

Pécsi Tudományegyetem  
Közgazdaságtudományi Kar  
Vezetés és Szervezéstudományi Intézet



4th Ferenc Farkas International Scientific Conference:  
„Inspiring Change: Visions for the Future”: Abstract  
Book

4. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia:  
„Inspiráló változások, jövőképek”: Absztraktkötet



UNIVERSITY OF PÉCS  
Faculty of Business and Economics

Pécs, 2024

**VSZI kötetek**

**6**

## **4. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia Pécs, 2024. június 8-9.**

**Szerkesztők, Editors:**

Benke Mariann - Schmuck Roland - Riedelmayer Bernadett

Felelős kiadó, Publisher  
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet  
7622 Pécs, Rákóczi út 80.

Szerkesztői kapcsolattartó, Editorial contact:  
Dr. Benke Mariann  
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet  
Tel: +36 72 501 599/23320  
E-mail: [ffisc@ktk.pte.hu](mailto:ffisc@ktk.pte.hu), [benkem@ktk.pte.hu](mailto:benkem@ktk.pte.hu)

A konferencia honlapja:  
<https://ktk.pte.hu/hu/ffisc>

ISBN: 978-963-626-275-4

ISSN: 2786-3891

## **SZERVEZŐBIZOTTSÁG / ORGANIZING BOARD**

Főszervező: Dr. Benke Mariann, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Intézetigazgató: Dr. Jarjabka Ákos, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens, Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet intézetigazgató

Dr. Ásványi Zsófia, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Bachmann-Matisa Júlia, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar PhD hallgató

Dávid György, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar PhD hallgató

Kispálné Dr. Vitai Zsuzsanna, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi tanár

Dr. Kuráth Gabriella, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens

Dr. Merza Péter, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Riedelmayer Bernadett, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar PhD hallgató

Ruzsa Csaba, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar mesteroktató

Dr. Schmuck Roland, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens

## TUDOMÁNYOS BIZOTTSÁG / SCIENTIFIC BOARD

Dr. Jarjabka Ákos, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens, Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet intézetigazgató

Dr. Ásványi Zsófia, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens

Dr. Balogh Gábor, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens

Dr. Barakonyi Eszter, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens

Gyarmatiné Dr. Bányai Edit, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens

Dr. Benke Mariann, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Dr. Borgulya Istvánné, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar címzetes egyetemi magántanár

Dr. Ever Bedoya, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Dr. Farkas Ferencné, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar senior oktató

Dr. Karoliny Mártonné, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, egyetemi magántanár

Kispálné Dr. Vitai Zsuzsanna, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi tanár

Dr. Kuráth Gabriella, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens

Dr. László Gyula, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar senior oktató

Dr. Merza Péter, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Dr. Poór József, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar címzetes egyetemi tanár, Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Kar egyetemi tanár

Dr. Schmuck Roland, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens

Dr. Sipos Norbert, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Dr. Szabó-Bálint Brigitta, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Dr. Szécskainé Németh Julianna, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar tanársegéd

Dr. Szűcs Pál, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar senior oktató

Dr. Venczel Szakó Tímea, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

**KONFERENCIAMENEDZSMENT CSOPORT / CONFERENCE MANAGEMENT  
TEAM**

Fodor Péter, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Intézeti Tanácsadó Testület Tag

Grozdis Anett, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, PhD hallgató

Malek Ghazo, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, PhD hallgató

Pótó Judit, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar tanársegéd

Dr. Szabó-Bálint Brigitta, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Szabó Dorottya Anna, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, PhD hallgató

Dr. Venczel Szakó Tímea, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Vivien Varga, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, PhD hallgató

**TÁMOGATÓINK / SPONSORS**

**Prohuman Zrt.**

**Körber Hungária Kft.**

**Mecsekvidéki Vendéglátó (Mevid) Zrt.**

**Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara**

**Pécsi Sörfőzde Zrt.**

**Terrán Tetőcserép Gyártó Kft.**

**Zsolnay Porcelánmanufaktúra Zrt.**



30 ÉVE  
PÉCSETT

Világ színvonalú egyedi  
gépgyártás Pécssett



## Világ színvonalú gépgyártás 30 éve Pécssett

**A Körber Hungária 1994-ben érkezett meg Pécsre a Sopiana Gépgyár megvásárlásával. Ezzel egy százötven éves gépgyártási tradíció örökösei lettünk, ami egyszerre járt lehetőségekkel és kötelezettségekkel.**

Hosszú távra terveztünk: ennek szellemében azonnal elkezdődtek a fejlesztések. Szinte minden évben milliárdos nagyságrendű beruházásokat hajtottunk végre: többszörösére nőtt az üzemi terület és modern berendezések költöztek a csarnokokba. A műszaki világ színvonalat nemcsak elérni, tartani sem könnyű, ezért az innováció egy percre sem állhat meg. Nálunk működik a régió egyetlen lézeres hegesztője, automatizált raktározási technológiát használunk és rövidesen üzembe helyezzük a második öttengelyes megmunkálóközpontot.

Több mint ezren dolgoznak nálunk: főleg mérnökök, IT-sok és képzett szakmunkások. A tapasztalataink adják a Körber legfontosabb értékét, ezért mindent megteszünk, hogy megbecsüljük őket. A régiós és az iparági átlagot meghaladó juttatások, sokféle bónusz, családi támogatások, extra szabadságok, évi több közösségi rendezvény, vállalati sportkör, egészségprogram, kedvező

árú étterem – és még hosszan sorolhatnánk a részleteket. Nem meglepő, hogy fluktuáció évek óta stabilan 5% alatti, az átlagos körberes pedig több mint egy évtizede dolgozik nálunk.

Fontos számunkra, hogy hasznos tagjai legyünk a közösségnek. Ezért állandó támogatói vagyunk a város kulturális és sportéletének, segítjük közcélú alapítványok munkáját. Önkéntes programunkban pedig munkatársaink évi több tucat alkalommal, a helyiekkel összefogva, sok ezer órányi munkát fordítanak a környezetük szépítésére.

A Pécsi Tudományegyetem kiemelt partnerünk számos területen. A Műszaki és Informatikai Karon önálló Körber Technológiák Tanszékét indítottunk, másutt önálló kurzusokat tartunk. Szakmai gyakorlati helyet kínálunk a duális és a hagyományos hallgatóknak. Több tantermet felújítottunk, alkalmassá téve a digitális oktatásra és műszaki berendezések adományozásával is segítjük a színvonalasabb képzést. A Körber és a PTE céljai közösek: a végzősök naprakész, gyakorlatias, a város és a régió számára értéket teremtő tudás birtokában kezdhessek meg szakmai karrierjüket.





# EGYÜTT MŰKÖDÜNK!

www.pbkik.hu  
www.facebook.com/pecsikamara  
www.youtube.com/pecsikamara  
www.instagram.com/pecsikamara  
www.palyavalasztasbaranya.hu  
www.ajelenajovod.hu

Évente több, mint  
**3.000**  
vállalkozó vesz részt  
rendezvényeinken,  
képzéseinken.

A vármegye  
**36.000**  
vállalkozásának  
biztosítjuk a  
hozzáférést naprakész  
gazdasági, piaci  
információkhoz és  
nyújtunk tanácsadást.

Több,  
mint **100**  
vállalkozás képviselője lát el társadalmi  
munkában testületi szerepet és dolgozik  
a szolidáris üzleti közösségért.

Több,  
mint **600**  
önkéntes tagunk folyamatos szakmai  
együttműködésével aktívan részt  
veszünk a régió gazdasági és  
társadalmi céljainak megvalósításában.

Baranya vármegyében 4 városban  
működő irodánkkal biztosítjuk, hogy  
vállalkozása ügyeit minél közelebb  
tudja elintézni.

Egyéni vállalkozók  
tájékoztatása évente  
500 alkalommal.

**#HetiHelyi**  
a kamara által indított  
kampány a helyi  
termékek, szolgáltatások  
népszerűsítésére.

**31** szakértő munkatársunk  
áll rendelkezésére, akik

**4** nyelven segítik üzleti  
céljaik elérését.

Évente 40-en  
válnak szakmájuk  
mesterévé.

**Ők lesznek az Ön cégének dolgozói.**

**DesignPécs**  
a kreatív ipari szereplők  
szakmai találkozója.

**Baranyai Iparfejlesztési Program**  
együttműködés a megye gazdasági  
fellendülésére, 38 cégesprojekttel.

A kamarai gyakorlati oktató  
képzésben közel  
**100**  
fő vesz részt.

Duális képzőhelyek  
nyilvántartásba  
vétele és hatósági  
ellenőrzése.

Több, mint 100 partner a  
**#ajelenajovod** projektben  
a helyi nemzetközi szintű  
munkalehetőségek  
megismertetésére.

Ágazatspecifikus és komplex tanácsadás duális képzőhelyek számára (jogértelmezési segítség,  
pénzügyi, adóügyi és munkaügyi tanácsadás, pedagógiai és módszertani konzultáció).

**Kamarai Oktatási Központ**  
**KamarAAkadémia**  
a kamara tagvállalatainál  
felhalmozódott tudás és  
tapasztalat megosztása  
stratégiai célkitűzés.

A kamara felnőttképzési  
engedélyszáma: E/2020/000151,  
felnőttképzési nyilvántartási  
száma: B/2020/006151.

Több, mint 8.000 gyermek vesz részt  
a pályaeorientációs rendezvényeinken:

- szakmaismereti versenyek,
- osztályfőnöki órák, szülői értekezletek,  
tanácsadás offline, online térben,
- cég- és üzemlátogatások,
- pályaeorientációs rendezvények.

**3.500**  
diák tanul szakmát  
a több, mint  
**500**  
vállalkozásnál kamarai  
szervezésben,  
menedzseléssel.



**40+**

ország cégeivel, intézményeivel, szervezeteivel állunk partnerségi kapcsolatban, ahol az **Enterprise Europe Network** 450 irodájának

**4000**

kollégája szakmai tudását vesszük igénybe annak érdekében, hogy az Ön vállalkozása első kézből kapjon helyi piaci információt szerte a világban.



Nemzetközi naprakész adatbázis segítségével támogatjuk az információhoz jutást nemzetközi üzleti, technológiai és kutatás-fejlesztési, valamint innovációs partnerkeresésekben. Innovációmenedzsmet kapacitásfelmérést és -fejlesztést végzünk.



Támogatott nemzetközi üzletember találkozók,

B2B események,

online vagy személyesen,

előre le szervezett üzleti tárgyalásokkal.

A tanácsadással támogatott szolgáltatás az egyik leghatékonyabb módja a nemzetközi üzleti partnerség kialakításának.

#### Export- és Kereskedelmi okmányok kiadása és láttatása

Áruexporthoz szükséges származási bizonyítványok, igazolások (vis-à-vis) és egyéb kereskedelmi okmányok.

#### ATA Carnet - nemzetközi, egységesített vámokmány

Kiállítási áruk, munkaeszközök, kereskedelmi minták, külföldön versenyezésre használt sporteszközök vámmentes kivitele, majd visszahozatala. Egyszerű és költséghatékony eljárás a teljes vám megfizetéséhez képest.

#### Származási bizonyítvány (Certificate of Origin) kiállítása

Harmadik országba irányuló (az EU 27 tagállamán kívüli) áruexport esetén az exportőr állítja ki a vevő részére, melyeket a kamara hitelesít.



Digitalizációs felmérést és tanácsadást biztosítunk a vállalkozások számára.



Klaszter együttműködések, valamint ágazatok és cégek közötti kooperatív egyeztetések segítik a jelen HR problémáinak megoldását, a robotikával, mesterséges intelligenciával és automatizálással kapcsolatos fejlesztések dinamizálását.

#### Dél-Dunántúli Gépipari Klaszter

**44**

tag

**200**

Mrd Ft. nettó árbevétel

**6000**

fő alkalmazotti létszám



20 fő DDGK Tanulói ösztöndíjas  
2 fő DDGK Oktatói ösztöndíjas

Éves szinten több, mint **100**

együttműködés elősegítése,

**3-5**

lobbi ügy menedzselése a kamarával együttműködésben.

Évente több, mint

**500**

tárgyalás a Baranya Vármegyei Békéltető Testületben.

#### Építőipari Technológiai Klaszter

**20**

tag

**27,5**

Mrd Ft. nettó árbevétel

több, mint **800**

fő alkalmazott

#### Pécsi Ágazati Képzőközpont

Együttműködésben a szakképzési centrummal és az ÉTK 7 tagjával, ahol 9 építőipari szakmában 120+ fő végzi tanulmányait.



Évente több, mint

**1.000**

ügylet a Széchenyi Kártya Program hitelkonstrukcióiban.

#### Baranyai Gasztronómiai Klaszter

**24**

tag

**17**

Mrd Ft. nettó árbevétel

**30**

üzemeltetett vendéglátóipari egység

**500+**

alkalmazott

Kooperáció a cégek **Ipar4.0** tevékenységéhez.

Évente közel

**250**

alkalommal nyújtunk információt és adunk tanácsot szellemi tulajdonvédelmi (pl. iparjogvédelmi oltalom, uniós védjegyjog) témában.

# PÉCSI SÖRFŐZDE

MAGYARORSZÁG LEGRÉGBBI SÖRFŐZDÉJE

PÉCSI SÖR  
ANNO 1848



Üdvözöljük a Pécsei Sörözőben, ahol a múlt és a jelen, a hagyomány és az újítás találkozik, hogy életünk különleges pillanatait formálják. Történelmünk közel két évszázadon átívelő útja mindig is a kiválóság iránti elkötelezettséget tükrözte. Söreinket kizárólag a mecseki forrásvíz és hazai maláta alapanyagok felhasználásával főzzük, melyeket a legfinomabb európai vagy amerikai komlókkal fűszerezünk meg. Modernizált receptúránk és állandó kutatás-fejlesztési tevékenységünk révén folyamatosan tökéletesítjük a termékeinket. Gyárlátogatásainkon pedig örömmel mutatjuk meg az érdeklődőknek a sörfőzés művészetét és titkait.

[www.pecsisor.hu](http://www.pecsisor.hu)

[www.pecsisorshop.hu](http://www.pecsisorshop.hu)

TERRÁN TETŐCSERÉP GYÁRTÓ KFT.

# TERRÁN

## OTTHON A JÖVŐBEN

### GENERÁCIÓKON ÉS HATÁROKON ÁTÍVELŐ SIKER - A TERRÁN TÖRTÉNET (ALAPÍTVÁ: 1920)



GÓDI ATTILA ÜGYVEZETŐ

Mészáros Kálmán a ma Szlovákiához tartozó Negyedben kezdett el beton alapú cserépgyártással foglalkozni. Az akkor még kézi munkával előállított ún. Mészáros-cserepek már közel 90 éve megtalálhatók a környék tetőin, sok helyen azóta már új köntösbe bújva.

1993-ban Mészáros Vilmos a dél-baranyai, régi iparos hagyományokkal rendelkező Bóly városában egy félautomata gépsoron folytatta a családi tevékenységet. 1997-ben lépett be a vállalkozásba a

család harmadik generációja, ezzel egy időben indult el a gyors és azóta is törelten technológiai fejlődés is. A gyártási technológia azóta teljesen automatizált, európai színvonalú.

A ma már több mint 100 éves Terrán hatalmas lendülettel és a folyamatos, innovatív megújulás képességével ápolja és fejleszti egy mai napig 100%-osan magyar tulajdonban lévő, tradicionális családi vállalkozás alapjait. Bár a bólyi székhelyű cég 100 éve egy ember álmaként indult útjára, mára cégcsoport szinten közel 400 fő dolgozik azért, hogy továbbra is az építőipar meghatározó szereplője maradjon.

A vezető pozíció, hatalmas felelősséggel is jár. A jelenleg hat, köztük egy napelemes tetőcserep gyárral rendelkező cégcsoport zászlóshajójára tűzte ki a fenntartható, környezettudatos építészet támogatását, saját gyártási és üzemeltetési folyamataik rendületlen optimalizálását. A cég számára kiemelt jelentőséggel bír az iparági szerepvállalás, a zöld építőipar kialakítása.

A Terrán működésében és termékeink előállításában, folyamatos innovációjában is a környezettudatosságra törekszik. Az olyan aprónak tűnő döntésektől kezdve, mint például a papírmertesség, egészen odáig, hogy a cégcsoport földgázt csak a végtermékek csomagolási fázisához használ. Vállalásuk része az is, hogy az idei évtől a korábbi energiahordozók 48%-át igyekeznek megújuló forrásokkal kiváltani, 2030-ig pedig megcélazzuk a karbonsemlegességet.

A jelenleg Közép-Európa kilenc országába szállító Terrán a határokat átlépve őrzi sikerének titkát és kulcsát, a folyamatos megújulás képességét és egy olyan szilárd szakmai és erkölcsi értékrendet, ami remélhetőleg még a következő 100 évre is elég muníciót ad a töretlen sikerhez.

## TARTALOM

<b>SZERVEZŐBIZOTTSÁG / ORGANIZING BOARD .....</b>	<b>3</b>
<b>TUDOMÁNYOS BIZOTTSÁG / SCIENTIFIC BOARD .....</b>	<b>4</b>
<b>KONFERENCIAMENEDZSMENT CSOPORT / CONFERENCE MANAGEMENT TEAM.....</b>	<b>5</b>
<b>TÁMOGATÓINK / SPONSORS.....</b>	<b>6</b>
<b>SESSION 1. JÖVŐKÉPESSÉG OBSZERVATÓRIUM / FUTURE OBSERVATORY</b>	<b>18</b>
HOW TO BUILD FUTURE POTENTIAL ORGANIZATIONS? .....	19
OD IN THE VUCA-BANI WORLD .....	21
SOCIO-ECONOMIC POTENTIALS OF THE OECD COUNTRIES – THE FUTURE POTENTIAL INDEX AND ITS IMPLICATIONS .....	23
MAPPING THE NEW NORDIC REGION'S START-UP ENTERPRISES FROM THE PERSPECTIVE OF LEADERSHIP CHARACTERISTICS, MINDSET, AND SKILLS ..	24
VISIONS FOR THE UNIVERSITY .....	25
<b>SESSION 2. MANAGEMENT, INNOVATION AND SUSTAINABILITY IN THE PUBLIC AND PRIVATE SECTOR.....</b>	<b>27</b>
ROLE OF SUSTAINABILITY-ORIENTED INNOVATION IN ENHANCING THE FINANCIAL PERFORMANCE OF A FIRM .....	28
IMPACT OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS (NGOS) ON EXPANDING SMALL BUSINESS.....	29
THE ROLE OF INNOVATION THEORY IN REGIONAL SMALL FIRM COMPETITIVENESS.....	30
DECODING THE FACTOR OF ENTREPRENEUR RELIANCE ON THE AFFECT AND ITS IMPACT ON DECISION-MAKING: A CRITICAL REVIEW.....	31
VÁROS ÉS TÉRSÉGFEJLESZTÉSI MENEDZSMENT SZERVEZETEK MAGYARORSZÁGON 2004-2024 .....	32
<b>SESSION 3. DIVERSITY, HR-RELATED ACTIVITIES AND LEADERSHIP IN THE 21ST CENTURY .....</b>	<b>33</b>
A FRAMEWORK FOR INTEGRATING AI-POWERED SYSTEMS TO MITIGATE BIAS RISK IN HRM FUNCTIONS .....	34
EMPLOYEE'S INDIVIDUAL FACTORS FOR INNOVATION IMPLEMENTATION..	36
THE ROLE OF WOMEN IN LEADERSHIP: A CASE STUDY IN VIETNAM .....	37
AI IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT - SCARY FUTURE OR CREATIVE LIFE? .....	38
<b>SESSION 4. MANAGEMENT CHALLENGES IN THE PRIVATE AND PUBLIC SECTORS .....</b>	<b>39</b>
SUPPLY CHAIN DISRUPTIONS IN TERM OF COGNITIVE BIASES.....	40
IMPACT OF BRAND MANAGEMENT ON CONSUMER BEHAVIOUR: AN ANTI-BRANDING PERSPECTIVE .....	41

KNOWLEDGE COMPLEXITY AND RELATED KNOWLEDGE TRENDS OF HUNGARIAN UNIVERSITIES: PATTERNS OF SPECIALISATION AND DIVERSIFICATION .....	42
THE LABOUR MARKET EFFECTS OF ECONOMIC AND EDUCATIONAL MIGRATION FROM SERBIA TO HUNGARY .....	43
EMPLOYMENT IN V4 COUNTRIES IN LIGHT OF AN EMPIRICAL RESEARCH ....	45
<b>SESSION 5. STRIDES IN EDUCATION AND ORGANIZATIONS: NURTURING GROWTH, EQUITY, AND INTEGRITY.....</b>	<b>48</b>
THE IMPORTANCE OF THE COACHING APPROACH IN HIGHER EDUCATION ..	49
CEO PAY, MEDIAN WORKER PAY, AND COMPANY TRUSTWORTHINESS.....	50
GENDERED ORGANIZATIONS – PAST AND FUTURE DIRECTIONS .....	51
LITERATURE REVIEW OF ACADEMIC ADVISING SYSTEMS IN HIGHER EDUCATION.....	52
<b>SESSION 6. PATHWAYS TO PROGRESS: CASE STUDIES IN DESTINATION DEVELOPMENT, INVESTMENT, FISCAL POLICY, AND SPACE EXPLORATION .....</b>	<b>53</b>
SUSTAINABILITY REPORTING .....	54
DESTINATION DEVELOPMENT WITH THE APPLICATION OF THE PROJECT CADASTRE METHOD – THE CASE OF LOWER-IPOLY AREA.....	55
HOME-COUNTRY RESPONSIBILITY: FOREIGN DIRECT INVESTORS IN LESS AND LEAST DEVELOPED COUNTRIES .....	57
DOES FISCAL DECENTRALIZATION REDUCE POVERTY AND INEQUALITY? EVIDENCE FROM KENYA'S DEVOLUTION .....	58
LEARNING CURVE IN THE PRIVATE SPACE INDUSTRY: ANALYSIS OF ROCKET LAUNCHES OF SPACEX .....	60
<b>SESSION 7. DIVERZ VIZSGÁLATOK: MENEDZSELÉSI KÉRDÉSEK TÁRGYALÁSA MIKROVÁLLALATOKNÁL ÉS A DIASZPÓRA DEMOGRÁFIAI ADATAITÓL A FELSŐOKTATÁSIG .....</b>	<b>61</b>
A MAGYAR DIASZPÓRA SZÁMSZERŰ MEGHATÁROZÁSA (THE QUANTIFICATION OF HUNGARIAN DIASPORA).....	62
A DEBRECENI EGYETEM TEHETSÉGGONDOZÓ PROGRAMJÁBAN RÉSZTVEVŐ HALLGATÓK OTDK RÉSZVÉTELI HAJLANDÓSÁGA .....	63
MIKROVÁLLALKOZÁSOK SZERVEZETI JELLEMZŐI – EGY MENEDZSMENT KERETRENDSZER ALKALMAZÁSÁNAK LEHETŐSÉGE .....	65
A VEZETÉS- ÉS VISELKEDÉSTUDOMÁNYI, VALAMINT KOMMUNIKÁCIÓS ISMERETEK OKTATÁSÁNAK SZEREPE AZ EGÉSZSÉGÜGYBEN.....	67
<b>SESSION 8. DIGITÁLIS MEGOLÁDÁSOK ÉS AI AZ ÜZLETI ÉLETBEN.....</b>	<b>69</b>
LEKÜZDHEŐ AKADÁLYOK: A DIGITÁLIS TECHNOLÓGIA ELFOGADÁSI KORLÁTAINAK AZONOSÍTÁSA A SZOLGÁLTATÁSI SEKTORBAN .....	70
A RECESSZIÓT KÖVETŐ KLASZTERELEMZÉS MAGYARORSZÁGON ÉS SZLOVÁKIÁBAN .....	72

THE IMPACT OF AI AND OTHER DIGITAL TECHNOLOGIES ON INVESTMENT STRATEGIES AND CORPORATE FINANCE .....	73
A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW ON THE BARRIERS OF DIGITAL TECHNOLOGY ADOPTION - A MULTI-LEVEL FRAMEWORK APPROACH .....	74
THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON EMPLOYEE EXPERIENCE.....	76
<b>SESSION 9. TUDÁS - MARKETING ÉS KOMPETENCIA MENEDZSMENT KIHÍVÁSAI .....</b>	<b>77</b>
SZELLEMI TULAJDON ÉRZÉKENYSÉG VIZSGÁLATA MIKRO-, KIS,- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKNÁL .....	78
A VEVŐI TUDÁS MARKETINGMENEZSMENTJE .....	80
A SZERVEZETI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS ÚJ KIHÍVÁSAI.....	82
A STRATÉGIA MAGATARTÁS-ORIENTÁLT MEGKÖZELÍTÉSE.....	83
<b>SESSION 10. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ÉS A FENNTARTHATÓSÁGI VEZETÉS KUTATÁSA .....</b>	<b>84</b>
CSALÁDI VÁLLALATOK NAGYMINTÁS KUTATÁSA - PROFESSZIONALIZÁCIÓS ÉRETTSÉG A KIS ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK KÖRÉBEN .....	85
A CSALÁDI KISVÁLLALATOK DEFINIÁLÁSÁNAK ELMÉLETI PROBLÉMÁI.....	87
FENNTARTHATÓSÁGI VEZETÉS JELLEMZŐI HÁROM NEMZET ÖSSZEHASONLÍTÁSBAN .....	88
<b>SESSION 11. INSIGHTS ACROSS SECTORS: INTEGRITY, HEALTH CHALLENGES, GENDER DYNAMICS, AND WORK ENGAGEMENT .....</b>	<b>90</b>
BEYOND COMPLIANCE: THE ROLE OF INTEGRITY IN MANAGEMENT AND LEADERSHIP.....	91
BURNOUT AND JOB SATISFACTION LEVELS AMONG PHARMACY STAFF DURING THE FIRST WAVE OF THE NOVEL CORONAVIRUS (SARS-COV-2) PANDEMIC: INSTRUMENT DEVELOPMENT AND A QUANTITATIVE, CROSS-SECTIONAL STUDY.....	93
WOMEN IN TECH – DIGITAL ENTREPRENEURSHIP FROM A GENDERED PERSPECTIVE .....	96
BECAUSE OF ME, YOU OR US? – DYADIC ANALYSIS OF WORK ENGAGEMENT .....	97
ARTIFICIAL INTELLIGENCE – EXAMPLES OF INTERNATIONAL MANUFACTURING COMPANIES .....	99
<b>SESSION 12. ETIKAI KIHÍVÁSOK A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS, AZ INFORMÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ ÉS A BESZERZÉSI GYAKORLAT METSZÉSPONTJÁBAN.....</b>	<b>101</b>
ETHICAL ISSUES AND CHALLENGES OF PROCUREMENT IN THE AFTERMATH OF THE CRISIS.....	102
A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOKRA JELLEMZŐ KETTŐS CÉLRENDSZERBEN GYÖKEREZŐ FESZÜLTSGEK FELTÉRKÉPEZÉSE.....	103
FOGYATÉKOS SZEMÉLYEK TÁMOGATÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI A COACHING MÓDSZERÉVEL.....	104

AZ ETIKUS DÖNTÉS KAPUJÁBAN: ÉN BELÉPHETEK, DE VAJON MÁS IS?.....	105
CSAK EGY PLETYKA, VAGY BULLYING? AZ INFORMÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ VIZSGÁLATA A MUNKÁLTATÓI FELELŐSSÉG TÜKRÉBEN .....	107
<b>SESSION 13. EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT HAZAI ÉS NEMZETKÖZI KÖRÜLMÉNYEI.....</b>	<b>109</b>
EMPLOYEE COMPETENCES EXPECTED BY IT COMPANIES FROM ROMANIA	110
HIBRID MUNKAVÉGZÉS – ELHÚZÓDÓ (HIT) VITÁK?.....	112
HIBRID MUNKASZERVEZÉSI RENDSZER KIALAKÍTÁSA DÖNTÉSI FA SEGÍTSÉGÉVEL .....	114
A DÖNTÉSHOZATAL SZEREPE A FOGLALKOZTATÁSBAN – AZ EMBERI ERŐFORRÁS-MENEDZSMENT NEMZETKÖZI ÉS REGIONÁLIS JELLEMZŐI A 2021-ES CRANET FELMÉRÉS TÜKRÉBEN .....	116
ORGANISATIONAL CORRELATES OF WORKPLACE BULLYING IN HUNGARY .....	118
<b>SESSION 14. VEZETÉSI KÉRDÉSEK ÉS A FELSŐOKTATÁS MENEDZSMENTJE .....</b>	<b>120</b>
THE PRESENT AND FUTURE OF VOCATIONAL EDUCATION IN GYŐR-MOSON- SOPRON COUNTY .....	121
COACH-SZEMLÉLET A FELSŐOKTATÁSBAN.....	122
KEY PLAYERS: THE CORRELATION BETWEEN FEMALE LEADERS AND CORPORATE SUCCESS .....	123
MYPEAC: NEW ORGANIZATIONAL MANAGEMENT MODEL AT UNIVERSITY OF PÉCS ATHLETIC CLUB (PEAC).....	125
<b>SESSION 15. KOMPETENCIAFEJLESZTÉS, KARRIERUTAK; EGYEDI OKTATÁSI MEGKÖZELÍTÉSEK A FELSŐOKTATÁSBAN .....</b>	<b>127</b>
FELSŐFOKÚ TANULMÁNYOKKAL ÉS KARRIERÚTTAL KAPCSOLATOS DÖNTÉSEK VISELKEDÉS-GAZDASÁGTANI PERSPEKTÍVÁBAN.....	128
CONCEPTUAL APPROACHES AND CONTRADICTIONS IN INDIVIDUAL COMPETENCES FOR RELATIONSHIP DEVELOPMENT .....	130
PUBLIC ADMINISTRATION TALENT MANAGEMENT IN A DIFFERENT INTERNATIONAL CONTEXT .....	131
APPLYING BEHAVIOURIST THEORIES TO LEADERSHIP DEVELOPMENT IN THE HIGHER EDUCATION .....	132
<b>SESSION 16. ÁLLAMI ÉS CIVIL SZERVEZETEK MENEDZSMENT KIHÍVÁSAI</b>	<b>134</b>
ROLE OF CIVIL ORGANIZATIONS IN THE SUSTAINABILITY OF INNOVATION .....	135
PUBLIC PROCUREMENT FOR INNOVATION .....	137
ÁLLATKERTEK SZOLGÁLTATÁSMINŐSÉGÉNEK NÖVELÉSE A LÁTOGATÓI ELVÁRÁSOK FELMÉRÉSÉVEL .....	139
<b>SESSION 17. A MUNKAERŐ DINAMIKÁJÁNAK ÉS A HALLGATÓI TÖREKVÉSEKNEK AZ ELEMZÉSE: BETEKINTÉS A KARRIERESZKÖZÖKBE, AZ AI HATÁSA .....</b>	<b>141</b>



KARRIERTERVEZÉSI ESZKÖZÖK VIZSGÁLATA KÖZÉP- ÉS NAGYVÁLLALATOK GYAKORLATÁBAN .....	142
A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA MUNKAERŐPIACI HATÁSAINAK MEGÍTÉLÉSE EGYETEMISTA HALLGATÓK KÖRÉBEN .....	144
CHANGES IN HOME OFFICE SATISFACTION DURING AND AFTER THE PANDEMIC .....	146
DREAM OR REALITY? HIGHER EDUCATION STUDENTS' PLANS AND THEIR REALISATION BASED ON THE GCTS .....	148
THE IMPACT OF CYBERSECURITY ON ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN JORDAN .....	150
<b>SESSION 18. KOMMUNIKÁCIÓ ÉS MUNKAMENEDZSMENT .....</b>	<b>151</b>
EXAMINATION OF FACTORS INFLUENCING ORGANIZATIONAL AND EMPLOYEE WELL-BEING .....	152
ASSERTIVENESS AND WORKAHOLISM IN CONFLICT .....	154
MŰSZAKI ÉS NEM MŰSZAKI TERÜLETEN DOLGOZÓK MUNKAELÉGEDETTségÉNEK JÖVEDELEMSZEMPONTÚ ÖSSZEHAsonLÍTÁSA .....	156
THE ROLE OF THE OPERATIONAL ASPECT OF INTERNAL CORPORATE COMMUNICATION IN RETAINING WORKFORCE .....	158
<b>SESSION 19. HATÉKONYSÁG, MINŐSÉG ÉS FINANSZÍROZÁS PROFIT ÉS NEM PROFITORIENTÁLT SZERVEZETEKben.....</b>	<b>161</b>
FUNDRAISING DEVELOPMENT AND DEVELOPING FINANCE IN NONPROFIT ORGANIZATIONS.....	162
A KANO-MODEL ALKALMAZÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI A MINŐSÉG HÁZA MÁTRIXBAN .....	164
TERMELÉSI SOR HATÉKONYSÁGNÖVELÉSÉNEK HATÁSA A JÖVEDELMEZŐSÉGRE IPAR 4.0 KÖRNYEZETben.....	165



**SESSION 1. JÖVŐKÉPESSÉG**  
**OBSZERVATÓRIUM / FUTURE**  
**OBSERVATORY**

# **HOW TO BUILD FUTURE POTENTIAL ORGANIZATIONS?**

**BAKACSI GYULA**

Professor

Budapest Business University, Faculty of Finance and Accountancy, Dept. of Leadership &  
Human Resources Development  
bakacsi.gyula@uni-bge.hu

**KRAJCSÁK ZOLTÁN**

Professor

Budapest Business University, Faculty of Finance and Accountancy, Dept. of Leadership &  
Human Resources Development  
krajcsak.zoltan@uni-bge.hu

In this theoretical study, we seek to answer the question of what characterizes organizations with future potential, and with the help of a model introduced in this study we propose interventions that are to be identified and improvements that need to be made in traditional organizations so that they meet the requirements of future-potentiality. A systematic literature review was conducted to identify management interventions. To develop the future potential of organizations, three organizational levels must be separated. The first is the micro level of relations between leaders and employees, where equity is a key value for future potential. It is to be emphasized that not all employees' organizational commitment is equally important for organizations with future potential, and leaders should strengthen such commitment according to individual needs and opportunities. The second is the meso level, where the decisive value is organizational moderation, and this suggests that a careful and restrained development is needed both in satisfying consumer needs and in innovation. The third is the macro level, where the defining values are responsibility and sustainability, which are necessary for achieving a state where the active development of national culture becomes possible.

The elementary goal of organizations with future potential is the very long-term survival, which is only possible if organizations operate in full harmony with its environment and prioritizing the support of its stakeholders. To achieve this, there must be a paradigm shift in practice, whereby managers accept that whole new practices that promote long-term goals need to be implemented at different levels of organizational operating. Our study presents examples for

practicing managers to achieve organizational future-potentiality at three different levels. We also trust that the results contribute to the development of the change management literature.

## OD IN THE VUCA-BANI WORLD

### IMRE KÖRNYEI

managing director, organizational development consultant

iCons-Hungary Ltd.

kornyei.imre@icons.hu

### TAMÁS BENEDEK SZILÁGYI

partner, organizational development consultant

iCons-Hungary Ltd.

szilagyi.tamas@icons.hu

In the present VUCA-BANI world the environment has become very turbulent and overloads the organizations, so the transformation process must be accelerated, and successes must be demonstrated in the short term. Therefore, organizational development itself must also become agile, thinking in sprints, mini OD cycles, and shorter time frames.

We are looking for answers to the following questions:

- Which model (1: Diagnosis - Vision - Strategy - Intervention - Review vs. 2: Vision - Diagnosis - Strategy - Intervention - Review) is more appropriate in the VUCA-BANI world?
- Do individual steps need to be modified to successfully implement change in today's turbulent environment?

**VUCA-BANI Diagnosis:** In the current environment it is not worth starting a long and multi-topical analysis. It is not certain that the client will be able to process all the results at an adequate level, therefore, it seems more useful if we start with creating a vision for the company, because this way we will have a compass that will help us choose the order in which we proceed with the diagnosis and in which direction we seek to solve the identified problems.

**VUCA-BANI Vision creation:** Until now, visioning has not been used as a diagnostic tool, in the current fast-paced world, in addition to the workload level of the organizations, it is a serious mistake not to deal with the organizational dilemmas and problems identified during the Vision creation.

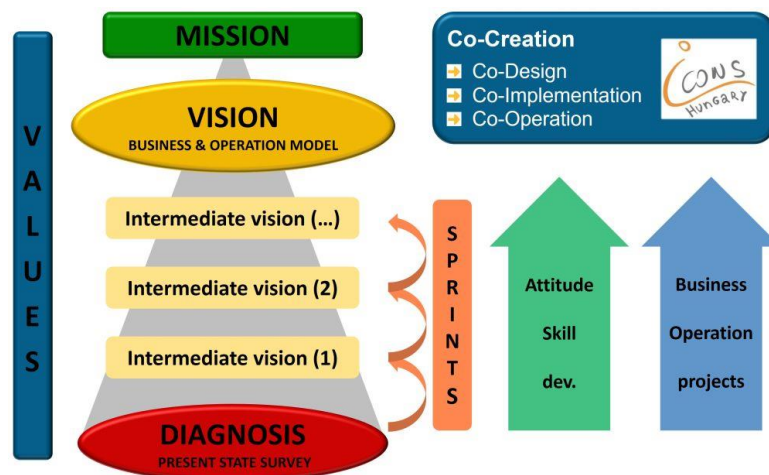
**VUCA-BANI Strategy creation:** When we plan to bridge the gap between the vision of the future and the reality of the present, we must think through the intermediate stations through which we can reach the set target state. All intermediate stations must

- meet the conditions and requirements of the given section,
- be able to show immediate results,
- be self-sustaining, as it is not certain that when we will be able to move on to the next station,
- lead to the vision.

**VUCA-BANI Intervention:** In the current fast changing environment we can be sure that we will have to modify the original development concept. Therefore, it is not worthwhile to develop detailed plans for the whole process, but to always adapt the interventions to the requirements of the next, foreseeable period, keeping in mind the long-term vision, thinking in OD sprints.

**VUCA-BANI Feedback:** Regular and quick feedback and, if needed, the necessary corrections are essential in an environment where changes in expectations require immediate adaptation, sometimes a major change of direction, therefore, adapting the methods known from the agile methodology, the OD Sprint Review and OD Sprint Retro it is an effective tool for measuring back.

Based on all this, the proposed **VUCA-BANI OD model:**



# **SOCIO-ECONOMIC POTENTIALS OF THE OECD COUNTRIES – THE FUTURE POTENTIAL INDEX AND ITS IMPLICATIONS**

**ZOLTÁN SZÁNTÓ**

professor

Corvinus University of Budapest

[z.o.szanto@uni-corvinus.hu](mailto:z.o.szanto@uni-corvinus.hu)

**PETRA ACZÉL**

professor

Corvinus University of Budapest

[acz.el.petra@mome.hu](mailto:acz.el.petra@mome.hu)

What could be the key to our successful future? What sustains the good life in a unity of order?

The Future Potentials Observatory (FPO) has sought to answer these questions.

The presentation aims to introduce the Future Potential Index (FPI) for the first time. The composite index of 22 indicators displays how fit and ready OECD countries are for the future. FPI aims to be meaningful and robust so that it shows the impact, rather than the inputs, combining the measurement of both the current situation and the dynamic performance.

The Future Potential Index is not only novel in its conceptual approach. By including the static and the dynamic value of each indicator, the measurement methodology of the Index is innovative. The combined set of indicators' latest value and change over the last 12 years shows the dynamic performance of each country, resulting in the 2022 overall ranking and the detailed future potential profile of each country.

The FPI aims to provide scholars, policy experts, and decision-makers with a new framework for developing a vision and strategies for managing the future in a holistic way.

# MAPPING THE NEW NORDIC REGION'S START-UP ENTERPRISES FROM THE PERSPECTIVE OF LEADERSHIP CHARACTERISTICS, MINDSET, AND SKILLS

**LILI ERMEZEI**

PhD student

MOME Budapest

ermezei@mome.hu

The study investigates leadership characteristics in unicorn start-ups from the New Nordic region. It aims to uncover traits and mindsets of successful start-up founders to create a development tool for future entrepreneurial success.

Start-ups are a vital component of the global economy, representing an ecosystem value that exceeds \$7.6 trillion, overshadowing the individual GDP of many G7 countries. Despite the high incidence of start-up inception, their success rate remains modest. This study seeks to demystify the elements of success in start-up ventures through the lens of leadership and mindset. It focuses on the mental frameworks, decision-making characteristics, and soft skills of founders and their teams as catalysts for success. Drawing on an analysis of Nordic unicorn start-up successes, the research aims to develop a tool for innovation competence development (*Innovation Competence Development Tool*). This instrument will not only discern but also prioritize the soft skills and cognitive attributes critical for sustained growth and innovation.

Methodologically, the study employs a mixed-methods approach, utilizing both qualitative analyses—through interviews—and quantitative assessments via surveys and statistical analysis. The integration of these methods will lead to the formulation of a tool that is developed to qualitatively and quantitatively evaluate the competencies that foster sustainable growth in entrepreneurship and leadership.

By evaluating start-ups in both Finland and Hungary, the study will provide a platform for cross-cultural entrepreneurial skill assessment, offering insights into the recipe for lasting entrepreneurial and leadership success. The anticipated outcome is a dual-fold contribution: a comprehensive portrait of organizational future-proofing and a strategic tool to enhance the innovation capacity within the entrepreneurial realm.

*Keywords:* Start-up Leadership, Innovation Competence, Soft Skills, Organizational Viability, Development Tool



# VISIONS FOR THE UNIVERSITY

**MARIA JAKUBIK**

research scholar

Ronin Institute, Montclair, New Jersey, USA

University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Pécs, Hungary

Eötvös Loránd University (ELTE), Faculty of Education and Psychology, Budapest, Hungary

maria.jakubik@ppk.elte.hu

This paper anticipates possible futures of the university. To think about the future of an educational institution, we need to understand its past and present existence. Therefore, this paper aims firstly, to briefly overview the three main modes of the university evolution path, such as the ‘elite ivory tower’ and the ‘mass factory’ modes of the past, and the ‘universal network’ modes of the present (Matthews, 2023; Matthews & Kotzee, 2022; McCowan, 2017; Standaert, 2012, pp. 88-91; Wheelahan, 2012, pp. 42-43). Secondly, the paper contemplates the futures of the university, its challenges and responsibilities regarding future generations and the society. The methodology is literature review. The findings indicate the several roles and responsibilities of the university in our society where academia faces many global risks in the short- and long-terms (W. E. F., 2024). The findings also warn universities about losing their identities due to boundarylessness. The possible implications could help university administrators, teachers, partners, collaborators, and most importantly they could help students to orientate themselves in our super complex, highly interconnected, and unpredictable environment (W. E. F., 2024). Originality value of this paper in its highlighting the importance of foresight thinking and of being ready for the future with possible scenarios.

*Keywords:* University; Elite ivory tower; Mass factory mode; Universal network mode; Global risks.

## References

- Biesta, G., Allan, J., & Edwards, R. (Eds.) (2014). *Making a Difference in Theory: The theory question in education and the education question in theory*. London and New York: Routledge.
- Matthews, A. (2023). The Idea and Becoming of a University Across Time and Space: Ivory Tower, Factory and Network. *Postdigital Science and Education*, 5, pp. 665–693, <https://doi.org/10.1007/s42438-022-00341-0>.

- Matthews, A., & Kotzee, B. (2022). Bundled or unbundled? A multi-text corpus-assisted discourse analysis of the relationship between teaching and research in UK universities. *British Educational Research Journal*, 48(3), 578–597. <https://doi.org/10.1002/berj.3783>
- McCowan, T. (2017). Higher education, unbundling, and the end of the university as we know it. *Oxford Review of Education*, 43(6), pp. 733–748, DOI: 10.1080/03054985.2017.1343712
- Standaert, L. (2012). Towards a Networked University. In R. Barnett (Ed.). (2012). *The Future University. Ideas and Possibilities*. New York: Routledge, Chapter 7, pp. 87–100.
- Wheelahan, L. (2012). Accessing Knowledge in the University of the Future. In R. Barnett (Ed.). (2012). *The Future University. Ideas and Possibilities*. New York: Routledge, Chapter 3, pp. 39–49.
- W. E. F. (2024). The Global Risks Report, Insight Report. 19th edition. Geneva: World Economic Forum 2024, Available: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/digest/>, (accessed: January 27, 2024).



**SESSION 2. MANAGEMENT, INNOVATION  
AND SUSTAINABILITY IN THE PUBLIC  
AND PRIVATE SECTOR**

# **ROLE OF SUSTAINABILITY-ORIENTED INNOVATION IN ENHANCING THE FINANCIAL PERFORMANCE OF A FIRM**

**GAYBULLAEV OLIMJON**

PhD student

University of Pécs Faculty of Business and Economics

gaybullaev.olimjon@pte.hu

**MD YEANUR ARAFAT HOSSAIN**

PhD student

University of Pécs Faculty of Business and Economics

yealur.hossain@pte.hu

The role of sustainability-oriented innovation in enhancing financial performance is an intricate and diverse field of study. Sustainability-oriented innovation encompasses the creation and execution of novel goods, services, or processes that provide positive effects on the environment, society, or economy. Given the rising awareness of sustainability concerns and the increasing emphasis on corporate responsibility, comprehending how these sustainable innovations impact the financial performance of companies has become an essential subject. Therefore, the paper aims to understand how sustainability-oriented innovation affects firms' financial performance and varies across industries or regions. A systematic literature review was conducted using the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) approach. A systematic search identified 35 relevant studies published between 2011 and 2023. The studies were analysed and synthesised to examine how different types of sustainability-oriented innovation, including eco-innovation, and green innovation, influence various financial indicators such as return on assets, return on equity, sales growth, etc. The results indicate that while most (82%) studies found a positive relationship, 18% reported mixed or insignificant findings. Here, the extent of the influence might differ based on variables such as the sector and the nation's business climate. The review provides valuable insights into how sustainability-oriented innovation can help enhance a firm financial performance by focusing on environmental and social issues.

# **IMPACT OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS (NGOS) ON EXPANDING SMALL BUSINESS**

**MD SAKIB KHAN**

BSc student

University of Pécs

sakibkhanakash287@gmail.com

**MD YEANUR ARAFAT HOSSAIN**

PhD student

University of Pécs Faculty of Business and Economics

yealur.gihad@gmail.com

Small and medium-sized enterprises (SMEs) play a crucial role in developing a country's economy, particularly in developing countries. SMEs are generalised by annual income, number of assets, number of employees, and market value. The definition of SME generally varies from country to country. Ultimately the role of SME is to support the countries economy. Non-governmental organizations (NGOs) play a significant role in addressing social challenges and promoting economic growth. This study aims to examine the influence of NGOs on the expansion of SMEs and the challenges they face. NGOs provide various services in various sectors, including finance, livelihood interventions. The expansion of SMEs in developing nations is hindered by factors such as financial instability, limited credit availability, and insufficient knowledge. To understand the problems faced by the SMEs that the NGO can address and the contribution of NGO's to facilitate the success of SME. Using the Scopus and Google Scholar databases to search the articles by using the keywords NGOs and SMEs, I found a total number of 97 papers. After putting specific criteria, I found 16 articles and after the critical analyzation, this study used only 12 articles. This study identified the problems faced by the SMEs are financial instability, limits on obtaining loans and NGOs can play a significant role to facilitate the SMEs financially.

*Keywords:* Non-Governmental Organization, Small and Medium-sized Enterprises, Financial Instability, Fund

# **THE ROLE OF INNOVATION THEORY IN REGIONAL SMALL FIRM COMPETITIVENESS**

**HENRY OBAGA WERE**

PhD student

University of Pécs Faculty of Business and Economics

henry.were@pte.hu

The theories and perspectives of innovation present unique implications for small firm competitiveness from a regional point of view. A key characteristic of small firms is the implied limitation in resource endowment that potentially presents profound consequences for firm operations and performance. An infusion of regional perspectives further creates peculiarities and distinctions in the level of competitiveness of these firms, in part owing to the fact that, depending on the scope, different regions may provide distinctive environments, either at policy levels or otherwise. In this study, we examine the role of innovation dynamics in small firm competitiveness taking into account regional characteristics. Ultimately a conceptual framework is proposed presenting the relationship through mediating role of regional factors. In developing the conceptual paper, the study adopts a narrative review of literature.

# **DECODING THE FACTOR OF ENTREPRENEUR RELIANCE ON THE AFFECT AND ITS IMPACT ON DECISION-MAKING: A CRITICAL REVIEW**

**MUHAMMAD AMIRULAFIQ BIN JUHARI**

PhD student

University of Pécs Faculty of Business and Economics

amirulafiq.juhari@pte.hu

Entrepreneurs, operating under pressure and with limited information, frequently rely on their intuitive judgment, which can significantly influence their final decision in their entrepreneurial activity. The trust in heuristics arises from affect, which refers to the emotional component of decision-making. While the use of affect can provide this business actor with quick and efficient solutions in uncertain situations, they can also lead to biases and less optimal choices, which raises alarms about the possible negative consequences of depending solely on this cognitive mechanism in entrepreneurship's complex and dynamic world. The findings gained from previous researchers, for example (Pham, 2007; Cohen, Pham and Andrade, 2008; Nouri, 2021; Tanaiutchawoot, 2022), have helped the author better understand this area and sparked new ideas to expand the concept of affect in entrepreneurship decision-making. In this research, the literature research aims to shed light on the complex interaction of affect in shaping entrepreneurs' decision-making process through synthesizing influential academic publications, thereby providing a nuanced understanding of the topic and offering valuable understandings for aspirant and established business owners. In addition, this article addresses the factors of entrepreneurs' reliance on affect in the decision-making activities. The literature research in this study also examines the impact of this valuable yet biased cognitive mechanism on the rationality or irrationality of this economic actor in influencing the prefrontal cortex and hippocampus in decision-making in their entrepreneurial activities.

# VÁROS ÉS TÉRSÉGFEJLESZTÉSI MENEDZSMENT SZERVEZETEK MAGYARORSZÁGON 2004-2024

**MERZA PÉTER**

egyetemi adjunktus

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

merza.peter@ktk.pte.hu

Magyarország 2004-es európai uniós csatlakozásával történelmi léptékben egyedülálló területfejlesztési és felzárkóztatási források váltak hozzáférhetővé a helyi- és térségi közsféra szereplők számára. A források felhasználása és lehívása új típusú tervezési- és menedzsment tevékenységeket és intézményi kereteket igényeltek, melyekre az érintett helyi- és térségi szereplők az uniós elvárásoknak megfelelő, azonban sok szempontból eltérő szervezeti válaszokat adtak. A tanulmány célja, hogy bemutassa az uniós csatlakozás óta eltelt húsz év helyi fejlesztési intézményrendszerének szervezeti változásait és folyamatait, valamint azokat a kompetencia- és erőforrás különbségeket, melyek ezen szervezeteket jellemzik napjainkban. Elemzésre kerülnek a nagyvárosi fejlesztési szervezetek erőforrásai és működési gyakorlata, bemutatásra kerülnek a térségi fejlesztési szervezetek sajátosságai és egy összehasonlító elemzés alapján igazolásra kerül az a hipotézis, hogy a sikeres nagyvárosi és térségi felzárkózás meghatározó tényezője ezen fejlesztési szervezetek erőforrásainak nagysága, összetétele és kompetenciái. A tanulmány keretében megfogalmazásra kerülnek azok az ajánlások és legjobb gyakorlatok melyek révén a magyar nagyvárosok az elkövetkezendő években – napjaink folyamatosan változó, VUCA világában – folytatni tudják a megkezdett felzárkózási folyamataikat. A tanulmány közvetlen célja, hogy az uniós forrásoktól független, valódi gazdaságfejlesztési tevékenységekhez kapcsolódó menedzsment feladatok és kompetenciák is bemutatásra kerüljenek, melyek a városfejlesztési társaságok elemzése alapján napjainkban nem jelennek meg hangsúlyosan a feladatellátás területei, a szervezetek kompetenciái és a szervezeti működés sikertényezői között.





**SESSION 3. DIVERSITY, HR-RELATED  
ACTIVITIES AND LEADERSHIP IN THE  
21ST CENTURY**

# **A FRAMEWORK FOR INTEGRATING AI-POWERED SYSTEMS TO MITIGATE BIAS RISK IN HRM FUNCTIONS**

**NAOUM RAWIAH**

PhD student

University of Pécs Faculty of Business and Economics

International PhD Programme in Business Administration

rawia.naoum@pte.hu

Integrating AI-powered systems in human resource management (HRM) functions offers advantages in enhancing decision-making, automating processes, and improving efficiency. For example, adopting electronic human resources management (e-HRM) facilitates a strategic orientation of the HR function. At the same time, other AI-powered tools can help automate numerous HR tasks. HRM entails different functional processes to acquire, manage, develop, and retain human capital. AI has been implemented in several HRM functions, including performance management, talent acquisition, employee selection, sorting CVs out and identifying the best candidates in a fraction. Moreover, other functions are training and development, determining which employees need what training, and compensation and benefits.

AI advocates claim that integrating AI into HRM functions yields more accurate and expedited outcomes faster than humans, with less biased predictions that, in turn, will lead to better decision outcomes. However, these promises are associated with progressively hidden patterns and automated decision processes that may bake in existing biases. Therefore, the pitfalls of AI must be carefully taken into consideration in the process of integrating AI-powered systems into HRM functions.

Despite the recent surge of research in this emerging topic, there remains a substantial gap between AI's potential and practice in HRM, particularly in addressing diversity, equity, and inclusion (DEI) concerns within AI-driven HRM. This paper aims to contribute to filling this gap by reviewing and analysing existing literature in this domain and addressing two fundamental questions: whether AI tools and e-HRM systems are designed to mitigate bias risks and promote DEI, and second, what approaches and practices can reduce bias in AI-powered systems in HRM functions. Moreover, the paper proposes a conceptual framework to

conceptualise the abovementioned aspects and provide a theoretical foundation for future research endeavours.

The paper's findings underscore three sources of the biases that may exist in integrating AI in HRM functions: Human, datasets, and algorithmic biases. The literature synthesis resulted in a conceptual framework outlining approaches to mitigate bias in AI-powered HRM systems across four dimensions: AI Upskilling for the team, Inclusive design and practices, Dataset and algorithmic training, and Transparency and Trust with key stakeholders. Finally, the paper emphasises the need to overcome discrimination challenges posed by HRM innovations and optimise AI tools to enhance DEI efforts within the HRM function.

In conclusion, the paper offers a conceptual framework that delves into the root causes of bias, their impact, and potential solutions to mitigate bias risk. It discusses the implications of this proposed framework and calls for further empirical and experimental exploration in the field.

*Keywords:* Artificial intelligence, Human resources management (HRM), Diversity, Equity and Inclusion (DEI), Bias.

# **EMPLOYEE'S INDIVIDUAL FACTORS FOR INNOVATION IMPLEMENTATION**

**MD YEANUR ARAFAT HOSSAIN**

PhD student

University of Pécs Faculty of Business and Economics

yealur.hossain@pte.hu

**OLIMJON GAYBULLAEV**

PhD student

University of Pécs Faculty of Business and Economics

gaybullaev.olimjon@pte.hu

Innovation is a complex process that impacts the organization's ability to sustain a profitable existence in such a competitive, evolving world market. Innovation has different stages, and implementation is one of the core elements of this complex process. It starts right after the idea generation and continues until its dissemination, indicating the consumers' involvement. Statistics indicate that 40% to 90% of the projects failed because of the failure of this stage of the innovation process. Individuals are the influencing factors for the success of the implementation stage. This study addresses the importance of the implementation stage and thereby the role of individuals or employees in the successful innovation of an organisation. This literature-based study uses the Scopus, Web of Science, and Google Scholar database to search the relevant previous studies with the keywords. This study considers those previous papers that argued about the employees' factors that impact the implementation stage of the innovation process for the companies. This study discussed 32 individual factors segmented into six broader groups that influence the implementation stage of an innovation process, derived by Valtonen. A. et al. The six broader groups are expertise, motivation, cognitive factors, personal traits, attitudes, and social factors. This study will help the practitioners better understand the role of individuals in the success of implementation in the innovation process. Also, it gives direction for further research essentials in this domain.

*Keywords:* Innovation, Implementation, Employees, Individual factors

# **THE ROLE OF WOMEN IN LEADERSHIP: A CASE STUDY IN VIETNAM**

**NGUYEN THI THU HUYEN**

PhD student

University of Pécs Faculty of Business and Economics

huyenpecs@gmail.com

Many researchers from different academic fields around the world have mentioned the equality of gender in their publication, especially in leadership. This paper will present how difficulties women leaders are facing, and how they can overcome those challenges to get the leader positions in the organization. The study also shows practical problems in solving the inequality in gender related to the leadership issue in an Asian country – Vietnam. The purpose of the study is to provide an understanding of women leadership and the importance of women participating in term of the leadership as well as give some suggestions towards women's empowerment in Vietnam today.

*Keywords:* Gender equality, female leadership, practice, the role of women, Vietnam.

# **AI IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT - SCARY FUTURE OR CREATIVE LIFE?**

**ZSUZSANNA VITAI**

professor

University of Pécs Faculty of Business and Economics

vitai.zsuzsanna@tkk.pte.hu

The development of Artificial Intelligence in the year 2023 has been faster than any other technological development before. Individual users have widely adopted the technology on a large scale. OpenAI's ChatGPT was introduced, and within five days, it had over a million users. However, the adoption of AI in the enterprise has been slower and characterized by considerable doubt. Technology acceptance in HRM has been similar to that of other business fields. Employees and managers fear the impact on their work and the enterprise if the company adopts AI in this area. This presentation aims to explore these concerns and highlight the infinite possibilities of creativity, development, and innovation that AI can enable.



**SESSION 4. MANAGEMENT CHALLENGES  
IN THE PRIVATE AND PUBLIC SECTORS**

# **SUPPLY CHAIN DISRUPTIONS IN TERM OF COGNITIVE BIASES**

**HANADI SUHAIL**

PhD student

University of Pécs Faculty of Business and Economics

hanadi.suhail@pte.hu

This study aimed to investigate how cognitive biases among supply chain participants influence their decision-making through a systematic literature review. Sixty-three papers relevant to this goal were grouped based on the various types of cognitive biases that actors (consumers, retailers, and suppliers) might encounter. Prior to this one, the countries and levels of publication of the journals were also classified. After that, the various research designs and methodologies were looked at. In the end, eight categories of biases were examined: the anchoring heuristic, overconfidence, reference point, mental accounting, pull to the center, risk aversion, loss aversion, and disappointment aversion. The results revealed that 65% of the reviewed papers comprised non-empirical numerical simulation and modeling, while 22% were empirical numerical simulations based on experiments and the remaining 12.6% consisted of empirical and non-empirical research relying on surveys. Additionally, the majority of the reviewed papers were published in journals from the USA, UK, and the Netherlands, with most of them falling into the Q1 and Q2 categories. Furthermore, the analysis indicated a notable increase in literature on this topic in 2017, 2020, and 2021. Regarding the main research question, this paper concludes that cognitive biases exist among supply chain actors and influence their decisions in the following manner: Both retailers and customers tend to place more orders than is optimally accounted for through online channels, perceiving these platforms as less restrictive and easier to use. Consequently, they incur less profit and higher expenditures overall, influenced by cognitive biases. This significantly impacts final product prices, as businesses order smaller quantities than optimal due to reference points and use the higher wholesale price as a minimum benchmark. Consequently, cognitive biases may contribute to an increase in overall prices within the economy. Furthermore, the equilibrium point—representing the total supply in the market—may be influenced by the risk aversion of all retailers. Additionally, this research concludes that all eight biases affect the actors' decisions, leading them to deviate from optimal choices.



# IMPACT OF BRAND MANAGEMENT ON CONSUMER BEHAVIOUR: AN ANTI-BRANDING PERSPECTIVE

**SHAISTA JABEEN**

PhD student

University of Pécs Faculty of Business and Economics

shaistajabeen553@gmail.com

**Purpose:** This study examines the impact of brand management on consumer behavior from an anti-branding perspective, identifying how violations of ethical, cultural, emotional, financial, or religious values by brands can transform consumer loyalty. It explores both "direct individual" and "indirect community" levels of anti-branding consumer behavior, focusing on negative perceptions, experiences, and reactions, and the effectiveness of brand management strategies in reversing such behaviors.

**Methodology:** Employing a mixed-methods approach, the study reviews literature to identify seven key dimensions influencing the brand-consumer relationship, with particular focus on McDonald's during the 2023-24 Gaza conflict due to its financial support of Israel's military. Data from 321 McDonald's consumers in Pakistan, collected through online surveys and interviews, is analyzed using SmartPLS for quantitative analysis and NVIVO for qualitative insights.

**Findings:** The study finds that negative perceptions among consumers are primarily driven by negative emotions, misinformation, and religious animosity, with the latter being most significant in the McDonald's case. Negative experiences, including health concerns and unethical behavior, further contribute to anti-branding behavior. Brand management strategies, including apologies, explanations, compensation, and efforts towards forgiveness, are crucial in mitigating these effects and restoring brand-consumer relationships.

**Originality/Value:** This research provides empirical and theoretical insights into anti-branding behavior, highlighting the importance of ethical, moral, cultural, religious, and financial integrity in maintaining consumer loyalty. It underscores the role of effective brand management in countering anti-branding sentiments, informed by the theory of hate and social movement theory.

# **KNOWLEDGE COMPLEXITY AND RELATED KNOWLEDGE TRENDS OF HUNGARIAN UNIVERSITIES: PATTERNS OF SPECIALISATION AND DIVERSIFICATION**

**BENNOUR MOHAMED HSIN**

PhD student

University of Pécs Faculty of Business and Economics

mohamed.hsin.bennour@pte.hu

**Objective:** This study we aim to quantify the tacit knowledge of regions in Hungary by analyzing the scientific outputs of local universities and research institutions, thereby identifying the underlying patterns of specialization and the factors enabling these institutions to assimilate and integrate related or unrelated knowledge with varying degrees of complexity. simply put, What are the factors that influence the capacity of Institutions to adopt related/unrelated knowledge and to what level of complexity would that knowledge be given the state of the knowledge base?

**Methodology:** We source a comprehensive dataset from the Web of Science (WoS) database containing 25,742 journal publications (in English) from Hungarian universities and research institutions between 2013 and 2024. Using this dataset we construct a network between Institutions and their knowledge using the WoS Subject Categories classification. Then, we derive key metrics: regarding the Institutions and the Subject Categories themselves delving into their complexity and relatedness, among other metrics and variables, in order to explain the entry possibilities to new knowledge area.

**Results:** Our analysis has uncovered distinct specialization patterns within the Hungarian academic and research landscape, highlighting the importance of relatedness density and knowledge complexity as well as the publication numbers and the complexity of the knowledge itself. However these relationships are more intricate than they seem, as the significance of these factors and their sense of influence change between institutions of high and low relatedness density as well as those institutions with high and low Knowledge Complexity.

# **THE LABOUR MARKET EFFECTS OF ECONOMIC AND EDUCATIONAL MIGRATION FROM SERBIA TO HUNGARY**

**AGNEŠ SLAVIĆ**

professor

University of Novi Sad, Faculty of Economics in Subotica

agnes.slavic@ef.uns.ac.rs

**NEMANJA BERBER**

associate professor

University of Novi Sad, Faculty of Economics in Subotica

nemanja.berber@ef.uns.ac.rs

**DIMITRIJE GAŠIĆ**

research assistant

University of Novi Sad, Faculty of Economics in Subotica

dimitrije.gasic@ef.uns.ac.rs

Regional development is closely linked to social development, demographic trends, human rights and sustainable economic development. Human capital plays a significant role in the regional development of each region. In the 21. century the migration processes and circular migration are increasing worldwide and have become more and more complex. Nowadays, job search, brain drain, multiple citizenship and identity, property ownership and consumption at the place of origin and at destination residence result in completely new lifestyles in Central and Eastern Europe, too. Modern society is characterized by exceptional mobility of the population. Migration, i.e. spatial mobility of the population, can have numerous causes, manifestations and various consequences, but it certainly significantly affects the development of the region. Serbia has been an emigration country for decades, and nowadays it is facing with high level of emigration of young educated people. The process of defining measures to encourage regional development should be based on the analysis of migration processes, especially on the causes and motives of youth emigration, which are the basis for the development of human capital in the country. After the disintegration of the socialist regime both in Serbia and Hungary, new types of emigrants from Serbia appeared in Hungary, namely

students, highly qualified workers, entrepreneurs, elders and circulars. The most recent types of migrants along the Serbian– Hungarian border area are: economic emigrants (emigrant physical workers); creative class (entrepreneurs, businessmen, international traders); circulars and seasonal emigrants, as well as students. The aim of the paper is to analyze the economic and educational migration from Serbia to Hungary and its influence on the labour market. In the paper authors will use available statistical data, the newest results of the census from 2022 in Serbia and Hungary, the data of European Training Foundation on the migration and labour market situation on Serbia, various research results on the economic and educational mobility from Vojvodina to Hungary and the results of a field research conducted in the municipality of Kanjiža on the attitudes and motives of young people related to migration. The hypothesis of this work is that the main motive of emigration from Serbia to Hungary is the economic motive, especially job-seeking.

*Keywords:* regional development, migration, labour market, Serbia, Hungary.

# **EMPLOYMENT IN V4 COUNTRIES IN LIGHT OF AN EMPIRICAL RESEARCH**

**JÓZSEF POÓR**

professor

J.Selye University, Komárno

poorjf@t-online.hu

**ZSUZSANNA SZEINER**

lecturer

J.Selye University, Komárno

szeinerzsu@gmail.com

**IMRICH ANTALIK**

lecturer

J.Selye University, Komárno

antaliki@ujk.sk

**NORBERT GYURIÁN**

assistant professor

J.Selye University, Komárno

gyuriann@ujk.sk

**SZILVIA SZABÓ MÓDOSNÉ**

assistant professor

István Széchenyi University

modosne.szalai.szilvia.valeria@sze.hu

## **Objective**

The labor markets of V4 Central European countries are going to face a number of challenges. The demand for skilled labor is growing rapidly. Excess labor supply has largely become a thing of the past, and it is unusual for job seekers to struggle to find a job. Rather, employers need to make increased efforts to find the right candidates. Consequently, it is not the

improvement of selection processes that causes problems for businesses but the problem of not having enough candidates (a recruitment “pool” shortage). The members of new generations Z and Alpha are less loyal to their organization; however, at the same time, they want to be proud of their job and of the company they work for. Two or three decades ago, life-long employment at one company or organization was still typical. Now that's a thing of the past. Nowadays, two serious crisis factors (the Covid pandemic and regional wars) are connected to the previously mentioned reasons (Battisti et al., 2022; Tooze, 2022). The appearance of new technologies, the rise of robotization and artificial intelligence, as well as the issues of sustainability and the acceptance of otherness also have and will have a significant influence on the labor market. The results of our research outline what kind of situation has developed in the labor market of the V4 countries based on the answers of organizations and individuals.

## Methodology

Our empirical investigation is basically ex post (Usunier et al., 2017), i.e. based on the actual data of the observation period, we examined the practices related to labor shortages and labor retention, as well as robotization, both regionally and for the eight countries examined.

## Results

Number and distribution of responses from participating organizations and persons (2022-2023) are seen in the following table.

Countries	Organizations		Individuals	
	N	%	N	%
Czechia (CZ)	219	25,6 %	255	12,0%
Hungary (HU)	391	45,7 %	1234	58,0%
Poland (PL)	119	13,9 %	302	14,2%
Slovakia (SK)	127	14,8 %	335	15,8%
Total	856	100,0 %	2126	100,0%

Source: Authors' own research

## Conclusions

Without omitting the details, we have established the following general organizational and individual responses:

- Based on the responses of the organizations, it can be said that the problem related to the workforce can be traced back to three typical reasons, regardless of the nature of the work, which are the same for both physical and intellectual workers/employees. The labor shortage is mostly caused by low wages and competition from competitors, but labor shortages resulting from a lack of professional qualifications are also typical
- Overall, the responses show that for employees, flexible working hours, better accessibility and higher wages are among the most typical shortcomings. In addition, the respondents place great emphasis on the balance between work and private life, as well as the possibility of career development and professional recognition.



**SESSION 5. STRIDES IN EDUCATION AND  
ORGANIZATIONS: NURTURING GROWTH,  
EQUITY, AND INTEGRITY**



# **THE IMPORTANCE OF THE COACHING APPROACH IN HIGHER EDUCATION**

**KÁROLY VIZDÁK**

strategic consultant / PhD student

Centre for Educational Quality Enhancement and Methodology /

Corvinus University of Budapest

Károly Ihrig Doctoral School of Management and Business /

University of Debrecen

Coaching, the coaching approach... Not so long ago they were almost unknown concepts in our country, but in the last 5-10 years there has been hardly a day that we haven't heard about them. The term 'coaching' originally came into the business world from the world of sport. What is the history of coaching? How has it spread unnoticed into almost every aspect of our lives? How has it also become an effective tool in higher education and what should an ideal coach look like? Why is coaching useful in universities and how can its positive impacts be measured? What is the present and the future of the coaching approach in higher education? The research objective of my doctoral thesis was to investigate the potential of the coaching approach in higher education. I believe that, as in business, coaching and the coaching approach could play an important role in higher education as a response to the educational challenges of the 21st century. In higher education, coaching generally has two main objectives: (1) to improve students' performance in tasks related to their studies and (2) to develop students' thinking and skills. In my research, I hypothesized that the presence of the coaching mindset in the teaching staff helps to develop students' entrepreneurial competencies. At the conference, I will present the results of my research so far. My presentation, based on my own experience, aims to continue the dialogue on the topic, find patterns that work and lay the groundwork for further research.

# **CEO PAY, MEDIAN WORKER PAY, AND COMPANY TRUSTWORTHINESS**

**LAKSHMI GOPI**

Indiana University of Pennsylvania

MDNV@iup.edu

**JOHN LIPINSKI**

Indiana University of Pennsylvania

lipinski@iup.edu

This study delves into the relationship between the ratio of CEO compensation and median worker wage with employees' perceptions of organizational trustworthiness. The findings and discussion from prior research support that exorbitant CEO compensation can erode employee trust (Brown et al., 2015; Covey & Conant, 2016; Roberts & David, 2020; Utomo et al., 2023). Notably, researchers in prior studies emphasized the influence of employee trust on CEO compensation decisions, as it's intertwined with productivity (Jabeen & Rahim, 2021; Gunawan & Haryadi, 2022; Kähkönen et al., 2021; Magnan & Martin, 2019; Wood et al., 2020). Utilizing a quantitative cross-sectional approach, an examination of data from sources such as the AFL-CIO and Great Places to Work survey was performed. After excluding incomplete entries, 53 observations remained for analysis. Findings highlighted a significant inverse relationship between the CEO-to-worker compensation ratio and perceived trustworthiness ( $p < 0.05$ ). Yet, there wasn't substantial evidence to suggest the financial services industry acted as a moderating variable. Potential shortcomings, largely centering on sample size and data quality, are detailed in Chapter 5. The conclusion offers directions for subsequent research, taking into account these constraints and the established results. Recommendations for future practice are made in light of the findings of the study.

# GENDERED ORGANIZATIONS – PAST AND FUTURE DIRECTIONS

RÓNAFÖLDI-SZÉLL GÁBOR

PhD hallgató

Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet

Szervezeti Magatartás Tanszék

[gabor.ronafoldi-szell@stud.uni-corvinus.hu](mailto:gabor.ronafoldi-szell@stud.uni-corvinus.hu)

**Purpose** - This research is concerned with the theory of gendered organizations, and how it has developed over the course of the 34 years since the concept was first introduced by Joan Acker's seminal work on the subject in 1990. The primary purpose of the paper is to explore the rich history of gendered organizational research, and to suggest potential further developments for the theory, as well as outline future research agenda in order to help in advancing the field.

**Design/methodology/approach** – This paper draws on gendered organizations theory to discuss gender inequality and inequality regimes within business organizations, and to advance critical discourse on the subject. To this end, the article begins with an overview of gendered organizations research and theoretical writings from 1990 to the present day, starting with an introduction of Acker's works on the subject and core concepts, before moving on to examining the various questions asked by prior researchers, the methods they have used and the theories and models they have developed. While the focus of the paper is on business organizations, literature concerning other types of organizations, such as academia or public service, is also taken into account due to their contributions to overall gendered organizations theory. Building upon that, a synthesized model of gendered organizations research is developed and presented.

**Findings** – This paper provides a synthesis of prior works on gendered organizations research and highlights the complexity and interconnectedness of gender and organizational existence. The paper identifies female leadership; hegemonic masculinity; and various forms of gender inequality regimes as the primary concern of gendered organizational research. It also suggests multiple future research propositions to examine previously less studied aspects of gendered organizations.

**Originality/Value** – This paper offers a multifaceted overview of several decades' worth of gendered organizations research and theorizing, and reveals multiple unexplored avenues which provide direction and guidance for future research.

# **LITERATURE REVIEW OF ACADEMIC ADVISING SYSTEMS IN HIGHER EDUCATION**

**HALÁSZ ÁGNES**

PhD hallgató

Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet

agnes.halasz@uni-corvinus.hu

**KENESEI ZSÓFIA**

egyetemi tanár

Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing- és Kommunikációtudományi Intézet

zsofia.kenesei@uni-corvinus.hu

Academic advising is a crucial topic in higher education. However, despite numerous attempts over the years, there is still no universally accepted definition of the concept. Although approaches to research may vary between institutions, there is a consensus that academic advisors play a strong, central and multifaceted role. They not only assist students in their academic progress and help them find personalised career opportunities, but also contribute to student retention, reduce university drop-out rates, and provide intellectual and personal growth. Additionally, they offer holistic support for higher education students. Universities have developed academic systems based on student-teacher relationships to facilitate collaborative working. The COVID-19 epidemic has further increased the use of technology-based academic advising systems. When using these systems, it is important to consider factors such as understanding of mentors, individualisation, personalisation, student satisfaction, and student performance. The factors that may determine the use of technology and therefore the service should be examined in detail, as the process of user experience and technology acceptance can be crucial for the behavioral intention of technology use when introducing new systems.

This theoretical paper examines the evolving concept of academic advising, the types of advising systems, and the theoretical and practical factors to consider when designing such a system. The findings can be used in developing a university academic advising system that best suits the needs of the students and the mentors and the goals of the university.



**SESSION 6. PATHWAYS TO PROGRESS:  
CASE STUDIES IN DESTINATION  
DEVELOPMENT, INVESTMENT, FISCAL  
POLICY, AND SPACE EXPLORATION**

# SUSTAINABILITY REPORTING

STEPHAN KÜHNEL

professor

Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden, Department of Business Administration

stephan.kuehnel@htw-dresden.de

## **Description and Relevance:**

The paper relates to the topic of **Corporate Social Responsibility** (CSR) of the 4<sup>th</sup> Ferenc Farkas Internationale Scientific Conference but may also allocated differently in the Management or Management of SMEs fields.

My contribution to the 2023 International Teaching Week at the University of Pécs has been on the topic of **sustainability reporting**. At that time, the respective regulations have been still under development (IFRS Sustainability Disclosure Standards and European Sustainability Reporting Standards). The proposal is to extend on this contribution and to put the works on a sound scientific foundation. In the meantime, the respective reporting standards have been published by the respective standard setters. However, practical experiences are still lacking which is partly due to a **“phased” approach to introduce the regulations** step by step.

The paper will **structure the current situation**, identify **potentially problematic aspects** for corporate reporting, and present the author’s **expectations on future developments**. Solutions to practical and/or conceptional problems already encountered or to be expected will be covered as well.

## **Relationship to Previous Research Projects with the University of Pécs:**

There have been various projects related to the management of competences and knowledge under the direction of Dr. Ferenc Farkas. The current contribution attempts to extend the scope and update findings from our common previous research (>20 years).

# **DESTINATION DEVELOPMENT WITH THE APPLICATION OF THE PROJECT CADASTRE METHOD – THE CASE OF LOWER-IPOLY AREA**

**ANITA MONDOK**

university senior lecturer

University of Szeged Faculty of Economics and Business Administration

dr.mondok.anita@gmail.com

**MÁRTA KÓRÓDI**

college professor

University of Debrecen Faculty of Economics and Business

korodi.marta@econ.unideb.hu

One of the problems of tourist destination development in the case of rural areas of limited significance in terms of their tourist performance is the utilization of resources based on general characteristics that do not generate tourist attraction in such a way that they can be offered as unique elements of the offer. Instead of spontaneous development, this requires a number of development projects, which can later be financed at different times and with tenders for different purposes. The long-term successful operation of tender-based developments can be realized with coherent and consistent project ideas, i.e., there should be a set of destination projects with such characteristics, from which the appropriate one can be selected and concretized according to the tender. In this case, instead of and/or in addition to complex tourism development plans, the preparation and mapping of projects for different time periods, which can potentially be linked in time, space and thematic terms, is recommended. The focus of the study on the development of the Lower-Ipoly is the presentation of the project cadastre method, as a tool for destination management in rural areas, its advantages and limitations. The creation of the project cadastre does not eliminate a thorough situational analysis based on secondary and primary information; however, the logic of the development plan is based on thematically and segmentation-based projects in different time periods after the defined development goals. The projects corresponding to the segments are related both within the subset and between the subsets, they build on each other in time. Finally, the practical applicability of the method can be verified by the ability to organize the elements of the project

cadastre according to goals, which is illustrated by the case of the Lower-Ipoly area. As the area is neither an independent tourist region nor covered by a tourism destination management organisation, it serves as a suitable sample area to demonstrate the applicability of the methodology in the field of destination management.



# **HOME-COUNTRY RESPONSIBILITY: FOREIGN DIRECT INVESTORS IN LESS AND LEAST DEVELOPED COUNTRIES**

**JOHANNES STEPHAN**

professor

TU Bergakademie Freiberg

johannes.stephan@tu-freiberg.de

Inward foreign direct investments (FDI) into less and least developed countries play a crucial role in their economic development: they boost economic activity, bring valuable knowledge & technology, and establish connections to external markets, incl. global value chains. Additionally, they provide much-needed capital for investment in countries where domestic capital markets and banking systems are not sufficiently developed. However, such FDI can however yield significant market power and may potentially become dominant in their host economies, leading to various challenges such as market distortions, competitive challenges for domestic firms, increased dependency of domestic industry and fiscal policy on large foreign investors, and possibly adverse social and environmental impacts. It is the quality of institutions and governance/statehood within a country that determines whether inward FDI is a curse or a blessing. This theoretical thesis paper is literature-based and argues that the specific circumstances of least and less developed countries often lean towards the negative implications of inward FDI. As profit-seeking entities, foreign investors and their managers will naturally seek to reduce costs, including labour unit costs and the use of the natural environment. When the host country's civil society, policymakers, and regulators are unable to effectively counterbalance the influence of powerful foreign investors, and domestic law enforcement is weak, decision-makers are likely to succumb to the temptations of corruption. Given these typical characteristics of inward FDI in least and less developed economies, it is imperative that home countries assume an active role to enforce sustainable development goals through measures such as environmental, social, and corporate governance (ESG), corporate social responsibility (CSR), socially responsible investing/sustainable and responsible investing (SRI), and potentially community development assistance (CDA). By doing so, the right kind of foreign investors can seize viable business opportunities, leading to a mutually beneficial outcome for both the investors and their host economies.

# **DOES FISCAL DECENTRALIZATION REDUCE POVERTY AND INEQUALITY? EVIDENCE FROM KENYA'S DEVOLUTION**

**WENCELAUS MUSYOKA MUTHAMA**

University of Pécs Faculty of Business and Economics

Doctoral School of Regional Policy and Economics

muthama.musyoka@pte.hu / musyokamuthama@gmail.com

Although fiscal decentralization and federalism are acclaimed for their ability to maximize allocative efficiencies and support responsive service delivery, there is ongoing debate regarding their impact on critical development goals, such as the decrease of poverty and inequality. Subnational governments are typically financed by intergovernmental transfers (IGT) and own source revenue (OSR). The widespread dependence on IGT from by fiscally decentralized nations highlights the lack of a strong tax-benefit relationship at the subnational level, which could result in allocative inefficiencies in local public spending. Besides, the prevalent challenges related to the management of the transfers, especially in developing countries, characterized by patronage and elite capture cast doubts on the efficacy of intergovernmental transfers in realizing their developmental goals including alleviating poverty and reduction of inequality. However, empirical gaps remain, especially in developing countries, when assessing the causal relationships between intergovernmental transfers and development outcomes. Moreover, research on the impact of OSR performance on reducing poverty and fostering household economic well-being remains inconclusive, especially in developing nations. The efficiency of local revenue is intricately linked to household consumption levels and the unemployment rate, posing potential obstacles to the delivery of public goods and services financed through OSR, consequently impeding overall development outcomes.

This study examines the complex effects of fiscal decentralization on poverty and household economic well-being in Kenya. Utilizing data from the Kenya National Bureau of Statistics (KNBS), this research identifies poverty fluctuations correlated with heightened IGT and OSR. Since poverty rates in Kenya historically vary based on residence, socioeconomic and demographic factors, this study adopts the spatial econometric analysis techniques. The study addresses fiscal decentralization literature gaps by analysis of the subtle effects of intergovernmental fiscal transfers during the inaugural decade of Kenya's devolution (2013-

2023) on poverty and reducing inequality. The results of this study hold global relevance, and developing countries in particular since almost all nations practice a form of fiscal decentralization.

# LEARNING CURVE IN THE PRIVATE SPACE INDUSTRY: ANALYSIS OF ROCKET LAUNCHES OF SPACEX

**KUN, ANDRÁS ISTVÁN**

Associate Professor

University of Debrecen, Faculty of Economics and Business, Institute of Management and  
Organizational Sciences, Department of Human Resource Management

kun.andras.istvan@econ.unideb.hu

This presentation examines the presence of classical learning curves based on publicly available rocket launch data focusing on SpaceX, the leading player in the private space industry in 2024. The analysis employs multiple models. The dependent variables are average time required for launches in consecutive years and time between successive launches (the former mitigates potential distortions dependent on timing within the year, while the latter allows for a larger sample size). The analysis includes a database irrespective to rocket type, but also separately analyzes data specifically for the Falcon 9, the most frequently launched rocket. The analyzed database spans from 2006 to 2023 to incorporate only full years into the models.

The independent variable is the cumulative number of launches, with control variables including available supplementary data: time within the year (quarterly or monthly breakdown), launch site, orbital trajectory, landing site, and success. The analysis employs multivariable logarithmic regression analysis, transforming the power function of the learning curve into linear.

The most significant and broadly applicable result of the analysis is the existence of the learning curve in the private space industry, indicating its potential utility for future analyses and decision-making. However, it cannot be generalized beyond the examined company that the experienced progress ratio ( $p$ ) exceeds the commonly considered 80% threshold (ranging between 50-60% depending on the model). The models differ in their determination coefficients, but are consistently convincing ( $R^2 = 0.5-0.9$ ), especially considering the limited variables employed in the analysis.



**SESSION 7. DIVERZ VIZSGÁLATOK:  
MENEDZSELÉSI KÉRDÉSEK  
TÁRGYALÁSA MIKROVÁLLALATOKNÁL  
ÉS A DIASZPÓRA DEMOGRÁFIAI  
ADATAITÓL A FELSŐOKTATÁSIG**

# **A MAGYAR DIASZPÓRA SZÁMSZERŰ MEGHATÁROZÁSA (THE QUANTIFICATION OF HUNGARIAN DIASPORA)**

**GAZSÓ DÁNIEL**

tudományos munkatárs, oktató

Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Nemzetpolitikai Kutatóintézet

gazso.daniel@uni-nke.hu

How many Hungarians live all over the world? This question concerns researchers, policy makers and the general public interested in Hungarians living abroad. However the answer is not simple. In a significant number of host states, especially in South America, censuses do not ask about the ethnic or national affiliation. In this respect, only place of birth and citizenship are taken into account. Under these conditions, the descendants of Hungarian emigrants are not recorded as Hungarians. Furthermore, where ethnic ancestry or origin is asked, the interpretation of the specific question in this regard is very broad. In North America and Australia, for example, only a fraction of the population considered to be of Hungarian origin speak Hungarian—just over 6% in the United States—which suggests that a large proportion of them do not have a Hungarian national identity. From a historical point of view, we do not know exactly how many Hungarians left the Carpathian Basin in the various emigration waves. Before the First World War, most of the host-states classified immigrants of Hungarian nationality in the same category as immigrants of other nationalities from the Austro-Hungarian Monarchy. Between the two world wars, the majority of Hungarian emigrants did not come from Hungary, but from neighboring successor states, and so were registered as citizens of other countries. During the period of state socialism many Hungarians left the country illegally, therefore, they did not appear in official statistics. Finally, regarding the current migration processes, data on the numbers of new emigrants, cross-border commuters, foreign-born and return migrants are ambiguous. In my proposed presentation, I will address these methodological limitations based on my professional experiences and the available statistical data.

# **A DEBRECENI EGYETEM TEHETSÉGGONDOZÓ PROGRAMJÁBAN RÉSZTVEVŐ HALLGATÓK OTDK RÉSZVÉTELI HAJLANDÓSÁGA**

## **OLVASZTÓ ZSÓFIA**

PhD hallgató

Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola  
olvaszto.zsofia@unideb.hu

## **DAJNOKI KRISZTINA**

egyetemi tanár

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet  
dajnoki.krisztina@econ.unideb.hu

A tudományos diákkör a felsőoktatási tehetséggondozás egyik legismertebb formája. A két évente megrendezésre kerülő országos konferencia nem csak a hallgatók számára jelent nagy megmérettetést, hanem az intézmények számára is. Kutatásunkban a Debreceni Egyetem Tehetséggondozó Programjának (DETEP) hallgatói között vizsgáltuk az OTDK-ra való készülést, és az azon történő részvételi szokásokat. Szükségesnek éreztük megvizsgálni, hogy a TDK, mint az egyik legnépszerűbb tehetségmenedzsment eszköze a felsőoktatásnak és a Debreceni Egyetem Tehetséggondozó Programja milyen kapcsolatban állnak egymással. Kutatásunkban kérdőíves felméréssel mértük fel azon hallgatók válaszait, akik a helyi TDK konferenciát követően nevezést nyertek az OTDK-ra (n=86). A legtöbb hallgató a 36. OTDK-n vett részt, azonban a mintában szerepeltek olyanok, akik csak a 35., illetve olyanok is, akik a legutóbbi mindkét OTDK-n bemutatták kutatásukat. Az eredményeink alapján megállapítható, hogy a hallgatók tudatosan készülnek az OTDK részvételre, amely az OTDK félévét megelőző helyi TDK részvételek számában is megmutatkozik. Motiváló tényezőként jelenik meg a helyi konferenciák vizsgálatakor az OTDK-ra történő kijutás lehetősége, így a tehetséges hallgatók ezt szem előtt tartva készülnek az intézményi fordulókra. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a hallgatók a témavezetőjüktől támogatásban részesültek a felkészülés során, valamint a felkészülés és az OTDK szereplés ösztönzően hat rájuk. Javaslatként megfogalmazható azonban, hogy az országos konferencián elért eredmények elismerését növelni kell. Habár az eredmények alapján elmondhatjuk, hogy az Általános Orvostudományi és a Bölcsészettudományi Kar hallgatói esetében az előnyökhöz való jutás és kar elismerése

inkább pozitív volt. Az elismerés erősítését támasztja alá továbbá a Debreceni Egyetem 36. OTDK eredményei is, hiszen a 186 díjazás közül 103 köthető a DETEP jelenlegi tagjaihoz. Ennek értelmében mindenképp fontos szem előtt tartani a hallgatók teljesítményének elismerését.



# **MIKROVÁLLALKOZÁSOK SZERVEZETI JELLEMZŐI – EGY MENEDZSMENT KERETRENDSZER ALKALMAZÁSÁNAK LEHETŐSÉGE**

**DARNAI BALÁZS**

tanársegéd

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

darnai.balazs@econ.unideb.hu

**DAJNOKI KRISZTINA**

egyetemi tanár

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

dajnoki.krisztina@econ.unideb.hu

Hazánkban egészen a 2022. évi jogszabályi változásig folyamatosan növekvő számban jöttek létre egyéni- és társas vállalkozások. A tendencia árnyoldala, hogy az éves szinten mintegy százezer új vállalkozásból, még háromnegyedük sem éli túl az első két évet, mely azonban nem kizárólag hazai probléma, hasonló a helyzet számos európai országban. Joggal vetődik fel a kérdés, hogy mi lehet ennek az oka: versenyképességi problémák, a működési környezet nem megfelelősége, menedzsment vagy menedzsment képességbeli problémák, esetleg a hosszútávú gondolkodás hiánya. Emellett szintén felmerülő kérdés, hogy lehet-e, és ha igen hogyan lehet megfelelően mérni ennek okait. Jelen kutatásban egy olyan értékelő modell felállítására törekedtünk amellyel képet kaphatunk az induló vállalkozások szervezeti jellemzőiről, ami által megállapítható melyek ezen vállalkozások menedzsment szempontból fejlesztendő területei. Ehhez segítségül hívtuk a közelmúltban jelentősen átdolgozott EFQM 2020 modellt, mely kifejezetten egy olyan menedzsment keretrendszert biztosít a vállalkozások számára mely segíti őket a változások kezelésében és a teljesítményük növelésben. Jelen tanulmányban kísérletet teszünk a modell kritériumrendszerének validálására kifejezetten induló – azaz egy illetve két lezárt üzleti évvel rendelkező – vállalkozások számára.

A kutatási kérdésünk az, hogy az EFQM 2020 modell kritériumrendszere alkalmas-e önmagában egy induló vállalkozás szervezeti jellemzőinek vizsgálatára illetve logikája mentén felállítható-e egy egyszerűsített modell, melynek segítségével megállapíthatók ezen

vállalkozások fejlesztendő területei, amelyek segítenek abban, hogy hosszú távon fenntarthatóvá váljanak. A kutatás eredményeként létrejött vizsgálati modell alkalmazhatóságát a későbbiekben egy kvantitatív kutatás keretében szeretnénk megerősíteni.

*Kulcsszavak:* EFQM 2020, induló vállalkozások, validálás, megfelelés, menedzsment

# **A VEZETÉS- ÉS VISELKEDESTUDOMÁNYI, VALAMINT KOMMUNIKÁCIÓS ISMERETEK OKTATÁSÁNAK SZEREPE AZ EGÉSZSÉGÜGYBEN**

**BIRÓ BORBÁLA**

PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Marketing és Turizmus Intézet

biró.borbala@ktk.pte.hu

**JARJABKA ÁKOS**

egyetemi docens, intézetigazgató

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

jarjabka.akos@ktk.pte.hu

A mai világban nagy problémákkal küzdő egészségügyben megannyi teher hárul az egészségügyi dolgozókra, mint például az egészségügyi hallgatók elé támasztott készségekkel kapcsolatos elvárások, valamint a relatíve sok szervezeti változás. A kutatás fókuszában a vezetés- és viselkedéstudományi, valamint kommunikációs ismeretek egészségügyre gyakorolt hatása áll, a kutatás célja, hogy megválaszolni, hogy akik már részesültek a vezetés- és viselkedéstudományi, valamint kommunikációs ismeretek oktatásában miként vélekednek annak fontosságáról, hasznosságáról.

A kutatás során szekunder és primer felmérés is elvégzésre került. Szekunder területnek a releváns szakirodalom szisztematikus feltárása és elemzése tekintendő hazai és nemzetközi területen. Ezen alapulva egy 52 kérdésből álló online kérdőív került lekérdezésre, amelyet 330 fő töltött ki. 2020. november 19 és 2021. március 19 között zajlott az adatgyűjtés. A kérdőív online közösségi platformon, ezen belül egészségügy specifikus csoportokban, illetve e-mailben került megosztásra. A válaszokból kinyert adatpanel SPSS 26.0 verziójának statisztikai elemző szoftver segítségével került elemzésre. A főhipotézis és annak alhipotézisei korreláció vizsgálattal, illetve kereszttábla elemzéssel, khi-négyzet próbával kerültek analízisre. A főhipotézis és annak alhipotéziseinek vizsgálatára fókuszálva, a következő eredmény állapítható meg: Akinek volt lehetősége egészségügyi felsőoktatási tanulmányai során vezetés-

és viselkedéstudományi, valamint kommunikációs ismeretek megszerzésére, fontosnak ítélik annak oktatását. Az első alhipotézis az oktatók szemszögéből vizsgálta az imént felsorolt ismeretek fontosságát, a második alhipotézis a hallgatói nézőpontból vizsgálta ezt, míg a harmadik alhipotézis az egészségügyben vezetői szerepet betöltő személyek nézőpontja alapján.

A szekunder és a primer kutatás eredményeiből kiderült, a vezetés- és viselkedéstudományi, valamint kommunikációs ismeretek megszerzése nélkülözhetetlen sikertényező szerepet tölt be az egészségügyi rendszerben. Az egészségügyi vezetőknek, úgy kell kialakítani vezetői stílusukat, hogy azt elfogadják a beosztottak, ezáltal támogassák a vezetőjüket, valamint a jövőben bekövetkező változásokat. További eredmény, hogy az egészségügyi dolgozóknak megfelelő kommunikációs készséggel kell rendelkezniük, valamint empatikus, támogató viselkedést kell tanúsítaniuk, mely megfelelő attitűd elsajátításában az oktatásnak kiemelt szerepe van.



## **SESSION 8. DIGITÁLIS MEGOLÁDÁSOK ÉS AI AZ ÜZLETI ÉLETBEN**

# **LEKÜZDHETŐ AKADÁLYOK: A DIGITÁLIS TECHNOLÓGIA ELFOGADÁSI KORLÁTAINAK AZONOSÍTÁSA A SZOLGÁLTATÁSI SZEKTORBAN**

**BAKSA MÁTÉ**

posztdoktori kutató

Babeş–Bolyai Tudományegyetem

mate.baksa@ubbcluj.ro

**CSIKI OTTÓ**

posztdoktori kutató

Babeş–Bolyai Tudományegyetem

otto.csiki@ubbcluj.ro

**POP REBEKA-ANNA**

posztdoktori kutató

Babeş–Bolyai Tudományegyetem

rebeka.pop@econ.ubbcluj.ro

**SEER LÁSZLÓ**

egyetemi adjunktus

Babeş–Bolyai Tudományegyetem

laszlo.seer@econ.ubbcluj.ro

Az elmúlt években a digitális technológiai megoldások gyorsuló ütemben terjedtek el a különböző gazdasági ágazatok szervezeteiben. Ezzel együtt láthatóvá vált, hogy az egyes szervezetek és iparágak jelentősen eltérnek a tekintetben, hogy milyen mértékben képesek integrálni e technológiákat a működésükbe. Kutatásunk célja a digitális technológiák bevezetését és elfogadását befolyásoló legfontosabb tényezők azonosítása és alaposabb megértése a szolgáltatási szektorban működő szervezetek példáján. A technológia-szervezet-környezet (TOE) keretrendszeret vettük vizsgálódásunk alapjául, amelyet – az egyéni ellenállási mintázatok megértése szempontjából kulcsfontosságú – magatartási dimenzióval egészítettünk ki.

Kutatásunkban vegyes módszertant alkalmaztunk. Először szisztematikus szakirodalmi áttekintést végeztünk, amelynek során (348 találat leszűkítésével kapott) 35, a Web of Science adatbázisból származó releváns szakcikket vettünk górcső alá. Ezt követően félig-strukturált interjúkat készítettünk a szolgáltatási szektor szakértőivel, hogy kutatásunk során integráljuk az eddigi szakirodalmi diskurzusban nagyrészt figyelmen kívül hagyott üzleti szempontokat is. Az interjúk adatfelvételi mintában magyarországi és romániai informatikai vállalatok, fintech-, valamint tanácsadócégek szerepeltek.

A magatartási tényezőket is magában foglaló, kibővített TOE-modell átfogó képet nyújt a digitális technológiai megoldások bevezetésének akadályairól. A modell segítségével a vállalati vezetők hatékonyabban képesek elosztani erőforrásaikat ezen akadályok leküzdése és a sikeres digitális átalakulás elérése érdekében. Tanulmányunkban rövid és hosszú távú hatásokat különböztettünk meg, és ezek szerint csoportosítottuk az egyes akadályokat. Azt találtuk, hogy míg a technológiai akadályok jellemzően rövid távú kihívásokat jelentenek, addig a magatartási és szervezeti tényezők hosszú távú akadályokként jelentkeznek. A szolgáltatási ágazatban a magatartási tényezők – például a változással szembeni ellenállás és a tanulási hajlandóság – valamint a szervezeti tényezők – például a tudásbeli hiányosságok és a digitális stratégia hiánya – jelentik a legjelentősebb akadályokat.

*Kulcsszavak:* digitalizáció, alkalmazási korlátok, szolgáltatási szektori, technológiaátvétel, TOE-modell

# **A RECESSZIÓT KÖVETŐ KLASZTERELEMZÉS MAGYARORSZÁGON ÉS SZLOVÁKIÁBAN**

**KRISZTINA KÁROLYI GAÁL**

PhD hallgató

Selye János Egyetem, Szlovákia

karolyi.g.krisztina@gmail.com

**ANIKÓ BARCZIOVÁ**

PhD hallgató

Selye János Egyetem, Szlovákia

anikobarcsi@gmail.com

A recessziót követő klaszterelemzés Magyarország és Szlovákiában című kutatás célja Szlovákia és Magyarország egyes makroökonómiai gazdasági mutatóinak vizsgálata, különös tekintettel a munkanélküliségi rátára, a GDP-re és az egy főre jutó teljes rendelkezésre álló jövedelemre. A két általunk kiválasztott és megvizsgált állam szomszédos földrajzi elhelyezkedésű Közép-Európában. Hasonló gazdasági, politikai és kulturális körülményekkel rendelkeznek, ami növeli az összehasonlító elemzés jelentőségét. Az elemzés számára általunk kiválasztott évek a következők, 2010, 2015 és 2022. A tanulmányozott és megvizsgált évek a 21. század gazdasági fejlődésének jelentős mérföldköveinek számítanak. Ezeket az éveket a globális pénzügyi válság, az orosz pénzügyi válság és a világjárványt követő helyreállítási időszak miatt választottuk, mivel jelentősen befolyásolták a gazdasági környezetet az általunk tanulmányozott országokban. A tanulmány elsődleges célja, hogy a fent említett mutatók alapján klaszterekbe sorolja Szlovákia és Magyarország egyes régióit a válság és a világjárványt követő időszakban. Az egyes régiók klaszterekbe való csoportosításával szándékunkban áll azonosítani és bemutatni a bizonyos klasztereken belül az erősségeket, gyengeségeket, kihívásokat és az idővel megfigyelt változásokhoz hozzájáruló tényezőket. Az általunk készített elemzés és egyben tanulmány értékes betekintést nyújt a magyarországi és szlovákiai régiók gazdasági teljesítményébe és dinamikájába, rávilágítva a fejlődésüket alakító különböző tényezőkre az érintett időszakban, azaz 2010, 2015, és 2022 után.

*Kulcsszavak: munkanélküliségi ráta, GDP, jövedelem, regionális klaszterelemzés*



# **THE IMPACT OF AI AND OTHER DIGITAL TECHNOLOGIES ON INVESTMENT STRATEGIES AND CORPORATE FINANCE**

**WOLF AMANDA**

PhD student

Széchenyi István University

Doctoral School of Regional- and Business Administration Sciences

The digital transformation has revolutionised the financial sector, in particular by creating opportunities for the widespread use of technologies such as artificial intelligence (AI). AI can process analytical data quickly and efficiently, use algorithms to analyse market trends, company performance and risks, and machine learning-based models can forecast market movements and make recommendations on portfolio composition. Artificial intelligence can help identify and mitigate risks, and algorithms can monitor market changes and react immediately to threats. AI can optimise portfolio composition in terms of risk and return, algorithms can automatically execute trading orders based on certain defined rules, allowing fast and efficient trading and helping investors to achieve the best returns.

The research aims to provide an in-depth analysis of the impact of AI and other digital technologies in financial services, with a particular focus on financial analysis and portfolio management.

The research methodology will involve the use of case studies and empirical data analysis, allowing for a detailed examination and evaluation of the real-life application of technology solutions. The results show that AI and other digital technologies are having a significant impact on the design of investment strategies and corporate finance management. These technological advances are increasing the efficiency and accuracy of financial services, while creating new opportunities in decision-making and risk management. AI algorithms can quickly process market data, make forecasts and optimise portfolio composition.

The conclusions of the study show that the innovations offered by AI and other digital technologies are having a profound impact on the financial sector, helping it to be competitive and grow sustainably. Their ethical application is key to shaping the future of the financial sector, and particular attention needs to be paid to analysing and understanding the challenges and opportunities they present in further research and development.

**A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW ON THE BARRIERS OF  
DIGITAL TECHNOLOGY ADOPTION - A MULTI-LEVEL  
FRAMEWORK APPROACH**

**KRISZTINA DEMETER**

professor

Budapesti Corvinus Egyetem, Babeş-Bolyai University

krisztina.demeter@uni-corvinus.hu

**OTTÓ CSÍKI**

researcher

Babeş-Bolyai University

otto.csiki@econ.ubbcluj.ro

**DÁVID LOSONCI**

associate professor

Budapesti Corvinus Egyetem

david.losonc@uni-corvinus.hu

**BOTOND BENEDEK**

assistant professor

Babeş-Bolyai University

botond.benedek@ubbcluj.ro

**CHENG YANG**

associate professor

Aalborg University

cy@mp.aau.dk

**Purpose**

Successful digitalisation requires overcoming several barriers at the levels of individual, firm, supply chain and macro environment. Relying on a multi-level framework, this paper aims to review extant literature to identify and structure the barriers for the adoption of digital

technologies. Our specific aim is to look at the impact of the macroeconomic contexts of countries on the barriers that companies face when adopting digital technologies.

## **Method**

Based on the selected keywords (encompassing phrases related to both Industry 4.0 technologies and adoption barriers), searches were conducted in the Scopus database. After examining title, abstract, and full-text analysis, and quality check of journals, we arrived at 89 relevant papers.

To grasp the types of barriers (and answer our research questions), a framework was built to categorise the potential barriers. Next, the countries analysed in the articles were grouped based on two indicators: (1) income level and (2) digitalisation competitiveness. We further compared the barriers in different categories for different countries.

## **Results**

The identified barriers were compared based on income levels of countries, and at country and company levels notable differences emerge. Similarly, we also compared the barriers based on the digital competitiveness of countries and observed new differences. Supply chain issues emerge as the second-highest concern after company-level issues.

Beyond the differences the two comparisons show some similarities: both show that human resource issues (knowledge and skills) are more frequent in less developed countries, whether by income or digitalisation level. Technology-related barriers are also high in these countries, such as the barriers related to data management and cybersecurity.

## **Contribution/relevance**

Our results show that a best practice in one macroeconomic context cannot be automatically transferred to another context, because various levels of barriers restrict the use of them.

Comparisons help to highlight idiosyncratic differences between groups of countries. Our results show that it makes a difference how we group the countries, so researchers should be careful in the future studies.

# THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON EMPLOYEE EXPERIENCE

TAMÁS SZAKADÁTI

University of Pécs Faculty of Business and Economics

PhD student

szakadati.tamas@ktk.pte.hu

As we move from a service-based economy to an experience-based economy, the concept of Employee Experience (EX) is becoming a fundamental principle at the heart of workplace design. The essence of the Employee Experience approach is that it fundamentally tailors workplace protocols and environments to the needs of employees, not the other way around. The exponential advances in technology and digitalisation are radically transforming the employee experience, with more and more organisations recognising that the Digital Employee Experience (DEX) has a direct impact on employee engagement, productivity and therefore organisational effectiveness. The present research provides an in-depth analysis of the integration of Artificial Intelligence (AI) into corporate workflows, highlighting its wide-ranging impact on employee experience. Going beyond identifying the technological and operational benefits of AI, the paper argues that the integration of AI into work processes can go beyond mere efficiency gains, bringing about significant changes in traditional work-week structures and thus fundamentally transforming the employee experience. The article raises a paradox: while previous technological revolutions such as the steam engine, electricity and the internet have usually led to stagnation or growth in working time, AI has the potential to reduce it.

*Keywords:* Employee Experience (EX), Digital Employee Experience (DEX), Artificial Intelligence (AI), Workweek Structures



**SESSION 9. TUDÁS - MARKETING ÉS  
KOMPETENCIA MENEDZSMENT  
KIHÍVÁSAI**

**SZELLEMI TULAJDON ÉRZÉKENYSÉG VIZSGÁLATA MIKRO-,  
KIS,- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKNÁL**

**VILMÁNYI MÁRTON**

egyetemi docens

SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete

vilmanyi.marton@eco.u-szeged.hu

**MÁTÓ ÁGNES RÉKA**

tanársegéd

SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete

mato.agnes@eco.u-szeged.hu

**TARJÁNYI MARGIT**

tanársegéd

SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete

tarjanyi.margit@eco.u-szeged.hu

**POMÁZI GYULA**

tudományos segédmunkatárs

SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete

gypomazi@gmail.com

**KOVÁCS ZSUZSANNA**

adjunktus

SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete

zsuzsanna.k@eco.u-szeged.hu

Az elmúlt húsz évben egyértelműen megragadható tendenciaként jelentkezik a szervezetek testetlen vagyonának megragadása és kiaknázása, mint a versenyképesség egyik alapvető jellemzőjének kezelése. A jelenséggel a gazdaságtudományok számtalan tudományterülete

foglalkozik kiemelten, így például a stratégiai menedzsment, a marketing, a tudás- és információ - menedzsment, az emberi erőforrás gazdálkodás, a számvitel, stb. De éppúgy felmerül a kérdés kezelése a polgári jog, vagy akár a művészetek területén is. Mégis, valamennyi tudományterület és tudományág gyakori következtetése, hogy az immateriális javak kiaknázása jelentősen múlik a velük való gazdálkodás tudatosságán, a szereplők intellektuális tőke kezelési képességein.

Kutatásunk kiindulópontja, egyben központi kérdése, hogy mennyire tekintik a hazai mikro- kis-, és középvállalkozások testetlen vagyonukat gazdálkodásuk tárgyának, mennyire adottak hozzáértéseik ennek kiaknázása érdekében. Kutatásunkban arra teszünk kísérletet, hogy vizsgáljuk a hazai kis-, és középvállalkozások szellemi tulajdon érzékenységet. A szellemi tulajdon érzékenységet három terület vizsgálatával ragadjuk meg: milyen mintázatok mentén érzékelik a hazai mikro-, kis-, és középvállalkozások intellektuális tőkéjüket; milyen mintázatok mentén védik a hazai vállalkozások intellektuális tőkéjüket; valamint milyen mintázatok figyelhetők meg a vizsgált vállalkozások körében az intellektuális tőkéjük kiaknázása során. Vizsgálatunkat félig strukturált interjúkkal valósítottuk meg, melyek eredményeként egyaránt értelmeztük a hasonlóságokat és specifikus kérdéseket.

Tanulmányunkban kiindulóképpen a vizsgálatunk tárgyát jelentő alapvető fogalmakat állítjuk középpontba, melyből levezetjük vizsgálati megközelítésünket, kutatási modellünket. Értelmezzük a szellemi tulajdon érzékenység megragadásának területeit, majd összegezzük a szellemi tulajdon érzékenység feltérképezésének kritikus (módszertani) kérdéseit. Vizsgálati eredményeink között választ adunk arra, hogy van-e mintázata a szellemi tulajdon érzékelésnek, milyen hozzáértések tekinthetők kritikusnak a szellemi tulajdon védelem során, illetve milyen mintázatok mentén törekednek a vállalkozások a szellemi tulajdon kiaknázására.

*Kulcsszavak:* szellemi tulajdon érzékenység, intellektuális tőke, testetlen vagyon kiaknázása

# A VEVŐI TUDÁS MARKETINGMENEDZSMENTJE

**KESZEY TAMARA**

egyetemi tanár

Budapesti Corvinus Egyetem Marketing és Kommunikációtudományi Intézet

tamara.keszey@uni-corvinus.hu

A vevői tudás a sikeres marketingmenedzsment alapja. Azok a vállalatok tudnak sikeresen működni, amelyek megértik vevőik igényeit, sokszor rejtve maradó vágyaikat. A vevők igényei azonban a vállalatokon belül elszórva - például különböző részlegeknél fellelhető adatbázisokban, eltérő munkakörben dolgozó szakemberek piaci értesüléseinek formájában lelhetők fel. Újabban a vevők nemcsak a termékeket forgalmazó vállalatoknak adnak visszajelzéseket, hanem a vállalat kontrollján kívül eső közösségi média platformokat használva, egymást is befolyásolva osztják meg azokat a véleményeket, amelyek a vállalatok számára a teljes körű vevői megértés rendkívül értékes alkotóelemei. A vállalatok részben tehát elveszítik kontrolljukat vevői adatvagyonuk felett, hiszen saját vevőik a vállalat saját termékeiről harmadik fél által kezelt platformokat használva adnak visszacsatolást. Hasonlóképp, a vállalatok egyre inkább szembe kell nézniük azzal a fenyegetéssel, amelyet a saját vevői adatvagyonuk megszerzésére irányuló külső támadások, adatfeltörések jelentenek. A tanulmány a témakör hazai és nemzetközi szakirodalmát tekinti át szisztematikusan azzal a céllal, hogy azonosítsa a vevői tudás menedzsmentjének jó gyakorlatait, mérési módszertanát és teljesítmény konzekvenciáit. A hasonló módszertani megközelítést alkalmazó, review típusú tanulmányok két nagyobb irányzat köré szerveződnek a marketing területén. A szakirodalom áttekintő cikkek újabb irányzata a vevői adatok újszerű módszertani elemzési lehetőségeivel kapcsolatos tudást szintetizálja. Ezek a szintetizálási törekvések, jóllehet segítik a jellemzően vevői tranzakciós adatok, big data újszerű adatelemzési technológiákkal történő jobb kiaknázását, számos korláttal bírnak. Egyrészt, figyelmen kívül hagyják a vevői tudás adatokon túli, „szoftabb” formáit, mint például a vevők szóbeli visszajelzéseit, az értékesítési szakemberek vevőkre vonatkozó becsléseit stb. Másrészt a vevői adatok elemzésére korlátozó cikkek összegeznek, nem foglalkozva a vállalati adat és tudáskezelés más formáival, mint például annak megosztásával, felhasználásával.

A másik irányzatba olyan irodalomáttekintő és meta-analízis cikkek tartoznak, amelyek jóllehet az adatkezelés szélesebb spektrumát összegzik, azonban egy meghatározott típusú vevői tudás,



vagy információ, mint például a vevői kapcsolattartásból származó adatok, vagy a személyes eladás során összegyűjtött értesülések kezelésére korlátozódnak, ezzel elszalasztva a lehetőséget a különböző típusú vevői tudás kezelési mintázati hasonlóságában rejlő ismeretek felszínre hozására.

Jelen tanulmány közös platformra helyezi és egységes keretbe foglalja a marketing szakirodalmának különböző irányzataiban (marketing innováció, vevői adatbázis-kezelés, kereskedelem, szolgáltatás marketing, big data stb.) rejlő, a vevői tudás különböző aspektusait vizsgáló szétaprózódott tudásanyagot, és a gyakorlati szakemberek számára javaslatokat fogalmaz meg.

# A SZERVEZETI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS ÚJ KIHÍVÁSAI

**HETESI ERZSÉBET**

egyetemi tanár

SZTE–GTK, Üzleti Tudományok Intézete

hetesi@eco.u-szeged.hu

A tanulmány a szervezetek társadalmi és környezeti felelősségvállalását járja körül, amikor megpróbál kapcsolatot keresni a CSR, az ESG és a CDR között. Ma már a felelősségvállalási szervezeti elvárások kapcsán annyi variációval találkozunk, hogy azok definiálása és a különbségek/azonosságok feltárása nem egyszerű. A CSR (társadalmi felelősségvállalás), és az ESG-szemlélet (Environment, Social és Governance) világos meghatározása, és a kettő közötti különbségek feltárása a mai napig nem sikerült a szakirodalomban. Sőt! Ma azt látjuk, hogy újabb- és újabb megközelítések születnek, amelyek tartalma általában közös halmazt is jelent. A digitális technológiák új kihívásokat jelentenek, és a felelősségvállalás is új megközelítést igényel. A vállalati digitális felelősségvállalás (CDR, Corporate Digital Responsibility) olyan gyakorlatok és magatartásformák összessége, amelyek az adatok és a digitális technológiák társadalmi, gazdasági és környezetvédelmi szempontból felelős használatában segíti a szervezetet. A fentiek alapján látható, hogy a szervezetekkel szemben támasztott követelmények egyre nőnek, miközben ezek megvalósítását is folyamatosan kritikák érik. A kérdés az, hogy vajon sikerül-e egyszerre minden elvárának megfelelni, van-e átfedés a hangzatos elnevezések között, és valóban pozitívak-e a felelősségvállalás érdekében tett szervezeti erőfeszítések?

*Kulcsszavak:* társadalmi felelősségvállalás, ESG szemlélet, vállalati digitális felelősségvállalás (CDR)

# A STRATÉGIA MAGATARTÁS-ORIENTÁLT MEGKÖZELÍTÉSE

**BALATON KÁROLY**

professor emeritus

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet

balaton.karoly@uni-miskolc.hu

A stratégiaalkotás koncepciói, módszerei és gyakorlata sokat fejlődött a XX. század elejétől napjainkig. Az 50-es és 60-as években a hosszú távú tervek készítése volt a jellemző. A 80-as évekig a stratégiát a környezeti változásokra adott válaszként értelmezték. A 90-es években jelent meg a belső erőforrásokra és képességekre épülő stratégiaalkotási felfogás, főleg annak következtében, hogy a felgyorsult környezeti változások időszakában a szervezetek – elsősorban a nagyvállalatok – nem tudták olyan gyorsan módosítani a stratégiáikat, ahogyan a környezetük átalakult. Emiatt kellett stabilabb kiinduló pontot keresni a jövőre vonatkozó elképzelések kidolgozásához. A stratégiai döntések meghozatalánál hosszú ideig – megközelítőleg a 70-es évek végéig - az optimális döntésekre törekedtek. A korlátozott racionalitás elméletének hatására megerősödött a kielégítő eredményt biztosító döntések, illetve szélesebb értelmezésben a vezetői magatartás szerepének hangsúlyozása a stratégiai döntésekben. A jelen tanulmányban ennek bemutatására koncentrálnunk.

A tanulmány megírásánál a szerző támaszkodott a témakörben korábban készített publikációira.

*Kulcsszavak:* stratégiai menedzsment, magatartástudomány, értelmezés, korlátozott racionalitás



**SESSION 10. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK  
ÉS A FENNTARTHATÓSÁGI VEZETÉS  
KUTATÁSA**

# **CSALÁDI VÁLLALATOK NAGYMINTÁS KUTATÁSA - PROFESSZIONALIZÁCIÓS ÉRETTSÉG A KIS ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK KÖRÉBEN**

**KÁRPÁTI ZOLTÁN**

tudományos segédmunkatárs

Budapesti Corvinus Egyetem

Vezetéstudományi Intézet

[zoltan.karpati@uni-corvinus.hu](mailto:zoltan.karpati@uni-corvinus.hu)

Az elmúlt években számos kutatás célozta a családi vállalatok jobb és mélyebb megértését a hazai piacon. Ennek a kívánatos helyzetnek köszönhető, hogy egyre jobban megismerjük ezeket a szervezeteket és kutatóként - a nemzetközi és hazai szakirodalom ismeretében - tanácsokkal, javaslatokkal, támogatásokkal tudunk feljűk fordulni, szakmai és egyéb rendezvényeken. Azonban eggyel magasabb szinten arról keveset tudunk, hogy a kis - és középvállalkozások jelenlegi professzionizációs érettségi szintje milyen. Hazai mintán még nem készült olyan nagymintás lekérdés, ahol a családi vállalatok professzionizációs érettségét vizsgálták volna. Habár a professzionizációnak számos dimenzióját azonosították hazai és nemzetközi kutatók, a kutatás célja, hogy négy fő dimenzió (1) vállalatirányítás, (2) struktúra, stratégia, (3) kultúra (4) a vállalkozó család professzionizációja, azaz a család és az üzlet kapcsolatán belül kerüljenek meghatározásra azok az instrumentumok, amik mentén az érettség mérhető. Feltételezésem szerint minél magasabb egy vállalat professzionizációs érettsége annál magasabb a versenyképessége és a szervezeti teljesítménye. Korábbi kutatások arra az eredményre jutottak, hogy a hazai családi és nem-családi vállalatok innovációs teljesítmény között nincsen szignifikáns eltérés, amely ellentmond annak a szakirodalmi aspektusnak miszerint a családi vállalkozások egyik nagy erőssége az innovációs és a transzformáció orientáltság. Hasonlóan rámutattak korábbi vizsgálatok, hogy a családi tulajdonban lévő hazai cégek sokkal inkább az informális menedzsment eszközöket és rendszereket alkalmazzák, mint nem-családi társaik, számukra sokkal fontosabbak azok az erőforrások és képességek, amelyek a hosszútávú gondolkodással, termék vagy szolgáltatás fejlesztésével, beszállítói és partneri kapcsolatok építésével kapcsolatos, semmint az operatív kiválósággal vagy a működési hatékonysággal. Ezek alapján a versenyképességük is alacsonyabb – jól lehet, ezek a kutatások eddig nagyrészt a versenyképesség aspektusából közelített. Jelen kutatás a professzionizációs

érettséget a már említett négy dimenzió keresztül vizsgálja és méri, arra vonatkozóan, hogy fedezhetők-e fel olyan heterogén csoportok a családi vállalatok belül (kis-és közepes méretű vállalkozások, szektorfüggetlenül) amelyek a professzionalizáció meglévő és új elemeit alkalmazzák. Hasonlóan a versenyképességi kutatásokhoz, a lekérdezés segítségével választ kaphatunk olyan kérdésekre, amiket önmagukban is érdemes vizsgálni mint: (1) Mely dimenzió az, amiben kiemelkedők, és melyek azok, amelyekben potenciálisan elmaradók a családi vállalatok? (2) Megjelennek-e azok az elméleti koncepciók, amelyeket a szakirodalom azonosított, vagy felfedezhetők eddig még be nem sorolt vállalatok is? (3) Milyen konfigurációk fedezhetők fel, és hova sorolhatók be a hazai kis és közepes méretű vállalatok a professzionalizáció tekintetében? A kutatás célja kettős, egyrésztől választ kapunk arra a kérdésre, miszerint csak a családi vállalatok vizsgálva, valóban olyan diverz-e a professzionalizációs érettség ahogy korábbi kutatások rámutattak, ezúttal viszont egy célzott, családi mintán vizsgálva; valamint nem-családi társaikkal összehasonlítva, képet kapunk arról, hogy mely tulajdon vezet magasabb professzionalizációs szinthez, és kijelölhet olyan potenciális fejlődési és fejlesztési utakat, amelyek magasabb szervezeti teljesítményhez vezetnek.

# A CSALÁDI KISVÁLLALATOK DEFINIÁLÁSÁNAK ELMÉLETI PROBLÉMÁI

VARGA ANNA RÓZA

tanársegéd

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Kvantitatív Menedzsment Intézet

varga.anna@tkk.pte.hu

A tanulmány célja a családi kisvállalatok definiálásával kapcsolatos alapvető kérdések tisztázása és a meghatározás elősegítése. Az elemzés áttekintést nyújt a családi kisvállalatok jelentőségéről és egyedi sajátosságairól a nemzetközi szakirodalom és statisztikai adatok tükrében. Számos kutatás rámutatott már a családi vállalatok és a hagyományos szervezetek közötti egyértelmű különbségekre, különös tekintettel a családtagok szerepére és a vállalati menedzsmentre gyakorolt hatásukra. A hivatalos statisztikai adatok alapján azt mondhatjuk, hogy a családi vállalatok egyedülálló túlélőképességgel rendelkeznek és kiemelkedően fontosak a gazdasági rendszerekben. A tanulmány részletesen elemzi a családi vállalatok gazdasági hatásait, különös tekintettel a foglalkoztatásra és a GDP-hez való hozzájárulásukra. A családi kisvállalatok jelentős mértékben járulnak hozzá a foglalkoztatáshoz és a GDP-hez az Európai Unió tagállamaiban és hazánkban egyaránt. Az EU-ban a családi vállalatok aránya kiemelkedően magas, 70-90% között mozog az összes vállalathoz viszonyítva, míg a foglalkoztatás területén 40-50%-os arányt képviselnek. A tanulmány részletesen foglalkozik az európai országok családi vállalatainak arányával, mely adatok a hivatalos statisztikákon és helyi tudományos becsléseken alapulnak. A definíció felállítása során fontos hazai kutatások, többek között a Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési központ eredményei, valamint a témában megjelent nemzetközi szakirodalom legmagasabban citált tanulmányai kerültek feldolgozásra. A felvázolt modell segítségével pedig sikerült felállítani egy széleskörben használható definíciót a családi kisvállalatokra vonatkozóan. A tanulmány rámutat a családi vállalati formák heterogenitására és a különböző nemzeti statisztikák hiányosságaira, és javasolja a családi dimenzió empirikus kutatásokban való hangsúlyozását.

# FENNTARTHATÓSÁGI VEZETÉS JELLEMZŐI HÁROM NEMZET ÖSSZEHASONLÍTÁSBAN

**BENCSIK ANDREA**

egyetemi tanár

Pannon Egyetem, GTK

Szervezési és Vezetési Intézeti Tanszék

bencsik.andrea@gtk.uni-pannon.hu

A szervezetek működésével kapcsolatban az egyik legfontosabb elvárás a fenntarthatóság igénye. A fenntarthatósági célok akkor érhetők el, ha a gazdálkodó szervezetek elfogadják a fenntartható fejlődés kihívásait és lehetőségként tekintenek rá. Ez gyakran üzleti modellváltást jelent, ami együtt jár új kultúra kialakításával, megváltozott gondolkodással és szemlélettel, új gazdasági folyamatok kiépítésével és a gazdálkodás új alapokra helyezésével. A fenntartható célokat preferáló szervezeteknek fenntarthatósági vezetőkre van szükségük. A fenntarthatósági vezetés nem csupán az üzleti eredmények javítását célozza. Olyan szemléletmódot és gyakorlatot követnek, melynek fókuszában a szervezetek társadalmi felelősségvállalása, a környezeti fenntarthatóság, a munkavállalók jólléte, az etikus üzleti döntések kerülnek. A téma kutatása még gyerekcipőben jár, csupán néhány tanulmány foglalkozik a fenntarthatósági vezetés gyakorlati megvalósíthatóságával és annak problémáival. Ezt a hiányt pótolja jelen tanulmány. Célja, megvizsgálni három nemzet KKV vezetőinek gyakorlatát, hogy milyen felkészültséggel rendelkeznek a fenntarthatósági vezetés elvárásai tekintetében. A kvalitatív kutatás magyar (36), lengyel (32) és szlovák 30) KKV vezetőivel készült mélyinterjúkat a Voyant Tools módszerével dolgozta fel. A web bázisú statisztikai elemzést és vizualizálást biztosító program eszközei közül a Document Terms, Word Clouds, WordTree, Context, StreamGraph, ScatterPlot (t-SNE analysis, Correspondence Analysis), Correlations, és Significance kerültek alkalmazásra. A fenntarthatósági vezetés alapvető elvárásait, az etikus vezetési stílust, előrelátást és hosszú távú tervezést, valamint a kultúra elemeit (bizalom, tudásmegosztás, team munka) vizsgáltuk. Az eredmények azt mutatják, hogy a KKV vezetők még mindig a hagyományos gondolkodás szellemében végzik vezetői tevékenységüket, saját értékítéletük szerint demokratikus stílusban. Bár gondolkodnak hosszú távon, de vízióval nem rendelkeznek. A bizalom kiépítése minden nemzet esetében nehézségekbe ütközik, ami a tudásmegosztás és team munka előfeltétele. Ez a probléma a kultúra alakítást kezdeményező



vezetőket komoly kihívás elé állítja. A kutatási eredmények alapján összegezve elmondhatjuk, hogy a fenntarthatósági vezetés alapvető követelményeinek teljesítésében még sok tennivaló vár a KKV-k vezetőire. Nem igazán ismert ez a vezetési stílus és az elvárt jellemzők még kevésbé népszerűek. Ezzel együtt nincs új a nap alatt, az alapvető elvárások nem most született igények. Szükséges, hogy a vezetők igyekezzenek minél előbb elindítani tudatosan azt a változást, ami a kulturális alapokat teremti meg a fenntarthatósági vezetői intézkedések, viselkedés, etikus döntések és gondolkodás érvényesüléséhez.



**SESSION 11. INSIGHTS ACROSS SECTORS:  
INTEGRITY, HEALTH CHALLENGES,  
GENDER DYNAMICS, AND WORK  
ENGAGEMENT**

# **BEYOND COMPLIANCE: THE ROLE OF INTEGRITY IN MANAGEMENT AND LEADERSHIP**

**ISTVÁN TÖRCSVÁRY**

PhD student

Budapest University of Technology and Economics, Faculty of Economic and Social Sciences

Department of Management and Business Economics

istvan.torcsvary@edu.bme.hu

**BENEDEK PETRA**

assistant professor

Budapest University of Technology and Economics, Faculty of Economic and Social Sciences

Department of Management and Business Economics

benedek.petra@bme.hu

Once a relatively obscure concept, integrity has become widely known in the last decade. However, many individuals, organizations, groups, and communities still misunderstand its meaning and significance. The role of corporate compliance function in promoting and maintaining integrity is often misunderstood despite the vital link between integrity and compliance. This study addresses this gap by focusing on the integrity aspects of management and leadership and their potential impact on organizational culture, emphasizing integrity at the organizational level.

Based on domestic and international literature, our study presents the various dimensions of integrity and the factors influencing its quality. We argue for the dynamic nature of integrity, emphasizing its dependence on context. While integrity applies to all organizations and groups, it also depends on the individual integrity of its members.

One of the common misconceptions is that integrity is confused with a rule-following attitude and compliance with the rules - this perception warrants a closer examination of the issue. Contrary to popular belief, integrity is not static; it involves more than mere rule-following behavior. Many models and methods can be used to assess and develop organizational integrity. Our study provides insight into how managers can assess their organization's integrity and highlight the compliance function's role in this process. We also identify key factors of organizational integrity, providing a comprehensive assessment and development framework.

Integrity as an attitude and behavior is integral to the organizational culture. The management is responsible for creating an environment that promotes integrity, albeit uniquely, in each organization. We caution against equating integrity solely with fulfilling obligations, stressing that true integrity goes beyond mere compliance with legal requirements. Consistency between professed values and actual actions is essential to maintain integrity.

There is a relationship between compliance performance and organizational integrity; a higher level of compliance correlates with a higher level of integrity, thereby contributing to improved corporate performance and reputation. Organizations can become more successful in an increasingly complex business environment by prioritizing integrity and aligning it with good organizational practices.

**BURNOUT AND JOB SATISFACTION LEVELS AMONG PHARMACY  
STAFF DURING THE FIRST WAVE OF THE NOVEL CORONAVIRUS  
(SARS-COV-2) PANDEMIC: INSTRUMENT DEVELOPMENT AND A  
QUANTITATIVE, CROSS-SECTIONAL STUDY**

**GEORGINA BALOGH**

healthcare staff

University of Szeged Faculty of Dentistry

Department of Periodontology

balgeo@outlook.hu

**ANNA KUKLIS**

BSc student

University of Szeged Faculty of Dentistry

Department of Oral Biology and Experimental Dental Research

annakuklis14@gmail.com

**SÁRA KÁRÁSZ**

pharmacist (PharmD)

University of Szeged Faculty of Dentistry

Department of Oral Biology and Experimental Dental Research

saraszkar@gmail.com

**ERZSÉBET HÁZNAGY-RADNAI**

research fellow

University of Szeged Faculty of Pharmacy

Department of Pharmacognosy

haznagyne.radnai.erszebet@szte.hu

## MÁRIÓ GAJDÁCS

senior lecturer

University of Szeged Faculty of Dentistry

Department of Oral Biology and Experimental Dental Research

mariopharma92@gmail.com

**Introduction:** Community pharmacy staff may be considered as „first and last-line” members of healthcare system: they provide medications for individuals whose complaints may be treated without a physician consultation, however, many patients attend pharmacies after receiving an established medical diagnosis. The novel coronavirus pandemic (SARS-CoV-2) pandemic has imposed a considerable additional workload on the staff of both community and hospital pharmacies. The aim of our study was to assess the burnout and job satisfaction levels – and their main influences – among pharmacy staff, during the first wave of the pandemic.

**Methods:** A quantitative, cross-sectional, study was performed, involving pharmacists (Ph) and pharmacy assistants (PhA) in Hungary, using a convenience and snowball sampling approach. Our instrument was a web-based, self-administered, 101-item questionnaire, including: *i*) socio-demographic data, *ii*) Maslach Burnout Inventory - Human Services Survey (MBI-HSS), *iii*) Rosenberg Self-Esteem Scale (R-SES), *iv*) Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC), *v*) a 27-item scale of measure job satisfaction (Cronbach  $\alpha$ : 0.88), which was developed as a part of this study. Statistical analyses were carried out using IBM SPSS 22.0. Ethical approval registration number: 140/2021-SZTE.

**Results:**  $n=300$  Ph (median age: 32 years, median work experience: 5.5 years, 79.0% female) and  $n=379$  PhA (median age: 44 years, median work experience: 10 years, 98.2% female) participated in our survey. 41.3% and 50.9% of Ph and PhA worked in a pharmacy chain, respectively. Job satisfaction levels were as follows: low: Ph 6.6%/PhA 67.3%, moderate: Ph 48.7%/PhA 32.7%, high: 44.7%/PhA: 0%. Significant negative correlation was observed between job satisfaction levels and overall burnout (MBI-HSS) scores (Ph:  $r=-0.462$ ,  $p<0.001$ ; PhA:  $r=-0.271$ ,  $p<0.001$ ). Furthermore, higher number of patient encounters/day were associated with significantly higher rates of burnout in all subdomains, and lower job satisfaction ( $p<0.001$  in all cases). Among PhA, distance from the workplace also affected job satisfaction scores ( $<5$  km:  $61.43\pm 12.84$  vs.  $>5$  km:  $57.60\pm 12.84$ ;  $p=0.004$ ). Resilience or self-esteem levels did not considerably influence burnout or job satisfaction levels in either cohorts.

**Conclusions:** Employee job satisfaction in healthcare is one of the main determinants of organizational competitiveness, which may be influenced by a number of internal (e.g.,

benefits, organizational ergonomics) and external (e.g., social esteem of the profession) factors. Despite their workload, pharmacy staff were of outstanding importance to allow public provision of medicine in the initial phase of the SARS-CoV-2 pandemic.

# **WOMEN IN TECH – DIGITAL ENTREPRENEURSHIP FROM A GENDERED PERSPECTIVE**

**ÉVA GOMBÁS**

PhD student

Corvinus University Budapest Institute of Management

gombaseva1@gmail.com

This article reviews the literature on digital entrepreneurship and puts gender in focus. While there is an active and ongoing debate on this topic, most of the related articles are gender blind. This critical analysis challenges the still popular notion that digital space is a „great leveller” creating equal opportunity for all and demonstrates that barriers of offline reality are reproduced in the online sphere. By providing a comparison of the same phenomenon through different paradigm lenses (functional and critical) it highlights the opposing conclusions of these world views. While mainstream literature suggests the world of internet is a meritocratic place and has an equalizing role, critical theorists suggest that due to the social embeddedness of digital enterprises, the democratizing effect of the internet does not prevail. After conducting a systematic literature review in Scopus database containing English language journal articles in final publication stages in the subject areas of business, management and accounting and social sciences, the selected articles were categorized according to the TCM model and were subjected to content analysis. This analysis suggests that the underrepresentation of women among digital entrepreneurs is not only the consequence of the „good old” hindering factors such as social positionality or resource constraints, but that the technological context itself presents additional obstacles to their success. This paper intends to provide a structured framework which can help researchers and policy makers to have a better understanding of this phenomenon. Also, the paper calls for further research on how these obstacles could be eliminated.

*Keywords:* entrepreneurship, digitalization, technology, gender, women, literature review



# **BECAUSE OF ME, YOU OR US? – DYADIC ANALYSIS OF WORK ENGAGEMENT**

**HELÉNA KRÉN**

assistant lecturer, PhD student

Budapest University of Technology and Economics, Faculty of Economic and Social Sciences

Department of Ergonomics and Psychology

kren.helena@gtk.bme.hu

**MÁRTA JUHÁSZ**

associate professor

Budapest University of Technology and Economics, Faculty of Economic and Social Sciences

Department of Ergonomics and Psychology

juhasz.marta@gtk.bme.hu

Attrition is a constant challenge for organisations. Therefore, several research studies investigate the factors that help retain and keep employees engaged. Leaders and their behaviour are some of the most influential predictors of employees' work engagement. Engaging leadership and transformational leadership are the most frequently associated leadership styles with work engagement, significantly affecting this work-related psychological state. Even though it is stressed that these leadership behaviours influence employees' work engagement, they are usually measured on an individual or a team level, not on a dyadic level. Based on these, we wanted to broaden the horizon of engagement research and understand how individual, dyadic and mutual effects influence employee engagement.

We gathered data in spring 2023. 199 leader-follower dyads answered our questionnaires related to personal characteristics and leadership styles. We selected dyads in which followers were highly engaged based on cluster analysis. As a result, 65 leader-follower dyads were involved in further analysis. We used the double-entry method to ensure that all related correlations could be calculated. After testing for homogeneity, we used partial correlations because of distinguishable cases and calculated within-partner, cross-interclass, mean-level correlations, and individual and dyadic effects.

The answers of leaders and followers were homogeneous regarding work engagement but had mostly opposite tendencies regarding leadership dimensions. Similarly, most of the interclass

correlations were positive, but many of them still showed a negative tendency. According to our analyses, vigour, dedication, and absorption positively relate to work engagement in general. However, rather the dyadic partner determines work engagement with his/her vigour and absorption. Vision and personal recognition are also higher when measured in association with the dyadic partner.

Leaders' vigour and dedication negatively influence followers' work engagement, while these dimensions showed a positive mutual effect. Besides these, follower-rated individual absorption affected work engagement positively. Among leadership dimensions, only leader-rated vision had a significant negative effect. This dimension showed even a positive mutual effect on followers' work engagement.

These results indicate that work engagement is affected mutually by the leader and follower and highlight how important individuals are in a dyadic relationship and how essential involving interactions in analyses could be. Our findings reflect the need for a common, articulated goal, individual support and recognition and underline the importance of indulging in work individually. They may foster the creation of developmental programs which increase the awareness of leaders and followers about their own and joint responsibility in creating and maintaining engagement.

# **ARTIFICIAL INTELLIGENCE – EXAMPLES OF INTERNATIONAL MANUFACTURING COMPANIES**

**CSABA RUZSA**

lecturer

University of Pécs Faculty of Business and Economics

Department of Leadership and Organizational Sciences

ruzsa.csaba@pte.hu

My aim is to collect main examples of implementation of AI in manufacturing processes in case of international manufacturing companies. My work is based on literature analysis focusing on company reports and industrial presentations. The aim is to define the main areas where and the ways how artificial intelligence is embedded in manufacturing processes.

In short, artificial intelligence is setting brand new trends in the manufacturing industry. Significant changes are introduced due to AI. International manufacturing companies tend to use AI to increase efficiency, and productivity especially in their core manufacturing processes. The implementation of AI in manufacturing provides several examples, such as predictive maintenance, supply chain optimization, quality control, stock prediction, labour optimization provides a new type of aspect to traditionally managed processes. The manufacturing companies introduce testing periods and examples if AI to introduce in more and more areas of production to define a strategic direction to develop highly competitive processes.

The manufacturing industry tends to use AI to enhance productivity and efficiency in case of manufacturing processes. Furthermore, AI is also applied in manufacturing to support decision-making processes. In addition, maintenance is also redesigned by AI in manufacturing to predict efficient changes in manufacturing processes. The aim of the redesigning maintenance in production serves the aim to develop new internal maintenance work procedures to diminish downtime based on analysis with respect to possible machinery faults.

AI is also applied in manufacturing industry to decisions in the field of make supply chain management more efficient. In these developments several machine learning algorithms are applied to coordinate control inventory, determine logistical processes and to assess demand as well. It is also already common that machine learning is also applied with AI to manage robots in production. The automation in assembly serves to enhance production efficiency and speed.

It is also important that the real-time input of customer-based information in the production process helps companies to apply new demand driven production processes.



**SESSION 12. ETIKAI KIHÍVÁSOK A  
TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS,  
AZ INFORMÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ ÉS A  
BESZERZÉSI GYAKORLAT  
METSZÉSPONTJÁBAN**

# **ETHICAL ISSUES AND CHALLENGES OF PROCUREMENT IN THE AFTERMATH OF THE CRISIS**

**GYÖNGYI VÖRÖSMARTY**

associate professor

Corvinus University of Budapest, Department of Supply Chain Management

gyongyi.vorosmarty@uni-corvinus.hu

Procurement is one of the long studied areas of business ethics. Traditionally, research has linked the problematic issues to the relationship between the owner and the purchaser, or the purchaser and the supplier. This paper presents the preliminary results of a research project. It focuses on how the ethicality and specific ethical issues in business procurement in organisations have changed in response to the global economic and supply problems of recent years. We analyse the results of a questionnaire survey completed by 158 domestic professionals in autumn 2023. The survey examines the experiences of purchasers in relation to their perceptions of the presence of ethical problems identified in the literature. In addition to statistical analyses, the open-ended questions in the questionnaire provide an opportunity to further interpret the responses on ethical dilemmas that have increased or disappeared as a result of supply problems. The personal and organisational reasons for different perceptions of ethical problems are examined.

Our results show that the corporate and the public sector perceive different impacts, in which the instrumental and regulatory system may play a major role. Differences can also be assumed in terms of personal experience and ethical climate. Ethical conflict affects a wider range of stakeholders and traditional ethical issues are being reinterpreted in the context of supply challenges, the drive for sustainability and digitalisation. Companies have tried to respond proactively to the challenges. However, differences can be identified in some of the ethical issues identified in the literature, which are linked to the tools available and may also affect the perceived conflicts with suppliers and the tools they have in place to manage more vulnerable suppliers.

# A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOKRA JELLEMZŐ KETTŐS CÉLRENDSZERBEN GYÖKEREZŐ FESZÜLTSGEK FELTÉRKEPEZÉSE

**TÓTH JANKA**

PhD hallgató

Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar

tothjanka@eco.u-szeged.hu

A társadalmi vállalkozásokra kettős célrendszer jellemző: gazdasági és társadalmi. Ezeknek a szervezeteknek egyszerre szükséges üzletileg fenntarthatónak lenni és megoldást kínálni egy aktuális társadalmi problémára. A társadalmi vállalkozás egy olyan hibrid modell, ahol az egymással versengő logikák gyakran egymással ellentétesek és egymásnak sok esetben ellentmondanak. A kettős elköteleződés nyomán, az összetett célrendszer következtében, e vállalkozások különböző céljai között ütközések, feszültségek jelennek meg. Az egymással ellentmondásba kerülő célok közötti egyensúlyozás kihívás elé állíthatja a vállalkozókat.

A társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalom mennyisége folyamatosan nő, és hazánkban is egyre nagyobb kutatói figyelmet kap a témakör. Azonban a kettős elköteleződésből eredő feszültségek empirikus feltárására kevés kísérlet született. Mivel a társadalmi vállalkozások működésében a feszültségek jelenléte meghatározó, fontos a probléma mélyebb megértése és alapvető fontosságú lehet e szervezetek fennmaradásában.

A tanulmány célja e feszültségek feltárása és mélyebb megértése, és ezáltal a következő kutatási kérdés megválaszolása: A hazai társadalmi vállalkozások milyen, a kettős célrendszerből fakadó feszültségekkel találkoznak működésük során. Kutatási kérdésünk megválaszolásához induktív jellegű, kvalitatív, egyéni félig strukturált mélyinterjúkból álló primer kutatásunk eredményeire támaszkodunk. Az interjúk két ütemben kerültek felvételre: 2018-ban majd 2023/24-ben. Empirikus eredményeink alapján 4 csoportba rendszereztük a társadalmi vállalkozások működése során jelentkező feszültségeket.

# FOGYATÉKOS SZEMÉLYEK TÁMOGATÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI A COACHING MÓDSZERÉVEL

**FARKAS PÉTER**

egyetemi adjunktus

Pannon Egyetem, Humántudományi Kar

farkas.peter@htk.uni-pannon.hu

Hazánkban a XXI. században a társadalomnak, a felsőoktatásnak és a gazdaság szereplőinek is fel kell készülni arra, hogy a fogyatékkal élő személyek számára is biztosítsanak olyan lehetőségeket, amelyek révén egyre teljesebb és önállóbb életet tudjanak élni. Ennek az elérésére érdekében a sérült személyeknek is ki kell alakítaniuk a saját lelki egészségüket megerősítő technikákat. A közösségnek ebben a kontextusban elsősorban támogató és elfogadó szerepe van. A fogyatékos személyek ugyanis nemcsak az adottságaikból származó hátrányokkal néznek szembe, hanem azon sztereotípiákkal, előítéletekkel is meg kell küzdeniük, amelyek feldolgozásának sikeressége a lelki egészségük erősségétől is függ. Ebben a helyzetben kiemelten fontos lehet számukra az a támogató közeg, amely révén megtapasztalhatják a másságuk, vagy éppen önmaguk elfogadását. Számukra ezért is bírhat kiemelt jelentőséggel a coaching módszer alkalmazása, hiszen az életükben talán még nagyobb szerepet kap a személyes megküzdési stratégiák kialakítása és gyakorlati alkalmazása. A coaching módszere – a személyre szabottsága révén is – hozzájárulhat ahhoz, hogy egy olyan – a körülményeket is figyelembevevő – saját identitást alakítsanak ki, amelynek részeként elfogadják azt a gondolatot, hogy a fogyatékoságuk az egyik, de nem az egyetlen (és talán nem is a legfontosabb) tulajdonságuk. Fontos lenne tudatosítani azt is, hogy sajátos módon, de mégis „teljes értékű” személyként részt tudnak venni a társadalmi/gazdasági folyamatokban. A fenti okok miatt is érdemes lehet mind a felsőoktatási intézményekben, mind pedig a munkahelyeken megteremtteni azt a támogatói hálózatot, amely révén a szervezetek a sérült hallgatóknak/munkavállalóknak a coach szakemberek segítségével támogatást tudnának biztosítani.



# **AZ ETIKUS DÖNTÉS KAPUJÁBAN: ÉN BELÉPHETEK, DE VAJON MÁS IS?**

**BARIZSNÉ HADHÁZI EDIT**

egyetemi docens

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Vezetéstudományi nem önálló Tanszék

barizsne.hadhazi.edit@econ.unideb.hu

**HORVÁTH ADRIENN**

adjunktus

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Szervezés és Kommunikáció nem önálló Tanszék

horv.adrienn@econ.unideb.hu

Kutatásunk két témakör összekapcsolása során jött létre. Az egyik az észleléshez kötődik, a másik pedig döntéseinkhez.

Mindennapjaink során gyakran esünk bele az észlelési torzítások csapdájába, azaz másképp ítélünk meg tárgyakat, személyeket, eseményeket, jelenségeket, mint amilyenek azok valójában. Ezen kognitív torzítások egyike az ún. Wobegon-hatás, amely szerint magunkat jobbnak tartjuk az átlagnál, legalábbis a pozitív tulajdonságok mentén. Ezt a hatást számos területen vizsgálták már a kutatók, többek között például személyiségvonások megítélése mentén (barátságos, felelősségteljes, idealista, megbízható, hűséges típus vagyok-e én, s mennyire azok mások), illetve IQ szint becslésére saját magam, illetve mások vonatkozásában is.

Életünk szinte minden percében döntéseket hozunk, ezek egy része olyan jellegű döntés, amellyel szemben elvárás, hogy etikus megoldást válasszunk, különösen munkahelyi környezetben.

E két témakört összekapcsolva egy olyan kutatást végeztünk, melyben egy konkrét szituációban kellett válaszadóinknak döntést hoznia, amely etikai szempontból is értékelhető. Azonban a résztvevők nem csak önmagukra nézve választottak az alternatívák közül, hanem arra vonatkozóan is, hogy ugyanebben a szituációban mások hogyan döntenének. Kutatási kérdésünk így arra irányult, hogy vajon a fent említett Wobegon-hatás megjelenik-e az etikus

magatartás megítélésében is. Nem meglepő módon feltételezésünk, miszerint magunkat etikusabbnak ítéljük meg, mint másokat, igaznak bizonyult a megkérdezettek körében, akik jelen esetben a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karának hallgatói voltak. Mint egyetemi oktatók fontosnak tartjuk, hogy ezzel a jelenséggel diákjainkat szembesítsük, remélve, hogy a jövőben megpróbálják ezt a torzítást elkerülni.

# **CSAK EGY PLETYKA, VAGY BULLYING? AZ INFORMÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ VIZSGÁLATA A MUNKÁLTATÓI FELELŐSSÉG TÜKRÉBEN**

**BARAKONYI ESZTER**

egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

barakonyie@tkk.pte.hu

**ÁSVÁNYI ZSÓFIA**

egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

asvanyizs@tkk.pte.hu

A pletyka szinte minden közegben általános jelenségnek tekinthető ahol emberek egymással érintkezésbe lépnek. Ez alól természetesen a munkahely sem jelenthet kivételt, hiszen a munkatársak óhatatlanul személyes jellegű információkat is megosztanak egymással, illetve hangot adnak a véleményüknek, valamint az esetleges félelmeiknek. Ezek a személyes vélemények, félelmek és gyakorta rémhírek alkalmasak arra, hogy nagy mértékben erodálják a munkamorált, és ezáltal negatívan hatnak a szervezet egészének működésére. A szervezeten belüli informális kommunikáció azonban nem akadályozható meg, így annak kontrollálása feltétlenül szükséges. A pletyka tehát az egyes munkavállalói csoportokhoz kapcsolódik, így a szervezet méretétől és összetettségétől függően alakulnak ki annak egyes szintjei. Ebből következően a vezetőség számára bizonyos szintjei ennek a kommunikációs hálózatnak akár rejtve is maradhatnak. A kérdés ebben az összefüggésben tehát elsősorban az, hogy elvárható-e a munkáltatótól a jelenség figyelemmel követése, illetve felmerül-e a beavatkozás igénye, sőt akár kötelezettsége. Számos tanulmány foglalkozik ennek a jelenségnek a szervezetre gyakorolt hatásával, ám kevesebb figyelem összpontosul annak a munkavállalókra gyakorolt hatásával. Tanulmányunk elsődleges célja pletyka illetve a bullying kapcsolatát feltárni, valamint elemezni azt. Vajon az a magatartás ami a munkavégzéshez közvetlenül nem kapcsolódik ám a munkavállalók jóllétére nagy hatással lehet, mennyiben igényli a vezetői interakciót. A

munkavállalókra gyakorolt esetleges negatív hatások felvetik-e a munkáltatói felelősség kérdését, illetve az esetleges beavatkozás szükségességét. Tanulmányunkban e kérdéskör kapcsán elemezzük a vonatkozó jogszabályi előírásokat, illetve a témakörben kialakult bírói gyakorlatot egyaránt.



**SESSION 13. EMBERI ERŐFORRÁS  
MENEDZSMENT HAZAI ÉS NEMZETKÖZI  
KÖRÜLMÉNYEI**

# **EMPLOYEE COMPETENCES EXPECTED BY IT COMPANIES FROM ROMANIA**

**GYÖNGYVÉR-EMESE KOVÁCS**

assistant professor

Babeş-Bolyai University, Faculty of Economics and Business Administration

gyongyver.kovacs@econ.ubbcluj.ro

**KINGA KEREKES**

associate professor

Babeş-Bolyai University, Faculty of Economics and Business Administration

kinga.kerekes@econ.ubbcluj.ro

The Romanian IT industry has steadily developed and grown in the last decade, reaching a value of 4.9 billion euros in 2022 (Statista, 2023). Romania occupies the leading position in the EU in terms of number of IT professionals per capita and it is ranked sixth worldwide. The number of people pursuing a career in the IT sector is growing, from roughly 140,000 software engineers in 2020 to nearly 192,000 in 2023. Romania's digital economy is expected to be worth €52 billion by 2030, accounting for almost ten percent of the country's GDP (trade.gov, 2024).

The lack of specialists is the biggest obstacle for the growth of IT companies. Software development companies employ young professionals from the university benches, without even waiting for them to graduate. But even so, they are unable to meet the growing demand for labour. Due to high demand, the wages of IT professionals are well above the average wages in Romania.

The objective of our paper is to identify the degree in which the competences expected by companies operating in the IT sector from their employees are in accordance with the competences developed by the university programmes offered by the highest ranked universities from Romania.

First, we analyse the competences mentioned in online job announcements posted on major job platforms, then we compare them with the competences mentioned in the curriculum of the study programmes of the selected universities.

We can conclude that employees in the IT sector need to have both soft skills (such as communication, analytical thinking, responsibility, teamwork, flexibility, creativity etc. and hard skills (mathematics and statistical analysis, database design, several programming languages). University curriculum covers in a great degree both areas, thus the graduates of these programs can successfully integrate on the IT labour market.

## HIBRID MUNKAVÉGZÉS – ELHÚZÓDÓ (HIT) VITÁK?

**MAJÓ-PETRI ZOLTÁN**

egyetemi docens

SZTE Gazdaságtudományi Kar

majoz@eco.u-szeged.hu

**KÜRTÖSI ZSÓFIA**

egyetemi docens

SZTE Gazdaságtudományi Kar

zsofia.kurtosi@eco.u-szeged.hu

Brammer és szerzőtársai az *Academy of Management Perspectives* 2020-as számában három modell mentén képzeltek el a COVID válság utáni időszak gazdasági ökoszisztémáját: az első a „*Visszatérés a normális helyzethez (Let’s get back to normal)*”, amikor azt vonalat képviseljük, hogy egyszer majd „visszapattan” a gazdaság a megszokott kerékvágásba. A második a „*Nem lehet visszatérni a normál helyzethez (There’s no going back to normal)*” felfogás azt jelenti, hogy teljesen új szabályokat kell bevezetni, amelyek felkészítik a társadalmat arra, hogy hasonló globális krízis ne törhessen ki a világban. A harmadik „*A jelenleginél jobb és új normalitáshoz térjünk vissza (Let’s strive for a new and better normal)*” irányvonal pedig azokon a tapasztalatokon alapszik, hogy a COVID-19 olyan magas szintű összefogást és együttműködést eredményezett a társadalmi-gazdasági élet különböző területein, amelyekre új, eddig nem alkalmazott eljárásokat lehet építeni.

Tapasztalataink alapján a munkahelyeken, legfőképpen az irodai munkában, a fenti harmadik forgatókönyv irányába indultunk el. Az iroda, mint a munka világának helyszíne az üzem mellett az egyik legstabilabb intézmény volt a hosszú XX. században. Ugyan sokféleképpen próbálták a struktúráját alakítani, de az stabil maradt, mint egy befoglaló forma. Először az elektronizáció, majd a digitalizáció és végül a Covid 19-el kezdődő válság azonban virtualizálta az iroda falait.

Természetesen ez sem volt előzmény nélküli, hiszen az otthoni munkavégzés / digitális nomád / közösségi munkahely már bőven a járvány előtt gazdagította az atipikus foglalkoztatási formákat. A munka világában egy ilyen „új normális” kialakulása felé mutattak a hibrid munkavégzés kialakuló feltételei, mely egyben a válságból történő kilábalás



eszközrendszereként is alkalmazható volt. Ez beleillik a formálódó platform gazdaság koncepciókba (Makó et al (2020); Greber – Krzywdzinski (2019)) másrészt abba a diskurzusba, hogy a munkahelyi sokszínűség (workplace diversity) versenyelőnyt hordoz a megszokott munkahelyi monokultúrákkal szemben (Zadori et al, 2021).

Írásunkban azt szeretnénk bemutatni szakirodalmi, netnográfiai és mélyinterjú tapasztalatok alapján, hogy ugyan kialakult a hibrid és home office munkavégzés jó gyakorlata, de mégis több visszarendeződés is megfigyelhető akár a nagyvállalati, akár a KKV szektorban. Ezek a visszarendeződések pedig minden bizonnyal nem gazdasági, hanem szociokulturális és gazdaság pszichológiai okokra vezethetők vissza.

# **HIBRID MUNKASZERVEZÉSI RENDSZER KIALAKÍTÁSA DÖNTÉSI FA SEGÍTSÉGÉVEL**

**HOLLÓ SÁNDOR**

jogász, HR szakember

contcor@yahoo.com

**ÓNODI ANNAMÁRIA**

egyetemi docens

Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalkozás és Innováció Intézet

annamaria.kazaineonodi@uni-corvinus.hu

Annak ellenére, hogy a nemzetközi szakirodalom és a nemzetközi gyakorlat a hibrid távmunkában rejlő lehetőséget hangsúlyozza (Eurofound, 2023; Microsoft, 2022) látnunk kell, hogy mind nemzetközi szinten mind Magyarországon is csökkent a távmunkában dolgozók aránya 2021 után. A KSH adatai alapján 2024. januárjában több mint 148 ezer munkavállaló dolgozott rendszeresen és több mint 219 ezren alkalmankénti távmunkában. Ez az összes foglalkoztatott 8%-át jelenti. Ez alacsonyabb mint a 2021-es 13%-os arány, viszont jelentősen meghaladja a 2019 év eleji 2%-os arányt. A társadalmi elfogadottság tekintetében előrelépést mutat, hogy a profession.hu állasközvetítő portálon már megjelent a „Hybrid állás” mint keresési feltétel.

Kutatásunk célja egy olyan döntési fa kidolgozása, amely egyrészt segítséget jelent a vállalatok számára, hogy a szervezetükhöz leginkább illeszkedő hibrid munkaszervezési módot alakíthassanak ki. Másrészt egy olyan gondolkodási, logikai keretet biztosít az akadémiai szféra számára, amely kiindulópontját képezheti további kutatásoknak.

A munkavégzésre vonatkozó jelenleg hatályos szabályok (2012. évi I. tv.) megfelelő keretet adnak a rugalmas munkafeltételek kialakítására. A másik fontos feltétel az a vállalati környezet. Bár a döntési fa, vagy döntési mátrix kidolgozását mindig az adott vállalat tevékenységéhez, vállalati kultúrájához kell igazítani, vannak általános kritériumok. Ilyen például a munkavégzés során ellátott feladatok jellege, annak vizsgálata, hogy a személyes jelenlét mennyiben szükséges a munkakör ellátásához. Figyelembe kell venni a rendszeres, vagy alkalmankénti távmunkával elérhető megtakarítás mértékét. Nem szabad megfélekednünk a szubjektív elemek figyelembevételéről sem. Meg kell vizsgálnunk, hogy a tervezett változtatások



# **A DÖNTÉSHOZATAL SZEREPE A FOGLALKOZTATÁSBAN – AZ EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT NEMZETKÖZI ÉS REGIONÁLIS JELLEMZŐI A 2021-ES CRANET FELMÉRÉS TÜKRÉBEN**

**BACHMANN-MATISA JÚLIA**

PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

[bachmann-matisa.julia@ktk.pte.hu](mailto:bachmann-matisa.julia@ktk.pte.hu)

Az előző - legfőképp a COVID-19 járvány alatti és utáni - időszak felgyorsította azt az alkalmazkodási folyamatot, ahogy a munkáltatók és a munkavállalók viszonyultak a távmunkához és a munka-magánélet egyensúlyához, illetve mennyire sikerült praktikusán és gyorsan implementálni a megszokottól eltérő foglalkoztatást és munkarendet, legyen szó részmunkaidőről, rugalmas munkaidőről, vagy éppen home office-ről: mindez nem független a döntéshozóktól, illetve azok rugalmasságától, legyen szó a szervezetek vezetőiről, vagy a HR-részleg képviselőiről.

A CRANET, - mint a világ legnagyobb nemzetközi, nonprofit HRM-kutatóhálózata -, legújabb, 2021-es felmérésében az emberierőforrás-menedzsment nemzetközi és regionális sajátosságait összegzi, amelyek egyrészt egy „globális pillanatképet” adnak a HRM különböző aspektusairól, és így további összehasonlító vizsgálatok alapját is képezhetik. Jelen tanulmány a kutatási jelentés alapján a távmunka és egyéb foglalkoztatási-kategóriák rapid változását veszi górcső alá, az említett döntéshozatali szerepkörök tükrében.

Az adatgyűjtés alapjául szolgáló kérdőív több részében is előfordulnak a vizsgált területek. A szervezeti HRM-tevékenységen, illetve a személyzet-biztosítási gyakorlaton belül igyekeztem statisztikailag igazolható kapcsolatot bizonyítani elsősorban a felelős döntéshozók és a foglalkoztatási- és munkarend-kategóriák egyes alrészei között: az a fő feltevésem, hogy számít, ki a felelős döntéshozó a különböző foglalkoztatási formák előfordulásának gyakoriságában: minél kevésbé a vezetők döntenek a foglalkoztatási formákkal kapcsolatban,

annál nagyobb mértékben a HR részleg szakemberei hoznak határozatot az atipikus foglalkoztatási lehetőségek mellett.

# **ORGANISATIONAL CORRELATES OF WORKPLACE BULLYING IN HUNGARY**

**GYÖNGYVÉR CSAPÓ**

PhD student

University of Pécs Faculty of Humanities

Institute of Psychology, Doctoral School of Psychology, Doctoral Program of Applied Psychology

Mobbing or workplace bullying is a situation in which the individual is exposed to insults and harassment at their workplace constantly and over a long period of time (Leymann, 1996; Matthiesen & Einarsen, 2007). Mobbing usually starts with a conflict escalating later into psycho-terror with the victims being exposed to attacks such as being talked about behind their backs, criticism or the creation of a threatening atmosphere. On the level of systems, mobbing negatively influences work effectiveness and efficiency, reduces job satisfaction and motivation as well as contributes to higher levels of intention to leave work. (Martino, Hoel & Cooper, 2003).

Although workplace bullying is being researched intensely in the international research field, in Hungary very few studies have been aimed at mobbing. Over the past 25 years hardly any studies have been published in connection with it despite the fact that besides its numerous negative correlates (e.g. stress, anxiety, health consequences, even PTSD) appearing at several levels, mobbing has been proved to show correlation with job satisfaction, effectiveness and the intention to leave as well. Furthermore, there is no methodically reliable questionnaire which measures mobbing in Hungarian presently. Therefore, during our research we are adapting NAQ-R (Negative Actions Questionnaire) which has been developed by Einarsen and his colleagues (NAQ-R, Enairsen, Hoel & Notelaers, 2009), which is the most commonly used measuring tool internationally.

The employees taking part in the adaptation of the questionnaire have been over 18 years old and have been working minimum 4 hours a day for at least half a year. In the first part of the adaptation more than 200 people filled in the questionnaire, which rose to over 300 during the validation. The validity of the questionnaire has been examined with the help of several questionnaires concerning system wellbeing and system output such as the relevant scales of

the Copenhagen Questionnaire (COPSOQ II; Pejtersen, Kristensen, Borg & Bjorner, 2010), the Intention to Leave Questionnaire (Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978), the Workplace Stress Questionnaire (Coping and Stress Profile, Kissné Visket & Hunyady, 2001) as well as the WHO Wellbeing Questionnaire (WHO Well-Being Questionnaire — WBI5; Bech, Gudey & Johansen, 1996).

According to our first analysis, the Hungarian version of the NAQ-R questionnaire has the required reliability. Also, we have received conceptually expected correlations with the scales used for testing validity. However, the long-term goal of our study is not only to adapt the NAQ-R questionnaire to Hungarian but also to explore how the system as a community influences workplace bullying in Hungary. Furthermore, we aspire to understand the average employee's attitude to mobbing and to what extent they consider it to be acceptable.

*Keywords:* mobbing, questionnaire, adaptation, NAQ-R



## **SESSION 14. VEZETÉSI KÉRDÉSEK ÉS A FELSŐOKTATÁS MENEDZSEMENTJE**



# **THE PRESENT AND FUTURE OF VOCATIONAL EDUCATION IN GYŐR-MOSON-SOPRON COUNTY**

**HAJNALKA HATOS**

PhD student

Széchenyi István University, Doctoral School of Regional and Economic Sciences

hajnalka.hatos@gmail.com

Modern vocational education and training can be implemented in the form of dual training in vocational education according to the legal requirements and the strategies formulated. Meeting the requirements of the labour market and developing the competences required in the world of work can be taught and learned most authentically and effectively in a company environment. A creative, creative, problem-solving, collaborative, project-oriented young worker who is able to envision the future and who, despite his or her young age, already has experience of the labour market, is the dual vocational training student of the present. The aim of the study is to present the dual training solutions of vocational schools in Győr-Moson-Sopron county. Particular attention will be paid to the delimitation by sector, type of training, city, dual training place and the documentation of good practices. Data on the number of students per year in vocational schools by year grouped by sector of the occupations taught, according to the type of dual training place. The methods used in the research are management interview and document analysis. The facts and correlations revealed illustrate the specificities of the West-Transdanubian region, the expectations of the economic players, the schools' ideas and the effective solutions. The system introduced by the 2019 legislative change is being tested, and the study presents a period of monitoring, feedback, fine-tuning and modification as part of the quality assurance process.

# COACH-SZEMLÉLET A FELSŐOKTATÁSBAN

**KOVÁCS JUDIT**

egyetemi docens

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

katonane.kovacs.judit@econ.unideb.hu

A 21. század kihívásaira egyfajta választ adhat az oktatói szerepkörök kiszélesedése a felsőoktatásban. A push típusú szerepek mellett teret kapnak a pull típusúak. Jelen tanulmány célja, bemutatni, miért van szükség az új szerepekre, kiemelt figyelmet fordítva a coach-szemléletre. A tanulmányban kitűzött cél elérése a szakirodalmi háttér és a nemzetközi kezdeményezések bemutatásával, valamint esettanulmány készítésével történt. Az esettanulmány primer adatforrása „A coaching alapjai” szabadon választható tárgyat, 2022 és 2023 őszén, a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karán teljesítő, 34 fő BSc-s hallgató önreflexióiból származó információk.

Senge (1994) szerint a tanulás lényege a kapcsolat. Emberi kapcsolatainkon keresztül vagyunk képesek világunk valódi megértésére. A beszélgetés és az önirányítás egymással szorosan összekapcsolt fogalmak. Ha nem tudunk egymással beszélgetni, nem tudjuk saját magunkat irányítani. Senge szerint nehéz elképzelni, hogy beszélgetések nélkül bármilyen lényeges átalakulásnak tanúi lehessünk.

Wieland (2021) arról ír, hogy a pull típusú segítő szakmák, melyek közé a coaching is tartozik abból építkeznek, ami az ügyfél számára elérhető, aki ezáltal saját belső forrásából építkezik. A coach-szemlélet olyan környezetet teremt, ahol az emberek építő beszélgetések és őszinte visszajelzések révén, a nyitottság és a kapcsolatteremtés által támogatva fejlődhetnek és a legjobb teljesítményt nyújthatják.

A hallgatók önreflexióinak elemzése alátámasztja, hogy a pull típusú szerepek jelenléte a felsőoktatásban hozzájárul ahhoz, hogy az egyetemisták alkotóbb hallgatással legyenek jelen beszélgetéseikben, jobban tudjanak kapcsolódni magukhoz és a másik mondandójához.

# **KEY PLAYERS: THE CORRELATION BETWEEN FEMALE LEADERS AND CORPORATE SUCCESS**

**JULIANNA NÉMETH**

assistant professor

University of Pécs Faculty of Business and Economics

Department of Leadership and Organizational Sciences

nemethj@tkk.pte.hu

**ZSUZSANNA VITAI**

professor

University of Pécs Faculty of Business and Economics

Department of Leadership and Organizational Sciences

vitai.zsuzsanna@tkk.pte.hu

In recent years, the integration of female managers into corporate boardrooms has emerged as a pivotal factor influencing organizational performance. This study delves into the correlation between gender diversity in leadership roles and its multifaceted impacts on corporate outcomes, encompassing financial metrics, innovation capabilities, and governance structures. By synthesizing a broad array of literature and empirical investigations, our research aims to shed light on the nuanced contributions of female leaders, who bring distinct perspectives, skills, and experiences that enrich decision-making processes and bolster organizational efficacy.

Furthermore, this analysis explores the hurdles and obstacles female executives encounter within the corporate milieu, evaluating how these challenges might affect the trajectory of corporate success. Employing a comprehensive methodological approach, including quantitative analysis and case studies, this study presents evidence that underscores the positive ramifications of gender diversity in the boardroom. The findings not only advocate for a more inclusive leadership paradigm but also highlight the strategic advantages of fostering gender diversity at the helm of corporate governance.

Our research contributes to the ongoing discourse on gender diversity in leadership by providing empirical evidence and theoretical insights into how female managers' inclusion in boardrooms can be a linchpin for enhanced corporate performance. The implications of this

study are significant, offering a beacon for policymakers, corporate stakeholders, and scholars interested in leveraging diversity as a catalyst for organizational success.

# **MYPEAC: NEW ORGANIZATIONAL MANAGEMENT MODEL AT UNIVERSITY OF PÉCS ATHLETIC CLUB (PEAC)**

**MÁRK HOFFBAUER**

assistant lecturer

University of Pécs Faculty of Health

hoffbauer.mark@pte.hu

**PONGRÁC ÁCS**

professor, dean

University of Pécs Faculty of Health

pongrac.acs@etk.pte.hu

## **Connection:**

The work of Ferenc Farkas was not only published in university education, but also left a mark on the sports life of the University of Pécs. In addition to his teaching work, Professor Farkas played a prominent role in the life of University of Pécs Athletic Club (PEAC). He took an active part in the management and international successes of the table tennis division, as well as in the work of the association's presidency. The management of PEAC is confident that Ferenc Farkas would also support the ongoing development of the organization.

## **Objectives:**

The aim of PEAC is to be able to solve the contact (parents, sportsmen, coaches), financial administration and management of accounts within the association through a single interface.

## **Methodology:**

The MyPEAC application was created in order to create a one-stop management. The application contains three main platforms: membership database and membership fee interface; financial and accounting interface; executive decision-making interface.

## **Results:**

Through the MyPEAC application, the following was achieved: up-to-date membership database, management of school data in one place, new coach-parent-athlete communication channel, up-to-date financial data, support for decision-making processes.

**Next steps:**

The plan is that during the expansion of the application, sports results, coach evaluations, training work will appear. Through the expansion, a unique, researchable sports science database will be created.



**SESSION 15. KOMPETENCIAFEJLESZTÉS,  
KARRIERUTAK; EGYEDI OKTATÁSI  
MEGKÖZELÍTÉSEK A  
FELSŐOKTATÁSBAN**

**FELSŐFOKÚ TANULMÁNYOKKAL ÉS KARRIERÚTTAL  
KAPCSOLATOS DÖNTÉSEK VISELKEDÉS-GAZDASÁGTANI  
PERSPEKTÍVÁBAN**

**KOVÁCS KÁRMEN**

egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

Kvantitatív Menedzsment Intézet

kovacs.karmen@tkk.pte.hu

**KÁRÁSZ ZSÓFIA**

PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

Gazdálkodástani Doktori Iskola

karasz.zsafia.veronika@tkk.pte.hu

**BATIZI DÁVID**

PhD-hallgató

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

Gazdálkodástani Doktori Iskola

batizi.david@tkk.pte.hu

A kutatás célja a felsőfokú tanulmányokkal és a karrierúttal kapcsolatos döntések vizsgálatához egy újfajta keretrendszer kidolgozása a viselkedési közgazdaságtan perspektívájának alkalmazásával. Elsőként a felsőfokú tanulmányokkal kapcsolatos és a karrierút során felmerülő döntéseket azonosítottuk azok külső és belső befolyásoló tényezőivel együtt, majd a döntések lehetséges kimeneteleit tekintettük át. Minthogy az egyének a valóságban nem tökéletesen racionálisan döntenek, így a felsőfokú tanulmányokat végző hallgatók és a munkavállalók is, döntési hibákat vétnek. A felsőfokú tanulmányok és a karrier előrehaladása szempontjából az időtényező meghatározó, következésképpen a döntési hibákat is az idő vonatkozásában vizsgáltuk. Ennek alapján három lehetséges döntési hibát azonosítottunk: jelen felé torzítás, kivetítési torzítás és elsüllyedt költség hatás. A hallgatók és a munkavállalók döntési hibái a viselkedési közgazdaságtan alapján mélyrehatóan elemezhetők; ezáltal olyan



tényezők, összefüggések és következmények tárhatók fel, amelyek tradicionális szemléletmóddal nem. Mindennek jelentősége abban van, hogy a hallgatók döntései befolyásolják későbbi munkaerőpiaci és elhelyezkedési lehetőségeiket, a munkavállalók választásai pedig kihatnak szakmai fejlődésükre, pályafutásuk sikerességére. A felsőfokú tanulmányokkal kapcsolatos és a karrierút során felmerülő döntések és azok kimeneteleinek, valamint következményeinek elmélyült további vizsgálatához hatékony eszköz lehet az általunk kidolgozott viselkedési közgazdaságtani perspektívájú keretrendszer.

# **CONCEPTUAL APPROACHES AND CONTRADICTIONS IN INDIVIDUAL COMPETENCES FOR RELATIONSHIP DEVELOPMENT**

**MELITTA KÁLMÁN**

assistant lecturer

University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration  
Institute of Business Studies, Department of Business Networks and Strategy  
kalman.melitta@eco.u-szeged.hu

The importance of business relationships and their networks is increasing in the era of globalisation. New networks are emerging from business relationships, which require specific skills to manage and maintain. The interaction approach to business relations differs from the traditional transaction-based approach in economics and business studies. The traditional perception is that in business exchanges, the interacting partners have no or limited impact on each other, however extensive experience in relationship marketing contradicts this. According to the interaction approach, actors interact in exchanges, so that economic events are driven not by firms but the interactions between them. This paper justifies the focus of research on interactions between firms. And the networks that have emerged should be examined as a whole, rather than looking at firms as isolated islands. However, the question may arise as to what kind of relationship development and management skills are needed by the enterprises or the actors involved in them in order to develop and maintain these relationships in the long term. The literature shows a colourful picture in the interpretation of relationship development competences. The picture is extremely heterogeneous, both in terms of its extent and its levels. The paper reviews the different definitions and approaches to relationship competences and the contradictions between them. The aim of the paper is to summarise conceptual approaches to networking competences, to describe the networking and management tasks, the frameworks of interaction capabilities and structures, and to highlight the role of networking collaborations.

# **PUBLIC ADMINISTRATION TALENT MANAGEMENT IN A DIFFERENT INTERNATIONAL CONTEXT**

**BERNADETT RIEDELMAYER**

assistant lecturer

University of Pécs Faculty of Business and Economics

Department of Leadership and Organizational Sciences

riedelmayer.bernadett@ktk.pte.hu

The study will present talent management models in public administration in a broad international context. The study will place particular emphasis on good practice, highlighting practices that effectively manage and develop talent in public administration. A comparative analysis will compare these practices, paying particular attention to different cultural, political and economic contexts. The study also provides a detailed analysis of the factors that influence the effectiveness and successful implementation of talent management in public administration settings. These include the importance of managerial support, the policy and legal framework in place, and the role of regular assessments and evaluations. It also highlights innovative practices and tools that can help public administrations identify, develop and retain talent. It is also important to highlight the benefits of institutional cooperation and international partnerships that enable countries to share experiences and best practices. Following this summary analysis, a model of talent management practices in different nations is presented. This model details how these practices are applied and integrated into public administration systems and how they can be adapted to different national contexts. The modeled examples are designed to help public administrators and policy makers understand and apply best practices in talent management in order to improve the efficiency and effectiveness of public administration internationally. Finally, the study examines the future challenges and opportunities for public administrations in the area of talent management and makes recommendations to promote sustainable development and innovation.

*Keywords:* talent management, public administration, talent retention, innovation, TM best practices

# **APPLYING BEHAVIOURIST THEORIES TO LEADERSHIP DEVELOPMENT IN THE HIGHER EDUCATION**

**MARIANN BENKE**

assistant professor

University of Pécs Faculty of Business and Economics

Department of Leadership and Organizational Sciences

benkem@ktk.pte.hu

**GABRIELLA KURÁTH**

associate professor

University of Pécs Faculty of Business and Economics

Department of Leadership and Organizational Sciences

kurath.gabriella@ktk.pte.hu

**ANETT UHRIN**

PhD student

University of Pécs Faculty of Business and Economics

Programme in Regional Development

uhrin.anett@ktk.pte.hu

## **The aims of the paper**

Our study aims to explore the psychological aspects of behaviourist learning theories and interaction with animals in detail. In our research, we will detail the basic principles of behaviourist learning theories, and, on the other hand, we will use experiments to investigate the concrete psychological consequences of interactions with animals. We focus on the role of communication with animals and the effects on individual behaviour and psychological state.

## **Methodology**

Based on behaviourist learning theories, the research will explore the psychological aspects of interacting with animals. The paper is divided into two main parts: the first part discusses the basic principles of behaviourist learning theories and the psychological implications of interacting with animals. In the second part, experiments are conducted to observe the

behaviour of individuals during interactions with animals. Besides observations, questionnaires will be used to assess in detail the experiences and psychological state of individuals.

### **Discussion**

The study's results suggest that interactions with animals positively impact individual behaviour and psychological well-being. According to the principles of behaviourist learning theory, communication with animals promotes individual learning, self-reflection and understanding of non-verbal communication. In addition, working with animals provides opportunities to develop social and mental skills. The findings of this research could be of great relevance to leadership development in higher education, as the integration of animal interaction into learning environments can help individuals develop leadership and communication skills, thereby improving the performance and effectiveness of leaders. In this way, the results of this research will contribute to a better understanding of the positive effects of interactions with animals in psychology. They can be applied to the context of higher education.



**SESSION 16. ÁLLAMI ÉS CIVIL  
SZERVEZETEK MENEDZSMENT  
KIHÍVÁSAI**

# **ROLE OF CIVIL ORGANIZATIONS IN THE SUSTAINABILITY OF INNOVATION**

**NÓRA MÁRIA HALMAI**

PhD student

Széchenyi István University

Doctoral School for Regional and Business Administration Sciences

halmain@uniduna.hu

**MÓNIKA RAJCSÁNYI-MOLNÁR**

Vice-rector for General and Institutional Development Affairs

University of Dunaújváros

molnarmo@uniduna.hu

**MÁRTA KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI**

professor

Széchenyi István University, Faculty of Economics

Leadership and Organizational Department

kszm@sze.hu

The study examines the cardinal role that civil organizations play in the innovation ecosystem, specifically in the context of achieving sustainable development goals. By utilizing the integrated framework of Quadruple and Quintuple Helix models and social innovation (Carayannis et al. 2019), the study emphasizes the importance of innovation communication (Mast et al 2005) and the tasks that civil actors can fulfil, in order to ensure the effectiveness of implementing innovative ideas. Considering the helix model as a framework that facilitates communication and decision-making between individual social actors (Boelman et al. 2015), it emphasizes that civil organizations can perform significant socialization and communication tasks (Balázs and Rajcsányi-Molnár 2022) in terms of innovation, ensuring the effectiveness of the implementation of the innovative idea (Hansson et al. 2014). The study highlights the importance of civil actors in innovation communication from the aspect of the sustainability (Lahi et al) of innovation.

Ultimately, the paper proposes a model for cooperation and responsibility of the third sector in achieving sustainable development goals (Meier 2023).

### *References*

Mast, C., Huck, S., & Zerfass, A. (2005). Innovation communication. *Innovation Journalism*, 2(4.), 167-179.

Carayannis, E., Grigoroudis, E., Stamati, D., & Valvi, T. (2021). Social Business Model Innovation: A Quadruple/Quintuple Helix-Based Social Innovation Ecosystem. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 68(1). 235-248. DOI: 10.1109/TEM.2019.2914408.

Boelman, V., Kwan, A., Lauritzen, J. R. K., Millard, J., & Schon, R. (2015). *Growing social innovation: A guide for policy makers*. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.

Balázs, L., & Rajcsányi-Molnár, M. (2022). The role of civil organizations in promoting electromobility. *Civil Szemle* 19(4), 41-54.

Lahi, A., & Dervishi, A. (2019). Triple Helix, as an acceleration model of Sustainable Development Goals. *European Journal of Economics and Business Studies*. 5(2), 101-105. DOI: 10.26417/ejes.v5i2.p101-105

Hansson, J., Björk, F., Lundborg, D., & Olofsson, L. E. (2014). *An ecosystem for social innovation in Sweden: A strategic research and innovation agenda*. 8. Lund Univ, Lund, Sweden. DOI: 10.13140/RG.2.1.3446.7607

Hummel, S. (2020). Shrinking Spaces? Contested Spaces! Zum Paradox im zivilgesellschaftlichen Handlungsraum. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*. 33(3):649-670. DOI: 10.1515/fjsb-2020-0056

Meier, D. (2023). The evolution of SDG-related third sector and public administration literature: an analysis and call for more SDG-related research, *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 19(1), 2236501, DOI: 10.1080/15487733.2023.2236501



# **PUBLIC PROCUREMENT FOR INNOVATION**

**TÜNDE TÁTRAI**

egyetemi tanár

Budapesti Corvinus Egyetem

tunde.tatrai@uni-corvinus.hu

As the literature on public procurement has evolved, numerous practitioners have interpreted innovative public procurement and attempted to identify innovative elements in the public procurement process (Mehra-Joshi, 2010). Innovation is one of the six most used terms in public procurement (Rejeb et al, 2023). This abstract goes beyond this, as it advocates the introduction of the term "Public Procurement for Innovation" instead of "Innovative public procurement" or "Public Procurement of Innovation".

The reason is that innovative public procurement procedures, which have been the subject of study in the European Union for almost a decade, have focused mainly on competitive dialogue or, in recent years, more on innovation partnerships. However, the integration of innovative ideas into procurement does not necessarily depend on the initiation of a procurement procedure. In the sense of Public Procurement for Innovation, it is in fact necessary to look at the issue in a broader context. In the European Union's H2020 programme, there have been many projects that have been implemented after the award of a grant, and it is up to the winning consortium to decide how to make it a success.

The approach was to build the capacity of the supported organisations and, depending on the success of the innovation, its speed and the needs of the actors, to change roles. In the first period, the funded organisation carried out standard procurement procedures or used R&D services. After the successful prototype, the way in which it is used and the need for production will determine which new actors can be involved in order to make the innovation work. The new actors may also spend public money in their activities, i.e. there is a need for public procurement, but in this context of understanding, the focus is on capacity building, where new actors can, for example, manufacture the result of a biotechnological innovation and deliver it to underdeveloped areas, ensuring its logistics and long-term supply where the product concerned, for example a new active substance, is needed. This requires the involvement of the innovator in the whole process, who can play multiple roles, as different interests are involved

in developing the right research base, finding the market, organising production and delivering the product.

The research presents good practices and identifies the role of the innovator that opens new ways of understanding innovation in the context of public procurement.

### *Literature*

Mehra, K., & Joshi, K. (2010). The enabling role of the public sector in innovation: A case study of drug development in India. *Innovation*, 12(2), 227-237.

Rejeb, A., Rejeb, K., Appolloni, A., Kayikci, Y., & Iranmanesh, M. (2023). The landscape of public procurement research: a bibliometric analysis and topic modelling based on Scopus. *Journal of Public Procurement*

# ÁLLATKERTEK SZOLGÁLTATÁSMINŐSÉGÉNEK NÖVELÉSE A LÁTOGATÓI ELVÁRÁSOK FELMÉRÉSÉVEL

**SCHMUCK ROLAND**

egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

[schmuck.roland@ktk.pte.hu](mailto:schmuck.roland@ktk.pte.hu)

A tanulmány az állatkertek vevőelégedettségi szempontjait vizsgálja. Alapvetően az állatkerteknek szórakoztató és ismeretterjesztő szerepük van, mely közötti egyensúlyt kell megtalálniuk. Ez a tanulmány ezek közül a szórakoztató szerepre koncentrálna a vásárlói elégedettség és a lojalitás befolyásoló tényezőinek vizsgálatával. Az állatkertek látogatói szempontból szórakoztató létesítmények, ahol könnyedén eltölthető egy teljes nap az állatkert különböző attrakcióinak felfedezésével. Jelen kutatás pozitív és negatív példákat mutat be.

A tanulmány öt állatkertet vizsgál, hallgatói beszámolókból kiindulva, kiemelve a vezetés szerepét a látogatói viselkedés előrejelzésében és a szolgáltatásminőség és vevőelégedettség fejlesztésével. A tanulmány módszertanilag hallgatói beszámolók szöveges elemzését alkalmazza, az említések számának elemzésével. Ez az megközelítés több alapvető megállapítást tesz lehetővé.

Az állatok az állatkerti élmény központi elemei, mely során bemutatásra kerül fajuk, természetes életkörülményeik és alapvető tulajdonságaik. Az állatok tartása során kiemelten fontos az etikus viselkedés és az állatok jóléte. Az állatkertek menedzsmentjének nagy hangsúlyt kell fektetnie a látogatók igényeinek kielégítésére, ami hatékony minőségmenedzsment folyamatokat igényel. A menedzsment hatékonysága kérdéseket vet fel a vevői elvárásokhoz való rugalmasság és az általános fogyasztói élmény tekintetében. A látogatók általános értékelése, beleértve a tisztaságot, a létesítmény szolgáltatásait, valamint a személyzet kommunikációját, alapvetően befolyásolja az élményüket. Az elérhető szolgáltatások, mint az étel és üdítőitalok elérhetősége, minősége és árázása kulcsfontosságú szerepet játszanak a vevőelégedettség alakulásában.

A fogyasztói viselkedés proaktív előrejelzése fontos stratégiai folyamatnak bizonyul a látogatói élmények fokozása érdekében. A kutatás eredménye alapján a víz illetve üdítőitalok hozzáférhetősége és elérhetősége alapvető fontosságú, különösen a melegebb éghajlati övekben. Az attrakciók és szórakozási lehetőségek biztosítása diverzifikálja a látogatói

élményt, növelve a látogatók örömet és elégedettségét. Emellett a személyzet hozzáállása és szakértelme is pozitívan befolyásolja a látogatói észlelést. Összességében a kutatás rámutat a megfelelő menedzsment megközelítések és folyamatok szerepére az állatkert szolgáltatásminőségének és a látogatói elégedettségének növelésében.



**SESSION 17. A MUNKAERŐ  
DINAMIKÁJÁNAK ÉS A HALLGATÓI  
TÖREKVÉSEKNEK AZ ELEMZÉSE:  
BETEKINTÉS A KARRIERESZKÖZÖKBE,  
AZ AI HATÁSA**

# **KARRIERTERVEZÉSI ESZKÖZÖK VIZSGÁLATA KÖZÉP- ÉS NAGYVÁLLALATOK GYAKORLATÁBAN**

**SZONDI RÉKA**

tanársegéd

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Emberi Erőforrás Menedzsment Tanszék

szondi.reka@econ.unideb.hu

**GERGELY ÉVA**

egyetemi docens

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Emberi Erőforrás Menedzsment Tanszék

gergely.eva@econ.unideb.hu

A gazdasági környezet változásainak hatására a HR területén is megfigyelhetők az új tendenciák. A tehetséges szakemberek iránti igény folyamatosan növekszik, a toborzás és a megtartás állandósult tevékenységterületekké váltak. Magyarországra az újszerűnek mondható emberi erőforrás menedzsmenthez köthető gyakorlatokat, jellemzően a nemzetközi nagyvállalatok által ismerhetjük, ám a jelenlegi munkaerő-piaci helyzetben egy bizonyos munkavállalói létszám mellett, elengedhetetlen a naprakész tudással rendelkező HR csoport működtetése. A vizsgálat célkitűzése, a karriertervezéshez köthetően megnevezhető, felismerhető legjobb gyakorlatok, módszerek összegyűjtése, melyek segítik a munkaerő állomány megtartását és a tehetségek potenciáljának kiaknázását a vállalaton belül. A kutatás célcsoportját az Észak-Magyarország és Észak-Alföld régiókban telephellyel rendelkező vállalatok adták, ahol a vállalati létszámnak megfelelően működik HR osztály és valamilyen formában foglalkoznak is karriertervezéssel. A kutatási módszer a kérdőív, mely a mintába kerülő vállalatok vezetőit, HR szakembereit célozta. Az eredményeket tekintve összefüggéseket kerestünk, érintve a vállalati méretet, az alkalmazott és azonosítható HR tevékenységterületeket, és a karriertervezés eszközeiként megnevezett feladatokat is. A vizsgált vállalatok vonatkozásában különbségek vannak a HR osztály létszáma és a jelenlévő HR funkciók között, továbbá a teljesítményértékelés, karrierkonzultációk és a személyre szabott

fejlesztési tervek, nemzetközi tapasztalatszerző képzések kapcsolódást mutatnak a karriereszközök értékelése alapján.

Habár a HR funkciók a sikeresen működtetett humán erőforrás gazdálkodás kapcsán integrált rendszert alkotnak, némely funkció között erősebb korrelációs kapcsolatot lehet azonosítani. Az eredményesen működtetett szervezeti humán erőforrás rendszerek alapja lehet a karriermenedzsment, a karriertervezéshez köthető menedzsment eszközök, hiszen ezáltal tervezhetővé válik a munkaerő-állomány, az utánpótlás tervezés, és megtarthatóvá válnak a kulcsemberek. A szakirodalomra alapozott megállapításokat a vizsgálatban igazolni tudtuk.

# **A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA MUNKAERŐPIACI HATÁSAINAK MEGÍTÉLÉSE EGYETEMISTA HALLGATÓK KÖRÉBEN**

**BOROS JÓZSEF**

tanársegéd

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

boros.jozsef@econ.unideb.hu

**KUN ANDRÁS ISTVÁN**

egyetemi docens

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

kun.andras.istvan@econ.unideb.hu

A közelmúltbeli technológiai fejlesztések, mint például a mesterséges intelligencia szélesebb körű használata, nagy ígéreteket és potenciális veszélyeket jelent. Szignifikánsan képes javítani a munkavállalói teljesítményt és a felhasználók számos feladat elvégzésére használhatják anélkül, hogy speciális tudást igényelnének, ezáltal termelékenységnövelés érhető el. Másfelől viszont az ilyen jellegű megoldások helyettesíthetik a munkavállalókat, ami tömeges elbocsátásokhoz és munkanélküliséghez vezethet. A jelenlegi kutatások elsősorban arra korlátozódnak, hogy előrejelzéseket tegyenek a Mesterséges Intelligencia egyes feladatokra és foglalkozásokra gyakorolt hatásairól.

Jelen vizsgálat 2023. november – 2024. február között 207 fő (61,35% nő) felsőoktatási szakképzésben tanuló hallgató bevonásával készült a Debreceni Egyetemen. A Munkaerőpiaci ismeretek kurzus vizsgája során plusz pont szerzési lehetőséget ajánlottunk fel azok számára, akik önkéntesen, a tananyaghoz csak közvetetten kapcsolódó – a mesterséges intelligencia munkaerőpiacra és készségekre kifejtett hatását néző – 3-3 feleletválasztós kérdésre helyesen válaszolnak (minden kérdés esetén egy válaszlehetőséget jelölhettek meg a négy opció közül). A válaszadók több, mint 1/3-a úgy gondolja, hogy a mesterséges intelligencia hosszú távon kevesebb munkahelyet teremt, mint amennyit elvesz és 22,8%-uk volt ezzel teljesen ellentétes véleményen. A kitöltők 57,1%-a az alacsonyabb képzettségűek munkavégzési lehetőségét



tekinti kockázatosnak, azonban 40% a magasan képzettek munkáját érzi veszélyben. Közel azonos arányban gondolják fontosnak a következő képességeket ahhoz, hogy a mesterséges intelligencia megjelenéséből hasznot húzzanak, ahelyett, hogy félniük kellene tőle: az információk rendszerezésének képessége (50,5%) és a komplex problémamegoldás (40,9%). A mesterséges intelligencia hatását közel azonos arányban (31,6%-36,8%) tartották jelentősnek az emberi erőforrás menedzsmentre, az ügyfélszolgálati tevékenységre, illetve a kreatív és design munkákra. A kitöltők közel fele nyilatkozott úgy (egybevégyva a szakirodalmi előrejelzésekkel), hogy a magasabb szintű készségeket igénylő munka felé fog eltolódást okozni a mesterséges intelligencia (45,5%).

Az elemzések során megvizsgáltuk, hogy a hallgatói felkészültség (a dolgozat pontszámával mérve) együtt jár-e egy nagy figyelmet kapó technológiai fejlesztés helyes megítélésével, akkor is, ha az közvetlenül nem része a vizsga anyagának. A vizsgálat kontroll változóként tartalmazta a nemek, a szakokat, a vizsgaalkalmakat és azok számát (ismétlővizsga), a hallgató munkarendjét. A többváltozós lineáris regressziószámítás nem mutatott ki egyértelmű összefüggést. A jobb általános munkaerőpiaci ismeretekkel rendelkezők sem látják pontosabban a mesterséges intelligencia szerepét a munka világában.

# **CHANGES IN HOME OFFICE SATISFACTION DURING AND AFTER THE PANDEMIC**

**TÍMEA VENCZEL-SZAKÓ**

assistant professor

University of Pécs Faculty of Business and Economics  
Department of Leadership and Organizational Sciences  
szakot@tkk.pte.hu

**DOROTTYA ANNA SZABÓ**

PhD student

University of Pécs Faculty of Business and Economics  
Department of Leadership and Organizational Sciences  
szabo.dorottya@tkk.pte.hu

**NORBERT SIPOS**

assistant professor

University of Pécs Faculty of Business and Economics  
Department of Leadership and Organizational Sciences  
sipos.norbert@tkk.pte.hu

The study aims to demonstrate whether and if employees' satisfaction with working from home has changed during and after COVID-19. In the article, we compare satisfaction data before and after COVID-19.

Our research question is how the perception of the home office has changed from the point of view of employees after the epidemic's end.

The research consisted of two parts. The first part of the survey took place at the end of the 3rd wave of the COVID-19 epidemic, in May and June 2021. During the study, we first asked 600 Hungarian residents between the ages of 18 and 64, using an online questionnaire method, who had ever worked from home for at least three months. For the definition of satisfaction with home office, an individual research framework and a satisfaction index (SI) were created, which were built on the factors identified during the exploration of the literature.

The second research phase took place after COVID-19, in February and March 2022. During this research, we contacted 1000 Hungarian residents with an online questionnaire. During the online representative survey, we asked both those who have home office experience and those who do not; the existence of home office experience was not a condition. We were also interested in the attitude of those who did not have home office experience.

The research findings make it clear that the employees are open to the home office option. The analyses show that the employees' satisfaction with the home office (satisfaction index) decreased while the positive attitude increased.

Based on the research results, employees are open to the possibility of a home office, but they no longer see it as a reward but have higher expectations.

# **DREAM OR REALITY? HIGHER EDUCATION STUDENTS' PLANS AND THEIR REALISATION BASED ON THE GCTS**

**DOROTTYA ANNA SZABÓ**

PhD student

University of Pécs Faculty of Business and Economics  
Department of Leadership and Organizational Sciences  
szabo.dorottya@tkk.pte.hu

**LÁSZLÓ PIACSEK**

Human Resources Development Project Office Manager  
The Chamber of Commerce and Industry of Pécs-Baranya  
piacsek.laszlo@pbkik.hu

**NORBERT SIPOS**

assistant professor

University of Pécs Faculty of Business and Economics  
Department of Leadership and Organizational Sciences  
sipos.norbert@tkk.pte.hu

The fundamental issue of the transition of higher education students into the labour market is an important expectation in terms of the increasing societal and financial/governmental aspects related to the measurability of the performance of higher education institutions. Labour market integration can be evaluated in various ways; in this study, we examine the extent to which student plans are realized, i.e., to what extent students who are still enrolled and actively studying see the reality of the labour market. The effectiveness of actions aligned with initial expectations and plans is essential to achieve real impact, so it is crucial to identify areas where intervention is necessary and focus scarce resources.

To this end, we compare the student motivation and graduate career tracking surveys conducted at the University of Pécs. We analyze the career aspirations of graduating students in the given year's motivational survey and the responses of graduated students one year before in the subsequent survey concerning salary, sectoral preference, company size, and geographical location.

Our results show significant differences in training areas concerning envisioned/estimated versus actual salaries. There is a clear overestimation of the intention to work abroad, and there is a greater preference for the nonprofit sector than the later employment rate in the field.

To bridge the gap between dreams and reality, it is worthwhile to provide students with courses targeting the development of soft skills and other practical opportunities (world of practice) so that the reality of future employment, which is only imagined during studies, contributes more to the return on investment in higher education based on the Triple Helix model.

# **THE IMPACT OF CYBERSECURITY ON ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN JORDAN**

**EMAN AWAD ALBADDAWI**

software engineer

Zain Telecommunication Company, Jordan

PhD student

University of Pécs Faculty of Business and Economics

dr.emanbtoush@gmail.com

The study aimed to explain cyber officers' career development in major small projects in Jordan. An analytical description was used. The size of the study was (384) individuals, and the number of data suitable for analysis was (260) questionnaires, representing (67.6%). The questionnaire was approved for the study and the statistical program (SPSS) was used to analyze the study data. The study concluded that cyber security The expansion in its dimensions (confidentiality, privacy, enhancement) has a statistically significant impact on administrative development in its dimensions (organizational structure development, human resources development) and the associated value ( $R^2$ ) of the relationship between cybersecurity in its dimensions combined on administrative development in its combined dimensions in large small projects in Jordan So far (61.2%), the management of small and large projects should maintain confidential information for auditors and take care not to disclose it to external parties, as well as with trustworthy, trustworthy and confidential representatives for its information. The study recommended and encourage the management of small and large projects to work on raising awareness among management members about the beginning of the cyber password. This is done by working to bring Dubai DJs to educate them about the dangers of the cyber password and remove it or remove the required one.

*Keywords:* Cybersecurity, Administrative Development, Major Small Projects in Jordan



## **SESSION 18. KOMMUNIKÁCIÓ ÉS MUNKAMENEDZSMENT**

# **EXAMINATION OF FACTORS INFLUENCING ORGANIZATIONAL AND EMPLOYEE WELL-BEING**

**GÁBOR JUHÁSZ**

associate professor, research center director

University of Pécs Faculty of Humanities Social Sciences Research Center for Social

Inclusion and Social Economy

juhasz.gabor@pte.hu

**ÁKOS JARJABKA**

associate professor, institute director, research group leader

University of Pécs Diaspora Project Network Rector's Commissioner

University of Pécs Faculty of Business and Economics

Department of Leadership and Organizational Sciences

jarjabka.akos@tkk.pte.hu

**KATALIN LÁSZLÓ**

assistant lecturer intern, regional project coordinator

University of Pécs Faculty of Humanities Social Sciences

Research Center for Social Inclusion and Social Economy

PROHUMAN Diákmunka Prodiák Iskolaszövetkezet

laszlo.katalin@prohuman.hu

The negative impacts and consequences of recent and ongoing crises have generated pressures for adaptation that permeate every aspect of our daily lives, including the realms of organizations and the workplace (Scheuch, 2021). Social and economic actors, including representatives from the world of work, must develop new coping strategies to address issues stemming from external environmental challenges and to manage associated problems. The applied crisis management should be capable of maintaining or enhancing individual and organizational performance levels, as well as the motivations and levels of satisfaction that underlie them (Rezsőfi et al., 2022). The negative consequences of crises pervading the world of work are compounded by the effects of crises experienced in both the workplace and the family environment, which can cause significant levels of stress for those involved. As a result,



we can observe declines in motivation, decreases in performance, heightened efficiency issues, increases in internal conflicts and tensions, and the emergence of the risk of disintegration in workplaces. However, workplace flexibility can have a positive impact on employees' lives by reducing the mentioned negative effects, contributing to the restoration of work-life balance (Radó et al., 2018). In organizations where appropriate, comprehensive interventions are implemented to ensure organizational and employee flexibility, resilience, and well-being, leaders and subordinates alike are better equipped to effectively address issues and problems arising from crises, everyday crises, and changes (Dávid et al., 2014). The concept of Employee Wellbeing encompasses a wide range of complex interventions, measures, and services that employers employ to maintain or enhance the well-being of their employees (Szombathelyi, 2012.). Increasing resilience, implementing well-being programs in the workplace, and adopting an integrated Workplace Wellbeing Strategy necessitate the employment of a well-being consultant by employer organizations whenever possible (Szabó et al., 2019).

Our research on employee well-being is conducted within the framework of collaboration between the Social Inclusion and Social Economy Research Center of the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of Pécs, the FLOW Management Research Group of the Faculty of Business and Economics, and HR-RENT Ltd. The main objective of our research is to conduct a multidimensional examination of the factors influencing employee well-being within the changing domestic labor market and employment conditions framework. In our introductory study, we draw attention to the correlations between organizational and employee resilience and employee well-being.

# **ASSERTIVENESS AND WORKAHOLISM IN CONFLICT**

**VERONIKA VÉGHNE MADARASI**

PhD student

University of Debrecen, Faculty of Economics and Business

Institute of Management and Organization Sciences, Non-independent Department of  
Management Sciences

vegh.vera@econ.unideb.hu

**ÁGNES KOTSIS**

lecturer

University of Debrecen, Faculty of Economics and Business

Institute of Management and Organization Sciences, Non-independent Department of  
Organization Sciences

kotsis.agnes@econ.unideb.hu

**EDIT BARIZSNÉ HADHÁZI**

associate professor

University of Debrecen, Faculty of Economics and Business

Institute of Management and Organization Sciences, Non-independent Department of  
Management Sciences

barizsne.hadhazi.edit@econ.unideb.hu

In an organisational setting, we face many conflicts every day, the outcome of which can have a significant impact on effectiveness and performance.

Conflicts at work and their outcomes can be traced back to human values, such as the relationship to work, and communication factors, such as assertiveness. Assertiveness is an important phenomenon today, because the quality of communication between individuals in an organisational context can determine individual and organisational performance.

The success of conflict resolution can also be influenced by the extent to which conflict participants genuinely explore each other's interests, which depends on a number of factors. However, the negative impact of workplace conflict can be reduced by improving this integration.

Furthermore, the attitude towards work, even overwork, can have an impact on the effective resolution of organisational conflicts. Those affected by workaholism show fewer signs of assertiveness, but a certain impatience and urgency towards themselves and others. They are also more likely to take decisions on the spur of the moment and to avoid conflict.

Research has found differences by gender, with men being more assertive than women, and by age, with workers of different ages behaving differently in conflict situations. Young workers are competitive in conflict situations and perceive conflict as a destructive event, while boomers, for example, are characterized by cooperative behavior. Conflict management and assertiveness can be developed and cannot be started early enough. It has already been shown among students that good communication skills can be one of the key factors for outstanding performance.

Based on the above, in our research, we were interested to see how integrative negotiation style and assertiveness are displayed among students and whether they show a correlation with a tendency to workaholism. To conduct the study, students of the Faculty of Economics at the University of Debrecen solved an integrative negotiation task and completed the Work Addiction Risk Test (WART-HU) and the Rathus Questionnaire on Assertiveness. The preliminary results suggest that the increased presence of workaholism as a compliance constraint may trigger negotiators towards a more optimal use of the integration potential.

# MŰSZAKI ÉS NEM MŰSZAKI TERÜLETEN DOLGOZÓK MUNKAELEGEDETTSGÉNEK JÖVEDELEMSZEMPONTÚ ÖSSZEHASONLÍTÁSA

**GYÖRGY DÁVID**

PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

gyorgy.david@ktk.pte.hu

A munkáltatók és munkavállalók kapcsolatrendszerének alapvető kérdése, hogy a dolgozók elégedettek-e a munkájukkal. Számos kutatás bizonyított kapcsolatot az elégedettség és munkavállalók teljesítménye, illetve hatékonysága között. Jelen tanulmány fókuszában a munkavállalói elégedettség áll. A kutatás célja a munkával való elégedettség mértékének vizsgálata a jövedelemmel való elégedettség kapcsán, összehasonlítva azt a műszaki és nem műszaki területeken.

A primer kutatás kvantitatív keresztmetszeti vizsgálatot tartalmaz a műszaki ( $n_m=128$ ) és nem műszaki ( $n_{nm}=122$ ) területen dolgozó munkavállalók online kérdőíves megkérdezésével. Az adatbázison a jövedelem és a munkával való elégedettség közötti összefüggések elemzése korreláció-analízissel, a változók közötti kapcsolatok és azok erőssége keresztábra elemzés alkalmazásával kerülnek meghatározásra.

Az eredmények alapján a mintában szereplő műszaki területen dolgozó munkavállalók esetében nincs kimutatható kapcsolat a jövedelemmel való elégedettség és a munkaelégedettség között, ugyanakkor a nem műszaki területen dolgozók esetében pozitív irányú közepes erősségű kapcsolat fedezhető fel. Ez utóbbi ellentétes eredményt mutat a szakirodalomban fellelhető kéttényezős motivációs (Herzberg féle motivátor és higiénés tényezők) elmélettel, miszerint a jövedelem kizárólag higiénés tényező, így a megfelelő szint megléte csak az elégedetlenséget szünteti meg, de elégedettséghez nem vezet.

Mindezek alapján, az igények és szükségletek kielégítése céljából szükség van az anyagiakra az árucserefolyamatok lebonyolításához. Ha nincs elegendő anyagi juttatás, az meggátolhatja a szükségletek kielégülésének folyamatát. Feltehetően létezik egy egyénileg elfogadottnak, vagy szükségesnek vélt javadalmazási szint, amely alatt a jövedelem motivátor tényezőként hat,

emiatt a munkabér hatással van a munkavállalói elégedettségre, míg egy bizonyos szint felett higiéniés tényezőként viselkedik.

*Kulcsszavak:* munkavállalói elégedettség, jövedelemelégedettség, motivátor tényező, higiéniés tényező, műszaki terület

# **THE ROLE OF THE OPERATIONAL ASPECT OF INTERNAL CORPORATE COMMUNICATION IN RETAINING WORKFORCE**

**ÁGNES BORGULYA**

affiliate professor

University of Pécs Faculty of Business and Economics  
Department of Leadership and Organizational Sciences  
vetoag@borgulya.hu

**GÁBOR BALOGH**

associate professor

University of Pécs Faculty of Business and Economics  
Department of Leadership and Organizational Sciences  
baloghg@tkk.pte.hu

**GÁBOR BORGULYA**

research associate

Department of General Practice, University Hospital Würzburg  
borgulya\_g@ukw.de

**MÁRTA KONCZOS SZOMBATHELYI**

professor

Széchenyi István University Faculty of Business and Economics  
Leadership and Marketing Department  
kszm@sze.hu

Several management studies highlight the importance of the internal communication for the success of the organization and the wellbeing of members of the organization. In our research, we aimed to explore the background of these effects.

In our SZEKO-MEM project in November 2023, we performed an online survey with quantitative methods in order to determine if the internal corporate communication has an effect on retaining workforce and which communication circumstances are most important for employees. Our main research questions: a) Do employees perceive the importance of communication when deciding about changing to a new job? b) How important are communication and some aspects of it (what, when, using what, how) during this decision?

We compiled the questions according to two groups of respondents: those who changed job voluntarily in the year of the data collection (in 2023) or in the previous year (in 2022). Those belonged to the other group who have not changed voluntarily employments and formed their opinions thinking about their current employment. Therefore, this group gave imagined behavior answers to multiple questions.

We used the Survio web service for data collection. To our 53 questions, 265 respondents gave answers. The sample is not representative (70% of the respondents completed higher education, 45-% were employed by companies having more than 500 employees). The data were analyzed using Python/Pandas. The data enable analyses from multiple aspects, in this presentation we show the operational aspect of the results.

First, as an overview, we have studied the ranks of the values related to communication in general, among the values related to work. For this purpose, we extended the list of values used in work-related value ranking studies (e.g. “good salary”, “safe job”, and “long annual holiday”). Respondents ranked 20 values according to their importance to them. Ranks of values related to communication ranged from the high rank 4, “Tension-free communication, pleasant atmosphere at work”, down to among the least important values, “availability of information necessary for the work”.

Then we have focused on the valuation of the operational aspect of communication with a separate group of questions: availability of modern technological tools, timely sharing of information and importance of receiving all necessary information. Our questions targeted whether the lack of these conditions contributed to or would contribute to that the employee looks for a new employment.

The answers revealed that the modern technological tools were available for 85.7% of the respondents, and the info-communication tools are so important for the employees that their lack would have/contributed to looking for a new job.

The lack of timely provision of information is so important that it contributed to looking for another employer in 51% of the cases (66% think that it would contribute). The complete availability of information is so important for 56% of respondents that not having received all information they needed to perform their work contributed to looking for another employment (74% opined that it would contribute.)

Among the studied conditions, the info-communication tools proved most important, however their importance is substantially below certain human factors, namely 84.5% of respondents think that open, honest and respectful communication and relationship between manager and employee are indispensable work-conditions for them.

The conclusion of this sub-project is that corporate communication does not belong among the most important work-related values of employees, however they are aware of its importance, and corporate communication contributes to retaining workforce.





**SESSION 19. HATÉKONYSÁG, MINŐSÉG  
ÉS FINANSZÍROZÁS PROFIT ÉS NEM  
PROFIT-ORIENTÁLT SZERVEZETEKBE**

# **FUNDRAISING DEVELOPMENT AND DEVELOPING FINANCE IN NONPROFIT ORGANIZATIONS**

**JUDIT PÓTÓ**

assistant lecturer

University of Pécs Faculty of Business and Economics

Department of Leadership and Organizational Sciences

poto.judit@tkk.pte.hu

Nonprofit organizations play a crucial role in society, engaging in a wide array of activities, ranging from conventional charity efforts to the implementation of "self-care" initiatives within local communities. Their endeavors encompass advocacy, recreational programs, support for those in need, and educational initiatives promoting self-reliance. Civic self-care and community organizing, in various forms, contribute to building the capacity for independent action and autonomous solutions, fortifying local communities, and enhancing their presence in social networks and integration processes. Their specialized focus can complement state-driven solidarity efforts or shed light on specific target groups or issues overlooked by government institutions.

Meanwhile, a major challenge for civil society organisations is to develop and strengthen their support areas, especially resource mobilisation and financial transparency. Ensuring transparent and responsible financial practices is crucial to the efficient functioning of these organizations, aiding in organizational development by identifying bottlenecks and weaknesses, and facilitating a more targeted fulfillment of their missions. Non-governmental organizations (NGOs) possess distinctive characteristics in this area, necessitating a specialized toolkit for their day-to-day financial operations and comprehensive accountability. This study highlights that the methodologies employed are influenced not only by the nonprofit sector but also by organizational growth factors, guiding the identification of an optimal toolkit tailored to support the organization.

The subsequent sections present findings from Hungarian nonprofit research, focusing on the organizational growth aspects of Hungarian youth-related nonprofit organizations. The analysis, conducted across 277 organizations, provides insights into how these entities manage fundraising, finances and accountability at different stages of growth. It becomes evident that the development of these areas becomes crucial for mission fulfillment, with organizations

becoming more focused and professional at different growth phases. Consequently, identifying the growth stage of a nonprofit organization allows for the development of a toolkit aligned with its current stage, promoting prudent operations and long-term sustainability. The following pages delve into various aspects of nonprofit accountability, introduce the growth model of NGOs, and provide a detailed description of finance-related organizational features at different growth stages.

# A KANO-MODEL ALKALMAZÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI A MINŐSÉG HÁZA MÁTRIXBAN

**KOTSIS ÁGNES**

adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

kotsis.agnes@gmail.com

A minőség házaként ismert termék tervezési mátrix kialakítása az 1960-as évekre nyúlik vissza Japánba. Segítségével a vevői igények technikai célértékekké alakíthatóak. Nevét jellegzetes alakjáról kapta, amelyben a jobb oldalon a vevői igények és azok fontossága szerepel, a bal oldalon a fejlesztés igénye és az e kettő alapján meghatározott relatív súly szerepel. A ház belsejében a vevői igények és a technikai paraméterek kapcsolata, míg a „pincében” a technikai paraméterek változtatásának nehézsége, célértéke és a relatív súlya szerepelhet. A ház teteje a technikai paraméterek egymásra hatását tartalmazza. Az utóbbi években egyre elterjedtebbé vált a módszer összekapcsolása a Kano-moddal, amely a vevői igényeket az alábbi kategóriákba sorolja: alapelvárások, teljesítmény jellemzők, vonzó, semleges és hátrányos jellemzők. Ezekkel az információkkal kiegészítve a vevői igények súlyszáma módosítható, a termék tervezés eredményének pontossága javítható. Azonban az elmúlt 50 évben a Kano-modellnek is jelentek meg újabb változatai. Az előadás célja bemutatni, hogy milyen módon építhetők be ezek a minőség házába.

# **TERMELÉSI SOR HATÉKONYSÁGNÖVELÉSÉNEK HATÁSA A JÖVEDELMEZŐSÉGRE IPAR 4.0 KÖRNYEZETBEN**

**ÓNODI ANNAMÁRIA**

egyetemi docens

Budapesti Corvinus Egyetem Vállalkozás és Innováció Intézet

annamaria.kazaineonodi@uni-corvinus.hu

**GELEI ANDREA**

egyetemi tanár

Budapesti Corvinus Egyetem Operáció és Döntés Intézet

andrea.gelei@uni-corvinus.hu

**LENGYEL ELIZABETT**

PhD hallgató

Budapesti Corvinus Egyetem Operáció és Döntés Intézet

elizabeth.lengyel@uni-corvinus.hu

Az ipar4.0 (i4.0) technológiákat a szakemberek jellemzően a vállalatok – ezen belül a kis- és középvállalatok (kkv) – termelékenységi problémáinak egyik fontos megoldási eszközeként mutatják be (Hornyák et al. 2023; Losonci et al. 2023). Ennek ellenére ezek alkalmazása sokszor nem hozza a várt eredményt (Dold – Speck 2021, Gelei et al., 2023). A hazai középvállalatok felzárkózása szempontjából lényeges, hogy milyen termelési hatékonyságnövelő beruházásokat hajtanak végre és ez milyen hatást fog gyakorolni a jövedelmezőségükre. Egy kevésbé látványos, ugyanakkor a vállalati eredményesség szempontjából meghatározó tényező a termelési adatok gyűjtése, azok valós idejű kijelzése és elemzése (Szalavetcz – Szamos 2019). Kutatásunk ehhez a témakörhöz kapcsolódik, amikor azt vizsgálja, hogy ezen adatok I4.0 megoldásokkal való gyűjtése és elemzése hogyan hat a termelési hatékonyság mérésére leggyakrabban használt mutatóra, az OEE (Overall Equipment Efficiency) azaz a teljes eszközhatékonyság mutatójára, és ezen keresztül a vállalat jövedelmezőségére, illetve magára az i4.0 beruházás megtérülésére. A hatásmechanizmust egy hazai autóipari beszállító egyik termelési sorának példáján keresztül mutatjuk be. Modellünk egyrészt abban nyújt segítséget, hogy a konkrét vállalat esetében beazonosítsuk azokat a

kiemelten fontos tényezőket, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy a termelési hatékonyság növelése segítségével a cég jövedelmezősége is javuljon. Ugyanakkor a modellt érzékenységvizsgálatra is felhasználjuk, hogy általánosan érvényes összefüggéseket fogalmazzunk meg e beruházások eredményességét befolyásoló kulcs tényezők kapcsán.

#### *Hivatkozott irodalom*

Dold, L. & Speck, C. (2021): Resolving the productivity paradox of digitalised production. *International Journal of Production Management and Engineering*, 9(2), 65-80. o. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00288-4>

Gelei, A., Ternai, K., & Lengyel, E. (2023). Hazai vállalatok ipar 4.0 felkészültségének értékelése-Modelljavaslat és annak esettanulmányokon keresztül történő vizsgálata= Assessing the Readiness of Hungarian Companies for Industry 4.0–Model Proposal and Testing Through Case Studies. *VEZETÉSTUDOMÁNY: A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM HAVI SZAKFOLYÓIRATA*, 54(9), 58-73.

Hornyák M. Kruzslicz F., & Lányi, B. (2023): A kis-és középvállalatok digitális transzformációja–az online jelenlét és a versenyképesség összefüggései. *Közgazdasági Szemle*, 70(5), 517-543. o. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2023.5.517>

Losonci D, Lőrincz L., Granát M. & Demeter K. (2023): Digitalizáció és üzleti teljesítmény– hazai feldolgozóipari tapasztalatok. *Közgazdasági Szemle*, 70(1), 82-102. o. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2023.1.82>

Szalavetcz A. & Somogyi S. (2019): Ipar 4.0-technológiák és a magyarországi fejlődés-felzárkózás hajtóerőinek megváltozása – gazdaságpolitikai tanulságok *Külgazdaság*, 63. évf. 3-4. sz. (2019) pp. 66–93.