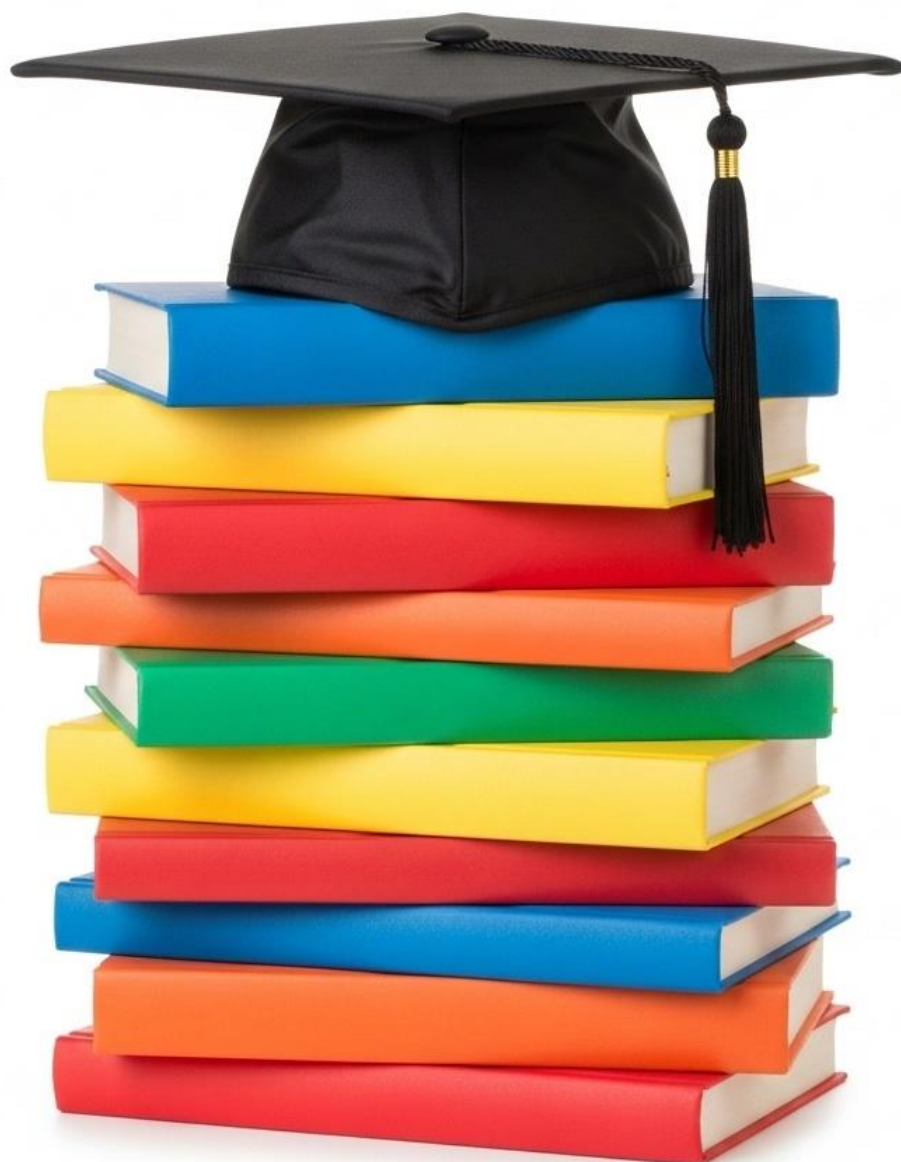




**SOPRONI
EGYETEM** |

LÁMFALUSSY SÁNDOR
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI
KAR



TANULMÁNYKÖTET 2025

Válogatás a Széchenyi István Doktori Iskola hallgatóinak munkáiból

Szerkesztette: Obádovics Csilla, Resperger Richárd

TANULMÁNYKÖTET 2025

Válogatás a Széchenyi István Doktori Iskola hallgatóinak munkáiból

Szerkesztette:

Obádovics Csilla, Resperger Richárd



SOPRONI EGYETEM KIADÓ

SOPRON, 2025

Közreadja: a Soproni Egyetem Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok
Doktori Iskolája

A kötetben megjelent írások szakmai lektorálása kettős vak bírálati rendszerben történt.

Felelős kiadó: Prof. Dr. Fábián Attila
a Soproni Egyetem rektora

Szerkesztők:

Prof. Dr. Obádovics Csilla, Dr. Resperger Richárd

Szakmai lektorok:

Dr. habil. Baranyi Aranka, Prof. Dr. Bártfai Zoltán, Dr. Bartók István,
Bazsóné Dr. Bertalan Laura, Dr. Bednárík Éva, Dr. Cziráki Gábor, Prof. Dr. Dunay Anna,
Dr. Faragó Beatrix, Dr. Hegedűs Szilárd, Dr. Hoschek Mónika, Dr. Keresztes Gábor,
Dr. habil. Koloszar László, Dr. Kópházi Andrea, Dr. habil. Malatyinszki Szilárd,
Dr. Németh Nikoletta, Prof. Dr. Obádovics Csilla, Dr. Palanca Attila,
Pappné Dr. Vancsó Judit, Dr. habil. Papp-Váry Árpád, Dr. Pirger Tamás,
Dr. Prihoda Emese, Dr. Resperger Richárd, Dr. Süle Edit, Dr. habil. Szabó Zoltán,
Prof. Em. Dr. Székely Csaba, Dr. Szóka Károly, Dr. Szőke Tünde Mónika,
Dr. Takáts Alexandra, Dr. Tóth Zsolt György

Borítókép: Google Gemini (AI által generált tartalom)

Tördelőszerkesztő: Dr. Resperger Richárd

ISBN 978-963-334-555-9 (pdf)

DOI: [10.35511/978-963-334-555-9](https://doi.org/10.35511/978-963-334-555-9)

Creative Commons license: CC BY-NC-SA 4.0 DEED



Nevezd meg! - Ne add el! - Így add tovább! 4.0 Nemzetközi
Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International

ELŐSZÓ

Ez a tanulmánykötet a Soproni Egyetem Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolája doktorandusz hallgatóinak válogatott munkáit gyűjti egybe, bemutatva az intézményünkben folyó doktori képzés sokszínűségét és tudományos megalapozottságát.

A most megjelenő kötet 22 magyar nyelvű írást tartalmaz, melyek szerzői a jelenlegi aktív doktoranduszaink és adott esetben témavezetőik. A tanulmányok jól tükrözik az elméleti alapokat, a gyakorlati alkalmazhatóságot és az interdiszciplináris megközelítést, amelyek gazdagítják a modern tudományos kutatás sokszínűségét. A kötetben könyvismertetések is helyet kaptak, amelyek segítik az olvasókat abban, hogy szélesebb rálátást kapjanak néhány kapcsolódó tudományos irodalomra.

A kötet célja nem egyszerűen a hallgatók kutatási eredményeinek bemutatása, hanem egyúttal ösztönzőként is szolgál a tudományos párbeszédre, a szakmai fejlődésre és a jövőbeni együttműködések kialakítására. Bízunk benne, hogy e válogatás hozzájárul a doktori iskolában folyó képzés fejlődéséhez, valamint szélesebb értelemben a hazai és nemzetközi tudományos élethez egyaránt.

Köszönetünket fejezzük ki valamennyi szerzőnek, akik elkötelezett munkájukkal hozzájárultak a kötet létrejöttéhez, továbbá a hallgatók témavezetőinek, akik folyamatosan segítik a doktoranduszok tudományos és szakmai fejlődését.

Köszönjük a lektorok áldozatos munkáját is, akik hasznos szakmai tanácsaikkal és jobbtó szándékú észrevételeikkel segítették a hallgatókat a kötetbe kerülő írásuk átdolgozásában, ki-egészítésében, hogy még értékesebb és színvonalasabb írásokat adhassunk közre.

Hasznos időtöltést, kellemes szakmai feltöltődést kívánunk a tanulmánykötet olvasása során!

Sopron, 2025. június 1.

*Obádovics Csilla,
a Doktori Iskola vezetője*

*Resperger Richárd,
a Doktori Iskola titkára*

TARTALOMJEGYZÉK

TANULMÁNYOK	7
Innovációs beruházások sikerének mérése: Magyar vállalatok pénzügyi elemzése (Fókuszban a közép- és nagyvállalatok) Angyal Viktória – Vajai Balázs	8
Az Ipar 4.0 hatása a logisztikai munkakörökre: Napjaink kihívásai Balázs-Kalász Adrienn	27
A körforgásos gazdaság vállalati alkalmazása – a Cradle to Cradle Certified szabvány használatának tapasztalatai Kriza Máté	45
A felelős vállalat és a fenntarthatóság kapcsolata a hazai KKV szektorban Mészáros Ádám	63
A hazai agrárinnovációs ökoszisztéma és az agrár szektort érintő, digitális fejlesztésekkel megoldható kihívások bemutatása Holán Balázs Márk	78
Nyugat-dunántúli multinacionális autóipari vállalatok szervezet-fejlesztési célú vizsgálata – egy kvalitatív kutatás eredményei strukturált mélyinterjúk alapján Kovácsné Laczkó Éva Mária	88
A karbantartási tevékenység digitális átalakításához szükséges képzési igények vizsgálata Rostás Sándor	102
Bürokratikus szervezetek fenntarthatósági intézkedéseinek és vezetőik egyéni fenntarthatósági attitűdjeinek vizsgálata Kulbert Gábor – Ionescu Astrid	112
Kapcsolódási lehetőségek idős és fiatalok között: a generációk közötti kapcsolatok iránti nyitottság és azok lehetséges formáinak elemzése az osztrák–magyar határtérség egyetemistáinak körében Takács-Pakai Dorottya	125
Fenntarthatóság vagy praktikum – Home office trendek vizsgálata napjainkban Magyarországon Ionescu Astrid – Kulbert Gábor	138
A reziliencia szerepe a hétköznapiak megélésében Kópházi Andrea – Löwe Éva – Obádovics Csilla	148

A pénzügyi öngondoskodási portfóliók jellemzői	
Kovács Zoltán	163
Finanszírozási és együttműködési lehetőségek egy fenntartható egészségügyért – Heves vármegye egészségügyi ellátásszervezési modellkísérlet	
Stankovics Éva	175
A gyermekkori elhízás hosszú távú társadalmi költségei és a compliance szerepe a prevencióban	
Kovács Erika – Kelen Andrea	197
Márkahűség = Örök Hűség? Miért mondunk igent újra és újra?	
Jámbori Zsuzsanna – Bednárík Éva	212
Gyógyfürdővárosok online identitása	
Horváth Kornélia Zsanett	231
A pozitív pszichológia és az országimázs kapcsolata turisztikai szemszögből	
Szántó Dóra	247
KÖNYVISMERTETÉSEK	264
Modern vállalatértékelés	
Fábiánné Játékos Judit Ilona	265
A projektmenedzsment alapjai I.-II.	
Horváth Géza Sándor	270
Találd ki, valósítsd meg, légy sikeres! Innovációmenedzsment ismeretek és tapasztalatok	
Horváth András – Széles Zsuzsanna	277
Felelős és fenntartható vállalat	
Mészáros Ádám	281
Adatelemzés üzleti, közgazdasági és szakpolitikai döntésekhez	
Holán Balázs Márk	286

Nyugat-dunántúli multinacionális autóipari vállalatok szervezet-fejlesztési célú vizsgálata – egy kvalitatív kutatás eredményei strukturált mélyinterjúk alapján

Kovácsné Laczkó Éva Mária¹

Absztrakt:

A tanulmány a magyar multinacionális vállalatokat vizsgálja szervezet-fejlesztési oldalról a Nyugat-Dunántúli statisztikai régióban fejlesztendő területekre fókuszálva. A kutatás első felében szakirodalmi áttekintés alapján definiálja a szervezet-fejlesztéshez köthető alapfogalmakat, majd összegzi a válaszadók a kutatásban részt vevő alanyok tapasztalatait a vállalatműködtetési intézkedésekkel kapcsolatban. A kutatás célja annak feltárása volt, hogy milyen szervezeti és kulturális tényezők befolyásolják a munkavállalók megtartását. A kvalitatív elemzés eredményeit autóipari multinacionális vállalatnál dolgozó mérnökökkel készült félig strukturált mélyinterjú adta. A szervezeti kultúrával kapcsolatban beigazolódott, hogy a vezetői szerepek nagyon meghatározóak a szervezeti működés tekintetében. A válaszadók a szervezetben működő rendszerekben több kritikát is megfogalmaztak, ebből az a következtetés vonható le, hogy van létjogosultsága ezzel kapcsolatban a szervezetfejlesztési metodikák kidolgozásának. Bebizonyosodott, hogy a munkavállalói oldalról egyértelműen van igény, a szervezeteken belül fejlesztésekre, a munkáltatói oldalról viszont az mutatkozik meg, hogy kevés esetben történik pozitív változás.

Kulcsszavak: szervezeti kultúra, munkaerő-megtartás, vezetői példamutatás, munkavállalói jóllét, kvalitatív kutatás

JEL-kódok: J24, J81, L62, M14, O15

Organizational Development-Focused Examination of Multinational Automotive Companies in the West Transdanubian Region – Results of a Qualitative Research Based on Structured In-Depth Interviews

Abstract:

This study examines Hungarian multinational companies from an organizational development perspective, focusing on areas requiring improvement within the Western Transdanubian statistical region. The first part of the research defines key concepts related to organizational development based on a literature review, followed by a summary of participants' experiences regarding company-level operational measures. The aim of the research was to explore which organizational and cultural factors influence employee retention. The qualitative analysis was based on semi-structured in-depth interviews conducted with engineers working at a multinational automotive company. Findings confirmed that leadership roles are highly influential in shaping organizational functioning. Respondents voiced several criticisms about existing systems within the organization, leading to the conclusion that there is a clear rationale for developing targeted organizational development methodologies. It was also revealed that, while there is a strong demand for internal development from employees, on the employer side, positive change is rarely observed.

Keywords: organizational culture, employee retention, leadership behavior, employee well-being, qualitative research

JEL Codes: J24, J81, L62, M14, O15

¹ Kovácsné Laczkó Éva Mária, doktorandusz
Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar, Széchenyi István Doktori Iskola
(LaczkóEM21@student.uni-sopron.hu)

1. Bevezető

A kutatás keretében 15 mélyinterjút készítettem és dolgoztam fel. A feldolgozás három témakörben történt: szervezeti kultúra, vállalati értékek és munkahelyi jóllét témakörben. A kérdések alapját egy hipotézisre épülő interjúvázlat jelentette, mely megalapozott egy vázat a beszélgetésnek, azonban személyenként eltért, hogy milyen irányba indult el a megválaszolás során így eltérő eredmények születtek. A cél kritikai vélemények megfogalmazása volt, melyeket egymással ütköztetni lehet. Az interjúk személyes és online formában zajlottak. A megkérdezett interjúalanyok nevük és munkahelyük feltüntetéséhez nem járultak hozzá. A mélyinterjút autópári vállalatnál dolgozó mérnöki munkakört ellátó munkavállalókkal készítettem, akik már nem pályakezdők, hanem minimum három év szakmai tapasztalattal rendelkeznek. A választott autópári vállalatok a Nyugat-Dunántúli statisztikai régióban helyezkednek el, melyben három vármegye az érintett: Vas, Zala, Győr-Moson-Sopron vármegyék.

A kutatás célja az volt, hogy feltárja, milyen tényezők befolyásolják a szervezeti kultúra alakulását, és ezen keresztül milyen hatások érvényesülnek a munkavállalók megtartásában.

A kutatás során kapott eredmények alátámasztják azt a feltételezést, hogy a szervezeti kultúra vezetői és munkavállalói oldalról egyaránt fejleszthető, és mindkét irány hozzájárulhat a munkaerő megtartásához. A fejlődési lehetőségek biztosítása, az értékek világos kommunikációja, a jólléti intézkedések, valamint a multikulturális együttműködés támogatása mind meghatározó szerepet játszanak az elkötelezettség fenntartásában.

2. Szakirodalmi háttér

2.1. Szervezeti kultúra

Szervezeti kultúrára létjogosultságát az bizonyítja, hogy a változást támogatni hivatott, és felszámolja a gátló tényezőket a cél érdekében (Budai, 2014).

A szervezeti kultúra lényege, hogy kialakuljon egy olyan értékrendszer, amit a vállalatnál dolgozó munkavállalók egységesen elfogadottnak tekintenek. A vezetői réteg ebben az esetben kulcs szereppel bír. A vezetők példamutatása nélkül, nem lehetséges a szervezeti kulturális értékek hiteles alkalmazása. Az új belépők rend szerint a régebb óta ott dolgozóktól veszik át a kulturális értékeket. A szervezeti kultúra egyéni boldogulás szempontjából kulcs tényezőnek minősül Heidrich (2019) szerint, viszont Budai (2014) azt a megállapítást tette a témával kapcsolatban, hogy az emberi viselkedés programozottságának az alapja. A változás előidézése szükséges a szervezeti kultúrával kapcsolatban, azonban ennek megtervezése időigényes folyamat, mert a szervezeti kultúra gyakorlatba helyezése és alkalmazása összetett feladat, melynek illeszkednie kell a vállalati célokkitűzésekhez.

A szervezeti kultúra nehezen definiálható, mivel egy komplex folyamatról. Hardy megfogalmazásából az derül ki, hogy szerint beágyazott meggyőződések rendszere, amit számos esetben a külföldi gyakorlatban úgy definiálnak, hogy a munkavállalók vállalatukkal kapcsolatos értékei, szokásai, magatartási és cselekvési módjainak összessége. A vezetés és a szervezeti kultúra összekapcsolódik. A vezetéselméletek folyamatos változásnak vannak kitéve és ezáltal fejlesztéseken mennek keresztül. Leadership esetében a szervezeti erőforrások közül az emberi erőforrások emelkednek ki. A szervezeti kultúra és a leadership összefüggnek egymással. A szervezeti kultúra magában hordozza a szervezet alapítóinak értékeit, csoport tagjainak feldolgozott eseményeit és az új szervezeti tagok és vezetők által egységesen elfogadott értékeket (Szabó & Molnár, 2022).

„A szervezeti kultúra fejlesztése egy nagyon összetett folyamat és nem mondható nehézségektől és kihívásoktól mentesnek sem. Az egyén számbavétele mellett nem elhanyagolható tényező az egyéni érdekek érvényesülése, ami sok esetben a fejlődést gátló tényezők közé sorolható. Ezeket a gátló tényezőket kezelni kell különböző innovatív megoldásokkal, hogy ne eredményezzenek hanyatlást. Az innovatív megoldások bevezetése viszont nem történhet meg

kellő áttekintés és előkészítés nélkül, aminek a felelőssége a vezetőséget terheli.” (Kovácsné Laczkó, 2024, p. 51)

2.2. Vállalati értékek

„Mivel a vezetők példaként is járnak elől egy szervezet értékrendszerének közvetítésén keresztül, a vezetői hozzáállás nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a változás előidézhető legyen. Ahhoz viszont, hogy a változások fenntarthatónak is minősüljenek a vezetőknek kellő informáltsággal és képzettséggel kell rendelkeznie. Nélkülözhetetlen, hogy jól ismerje a szervezet működését a munkavállalói csoportok teljesítő képességét, valamint a fejlesztési stratégia véghezviteléhez kellő szaktudással rendelkezzen. A vezetőknek fontos szerepe van a szervezeti kultúra fejlesztésben.” (Kovácsné Laczkó, 2024, p. 53)

Megalkottak egy keretrendszert, ami Cameron és Quinn által kidolgozott modelljén alapszik, és négyféle vállalati kultúrát különít el a fenntarthatóság szempontjából. A kutatás arra fókuszál, hogy a megfelelő zöld HRM gyakorlatok, a képesség-motiváció-lehetőség (AMO) modell segítségével hogyan formálhatják a kívánt vállalati kultúrát, támogatva a szervezetek fenntarthatósági céljainak elérését (Maheshwari et al., 2024).

„Ahhoz, hogy a munkavállalók a munkakörükön túl a szervezettel is azonosulni tudjanak, az szükséges, hogy a szervezetben olyan értékek jelenjenek meg, amely számukra is fontosak. Ebben nagy szerepe van a támogató közegnek. A bizalom és hitelesség, amit a munkáltató képvisel olyan érték, amellyel valamennyi munkavállalót el lehet érni.” (Kópházi & Kovácsné Laczkó, 2024, p. 42)

2.3. Munkahelyi jóllét

A boldogság elérése fontos tényező az életben, viszont a boldogságérzet hosszútávú fenntartására nem lehetséges egy általánosítható modell kialakítása, így a téma körüljárása több kutatási irányt is megnyit (Lyubomirsky et al., 2005).

A munka és magánélet egyensúlya az összeszedettség egyik fontos része. Statisztikák mutatnak rá arra, hogy akik több időt töltenek a családjukkal, azok magasabb boldogságszinttel rendelkeznek (Deutsch et al., 2015), ezt alátámasztja egy másik gondolat is, miszerint boldogság forrásának kiderítése döntő szereppel bír az egyének életében (Lyubomirsky et al., 2005).

A munkáltató nem tehet semmit a munkavállalói jóllétéért, amennyiben a munkavállaló nem nyitott a segítséget elfogadni, vagy nem hisz a rendszer működésében. Tehát a munkáltatói szándék kevésnek bizonyul. A kudarc és a siker megéléséhez vezető út meghatározó tényező a munkavállalók számára, ezért legtöbb esetben a kudartól való félelem csökkenti a siker megélésének esélyeit (Gilbert et al., 1998).

„Ahhoz, hogy egyes stratégiák alkalmazása eredményes legyen, elengedhetetlen kritérium az egyén azonosulása. Emellett jelentős hatást gyakorol az eredményességre az is, hogy ki és mi vesz bennünket körül.” (Kópházi & Kovácsné Laczkó, 2024, p. 41)

2.4. A kutatás kérdései

- Hogyan befolyásolják a vezetők szervezeti kultúrával kapcsolatos megnyilvánulásai és gyakorlatai a munkavállalók elkötelezettségét és megtartását?
- Milyen konkrét vezetői technikák és viselkedésformák jelennek meg a szervezeti kultúra formálásában, és hogyan érzékelik ezeket a munkavállalók?
- Milyen szerepet játszanak a munkatársak, példaképek és informális normák a szervezeti kultúra fenntartásában és az új munkavállalók integrációjában?
- Milyen szervezeti értékek és normák jelennek meg a munkatársak közötti mindennapi interakciókban, és ezek hogyan hatnak a közösségi kohézióra?

- Hogyan járul hozzá a munkáltató által nyújtott jólléti és fejlődési támogatás a dolgozók lojalitásához, és mennyire nyitottak erre a munkavállalók?
- Milyen formában és mennyire eredményesen valósul meg a munkavállalói jóllét támogatása a gyakorlatban, és milyen visszajelzéseket adnak erről a dolgozók?

2.5. A kutatás hipotézisei

- H1: A szervezeti kultúra fejlesztéséhez kapcsolódó vezetői attitűdök és technikák befolyásolják a munkavállalók munkahelyhez való kötődését és megtartását.
- H2: A szervezeti kultúra alulról jövő, belső szereplők (pl. példaképek, meglévő munkatársak) által történő közvetítése és támogatása hozzájárul az új munkavállalók sikeres integrációjához és hosszú távú megtartásához.
- H3: A munkáltató által biztosított jólléti és fejlődési támogatások, valamint a munkavállalók nyitottsága ezek elfogadására hozzájárulnak a szervezethez való hosszú távú elköteleződéshez és a munkaerő megtartásához.

3. Módszertan és minta

3.1. Mintavételi módszer

A mintavétel nehézségekbe ütközött. A vizsgálni kívánt populációt cél volt minél pontosabban meghatározni, azonban a pontos meghatározás nehezítette és leszűkítette a kutatással kapcsolatban felkereshető munkavállalók számát, mivel specializált közegre korlátozódott. Az interjúra igyekeztünk az adott populációból olyan személyeket megkeresni, akik pontosan illeszkedtek az előre meghatározott kritériumokhoz az interjúztatási szakasz első felében. A második felében pedig a már interjúztatásban részt vett személyeket kértük meg, hogy adják meg más általuk ismert személyek elérhetőségét, akik szintén megfelelnek az interjú kritériumrendszerének. A kutatás első szakaszában 5 interjúra került sor, a második szakaszban az említett módszerrel további 10 interjúval bővült a kutatás. Mivel feltáró használat céljal gyűjtöttük az adatokat továbbá a személyeket fokozatos felhalmozás által javaslat alapján kértük fel így a „hólabda” módszer lett a választott eljárás (Boncz, 2015). A mintavételi szempontoknak mérnöki munkakört ellátó alkalmazottak voltak. A vállalati forma kiválasztásánál a multinacionális, gyártásban részt vevő vállalatok autópári kategóriájára esett a választás. Mivel az összes hazai multinacionális vállalat esetében nem lett volna lehetőség a megvalósításra így statisztikai régiót jelöltem ki. Azért a statisztikai régiós feldolgozásra esett a választás, mert a vármegye szintű feldolgozás az alacsony elemszám miatt nem lett volna reprezentatív. Azért esett a Nyugat-Dunántúli régióra a választás, mert az interjú készítés első szakaszában ebben a régióban volt lehetőségem megfelelő számú mélyinterjú készítésére.

3.2. Módszertani elemzés

Az elemzés elkészítéséhez alkalmazott módszertani megközelítéseket Earl Babbie (2001) „A társadalomtudományi kutatás gyakorlata” című módszertani kézikönyve alapján választottam ki. A kutatáshoz olyan elemzési technikára volt szükség, amely lehetővé teszi a társadalomtudományi vizsgálatok során nyert kvalitatív adatok értelmezését és rendszerezését. Ez indokolta a kvalitatív tartalomelemzés módszerének alkalmazását. A kvalitatív elemzés célja, hogy meghatározott szempontok mentén értelmezhetővé tegye a szöveges formában rögzített adatokat, és segítse azok tartalmi összefüggéseinek feltárását. A kutatás első lépéseként félig strukturált mélyinterjúk készültek, amelyek a válaszadók munkatapasztalatai alapján narratív jellegű szövegeket eredményeztek. Az így létrejött szöveges adattömeg feldolgozása kódolás révén történt, amely lehetővé tette az információk tematikus kategóriákba sorolását. A kvalitatív kutatás

egyik lényeges célja az adatok közötti tartalmi kapcsolatok feltárása. Ennek vizualizálására fogalomtérkép készült, amely digitális formában ábrázolja az egyes témák és kategóriák közötti összefüggéseket, elősegítve az elemzési folyamat áttekinthetőségét. A kvalitatív elemzés során egyszerre több interjú szöveges feldolgozására került sor. A kódolás és az elemzés kézi módszerekkel, kvalitatív elemzőszoftver alkalmazása nélkül valósult meg (Babbie, 2003).

4. Eredmények

A kutatás 2024. április és 2025. március között zajlott az interjúztatás személyesen vagy online formában. Az interjú alanyok kiválasztásánál fontos szempont volt, hogy a kijelölt statisztikai régióban dolgozzanak autópári multinacionális vállalatnál. Továbbá az is fontos szempont volt, hogy ne legyenek pályakezdők, rendelkezzenek minimum 3 év szakmai tapasztalattal, mérnöki pozícióban. Az interjú alanyokról még általánosságban elmondható, hogy 3-12 éve dolgoznak az adott szakmában. A szakirodalmi feldolgozás a mintagyűjtéssel párhuzamosan zajlott. Az elkészített interjúk egy vázlat alapján készültek, azonban egyénileg eltért, hogy milyen témakörre helyeződött a hangsúly. Az interjúk alapján egy táblázat készült saját szerkesztésben, amely az interjú alany által betöltött pozíciót, a vállalat telephelyét és végül a vállalat fő tevékenységét tartalmazza. Végül az utolsó oszlopban a vállalat fő tevékenységét tartalmazza. A vállalat fő tevékenysége a Nemzeti Cégtár nyilvános adatbázisából került feldolgozásra. Az interjúalanyok nevüket és foglalkoztatójuk nevét nem vállalva vettek részt a kutatásban. Az interjúalanyok sorszámozással vannak egymástól megkülönböztetve (1. táblázat).

1. táblázat: A kutatásban résztvevők adatai

Mélyinterjú alanyok	Betöltött mérnöki pozíció	Vállalat telephelye	Vállalat fő tevékenysége
1	Gépész	Szombathely	Egyéb gépjárműalkatrész és -tartozék gyártása
2	Villamos	Szombathely	Egyéb gépjárműalkatrész és -tartozék gyártása
3	Gépész	Szombathely	Egyéb gépjárműalkatrész és -tartozék gyártása
4	Gépész	Győr	Közúti gépjármű gyártása
5	Minőségügyi	Győr	Közúti gépjármű, gépjárműmotor alkatrészeinek gyártása
6	Mechatronikai	Győr	Közúti gépjármű, gépjárműmotor alkatrészeinek gyártása
7	Gépész	Szombathely	Egyéb gépjárműalkatrész és -tartozék gyártása
8	Gépész	Kapuvár	Alkatrészgyártás
9	Gépész	Zalaegerszeg	Alkatrészgyártás
10	Gépész	Szombathely	Egyéb gépjárműalkatrész és -tartozék gyártása
11	Gépész	Szombathely	Elektronikai alkatrész gyártása
12	Minőségügyi	Győr	Közúti gépjármű, gépjárműmotor alkatrészeinek gyártása
13	Villamos	Szombathely	Elektronikai alkatrész gyártása
14	Villamos	Szombathely	Egyéb gépjárműalkatrész és -tartozék gyártása
15	Minőségügyi	Sopron	Egyéb műanyag termék gyártása

Forrás: Saját szerkesztés, , betöltött mérnöki kategória alapján

4.1. Szervezeti kultúra kérdéskör

A kutatáshoz tartozó interjú válaszok alapján saját szerkesztésű táblázat készült. Mely 4 oszlopból áll. A négy oszlop tartalmazza az interjú kérdésekre adott válasz rövid összegző változatát. A válaszok hossza eltérő, mivel a válaszadók is eltérő kérdésekre helyeztek nagyobb hangsúlyt. Azokban az esetekben, amikor a válaszadás egy konkrét fogalmat vagy kategóriát írt körbe, kódolással a válasz rövidítésre került és csak az adott fogalom vagy kifejezés került feltüntetésre (2. táblázat).

2. táblázat: Szervezeti kultúra megnyilvánulása meglévő és új belépők részére, vezetői példamutatás fontosságának igazolásával

Mélyinterjú alanyok	Szervezeti kultúra megnyilvánulása	Integráció során közvetített értékek	Vezetői példamutatás
1	Környezettudatosság és költséghatékonyság azok alapelvek, amelyek a szervezeti kultúra alapját képezik	Költséghatékonysági módszerekre törek-szenek az új belépők vállalati integrációjá-val kapcsolatban	Nem gondolja, hogy a vezetőség pél-dát kívánna mutatni a vallott érték-rendszer alapján. Úgy gondolja, hogy a vezetőség kényelmi intézkedéseit túlkötés jellemzi (pl.: drága, új céges autó), amit szociálisan érzéketlen megnyilvánulásnak tart a válság helyzetben
2	Kedvesség jellemzi alapvetően a szervezeti kultúrát, de a segítőkészség sok-szor negatívan nyilvánul meg, mert ahhoz vezet, hogy mindenki más munkáját végzi, ami egy idő után problémákhoz vezet.	Társadalmi értékrend	Magyar vezetők példamutatók az értékrendszerrel kapcsolatban, külföldi vezetők nem.
3	Környezettudatosság és költséghatékonyság azok alapelvek, amelyek a szervezeti kultúra alapját képezik	Költséghatékonysági módszerekre törek-szenek az új belépők vállalati integrációjá-val kapcsolatban	Sok a viszály a fehér galléros vezető-k és a kék galléros munkavállalók között. Ígéretes és félelmetkeltés tapasztalható
4	Több nemzet kultúráját igyekszik közös alapokra helyezni	Szabálykövetés, tisztelet	Vezetők hitelesek, igyekeznek a kultúrát úgy formálni, hogy a sokszínű nemzetek dolgozói megtalálják a közös hangot
5	A múltbéli értékek fenntartása	Munkacsoportba való beillesztésre helyezik a hangsúlyt	Fehér és kékgalléros munkavállalók öltözete egységes a vezetőkével, ezzel törek-szenek kifejezni, hogy mindannyian egyek a rendszerben
6	A múltbéli értékek fenntartása	Nehéz beilleszkedni annak, aki nem ismeri a hagyomány-rendszert	Hagyománykövető példamutatás

Mélyinterjú alanyok	Szervezeti kultúra megnyilvánulása	Integráció során közvetített értékek	Vezetői példamutatás
7	Közösség	Csapatmunkába tör- ténő bevonás	Fiatal és idős vezetők esetében példamutatás, középkorúak esetében nem minden esetben mondható el.
8	Több nemzet kultúrája találkozik	Türelem és alázat	A más kontinensről hozott anyavállalat kultúráját szeretnék alkalmazni az európai dolgozókkal szemben
9	Munka és magán-élet egyensúly	Precizitás, lelkiismeretesség	Vezetőség nem elérhetetlen, hanem bekapcsolódik a munkafolyamatokba
10	Emberközpontúság	Fenntartható fejlődés	A vezetők igyekeznek jól kommunikálni, hogy a dolgozók minden szükséges információt megkapjanak a feladataik ellátásához
11	Esélyegyenlőség	Eredményorientáció	Az eljárások esetében előtérbe helyezi a szabályos eljárásrendek betartását és ehhez minden támogatást megad.
12	Múltbéli értékek fenntartása	Környezetvédelem	Hagyományok fenntartása sokszor a fejlesztések rovására megy. Környezetvédelmi értékrendszert képvisel a vállalat, de a vezetők nem mutatnak példát benne, látványosan nem törődnek a környezetvédelmi példamutatással
13	Családiasságból az következik, hogy elmosódik a határ az otthoni és a munkahelyi dolgok elvégzése között, így sokan a munkaidő jelentős részében a privát dolgaikkal foglalkoznak	Társadalmi normák	Vezetői hozzáadott érték nem észlelhető a munka során
14	Önálló munkavégzés	Társadalmi normák	A folyamatos változtatásokkal és a le nem tisztázott munkakörökkel zavart okoznak a vezetők
15	Anyavállalat kulturális elvárásaihoz igazodik	Rugalmasságra való törekvés	Rosszul megtervezett folyamatok rendszeresen túlmunkához vezetnek

Forrás: Saját szerkesztés, kvalitatív interjúk alapján kialakított kategóriák szerint

4.1.1. Szervezeti kultúra megnyilvánulása

Első kérdésem arra irányult, hogy mi a válaszadó számára az első dolog, ami a szervezeti kultúrával kapcsolatban eszébe jut. A leggyakrabban a környezettudatosság, a hagyományok és a sokszínű kulturális háttér voltak az első szervezeti kultúrát megalapozó tényezők, melyek az interjúalanyoknak elsőként eszébe jutottak. Négy esetben fogalmazódott meg kritika a szervezeti kultúrával kapcsolatban, melyek két esetben a munkavállalói oldal részére irányultak a rossz időbeosztással és a nem megfelelő feladatellátással kapcsolatban. Másik két esetben pedig a vezetői oldal felé irányult a kritikai megközelítés arra utalva, hogy az az anyavállalat túlságosan a saját kulturális értékeit igyekszik közvetíteni a dolgozó felé, figyelmen kívül hagyva a magyar kultúra sajátosságait, ami sok esetben konfliktusokat, nem megfelelő munkakörülményeket eredményez.

4.1.2 Integráció

A második kérdés arra irányult, hogy az újonnan belépő munkavállalók részére milyen szervezeti kultúrát érintő értékeket kívánnak mindenképpen a kezdetektől fogva átadni. A válaszok általánosságban a társadalmi normák betartására és a munkaminőségre irányultak. Ezek azok az értékek, melyek alapvetőnek bizonyultak ahhoz, hogy a beillesztés megkezdődhessen a vállalati működésbe.

4.1.3 Vezetői példamutatás

A harmadik kérdésem arra irányult, hogy hogyan viszonyulnak a vállalati vezetők a szervezeti kultúrához és hogy hogyan mutatnak példát ezzel kapcsolatban.

A válaszadók kilenc esetben fogalmaztak meg kritikát a vezetői példamutatással kapcsolatban. Felhívták a figyelmet többek között a vezetők felsőkategóriás céges járműveikre, a nem megfelelő kommunikációra, a generációs nézeteltérésekre, a kulturális különbségekből fakadó konfliktusokra, a rosszul megtervezett munkafolyamatokra és a vezetői értékközvetítés hiányára.

Pozitív példaként azokat az eseteket emelték ki, amikor a vezető bekapcsolódik a munkafolyamatokba, valamint azokat az eseteket, amikor a foglalkoztatottak tájékoztatása, informálása megfelelő minőségben zajlik. Külön kiemelték azokat a vezetőket, akik átlátható eljárásrendeket fogalmaznak meg a munkafolyamatok ellátásának megsegítésére és tisztázzák az adott feladatköröket.

4.2. Vállalati értékek kérdéskör

Az interjú válaszok feldolgozása a vállalati értékek kérdéskörében folytatódott. A kérdéscsoport ismét három kérdést tartalmazott, melynek saját szerkesztésű négy oszlopra tagolt formában lettek összesítve. Az első kérdésre elsősorban kulcsszavas válaszokat adtak, mely közvetíteni kívánt értékre irányult. A második és harmadik kérdés válasza rövidítve lettek, hogy átláthatóbb legyen a feldolgozás. Amikor a válaszadók egy konkrét fogalmat, jelenséget írtak le, abban az esetben a megnevezésük került be táblázatba, vagyis kódolva lettek az összehasonlítás és átláthatóság érdekében (3. táblázat).

3. táblázat: Kulturális értékközvetítés és példaképek kapcsolódása, valamint új belépők beillesztési folyamata

Mélyinterjú alanyok	Kulturális értékközvetítés	Példaképek jelenléte a vállalatnál	Új belépők integrációjának módja
1	Nem tapasztalható	Középvezetők, aki megértőek a beosztottaik irányába és szaktudásuk nem megkérdőjelezhető	Személyes bemutatás, helyismeret megszerzésének támogatása, segítség a kezdeti feladat ellátásban
2	Támogatás és buzdítás a fejlődésre	Duális képzésben részt vevők számára a mentoraik	Egyből a mély vízbe dobták az új belépőket
3	Családbarát	Munkatársak felnéznek egymásra a munkaminőség okán	Személyes bemutatás, helyismeret megszerzésének támogatása, segítség a kezdeti feladat ellátásban
4	Világon egyedülálló termékek gyártása	Azok a munkatársak, akik a munkában és a magánéletben is a maximumra törekszenek	Minőségbiztosítási rendszerrel rendelkeznek az új belépők betanításával kapcsolatban
5	Családbarát	Munkatársak, akik a szaktudásuk mellett humorral is rendelkeznek	Összejövetel szervezése az új dolgozó bemutatása érdekében
6	Vevő bevonása a gyártási folyamatba	Azok a munkavállalók, akiknek mély a szaktudása és jól át is tudja adni	Hagyományok megismertetése
7	Munka és magánélet egyensúlya	Anyavállalatnál meghirdetett globális verseny díjazottjai. Bárki jelentkezhetsz rá ötlettel.	Mentorprogram
8	Becsületesség, kitartás, változtatási készség	Nincsenek példaképek	Fejlődési hajlandóság és kompromisszum-készség jegyeinek fejlesztése az integráció elmaradhatatlan része
9	Családbarát	A lelkiismeretes, jó munkahatékonysággal dolgozó munkavállalók	Részletes feladat leírásokhoz hozzáférést biztosítanak és támogatják a munkavégzést a kezdeti szakaszban
10	Nyitottság más kultúrák elfogadására	Szakmai díjazásban részesült munkavállalók	Mentorprogram
11	Precizításra való törekvés	A lojális munkatársak	Mentorprogram
12	Családbarát	Olyan munkatársak, akik a szaktudásuknak köszönhetően kulcsemberré váltak	Pályakezdőket nem veszik komolyan és nem ismerik el a szaktudásukat
13	Családbarát	Nincsenek példaképek	Megfelelő támogatás mellett korán bevonják az új munkavállalókat a feladatokba
14	Precizításra való törekvés	Nincsenek példaképek	Nincs kimondott támogatás, nagyfokú önállóságra van szükség
15	Precizításra való törekvés	Nincsenek példaképek	Nincs kimondott támogatás, nagyfokú önállóságra van szükség

Forrás: Saját szerkesztés

4.2.1 Értékközvetítés

A kérdéscsoport első kérdése a vállalat által közvetített értékekre irányult, mely legtöbb esetben a családbarát szemlélet és precíz munkaminőséggel támasztott igényekre irányult. Egy esetben szerepelt a válaszok között, hogy nem tapasztalható ezzel kapcsolatos „üzenet” a vállalat részéről.

4.2.2 Példaképek

A vállalati példaképekkel kapcsolatos kérdés arra irányult, hogy vannak-e olyan munkavállalók, akikre példaképként tekintenek a munkahelyükön. Az ezzel kapcsolatos válaszok rendkívül változatosak voltak és sok pozitív példát említettek meg. Négy esetet leszámítva, mindenhol emeltek ki példaképeket. A példaképként tekintett munkatársak fő ismérvei összességében véve a szakmai hitelességen és a tudásátadáson alapultak.

4.2.3 Új belépők támogatása értékrendszeren keresztül

Arra kérdésre, hogy hogyan támogatják az új belépők integrációját a vállalati belépés során négy esetben fogalmaztak meg kritikát, ami arra utalt, hogy nem kapnak megfelelő felkészítést az új belépők arra, hogy megfelelő minőségben tudják ellátni a feladataikat. Egy konkrét példa arra irányult, hogy az új belépők nehézségekbe ütköznek, mert nem ismerik el a szaktudásukat és ez kihat arra, ahogyan őket a munkavégzésükkel kapcsolatban kezelik. A válaszadók túlnyomó része viszont pozitívan nyilatkozott. A legnagyobb egyezést a válaszok között a mentorprogramok alkalmazása és az új belépők támogatására kialakított eljárásrend határozta meg.

4.3. Munkavállalói jóllét

Az utolsó kérdéskörben rövid, lényegre törő válaszok megfogalmazására volt szükség. Az adatok összegyűjtését egy három oszlopból álló saját szerkesztésű táblázat tartalmazza. A válaszadók rövid válaszaikat megindokolták és példákkal is alátámasztották. A munkavállalók fejlődésre adott válaszaik kategorizáltak kerültek be a táblázatba. A munkáltatói oldal által nyújtott jólléti eszközrendszerek pedig röviden összefoglalva néhol példákon keresztül kerültek feldolgozásra (4. táblázat).

4. táblázat: Munkahelyi jóllét kétoldalú megközelítése

Mélyinterjú alanyok	Munkavállalói oldal (Munkahelyi jóllét)	Munkáltatói oldal (Munkahelyi jóllét)
1	Nyitott a fejlődési lehetőségre	Kedvezményes rekreációs lehetőségeket biztosít
2	Nyitott a fejlődési lehetőségre	Megkövetelik a munka-magánélet egyensúlyt
3	Nyitott a fejlődési lehetőségre	Kedvezményes rekreációs lehetőségeket biztosít
4	Nyitott a fejlődési lehetőségre	Tárgyi eszközök és rekreációs lehetőségek
5	Nyitott a fejlődési lehetőségre	Magán egészségügyi ellátás
6	Nyitott a fejlődési lehetőségre	Nincsenek ezzel kapcsolatban lehetőségek
7	Nyitott a fejlődési lehetőségre	Családi rendezvények
8	Nyitott a fejlődési lehetőségre	Jólléti szolgáltatási paletta
9	Nyitott a fejlődési lehetőségre	Több oldalú szolgáltatási paletta

Mélyinterjú alanyok	Munkavállalói oldal (Munkahelyi jóllét)	Munkáltatói oldal (Munkahelyi jóllét)
10	Nyitott a fejlődési lehetőségre	Több oldalú szolgáltatási paletta
11	Nyitott a fejlődési lehetőségre	Elégedettség felmérés alapján folyamatosan bővítendő szolgáltatási paletta
12	Nyitott a fejlődési lehetőségre	Nincsenek ezzel kapcsolatos lehetőségek
13	Nyitott a fejlődési lehetőségre	Munkaidőkeret
14	Nyitott a fejlődési lehetőségre	Munkaidőkeret
15	Nyitott a fejlődési lehetőségre	Korábban voltak, nagy részét már megvonták

Forrás: Saját szerkesztés

4.3.1. Munkáltatói oldal

Utolsó előtti kérdésem az volt, hogy mennyire támogató a munkahelyük a munkavállalói jóllét támogatásával kapcsolatban. Három esetet leszámítva elmondható, hogy a munkáltatók figyelmet fordítanak a munkahelyi jóllét biztosítási lehetőségeire. Összegezve ez a kedvezményes rekreációs lehetőségek biztosítása, munka-magánélet egyensúlyra való törekvés, tárgyi eszközök biztosítása, magánegészségügyi ellátások, családi napok, elégedettségi felmérések és rugalmasságot biztosító munkaidőkeret.

4.3.2. Munkavállalói oldal

Záró kérdésem pedig az volt, nyitottak e arra, hogy a szakmai fejlődésükkel kapcsolatban segítséget fogadjanak el a munkahelyüktől. Mindannyian azt nyilatkozták, hogy nyitottak arra, hogy szakmailag fejlődni tudjanak, mert az által a munkavállaló és a vállalat is profitál. Ezen felül egy válaszadó még azt fűzte hozzá, hogy hiába nyitott, ha nem biztosítanak rá lehetőséget egyikük pedig azt, hogy többen is rendszeresen vesznek részt oktatásokon a munkahelyükön.

5. Következtetések és további kutatási irányok

A mélyinterjú adatgyűjtési technika ebben a témakörben több akadályba is ütközik, mivel egyrészt alacsony a válaszadási hajlandóság. Másrészt interjú időpont egyeztetés sok esetben akadályokba ütközik, ami az adatgyűjtési időszak meghosszabbodását vonja maga után.

Fejlesztendő területek:

- Szervezeti kultúrával kapcsolatban, a munkavállalói oldal részére irányultak a rossz időbeosztással és a nem megfelelő feladatellátással kapcsolatban.
- Társadalmi normákra és munkaminőségre irányuló kommunikáció kihangsúlyozása fontos az új munkavállalók beillesztési programjának keretében.
- A vezetők példamutatása szempontjából negatív visszajelzések: a nem megfelelő kommunikáció, a generációs nézeteltérések, a kulturális különbségekből fakadó konfliktusok, a rosszul megtervezett munkafolyamatok és a vezetői értékközlés hiánya. Ezeket azok a területek, amelyeket vezetői célkitűzésekkel és azok megvalósítására kialakított akciótervekkel lenne javasolt fejleszteni.
- A több nemzet munkavállalóit foglalkoztató vállalatoknak célkitűzéseket lenne szükséges megfogalmazni azzal kapcsolatban, hogy az eltérő kultúrák képviselői milyen formában tudnának hatékonyan együtt dolgozni.
- A családbarát munkakörnyezet megteremtése munkaerőmegtartási szempontból fontos tényező, ez nem minden esetben jelenik meg a munkaerőpiacon, ezért érdemes megfogalmazni ezzel kapcsolatban fejlesztési törekvéseket.

- A munkaerőmegtartás alapjai közé sorolható, hogy a munkavállalói beillesztés megfelelő módszerekkel történjen, azonban sok esetben nincsenek ezzel kapcsolatban kidolgozott eljárásrendek, mentorprogramok.
- A munkavállalók nagy része nyitott a fejlődésre, így törekedni kell arra, hogy megfelelő lehetőségeket biztosítsanak a számukra az egyén szintjén.
- A jólléti intézkedések növelik a munkavállalók foglalkoztatójukkal kapcsolatban érzett elégedettségét, így érdemes kezdeményezéseket tenni a pozitív változtatás irányába azoknál a vállalatoknál, ahol még nincsenek jelen

További kutatási irányok:

- Mivel a kutatás során beigazolódott, hogy szervezet-fejlesztési intézkedések megfogalmazásának van létjogosultsága, így tovább tervezem folytatni a kutatómunkát ebben a témakörben.
- A kutatás során még volt egy kérdéskör, amely ezen tanulmány kidolgozása során nem lett feldolgozva. Az a kérdéskör a fejlesztési kezdeményezésekre irányult. Ebben a kutatásban felmértem, hogy van-e igény szervezet-fejlesztési metodikák alkalmazására és ezzel kapcsolatban fejlesztendő területeket mutattam be.
- A továbbiakban szervezet-fejlesztési metodikák feldolgozásával szeretnék majd fejlesztési javaslatokat tenni a felmerült területek esetében.

6. Kutatási eredmények összefoglalása

Az adatgyűjtés alapján a következő kulcsfontosságú fejlesztendő területek és tanulságok rajzolódtak ki:

- Munkaszervezés és feladatellátás problémái: A munkavállalói oldal részéről többször megfogalmazódott a rossz időbeosztás és a nem egyértelmű vagy nem hatékony feladatkiosztás problémája, amely rontja a szervezeti kultúra megélésének minőségét.
- Kommunikáció és társadalmi normák átadása: Az új munkavállalók beillesztése kapcsán kiemelkedően fontos lenne a szervezeti értékek, normák és munkaminőséggel kapcsolatos elvárások egyértelmű kommunikációja, amely jelenleg gyakran hiányos vagy informálisan történik.
- Vezetői példamutatás hiányosságai: Több negatív visszajelzés érkezett a vezetői kommunikációval, generációs különbségekkel, kulturális konfliktusokkal, valamint a vezetői érték közvetítés hiányával kapcsolatban. Ezek a tényezők akadályozzák a hatékony szervezeti kultúra kialakulását és fenntartását.
- Multikulturális környezet kihívásai: A több nemzetiségű munkaerőt foglalkoztató szervezetekben szükséges lenne célzott stratégiák kidolgozása a kulturális együttműködés hatékonyságának növelése érdekében.
- Családbarát munkakörnyezet mint megtartó erő: A családbarát szemlélet és a rugalmas munkavégzés iránti igény jelentős tényező a munkaerő megtartásban, de sok szervezetnél még nem jelent meg intézményes formában.
- Szervezeti beillesztési programok hiánya: A legtöbb válaszadó szerint hiányoznak a strukturált beillesztési folyamatok, mentorprogramok és eljárásrendek, amelyek támogatnák az új munkavállalók zökkenőmentes integrációját.
- Fejlődési lehetőségek iránti nyitottság: A dolgozók nagy része nyitott a fejlődésre, így a szervezetek részéről elvárt lenne, hogy személyre szabott képzési és fejlődési lehetőségeket kínáljanak, amelyek hosszú távon növelik az elköteleződést.
- Jólléti intézkedések és elégedettség: Azokban a szervezetekben, ahol már léteznek jólléti kezdeményezések, pozitívabb visszajelzések születtek a munkavállalói elégedettségről. Ahol ezek még hiányoznak, ott fejlesztési irányként jelenhet meg a jólléti programok bevezetése.

A hipotézisek értékelése

Az első hipotézist a kutatás alátámasztotta, mert az eredmények szerint a vezetői gyakorlatok (vagy ezek hiányosságai) erőteljes hatással vannak a szervezeti kultúra megélésére és a dolgozók lojalitására. A második hipotézis is megerősítést nyert, mivel kutatás rámutat arra, hogy az informális szocializáció és belső példamutatás kulcsfontosságú az integrációban. Végezetül a harmadik hipotézis is alátámasztható a kutatás alapján, annak okán hogy a munkavállalói jóllét és fejlődés támogatása közvetlenül kapcsolódik az elköteleződéshez és a megtartáshoz.

Etikai nyilatkozat

Kijelentem, hogy a tanulmány önálló munkám, az írás készítése során betartottam a szerzői jogról szóló törvény szabályait, valamint a szerkesztő bizottság által előírt, a tanulmány készítésére vonatkozó szabályokat. Munkám során csak olyan forrásokat használtam fel, amelyekre az Irodalomjegyzékben hivatkozom, illetve, amelyeket a hivatkozott szöveg mellett feltüntettem. Kijelentem továbbá, hogy a publikáció készítése során az önálló munkavégzés követelményét betartottam, a kiadvány szerkesztőit ezzel kapcsolatban nem tévesztetem meg.

Irodalomjegyzék

- Babbie, E. (2003). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó.
- Boncz, I. (szerk.) (2015). *Kutatásmódszertani alapismeretek*. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar. https://www.etk.pte.hu/protected/OktatasiAnyagok/!Palyazati/sport/Kutatasmodszertan_e.pdf
- Budai, B. B. (2014). *Az e-közigazgatás elmélete*. Akadémiai Kiadó.
- Deutsch, S., Fejes, E., Kun, Á., & Medvés, D. (2015). A jóllétet meghatározó tényezők vizsgálata egészségügyi szakdolgozók körében. *Alkalmazott Pszichológia*, 15(2), 49–71. <https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2015.2.49>
- Gilbert, D. T., Pinel, E. C., Wilson, T. D., Blumberg, S. J., & Wheatley, T. P. (1998). Immune neglect: A source of durability bias in affective forecasting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 617–638. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.3.617>
- Heidrich, B. (2019). Szervezeti kultúra re-loaded. In G. László, J. Németh, & N. Sipos (szerk.), *Vezető és menedzser: Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára* (pp. 353–367). Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet. https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/uploads/tudomany/kiadvanyok/emlekkotet/farkas_ferenc_emlekkotet.pdf
- Kópházi, A., & Kovácsné Laczkó, É. M. (2024). Well-being – Kulcs a fenntartható működéshez. In Cs. Obádovics, R. Resperger, Zs. Széles, & B. I. Tóth (szerk.), *Fenntarthatósági átmenet: Kihívások és innovatív megoldások: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából: Konferenciakötet* (pp. 36–47). Soproni Egyetem Kiadó. https://doi.org/10.35511/978-963-334-499-6-Kophazi-Kovacsne_Laczko
- Kovácsné Laczkó, É. M. (2024). Szervezeti kultúra és fenntarthatóság. In Cs. Obádovics, R. Resperger, Zs. Széles, & B. I. Tóth (szerk.), *Fenntarthatósági átmenet: Kihívások és innovatív megoldások: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából: Konferenciakötet* (pp. 48–60). Soproni Egyetem Kiadó. https://doi.org/10.35511/978-963-334-499-6-Kovacsne_Laczko
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change. *Review of General Psychology*, 9(2), 111–131. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.111>

Maheshwari, S., Kaur, A., & Renwick, D. W. S. (2024). Green Human Resource Management and Green Culture: An Integrative Sustainable Competing Values Framework and Future Research Directions. *Organization & Environment*, 37(1), 32–56.

<https://doi.org/10.1177/10860266231217280>

Szabó, T., & Molnár, E. (2022). A szervezeti kultúra és a vezetés kapcsolata. *Gradus*, 9(1), 1–8.

<https://doi.org/10.47833/2022.1.ECO.002>

Az internetes hivatkozások utolsó ellenőrzésének időpontja: 2025. június 1.