

A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
havi szakfolyóirata

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
t: +36 1 482 5432
www.vezetestudomany.hu

FELELŐS KIADÓ:
A Budapesti Corvinus Egyetem rektora

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:
Csillag Sára
Demeter Krisztina
Havran Dániel
Kismihók Gábor
Kó Andrea
Malota Erzsébet
Nagy Gábor
Nagy Péter
Primecz Henriett
Rácz Béla-Gergely
Sajtos László
Zilahy Gyula

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:
Bánfi Tamás
Becsky Róbert
Bešić, Almina
Bélyácz Iván
Bordáné Rabóczki Mária
Chikán Attila
Cser László
Czakó Erzsébet
Dajnoki Krisztina
Dobák Miklós
Dobos Imre
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Jáki Erika
Kelemen, Mihaela
Kövesi János
Lugosi Péter
Mandják Tibor
Manfreda, Anton
Mészáros Tamás
Obermayer Nóra
Piskóti István
Sáfrányné Gubik Andrea
Shainesh, G.
Syahrivar, Jhanghiz
Szász Levente
Szerb László
Vecsenyi János
Wetzker, Konrad

FŐSZERKESZTŐ:
Aranyossy Márta
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:
Nusser Tamás

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:
Szabó Krisztofer
titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

ISSN: ISSN 0133-0179 (Print);
ISSN 3057-9376 (Online)

ELŐKÉSZÍTÉS ÉS NYOMDAI KIVITELEZÉS:
CC Printing Kft. • ccprinting.hu

ELŐFIZETÉS:

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt. Hírlap
Üzletág. Előfizethető közvetlen a kézbesítőknél,
az ország bármely postáján, Budapesten a Hírlap
Ügyfélszolgálati Irodákban és a Központi Hírlap
Centrumnál (Budapest VIII., Orczy tér 1.
t: 06 1 477-6300; p.cím: Bp., 1900).
i: 06 80 444-444
e: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 23820 Ft
Példányonkénti ár: 2300 Ft

Megjelenik havonta.
Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben, Fővám tér 8.
Kéziratot nem őrünk meg és nem küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

LVII. ÉVF., JÚNIUS

2026. 6. szám

TARTALOM

MÁTÉ ANDREA

A MACHIAVELLIZMUS MUNKAHELYI JELENLÉTE – DEMOGRÁFIAI ÉS
FOGLALKOZÁSI TÉNYEZŐK VIZSGÁLATA MAGYAR MUNKAVÁLLALÓK
KÖRÉBEN 2.

KOVÁTS GERGELY

KI NYER MA? EGYETEMI KORMÁNYZÁS ÉS MENEDZSMENT A MODELLVÁLTÓ
INTÉZMÉNYEKBE 12.

KESZEY TAMARA

SZISZTEMATIKUS IRODALOMKUTATÁS A MENEDZSMENTTUDOMÁNYBAN
– SZERKESZTŐI AJÁNLÁSOK, HAZAI HELYZETKÉP ÉS A MESTERSÉGES
INTELLIGENCIA SZEREPE 29.

BELÉNYESI EMESE – GYÖRFYNÉ KUKODA ANDREA

ELMÉLETTŐL A GYAKORLATIG – NEMZETKÖZI KOMPETENCIAMODELLEK ÉS
A FLIGBY-SZIMULÁCIÓ ÖSSZEKAPCSOLÁSA A VEZETŐI ÖNÉRTÉKELÉSBEN 41.

TEMATIKUS SZÁM FELHÍVÁSOK 54.



A Budapesti Corvinus Egyetem szakfolyóirata
Published by the Corvinus University of Budapest

www.vezetestudomany.hu

A MACHIAVELLIZMUS MUNKAHELYI JELENLÉTE – DEMOGRÁFIAI ÉS FOGLALKOZÁSI TÉNYEZŐK VIZSGÁLATA MAGYAR MUNKAVÁLLALÓK KÖRÉBEN

THE PRESENCE OF MACHIAVELLIANISM IN THE WORKPLACE – AN EXAMINATION OF DEMOGRAPHIC AND OCCUPATIONAL FACTORS AMONG HUNGARIAN EMPLOYEES

A machiavellizmus a Sötét Triád egyik központi személyiségvonása, amely a szervezeti kontextusban összefügghet a stratégiai önérvényesítéssel és a hatalmi pozíciókhoz kapcsolódó viszonyal. Jelen kutatás célja annak feltárása volt, hogy a machiavellizmus (Mach) milyen mértékben magyarázható demográfiai és munkahelyi státuszváltozókkal. A vizsgálatban 768 fő vett részt; a Mach mérésére a Machiavellista Személyiség Skálát (MPS) alkalmazták. Többszörös lineáris regresszióval a modell szignifikáns volt ($R^2 = ,190$; $R^2_{Adj.} = ,178$ $p < ,001$). Az eredmények alapján a nők alacsonyabb Mach-pontszámot mutattak a férfiakhoz képest, míg a közép- és felsővezetői pozíciók a nem-vezetők csoportjához viszonyítva magasabb Mach-értékekkel jártak együtt. Az 51 év feletti korcsoport alacsonyabb Mach-pontszámot mutatott a 18-30 évesek csoportjához képest, ugyanakkor a munkahelyen eltöltött idő kategóriái nem jeleztek elő szignifikáns különbségeket.

Kulcsszavak: machiavellizmus, MPS, vezetői beosztás, életkor, nem, regresszióanalízis

Machiavellianism is a core personality trait of the Dark Triad that, in organizational contexts, is associated with strategic self-advancement and orientations toward power and hierarchical positions. The present study aimed to examine the extent to which Machiavellianism (Mach) can be explained by demographic and work-related status variables. The sample consisted of 768 participants, and Machiavellianism was assessed using the Machiavellianism Personality Scale (MPS). A multiple linear regression analysis indicated that the overall model was statistically significant ($R^2 = .190$; $R^2_{Adj.} = .178$ $p < .001$). The results showed that women scored lower on Machiavellianism than men, whereas middle- and top-management positions were associated with higher Mach scores compared to non-managerial roles. Participants aged 51 years and above exhibited lower Mach scores relative to those aged 18-30, while organizational tenure did not emerge as a significant predictor.

Keywords: Machiavellianism, MPS, leadership positions, age, gender, regression analysis

Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban. The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerző/Author:

Máté Andrea^a (n.repnina@unideb.hu) PhD-hallgató (<https://orcid.org/0009-0004-0560-1670>)

^aDebreceni Egyetem (University of Debrecen) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2025. 10. 24-én, javítva: 2026. 01. 19-én és 2026. 03. 08-án, elfogadva: 2026. 03. 09-én.

The article was received 24. 10. 2025, revised: 19. 01. 2026 and 08. 03. 2026, accepted: 09. 03. 2026.

Copyright (c) 2026 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A machiavellizmus a sötét személyiségvonások egyik központi konstruktuma, amelyet a szakirodalom elsősorban az interperszonális manipuláció és az önérdékvédelem, amorális viselkedés jellemzőivel ír le. Az elmúlt évtizedek kutatásai egyre nagyobb figyelmet fordítottak a machiavellizmus szervezeti kontextusban való megjelenésére, különösen a munkahelyi viselkedések, a vezetői szerepek, valamint az etikai döntéshozatal vonatkozásában. A rendelkezésre álló empirikus eredmények jelentős része nemzetközi mintákon alapul, míg a magyar munkavállalók körében végzett, többváltozós vizsgálatok száma korlátozott.

Jelen tanulmány e hiányt kívánja csökkenteni azzal, hogy a nem, az életkor, a munkahelyen eltöltött idő és a vezetői státusz együttes magyarázó erejét exploratív jelleggel vizsgálja magyar munkavállalók körében. A vizsgálat újszerűsége az egyes demográfiai hatások együttes, kontrollált modellben történő elemzésében, valamint a machiavellizmus szervezeti státuszhoz kötött értelmezésében rejlik. A kutatás eredményei így hozzájárulhatnak a machiavellizmus szervezeti megjelenésének árnyaltabb megértéséhez és alapot teremthetnek további, célzottabb empirikus vizsgálatok számára, különösen a hazai szervezetszociológia és a munkahelyi viselkedéskutatás területén.

Elméleti háttér

A machiavellizmus és a machiavellista személy fogalmának létrejötte az itáliai polihisztor, Niccolò Machiavelli 1513-ban megírt „*A fejedelem*” című művéig nyúlik vissza. A machiavellista karakter pszichológiai értelemben vett meghatározása és kutatási témák közé emelése Christie és Geis (1970) nevéhez fűződik, miután felfigyeltek arra, hogy a Machiavelli által leírt politikai stratégiák párhuzamba állíthatók bizonyos, a mindennapokban is megjelenő emberi viselkedésmódokkal (Jones & Paulhus, 2009; Tekin, 2017). Ezeket a magatartási formákat mérhetőnek tekintve ők határozták meg először a machiavellista személyiségvonásként elnevezett konstruktumot, mely alapot teremtett a további kutatások számára (Jones & Paulhus, 2009).

A machiavellizmus konstruktumát számos aspektusból vizsgálták az elmúlt évtizedek során. A machiavellizmus, mint személyiségvonás, hagyományosan a pszichológia kutatási területe, és túlnyomórészt a Sötét Triáddal (Paulhus & Williams, 2002) kapcsolatos vizsgálatok részeként kapott figyelmet, azonban egyre több kutatás mutat rá arra, hogy gazdasági értelemben is releváns viselkedésmódnak és tényezőnek tekinthető. A témában készült vizsgálatok kiemelt érdeklődést mutattak a konstruktum kapcsolatára a vezetői stílusokkal, a szervezeti elkötelezettséggel és a döntéshozatallal is (Kessler et al., 2010; Greenbaum et al., 2014), mivel a magas machiavellizmus értékeket mutató egyének gyakran sikeresek a vállalati világban, különösen olyan környezetben, ahol a stratégiai gondolkodás, a tárgyalási képesség és az érdekvédelem kiemelt szerepet kap (Rauthmann & Will, 2011). Ugyanakkor jelenlétük a szervezeti életben nemcsak előnyökkel, hanem kockázatokkal is jár, hiszen hozzájárulhatnak az etikai normák

fellazulásához, a toxikus munkahelyi kultúrák és kapcsolatok kialakulásához is – viselkedésük mélyrehatóan befolyásolhatja a döntéshozatali folyamatokat, az üzleti interakciókat és végső soron a szervezet egész teljesítményét is (Kish-Gephart et al., 2010; O’Boyle et al., 2012; Spurk et al., 2016). A konstruktum szervezeti közegben nem pusztán negatív személyiségvonásként, hanem instrumentális és célorientált interperszonális stratégiaként is értelmezhető. A munkahelyi működés szempontjából relevanciáját az adja, hogy rövid távon egyszerre kapcsolódhat adaptívnak tűnő jelenségekhez (pl. politikai érzék, stratégiai önérvényesítés) és kedvezőtlenebb kimenetekhez (pl. bizalomrombolás, kontraproduktív munkahelyi viselkedések) is. A Sötét Triád munkahelyi megjelenésével kapcsolatos tanulmányok is arra utalnak, hogy ezek a sötét személyiségvonások kontextusfüggő módon, de összefüggésben állnak a munkahelyi viselkedésekkel (O’Boyle et al., 2012; Spain et al., 2014).

Elméleti háttér és a vizsgált változók megalapozása

Jelen tanulmány és vizsgálat kiindulópontja, hogy a machiavellizmus munkahelyi megjelenése nem kizárólag stabil diszpozícióként ragadható meg, hanem részben helyzeti jelzőingerek által aktiválódó viselkedési és attitűdkészletként is felfogható. A személyiség és viselkedésmód kapcsolatának egyik meghatározó kerete a vonásaktivációs elmélet (*Trait Activation Theory – TAT*), amely szerint a személyiségvonások akkor fejeződnek ki nagyobb valószínűséggel, amikor a helyzet olyan, az adott vonás szempontjából releváns ingereket tartalmaz, amelyek aktiválják az adott vonáshoz kapcsolódó válaszmodokat. A TAT elmélete hangsúlyozza, hogy az egyes vonások kifejeződése nem csupán feladatszinten, hanem társas és szervezeti szinten is aktiválható, így különösen indokolt a munkahelyi személyiségből adódó különbségek vizsgálata olyan változók mentén, amelyek a társas kapcsolatok, a hierarchiai viszonyok, vagy a szervezeti normák sajátosságait jelzik (Tett & Burnett, 2003; Judge & Zapata, 2015; Tett et al., 2021).

A kutatásban alkalmazott Machiavellista Személyiség Skála (MPS) a machiavellizmust több komponensen keresztül ragadja meg (bizalmatlanság, amorális manipuláció, kontroll iránti vágy, státusz iránti vágy), ami szervezeti szempontból különösen releváns lehet, mert a konstruktum így nem egyetlen erkölcsi alapon nyugvó dimenzióként, hanem státusz- és kontrollorientált motívációs és interperszonális mintázatként is értelmezhető (Dahling et al., 2009; Talmácsi et al., 2012).

E gondolatmenet alapján indokolt lehet a vezetői státuszt/hierarchiában elfoglalt pozíciót is magyarázó változóként bevonni. A magasabb szervezeti szintek nagyobb döntési teret, erőforráskontrollt, reputációs és politikai tétet, valamint komplexebb érdekegyeztetési, érdekütköztetési helyzeteket jelentenek. A hatalom pszichológiai következményeit tárgyaló hatalom megközelítés/gátlás elmélete (*Approach/Inhibition Theory of Power*) alapján a magas hatalom a jutalomlehetőségek és autonómia növekedése révén inkább megközelítő, célorientált,

kezdeményező működésmódot aktivál, míg az alacsony hatalom inkább gátló, óvatosabb válaszmódokkal jár együtt (Keltner et al., 2003). A vezetői szintek ugyanakkor eltérő hatalmi bázisokkal is jellemezhetők. French és Raven (1959) a hatalom forrásait vizsgáló tipológiája jól szemlélteti, hogy a hierarchikus pozíciók nem pusztán címkék, hanem eltérő befolyásolási lehetőségeket és társas kontrollt biztosítanak. Ha a machiavellizmus részben a kontroll és státusz iránti igénnyel, illetve instrumentális befolyásolással kapcsolódik össze, akkor elméletileg az feltételezhető és várható, hogy a Mach-pontszámok a szervezeti hierarchia mentén differenciálódnak. A hierarchia mentén várható különbségek empirikusan is egyre inkább alátámasztást nyernek a konstruktum munkahelyi megjelenésével kapcsolatos kutatásokban. Nagy, szervezeti mintákon végzett vizsgálatok arra utalnak, hogy a vezetői pozíció és a machiavellizmus között szisztematikus, pozitív kapcsolat jelenhet meg: a magasabb Mach-értékek nem pusztán együtt járhatnak a menedzseri szerepekkel, hanem ahhoz is hozzájárulhatnak, hogy az érintettek hatékonyabban navigáljanak az előmenetelt és erőforráseloszlást befolyásoló folyamatokban. Baktash és Jirjahn (2023) reprezentatív paneldatokon azt találták, hogy a menedzseri pozíció betöltése erősen és pozitívan kapcsolódik a machiavellizmus jelenlétéhez. Ez illeszkedik ahhoz az értelmezéshez, hogy a vezetői szelekció és önszelekció során a stratégiai, instrumentális interperszonális működés előnyt jelenthet. Ezzel összhangban a machiavellista vezetéssel kapcsolatos meta-analitikus összegzés azt hangsúlyozza, hogy a machiavellista vezetők hatékonysága és hasznossága nem értékelhető egyértelműen negatívnak vagy pozitívnak, hanem erősen kontextusfüggő: bizonyos szervezeti feltételek (magas bizonytalanság, erős versengés) között a machiavellista stratégia rövid távon adaptívnak tűnhet, míg más helyzetekben a konstruktum kapcsolatokban megjelenő romboló hatása és az etikai kockázatok dominálhatnak (Marbut et al., 2025). Ez a kettősség jól illeszthető a TAT-alapú érveléshez, hiszen a hierarchiával járó döntési tér és a társas kontroll vonásreleváns jelzőingereként felerősíthetik azokat a viselkedési formákat, amelyek a machiavellizmushoz társulnak. A hierarchikus működésmód a vezető-beosztott relációk minőségén és a munkahelyi devianciák kockázatán keresztül is relevánsá válhat. A témában folyó kutatási eredmények szerint a vezetői machiavellizmus összefüggésbe hozható a beosztottak negatív tapasztalataival (pl. észlelt abuzív vezetés), és ezen keresztül a kontraproduktív munkahelyi viselkedésekkel (*Counterproductive Workplace Behaviors – CWBs*) is. A machiavellista vezetői működés tehát nem csupán felfelé – a státusz és karrierlehetőségek szintjén –, hanem lefelé (szervezeti klíma) is kifejtheti hatását (Cai et al., 2024). Ugyanakkor az újabb szocioanalitikus megközelítések rávilágítanak arra, hogy a machiavellizmus teljesítmény- és karrierkimenetelei nagy mértékben függhetnek olyan moderátoroktól, mint a politikai készség vagy a személyes reputáció. Magas politikai készség mellett a machiavellista stratégia kevésbé lepleződik le. Ennek következtében a machiavellizmus negatív hatásai a teljesítményértékelésben kevésbé jelennek meg, sőt, a viselkedés

bizonyos kontextusokban pragmatikus kompetenciaként is értelmezhető (Kückelhaus et al., 2024). Ezt az elgondolást erősíti, hogy machiavellista vezetők esetén a politikai készség a vezetői hatékonyság és a látható, pozitívnek értékelt vezetői viselkedések (pl. transzformatív elemek) irányába tolhatja el a viselkedést (Genau et al., 2021).

A hierarchiához szorosan kapcsolódik a szervezeti politika kérdése is. A munkahelyi politika észlelése (*Perceptions of Organizational Politics – POP*) elméleti kerettel foglalkozó szakirodalom azt emeli ki, hogy a szervezetben az erőforrás-elosztás, előmenetel és a döntések is gyakran politikai logikák mentén létrejövő és értelmezhető jelenségek, és a dolgozók észlelései széles körű attitűd- és viselkedéses kimenetekkel állnak kapcsolatban (Kacmar & Ferris, 1991). Bár jelen kutatás nem a szervezeti politikát méri, a POP keretrendszere elméleti szinten megerősíti, hogy a hierarchia és a döntési tér olyan szervezeti szintű aktivátorok, amelyek a stratégiai interperszonális működés, és így a machiavellizmus magasabb értékeinek megjelenését valószínűsíthetik. A POP-keret friss kutatásai tovább árnyalják azt a feltevést, hogy a munkahelyi politika nem kizárólag „negatív háttérzaj”, hanem komplex, terhelő és egyes helyzetekben akár erőforrásként is értelmezhető kontextus. A POP-hatásokat vizsgáló újabb eredmények felvetik, hogy a politikai észlelések és a munkakimenetek kapcsolata nem feltétlenül lineáris. Empirikus eredmények szerint alacsony vagy mérsékelt politikai kimenetek – például az elégedettség vagy a teljesítmény – akár kedvezőbbek is lehetnek, míg a politikai intenzitás növekedésével a negatív hatások válnak dominánssá (Ellen et al., 2021). Ez azért fontos kiegészítés, mert elméletileg várható, hogy a machiavellista működésmód éppen az ilyen köztes vagy kettős helyzetekben tud leginkább adaptívnak tűnni: ahol a formális szabályok mellett informális szabályrendszerek is működnek, valamint a befolyásolás kifinomultabb (kevésbé direkt) formái jutalmazódnak. A POP és a destruktív kimenetek kapcsolatát vizsgáló szervezeti kutatások arra is rámutatnak, hogy a politikai észlelések a szervezeti kötődés és identifikáció sérülésén keresztül növelhetik a kontraproduktív viselkedések kockázatát. A POP és a CWB kapcsolatát feltáró modellekben a politikai környezet a szervezettől való pszichológiai eltávolodással és az azzal való dezidentifikációval kapcsolódhat össze, ami egy lehetséges magyarázó útvonal a negatív viselkedéses kimenetekhez (De Clercq & Pereira, 2024). Ez a mechanizmus összeköthető a machiavellizmus munkahelyi értelmezésével: ha a szervezet politikailag terhelt közeg, akkor az egyrészt aktiválhatja a stratégiai, önérdékvezérelt viselkedési repertoárokat, másrészt a morális korlátok relativizálódását is elősegítheti. A vezetői machiavellizmust vizsgáló eredmények pedig arra utalnak, hogy a politikai viselkedés nemcsak kontextus, hanem moderátor szerepet is betölthet. Empirikus eredmények szerint a szervezeti politikai viselkedés felerősítheti az észlelt abuzív vezetés kontraproduktív viselkedésekre gyakorolt hatását, vagyis az abuzív vezetés és a CWB közötti kapcsolat erősebb lehet olyan szervezeti környezetben, ahol a szervezeti politikai viselkedés eleve magas (Cai et al.,

2024). Vagyis, a POP-perspektíva és a machiavellizmus összekapcsolása olyan magas politika intenzitású, vonás-releváns szervezeti helyzetként értelmezhető, amelyben a machiavellista stratégia egyszerre jelenhet meg hatékony önértékelvényesítési eszközként és a szervezeti működés szempontjából potenciális kockázati tényezőként.

A karrierút, a karrierszakasz és ezzel összefüggésben az életkor szintén relevánsnak tekinthető, mert a szervezeti helyzet tipikusan változik a karrierpálya során. Eltérő mintázatokat mutathat a versengés intenzitása, a státusz megszerzésének tétje, a szervezeti bizonytalanság és a kontrollélmény alapján is. A TAT elméletéből következik, hogy ha a machiavellista működés részben versengő, magas téttel járó társas helyzetekben aktiválódó stratégia, akkor a karrier korábbi szakaszában (státuszépítés, bizonytalanabb pozíció) magasabb, a későbbi szakaszban (stabilabb szerep, kiszámíthatóbb elvárások) alacsonyabb értékek is megjelenhetnek (Judge & Zapata, 2015; Tett et al., 2021). A karrierkimeneteket vizsgáló empirikus eredmények szintén azt sugallják, hogy a sötét vonások és a karrierúton való előrejutás kapcsolata differenciált lehet (Spurk et al., 2016).

A nemek szerinti különbségek értelmezésekor fontos figyelembe venni, hogy a munkahelyi viselkedés és önjellemzés normatív közegben történik. A szerepkongruencia-elmélet (*Role Congruity Theory*) szerint a női nemi szerep és a vezetői/agentikus szerepelvárások észlelt inkongruenciája kétféle előítélethez vezethet: a nők kedvezőtlenebb megítéléséhez vezetői szerepben, illetve ugyanazon agentikus viselkedés kedvezőtlenebb értékeléséhez, ha ezt nők mutatják (Eagly & Karau, 2002). A Backlash kutatások ezt kiegészítik azzal, hogy az agentikus viselkedést tanúsító nők társas és gazdasági jellegű szankciókat is elszenvedhetnek (Rudman & Glick, 1999). Mivel a machiavellizmus részben instrumentális, kontroll- és státuszorientált működésmódokat foglal magában, elképzelhető, hogy a nemi szerepelvárások és a szervezeti megítélés rendszere befolyásolja mind a tényleges viselkedés megjelenését, mind az önbeszámolás mérésben adott válaszokat. A nemek közti különbségek értelmezésénél érdemes röviden kitérni arra, hogy a friss menedzsment- és szervezetpszichológiai szakirodalom a szerepkongruencia és a backlash jelenségek körét több irányból bővítette. A szerepkongruencia-elmélet modern alkalmazásai már nem kizárólag a női-férfi vezetők összehasonlítására koncentrálnak, hanem tágabb értelemben vizsgálják, hogyan alakul ki előítélet akkor, amikor a társas sztereotípiák és a szerepelvárások – például az agentikus viselkedés, a dominancia vagy a stratégiai orientáció – között inkongruencia jelenik meg. Az ilyen szerepütközések szervezeti következményei a vezetői értékelésektől és teljesítmény-megítéléstől kezdve a karrierlehetőségek és előléptetési esélyek alakulásáig terjedhetnek (Triana et al., 2024). Emellett a friss sztereotípiakutatások finomabb módszerekkel is megerősítik, hogy a vezetőkhöz társított agentikus jegyek megítélése nemi szempontból aszimmetrikus lehet. Azonos vezetői viselkedés így eltérő értékelést és társas következményeket válthat ki attól függően, hogy férfi vagy női vezetőhöz kapcsolódik (Tremmel & Wahl,

2023). Ennek a machiavellizmus mérése szempontjából is jelentősége van: ha a machiavellizmushoz kapcsolódó önjellemzők (manipulatív taktikák, instrumentális kapcsolathasználat, kontrollorientáció) normatív szankciók terében értékelődnek, akkor nemcsak a tényleges viselkedés, hanem az önbeszámolóban megjelenő válaszmintázat is tükrözhet társas kívánatossági és reputációs megfontolásokat. Ezzel a kiegészítéssel a nemi különbségek nem pusztán diszpozíciós eltérésként, hanem a szervezeti megítélés és a szerepelvárások metszéspontjában értelmezhető jelenségként is megalapozhatók.

A munkahelyen eltöltött idő elméleti státusza ambivalens: növelheti a szervezeti tudást és a kapcsolati tőkét, ami kedvezhet a stratégiai működésnek, ugyanakkor önmagában nem azonos a hatalommal vagy döntési térrel. Így a munkahelyen eltöltött idő és a machiavellizmus kapcsolata empirikus kérdésként kezelendő, különösen akkor, ha a machiavellista stratégiák inkább a hierarchikus pozíciókhoz és a szervezeti szintű viselkedésaktivátorokhoz kötődnek, semmint a munkahelyen eltöltött évek számához.

A vonásaktivációs elmélet (TAT), a munkahelyi politika észlelése (POP) és a hatalmi megközelítések jelen tanulmányban értelmező keretként szolgálnak: azt segítik indokolni, hogy a szervezeti és demográfiai változók mentén miért várhatók a machiavellizmus megjelenésében különbségek. A vizsgálat empirikus fókusza ugyanakkor ezen státuszváltozók magyarázó erejének becslése; a helyzeti aktivátorok és a szervezeti politikai-hatalmi mechanizmusok közvetlen mérése jelen kutatás keretein kívül esik.

Módszertan

Mindezek alapján jelen kutatás kérdése és célja annak feltárása, hogy a nemek, az életkori csoportok, a munkahelyen eltöltött idő és a vezetői pozíciók milyen mértékben magyarázzák a machiavellizmus varianciáját. Az integrált, többváltozós megközelítés azért indokolt, mert a prediktorok a valóságban is összefügghetnek (pl. életkor-munkahelyen eltöltött idő-karrierszakasz), és csak kontrollált modellben értelmezhető tisztán, hogy mely tényezők járulnak hozzá önállóan a machiavellizmus-pontszámok alakulásához.

A kutatás keretei

A kutatás a minél nagyobb merítési bázis elérése érdekében kényelmi mintavétellel, online keretek között, a Facebook közösségimédia-platfomján zajlott. A kutatásban való részvételnek mindössze két feltétele volt: csak 18 év feletti, aktív munkaviszonnyal rendelkező személyek vehettek részt benne. A vizsgálatához használt kérdőív 15 itemből és egy demográfiai adatok megismerését célzó részből állt. A kérdőív demográfiai adatokra vonatkozó részében a kitöltésben részt vevők nemére, életkori csoportjára, legmagasabb iskolai végzettségére, lakhelyére, a munkahelyén eltöltött idő tartamára kérdeztem rá, valamint arra, hogy a kitöltő vezető beosztásban dolgozik-e. A kérdőív egy általános tájékoztató résszel indult, melynek célja az volt, hogy a kitöltők tájékoztatást kapjanak a vizsgálat kereteiről és céljáról, valamint arról, hogy a vizsgálat

során anonimitásuk biztosított. A résztvevők a kutatásban való önkéntes részvételi szándékukat, valamint a tájékoztató értelmezését és elfogadását egy rövid beleegezési nyilatkozat elolvasása után a „Tovább” gombra kattintással igazolhatták.

A kérdőívet összesen 768 fő töltötte ki, és a kitöltők közül senkit nem kellett kizárni hiányos kitöltés miatt.

A machiavellizmust mérő skála

A kutatásban a machiavellista személyiségjegyek vizsgálatához a Dahling, Whitaker és Levy által 2009-ben kifejlesztett Machiavellista Személyiség Skálát alkalmaztam.

A skála 15 itemből épül fel, ezek közül négy fordított item. A kérdőív hétfokú Likert-skálán méri, hogy a kitöltők mennyire értenek egyet a kérdőív állításaival (1= egyáltalán nem értek egyet, 7= teljes mértékben egyetértek).

A kérdőív magyar nyelvű validálását Talmácsi és munkatársai végezték el 2012-ben.

A minta demográfiai bemutatása

A kutatásban résztvevők összetétele tükrözi az online kényelmi mintavétel sajátosságait. A mintában a válaszadók többsége nő (89,3%), és a kitöltésben résztvevők több mint fele felsőfokú végzettséggel (63,5%) rendelkezik. Az életkori megoszlást tekintve a 40 év felettiek jelentése a legjelentősebb (71%), valamint különösen magas a több mint 10 éve az adott munkahelyen dolgozók aránya (39,6%). A lakhelyre és iskolai végzettségre vonatkozó adatokat csak leíró jelleggel gyűjtöttem, a statisztikai elemzésbe nem kerültek be.

A minta demográfiai összetételét az 1. táblázat szemlélteti.

1. táblázat

A minta demográfiai adatai

| Változó | Kategória | n | % |
|---------------------------|------------------|-----|------|
| Nem | Férfi | 82 | 10,7 |
| | Nő | 686 | 89,3 |
| Életkor | 18-30 | 78 | 10,2 |
| | 31-40 | 145 | 18,9 |
| | 41-50 | 291 | 37,9 |
| | 51 év felett | 254 | 33,1 |
| Iskolai végzettség | Általános iskola | 4 | 0,5 |
| | Szakközépiskola | 140 | 18,2 |
| | Gimnázium | 108 | 14,1 |
| | Főiskola/Egyetem | 465 | 60,5 |
| | Doktori fokozat | 23 | 3,0 |
| Vezetői beosztás | Egyéb | 28 | 3,6 |
| | Alsó vezető | 80 | 10,4 |
| | Középvezető | 105 | 13,7 |
| | Felső vezető | 62 | 8,1 |
| Munkahelyen eltöltött idő | Nem vezető | 521 | 67,8 |
| | 0-1 év | 98 | 12,8 |
| | 2-4 év | 185 | 24,1 |
| | 5-7 év | 117 | 15,2 |
| | 8-10 év | 64 | 8,3 |
| | 10 év felett | 304 | 39,6 |

Forrás: saját szerkesztés

Eredmények és azok értékelése

A kérdőív eredményeit a JASP 0.19.1-es verziójával elemeztem. A statisztikai próbák során minden esetben az általánosan elfogadott $p = ,05$ -ös szignifikanciaszintet alkalmaztam.

A mérőeszköz megbízhatósága

A machiavellizmus mérésére alkalmazott skála megbízhatóságát vizsgálva a Cronbach- $\alpha = ,828$ érték alapján megfelelőnek bizonyult. Az item-összpontszám korrelációk elemzése során egy fordított megfogalmazású item, a skála 3. itemje (*Más emberek nagyban befolyásolják azt, hogy mi történik velem*) negatív irányú együttjárást mutatott a skála többi elemével. Az item kódolásának megfelelőségét ismételtelen ellenőriztem a félrekódolásból eredő hiba kizárása érdekében. Mivel a tétel az ellenőrzések után is negatív irányú együttjárást mutatott, a mérőeszköz belső konzisztenciájának javítása érdekében az érintett ítemet kizártam a további elemzésekből. Ennek eredményeként a skála megbízhatósága tovább növekedett (Cronbach- $\alpha = ,844$). A kapott eredmények stabilitásának igazolására robusztussági ellenőrzésként a regressziós modellt az eredeti, a 3. ítemet is tartalmazó összpontszámmal is lefuttattam. Mivel a fő mintázatok érdemben nem változtak, ezért a végső elemzés során a statisztikailag konzisztensebb, 3. ítem nélküli módosított skálát alkalmaztam.

Eloszlásvizsgálat és leíró statisztikák

A machiavellizmus skála eloszlásvizsgálata során a Shapiro-Wilk teszt a nagy elemszámból adódó túlérzékenység miatt az eloszlás normalistól való eltérését mutatta. Ugyanakkor a ferdeségi (0,205) és a csúcsossági (0,053) mutatók, valamint az átlag ($M = 54,9$) és a medián ($Mdn = 55,00$) közelsége közel szimmetrikus eloszlásra utalt. Ennek alapján a paraméteres eljárások alkalmazása indokoltnak tekinthető, a lineáris regressziós modell feltevéleinek ellenőrzését a reziduumok diagnosztikájának alapján végeztem el (2. táblázat).

2. táblázat

A regressziós modell leíró statisztikája

| | M | SD | Min. | Max. | Shapiro-Wilk | p-érték |
|-------------|------|-------|-------|-------|--------------|---------|
| Mach | 54,9 | 9,675 | 24,00 | 83,00 | ,992 | < ,001 |

$N = 768$

Forrás: saját szerkesztés

A regressziós elemzés és eredményei

A machiavellizmus munkahelyi megjelenésének komplex vizsgálata érdekében többváltozós lineáris regresszióelemzést alkalmaztam. A regressziós modell lehetővé tette annak a feltárását, hogy az egyes demográfiai és szervezeti változók milyen mértékben járulnak hozzá a machiavellizmus jelenlétének magyarázatához. A modellbe bevont prediktorok kiválasztása elméleti megfontolásokon és a kutatási kérdések logikáján alapul.

A többszörös lineáris regresszió alkalmazhatóságát a modell feltételeinek ellenőrzésével vizsgáltam. A reziduum-ellenőrzések alapján a hibák a becslés értékek függvényében 0 körül szóródtak, markáns görbület nem volt megfigyelhető, ami a modell megfelelő specifikációját és a linearitás feltételeinek teljesülését támasztotta alá. A standardizált reziduumok eloszlása közelítette a normál eloszlást. A befolyásos megfigyelések vizsgálata nem jelzett problémás eseteket: a Cook-távolság alapján nem azonosítottam kiugró, a modellt torzító adatpontot. A multikollinearitás vizsgálata nem mutatott számottevő problémát, a toleranciaértékek minden prediktor esetében magasak (0,920-0,972) voltak, míg a VIF-mutatók 1,029-1,089 közötti tartományban maradtak. A reziduumok autokorrelációját a Durbin-Watson próba nem jelezte ($DW= 2,045$ $p= ,540$).

A megfigyelések függetlensége a keresztmetszeti, önkitöltős adatfelvétel jellegéből következik, ugyanakkor a Facebook-alapú kényelmi és hólabda-mintavétel miatt nem zárható ki, hogy egyes válaszadók azonos társas hálózatból érkeztek, ami korlátozó hatásként kezelendő. Összességében a diagnosztikus eljárások alapján a többszörös lineáris regresszió alkalmazása indokoltnak tekinthető.

A függő változó a Dahling-féle Machiavellista Személyiség Skála összpontszáma volt. Prediktorként a nemeket (férfi/nő), az életkori csoportokat (18-30; 31-40; 41-50; 51 év felett), a munkahelyen eltöltött időt (0-1 év; 2-4 év; 5-7 év; 8-10 év; 10 év felett), valamint a vezetői státusz hierarchikus kategóriáit (nem vezető, alsó vezető, középvezető, felső vezető) vontam be. A nem, az életkori csoportok, a munkahelyen eltöltött idő és a vezetői beosztás kategóriaváltozók formájában kerültek a modellbe, így a regressziós együtthatók a kijelölt referenciakategóriákhoz (férfiak, 18-30 év közötti korcsoport, 0-1 év munkahelyen eltöltött idő, nem vezetők csoportja) viszonyított

átlagos különbségeket fejezik ki, a többi prediktor hatásának kontrollálása mellett.

A regresszióanalízis eredményét a 3. táblázat szemlélteti.

A regresszióanalízis eredménye alapján elmondható, hogy a modell szignifikánsnak bizonyult ($F(11, 756) = 16,10$ $p < ,001$), a prediktorváltozók a függő változó variációjának 19%-át magyarázzák ($R^2 = ,190$ $R^2_{Adj} = ,178$; $RMSE = 8,772$). A nemek tekintetében ebben a mintában a nők alacsonyabb Mach-pontszámot mutattak a férfiakhoz képest ($B = -5,81$ $p < ,001$). A vezetői beosztást vizsgálva a nem vezetőkhez viszonyítva a középvezetők ($B = 4,40$ $p < ,001$) és a felső vezetők ($B = 9,36$ $p < ,001$) pontszámai szignifikánsan magasabbak voltak, míg az alsóvezetői pozíció nem mutatott szignifikáns eltérést ($p = ,110$). Az életkori csoportok közül az 51 év feletti csoportja szignifikánsan alacsonyabb Mach-pontszámot ért el a 18-30 év közöttiek referenciacsoportjához képest ($B = -3,78$ $p = ,003$), ugyanakkor a 31-40 és 41-50 éves csoportok esetében nem mutatkozott szignifikáns különbség. A munkahelyen eltöltött idő kategóriái nem bizonyultak szignifikáns bejósoló tényezőnek.

Megvitatás

Jelen kutatás célja annak vizsgálata volt, hogy a machiavellizmus munkahelyi megjelenése milyen demográfiai és szervezeti tényezők mentén mutat differenciált mintázatot. Az eredmények alapján a machiavellizmus nem egységes személyiségvonásként, hanem a szervezeti struktúrában elfoglalt pozíciókhoz és hierarchikus viszonyokhoz kapcsolódó jelenségként értelmezhető. A vizsgált változók közül az életkor, a nemek és különösen a vezetői pozíciók szerint betöltött szerep bizonyult meghatározónak, míg a munkahelyen eltöltött idő önmagában nem magyarázta érdemben a machiavellizmus mértékét.

3. táblázat

A machiavellizmus értékének alakulása nemek, életkori csoportok, munkahelyen eltöltött idő és vezetői beosztás szerint

| Modell | B | SE(B) | β^a | t | p | 95% CI | | |
|----------------|-----------------------|--------|-----------|---|---------|--------|--------|--------|
| | | | | | | Alsó | Felső | |
| M ₀ | Konstans | 54,897 | 0,349 | – | 157,238 | < ,001 | 54,212 | 55,583 |
| M ₁ | Konstans | 59,928 | 1,491 | – | 40,189 | < ,001 | 57,000 | 62,855 |
| | Nem (Nő) | -5,810 | 1,114 | – | -5,216 | < ,001 | -7,996 | -3,623 |
| | Vezető (Alsó vezető) | 1,703 | 1,064 | – | 1,601 | ,110 | -0,385 | 3,791 |
| | Vezető (Középvezető) | 4,404 | 0,958 | – | 4,598 | < ,001 | 2,523 | 6,284 |
| | Vezető (Felső vezető) | 9,357 | 1,257 | – | 7,444 | < ,001 | 6,889 | 11,824 |
| | Kor (31-40) | -0,365 | 1,287 | – | -0,284 | ,777 | -2,892 | 2,161 |
| | Kor (41-50) | -2,224 | 1,225 | – | -1,816 | ,070 | -4,629 | 0,180 |
| | Kor (51 év felett) | -3,783 | 1,259 | – | -3,004 | ,003 | -6,255 | -1,311 |
| | M. idő (2-4 év) | 1,000 | 1,106 | – | 0,904 | ,366 | -1,171 | 3,172 |
| | M. idő (5-7 év) | 1,403 | 1,239 | – | 1,132 | ,258 | -1,030 | 3,836 |
| | M. idő (8-10 év) | -0,587 | 1,450 | – | -0,405 | ,686 | -3,435 | 2,260 |
| | M. idő (10 év fölött) | 0,964 | 1,094 | – | 0,881 | ,379 | -1,184 | 3,112 |

Kimeneti változó: Mach

$R^2 = ,190$ $R^2_{Adj} = ,178$ $F(11, 756) = 16,10$ $p < ,001$

^a A standardizált együtthatók csak folytonos prediktorok esetén számíthatók ki.

Forrás: saját szerkesztés

A machiavellizmus életkori alakulását több empirikus kutatás is vizsgálta, és ezek alapján egy következetes trend rajzolódik ki előttünk: a machiavellizmus személyiségben jelenlévő erőssége serdülő- és fiatal felnőttkorban a legmagasabb, majd pedig az életkor előrehaladtával fokozatosan csökken (Götz et al., 2020; Kawamoto et al., 2020; Klimstra et al., 2020; Hartung et al., 2022; Wolf & Wetzel, 2023). Jelen kutatás eredményeként a változók között megjelenő negatív kapcsolat arra utal, hogy a machiavellista attitűdök nem egyenletesen vannak jelen a vizsgálatban részt vevő munkavállalók körében, hanem karrierjük különböző szakaszaiban eltérő funkciót tölthetnek be. A fiatalabb munkavállalók esetében a magasabb értékek értelmezhetők adaptív stratégiaként, amely a bizonytalanabb szervezeti pozícióval, a korlátozott formális hatalommal és az erősebb versenyhelyezettel függhet össze. Ebben az értelemben a machiavellista viselkedés jelenléte nem pusztán diszfunkcionális jelenségként, hanem a szervezeti környezethez való alkalmazkodás egyik lehetséges formájaként is értelmezhető lehet. Az életkor előrehaladtával a munkavállalók gyakran stabilabb szervezeti szerepekbe kerülnek, nagyobb tapasztalattal és kiszámíthatóbb szerepelvárásokkal, ami összefügghet az instrumentális, manipulatív stratégiák kevésbé hangsúlyos alkalmazásával. Az eredmények ezért értelmezhetők úgy, hogy a machiavellista tendenciák kifejeződése a karrierút során eltérő mértékben jelenhet meg, és bizonyos helyzeti, szerep- és státusz körülmények között erősebben lehet jelen. Fontos ugyanakkor kiemelni, hogy a 18-30 éves korcsoport mintán belüli aránya alacsony (mindössze 10%), ezért az életkorral kapcsolatos eredmények óvatos értelmezést igényelnek.

A munkahelyen eltöltött idő és a machiavellizmus közötti szignifikáns kapcsolat hiánya fontos kiegészítő információval szolgál az eredmények értelmezéséhez. Az eredmény arra utal, hogy a machiavellista attitűd nem a szervezetnél eltöltött idő vagy a munkatapasztalat felhalmozódásának következménye. Önmagában az, hogy egy munkavállaló hosszabb ideje van egy szervezetnél nem jár együtt magasabb machiavellizmus értékekkel. Ez az eredmény megerősítheti azt az értelmezést, hogy a machiavellizmus munkahelyi megjelenése elsősorban nem az idő dimenzióhoz, hanem a szervezeti struktúrában elfoglalt pozícióhoz és az ahhoz kapcsolódó döntési térhez kötődik. Vagyis, nem a megszerzett tapasztalat mennyisége, hanem annak szervezeti hasznosíthatósága és hatalmi kontextusa lehet meghatározható a machiavellista stratégiák aktiválásában. Megelőző kutatások ellentmondásos eredményre jutottak a változók kapcsolatának vizsgálata során. Nem mindig sikerült szignifikáns kapcsolat meglétét feltárni (Aydoğan & Serbest, 2016; Özer et al., 2016; Yücel, 2020; Filiz, 2022), bár Demirtaş és Biçkes (2014), valamint Aksu és munkatársai (2025) azt találták, hogy az eltöltött szolgálati idő növekedésével a machiavellizmus mértéke is növekszik a vizsgálatukba bevont személyek esetében.

A vizsgálat eredményeként a női kitöltők a férfiakhoz képest szignifikánsan alacsonyabb Mach-pontszámot mutattak. Ez az összefüggés illeszkedik ahhoz a tágabb irodalmi mintázathoz, mely szerint a machiavellizmus

– mint instrumentális, stratégiai, célorientált és gyakran versengő interperszonális stílus – átlagosan magasabb értékeket mutathat a férfiak esetében (Jonason et al., 2014; Czibor et al., 2019; Klimstra et al., 2020; Yücel, 2020; Confino et al., 2024; Gruda & McCleskey, 2024). Az eredmény ugyanakkor fontos jelzés a szervezeti kontextus számára is: a nemi különbségek nem pusztán mintázat-ként értelmezhetők, hanem felvethetik annak az eshetőségét is, hogy a munkahelyi normák, szerepelvárások és a jutalmazási mechanizmusok milyen viselkedésmódot erősítenek eltérő módon a férfiak és a nők esetében. Különösen releváns lehet az a lehetőség, hogy bizonyos, machiavellizmussal rokon viselkedések (pl. keményebb érdekérvényesítés, stratégiai kapcsolati játszmák) nemek szerint a szervezetben eltérő megítélés alá esnek, ami befolyásolhatja mind a viselkedés tényleges megjelenését, mind pedig az önjellemzést a kérdőíves mérés során. A nemekkel kapcsolatos eredmények értelmezésekor azonban elengedhetetlen a minta nemi összetételének kritikus reflexiója. A válaszadók közel 90%-os női aránya módszertani szempontból felveti a szelektivitási torzítás lehetőségét. Bár a regressziós modellben a „nem”, mint kontrollváltozó, szignifikáns prediktornak bizonyult, ez az eredmény a jelen mintán mégis fokozott óvatossággal kezelendő.

A vezetői beosztás tekintetében a nem vezetőkhöz viszonyítva a középvezetők és különösen a felső vezetők szignifikánsan magasabb Mach-pontszámot értek el. Ez az eredmény összhangban áll a megelőző nemzetközi (Bratton & Kacmar, 2004; Amir & Malik, 2016; Diller et al., 2021; Baktash & Jirjahn, 2023; Aksu et al., 2025) és hazai (Czibor et al., 2019) kutatásokkal, és kétféle értelmezést is megenged. Egyrészt, elképzelhető egy szelekciós mechanizmus: a magasabb Mach-szinttel bíró személyek nagyobb valószínűséggel jutnak el magasabb szervezeti szintekre, mert a politikai érzék, a stratégiai gondolkodás, az instrumentális kapcsolati működés és a célorientált önérdék-érvényesítés bizonyos szervezeti környezetben adaptív előnyt jelenthetnek. Másrészt, lehetséges egy pozícióhatás is: a magasabb hierarchiaszintek nagyobb hatalmat, erőforráskontrollt és döntési felelősséget biztosítanak, ami fokozhatja a stratégiai interperszonális működést. Mivel a vizsgálat keresztmetszeti, az oksági irányt nem lehet egyértelműen eldönteni, ugyanakkor a minta alapján a vezetői szint és a Mach kapcsolata egyértelmű, erőteljes mintázatot mutat. Külön figyelmet érdemel, hogy az alsóvezetői szint nem különült el szignifikánsan a nem vezetői beosztásban dolgozók csoportjától. Ez arra utalhat, hogy a machiavellista működésmód nem minden vezetői szereppel jár együtt, hanem inkább csak azokkal a pozíciókkal, ahol a szervezeti politika, az erőforrás-elosztás, a stratégiai döntések és a szélesebb érdekütközések jellemzőbbek. A közép- és felsővezetői szintek gyakran olyan erőterbe helyezik az egyént, ahol a konfliktusok kezelése, a befolyásolás, a koalíciók és a reputáció menedzselése napi szintű kihívás; így a magasabb Mach-szint akár magából a munkahelyi szerep/feladat logikájából is következhet.

Érdeemes reflexiót tenni a mérőeszköz viselkedéséről is.

Az elemzés során a skála 3. tétele (*Más emberek nagyban befolyásolják, hogy mi történik velem*) inadekvát módon kapcsolódott a többi itemhez, így töröltem. Ez a jelenség tartalmilag talán azzal állhat összefüggésben, hogy a tétel által érintett kontrollorientáció a magyar munkahelyi és általános értelmezési kontextusban – ahol a hierarchikus viszonyok meghatározóak – nem feltétlenül a machiavellista cinizmust tükrözi, hanem a szervezeti realitás észlelését.

Elméleti és gyakorlati implikációk

Az eredmények összességében azt sugallják, hogy a machiavellizmus szervezeti kontextusban szorosabban kapcsolódhat a hatalmi és hierarchikus pozíciókhoz, mint pusztán a szervezetben eltöltött időtartamhoz. Ez több szempontból is tanulságos lehet a modern vezetélmélet és a HR-gyakorlat számára. Egyrészt, az eredmények rávilágítanak arra, hogy a vezetői utánpótlás-nevelés során érdemes figyelembe venni a hatalmi pozíció személyiségaktiváló hatását. Másrészt, a generációs különbségek észlelése segíthet a hatékonyabb belső kommunikációs és mentorálási rendszerek kialakításában. Mivel a machiavellizmus mértéke és a vezetői pozíció kapcsolata erős, a szervezeteknek törekedniük kellene a transzparens, bizalomra épülő szervezeti kultúra tudatos építésére. Gyakorlati szempontból ez felvetheti a vezetői kiválasztás és fejlesztés kiemelt jelentőségét: ha a magasabb szinteken valóban megjelenik egy magasabb machiavellista működésmód, akkor érdemes lehet olyan kiválasztási és fejlesztési eszközöket alkalmazni, amelyek képesek differenciálni a stratégiai gondolkodást és a politikai érzéket a destruktív, bizalomromboló manipulációtól. Emellett a nemi különbségek ráirányítják a figyelmet arra, hogy a szervezeti kultúra és értékelési rendszer hogyan jutalmazza vagy szankcionálja a célorientált, hatalmi jellegű viselkedésformákat, és ez hogyan hathat az egyéni karrierutakra.

Limitációk és jövőbeli irányok

A következtetések értelmezésekor fontos figyelembe venni, hogy a vizsgálat keresztmetszeti és önbeszámoló formában zajlott, valamint a társas kívánatosság is torzító hatásként jelenhetett meg a válaszadások során. Ezek alapján oksági következtetések nem vonhatóak le a kapott eredményekből. További korlát, hogy a korcsoport, illetve a munkahelyen eltöltött idő mérésére kialakított előzetes kategóriák viszonylag széles sávokat fednek le, ezáltal finomabb mintázatok elemzésére és értelmezésére nem adnak lehetőséget. A módszertani korlátok között ismételtten meg kell említeni a minta nemek szerinti megoszlásának korlátozó hatását, hiszen a mintában a női válaszadók erősen felülreprezentáltak (89,3%). Emiatt a nemek közti különbségre vonatkozó eredmények – bár összhangban állnak a szakirodalommal – csak jelzésértékűek, és nem tekinthetők a teljes magyar munkavállalói populációra nézve általános érvényűnek.

Módszertani korlátként említendő, hogy a mérőeszköz belső konzisztenciájának biztosítása érdekében a skála egy tételét (3. item) töröltem. Bár a robusztussági

ellenőrzés igazolta az eredmény stabilitását, a skála módosítása korlátozhatja a megelőző kutatásokkal való közvetlen összehasonlíthatóságot.

Fontos korlát még, hogy bár a vizsgálat alapját képező elméleti keret a helyzeti aktivátorok, a szervezeti politikai észlelés és a hatalmi viszonyok szerepét is hangsúlyozza, e tényezők közvetlen mérése nem történt meg. Ennek megfelelően a tanulmány következtetései a státuszváltozók és a machiavellizmus közötti összefüggésekre vonatkoznak, a feltételezett mechanizmusok tesztelése további kutatások feladata.

Jövőbeli kutatásokban érdemes lehet longitudinális módon vizsgálni, hogy a vezetővé válás megelőzi-e a machiavellizmus szintjének változását, vagy éppen fordítva; illetve tesztelni lehetne potenciális mediáló és moderáló tényezőket (pl. szervezeti kultúra, szervezeti kontroll, szervezeti klíma, pszichológiai biztonság stb.), amelyek megmagyarázhatják, hogy mikor és milyen szervezeti körülmények és feltételek mellett válik a machiavellizmus előre vivő, vagy kifejezetten káros jelenséggé.

Összegzés

A vizsgálat eredményei alapján a machiavellizmus alakulása a mintában elsősorban a demográfiai jellemzőkhöz és a szervezeti hierarchiában elfoglalt pozíciókhoz kapcsolódott. A regressziós modell közepes magyarázóerő mellett szignifikánsan jelezte előre a Mach-pontszámot: a nők alacsonyabb értékeket mutattak a férfiakhoz képest, míg a közép- és különösen a felsővezetői státusz magasabb Mach-pontszámmal járt együtt a nem vezetők csoportjához viszonyítva. A korcsoportok esetében a legidősebb (51 év feletti) csoport alacsonyabb Mach-értékei emelkedtek ki, míg a munkahelyen eltöltött idő kategóriái nem mutatnak érdemi összefüggést a Mach-pontszámmal.

Összességében az eredmények ezt sugallják, hogy a machiavellizmus szervezeti kontextusban inkább a hatalmi és döntési pozíciókhoz, valamint bizonyos demográfiai sajátosságokhoz köthető, mintsem a szervezetben eltöltött időhöz, ami megerősíti a vezetői kiválasztás és fejlesztés során a személyiség- és értékalapú szempontok kiemelt figyelembevételének jelentőségét.

Felhasznált irodalom

- Aksu, N., Çoban, M.S., & Gümüş, A. (2025). Banka çalışanlarinin karanlık uçlü kişilik özelliklerinin demografik deęişkenler açisindan gösterdięi farkliliklarin incelenmesi. *Dicle Akademi Dergisi*, 5(1) 38–58. <https://doi.org/10.61964/dade.1619043>.
- Amir, T.S. & Malik, A.A. (2016). Machiavellianism and counterproductive behaviors at workplace. *Journal of Education & Social Sciences*, 4(1), 12–27. <https://doi.org/10.20547/jess0411604102>
- Aydoęan, E., & Serbest, S. (2016). İş yerinde karanlık uçlü: bir kamu kuruluşunun iç denetim biriminde araştırma. *Sayıştay dergisi*, (101), 97–121. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1713969#page=104>

- Baktash, M. & Jirjahn, U. (2023). *Are Managers More Machiavellian than Other Employees?* IZA Discussion Papers 16361, Institute of Labor Economics (IZA). <https://doi.org/10.2139/ssrn.4538025>
- Bratton, V.K., & Kacmar, K.M. (2004). Extreme careerism: The dark side of impression management. In R.W. Griffin & A.M. O’Leary-Kelly (Eds.) *The dark side of organizational behavior* (pp. 291-308). Jossey-Bass.
- Cai, H., Wang, L., & Jin, X. (2024). Leader’s Machiavellianism and employees’ counterproductive work behavior: testing a moderated mediation model. *Frontiers in psychology, 14*, 1283509. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1283509>
- Christie, R., & Geis, F.L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. Academic Press.
- Confino, D., Ghisletta, P., Stoet, G. & Falomir-Pichastor, J.M. (2024). National gender equality and sex differences in Machiavellianism across countries. *International Journal of Personality Psychology, 10*, 105–115. <https://doi.org/10.21827/ijpp.10.41854>
- Czibor, A., Szabó, Zs.P., & Restás, P. (2019). Sötét vonások a szervezetekben: tapasztalatok magyar munkavállalók körében. *Replika, (111)*, 105–117. <https://doi.org/10.32564/111.7>
- Dahling, G.J., Whitaker, B.G., & Levy, P.E. (2009). The development and validation of a new machiavellianism scale. *Journal of Management, 20*(10), 219-257. <https://doi.org/10.1177/0149206308318618>
- De Clercq, D., & Pereira, R. (2024). Perceived organizational politics, organizational disidentification and counterproductive work behaviour: moderating role of external crisis threats to work. *International Journal of Organizational Analysis, 32*(1), 183–205. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2022-3442>
- Demirtaş, Ö., & Biçkes, M. (2014). Makyavelizm’in olumsuz durumları ifşa etme niyeti üzerindeki etkisi: bir alan çalışması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources 16*(2), 98–112. <https://doi.org/10.4026/1303-2860.2014.0249.x>
- Diller, S.J., Czibor, A., Szabó, Z.P., Restás, P., Jonas, E. & Frey, D. (2021). The positive connection between dark triad traits and leadership levels in self- and other-ratings. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal, 35*(2), 117–131. <https://doi.org/10.1365/s42681-021-00025-6>
- Eagly, A.H., & Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Ellen, B.P., III, Maher, L.P., Hochwarter, W.A., Ferris, G.R., & Kiewitz, C. (2021). Perceptions of organizational politics: A restricted nonlinearity perspective of its effects on job satisfaction and performance. *Applied Psychology, 71*(4), 1224–1247. <https://doi.org/10.1111/apps.12347>
- Filiz, M. (2022). Türkiye’de sağlık çalışanlarının karanlık üçlü kişilik özelliklerinin Demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Eurasian Journal of Health Technology Assessment, 6*(1), 1–11. <https://doi.org/10.52148/ehta.1079174>
- French Jr., J.R.P., & Raven, B.H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Institute for Social Research.
- Genau, H.A., Blickle, G., Schütte, N., & Meurs, J.A. (2021). Machiavellian Leader Effectiveness: The Moderating Role of Political Skill. *Journal of Personnel Psychology, 21*(1), 1–10. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000284>
- Götz, F.M., Bleidorn, W., & Rentfrow, P.J. (2020). Age differences in Machiavellianism across the life span: Evidence from a large-scale cross-sectional study. *Journal of Personality, 88*(5), 978–992. <https://doi.org/10.1111/jopy.12545>
- Greenbaum, R.L., Hill, A., Mawritz, M.B., & Quade, M.J. (2014). Employee Machiavellianism to unethical behavior: The role of abusive supervision as a trait activator. *Journal of Management, 20*(10), 1–25. <https://doi.org/10.1177/0149206314535434>
- Gruda, D., & McCleskey, J.A. (2024). I keep my mind on my money and my money on my mind: trait Machiavellianism in business majors. *Acta Psychologica, 250*, 104567. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104567>
- Hartung, J., Bader, M., Moshagen, M., & Wilhelm, O. (2021). Age and gender differences in socially aversive (“dark”) personality traits. *European Journal of Personality, 36*(1), 3–23. <https://doi.org/10.1177/0890207020988435>
- Jonason, P.K., Wee, S., Li, N.P., & Jackson, C. (2014). Occupational niches and the Dark Triad traits. *Personality and Individual Differences, 69*, 119–123. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.05.024>
- Jones, D.N., & Paulhus, D.L. (2009). Machiavellianism. In Leary, M.R., & Hoyle, R.H. (Eds.), *Individual differences in social behavior* (pp. 93–108). Guilford.
- Judge, T.A., & Zapata, C.P. (2015). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the big five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal, 58*(4), 1149–1170. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0837>
- Kacmar, K.M., & Ferris, G.R. (1991). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement, 51*(1), 193–205. <https://doi.org/10.1177/0013164491511019>
- Kawamoto, T., Shimotsukasa, T., & Oshio, A. (2020). Cross-sectional age differences in the Dark Triad traits in two Japanese samples. *Psychology and Aging, 35*(1), 91–96. <https://doi.org/10.1037/pag0000399>
- Keltner, D., Gruenfeld, D.H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review, 110*(2), 265–284. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.110.2.265>

- Klimstra, T.A., Jeronimus, B.F., Sijtsema, J.J., & Denissen, J.J.A. (2020). The unfolding dark side: Age trends in dark personality features. *Journal of Research in Personality, 85*, 103915. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2020.103915>
- Kessler, S.R., Bandelli, A.C., Spector, P.E., Borman, W.C., Nelson, C.E., & Penney, L.M. (2010). Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology, 40*(8), 1868–1896. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00643.x>
- Kish-Gephart, J.J., Harrison, D.A., & Treviño, L.K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 1–31. <https://doi.org/10.1037/a0017103>
- Kückelhaus, B.P., Meurs, J.A., & Blickle, G. (2024). Resolving the equivocal relationship of Machiavellianism and job performance: A socioanalytic perspective employing reputation, political skill, and five-factor Machiavellianism. *Personality and Individual Differences, 228*, 112728. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2024.112728>
- Machiavelli, N. (2022). *A fejedelem*. Trubadúr Kiadó.
- Marbut, A., Harms, P., & Credé, M. (2025). In the Service of the Prince: A Meta-Analytic Review of Machiavellian Leadership. *Journal of Organizational Behavior, 46*(6), 939–969. <https://doi.org/10.1002/job.2877>
- O'Boyle, E.H., Forsyth, D.R., Banks, G.C., & McDaniel, M.A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: a social exchange perspective. *The Journal of Applied Psychology, 97*(3), 557–579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., Kahraman, G., & Avcı, K. (2016). Hemsirelerin karanlık kişilik özelliklerinin sosyo-demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14*(3), 203–216. <https://doi.org/10.18026/cbusos.00288>
- Paulhus, D.L., & Williams, K.M. (2002). The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism and Psychopathy. *Journal of Research in Personality, 36*(6), 556–563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Rauthmann, J.F., & Will, T. (2011). Proposing a multidimensional Machiavellianism conceptualization. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 39*(3), 391–404. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.3.391>
- Rudman, L.A., & Glick, P. (1999). Feminized management and backlash toward agentic women: The hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*(5), 1004–1010. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.5.1004>
- Spain, S.M., Harms, P., & LeBreton, J.M. (2013). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior, 35*(S1), S41–S60. <https://doi.org/10.1002/job.1894>
- Spurk, D., Keller, A.C., & Hirschi, A. (2016). Do Bad Guys Get Ahead or Fall Behind? Relationships of the Dark Triad of Personality With Objective and Subjective Career Success. *Social Psychological and Personality Science, 7*(2), 113–121. <https://doi.org/10.1177/1948550615609735>
- Talmácsi, Gy., Orosz, G., Birkás, B., & Bereczkei, T. (2012). A Dahling-féle Machiavellizmus Skála validálása. *Alkalmazott Pszichológia, 3*, 63–82. http://ap.elte.hu/wp-content/uploads/2013/07/AP_2012_3_Talmácsi_Orosz_Birkas_Bereczkei.pdf
- Tekin, Z. (2017). Pazarlama etiğinde Makyavelizm. *Journal of International Social Research 10*(50), 814–821. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1714>
- Tett, R.P., & Burnett, D.D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 500–517. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>
- Tett, R.P., Toich, M.J., & Ozkum, S.B. (2021). Trait activation theory: A review of the literature and applications to five lines of personality dynamics research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 8*, 199–233. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-062228>
- Tremmel, M., & Wahl, I. (2023). Gender stereotypes in leadership: Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders. *Frontiers in Psychology, 14*, 1034258. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1034258>
- Triana, M.d.C., Song, R., Um, C.T., & Huang, L. (2024). Stereotypical Perception in Management: A Review and Expansion of Role Congruity Theory. *Journal of Management, 50*(1), 188–215. <https://doi.org/10.1177/01492063231180836>
- Veríssimo, A.C., Conrado, G.A.M., Barbosa, J., Gomes, S.F., Severo, M., Oliveira, P., & Ribeiro, L. (2022). Machiavellian medical students report more academic misconduct: a cocktail fuelled by psychological and contextual factors. *Psychology Research and Behavior Management, 15*, 2097–2105. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S370402>
- Wolff, C., & Wetzel, E. (2023). The Development of Machiavellianism, Psychopathy, and Narcissism in Young Adulthood. *Collabra: Psychology, 3*, 9(1), 77870. <https://doi.org/10.1525/collabra.77870>
- Yücel, E. (2020). Kişiliğin karanlık üçlüsü: turizm sektöründe demografik değişkenler açısından bir inceleme. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 17*(1), 71–86. <https://doi.org/10.24010/soid.639924>

KI NYER MA? EGYETEMI KORMÁNYZÁS ÉS MENEDZSMENT A MODELLVÁLTÓ INTÉZMÉNYEKBE

WHO WINS TODAY? UNIVERSITY GOVERNANCE AND MANAGEMENT IN MODEL-CHANGING INSTITUTIONS

Magyarországon az elmúlt évtizedek legtöbb vitát kiváltó felsőoktatási reformjának a modellváltást tekinthetjük, amely a magyar közéletben és európai szinten is vitákat váltott ki. A törvény a modellváltó intézmények fenntartói számára lehetőséget adott arra, hogy eltérjenek a törvényben az állami intézményekre vonatkozó irányítási modelltől, így a korábbinál sokszínűbb intézményi kormányzási gyakorlat alakulhat ki. E cikkben a modellváltó intézmények szabályzatai alapján azt vizsgálja a szerző, hogy hogyan változott az egyetemek (ön)kormányzása és irányítása. A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a legtöbb modellváltó intézmény szenátusának hatásköre csökkent az állami fenntartáshoz képest, különösen pénzügyi kérdésekben. A szenátusok harmadában a tagok között jelentősen nőtt azok aránya, akiknek kinevezése a menedzsmenten vagy a kuratóriumon múlik. Összességében megkülönböztethető az önkormányzó, a marginalizált, a szimbolikus és a kontrollált szenátus. A menedzsment szerveződését illetően három fő modell rajzolódik ki: a duális (rektor-kancellári) modell, az elnöki modell (kancellárral vagy anélkül) és a rektori modell.

Kulcsszavak: egyetemi kormányzás, modellváltás, egyetemi boardok, intézményi autonómia

In Hungary, the most contested higher education reform of recent decades has been the so-called model change, which has generated debates domestically and internationally. The legislation granted the foundations maintaining the model-changing institutions the opportunity to deviate from the governance model prescribed for state institutions, thereby allowing for a more diverse set of institutional governance practices to emerge. Drawing on the statutes of the model-changing universities, this article examines the (self)governance and management of universities. The findings indicate that in most model-changing institutions, the powers of the senates have diminished, particularly in financial matters. In one-third of the senates, the share of members whose appointment depends on the management or the board of trustees has substantially increased. Overall, four distinct types of senates can be identified: self-governing, marginalised, symbolic, and controlled senates. With regard to management, three main models emerge: the rector–chancellor, the presidential and the rectoral model.

Keywords: university governance, model change, university boards, institutional autonomy

Finanszírozás/Funding:

A tanulmány az OTKA FK138875 „Modellváltás a felsőoktatásban – Hogyan befolyásolja az intézményi kormányzás átalakulása a magyar egyetemeket?” című kutatás keretében készült. Köszönöm a három anonim bíráló értékes észrevételeit. The study was prepared within the framework of the research project OTKA FK138875 “Model change in higher education – How does the transformation of institutional governance affect Hungarian universities?” I would like to thank the three anonymous reviewers for their valuable comments.

Szerző/Author:

Dr. Kováts Gergely^a (gergely.kovats@uni-corvinus.hu) egyetemi docens (<https://orcid.org/0000-0002-1051-8829>)

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2025. 08. 28-án, javítva: 2025. 11. 17-én és 2026. 01. 20-án, elfogadva: 2026. 01. 24-én.

The article was received 28. 08. 2025, revised: 17. 11. 2025 and 20. 01. 2026, accepted: 24. 01. 2026.

Copyright (c) 2026 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Talán túlzás nélkül állítható, hogy Magyarországon az elmúlt évtizedek legtöbb vitát kiváltó felsőoktatási reformjának a modellváltást tekinthetjük, mert erről nemcsak szűkebb körben, ágazati szinten folyt diskurzus, hanem a hazai és európai „nagypolitikai” vitákban is prominens szerepet kapott (így például az EU jogállamisági eljárásához kapcsolódóan). Az átpolitizáltabb közeg meg is nehezíti a reform tárgyilagosabb vizsgálatát. Noha a közéleti vitában felmerült kérdések az autonómiával, az akadémiai szabadsággal, az egyetemek átpolitizálódásával kapcsolatban nagyon is fontosak, e cikkben nem erre, hanem annak empirikus leírására koncentrálok, hogy hogyan változott a modellváltó egyetemek (ön)kormányzása és irányítása.

A kormányzat 2019 és 2021 között több hullámban, 21 állami intézmény fenntartói jogosítványát adta át az újonnan létrehozott ún. közérdekű vagyongazdálkodó alapítványoknak (KEKVA), majd 2025-ben a BME került egy részvénytársaság fenntartásába. A modellváltó egyetemek a felsőoktatási törvény szerint magánintézményekké váltak, bár finanszírozásuk (a BCE kivételével) továbbra is döntően állami forrásból valósul meg. A modellváltás érdekében módosított felsőoktatási törvény a nem állami intézmények fenntartói számára a legtöbb irányítással kapcsolatos kérdésben megadta a jogosítványt, hogy eltérjenek a törvényben az állami intézményekre vonatkozó irányítási modelltől. Ez alkalmat ad arra, hogy a modellváltó egyetemek körében a korábbinál sokszínűbb kormányzási gyakorlat alakuljon ki. De vajon mit látunk a gyakorlatban? A cikkben vizsgált első kutatási kérdésem:

RQ1 = A modellváltó egyetemeken milyen kormányzási (döntéshozási) és irányítási (menedzsment) modellek alakultak ki?

Itt kormányzás alatt leegyszerűsítve a döntési jogok (hatáskörök) megosztását, irányítási (menedzsment) modellek alatt pedig a legfelső szintű vezetők közötti munkamegosztás variációit értem. (A kormányzás fogalmának definíciójáról részletesen lásd Austin & Jones (2025, p. 4-7), illetve Kováts (2024a; 2024b).)

A modellváltásról szóló viták egyik kiemelt kérdése volt, hogy a reform vajon mennyiben növelte vagy éppen csorbította az intézmények autonómiáját. Hankó Balázs, akkori felsőoktatási államtitkár (későbbi miniszter) például úgy érvelt, hogy „ha vagyonnal látom el az egyetemeket, valamint a fenntartó alapítványokat”, továbbá „az alapítványi struktúra révén az intézmények távolabb kerülnek az állami fenntartástól”, akkor az autonómiájuk nő, és így lehetővé válik, hogy az intézmény a saját céljait kövesse, és a maga módján alkalmazkodjon a környezeti és társadalmi elvárásokhoz (Unilife, 2021).

Ez az érvelés azonban összemosza az intézményt a tőle jogilag különböző fenntartóval (mindketten önálló jogi személyek), miközben egyáltalán nem magától értendő, hogy a két entitás céljai egybeesnek, s egységben kezelhetők (erre később még visszatérek). Másrészt a hatáskörök átadása „az intézménynek” (bárhogy is értsük ezt) csak szükséges, de nem elégséges feltétele annak, hogy

az autonómia céljai teljesüljenek. A cél ugyanis nemcsak a környezeti alkalmazkodás elősegítése, hanem az akadémiai szabadság feltételének biztosítása is, azaz az oktatók és hallgatók szabadon, retorzió veszélye nélkül vitathassanak meg bármilyen társadalmi vagy természeti jelenséget, állítást, meggyőződést (UNESCO, 1997). Ez viszont akkor teljesül, ha az autonómia önkormányzatisággal párosul, azaz az egyetemi polgároknak széles körű beleszólása van az oktatás-kutatás szűkebb és tágabb feltételeinek alakulásába (Kováts & Rónay, 2023). Ha például az intézmény minden hatáskört megkap (teljesen autonómmá válik), de ezekben kizárólag az egyetemi polgároktól függetlenedő menedzsment dönthet, akkor aligha garantálható az oktatók és hallgatók szabadságának érvényesülése. Az önkormányzatiság nem azt jelenti, hogy minden döntést az oktatók és hallgatók hoznak meg, hanem azt, hogy a döntésekbe érdemi beleszólásuk van. Az önkormányzatiság vagy autonómia hiánya nem jelenti automatikusan az akadémiai szabadság hiányát, de ezek alapvető garanciális elemeknek tekinthetők. Kulcsfontosságú ezért az önkormányzatiság jelenlétének vizsgálata. A második kutatási kérdésem így:

RQ2 = Mennyiben érvényesül az önkormányzatiság a modellváltó intézményekben?

A kérdések megválaszolásához először röviden áttekintem az egyetemi kormányzás változásának európai kontextusát, trendjeit, amelynek kapcsán néhány elemzési szempontot mutatok be. Ezt követően megvizsgálom a magyar állami intézmények irányításának változását, hogy ennek fényében is értékelni tudjuk a modellváltást. A harmadik részben részletezem a kutatási kérdést, a kutatás módszertanát és a jogszabályokra, illetve az intézményi szabályzatokra épülő adatgyűjtés mikéntjét. A negyedik részben kap helyet az empirikus adatok összefoglalása, míg az utolsó részben a következtetések és az összegzés.

Az európai egyetemek kormányzásának változása a XX. század második felétől

A XX. század második felében a kontinentális felsőoktatást erős állami szabályozás (pl. NSZK) vagy közvetlen állami irányítás (pl. Franciaország, Szovjetunió) jellemezte (Clark, 1983). Az intézményeket döntően állami forrásból finanszírozták. A felsőoktatás expanziója, majd az 1970-es években bekövetkező olajválságok miatt az állami finanszírozás elégtelenné vált. Előterbe került az intézmények hatékonysága, a társadalmi igényeknek való jobb megfelelés, majd a versenyképesség (Barakonyi, 2010). Az expanzióval ráadásul megnőtt a felsőoktatás komplexitása, így az 1980-as évektől zajló reformok során az állam a közvetlen irányítás helyett áttért a „távolról irányításra” (Vught, 1989) vagy a „metakormányzásra” (de Boer & Huisman, 2020), amelynek során pénzügyi ösztönzéssel (ld. Kováts, 2019), ágazati szabályozással, az értékelés és visszajelzés eszközeivel igyekezett kohéziót teremteni a felsőoktatási szereplők által létrehozott sűrű hálózatban. Ennek részeként az állam a hatásköreinek

egy részét más szereplőknek adta át (pl. szupranacionális szervezetek, ügynökségek, magánszolgáltatók), és számos döntés intézményi hatáskörbe került (de Boer & Huisman, 2020), így jónéhány területen nőtt az intézmények autonómiája (de Boer et al., 2008). Ezzel párhuzamosan azonban igyekeztek megerősíteni az egyetemek felelősségét és elszámoltathatóságát is.

Ez három téren alakította át az egyetemek belső döntéshozását:

1. irányító testületek (boardok) elterjedése,
2. a menedzsment megerősödése,
3. az akadémiai közösség döntéshozásban játszott szerepének gyengülése.

Az irányító testületeket (boardokat) a háttérbe húzódo állam és a menedzsment növekvő szerepének ellensúlyozására hozták létre vagy erősítették meg. Szerepük lényege gyakran az intézményi működés és a menedzsment felügyelete, amely sokszor magában foglalja a költségvetés és a stratégia elfogadását, a menedzsment kinevezését és beszámoltatását (Pruvot & Estermann, 2018; Veiga et al., 2015). A létrejövő boardok kiegészíthetik vagy felválthatják az egyetem már meglévő testületeit.

Az intézmények testületi döntéshozási gyakorlatát Pruvot és Estermann (2018) alapján két szempont szerint tipizálhatjuk. Egyrészt megkülönböztethetjük a szenátusjellegű és a boardjellegű testületeket. A szenátusjellegű testületek jellemzően nagy létszámúak (gyakran 30 főnél is több) és döntően a belső érintettek többnyire demokratikusan választott képviselőiből (hallgatók, oktatók, munkavállalók) állnak. A boardjellegű testületek ugyanakkor a szenátusnál kisebb létszámúak (a McKinsey tanácsadó cég szerint ideálisan 12-25 fősek;

a testület, de a tagok jelentős része belső érintettek képviselői.

Másrészt megkülönböztethetjük az egykamarás és a kétkamarás rendszereket: az előbbi esetben a döntéshozást egy testület látja el, amely lehet szenátus vagy boardjellegű, az utóbbi esetben a két testület együtt van jelen. A két testület egyensúlyban lehet egymással (szimmetrikus viszony), de előfordulhat az egyik dominanciája is (aszimmetrikus viszony). Ha például a szenátus dominál, akkor a board jellemzően valamilyen ellenőrző, felügyeleti szerepet lát el. Ha pedig a board dominál, akkor a szenátusnak jellemzően korlátozott hatásköre, vagy csak véleményezési joga van.

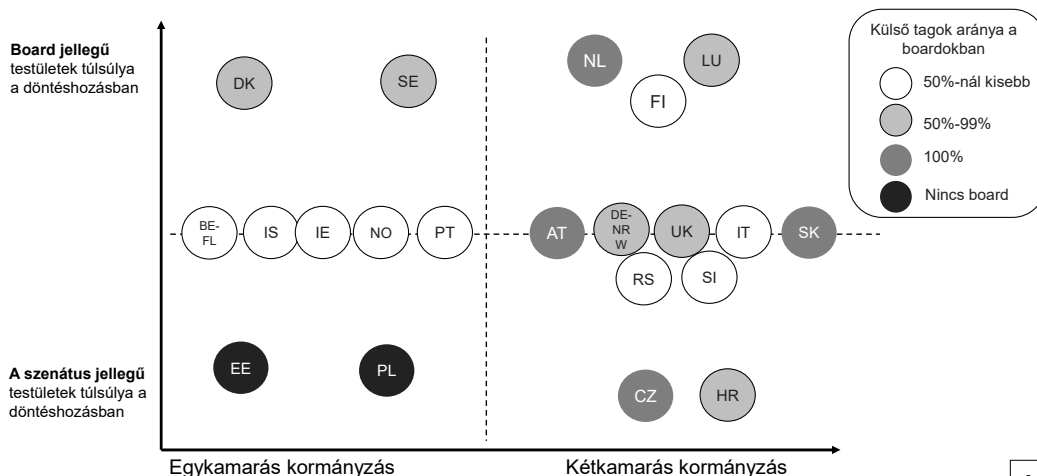
A testületek száma és jellege alapján tehát hat variáció lehetséges:

- az egykamarás, azaz egy döntéshozó testülettel rendelkező egyetemekenél a testület lehet szenátusjellegű, boardjellegű vagy valamilyen vegyes megoldás,
- a kétkamarás, azaz két döntéshozó testülettel rendelkező egyetemekenél lehet szenátus vagy board dominálta aszimmetrikus rendszer, vagy lehet szimmetrikus rendszer.

Az 1. ábra Pruvot & Estermann (2018) adatai alapján azt mutatja, hogy e kategóriarendszerben hol helyezkednek el az egyes országok állami felsőoktatási intézményei 2015-2016-ban. Jól látható, hogy ebben az időszakban Európában már elterjedtebbek voltak a kétkamarás rendszerek és a boardjellegű testületeket a vizsgált országok kétharmadában lehetett azonosítani. Végül figyelemre érdemes, hogy a szenátusjellegű testületek a vizsgálat idejében már kevés (jellemzően posztszocialista) országban voltak domináns szerepben.

1. ábra

Az európai országok állami felsőoktatási intézményeinek testületei 2015-2016-ban



Forrás: Pruvot & Estermann (2018) felhasználásával saját szerkesztés

Bevins et al., 2020) és bennük a külső érintettek jelenléte hangsúlyos, akiket sokszor valamilyen érdem (pl. hozzáértés) alapján kérnek fel. Előfordulhatnak vegyes megoldások is, például amikor nagy létszámú a testület, de jelentős a külső tagok aránya, vagy amikor kis létszámú

A második fontos trend, hogy az autonómia növekedése a menedzsment szerepének növekedésével járt, mert az eredményes működés a menedzsmenten kérhető számon. Ebben kulcsszerepe van annak, hogy a környezeti és pénzügyi nyomás alatt a korábbi „céhszerű” működés

(Szabó & Velencei, 2009) helyett előtérbe került a szervezeti működési logika, a célorientált működés, és erősebbé vált az egyetem *korporatizációja*. Más szóval az egyetem többé már nem egyszerűen az akadémiai közösség működési keretét szolgál, hanem önálló aktor (Seeber et al., 2015) saját célokkal, amelyeket valamilyen felügyeleti vagy irányító testület (board), illetve a menedzsment fogalmaz meg és képvisel – esetenként épp az egyetemi polgárokkal szemben. Ezt a menedzsment azért teheti meg, mert a pozíciója egyre kevésbé függ a belső érintettektől, és a konfliktusok miatt a korábbiaknál élesebben különül el az oktatóktól (Rowlands, 2020). Az egyetem egy „lazán kapcsolt rendszerből” (Weick, 1976) egy hierarchikusabb „szorosán kapcsolt rendszerre”, „teljes szervezetté” válik (Seeber et al., 2015). E folyamat kulcsszereplője a professzionalizálódó (vagy annak ígéretét hangoztató) menedzsment, amely egyre jobban merít az általános (üzleti) menedzsment gyakorlatából is.

A menedzsment szerveződését illetően de Boer és Denters (1999) egyfejtű és kétfejtű megoldásokat különböztet meg. Az egyfejtű megoldás során a végrehajtásért egy vezető a felelős, a kétfejtű megoldás esetében viszont több egyenrangú vezető is van, akik között valamilyen munkamegosztás alakul ki. A menedzsment nagyobb felelősségével és az egyetemek „teljes szervezet” jellegével nehezen fér meg a kétfejtű működési mód, mert több egyenrangú vezető esetén bizonytalanabbá válik, hogy ki is a felelős az eredményért vagy a kudarcért. A kétfejtű megoldás az üzleti életben és a közsférában manapság is jelen van, bár nem elterjedt.

2023) és a menedzsment erősödésével (Kováts, 2011) jár együtt. Az egyetem szakértői bürokrácia jellege miatt (Mintzberg, 1993) a korporatizált egyetem döntéshozásából sem hagyható el teljesen az oktatók (mint szakértők) részvétele, csak ez gyakran puhább, kevésbé transzparens formát ölt, például előkészítő testületekben, informális hálózatokban jelenik meg (Regini, 2020). Emellett a kulturális legitimációs kényszer is szükségessé teszi az önkormányzó testületek legalább szimbolikus fenntartását.

Az egyetemen belüli döntéshozással kapcsolatos trendek áttekintését követően érdemes kiemelni néhány szempontot, amelyek segítségével megragadhatóak a magyarországi egyetemi kormányzás és irányítás változásának egyes jellemzői (1. táblázat).

A magyar felsőoktatási intézmények kormányzásának változásai 1990 után

Mielőtt a modellváltó egyetemek gyakorlatát empirikusan megvizsgálnánk, érdemes a fenti szempontok mentén röviden áttekinteni a magyar állami felsőoktatási intézmények kormányzásának és irányításának rendszerváltás utáni főbb változásait, hogy az viszonyítási pontként szolgáljon a modellváltás értékeléséhez. Nem a részletes elemzés a cél (ezt lásd Keczer et al., 2022; Kováts et al., 2017), hanem a tendenciák azonosítása.

Leegyszerűsítve a magyar felsőoktatás rendszerváltás utáni történetét intézményirányítási szempontból négy nagyobb szakaszra lehet tagolni:

1. táblázat

A kormányzási és irányítás rendszer elemzésének szempontjai

| Jellemző | Kategóriák |
|--|--|
| Intézményi autonómia foka | Milyen döntéseket hozhat meg az intézmény az alábbi dimenziókban? <ul style="list-style-type: none"> • szervezeti (pl. struktúra, elsőszámú vezető választása) • pénzügyi (pl. költségvetés, tandíj meghatározása) • személyügyi (pl. szenior oktatók és dolgozók felvétele, elbocsátása, bérezése) • akadémiai (pl. indított és megszüntetett képzések, akkreditáció) |
| Szabályozó testületek száma és viszonya | <ul style="list-style-type: none"> • egykamarás: egy szabályozó testület van • aszimmetrikus kétkamarás: két szabályozó testület van, amelyek közül az egyik hatásköreit tekintve dominánsabb • szimmetrikus kétkamarás: két szabályozó testület van, amelyek döntéseikben kölcsönösen függenek egymástól |
| Szabályozó testületek jellege | <ul style="list-style-type: none"> • boardjellegű: kisebb létszámú, jelentős a külső szereplők aránya, gyakori a tagok érdem alapján történő kiválasztása • szenátusjellegű: nagyobb létszámú, belső érintettek képvisellete, jellemző a tagok demokratikus választása • vegyes: a testület board- és szenátusszerű jegyeket is mutat |
| Menedzsment szerveződése | <ul style="list-style-type: none"> • egyfejtű: egy első számú vezető • kétfejtű: két, egymással egyenrangú első számú vezető |

Forrás: saját szerkesztés

A harmadik trend a demokratikus önkormányzó testületek kiüresedése, szerepük gyengülése (Rowlands, 2020), aminek oka például a szenátusok nehézkes működése, az oktatói kör heterogenitása. Ez a trend gyakran éles kritika tárgya, mert ez a kollegialitás és az oktatói elköteleződés gyengülésével (Eriksson-Zetterquist & Sahlin,

1. az 1990 utáni időszakot a megerősödő intézményi autonómia és önkormányzatiság jellemezte,
2. 2005-ben új felsőoktatási törvénnyel, a Gazdasági Tanácsok létrehozásával jelent meg a kétkamarás rendszer,

- 2014-ben került sor az ún. kancellári rendszer bevezetésére, amellyel a menedzsment kétfejűvé vált (és a megszűnt gazdasági tanácsok helyett egy új testület, a konzisztórium jött létre),
- 2019-től került sor a modellváltásra, amelyben a kuratóriumok váltak a domináns testületté.

Változások 1990 és 2019 között

1990 után az állam – főként akadémiai kérdésekben – igyekezett kivonulni az intézmények életéből, de pénzügyi és szabályozó szerepben továbbra is meghatározó maradt (pl. a kari struktúra módosítása sokáig kormányzati döntést igényelt). Az intézményi kormányzási modellt továbbra is a törvény szabályozta. A domináns szabályozó testület egyértelműen egy demokratikus alapon szerveződő, szenátusjellegű testület lett, amelyből kikerültek azok a külső szereplők – KISZ, a szakszervezetek, az érdekelt állami szervek képviselői és külső szakemberek –, akik a kommunista rendszerben még a testületben helyet kaptak (ld. 1985. évi I. törvény). A törvény kiemelte, hogy az intézmény vezetője a rektor (főiskola esetén a főigazgató), akinek alárendelten dolgozik a főtitkár és a gazdasági (fő) igazgató („egyfejű” irányítás).

A felsőoktatásról szóló 2005. évi CXXXIX. törvény – igazodva az európai trendekhez – növelte az intézmények autonómiáját (például pénzügyi téren), és kétkamarássá tette az intézmények irányítását. Az eredetileg benyújtott törvényjavaslat létrehozta volna a boardjellegű, 7-9 fős, külsős tagokból álló ún. irányító testületeket, amelyek nagyon erős jogosítványokkal rendelkeztek volna (rektor kiválasztása, stratégia és költségvetés elfogadása, SZMSZ jóváhagyása, szervezeti struktúra átalakítása). Ugyanakkor a testület tagjainak többségét az akadémiai hatáskörökkel bíró szenátus választotta volna, és elnöke is a rektor lett volna, akinek felelőssége (és bérezése) is jelentősen nőtt volna. E terveket az Alkotmánybíróság az intézményi autonómia megsértése miatt alkotmányellenesnek találta (Barakonyi, 2009). Így végül az irányító

testületek helyett ún. Gazdasági Tanácsok (GT) jöttek létre, amelyek az intézmény gazdasági tevékenységét véleményezhették. 2010-től a GT-k összetételét megváltoztatták, és a kormányzat által delegált jelöltek kerültek többségbe, de hatáskörük érdemben nem változott (Rónay, 2019b). 2012-ben a GT-k opcionálissá váltak, majd a tagok megbízatása 2013-tól megszűnt. A GT-k eljelentéktelenedésével a kormányzási rendszer rövid időre ismét egykamarássá vált. Ugyanakkor 2012-től megszűnt a szenátus rektorjelölt-választó jogosítványa, és a miniszter – az addigi kialakult gyakorlattal ellentétben – több esetben nem a szenátus által támogatott jelöltet nevezte ki rektornak.

Újabb jelentős változásra 2014-ben került sor, amikor a kormányzat bevezette a kancellári rendszert (ez ma is érvényes az állami intézményekben). A kancellár a miniszterelnök által kinevezett vezető, aki az egyetem adminisztrációja és költségvetése tekintetében – a törvényi megfogalmazás szerint – „a felsőoktatási intézmény vezetőjeként jár el” (NFtv 13/A§). A kancellár így a rektorral egyenrangú vezetővé vált, a végrehajtás kétfejű lett. A szenátusok ismét választhatnak rektorjelöltet (így a rektor felelt a szenátusnak, pl. visszahívható volt), ugyanakkor a kancellár kiválasztásába az intézményi képviselőket nem vonták be, és a kancellár nem is tartozott beszámolóssal az egyetemi közösségnek (Keczer et al., 2022).

2015-ben a kormány új felügyelő testületet hozott létre konzisztórium néven, amely kis létszámú, a rektor kivételével a kormányzat által kinevezett szereplőkből álló ötfős, boardjellegű testület, amely egyetértési jogot gyakorolhat az intézményfejlesztési terv, a költségvetés, a beszámoló és más gazdasági kérdésekben. A konzisztóriummal a döntéshozás ismét kétkamarás rendszerben történik, és bár a konzisztórium hatásköre az egyetértési jognál fogva erősebb, mint a korábban működő gazdasági tanácsé, e döntések tartalmát továbbra is a szenátus határozhatja meg (Rónay, 2019a). A testületek között aszimmetrikus viszony van, és bár van elmozdulás a korábbi

2. táblázat

Az állami és modellváltó egyetemek kormányzási rendszerének áttekintése

| Fenntartó | Időszak | Testület(ek) neve | Szabályozó testületek száma | Szabályozó testületek jellege | Menedzsment szerveződése |
|-----------------------------|---------------|---|---|--|-------------------------------|
| állami | 1985–1993 | Intézményi Tanács | egykamarás | vegyes testület (szenátusi és boardjegyekkel is) | egyfejű |
| | 1993–2005 | Intézményi Tanács | egykamarás | szenátusjellegű testület | egyfejű |
| | 2005–2012 | Szenátus | aszimmetrikus kétkamarás rendszer (szenátusi dominanciával) | szenátusjellegű testület | egyfejű |
| | | Gazdasági tanács | | boardjellegű testület | |
| | 2012–2014 | Szenátus | egykamarás | szenátusjellegű testület | egyfejű |
| | 2014 | Szenátus | egykamarás | szenátusjellegű testület | kétfejű (rektor és kancellár) |
| 2015-től | Szenátus | aszimmetrikus kétkamarás rendszer (szenátusi dominanciával) | szenátusjellegű testület | kétfejű (rektor és kancellár) | |
| | Konzisztórium | | boardjellegű testület | | |
| KEKVA fenntartású intézmény | 2019-től | Kuratórium* | egykamarás VAGY kétkamarás, | boardjellegű testület | kuratórium döntésétől függő |
| | | Szenátus | aszimmetrikus rendszer (kuratórium dominanciájával)* | kuratórium döntésétől függő | |

* A kuratórium formálisan nem a felsőoktatási intézmény része, a gyakorlatban azonban viselkedhet így. Részletesebben lásd a szövegben.

Forrás: saját szerkesztés

kétkamarás gyakorlathoz képest, a hangsúly továbbra sem billent át a konzisztórium javára (Antonowicz et al., 2022).

Összességében míg a 2005-ös felsőoktatási törvény az európai trendekkel összhangban igyekezett átalakítani az intézmények kormányzását (pl. nagyobb autonómia és felelősség, boardok bevezetése), addig a 2010 utáni változások, különösen a kancellári rendszer, ezekkel sok szempontból szembementek (pl. növekvő direkt állami beavatkozás, csökkenő pénzügyi autonómia) (2. táblázat).

A modellváltás

A 2019 és 2022 között lezajlott modellváltási folyamat során a 28 állami intézményből 21 került ún. közérdekű vagyonkezelő alapítványok (KEKVA) tulajdonába és fenntartásába, majd 2025-ben a BME is egy egyetemfenntartási célra alapított részvénytársaság tulajdonába kerülve váltott modellt. Noha ezen intézmények finanszírozását (a Corvinus kivételével) továbbra is döntően az állam biztosítja 5+1 éves közfeladatfinanszírozási szerződéseken

keresztül, a törvény szerint magánintézményként működnek. A reformot követően mindössze négy állami egyetem (ELTE, LFZE, MKE, NKE) és egy állami főiskola maradt (EJF).

A modellváltással a nem állami (azaz magán és egyházi) intézmények belső kormányzásának kerete alapszabályban változott meg, mert az Nftv. a nem állami intézmények fenntartói számára számos ponton engedélyezi az eltérést az állami intézményekre vonatkozó előírásokhoz képest. A 3. táblázat bemutatja, hogy a törvény szerint az államnak milyen fenntartói jogai vannak, és ezektől hol térhetnek el a nem állami intézmények fenntartói.

A 3. táblázat alapján megállapítható, hogy az állam fenntartóként többnyire ellenőrző és jóváhagyó szerepben volt, azaz leginkább arra volt lehetősége, hogy meghatározzon kereteket és/vagy a szenátus döntéseit visszadobja, ha azokkal nem értett egyet. Nem volt arra sem lehetőség, hogy a szenátus kizárólagos hatáskörébe utalt döntéseket az intézmény más szereplőjéhez delegálják. Nem

3. táblázat

A fenntartó jogai állami és magánintézményi fenntartásban

| Autonómia dimenzió | Terület/hatáskör | A fenntartó szerepe állami intézmények esetében | Lehetséges-e az eltérés a nem állami intézmények fenntartói számára? |
|--------------------|---|--|--|
| Szervezeti | Alapító okirat kiadása | Kizárólagos fenntartói hatáskör (73.§ (3) a). | Nem, továbbra is kizárólagos fenntartói hatáskör (73.§ (3) a). |
| | SZMSZ és mellékletei | Vizsgálat*, átdolgozásra visszaadás (73.§ (3) c), 74.§. | Igen, fenntartó egyoldalúan is elfogadhatja (94.§ (6)), vagy azt a szenátuson kívül más intézményi szereplőhöz is delegálhatja. |
| | Rektorválasztás | A fenntartó írja ki a szenátus által javasolt pályázatot, és felterjeszti a szenátus által megválasztott rektorjelöltet kinevezésre. (12.§ (3) d), 37.§ (4). | Igen, a fenntartó is kiírhatja a pályázatot és kiválaszthatja a rektorjelöltet. A szenátus ilyenkor csak javasolhatja a pályázat tartalmát és véleményezheti a pályázatokat, amely viszont a fenntartót nem köti (94.§ (6) és (6a)). |
| | Kancellár és elnök | Kötelező a kancellári pozíció fenntartása (13/A.§). Elnöki pozíció nincs az állami egyetemen. | Igen, lehetséges (de nem kötelező) elnök kinevezése (94.§ (2b), illetve lehetséges kancellár helyett csak gazdasági igazgató kinevezése (94.§ (2)). |
| | Szenátus mérete, összetétele | A törvény rögzíti a méretet, mandátumhosszt és összetételt (12.§ (7)). | Igen, a paraméterek szabadon alakíthatóak (94§ (2)). |
| | Intézményfejlesztési terv elfogadása | Vizsgálat, átdolgozásra visszaadás (73.§ (3) c), illetve 12.§ (3) c)**. | Igen, fenntartó egyoldalúan is elfogadhatja (94§ (2)), vagy azt a szenátuson kívül más intézményi szereplőhöz is delegálhatja. |
| Pénzügyi | Költségvetés | Keretek meghatározása (73.§ (3) b). Vizsgálat, átdolgozásra visszaadás (73.§ (3) c), 74.§**. | Igen, fenntartó egyoldalúan is elfogadhatja (94.§ (6)), vagy azt a szenátuson kívül más intézményi szereplőhöz is delegálhatja. |
| | Éves beszámoló | Értékeli (73.§ (3) b) | |
| | Vagyongazdálkodási terv | Egyetértés (12.§ gb)**. | |
| | Gt. alapítás, részesedés | Egyetértés (12.§ gc). | |
| | Képzési költség meghatározása | Jóváhagy (73.§ (3) j). | Nem, továbbra is jóváhagy (73.§ (3) j). |
| Akadémiai | Indítható szakok, képzési kapacitások meghatározása | Hozzájárul (azaz jóváhagy) (73.§ (3) h). | Igen, a fenntartó egyoldalúan is elfogadhatja (94.§ (2), de legalább hozzájárulása (azaz jóváhagyása) szükséges (73.§ (3) h) vagy azt a szenátuson kívül más intézményi szereplőhöz is delegálhatja. |
| | Képzési program elfogadása | - | Igen, a fenntartó egyoldalúan is elfogadhatja (94.§ (2)), vagy azt a szenátuson kívül más intézményi szereplőhöz is delegálhatja. |

Forrás: A táblázat a Kováts és Golovics (2025) tanulmányban megjelent táblázat kiegészített változata, az Nftv.. 2024. augusztus 1-jei állapota szerint.

*A fenntartó a szervezeti és működési szabályzat egységességét, teljességét, törvényességét, hatékonyságnak való megfelelését vizsgálja (73.§ (4)).

** Állami intézmény esetén több érintett miniszternek is meg kell küldeni (74.§ (3)).

tagadható azonban, hogy az állam fenntartóként számos formális és informális eszközzel is befolyásolhatta a döntéseket. A modellváltó intézmények fenntartói azonban a legtöbb kérdésben magukhoz vonhatják a döntést, vagy azt az intézmény más szereplőjéhez is delegálhatják, és – az Alkotmánybíróság 21/2021. (VI. 22.) határozata szerint – elég, ha a véleményezés lehetőségét biztosítják a szenátusnak (ami azonban nem köti a fenntartót). Azt is érdemes kiemelni, hogy a törvényi szabályozás meghatározza az eltérés irányát (leginkább az Nftv. 73.§-75.§ miatt), azaz nincs olyan terület, ahol az alapítvány az intézmény számára nagyobb szabadságot adhat, mint amivel az állami intézményként rendelkezett. A gyakorlatban persze lemondhat a fenntartói jogosítványok érvényesítéséről, de ezek szabályba foglalása sem érvénytelenítené a törvényben foglalt hatásköröket.

A modellváltással tehát nem egyszerűen az állami fenntartói hatáskörök kerültek át az új fenntartóhoz, hanem lehetőség nyílt ezek bővítésére az intézményi hatáskörök csökkentésével. Az intézmények gyakorlatban érvényesülő mozgásterét az is csökkenti, hogy az új fenntartó csak egy intézménnyel foglalkozik, így hajlamosabb lehet élni azokkal a hatáskörökkel is, amelyekkel az állam csak elvétve élt. Emellett lehetővé vált az is, hogy a fenntartó az intézménynél maradt hatásköröket ne a szenátusnak, hanem más szereplőnek (például a menedzsmentnek) adja át.

Érdemes hangsúlyozni, hogy a modellváltással minden nem állami intézmény fenntartójának hatásköre bővült. Ezt megelőzően a fenntartók mozgásterét a törvény jóval szűkebbre szabta.

Összességében a modellváltó intézmény fenntartója nemcsak az intézmény költségvetését, vagyongazdálkodását, stratégiáját, struktúráját, HR-politikáját határozhatja meg a korábbinál nagyobb mértékben, hanem az egyetemi testületek (köztük a Szenátus) hatáskörét és összetételét, a menedzsment felépítését, hatásköreit és a vezetők személyét is, azaz a teljes belső kormányzási modell kialakítása a fenntartó döntésén múlik. Az irányítást illető kevés érdemi korlát közé tartozik például, hogy az intézményben működtetni kell a szenátust és lennie kell rektornak – de hogy e szereplők milyen hatáskörökkel bírnak, abban már a fenntartónak nagy szabadsága van. Ha a kuratórium megőrzi a korábban kialakult kormányzási modellt és a szenátus széles döntési jogköreit, a szenátus akkor is a kuratórium felhatalmazásával kormányozhat, és ezt a kuratórium elvben bármikor egyoldalúan meg is változtathatja.

Hogy ez hogyan érinti az autonómiát, illetve milyen testületi viszonyrendszert eredményez, az attól függ, hogy a fenntartó döntéshozó testületét (pl. az alapítványok kuratóriumát) az intézmény részének, vagy külső szereplőnek tekintjük-e.

A kuratórium külső testületként való kezelése mellett szól, hogy a fenntartó az egyetemről különböző jogi személy, amely az államhoz hasonló fenntartói szerephez került. A minisztériumot fenntartóként pedig nem tekintjük az intézmény részének. Emellett a fenntartó érdekei nem feltétlenül esnek egybe a fenntartott intézmény

érdekeivel, és az egyetemnek semmilyen kontrollja vagy ráhatása nincsen az alapítvány működésére (pl. nem delegál tagot a kuratóriumba). Az EUA magyarországi modellváltásról szóló jelentése (EUA, 2023) például az alapítványokat éppúgy az intézményen kívüli döntéshozói szereplőknek tekinti, mint az államot, így a jelentés szerint a kormányzási modell csak az „intézményi autonómia növekedésének látszatát” (EUA, 2023, p. 11) biztosítja, és valószínűsíti a kormányzat felsőoktatás feletti kontrolljának növekedését. Ebben az értelmezésben az egyetem irányítási rendszere egykamarás, szenátusjellegű testülettel, ahol az autonómia és az önkormányzatiság foka intézményről intézményre változik a fenntartó döntései alapján.

Hozhatók azonban érvek mellett is, hogy a kuratóriumot az egyetemi döntéshozás szerves részeként, az intézményi döntéshozás belső szereplőjeként kezeljük. Egyfelől minden alapítvány egy intézményt tart fenn, így a kuratórium közvetlenül, napi szinten, akár operatív kérdésekben is bekapcsolódhat az intézmény életébe. Emiatt a gyakorlatban sok szereplő a kuratóriumot az intézmény részének tekinti, például „az egyetem kuratóriumáról” beszélnek. Másfelől az üzleti életben (például a holdingszervezeteknél, multinacionális vállalatoknál) mindennapos, hogy a tulajdonlás révén alkotott szervezeti hálót az irányítás és a menedzsment szempontjából együtt kezeljük (Bühner et al., 2002). Ha az alapítványt és az egyetemet egységben szemléljük, ahol a két entitás jogi szempontból való elkülönülése inkább technikai kérdés, akkor az intézmény döntéshozása kétkamarás, aszimmetrikus rendszer a kuratórium dominanciájával, mert a kuratórium bármikor egyoldalúan meg tudja változtatni az intézmény hatásköreit. Az önkormányzatiság foka viszont ebben az esetben intézményről intézményre változhat.

Ákárhogy is tekintünk az alapítvány és az intézmény viszonyára, a kutatási kérdések szempontjából annak van jelentősége, hogy a törvényi szabályozás lehetővé teszi a kuratóriumok számára a szenátusok hatáskörének és összetételének meghatározását (RQ1, RQ2), valamint a menedzsmentstruktúra kialakítását (RQ1). Érdemes tehát megvizsgálni, hogy a gyakorlatban az egyes modellváltó intézményekben milyen (ön)kormányzási és irányítási rendszer jött létre.

Kutatási kérdés és adatgyűjtési módszertan

A nemzetközi trendekből és a hazai helyzetképből kiindulva két kutatási kérdést fogalmaztam meg:

RQ1 = A modellváltó egyetemeken milyen kormányzási (döntéshozási) és irányítási (menedzsment) modellek alakultak ki?

RQ2 = Mennyiben érvényesül az önkormányzatiság a modellváltó intézmények kormányzási rendszerében?

A kérdések megválaszolásához összegyűjtöttem a modellváltó intézmények 2019-ben és 2024 augusztusában

érvényes alapító okiratait, szervezeti és működési szabályzatait, valamint egyéb releváns szabályzatokat (pl. foglalkoztatási szabályzat). E cikk írásához ezt kiegészítettem még a BME 2025 augusztusi dokumentumaival is. Összesen mintegy 70 dokumentumot elemeztem az alábbi szempontokból:

- a szenátus és a kuratórium (igazgatóság) hatásköre a törvényben szereplő kérdésekben (RQ1, RQ2),
- a szenátus összetételének változása (RQ2),
- az intézményben kialakított vezetési struktúra (RQ1),
- az intézmény vezetőinek munkáltatásával kapcsolatos hatáskörök (RQ1, RQ2).

Az elemzés során első körben meghatároztam azokat a témaköröket, amelyeket az intézményi szabályzatok alapján meg akartam vizsgálni. Ezek közé tartozott az állami egyetemeken szenátusainak jogszabályban rögzített hatásköréi, a szenátusok összetétele, valamint a vezetők kinevezése, mert e témák kapcsán azonosíthatók

az állami fenntartású helyzettől való elmozdulások. Az adott kérdés intézményi szabályozását táblázatokban rögzítettem, majd a tipikus gyakorlatok alapján kategóriákat alakítottam ki. Minden intézményt a kialakult kategóriákba soroltam, de ha egy intézmény szabályozása lényeges egyedi elemekkel bírt, akkor a besorolását részletes megjegyzéssel egészítettem ki. Ez lehetővé tette, hogy a kategóriák mentén láthatóvá váljanak a fő mintázatok, de ne vesszenek el az egyedi elemek sem. E cikk eredmények részében e táblázatok egyszerűsített, áttekinthetőbb formáját mutatom be.

A szabályzatokra fókuszáló módszertan korlátja, hogy ezzel a *de jure* állapot mutatható be. A tényleges kormányzási gyakorlat – pl. az informális befolyásolás és a nyomásgyakorlás – ezek alapján nem tárható fel. Úgy vélem azonban, hogy a *de jure* állapot leírása is fontos, mert már ebből is következtetni lehet a változások irányára és jellegrére, továbbá rögzíti azt az elvárt modellt, amihez képest a tényleges gyakorlat vizsgálható.

4.táblázat

A szenátusok alapító okiratokban és szervezeti és működési szabályzatokban explicit módon deklarált jogosítványai

| Intézmény | SZMSZ elfogadásának vagy hatályosságának dátuma | SZMSZ elfogadása | IFT elfogadása | képések indításának, megszüntetésének kezdeményezése | Költségvetés elfogadása | Beszámoló elfogadása | Vagyon-gazdálkodási terv elfogadása | Gazdálkodó szervezet alapítása, részvétel szerzése | Rektorválasztás | Hatásköri index változása az állami fenntartáshoz képest |
|---|---|------------------|----------------|--|-------------------------|----------------------|-------------------------------------|--|-----------------|--|
| ÁOTE | 2023.12.13 | D-E | *D | *D | D-E | D | D-E | D-E | D-E | 0 |
| BCE | 2023.12.18 | V (D) (1) | *D (2) | D-E | V | V | V | V | V | -3 |
| BME | 2025.07.22 | D-E (1) | D-E | D-E | D-E | D-E | D-E | D-E | D-E (3) | 0 |
| BGE | 2023.08.01 | V (D-E) (1) | *D (2) | D-E | V | V | V | V | D-E (3) | -2 |
| DE | 2024.04.26 | D-E (1) | *D | D-E | D-E | D-E | D-E | D-E | V | -1 |
| DUE | 2024.01.01 | V | V | D-E | V | V | V | V | V | -4 |
| MATE | 2024.04.12 | V | D-E | D-E | - | - | - | - | V | -3 |
| ME | 2024.02.01 | V | D-E | *D | V | V | V | V | D-E | -2 |
| MOME | 2023.11.23 | V | D-E | *D | V | V | - | - | D-E | -2 |
| MTE | 2022.05.04 | D-E | D-E | *D | V | V | V | V | D-E | -1 |
| NJE | 2024.04.01 | *D | *D | *D | V | V | V | D-E | D-E | -1 |
| NYE | 2024.08.05 | V | v | D-E | V | V | V | V | V | -5 |
| OE | 2024.07.15 | V | *_ | *_ | V | V | V | V | D-E | -4 |
| PTE | 2024.07.01 | D-E | V | *D | V | D-E | V | D-E | D-E (3) | -1 |
| PE | 2024.07.01 | D-E | D-E | D-E | D-E | D-E | D-E | V | D-E | -1 |
| SE | 2024.05.01 | D-E | D-E | *D | *D | V | D-E | D-E | D | +1 |
| SOE | 2022.07.04 | V | V | V | V | V | V | V | - | -5 |
| SZE | 2024.06.01 | D-E | V | D-E | V | V | V | - | V | -3 |
| SZFE | 2024.04.25 | V | *D | *D | V | V | V | V | V | -3 |
| SZTE | 2024.07.01 | D-E | D-E | *D | D-E | D-E | D-E | D-E | D-E | 0 |
| TE | 2024.06.28 | D-E (1) | *D | D-E | D-E | D-E | D-E | D-E | D-E | -1 |
| THE | 2024.03.14 | D-E | D-E | D-E | D-E | D-E | D-E | D-E | V | -1 |
| állami intézmények (összehasonlításhoz) | | D-E | D-E | D-E | D-E | D-E | D-E | D-E | D-E | |

Forrás: Kováts & Golovics (2025) táblázatának kiegészített, pontosított változata.

Jelmagyarázat: D = A szenátus dönt/elfogad (önállóan); D-E = A szenátus döntése a fenntartó jóváhagyásával hatályosul, vagy a szenátusnak egyetértési joga van. V = A szenátus véleményez, amely a fenntartót nem köti. * Noha a szabályzatban expliciten nem deklarálják a fenntartó egyetértési jogosítványát, a törvény ezt biztosítja.

1 A szenátus jogosítványai differenciáltak. 2 A szenátus döntéseit egyéb módon korlátozzák. 3 Szabályozzák, hogy hogyan kell eljárni, ha a fenntartó nem ért egyet a szenátus jelöltjével.

Eredmények

A szenátusok hatásköreinek változása

A korábbiakban már utaltam arra, hogy a szenátus számos hatásköre – a törvényi szabályozás mellett – a kuratórium döntésén múlik. Megvizsgáltam ezért, hogy a 3. táblázatban szereplő területeken hogyan szabályozzák a szenátus hatásköreit az intézményi SZMSZ-ekben és alapító okiratokban. A szenátus három lehetséges hatáskörét különböztettem meg:

- önálló döntés (D),
- együtdöntés (D-E): a szenátus a kuratórium jóváhagyásával vagy egyetértésével dönthet (ez a jellemző mintázat), vagy a kuratórium (előzetes) döntését illetően a szenátusnak egyetértési joga van (ez ritka), illetve
- véleményezés (V).

A 4. táblázat bemutatja, milyen jogosítványok jelennek meg tételesen a megvizsgált szabályzatokban. Előfordult, hogy a fenntartó (vagy ritkábban a szenátus) hatáskörét a szabályzatok nem rögzítik tételesen, csak általánosságban utalnak a fenntartó törvényben garantált jogaira. Ilyenkor hiába van a szenátusnál a szabályzat szerint a döntés, a törvény a fenntartót feljogosítja valamilyen beavatkozásra. A döntési jogosítvány törvényből eredő korlátozását 4. táblázatban *-gal jelöltem.

Az SZMSZ a törvény szerint három részből áll: a szervezeti működést leíró részből, a foglalkoztatási szabályokból és a hallgatói követelményrendszerből. Az SZMSZ-t az állami intézmények esetében a szenátus fogadja el, de ezt a fenntartó megvizsgálhatja egységesség, teljesség, törvényesség és hatékonyság szempontjából, és visszaküldheti átdolgozásra (73.§-74.§). Egy magánintézmény fenntartója ugyanakkor ennek elfogadását saját hatáskörébe is vonhatja (94.§ (6)). A modellváltók szabályozásában vegyes kép látható, mert a modellváltó intézmények körülbelül harmadánál a szenátusnak csak véleményezési jogosítványa maradt. Néhány esetben (pl. BGE, BCE, TE, DE) differenciáltabb a szabályozás: az SZMSZ egyes részei (pl. a hallgatói szabályok) kapcsán a szenátusnak van döntési szabadsága (a kuratórium itt csak megvizsgálhat), más részek esetében (pl. SZMR) a kuratórium jóváhagyási vagy egyoldalú döntési joggal rendelkezik (utóbbi esetben a szenátus csak véleményezhet).

Az intézményfejlesztési terv (IFT) az egyetem stratégiája. A törvény az IFT elfogadását az állami egyetemeken esetében a szenátus kizárólagos hatáskörébe utalja (12.§ (3) c) és 12.§ (8)), de a magánintézményekre vonatkozó szabályozás általánosságban megszünteti a kizárólagos szenátusi hatásköröket (94.§ (2)), így az IFT-vel kapcsolatos gyakorlat is tetszés szerint szabályozható. A törvény mindenképpen biztosítja, hogy a fenntartó az IFT-t megvizsgálhassa a törvényben adott szempontok mentén, és visszaküldhesse azt az intézménynek átdolgozásra (74.§ (4)-(5)), azaz minimálisan egyetértési/jóváhagyási jogot ad.

Az SZMSZ-ek alapján ez a gyakorlat érvényes a modellváltó intézmények kétharmadánál, amelyek egy részénél a fenntartó jogosítványai explicit módon is megjelennek a

szabályozásokban, másik részüknél nem. Utóbbiaknál csak a törvény biztosít a fenntartó számára beleszólási lehetőséget (a táblázatban ezt az esetet * jelölöm).

Egyes esetekben az IFT-vel kapcsolatos szenátusi jogosítványt másként is korlátozzák. Például a BCE esetében a fenntartó határozza meg a fejlesztési irányokat, a BGE-n pedig, bár a fenntartó csak véleményezi és megvizsgálja az IFT-t, de az IFT-t illetően a Szenátusnak nincs deklarált jogosítványa, az „egyetemi stratégiát” pedig csak véleményezheti (hasonlóan ellentmondásos a NYE esete is). Van néhány intézmény, ahol a Szenátus legfeljebb véleményezési jogot kap (pl. PTE, NYE), vagy szabályzatban explicit módon deklarált módon még azt sem (OE). Sajátos az SZE gyakorlata, ahol az IFT-t a felső vezetőkből álló irányító testület fogadja el, a fenntartó és a szenátus is csak véleményezi azt.

Egy intézmény képzési profiljának meghatározásában a fenntartónak és az állami egyetem szenátusának osztott felelőssége van. A szenátus kizárólagos hatáskörben dönthet a képzés indításának, illetve megszüntetésének kezdeményezéséről (12.§ (3) hf), de a ténylegesen indítható képzésekhez és létszámokhoz már a fenntartó hozzájárulása (azaz egyetértése) szükséges (73.§ (3) hb), amit a törvény végrehajtási rendelete is előír (7/2015. (IV. 9.) Korm. rendelet). A magánintézményekre vonatkozó szabályozás (94.§ (2)) szabad kezet ad a fenntartónak a képzési profil alakításának szabályozásában. A modellváltó intézmények többségében vagy explicit módon szabályozzák a fenntartói hozzájárulás szükségességét, vagy ezt nem definiálják, de a törvény erejénél fogva a fenntartó egyetértési joggal rendelkezik. Egyetlen olyan intézmény van (SOE), ahol a szenátus e kérdésekben csak véleményezési vagy javaslattevési joggal rendelkezik (amely a kuratóriumot nem köti). Vannak olyan intézmények is (BCE, PTE), ahol az intézményen belül is korlátozzák a szenátus jogosítványát, például a kancellár, az elnök vagy valamilyen vezetői testület jóváhagyásához kötik. A DUE-n a fenntartó előzetes hozzájárulása szükséges.

Az állami egyetemeken gazdasági ügyekben (költségvetés, beszámoló, vagyongazdálkodás, részesedés szerzése) a törvényi szabályozás szerint dönthet a szenátus, de szükséges a fenntartó jóváhagyása is (a költségvetés esetében visszaadhatja átdolgozásra, a beszámolót ellenőrizheti). Magánintézmények esetében ugyanakkor lehetőség van arra is, hogy a fenntartó e döntéseket teljes egészében a saját döntési hatáskörébe vonja. A modellváltó intézmények többségében a szenátusoknak e témákban jobbra csak véleményezési jogosultságuk maradt. A MATE esetében még a véleményezési jog sem szerepel a szenátus hatásköreinél sem az SZMSZ-ben, sem az alapító okiratban.

Az állami egyetemeken az intézmény tesz javaslatot a rektori pályázati felhívás tartalmára, elbírálja a rektori pályázatokat és megválasztja a rektorjelöltet (12§ (3) d, illetve 37§ (4)), akinek a kinevezését a fenntartó kezdeményezi (37§ (8)) a köztársasági elnöknel. A törvényi szabályozás nem rendelkezik arról, hogy a fenntartó megtagadhatja-e a szenátus jelöltjét, jelölhet-e mást, de az elmúlt évtizedek gyakorlata szerint – a 2012-2014 közötti

időszak kivételével – az állam fenntartóként csak törvényességi felügyeletet látott el. Ennek megfelelően a szenátusi jelölt visszautasítására nagyon ritkán került sor.

Ez a szabályozás sok modellváltó egyetemen is érvényes, de annak tisztázatlansága, hogy a szenátus választása (rangsorolása) mennyiben köti a fenntartót, nagy mozgásteret ad a fenntartóknak. Ilyen eset volt például a MOME 2023-as rektorválasztása, ahol a szenátus az SZMSZ-nek megfelelően rektorjelöltet választott, a kuratórium azonban saját meghallgatásokat szervezett, majd más jelölt kinevezését kezdeményezte (Csurgó, 2023). Van olyan intézmény (PE), ahol a szenátusnak expliciten deklarált együttdöntési joga van a fenntartóval a rektor kiválasztásában, máshol viszont a szabályzat kifejezetten előírja, hogy a fenntartó a szenátus által választott jelöltet továbbítja kinevezésre (SE). Egyes intézményekben (pl. BME, BGE, PTE) részletes szabályok vannak arra, hogy a kuratórium mikor utasíthatja vissza a szenátusi jelöltet és mi ilyenkor a teendő. A modellváltó intézmények harmadában a szenátusoknak csak véleményezési joga van, nem került sor rektorjelölt választására vagy rangsorolására. Ebben az esetben a jelöltet a fenntartó választja ki.

Az intézményi szabályzatok továbbra is tartalmazzák, hogy a szenátusok a tagok 2/3-ának szavazatával kezdeményezhetik a fenntartónál a rektor visszahívását.

A szenátusi hatáskörök összesített változását egyszerű indexszel fejezem ki, amelynek értéke -5 és +5 között változhat. Az index azt mutatja, hogy mennyiben tért el a szabályozás az állami fenntartású intézmények „szenátus dönt, a fenntartó jóváhagy” (DE) gyakorlatától öt témában: az SZMSZ, az IFT, a képzésindítás, a gazdasági kérdések (ezeket együttesen kezelve) és a rektorválasztás ügyében. Ha az intézmény szenátusának hatásköre gyengébb egy adott témakörben, akkor -1 pontot kap, ha azonos, akkor 0 pontot, ha pedig erősebb, akkor +1 pontot. Egy intézmény hatásköri indexe a témánkénti értékek összesítésével alakul ki. Minél negatívabb az index, annál jobban gyengült az adott szenátus hatásköre az állami fenntartáshoz képest.

Az összesített index és a részletes adatok alapján kijelenthető, hogy az intézmények többségében a szenátusok hatásköre kisebb vagy nagyobb mértékben *de jure* is csökkent, a kuratóriumok hatásköre pedig bővült az állami fenntartásban lévő állapothoz képest. Ez abban látszódik meg, hogy a szenátus hatásköre a korábbi (együtt)döntés helyett sok esetben csak a véleményezésre, javaslatételre szorítkozik. Elvértve fordul az elő, hogy a szenátusi hatáskörök az intézmény más szereplőjéhez kerülnek át.

Az intézményi mintázatot nézve nagyfokú heterogenitás látszódik. Több nagy tudományegyetemen (SZTE, DE) és néhány kisebb szakegyetemen (pl. SE, ÁTE, PE, TE) maradt meg a szenátus állami intézményekhez hasonló hatásköre, de itt is akadtak kivételek (pl. PTE). Néhány intézményben (pl. SOE, DUE) ugyanakkor a döntési hatáskörök nagy része *de jure* is a kuratórium kezébe került. A jelenlegi adatok alapján nehéz megmondani, hogy a mintázat kialakulásában milyen tényezők játszanak szerepet. A szakirodalom (pl. Kretek et al., 2013) szerint fontos szempont lehet például az intézmény mérete és komplexitása,

a kuratórium és az egyetemi vezetés közötti bizalom erőssége, a kuratóriumi tagok intézményi profilhoz való hozzáértése, a kuratóriumi tagok egyéb elfoglaltságának mértéke. Érdekes szempont lehet az aktuális rektor kuratóriumi tagsága is. E kérdés további vizsgálatot igényel.

A szenátusok összetételének alakulása

Az állami intézmények szenátusainak összetételét az Nftv. szabályozza (12.§ (7)), amely előírja, hogy a rektor és a kancellár hivatalból tagja a szenátusnak, az oktatók és kutatók választott tagjainak (a rektort is ide számolva) a szenátus többségét kell alkotniuk, továbbá a hallgatói képviselők arányának 20-25% között kell lennie, a szakszervezet és az egyéb dolgozók képviselőinek aránya pedig nem lehet több mint 5-5%. A modellváltó intézményekre ez a szabályozás azonban nem vonatkozik, így a szenátus összetételének alakításában szabad kezet kapnak (94.§ (2)).

Megvizsgáltam ezért, hogy hogyan változott a szenátusok mérete és összetétele a főbb érintetti csoportok szerint. Leginkább arra voltam kíváncsi, hogyan változott az oktatók által választott képviselők és a menedzsmenttől függő szereplők aránya. A menedzsmenttől függők létszámba azokat vettem figyelembe, akik úgy tagjai hivatalból a szenátusnak, hogy kinevezésük a felső vezetésen (rektor, elnök) vagy a kuratóriumon múlik. Ha például a dékán hivatalból tagja a szenátusnak, de a rektor a dékán kinevezésekor kötve van a kari tanács választásához, akkor a dékánt az oktatók közé számoltam. Ha viszont a rektor más is kinevezhet, vagy a kinevezéshez a kuratórium egyetértése is szükséges, akkor már a menedzsmentfüggő pozíciók közé tettem. A menedzsmenttől való függés nem azt jelenti, hogy az ilyen szenátusi tag automatikusan a menedzsment kritikátlan kiszolgálójává válik, hanem azt, hogy erősebb a függő helyzete, amely révén könnyebb rá nyomást gyakorolni kritikus döntési helyzetben.

Az 5. táblázat alapján a következő észrevételeket lehet megfogalmazni:

1. A szenátusok mérete nem változott jelentősen a modellváltást követően, de továbbra is nagyok a méretbeli eltérések: a szenátusok létszáma 9 és 71 fő között szór, és ez nem mindig áll arányban az oktatói vagy hallgatói létszámmal.
2. Az intézmények kétharmadában nem változott jelentősen a szenátusok összetétele a modellváltást megelőző időszakokhoz képest. A kancellár/gazdasági igazgató több intézmény szenátusából kikerült (DUE, ÁTE, OE), de a szenátusok szerveződése az intézmények többségében továbbra is demokratikus elveken nyugszik.
3. Az intézmények körülbelül harmadában jelentősen csökkent a választott oktatók-kutatók aránya, illetve helyenként a hallgatók aránya, és eltolódás következett be a menedzsmenttől függő szereplők irányába. Jellemzően a rektorhelyettesek, dékánok, főigazgatók, intézetvezetők, campusigazgatók lettek a szenátus tagjai úgy, hogy vezetői kinevezésükben az oktatók és kutatók legfeljebb csak véleményezőként vesznek részt, ami a felső vezetőt nem köti.

A szenátusok összetétele a modellváltás előtt és után

| Intézmény | Modellváltás előtt (2018-2019) | | | | | | Modellváltás utáni (2022-2024) | | | | | | Változás | | |
|--------------------|--------------------------------|-------------------|---------------|------------------------------------|------------------|--|--------------------------------|-------------------|---------------|------------------------------------|------------------|--|----------------|------------------|--|
| | SZMSZ időpontja | Szenátus létszáma | oktató aránya | nem oktatók, szak-szervezet aránya | hallgatók aránya | menedzsment vagy tőle függő tagok aránya | SZMSZ időpontja | Szenátus létszáma | oktató aránya | nem oktatók, szak-szervezet aránya | hallgatók aránya | menedzsment vagy tőle függő tagok aránya | oktatók aránya | hallgatók aránya | menedzsment vagy tőle függő tagok aránya |
| MATE | - | - | - | - | - | - | 2024.04.12 | 26 | 19,2% | 7,7% | 19,2% | 53,8% | - | - | - |
| SOE | 2018.12.12 | 19 | 52,6% | 10,5% | 26,3% | 10,5% | 2022.07.04 | 15 | 20,0% | 13,3% | 13,3% | 53,3% | -32,6% | -13,0% | 42,8% |
| BGE | 2019.03.21 | 21 | 52,4% | 9,5% | 28,6% | 9,5%* | 2023.08.01 | 20 | 20,0% | 10,0% | 25,0% | 45,0% | -32,4% | -3,6% | 35,5% |
| BME | 2023.04.03 | 28 | 57,1% | 7,1% | 28,6% | 7,1% | 2025.07.22 | 33 | 24,2% | 6,1% | 27,3% | 42,4% | -32,9% | -1,3% | 35,3% |
| BCE | 2019.03.26 | 30 | 60,0% | 6,7% | 26,7% | 6,7% | 2023.12.18 | 34 | 35,3% | 8,8% | 14,7% | 41,2% | -24,7% | -12,0% | 34,5% |
| SZFE | 2019.02.07 | 18 | 50,0% | 11,1% | 27,8% | 11,1% | 2024.04.25 | 22 | 27,3% | 13,6% | 18,2% | 40,9% | -22,7% | -9,6% | 29,8% |
| PE | 2019.03.01 | 21 | 52,4% | 9,5% | 28,6% | 9,5% | 2024.07.01 | 23 | 30,4% | 8,7% | 26,1% | 34,8% | -21,9% | -2,5% | 25,3% |
| ME | 2019.06.01 | 34 | 61,8% | 5,9% | 26,5% | 5,9% | 2024.02.01 | 28 | 57,1% | 3,6% | 14,3% | 25,0% | -4,6% | -12,2% | 19,1% |
| NJE | 2019.06.01 | 21 | 57,1% | 9,5% | 23,8% | 9,5% | 2024.04.01 | 20 | 40,0% | 10,0% | 25,0% | 25,0% | -17,1% | 1,2% | 15,5% |
| THE | - | - | - | - | - | - | 2024.03.14 | 9 | 44,4% | 11,1% | 22,2% | 22,2% | - | - | - |
| DE | 2019.09.01 | 71 | 43,7% | 7,0% | 25,4% | 23,9% | 2024.04.26 | 71 | 46,5% | 7,0% | 25,4% | 21,1% | 2,8% | 0,0% | -2,8% |
| MTE | 2020.02.01 | 16 | 50,0% | 12,5% | 25,0% | 12,5% | 2022.05.04 | 16 | 50,0% | 12,5% | 25,0% | 12,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| NYE | 2019.04.25 | 17 | 52,9% | 11,8% | 23,5% | 11,8% | 2024.08.05 | 17 | 52,9% | 11,8% | 23,5% | 11,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| TE | 2019.06.27 | 21 | 57,1% | 9,5% | 23,8% | 9,5% | 2024.06.28 | 21 | 57,1% | 9,5% | 23,8% | 9,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| OE | 2019.04.22 | 24 | 58,3% | 8,3% | 25,0% | 8,3% | 2024.07.15 | 25 | 60,0% | 8,0% | 24,0% | 8,0% | 1,7% | -1,0% | -0,3% |
| MOME | 2019.06.01 | 27 | 59,3% | 7,4% | 25,9% | 7,4% | 2023.11.23 | 26 | 65,4% | 7,7% | 19,2% | 7,7% | 6,1% | -6,7% | 0,3% |
| DUE | 2019.05.29 | 14 | 50,0% | 14,3% | 21,4% | 14,3% | 2024.01.01 | 13 | 53,8% | 15,4% | 23,1% | 7,7% | 3,8% | 1,6% | -6,6% |
| PTE | 2019.08.01 | 41 | 63,4% | 4,9% | 26,8% | 4,9% | 2024.07.01 | 41 | 61,0% | 4,9% | 26,8% | 7,3% | -2,4% | 0,0% | 2,4% |
| SZE (1) | 2019.09.01 | 25 | 60,0% | 8,0% | 24,0% | 8,0% | 2024.06.01 | 31 | 64,5% | 6,5% | 22,6% | 6,5% | 4,5% | -1,4% | -1,5% |
| ÁOTE | 2019.04.10 | 17 | 52,9% | 5,9% | 29,4% | 11,8% | 2023.12.13 | 16 | 56,3% | 6,3% | 31,3% | 6,3% | 3,3% | 1,8% | -5,5% |
| SE | 2019.09.05 | 45 | 60,0% | 8,9% | 26,7% | 4,4% | 2024.05.01 | 45 | 60,0% | 8,9% | 26,7% | 4,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| SZTE 2019.04.29 | | 52 | 59,6% | 9,6% | 26,9% | 3,8% | 2024.07.01 | 52 | 59,6% | 9,6% | 26,9% | 3,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |

Forrás: Kováts & Golovics (2025) táblázatának kiegészített, pontosított változata
(1)Becsült adat

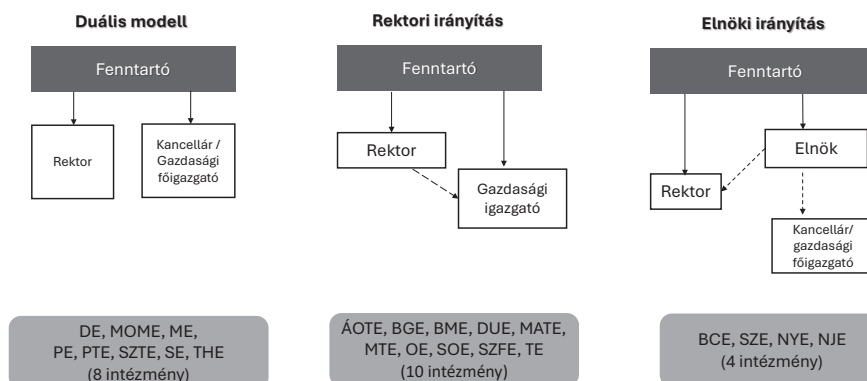
Egyes intézményekben a menedzsmenttől függő szereplők magas aránya miatt gyakorlatilag lehetetlenné válik a menedzsmenttel szembeni érdekérvényesítés, hiszen míg a hallgatók hajlamosabbak blokkban szavazni – amit a menedzsment kritikus helyzetben könnyebben a javára tud fordítani –, addig az oktatók az érdekkülönbségek miatt ritkán szavaznak egységesen.

A menedzsmentstruktúra változása, a vezetők kiválasztása és munkáltatása

Az SZMSZ-ek és alapító okiratok tanulmányozása alapján a modellváltó intézményeknél a felső vezetők száma és viszonya alapján a menedzsmentnek három alapvető modellje alakult ki (2. ábra).

2. ábra

A modellváltó intézmények alapvető menedzsmentstruktúrái



Forrás: saját szerkesztés az intézmények 2024. augusztusában érvényes SZMSZ-ei és AO-i alapján (illetve a BME 2025 augusztusi dokumentumai alapján)

Az intézmények egy része, köztük a nagy tudományegyetemek (pl. DE, SZTE, PTE) megtartotta a kancellári rendszerből ismert kétféjű, duális irányítást, amelyben az intézménynek két, egyenrangú felső vezetője van, az akadémiai területért felelős rektor, illetve a tőle függetlenül működő, adminisztrációért és költségvetésért felelős vezető. Az utóbbi vezetőt a legtöbb intézményben továbbra is kancellárnak nevezik, de egyes intézményekben más nevet kapott, például vezérigazgató (MOME) vagy gazdasági igazgató (ME). E modell fontos jellemzője, hogy a kancellár a saját területét illetően továbbra is vétőjogot gyakorol, amellyel a szenátus döntéseit is tudja befolyásolni. Ez azért is fontos, mert a kancellár kiválasztásában a kuratórium játszik kulcsszerepet, és felette a munkáltatói jogokat is a kuratórium gyakorolja.

Az intézmények másik része visszatért a kancellári rendszer előtti érvényes rektor-vezette egyszemélyi vezetői modellhez, ahol a gazdasági igazgató hatásköre korlátozottabb a kancellárénál, és gyakran vannak vele egyenrangú adminisztratív vezetők is (pl. HR-igazgató, főtitkár). A kuratórium az intézmények egy részében is (pl. BGE, MTE, ÓE, TE) szerepet játszik a gazdasági igazgató kinevezésében és munkáltatásában, de a napi munkairányítást már a rektor végzi, aki a gazdasági igazgató kiválasztásába is beleszólhat. A TE 2022-ben, az SZFE 2023-ban tért át a kancellári rendszerről e modellre. E modell előnye, hogy egyértelműbb a felelősség kérdése, mint az osztott vezetés esetében.

A harmadik modell az elnöki modell, amelyet kezdetben csak két intézményben vezettek be (BCE, majd SZE), de 2023-ban két további intézményben is erre a modellre tértek át a kancellári rendszer helyett (NJE, NYE). E modellben a domináns vezetői szerepet az elnök látja el, akit a kuratórium nevez ki. Az elnök kiválasztásába az intézményt a szabályok szerint nem kell bevonni. Az elnöki pozíció létrehozására a jogalapot az Nftv. modellváltás miatti módosítása teremtette meg, amely szerint az elnök feladata „az intézményi munkaszervezet vezetése” (bármit is jelentsen ez), továbbá a fenntartó által meghatározott feladatok ellátása. Az intézményi szabályozásokban az elnök irányítása alá jellemzően olyan funkciók tartoznak, mint a fenntartóval való kapcsolattartás, a HR, az IFT kialakítása és megvalósítása, vállalati kapcsolatok, a kommunikáció stb. Az elnök mellett a fenntartó megtarthatja a kancellári pozíciót is (a kancellári rendszerhez képest csökkentett funkciókkal, leginkább gazdasági igazgatóként), de meg is szüntetheti azt. Bármilyen döntés, a rektor, a kancellár/gazdasági vezető és más vezetők felett is több esetben az elnök gyakorol munkairányítási vagy kisebb munkáltatási jogokat (pl. szabadság kiadása a BCE-n). Az elnök a feladatainak ellátásával összefüggésben vétőzhatja a rektor döntéseit (Nftv. 94.§ (2b)), akinek kinevezését is véleményezheti (ez fordítva nincs így). Egyes intézményekben (pl. BCE) az oktatók-kutatók munkáltatása és más akadémiai vezetők (pl. dékánok, rektorhelyettesek) kinevezése is sokszor csak az elnök egyetértésével történhet. Mindezek alátámasztják azt, hogy az elnöki rendszerben az elnök tekinthető első számú vezetőnek, és a kancellár/gazdasági igazgató, illetve a rektor

hatásköre attól is függ, hogy az elnök milyen hatásköröket von magához. Emiatt az elnöki rendszerekben a vezetők közötti munkamegosztás képlekenyebbnek tűnik, intézményről intézményre változhat.

Az elnök vezető szerepe az SZE-n a legegyszerűbb, ahol az elnök a rektorhelyettesek helyett olyan elnökhelyetteseket nevezheti ki, akik az oktatás, a nemzetközi kapcsolatok stb. területekért felelnek. A rektor a tudományos elnökhelyettesi pozíciót tölti be. Hasonló rendszerben működik az NYE is, de ott a fenntartó nevezi ki az elnökhelyetteseket.

Az elnöki rendszerű intézmények egy részében (SZE, NYE) olyan kis létszámú, az elnök vezetésével működő, felső vezetőkből álló irányító testületek is létrejöttek, amelyek a szenátusok működését is korlátozhatják azáltal, hogy minden szenátusi előterjesztést e testületnek kell jóváhagynia (napirend kontrollja). Az SZE-n az irányító testület dönt az IFT-ről is. A BCE-n az Elnöki Tanácsnak nincs ilyen erős felhatalmazása, de a képzések és a doktori iskolák indításában egyetértési joga van.

Érdekes megvizsgálni a rektorhelyettesek és dékánok megbízásának szabályozását is, hogy képet kapjunk a szenátus és a fenntartó hatásköreiről (6. táblázat), a folyamatba bevont más szereplőkről. A 6. táblázat alapján megállapítható, hogy az elnöki rendszerben működő intézményekben az elnöknek közvetlen befolyása van az akadémiai vezetők kiválasztására. Az SZE-n a rektor helyett az elnök dönt (összhangban azzal, hogy elnökhelyettesek vannak), más intézményekben pedig az elnök egyetértése szükséges (pl. BCE, NJE). A rektori és duális (kancellári) modellekben a kinevezéseknek már nincs egységes mintázata. Egyes duális vezetésű intézményekben szükséges a kancellár (pl. PE) vagy a fenntartó (pl. DE, BME) egyetértése, máshol nem. A rektori vezetésű intézmények egy részében vagy a fenntartó jóváhagyása kell (pl. SOE), vagy pedig maga a fenntartó bízza meg a rektorhelyettest vagy dékánt (pl. MATE, DUE, SOE). Az esetek többségében – a modellváltás előtti gyakorlatokhoz hasonlóan – a szenátusoknak, kari tanácsoknak e vezetők kiválasztásában véleményező, rangsoroló szerepük van, de néhány intézményben ez megszűnt. A korábbiakhoz képest azonban különbség, hogy a rektor már nem minden intézményben diszkrecionális joga a végső döntés meghozása, ami nemcsak tovább erősíti a fenntartó közvetlen vagy közvetett befolyását az egyetem működésére, de korlátozza a rektori vezetés egységességét is.

A menedzsment struktúrája néhány intézményben változott a modellváltást követően. Több intézményben formálisan is megjelent felsővezetői szinten az önálló HR-funkció (pl. BGE, BCE). Egyes intézmények portfóliológikára épülő, innovatív vezetői struktúrával kezdtek kísérletezni: például a Debreceni Egyetemen három, stratégiai területeket képviselő ágazatfejlesztési rektorhelyettest neveztek ki, a BCE-n pedig a dékánok – a kari struktúra megszűntével – egy-egy képzési portfólióért (pl. alapképzésért) felelős vezetők lettek.

Röviden összefoglalva: minden intézményben a fenntartó dönt a kancellár és az elnök személyéről, míg a

rektort illetően vagy egyetértési, vagy döntési joggal bír. E vezetők munkáltatója mindig a fenntartó. A gazdasági igazgatóról is gyakran a fenntartó dönt, de az ő esetében már jellemzőbb a rektor vagy az intézmény bevonása, gyakran a rektor a munkairányító, sőt, esetenként a munkáltató is. A rektorhelyettesek, dékánok kiválasztása

néhány intézményben fenntartói egyetértéshez kötött, ami korlátozza a felső vezetők mozgásterét. A szenátusok (illetve kari tanácsok) szerepe inkább gyengült az állami fenntartáshoz képest, de korábban is jobbra csak a szakjog biztosította azt, hogy a rektor a szenátus által javasolt vezetőket nevezte ki.

6.táblázat

Fontosabb akadémiai vezetők kiválasztásának szabályozása

| Intézmény | SZMSZ időpontja | Vezetési modell | Rektor kiválasztásában közreműködő szereplők hatásköre | | | Rektorhelyettesek kiválasztásában közreműködő szereplők hatásköre | | | | Dékánok kiválasztásában közreműködő szereplők hatásköre | | | | |
|-----------|-----------------|--------------------------------------|--|----------|------------------|---|--------|----------|---|---|--------|----------|-------------|--|
| | | | Fenntartó | Szenátus | Egyéb | Fenntartó | Rektor | Szenátus | Egyéb | Fenntartó | Rektor | Szenátus | Kari Tanács | Egyéb |
| ÁTE | 2023.12.13 | Rektori | D-E | D-E | | n.i. | n.i. | n.i. | n.i. | | | | | |
| BGE | 2023.08.01 | Rektori | D-E | D-E | | - | D | V (R) | Rektori Tanács is véleményez | - | D | V (R) | V (R) | Rektori Tanács is véleményez |
| BME | 2025.07.22 | Rektori | D-E | D-E | - | D-E | D-E | - | - | - | D | - | V (R) | - |
| DUE | 2024.01.01 | Rektori | D | V | | D | - | V | | | | | | |
| MATE | 2024.04.12 | Rektori | D | V | | D | V | - | | | | | | |
| MTE | 2022.05.04 | Rektori | D-E | D-E | | - | D | - | - | | | | | |
| OE | 2024.07.15 | Rektori | D-E | D-E | | - | D | V (R) | - | - | D | V (R) | - | - |
| SOE | 2022.07.04 | Rektori | D | - | | D-E | D-E | - | - | D-E | D-E | V | - | - |
| SZFE | 2024.04.25 | Rektori | D | V | | V | D | V | - | | | | | |
| TE | 2024.06.28 | Rektori | D-E | D-E | | - | D | V (R) | - | | | | | |
| BCE | 2023.12.18 | Elnöki modell (kancellárral) | D | V | elnök véleményez | - | D-E | V | elnök egyetértésével | - | D-E | - | - | elnök egyetértésével; a dékán portfóliófelelős |
| NJE | 2024.04.01 | Elnöki modell (kancellár nélkül) (1) | D-E | D-E | | - | D-E | V | az elnök-vezérigazgató egyetértésével | - | D | V | V | - |
| NYE | 2024.08.05 | Elnöki modell (kancellárral) | D | V | | D* | - | - | elnökhelyettesek vannak | | | | | |
| SZE | 2024.06.01 | Elnöki modell (kancellár nélkül) | D | V | elnök véleményez | - | - | - | elnökhelyettesek vannak, akiket az elnök nevez ki | n.i. | n.i. | n.i. | n.i. | n.i. |
| DE | 2024.04.26 | Duális modell | D | V | | D-E | D-E | V | - | D-E | D-E | - | V (R) | - |
| ME | 2024.02.01 | Duális modell (1) | D-E | D-E | | - | D | - | - | - | - | - | D | - |
| MOME | 2023.11.23 | Duális modell (1) | D-E | D-E | | - | D | V | - | | | | | |
| PE | 2024.07.01 | Duális modell | D-E | D-E | | - | D-E | V (R) | kancellár egyetértésével | - | D-E | V (R) | V (R) | kancellár egyetértésével |
| PTE | 2024.07.01 | Duális modell | D-E | D-E | | - | D | V (R) | - | - | - | - | D | - |
| SE | 2024.05.01 | Duális modell | - | D | | - | D | V (R) | - | - | D | V (R) | V (R) | - |
| SZTE | 2024.07.01 | Duális modell | D-E | D-E | | - | D | V (R) | - | - | D | V (R) | V | - |
| THE | 2024.03.14 | Duális modell | D | V | | - | D | V | - | | | | | |

Jelmagyarázat: D = Dönt, D-E = együtt dönt V = Véleményez V(R) = Véleményez rangsorolással n.i. = nincs információ. - = nincs hatáskör
 (1) Az általánostól eltérőek a titulusok. ME = Kancellár helyett gazdasági igazgató; MOME = Kancellár helyett vezérigazgató a titulus; NJE = Elnök helyett elnök-vezérigazgató a titulus
 Forrás: saját szerkesztés

Összefoglaló megállapítások, nyitott kérdések és a kutatás további irányjai

A cikkben két kutatási kérdést vizsgáltam. Az egyik, hogy a modellváltó intézményekben milyen kormányzási és irányítási modellek alakultak ki. A másik, hogy mennyiben érvényesül az önkormányzatiság. A kormányzási modellt a kuratórium és a szenátus közötti hatáskörmegosztással, az irányítási modellt a felső vezetők száma és viszonya alapján, míg az önkormányzatiságot a szenátusok összetételének változásán keresztül ragadtam meg. Az adatok elemzése alapján a következő összefoglaló megállapítások tehetők:

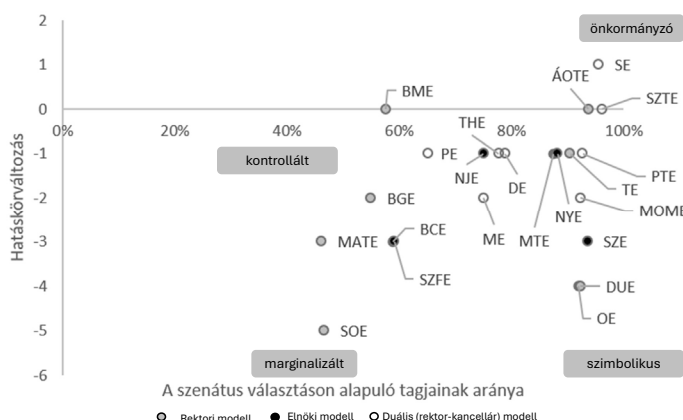
1. Míg a kancellári rendszer az európai fősodorról szembené reform volt, addig a modellváltás számos elemében illeszkedik a (kívánatosnak tekintve amúgy vitatott) nemzetközi trendekbe. Az állam közvetlen irányításból való visszavonulása, az intézmények korporatizációja, a boardjellegű testület (kuratórium) és a menedzsment megerősödése, valamint az akadémiai közösségek döntéshozatalban betöltött szerepének gyengülése mind olyan elemek, amelyek összhangban állnak e tendenciákkal. További vizsgálatok szükségesek a modellváltásban kialakult kormányzási rendszer sajátosságait illetően: a magán- és alapítványi fenntartás dominanciája, a kuratóriumok kis létszáma, széles hatáskörei és érdemi kontrolljuk hiánya (ld. Kováts, 2023) olyan egyedi vonásnak tűnnek, amelyek érdemben befolyásolhatják az intézmények kormányzását és menedzsmentjét. A magyar rendszer unikális voltára az Európai Egyetemek Szövetsége is rámutatott, amely erre hivatkozva hagyta ki az összehasonlító elemzéséből a magyar felsőoktatást (EUA 2023). Fontos továbbá hangsúlyozni, hogy a reform egy olyan illiberális politikai közegben zajlik, ahol a kormányzat következetesen törekszik az autonómiák felszámolására és a hatalom centralizálására. Ebben a környezetben még a nemzetközi trendekhez illeszkedő folyamatok hatásai is lényegesen eltérhetnek más országok tapasztalataitól.
2. A felsőoktatási törvény áttekintése azt mutatta, hogy a kutatásban vizsgált kérdések a kuratóriumok

döntésein múlnak. A kuratóriumok szerepe akkor is meghatározó, ha a szenátusok hatásköre, összetétele nem változik, mert jogilag nincs akadálya annak, hogy ezeket a kuratórium bármikor egyoldalúan módosítsa. Ezért általánosságban aszimmetrikus viszony van a kuratórium és a szenátus között, bár adott pillanatban a tényleges gyakorlat lehet sokszínű, akár a szenátusokra nézve kedvező is.

3. Az intézményi szabályozások alapján az állami fenntartásban érvényes hatáskörmegosztáshoz képest a legtöbb intézmény kuratóriumának hatásköre nőtt, különösen pénzügyi kérdésekben. Ennek mértéke azonban változó. Vannak intézmények (pl. SZTE, SE, TE), ahol a szenátusok szélesebb hatáskört tarthattak meg. Ezekben az intézményekben feltételezhető, hogy a kuratórium inkább ellenőrző, felügyelő szerepet kíván betölteni (Kováts et al., 2023). Más intézményeknél (pl. SOE, MATE) azonban a kuratórium sok hatáskört vont magához, köztük az alacsonyabb vezetők kinevezésébe való beleszólást is. A szenátusok hatásköre ezekben az intézményekben elsősorban a véleményezésre szorítkozik. Említésre méltó az is, hogy elsősorban az elnöki rendszerű intézményekben jellemző, hogy hatásköröket a szenátustól a menedzsmentnek csoportosítanak át.
4. A szenátusok összetétele a modellváltó intézmények kétharmadában továbbra is demokratikus választásokon alapszik, de az intézmények harmadában a korábbinál nagyobb arányban válnak hivatalból taggá olyanok, akik kinevezése a menedzsmenten vagy a kuratóriumon múlik.
5. A szenátusok hatáskörének és összetételének változása alapján megfogalmazhatunk hipotéziseket a szenátusok intézményi kormányzásban betöltött lehetséges szerepeivel kapcsolatban. A 3. ábrán a vízszintes tengelyen a szenátusok hatásköri indexét tüntettem fel, ami az állami fenntartáshoz képesti hatáskörváltozást tükrözi (lásd 4. táblázat), míg a függőleges tengelyen a szenátusok választott tagjainak arányát (oktatók, hallgatók, nem oktatók, szak-szervezet; lásd 5. táblázat).

3.ábra

A szenátusok lehetséges szerepei a modellváltó intézményekben



Forrás: saját szerkesztés

A 3. ábra alapján a szenátus szerepének alakulásával kapcsolatban négy forgatókönyvet tétélezhetünk fel.

- Az „önkormányzó” esetben a szenátusok a korábbi állami rendszerhez hasonló szerepet töltenek be. Egy-egy kérdésben (például az SE esetén a rektorválasztás kérdésében) akár a korábbinál kedvezőbb (egyértelműbb) szabályozás is lehetséges.
- A másik véletlet a „marginalizált” szenátus jelenti, ahol a szenátus hatásköre alacsony szintű, a tagok jelentős része pedig a menedzsmenttől függ. A szenátus a korábbi funkcióját elveszítve inkább tűnik egy javaslattevő, koordinációs fórumnak a menedzsment számára, mint önkormányzó testületnek.
- A „szimbolikus” szerepben a szenátus hatáskörei gyengék, de összetétele nem változik jelentősen. Szerepe inkább a döntések legitímálása lehet.
- A „kontrollált” szerepben a szenátusnak marad döntéshozó szerepe, de az összetétel megváltozása lehetőséget ad a döntések nagyobb vezetői kontrolljára.

A szerepekkel kapcsolatos hipotézisek további vizsgálatot igényelnek két okból is. Egyrészt a szenátusi hatáskörök vizsgálata azokra a (főként szervezeti és pénzügyi) területekre koncentrált, ahol a törvény a fenntartónak eltérést tett lehetővé. A személyügyi és oktatási-kutatási autonómiához kapcsolódó hatáskörökkel csak töredékesen foglalkoztam (a rektorhelyettesek és dékánok megbízása, illetve a képzésindítással kapcsolatos hatáskör kapcsán), mert ezek szabályozása esetlegesebb. Másrészt a szenátus működését nemcsak a hatáskör és összetétel változtatásával lehet befolyásolni, hanem más eszközökkel is. Ezek közé tartozik például a napi-rend kontrollja (pl. az SZE-n és NYE-n a menedzsmentből álló testületnek kell előzetesen jóváhagynia a szenátus elé kerülő javaslatokat), vagy az ülés levezetésének és szavazásának kontrollja (pl. mikor van nyílt szavazás). Lehetséges ennek fordítottja is, azaz amikor a szenátus informális befolyása nagyobb a döntésekre, mint a formális.

6. A menedzsmentmodelleket illetően három fő változat rajzolódik ki: a duális (rektor-kancellári) modell, az elnöki modell (kancellárral vagy anélkül) és a rektori modell. Ezekben eltérő a felső vezetők száma és viszonya, illetve a nekik adott hatáskörök is. A duális modell kétfejű modell. Papíron az elnöki modell is (legalább) kétfejű, de a vezetői hatáskörök különbsége, valamint a munkáltatói jogositványok aszimmetriája miatt az elnök szerepe a domináns. A rektori modellben a rektor valóban egyszemélyi vezető, de a mozgásterét esetenként csökkentheti a kuratórium kontrollja a menedzsment más tagjainak kinevezése felett (gazdasági igazgató, rektorhelyettes, dékán). A modellek sokszínűségének

következménye, hogy egy-egy vezetői szerep tartalma, pl. a rektor jelentése intézményről-intézményre változhat, a nehezítheti a felsőoktatási szereplők közös megértésének kialakulását, a nemzetközi összehasonlíthatóságot és a vezetői pályákat (pl. a külföldi vezetők toborzását) is.

7. A rendszerváltás utáni felsőoktatás működésének fontos eleme volt, hogy a menedzsment felelőséggel tartozik a belső érintetteknek, amit a rektor megválasztásával és visszahívhatóságával kapcsolatos szenátusi hatáskörök tükröztek. Ez a modellváltással megszűnőben van: a menedzsment immár a fenntartóra figyel, a fenntartónak felelős. A fordulat a kancellári rendszerrel kezdődött, ahol a kancellár megválasztására, visszahívásának kezdeményezésére már nem volt joga a közösségnek. A modellváltással heterogén váló menedzsmentstruktúra (pl. az elnöki funkció megjelenése), a fenntartói jóváhagyással kinevezett alsóbb szintű vezetők, valamint a szenátusokban a menedzsment növekvő aránya számos intézményben gyakorlatilag lényegtelennek vagy kivitelezhetetlenné teszi a rektor visszahívásának jogát.

A kutatás korlátjaként fontos hangsúlyozni, hogy a megállapításaim a szabályzatokon alapszik, amelytől a tényleges gyakorlat eltérhet. A kutatás keretében készült (itt nem használt) interjúk alapján például úgy tűnik, hogy a döntéshozási folyamatban megnőtt az informális koordináció szerepe (például a menedzsment és a kuratórium között). A szakirodalom pedig (Tierney, 2008) a szervezeti kultúra moderáló szerepére mutat rá: a kialakult szokások és normák korlátozhatják a „döntési teret”. A kutatásban talákoztunk olyan esetekkel, amikor bár a kuratórium hozhatott volna önállóan döntést, törekedett arra, hogy a szenátus véleményével ellenkező döntéseket sose hozzon. Mindezek miatt a cikkben szereplő megállapításokat további interjúkkal és kérdőívvel kell megerősíteni, ellenőrizni, finomítani.

Rövidítések

A cikkben az egyetemek nevét rövidítve használom.

| | |
|------|--|
| ÁTE | Állatorvostudományi Egyetem |
| BCE | Budapesti Corvinus Egyetem |
| BGE | Budapesti Gazdasági Egyetem |
| BME | Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem |
| DE | Debreceni Egyetem |
| DUE | Dunaújvárosi Egyetem |
| MATE | Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem |
| MTE | Magyar Táncművészeti Egyetem |
| ME | Miskolci Egyetem |
| MOME | Moholy-Nagy Művészeti Egyetem |
| NJE | Neumann János Egyetem |
| NYE | Nyíregyházi Egyetem |
| ÓE | Óbudai Egyetem |
| PE | Pannon Egyetem |
| PTE | Pécsi Tudományegyetem |
| SOTE | Semmelweis Egyetem |

| | |
|------|-----------------------------------|
| SE | Soproni Egyetem |
| SZTE | Szegedi Tudományegyetem |
| SZE | Széchenyi István Egyetem |
| SZFE | Színház- és Filmművészeti Egyetem |
| TE | Testnevelési Egyetem |
| THE | Tokaj-Hegyalja Egyetem |

Felhasznált irodalom

- Austin, I., & Jones, G.A. (2025). *Governance of higher education: Global perspectives, theories, and practices* (Second edition). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Antonowicz, D., Rónay, Z., & Jaworska, M. (2022). The power of policy translators: New university governing bodies in Hungary and Poland. *European Educational Research Journal*, 22(5), 741-757. <https://doi.org/10.1177/14749041221095275>
- Barakonyi K. (2009). Megtorpant intézményirányítási reform. *Új Pedagógiai Szemle*, 59(12), 3–42. https://matarka.hu/klikk.php?cikkmutat=855443&mutat=http://epa.oszk.hu/00000/00035/00138/pdf/EPA00035_upsz_200912_001-042.pdf
- Barakonyi K. (2010). A felsőoktatás versenyképességéről. *Vezetéstudomány*, 41(12), 4-19. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.12.01>
- Bevins, F., Law, J., Sanghvi, S., & Valentino, R. (2020). *Shaping university boards for 21st century higher education in the US*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/shaping-university-boards-for-21st-century-higher-education-in-the-us>
- Bühner, R., Dobák, M., & Tari, E. (2002). *Vállalatcsoportok. Konzern szervezetek, holding-struktúrák*. Aula kiadó.
- Clark, B.R. (1983). *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. University of California Press.
- Csurgó, D. (2023. december 21). Az utolsó utáni pillanatban cserélte le a MOME a többkörös szavazással kiválasztott rektorjelöltet. *Telex.hu*. <https://telex.hu/belfold/2023/12/21/mome-rektorvalasztas-szenatus-kuratorium>
- De Boer, H., & Denters, B. (1999). Analysis of institutions of university governance: A classification scheme applied to postwar changes in Dutch higher education. In B. Jongbloed, P. Maassen, & G. Neave (Eds.), *From the Eye of the Storm* (pp. 211–233). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-015-9263-5_10
- De Boer, H.F., & Huisman, J. (2020). Governance Trends in European Higher Education. In G. Capano, & D.S.L. Jarvis (Eds.), *Convergence and Diversity in the Governance of Higher Education* (pp. 333–354). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108669429.013>
- De Boer, H., Jongbloed, B., Enders, J., & File, J. (2008). Progress in higher education reform across Europe. *Governance Reform Volume 1: Executive Summary main report*. CHEPS, Twente. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6945068f-e05b-4094-1b4-5f8430f3016c>
- Eriksson-Zetterquist, U., & Sahlin, K. (2023). Introduction: Revitalizing Collegiality: Restoring Faculty Authority in Universities. In K. Sahlin, & U. Eriksson-Zetterquist (Eds.), *Revitalizing Collegiality: Restoring Faculty Authority in Universities* (pp. 1–26). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20230000087001>
- EUA (2023). *The evolution of university autonomy in Hungary. A complementary analysis to University Autonomy in Europe IV: The Scorecard 2023*. European University Association.
- HVG (2013. április 26.). *Debreceni rektorválasztás: Balog nem a szenátus sorrendje szerint döntött*. https://hvg.hu/itthon/20130426_debreceni_rektorvalasztas_balog
- Keczer, G., Kováts, G., & Rónay Z. (2022). Innovációk a felsőoktatásmenedzsmentben. Az egyetemvezetés trendjei és a hazai megoldások. In Fazekas Á., Horváth L., Kálmán O., & Rónay Z. (Eds.), *Keresni az újat szüntelen... : Tanulmánykötet Halász Gábor tiszteletére* (pp. 153–180). L'Harmattan Kiadó.
- Kováts G. (2019). A bizalom szerepe egy felsőoktatási reform megvalósulásában: A fenntartói megállapodások esete. *Vezetéstudomány*, 50(6), 2–13. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.06.01>
- Kováts, G. (2023). University Governance Reform in an Illiberal Democracy. In B. Broucker, C. Milsom, J. Calleja, & M. O'Hara (Eds.), *Accelerating the Future of Higher Education* (pp. 186–204). BRILL. <https://doi.org/10.1163/9789004680371>
- Kováts, G. (2024a). Felsőoktatási rendszerek és kormányzásuk. In Kováts G. (Eds.), *Felsőoktatás-menedzsment kézikönyv* (pp. 167–197). BCE.
- Kováts, G. (2024b). Felsőoktatási intézmények kormányzása. In Kováts G. (Eds.), *Felsőoktatás-menedzsment kézikönyv* (pp. 199–231). BCE.
- Kováts, G., Derényi, A., Keczer, G., & Rónay, Z. (2023). The role of boards in Hungarian public interest foundation universities. *Studies in Higher Education*, 49(2), 368–381. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2234941>
- Kováts, G., & Golovics, J. (2025). The Two Faces of Autonomy of Hungarian Foundation Universities. *Higher Education Quarterly*, 79(2), e70023. <https://doi.org/10.1111/hequ.70023>
- Kováts, G., Heidrich, B., & Chandler, N. (2017). The pendulum strikes back? An analysis of the evolution of Hungarian higher education governance and organisational structures since the 1980s. *European Educational Research Journal*, 16(5), 568–587. <https://doi.org/10.1177/1474904117697716>
- Kováts, G., & Rónay, Z. (2023). *How academic freedom is monitored: Overview of methods and procedures*. European Parliament. Directorate General for Parliamentary Research Services. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2861/45892>
- Kretek, P.M., Dragšić, Ž., & Kehm, B.M. (2013). Transformation of university governance: On the role of university board members. *Higher Education*, 65(1), 39–58. <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9580-x>

- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations* (Repr.). Prentice Hall.
- Pruvot, B.E., & Estermann, T. (2018). University Governance: Autonomy, Structures and Inclusiveness. In A. Curaj, L. Deca, & R. Pricopie (Eds.), *European Higher Education Area: The Impact of Past and Future Policies* (pp. 619–638). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77407-7_37
- Regini, M. (2020). Institutional Governance Factors, Actors, and Consequences of Attempting to Converge on the Anglo–American Model. In G. Capano, & D.S.L. Jarvis (Eds.), *Convergence and Diversity in the Governance of Higher Education: Comparative Perspectives* (pp. 103–137). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108669429>
- Rónay, Z. (2019a). Consistory – the obscure subject of state control. In G. Kováts & Z. Rónay (Eds.), *In search of excellence in higher education* (pp. 71–87). Corvinus University of Budapest Digital Press.
- Rónay Z. (2019b). *Vezetők, testületek, felelősség a felsőoktatási intézményekben, különös tekintettel az állami egyetemekre*. L'Harmattan Kiadó, ELTE PPK. <https://doi.org/10.56037/978-963-414-587-5>
- Rowlands, J. (2020). Towards New Models of Decision Making within University Governance in Anglophone Nations. In G. Capano & D.S.L. Jarvis (Eds.), *Convergence and Diversity in the Governance of Higher Education: Comparative Perspectives* (pp. 246–267). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108669429>
- Seeber, M., Lepori, B., Montauti, M., Enders, J., De Boer, H., & Weyer, E. (2015). European Universities as Complete Organizations? Understanding Identity, Hierarchy and Rationality in Public Organizations. *Public Management Review*, 17(10), 1444–1474. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.943268>
- Szabó T., & Velencei J. (2009). A honi állami egyetem mint tudásalkotó szervezet egyes szervezeti tulajdonságai. *Vezetéstudomány*, 40(kesz), 43–49. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2009.kszo.07>
- Tierney, W.G. (2008). *The impact of culture on organizational decision-making: Theory and practice in higher education*. Stylus Pub.
- UNESCO. (1997). *Recommendation Concerning the Status of Higher Education Teaching Personnel*. UNESCO. <https://www.unesco.org/en/legal-affairs/recommendation-concerning-status-higher-education-teaching-personnel>
- Unilife (2021. március 11.). Még mindig kétségeid vannak, hogyan biztosítja a modellváltás az egyetemek versenyképességét? Hankó Balázs beavat a részletekbe! *Unilife*. <https://unilife.hu/egyetem/20210311-modellvaltas-es-egyetemek-autonomiaja-hanko-balazs-intertju.html>
- Veiga, A., Magalhães, A., & Amaral, A. (2015). From Collegial Governance to Boardism: Reconfiguring Governance in Higher Education. In J. Huisman, H. De Boer, D.D. Dill, & M. Souto-Otero (Eds.), *The Palgrave International Handbook of Higher Education Policy and Governance* (pp. 398–416). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1007/978-1-137-45617-5_22
- Vught, F. van (Ed.). (1989). *Governmental strategies and innovation in higher education*. Kingsley.
- Weick, K.E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19. <https://doi.org/10.2307/2391875>

SZISZTEMATIKUS IRODALOMKUTATÁS A MENEDZSMENTTUDOMÁNYBAN – SZERKESZTŐI AJÁNLÁSOK, HAZAI HELYZETKÉP ÉS A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA SZEREPE SYSTEMATIC LITERATURE REVIEWS IN MANAGEMENT RESEARCH – EDITORIAL RECOMMENDATIONS, THE HUNGARIAN LANDSCAPE, AND THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

A tanulmány célja a szisztematikus irodalomkutatás módszertani és stilisztikai követelményeinek feltárása a menedzsmenttudományban, valamint a hazai kutatások gyakorlatának és fejlesztési lehetőségeinek bemutatása. A kutatás két egységből áll. Az első egység tizennyolc, nemzetközi menedzsment-folyóiratban megjelent editorial típusú cikk elemzésére épül, a szerkesztők által javasolt jó gyakorlatok azonosítását célozva. A második egység harminc, 2021–2025 között hazai, MTA „A” kategóriás folyóiratban publikált szisztematikus irodalomkutatást tekint át, az első lépésben azonosított nemzetközi benchmark mentén értékelve a hazai gyakorlatot. Az összevetés szerint a nemzetközi szerkesztők a módszertani transzparenciát, az elméleti szintézis minőségét és a gyakorlati relevanciát tartják a legfontosabbnak, míg a hazai cikkekben gyakrabban dominál a leíró jelleg és a kritikai értékelés kevésbé hangsúlyos. A tanulmány ajánlásokat fogalmaz meg a módszertan fejlesztésére, a kritikai szintézis erősítésére, valamint a mesterséges intelligencia etikus és átlátható használatára.

Kulcsszavak: szisztematikus irodalomkutatás, menedzsmentkutatások, mesterséges intelligencia

The aim of the study is to identify the methodological and stylistic requirements of systematic literature reviews in management research, and to present the current practices and development opportunities of Hungarian research in this area. The research consists of two parts. The first part analyses eighteen editorial articles published in international management journals, with the aim of identifying good practices recommended by journal editors. The second part reviews thirty systematic literature reviews published between 2021 and 2025 in Hungarian MTA “A” category journals, evaluating domestic practice against the international benchmark identified in the first step. The comparison suggests that international editors consider methodological transparency, quality of theoretical synthesis, and practical relevance to be the most important, whereas Hungarian articles are more often descriptive and place less emphasis on critical evaluation. The study formulates recommendations to improve methodology, strengthen critical synthesis, and promote the ethical and transparent use of artificial intelligence.

Keywords: systematic literature review, management research, artificial intelligence

Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban. The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerző/Author:

Dr. Keszei Tamara^a (tamara.keszei@uni-corvinus.hu) egyetemi tanár (<https://orcid.org/0000-0003-2535-9581>)

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2025. 10. 10-én, javítva: 2026. 01. 16-án és 2026. 02. 24-én, elfogadva: 2026. 03. 02-án.

The article was received 10. 10. 2025, revised: 16. 01. 2026 and 24. 02. 2026, accepted: 02. 03. 2026.

Copyright (c) 2026 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány* / Budapest Management Review.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A szisztematikus irodalomkutatás (angolul Systematic Literature Review) az elmúlt évtizedben a menedzsmentkutatások fontos módszertani megközelítésévé vált. Szisztematikus irodalomkutatásnak nevezzük azt a megközelítést, amikor a szerzők egy jól artikulált kutatási kérdés megválaszolása érdekében szisztematikus és dokumentált módszertani megközelítést alkalmazva azonosítják, kiválasztják és kritikusan értékelik a témakörben született korábbi tanulmányokat, melynek során összegzik és elemzik azok tartalmát (Hulland & Houston, 2020; Lu & Hung, 2024). A szisztematikus irodalomkutatásra épülő cikkek *legnagyobb értéke* abban rejlik, hogy egyetlen tanulmány segítségével nyílik mód egy terület kutatási eredményeinek áttekintésére, az ellentmondások azonosítására és a jövőbeli kutatási irányok kijelölésére (Paul & Barari, 2022).

Az elmúlt évtizedekben számos, szisztematikus irodalomkutatáshoz kapcsolódó módszertani tanulmány jelent meg a nemzetközi menedzsment-folyóiratokban (pl.: Linnenluecke et al., 2020; Snyder, 2019). A kapcsolódó írások egy része ún. editorial típusú cikk, amelyben a főszerkesztők a bírálati folyamat során szerzett tapasztalataik alapján azonosítják a gyakori hibákat, és útmutató jellegű tanácsokat fogalmaznak meg a szisztematikus irodalomkutatásra épülő kéziratok megírásához. E cikkek külön értéke, hogy nemcsak módszertani szempontokat tárgyalnak, hanem szerkesztői értékelési logikát is közvetítenek. Jelen tanulmány egyik nagyobb egysége az ilyen editori cikkek összegzésén alapul, áttekintést adva arról, hogy a szerkesztők milyen hozzájárulást tartanak relevánsnak, milyen érvelést várnak el, és melyek a leggyakoribb típushibák. A szerkesztők álláspontjának megismerése összességében támpontot adhat az elkészült irodalomkutatások publikálhatóságának növeléséhez. A tanulmány e szerkesztői ajánlások alapján egy értékelési keretet (benchmarkot) alakít ki, amelyet a következő lépésben a hazai gyakorlat vizsgálatára alkalmaz.

A tanulmány másik nagyobb egysége a hazai szisztematikus irodalomkutatásokat tekinti át. A szisztematikus irodalomkutatások menedzsmentkutatásokban történő térnyerésével párhuzamosan a hazai folyóiratokban is növekvő számban jelentek meg olyan tanulmányok, melyek ezen a módszertanon alapulnak. A cikk harminc, 2021–2025 között hazai MTA „A” kategóriás folyóiratban publikált szisztematikus irodalomkutatást tekint át, mintegy helyzetképet adva a terület helyzetéről és fejlődéséről.

A kutatás célkitűzése a hazai szisztematikus irodalomkutatási megközelítést alkalmazó tanulmányok módszertani következetességének erősítése és az eredmények impaktjának növelése. A tanulmány ezért (1) azt vizsgálja, hogy a vezető nemzetközi menedzsment-folyóiratok szerkesztői milyen ajánlásokat fogalmaznak meg a szisztematikus irodalomkutatások színvonalának növelése érdekében, illetve (2) hogy a rangos hazai lapokban megjelent ilyen típusú kutatások milyen módszertani megközelítéseket alkalmaznak a nemzetközi benchmarkhoz viszonyítva. A leszűrt tanulságok alapján a cikk ajánlásokat fogalmaz meg a hazai irodalomkutatások módszertani fejlesztésére és a kritikai szintézis erősítésére.

A következő módszertan fejezet rövid áttekintést ad a tanulmány alapját képező cikkek kiválasztásának és elemzésének módszeréről, amelyet az eredmények fejezetben a releváns cikkek tartalmi áttekintése követ. Ezt követően a vezető hazai menedzsment-szakirodalomban publikált szisztematikus irodalomáttekintő cikkek módszertani sajátosságainak ismertetésére és értékelésére kerül sor. A tanulmány zárófejezete összegzi a főbb tanulságokat, javaslatokat tesz a hazai szisztematikus irodalomkutatások impaktjának növelésére, valamint bemutatja a mesterséges intelligencia használatának irányelveit.

Módszertan

Jelen tanulmány szisztematikus irodalomáttekintésen alapul, amelynek során a témakörhöz kapcsolódó editorial (folyóirat-szerkesztők által jegyzett) cikkek tartalma kerül górcső alá. A cikkek kiválasztása mögötti logika az, hogy jöllehet számos módszertani cikk jelent meg a témakörben, a kifejezetten editorial típusú témakörbe vágó cikkek összegzésével a nemzetközi irodalom is adós maradt. Az editorial típusú cikkek számos tanácsot és iránymutatást fogalmaznak meg a szisztematikus irodalomkutatások elkészítéséhez, valamint arra is kitérnek, hogyan lehet az ilyen típusú cikkek általános szakmai színvonalát és impaktját növelni. A témakörben született review-cikkek áttekintése fontos tanulságokkal szolgálhat a szerzők számára. A szisztematikus irodalomkutatás tárgykörben megjelent editori cikkek áttekintése a nemzetközi szakirodalomban is újdonságértékű és hiánypótló a magyar nyelvű menedzsmentirodalomban is, ahol eddig nem jelent meg útmutató a szisztematikus irodalomkutatást készítő szerzők számára.

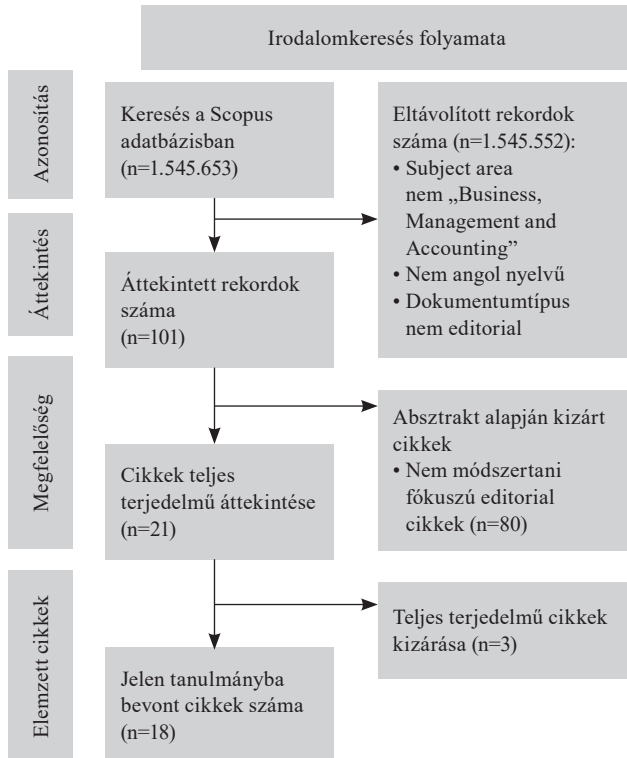
Az 1. ábrán bemutatott folyamat első lépése a keresési adatbázis azonosítása és a keresőszó pontosítása volt. A keresés az Elsevier Scopus adatbázisára koncentrált. A Scopus egyrészt széles körben alkalmazott keresési adatbázis a szisztematikus irodalomkeresések során (Anand et al., 2025; Branca et al., 2024) másrészt egy közelmúltban megjelent komparatív elemzés szerint a csupán Web of Science-ben indexált folyóiratok száma elenyésző, az itt indexált folyóiratok megközelítőleg 97 százaléka elérhető a Scopusban is, ezért csupán a Scopusra koncentrálni a keresést indokolható és széles körben elfogadott megközelítés a szisztematikus irodalomkeresés során (Anand et al., 2021).

A keresőszó a „systematic” szó a cikkek címében, absztraktjában és kulcsszavai között (lekérdezés időpontja: 2025.09.25), időbeli szűkítés nélkül. A keresés 1 545 653 találatot adott, amelyek az angol nyelvű, „Business, Management and Accounting” területen megjelent editorial típusú cikkekre lettek leszűkítve. Így összesen 101 találat maradt, amelyek bibliometriai adatait csv-formátumban töltöttem le. A cikkek absztrakt szintű áttekintése során kizártam azokat a cikkeket, amelyek nem kifejezetten a szisztematikus irodalomkutatás elkészítésére vonatkozóan adnak tanácsokat, például egy különszám felvezetéséül szolgálnak, és a különszám tartalmaz szisztematikus irodalomáttekintést. A kizárásokat

követően 21 cikk maradt az adatbázisban, melyeket részletesen áttekintettem. Az áttekintés során a nem módszertani fókusz miatt három további cikket zártam ki, így a végleges elemzésben 18 editorial cikk szerepel (1. ábra).

1. ábra

A szisztematikus irodalomkeresés folyamata



Forrás: saját szerkesztés

Eredmények

Bibliometriai áttekintés

A feldolgozott 18 cikk időbeli alakulását az 1. táblázat mutatja. A táblázatból kitűnik, hogy 2018 óta minden évben jelent meg legalább egy olyan editorial, mely tanácsokkal látja el a szisztematikus irodalomkutatást készíteni kívánó szerzőket. A 2018-2021-es időszakhoz képest – amikor 7 ilyen cikk jelent meg – a 2022-2025 közötti időszakban 11-re emelkedett a kapcsolódó editorial cikkek száma.

1. táblázat Az elemzésbe bevont cikkek megjelenésének éve

| | | | | | |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------------------|
| Year | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2018-2021-ig összesen |
| N | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 |
| Year | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2022-2025-ig összesen |
| N | 3 | 2 | 2 | 4 | 11 |

Forrás: saját szerkesztés

A 2. táblázat az editorial cikkek befogadó folyóiratokat tekinti át. A táblázatból kitűnik a diverzitás, hiszen a menedzsmenttudományok számos területéhez, például a marketinghez, az emberierőforrás-kutatáshoz, a

projektmenedzsmenthez kapcsolhatók a folyóiratok. A táblázat alapján szembevetendő, hogy a legtöbb, összesen 16 cikk Q1-es besorolású folyóiratban jelent meg, míg Q4 besorolású folyóiratot nem találunk a relevánsként azonosított cikkek között.

2. táblázat

Az elemzésbe bevont cikkek megjelenési helye és Q besorolása

| Folyóirat | N | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
|--|-----------|-----------|----------|----------|----------|
| European Journal of Work and Organizational Psychology | 1 | x | | | |
| European Management Journal | 1 | x | | | |
| Human Relations | 1 | x | | | |
| Human Resource Development Review | 1 | | x | | |
| International Journal of Consumer Studies | 2 | x | | | |
| International Marketing Review | 1 | x | | | |
| Journal of Business Research | 1 | x | | | |
| Journal of Management Studies | 1 | x | | | |
| Journal of the Academy of Marketing Science | 1 | x | | | |
| Management Review Quarterly | 4 | x | | | |
| Project Management Journal | 1 | x | | | |
| Review of Managerial Science | 1 | x | | | |
| Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism | 1 | x | | | |
| South Asian Journal of Business and Management Cases | 1 | | | x | |
| Összesen | 18 | 16 | 1 | 1 | 0 |

Forrás: saját szerkesztés, 2024-es legmagasabb Q besorolás az SJR (ScimagoJR) alapján.

Megj.: A Q érték a folyóirat adott tudományterülethez tartozó kvartilis szerinti besorolását jelzi, pl. Q1 az első kvartilisre vonatkozik.

A szisztematikus irodalomkutatás szerepe

Az editorial cikkek egyetértenek abban, hogy a szisztematikus irodalomkutatás szerepe túlmutat az ismeretek pusztá összegzésén, és magában foglalja a tudás kritikai értékelését, szintézisét, jövőbeli kutatási irányok kijelölését, ellentmondások és hézagok azonosítását (Block et al., 2025; Vrontis et al., 2022). Ezen kívül a szisztematikus irodalomkutatások az elméleti kutatók orientálása mellett a gyakorlati szakemberek számára is értékes iránymutatásokat tudnak adni (Fisch & Block, 2018; Kuckertz & Block, 2021). A jól megírt szisztematikus irodalomkutatások szempontjait Paul et al. (2021) összegzi, kiemelve a kutatási rések egyértelmű azonosításának fontosságát, az új kutatási irányok és agenda megfogalmazását, a strukturált táblázatok és átlátható keretek alkalmazásának jelentőségét, valamint a cikk elméleti és gyakorlati relevanciáját.

Holland és Houston (2020) gondolatai jórészt össze csengenek a többi editori cikkben megfogalmazottakkal, azonban több ponton ki is egészítik azt. Specifikusan, egy jó szisztematikus irodalomkutatás nemcsak leír egy témát, hanem szintetizálja és értelmezi a felhalmozódott

ismereteket. Hulland és Houston (2020) kiemeli az új felismerések jelentőségét is, például egy-egy jelenség konceptuális keretének meghatározását (pl. mi tartozik a fogalomkörbe és mi nem), és felhívja a figyelmet a fogalmak pontosabb újradefiniálásának lehetőségeire, konceptuális modellek alkotásának fontosságára. Rávilágít arra, hogy a minőség fontosabb a mennyiségnél, és egy jól strukturált, új távlatokat nyitó irodalomkutatás értékebb, mint egy narratív áttekintés (Hulland & Houston, 2020). Ezt a gondolatot jeleníti meg Post et al. (2020) is, akik különbséget tesznek az integratív megközelítés és a generatív megközelítés között. Az előbbi a meglévő ismeretek elemzésére és szintetizálására fókuszál, míg az utóbbi új elméletek és koncepciók létrehozását tűzi zászlajára.

Az irodalomkutatás típusai

A legtöbb kutató és szerkesztő egyetért abban, hogy különböző típusú irodalomáttekintő cikkek léteznek, de közel sincs egyetértés a tipológia vonatkozásában (Block et al., 2025; Ke et al., 2025; Kraus et al., 2024; Paul et al., 2021). A 3. táblázat bemutatja az editoriai cikkekben megjelenő főbb irodalomáttekintést célzó cikkek típusait. Jelen cikk tárgyát képező szisztematikus irodalomáttekintés során a módszertani következetesség kiemelt prioritás, a módszertan alkalmazásával készült cikk egy terület kvantitatív (pl. a publikációk számának időbeli alakulása, a cikkekben alkalmazott módszerek és elméletek áttekintése stb.) és kvalitatív (pl. főbb témakörök, hiányosságok stb.) szintetizálására is lehetőséget biztosít (Kraus et al., 2024). A szisztematikus irodalomkutatások jellemzőjeként azonosítható az időigényesség és a szelektivitás (t.i. minőségi szűrők alkalmazása a releváns folyóiratok alkalmazása során) (Ogbonnaya & Brown, 2023).

Az elméletfejlesztő (angolul conceptual) irodalomáttekintő cikkek esetén a módszertani következetesség és a transzparencia szerepe kevésbé jelentős a szisztematikus irodalomáttekintéshez képest. Az ilyen cikkek célja egy-egy kutatási terület teoretikus alapjainak erősítése, meglévő elméletek továbbfejlesztésével, új elméletek alkotásával, olykor propozíciók megfogalmazásával (Cho, 2022). A bibliometriai elemzések nem célozzák a releváns cikkek tartalmi értékelését, sokkal inkább a cikk bibliometriai jellemzői alapján készítenek kvantitatív elemzéseket jellemzően támogató szoftverek (pl. VOSViewer, Bibliometrix stb.) alkalmazásával (Kraus et al., 2024; Paul & Menzies, 2023). Az elemzésbe bevont cikkek kiválasztása és szelektálása ennél a cikktípusnál is transzparens, megismételhető, azonban a szerzők felhívják a figyelmet arra is, hogy a bibliometriai cikkek érdemes további elemzésekkel ötvözni, mert önmagában kevés elméleti hozzájárulást adnak (Paul & Menzies, 2023).

A metaanalízisek során a kvantitatív elemzések kerülnek fókuszpontba, hiszen az ilyen jellegű cikkek egy, már szélesebb körben kutatott jelenséghez kapcsolódóan korábban publikált számszerű összefüggéseket elemznek tovább (Paul et al., 2021). A metaanalízisek vizsgálatának fókuszpontja ezért szűkebb, jellemzően néhány jól körülírt változó kapcsolatára fókuszál (Cho, 2022), azonban a

3. táblázat

A szakirodalom áttekintését célzó cikkek főbb típusai

| Cikk típus | Cikk jellemzők |
|-------------------------------------|---|
| Szisztematikus irodalomáttekintés | Előre definiált átlátható protokoll alapján bemutatja egy terület főbb kutatási mintáit, irányzatait, hiányosságait és jelöl ki kutatási irányokat. Alkalmas kvantitatív és kvalitatív kutatások szintetizálására, egy elmélet alkalmazási területeinek bemutatására, az elemzésbe bevont cikkek azonosítása során néha minőségi szűrőt alkalmaznak (Block et al., 2025; Kraus et al., 2024). |
| Elméletfejlesztő irodalomáttekintés | Célja új elméleti keretek és perspektívák azonosítása, nem minden esetben kell szigorúan meghatározott lépéseket kötni, célja a konceptuális kapcsolatok feltárása, új elméletek alkotása (Cho, 2022). |
| Bibliometriai elemzés | Egy területhez kapcsolódó szakirodalmi irányzat áttekintése, mely magában foglalja a trendeket, főbb vizsgált témák és szerzők közötti kapcsolatokat. A bibliometriai nem foglalja magában a releváns cikkek tartalmának értékelését. Gyakran szoftverekkel (pl. VOSViewer) támogatott nagy elemszámon alapuló adatvizualizációs eszközöket is alkalmazó kvantitatív elemzés, melyet érdemes további elemzésekkel ötvözni, mert önmagában kevés elméleti hozzájárulást ad (Kraus et al., 2024; Paul & Menzies, 2023). |
| Metaanalízis | Jól definiált változók közötti kapcsolatokat számszerűsít statisztikai módszerekkel, emiatt a kvalitatív cikkek nem vonhatók be az elemzésbe (Paul et al., 2021), alkalmas általánosítható következtetések megfogalmazására, torzítások feltárására és evidenciákon alapuló döntéstámogatásra (Kraus et al., 2024). A keresés scope-ja általában szélesebb, nem alkalmaznak minőségi szűrőt a bevont cikkek azonosítása során (Cho, 2022). |

Forrás: saját szerkesztés

potenciálisan releváns cikkek keresése szélesebb körben zajlik, annak érdekében, hogy az elemzésbe diverz forrásokban publikált számadatok kerüljenek be, ne csupán a vezető folyóiratok hasábjain publikált tanulmányok.

Érdemes megjegyezni, hogy az itt összegzett cikktípusok a főbb irányzatokat mutatják be, amelyek megközelítéstől függően tovább bonthatók a menedzmentkutatásokban ritkábban alkalmazott megközelítésekre. Például a történeti irodalomáttekintő cikkek – amelyek kevésbé formálisak és egy-egy tudományterület fejlődésének nyomon követését célozzák, elméleti tanulságokkal – tematikusan az elméletfejlesztő irodalom áttekintéséhez kapcsolhatók, hasonlóan a kritikai esszéhez, amely egy-egy irodalmi irányzatban az ellentmondások és gyengeségek, vitás pontok azonosítását célozza (Ogbonnaya & Brown, 2023).

A szisztematikus irodalomkutatás tervezése

Az elemzésbe bevont editoriai cikkek számos hasznos tanácsot adnak azzal kapcsolatban, hogyan érdemes

nekilátni a szisztematikus irodalomkutatás tervezésének. Számos cikk emeli ki a kristálytiszt, jól körülírt kutatási kérdés jelentőségét a szisztematikus irodalomkutatás sikerében (Cho, 2022; Furunes, 2019).

Fisch és Block (2018) a kutatási kérdés fontossága mellé bekapcsolja a motiváció fogalmát is, mely arra utal, hogy a szerzőknek világosan be kell mutatniuk, miért érdemes a felvetett kérdéssel foglalkozni. Az új szisztematikus irodalomkutatásnak reflektálnia kell a már megjelent korábbi áttekintésekre is, indokolva, hogy miért van szükség újabb tanulmány elkészítésére (Kuckertz & Block, 2021). Nem elegendő indoklás, hogy a tanulmányban megjelenő témában még nem készült irodalomáttekintés, hiszen egy hiányzó cikk önmagában még nem indokolja annak szükségességét. Fontos, hogy a kutatási kérdés elméletileg megalapozott és gyakorlati szempontból is releváns legyen (Daniels, 2019; Kumar et al., 2025).

A keresési stratégia meghatározása

Az irodalomkeresés a szisztematikus kutatás első lépése (Ke et al., 2025). A keresési stratégia során több kérdést szükséges tisztázni. Ilyen tisztázandó kérdés az *adatbázisok* meghatározása, amelyben a keresést a kutatók lefolytatják, valamint a keresőszavak azonosítására is kiemelt hangsúlyt érdemes fektetni – szem előtt tartva, hogy a *keresőszavak* jelentik majd azt a keresési kritériumot, amelynek segítségével a különböző adatbázisokban azonosítani lehet a cikkeket. Egy rosszul vagy alul specifikált keresőszó azt eredményezheti, hogy a kutatóknak nem sikerül az irodalomáttekintés szempontjából releváns cikkeket azonosítani, így az áttekintésből lényeges irodalmi elemek maradhatnak ki, ezzel rontva az elkészült kutatás relevanciáját.

A keresőszavak és a Boole-operátorok azonosítása során tehát a körültekintés kiemelt fontosságú (Kumar et al., 2025). A keresőszavak meghatározása során érdemes a kvalitatív technikákat is alkalmazni, például a témakör szakértőivel és egyéb stakeholdereivel interjúkat folytatni, valamint a végleges keresést megelőzően próbafuttatásokat indítani, és a témakörhöz kapcsolható korábbi irodalomáttekintő cikkekben használt keresőszavakat elemezni (Daniels, 2019).

A keresés során a módszertani következetesség (t.i. a keresőszavak és a keresőmotor körültekintő és indokolt kiválasztása) mellett a transzparencia és a replikálhatóság játszik fontos szerepet (Cho, 2022; Fisch & Block, 2018; Furunes, 2019; Ke et al., 2025; Tsiotsou et al., 2022). A transzparencia azt jelenti, hogy részletesen dokumentálni kell az alkalmazott adatbázisokat, keresőszavakat, a keresés időpontját, a keresési időszakot (Fisch & Block, 2018). Erre azért van szükség, hogy pontosan lehessen látni a szisztematikus irodalomkutatásban áttekintett potenciálisan releváns szakcikk eredetét és értékelni lehessen a keresés körét, teljességét.

A transzparencia kritériuma szorosan összefügg a replikálhatósággal, mint a tudomány egy fontos követelményével. A replikálhatóság azt jelenti, hogy más kutatók ugyan azt az eljárást követve hasonló eredményekre juthatnak (Hulland & Houston, 2020). Több szerkesztő

javasolja a PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses, <https://www.prisma-statement.org/>) megközelítés alkalmazását, amely egy folyamatára segítségével mutatja be, honnan „érkeznek” az irodalomkeresés pooljába a szakcikk, és hogyan, milyen kritériumok szerint esnek ki a nem releváns cikkek.

Érdekes kérdés az addicionális „hólabda” megközelítésű cikk-keresés. A módszer arra utal, hogy a keresőszavak alapján a bibliográfiai adatbázisokból gyűjtött cikkek mellé a szerzők további „kézi” kereséseket futtatnak és egyenként tesznek további cikkeket az adatbázisba. Például megnézik a lekérdezés során az adatbázisba kerülő cikkeket hivatkozásjegyzékét, ahol további olyan releváns cikkeket azonosítanak, amelyek a keresések során nem kerültek be az elemzési adatbázisba. Jóllehet vannak kivételek (Daniels, 2019), a legtöbb cikk egyetért abban, hogy a kézi keresések nehezen reprodukálhatók, szubjektív elemeket tartalmaznak – amit egy kutató az elemzésbe addicionálisan bevonásra érdemes cikknek lát, nem biztos, hogy más kutató is. A hólabdamódszer ezért csökkenti a keresés transzparenciáját, majd a teljes kutatás módszertani következetességét. Amennyiben az eredeti keresés során nem került a poolba minden az irodalomkutatás tárgyához köthető cikk, a hólabdamódszer helyett érdemes lehet ellenőrizni a kézzel hozzáadni kívánt cikk kulcsszavait és adott esetben kiegészíteni a keresést újabb kulcsszavakkal.

A keresési stratégia során számos szerző alkalmaz *szűkítő kritériumokat* – például csak az angol nyelvű, vagy egy meghatározott tudományterülethez köthető tudományos művekre koncentrálnak – ezek a döntések számottevően csökkenthetik a részletes tartalomelemzés körébe bevont cikkek számát. Ezen a ponton érdemes döntést hozni az úgynevezett „szürke” szakirodalomról, például doktori dolgozatok, jelentések irodalomkutatásba történő bevonásáról (Daniels, 2019). A szisztematikus irodalomkutatás során számos kutató koncentrálnak a folyóiratcikkekre, hiszen e tudományos művek minőségét jellemzően többszörös vak bírálati folyamat biztosítja. Más szerzők az elemzésbe bevont folyóiratok körét is leszűkítik *minőségi szempontok* alapján, például csak a Q1 és a Q2 besorolású folyóiratokra koncentrálnak és az elemzésből kizárják az alacsonyabb besorolású szaklapokban megjelent tanulmányokat.

A relevanciaazonosítás folyamata

A relevanciaazonosítás során a potenciálisan releváns cikkeket tekintik át (Kumar et al., 2025). A folyamat jellemzően a cikkek absztraktjainak áttekintésével kezdődik, majd a releváns cikkek teljes tartalmának megismerésével folytatódik, és még e lépésekkor is eshetnek ki cikkek a relevánsak közül.

A relevanciaazonosítás módszertani következetességét erősíti, ha a szerzők egyértelmű inklúziós és exklúziós kritériumokat (t.i. milyen szempontok alapján azonosítható egy cikk relevánsként vagy irrelevánsként) azonosítanak (Daniels, 2019). A relevanciaazonosítás sok esetben iteratív folyamat. A kutatók számára sokszor nem áll előre

rendelkezésre útvonalterkép arra vonatkozóan, mely cikk releváns és melyik irreleváns. Amennyiben a kutatók bizonytalanok egy-egy cikk relevanciáját illetően, egyeztetnek arról, majd az egyeztetések során finomodnak az inklúzió és az exklúzió szempontjai.

A szerkesztők felhívják a figyelmet arra is, hogy érdemes több kutatónak is átnéznie azonos cikkhalmazokat és egymástól függetlenül azonosítani a cikkek relevanciáját, majd ezt utólag összevetve kiszámolni az ún. Cohen-féle kappá mutatót. A mutató értéke 0 és 1 közé eshet, és azt jelzi, a két kódoló milyen mértékben azonosította ugyanazokat a cikkeket relevánsként (Daniels, 2019). A Cohen-féle kappá mutató értéke növelhető a kódolók közötti ellentmondások megbeszélésével – melynek folyamán a kizárási kritériumok finomhangolására is sor kerülhet, valamint egy jól dokumentált szisztematikus szakirodalom-keresésben érdemes ezt az értéket is rögzíteni (Kumar et al., 2025). A magas Cohen-féle kappá azt jelzi, hogy a cikkek relevanciaazonosításában részt vevő kutatók hasonlóképp vélekednek (Ke et al., 2025), elkerülhető a „cherry picking” jelensége (Hulland & Houston, 2020), tehát a cikkek feldolgozása megbízható, reprodukálható és szisztematikus hibáktól mentes (Daniels, 2019).

A releváns cikkek kódolása

A kódolás a szisztematikus irodalomkutatásba bevont, releváns cikkek tartalmi elemeinek strukturált kinyerését és rögzítését jelenti (Kumar et al., 2025). A kódolás gyakran táblázatos formában történik, amelynek során rögzítik például a releváns cikkek módszertanát, az empirikus kutatások mintaelemszámát, a vizsgált változókat, a főbb eredményeket stb. A rögzített tartalmi elemek köre rugalmasan változtatható, bővíthető, illeszkedve a szisztematikus irodalomkutatás kérdéséhez és elemzési fókuszához (Kumar et al., 2025). A kódolt cikkek jelentik azt a „nyers adatot”, amelyek szintetizálására az elkészült cikkekben táblázatos és ábra formájában kerül sor.

A cikk felépítése és stilisztikai javaslatok

A szisztematikus irodalomkutatáson alapuló cikkek felépítése több ponton eltér az empirikus kutatásokétól. Fontos különbség, hogy a szakirodalmi áttekintés (Literature review) fejezetre jellemzően nincs szükség, hiszen a teljes cikk az (empirikus) irodalom áttekintésén alapul. Megjegyzendő azonban, hogy az elméleti háttér fejezet mégis szükséges, például a szisztematikus irodalomkutatás során vizsgált jelenség elméleti pozicionálásának bemutatására (példaként ld. Farista & Jaga, 2026; Moura et al., 2026). E fejezeteket a módszertan bemutatása követi (Paul & Menzies, 2023). A módszertan fejezet után kerül sor az eredmények ismertetésére. Az eredményeket megfontolandó keretbe foglalva bemutatni. Ilyen – gyakran használt keret – például a TCCM-megközelítés, mely az angol Theory (elmélet) Context (Kontextus) Characteristics (Sajátosságok) és Method (Módszertan) aspektusok kezdőbetűiből alkotott mozaikszó (Paul et al., 2021).

A TCCM-elemzés alkalmazásakor például a kontextus során bemutatható az iparág vagy a vizsgálat országa, a

módszertanhoz kapcsolódóan az alkalmazott adatgyűjtési, illetve adatelemzési megközelítés. Ezekhez a deskriptív elemzésekhez képest mélyebb tartalmi áttekintésre ad módot az ún. ADO-megközelítés, mely az Antecedent (előzmény), Decision (döntés) és Outcome (eredmény) kezdőbetűk alapján alkotott mozaikszó (Paul et al., 2021). A döntés tematikájába a szisztematikus irodalomkeresés fókuszába állított tényező áll; az antecedent változók között azokat vizsgálják, amelyek értéke befolyásolhatja a decision értékét, az outcome (eredmény) pedig azt mutatja be, hogy a vizsgált tényezőnek milyen tovagyűrűző hatásai vannak (Paul et al., 2021). Ezt a fajta strukturált megközelítést több, kutatásunkba bevont cikk is javasolja (Paul & Menzies, 2023; Paul et al., 2021; Tsiotsou et al., 2022), mert alkalmas arra, hogy egy jelenség főbb mozgatórugóit egy koherens rendszerben láttassák, ábrázolják. Újabb editorai tanulmányok azonban arra figyelmeztetnek, hogy az ADO- és TCCM-keretek leíró bemutatása már kevés, a leíró elemeket ötvözni szükséges a cikkek tartalmi elemeit bemutató, ütköztető, a kvalitatív kutatásokhoz hasonló megközelítéssel (Block et al., 2025)

A szisztematikus irodalomkutatás fontos eredménye lehet egy jelenség pontosabb körülírása is, a definíciós bizonytalanságok feloldása, a fogalom lehatárolása, illetve a tipológiák felállítása (Fisch & Block, 2018; Post et al., 2020). A szisztematikus irodalomkutatások értékes része továbbá az ellentmondások feltárása és a jövőbeli kutatási irányok kijelölése (Fisch & Block, 2018; Furunes, 2019; Post et al., 2020). Érdemes a cikk teljes terjedelmének legalább 20 százalékát erre szánni (Paul & Menzies, 2023).

A cikkek végén itt is megfontolandó az elméleti és gyakorlati következtetéseket összegezni, az utóbbiak ritkábban jelennek meg, jóllehet a gazdasági szempontok is kulcsfontosságúak a szakemberek számára (Furunes, 2019). Limitációk fejezetre a szisztematikus irodalomkutatásban nincs szükség (Paul & Menzies, 2023), és érdemes 7-10 szintetizáló táblázatot, illetve ábrát elhelyezni a kéziratban (Fisch & Block, 2018; Paul & Menzies, 2023; Paul et al., 2021).

A mesterséges intelligencia használata

A mesterséges intelligencia szisztematikus irodalomkutatásban betöltött szerepével több jelen kutatás szempontjából releváns cikk foglalkozott (Block & Kuckertz, 2024; Kraus et al., 2024). A kutatók rámutatnak arra, hogy a mesterséges intelligencia alapú eszközök (pl. ChatGPT, Google Colab, Methods Wizards, Petal stb.) támogatást jelenthetnek a szisztematikus irodalomkutatás különböző fázisaiban, így a keresésben, kódolásban és adatvizualizációban (Kraus et al., 2024). A mesterséges intelligencia használata azonban ezen a területen is veszélyeket hordozhat magában, etikai kérdéseket is felvetve.

A veszélyforrások között megjelenik a mesterséges intelligencia humán kutatói intellektust is érintő „túlhasználata” (Block & Kuckertz, 2024). Block és Kuckertz (2024) érdekes jelenségre mutat rá – miközben a humán kutató a szisztematikus irodalomkutatások során torzítások forrása lehet, tapasztalatai, egyedi látásmódja okán kreativitást, kritikai szemléletet és egyedi értelmezést

visz a kutatásba. Az emberi kutatók mesterséges intelligenciával összevetett alacsonyabb stratégiai hatékonysága, mely a kutatócsoport tagjai közötti viták, csapongás, újabb gondolatok bevonásával ölt testet, paradox módon gyakran hoz váratlan és értékes felismeréseket, míg a mesterséges intelligencia által készített összegzések gyakran túl leíróak (Block & Kuckertz, 2024).

A jövőben bizonyára egyre nagyobb mértékben fognak a kutatók támaszkodni a mesterséges intelligencia eszközeire a szisztematikus irodalomkutatások során is, azonban továbbra is fontos, hogy megjelenjen a kutatói kreativitás, az eredmények egyedi interpretációja, illetve itt is fontos a transzparencia, vagyis annak egyértelmű jelzése, hogy a kutatás mely folyamatai során támaszkodtak a mesterséges intelligencia eszköztárára (Block & Kuckertz, 2024).

A hazai menedzsmentirodalomban megjelent szisztematikus irodalomkutatások áttekintése

A nemzetközi trendekhez illeszkedve a hazai menedzsment- és közgazdaságtan-irodalomban is egyre több olyan tanulmány lát napvilágot, amely szisztematikus irodalomkutatáson alapul. Jelen fejezet a Magyar Tudományos Akadémia Gazdaságtudományi Doktori Minősítő Bizottságának hazai listáján az „A” kategóriájú folyóiratokban futtatott keresésen alapul (MTA, 2023) a „szisztematikus” keresőszó segítségével. A listában az alábbi folyóiratok rendelkeznek „A” kategóriás besorolással:

- Közgazdasági Szemle
- Külgazdaság
- Statisztikai Szemle
- Szigma
- Vezetéstudomány

A keresés az adott folyóiratok honlapján történt. A 4. táblázat foglalja össze a 2021-2025 között ezekben a folyóiratokban megjelent szisztematikus irodalomkutatások számának alakulását. A táblázatból kiolvasható, hogy a Vezetéstudományban jelent meg a legtöbb ilyen cikk (n=23), míg a Közgazdasági Szemle hasábjain hét szisztematikus irodalomkutatást publikáltak. A többi vizsgált folyóirat (Külgazdaság, Szigma és Statisztikai Szemle) nem publikált ilyen típusú cikkeket. A cikkek számának

időbeli alakulása alapján megállapítható, hogy a szisztematikus irodalomkutatások iránt az elmúlt években töretlen a kutatói érdeklődés és várhatóan a jövőben is számos, ilyen módszertant alkalmazó cikket publikálnak.

A szisztematikus irodalomkutatás módszerével feldolgozott témák sokrétűek a hazai menedzsment-, illetve közgazdaságtan-szakirodalomban. A teljesség igénye nélkül, a menedzsmentfókuszú kutatások vizsgálják a vállalkozói lehetőségek és a mesterséges intelligencia összefüggéseit (Kelemen-Erdős & Szórád, 2025), a projektmenedzsment kompetenciakoncepciójának fejlődését (Papp-Horváth et al., 2024), a karrierutak és személyiségjegyek összefüggéseivel kapcsolatos ismereteket (Batizi, 2023), vagy az online viselkedésalapú hirdetések áttekintését (Sikó, 2025).

Számos szakirodalom-kutatás témája kapcsolódik a fenntarthatóság tágabb fogalmköréhez, például a bioetanol, illetve biodízel-termelés gazdasági és fenntarthatósági vetületeit (Gyarmati & Mizik, 2022; Mizik, 2022), a napelemes rendszerek részvételen alapuló energiaátmenetben betöltött szerepét (Tekla, 2025) elemezve. A tárgykörhöz kapcsolható a körforgásos gazdaság szakirodalmának Nagy et al. (2021), illetve a termelői piacok fogyasztói profilját vizsgáló cikkek szisztematikus elemzése (Jámbor et al., 2024).

Az 5. táblázatból kiolvasható, hogy a szisztematikus irodalomkutatás térnyerésével párhuzamosan, módszertani tekintetben is egyre kifinomultabbá váltak a tanulmányok a vizsgált időszakban. Például míg 2021-ben és 2022 elején még jelentek meg olyan cikkek, amelyek nem közölték a kutatásba bevont cikkek számát (pl. Kárpáti, 2021; Katona, 2022), addig 2023 után már csak olyan tanulmányokkal találkozhatunk, amelyek transzparensségnél közlik ezt a számadatot.

Az elemzett cikkek száma nagy szórást mutat. A 13 elemzett cikktől (Gelencsér et al., 2022), egészen a 3912-es (Nagy et al., 2021), illetve 2521 (Hornyák et al., 2024) vizsgált cikkig találkozhatunk áttekintésekkel – jóllehet ezek a cikkek inkább bibliometriai elemzésnek, így némi „outlayernek” tekinthetők a többi klasszikus szisztematikus irodalomkutatáshoz képest. E cikkek figyelmen kívül hagyásával megállapítható, hogy a magyar szisztematikus irodalomkutatások tipikus cikk-mintaelemszáma 60 cikk körül mozog.

4. táblázat

Az MTA GMB hazai listája szerint az „A” besorolású folyóiratokban 2021-2025 között publikált szisztematikus irodalomáttekintések számának alakulása

| Folyóirat | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Összesen |
|---------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Közgazdasági Szemle | 3 | 2 | 0 | 1 | 1 | 7 |
| Külgazdaság | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Statisztikai Szemle | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Szigma | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vezetéstudomány | 1 | 6 | 4 | 6 | 5 | 23 |
| Összesen | 4 | 8 | 4 | 7 | 6 | 30 |

Forrás: saját szerkesztés

Az MTA GMB hazai listája szerint az „A” besorolású folyóiratokban 2021-2025 között publikált szisztematikus irodalomáttekintések módszertani sajátosságai

| Szerző | Elemzett cikkek száma | Keresési adatbázis | Elemzési megközelítés |
|--------------------------------|-----------------------|--|---|
| 2025 | | | |
| Sikó (2025) | 35 | Web of Science, Scopus | TCCM-megközelítés, SPAR-4-SLR alapú bibliometriai fókuszú elemzés, befolyásoló tényezők áttekintése |
| Kelemen-Erdős & Szórárt (2025) | 25 | Scopus | bibliometriai elemzés, tartalomelemzés |
| Beesky-Nagy & Sachicola (2025) | 25 | Google Scholar, Scopus, ScienceDirect | bibliometriai elemzés, tartalomelemzés |
| Nagy et al. (2025) | 74 | Scopus | PRISMA, VOSviewer |
| Szabó (2025) | 69 | Science Direct, Google Scholar, hólabdamódszer | konceptuális modell építés |
| Tekla (2025) | 59 | Scopus, Web of Science | bibliometriai fókuszú elemzés, tartalomelemzés |
| 2024 | | | |
| Papp-Horváth et al. (2024) | 71 | 2 specifikus folyóirat (olyan Q1-es folyóirat, ahol a „project” szó szerepel folyóirat címben) | tartalomelemzés |
| Hornyák et al. (2024) | 2521 | Web of Science | bibliometriai elemzés, tartalmi klaszterek |
| Rónaföldi-Széll (2024) | 57 | Scopus | tartalomelemzés |
| Harmat (2024) | 31 | Scopus, Science Direct | bibliometriai fókuszú leíró elemzés, tartalomelemzés |
| Szukits et al. (2024) | 63 | Scopus, Web of Science | tartalomelemzés (főbb témakörök azonosítása) |
| Mármarosi & Németh (2024) | 81 | EBSCO, SAGE Humanities and Social Sciences Collection, Taylor & Francis Social Science and Humanities Collection | leíró elemzés, tartalomelemzés |
| Jámbor et al. (2024) | 103 | Scopus, Web of Science, MTA listák (Google Scholar, AgEcon) | tartalomelemzés |
| 2023 | | | |
| Batizi (2023) | 43 | Business Source Premier, EconLit Fulltext, Science Direct, SpringerLink | leíró elemzés, tartalomelemzés |
| Szöts-Kováts et al. (2023) | 18 | SCOPUS, Science Direct, Web of Science | leíró elemzés, tartalomelemzés |
| Mursalzade et al. (2023) | 61 | Scopus, Web of Science | leíró elemzés, tartalomelemzés |
| Szilás & Dankó (2023) | 94 | Scopus magyar cikkek a BCE keresőmotoros keresésével | leíró elemzés, tartalomelemzés |
| 2022 | | | |
| Gelencsér et al. (2022) | 13 | Google Scholar és Web of Science | leíró elemzés, tartalomelemzés |
| Ágoston (2022) | 105 | Web of Science, EBSCO Business Source Premier és EBSCO Academic Search Complete, hólabdamódszer | leíró elemzés, tartalomelemzés |
| Pistruai & Harmat (2022) | 25 | Scopus | tartalomelemzés |
| Grozdiás (2022) | 54 | Web of Science, Science Direct, Researchgate | |
| Katona (2022) | NA | Scopus, Web of Science | tartalomelemzés (incl. mérési módszerek, konceptuális lehatárolás) |
| Boncz & Szabó (2022) | NA | Web of Science, EBSCO és Google Scholar | |
| Mizik (2022) | 64 | Scopus, Web of Science, JSTOR, ProQuest és Science Direct | tartalomelemzés |
| Gyarmati & Mizik (2022) | 56 | Scopus, Web of Science, JSTOR, ProQuest és Science Direct. | tartalomelemzés |
| 2021 | | | |
| Kárpáti (2021) | NA | EBSCO, JSTOR és Science Direct | tartalomelemzés |
| Nagy et al. (2021) | 3912 | Web of Science | bibliometriai fókuszú elemzés |
| Bilicz (2021) | 89 | Web of Science, Scopus | leíró elemzés, tartalomelemzés |
| Balogh Jeremiás (2021) | 35 | Web of Science, Scopus, Google Scholar | tartalomelemzés (főbb tematikai kategóriák) |

Forrás: saját szerkesztés, NA: not applicable, hiányzó adat

Ahogy az 5. táblázatban is látszik, a keresési stratégia bemutatása során valamennyi szerző transzparensszerűen részletezte a kutatásban alkalmazott bibliometriai adatbázisokat – a leggyakrabban alkalmazott keresési adatbázis – a menedzsmentkutatásokban alkalmazott nemzetközi gyakorlathoz illeszkedően – a Scopus; a 33

cikk közül 19 cikk támaszkodott erre az adatbázisra (pl. Hornyák et al., 2024; Mursalzade et al., 2023; Sikó, 2025; Tekla, 2025). A második leggyakrabban alkalmazott adatbázis a Web of Science, amelyre 15 kutatás támaszkodott (pl. Bilicz, 2021; Gyarmati & Mizik, 2022; Mizik, 2022).

Azon cikkek száma, amelyek sem a Scopusra, sem a Web of Science-ra nem támaszkodnak egyértelmű csökkenő tendenciát mutat. Míg 2021-ben a cikkek egyharmada nem épített egyik adatbázisra sem, addig ez a tendencia folyamatos csökkenést mutatva 2025-re már csupán 1 cikk a 6 megjelent közül (Szabó, 2025). Az 5. táblázat egyértelműen mutatja, hogy a Scopus, illetve a Web of Science alkalmazása egyre inkább standard gyakorlattá válik a hazai irodalomban is.

A keresőszavak dokumentálásának precizitása is sokat fejlődött az elmúlt években, egyre több kutató mutatja be részletesen azokat a keresőszavakat és Boolean-operátorokat, amelyek a letöltött potenciálisan releváns cikkeket eredményezték (pl. Becsky-Nagy & Sachicola, 2025; Tekla, 2025). Az elemzés során kizárt cikkek számát a legtöbb kutató közölte, azonban alacsonyabb volt azon cikkek száma, amelyek bemutatták a kizárás tartalmi kritériumait is (pl. Sikó, 2025; Tekla, 2025). A kizárás kritériumainak közlése az eredmények transzparenciája és megismételhetősége miatt fontos, csökkentve ezzel a kutatói szubjektivitás lehetőségét. Az utóbbi években több kutató használta a PRISMA-megközelítést az irodalomkutatás folyamatának dokumentálására (pl. Hornyák et al., 2024; Nagy et al., 2025; Papp-Horváth et al., 2024; Pistru & Harmat, 2022), ezzel átláthatóbbá téve a kutatás folyamatát.

Az elemzések mélysége eltérő szintet mutatott. A nagy elemszámú cikkek (Hornyák et al., 2024; Nagy et al., 2021) bibliográfiai elemzéseken alapulnak, azonban jellemző trend, hogy a szakirodalom tartalmi elemeit bemutatni kívánó kisebb elemszámú cikkek is adnak a szakirodalom egészét leíró elemzéseket (Kelemen-Erdős & Szórád, 2025; Tekla, 2025), olykor a nemzetközi gyakorlatban is alkalmazott struktúrát (pl. TCCM) követve (Sikó, 2025). A legtöbb cikk valamilyen koherens logika alapján – például bemutatta a főbb témaköröket – leírja, ismerteti az elemzésbe bevont cikkek tartalmi elemeit, valamint a szakirodalomban tárgyalt főbb tematikus csomópontokat (Balogh Jeremiás, 2021; Szukits et al., 2024). A témakör szakirodalmát leíró kutatások értékes áttekintést nyújtanak (trendek, irodalmi mainstream témák, módszertani főáramok stb.) azonban kevésbé alkalmasak arra, hogy a tartalmi ellentmondásokat, inkonzisztens eredményeket felszínre hozzák.

A hazai szakirodalomban egyelőre a cikkek kritikai elemzése, a tartalmi elemek ütköztetése ritkább. Kivétel például Katona (2022), aki részletes tartalomelemzés alapján konceptuálisan lehatárolja és tipológiát képez a bevőti bevonás fogalomkörében, valamint áttekinti a releváns cikkekben használt skálátételeket, illetve Sikó (2025), aki összegző táblázatban, saját megközelítés szerint csoportosítva ismerteti a különböző cikkekben azonosított változókat és azok hatásait.

Összegzés és javaslatok

Jelen cikk célja a hazai menedzsmentszakosítású szisztematikus irodalomkutatások módszertani következetességének erősítése, valamint elméleti és gyakorlati hatásának

növelése. Ennek érdekében feltártam, hogy a vezető nemzetközi folyóiratok szerkesztői milyen módszertani, stilisztikai és tartalmi elvárásokat fogalmaznak meg a szisztematikus irodalomkutatásokkal szemben, valamint azt, hogy a hazai szakirodalom mennyiben követi ezeket az irányelveket és jó gyakorlatokat.

A tizenhét vezető nemzetközi folyóiratban megjelent editorial cikk elemzése alapján egyértelműen megállapítható, hogy a szisztematikus irodalomkutatás túlmutat egy-egy terület összefoglalásán, sokkal inkább tekinthető tudásszintetizáló és elméletfejlesztő módszertani eszköznek, mely alkalmas új kutatási irányok kijelölésére, fogalmak pontosítására és diskurzusok fejlődésének irányítására (Hulland & Houston, 2020; Lu & Hung, 2024; Paul & Barari, 2022).

Az editorial cikkek tartalmi áttekintése alapján a szisztematikus irodalomkutatások módszertani kiválósága összefügg a kutatási kérdés egyértelmű megfogalmazásával és elméleti megalapozottságával, a keresési és szelekciós folyamat transzparenciájával és replikálhatóságával, valamint a kritikai szintézis minőségével. A cikkek egyértelműen elmozdulást szorgalmaznak a leíró jellegű narratív áttekintések felől a generatív, elméletépítő szisztematikus irodalomkutatások irányába (Kuckertz & Block, 2021; Paul & Menzies, 2023).

A vezető hazai menedzsment-folyóiratokban az elmúlt öt évben összesen 30 szisztematikus irodalomkutatás jelent meg, változatos témaköröket vizsgálva. A megjelent szisztematikus irodalomáttekintések módszertani következetessége fejlődést mutatott ez alatt a rövid időszak alatt, így a legtöbb kutatás részletesen közli az alkalmazott adatbázisokat (főleg Scopus és Web of Science), keresőszavakat és kizárási kritériumokat. Ugyanakkor az elemzések mélységében és az elméleti következtetésekből jelentősebb eltérések mutatkoznak. A legtöbb hazai tanulmány összegző jellegű, ritkábban vállalkozik fogalmi keretek újradefiniálására, elméleti modellek felvázolására.

Az editorial cikkek áttekintése alapján a jövőbeli hazai szisztematikus irodalomkutatások impaktját három irányban lehet növelni. Egyrészt, az eredmények bemutatása során megfontolandó a nemzetközi szakirodalomban már széles körben alkalmazott keretrendszerek pl. TCCM (Theory-Context-Characteristics-Methods), illetve ADO (Antecedent-Decision-Outcome) tudatos és következetes alkalmazása a cikkek strukturáltságának és elméleti mélységének növelése érdekében. Másrészt, kívánatos lenne a kritikai elemzés arányának növelésére – vagyis a főbb témák bemutatása mellett az ellentmondások, hiányosságok, vitás pontok szisztematikus feltárására. Harmadrészt, a hazai szisztematikus irodalomkutatások nagyobb hangsúlyt fektethetnének a gyakorlati implikációk bemutatására, így a tanulmányok az akadémiai közösség mellett a menedzserek számára is alkalmazható értéket képviselnének.

A mesterséges intelligencia térnyerése a szisztematikus irodalomkutatások vonatkozásában egyaránt nyit új lehetőségeket és hoz felszínre dilemmákat. A mesterséges intelligencia alapú eszközök alkalmazása jelentősen

gyorsíthatja a keresési, kódolási és vizualizációs folyamatokat, miközben felveti az etikai átláthatóság és a humán kutatói interpretáció szerepének kérdését is. A szisztematikus irodalomkutatásban a mesterséges intelligenciát érdemes támogató, asszisztenszi, de nem a kutatói intellektust helyettesítő eszközként használni, így az eredmények értelmezése, az ellentmondások azonosítása és a koncepcionális modellépítés továbbra is kutatói kreativitást igényel.

Felhasznált irodalom

- Ágoston, N. (2022). Külföldi csődelőrejelző módszerek szisztematikus irodalomelemzése. *Vezetéstudomány*, 53(1), 69-89.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.01.06>
- Anand, A., Argade, P., Barkemeyer, R., & Salignac, F. (2021). Trends and patterns in sustainable entrepreneurship research: A bibliometric review and research agenda. *Journal of Business Venturing*, 36(3), Article 106092.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106092>
- Anand, A., Wieszt, A., & Vajda, É. (2025). Decoding the dark sides of family business: a synthesis, and future research agenda. *Review of Managerial Science*, Article 106092.
<https://doi.org/10.1007/s11846-025-00860-7>
- Balogh Jeremiás, M. (2021). A kereskedelmi megállapodások szerepe a klímaváltozásban: Szakirodalmi áttekintés. *Közgazdasági Szemle*, 68, 540-563.
<https://doi.org/10.18414/KSZ.2021.5.540>
- Batizi, D. (2023). The relationship between career path and personality traits: A systematic literature review. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 54(4), 18-27.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.04.02>
- Becsky-Nagy, P., & Sachicola, V. D. (2025). Challenges in property valuation in Sub-Saharan Africa: A systematic review. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 56(7-8), 66-76.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2025.07-08.06>
- Bilicz, D. (2021). A hálózatok és a kapcsolatok szerepe az innovációban és a tudás áramlásában. Szisztematikus szakirodalmi áttekintés. *Közgazdasági Szemle*, 68(6), 674-698.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18414/Ksz.2021.6.674>
- Block, J., Brändle, L., Limbach, P., Röth, T., & Sabel, C.A. (2025). Half dead or more alive than ever? New, old, and (increasingly) redundant literature review formats. *Management Review Quarterly*, (75), 993-1008.
- Block, J., & Kuckertz, A. (2024). What is the future of human-generated systematic literature reviews in an age of artificial intelligence? [Editorial]. *Management Review Quarterly*, 74(4), 1975-1980.
<https://doi.org/10.1007/s11301-024-00471-8>
- Boncz, B., & Szabó, R. Z. (2022). A mesterséges intelligencia munkaerő-piaci hatásai: Hogyan készülünk fel? *Vezetéstudomány*, 53(2), 68-80.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.02.06>

- Branca, G., Grosso, M., & Castaldo, S. (2024). Value through diversity: A systematic literature review to understand diversity and inclusion in consumer research [Review]. *Psychology and Marketing*, 41(11), 2854-2873.
<https://doi.org/10.1002/mar.22088>
- Cho, Y. (2022). Comparing integrative and systematic literature reviews. *Human Resource Development Review*, 21(2), 147-151.
<https://doi.org/10.1177/15344843221089053>
- Daniels, K. (2019). Guidance on conducting and reviewing systematic reviews (and meta-analyses) in work and organizational psychology. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 28(1), 1-10.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1547708>
- Farista, F., & Jaga, A. (2026). Muslim mothers' intersecting tensions in combining breastfeeding and employment: A systematic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, e70014.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.70014>
- Fisch, C., & Block, J. (2018). Six tips for your (systematic) literature review in business and management research [Editorial]. *Management Review Quarterly*, 68(2), 103-106.
<https://doi.org/10.1007/s11301-018-0142-x>
- Furunes, T. (2019). Reflections on systematic reviews: moving golden standards? *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 19(3), 227-231.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/15022250.2019.1584965>
- Gelencsér, M., Végvári, B., & Szabó-Szentgróti, G. (2022). A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban: Szisztematikus irodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 53(6), 40-51.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.06.04>
- Grozdiacs, A.T. (2022). Examining home office perceptions and the impact of a pandemic through a systematic literature review. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 53(10), 15-27.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.10.02>
- Gyarmati, G., & Mizik, T. (2022). A biodizel-termelés gazdasági és fenntarthatósági vizsgálata szakirodalm-elemzéssel. *Közgazdasági Szemle*, 69(5), 643-669.
<https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.5.643>
- Harmat, V. (2024). Chatbots from the users' perspective: A systematic literature review. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 55(7-8), 74-85.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.07-08.07>
- Hornyák, M., Kuráth, G., & Gyarmatiné Bányai, E. (2024). Bizalom és vezetés a nemzetközi és hazai szakirodalm tükrében – Szövegbányászattal támogatott szisztematikus irodalomkutatás. *Vezetéstudomány*, 55(6), 41-53.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.06.04>
- Hulland, J., & Houston, M.B. (2020). Why systematic review papers and meta-analyses matter: an introduction to the special issue on generalizations in marketing [Editorial]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(3), 351-359.
<https://doi.org/10.1007/s11747-020-00721-7>

- Jámbor, Z., Török, Á., Czine, P., Maró, G., & Maró, Z. (2024). A termelői piacok fogyasztói profiljának szakirodalom-elemzése. *Közgazdasági Szemle*, 71(3), 255-274.
<https://doi.org/10.18414/KSZ.2024.3.255>
- Kárpáti, Z. (2021). Családi vállalatok professzionalizálódása: Szisztematikus szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 52(3), 53-65.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.05>
- Katona, Á. (2022). Customer Involvement: A Systematic Literature Review of the Definition, Measurement, and Innovation Outcomes. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 53(5), 59-69.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.05.05>
- Ke, Y., Wang, K., & Sankaran, S. (2025). How to Write a Literature Review Article in Project Management Journal®: A Review of Reviews. *Project Management Journal*, 56(4), 431-444.
<https://doi.org/10.1177/87569728251352466>
- Kelemen-Erdős, A., & Szórád, D.C. (2025). The links between entrepreneurial opportunity and artificial intelligence based on a systematic literature review. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 56(2), 30-44.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2025.02.03>
- Kraus, S., Bouncken, R.B., & Yela Aránega, A. (2024). The burgeoning role of literature review articles in management research: an introduction and outlook [Editorial]. *Review of Managerial Science*, 18(2), 299-314.
<https://doi.org/10.1007/s11846-024-00729-1>
- Kuckertz, A., & Block, J. (2021). Reviewing systematic literature reviews: ten key questions and criteria for reviewers [Editorial]. *Management Review Quarterly*, 71(3), 519-524.
<https://doi.org/10.1007/s11301-021-00228-7>
- Kumar, J., Sharma, V., & Mishra, S. (2025). Assessing the Quality of Review Corpus: A Key to Rigorous Systematic Literature Review. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 14(2), 79-86.
<https://doi.org/10.1177/22779779251362291>
- Linnenluecke, M.K., Marrone, M., & Singh, A.K. (2020). Conducting systematic literature reviews and bibliometric analyses [Review]. *Australian Journal of Management*, 45(2), 175-194.
<https://doi.org/10.1177/0312896219877678>
- Lu, J., & Hung, C. (2024). Editorial: Systematic reviews within the remit of philanthropy and marketing [Editorial]. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 29(1), Article e1827.
<https://doi.org/10.1002/nvsm.1827>
- Mármárosi, A., & Németh, G. (2024). Systematic literature review regarding hubris as a leadership phenomenon. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 55(2), 58-71.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.02.05>
- Mizik, T. (2022). A bioetanol-termelés gazdasági és fenntarthatósági vetületei. *Közgazdasági Szemle*, 69(10), 1213-1241.
<https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.10.1213>
- Moura, S.T.G., Lawton, T.C., & Tobin, D. (2026). How do multinational enterprises respond to geopolitics? A review and research agenda [Review]. *International Journal of Management Reviews*, 28(1), 56-76.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12399>
- MTA. (2023). Az MTA IX. Gazdaság- és Jogtudományok Osztályának a doktori eljárásra vonatkozó követelményei – Az osztály által elfogadott folyóiratlisták (2023. június 1-től); Gazdaságtudományi Doktori Minősítő Bizottság. <https://mta.hu/doktori-tanacs/a-ix-osztaly-doktori-kovetelmenyrendszer-105380>.
- Mursalzade, H., Molnár, L., & Saraswati, H.S. (2023). Digitalization and value co-creation in the context of social entrepreneurship. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 54(11), 2-14.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.11.01>
- Nagy, Á.A., Hornyák, M., Fűrész, D., & Erdős, S. (2021). Úton a körforgásos gazdaság felé. Szisztematikus irodalomlemezés. *Közgazdasági Szemle*, 68(10), 1109-1129.
<https://doi.org/10.18414/KSZ.2021.10.1109>
- Nagy, P., Nagy, A.S., & Tumiwa, J.R. (2025). Decoding the cost factors of blockchain through digital transition: Insights from a systematic literature review of the years 2020-2024. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 56(7-8), 28-41.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2025.07-08.03>
- Ogbonnaya, C., & Brown, A. (2023). Editorial: Crafting review and essay articles for Human Relations. *Human Relations*, 76(3), 365-394.
<https://doi.org/10.1177/00187267221148440>
- Papp-Horváth, V., Tóth, J., & Tóth, N. (2024). The evolution of the project management competence concept: A systematic literature review. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 55(7-8), 4-17.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.07-08.02>
- Paul, J., & Barari, M. (2022). Meta-analysis and traditional systematic literature reviews—What, why, when, where, and how? [Review]. *Psychology and Marketing*, 39(6), 1099-1115.
<https://doi.org/10.1002/mar.21657>
- Paul, J., & Menzies, J. (2023). Developing classic systematic literature reviews to advance knowledge: Dos and don'ts [Editorial]. *European Management Journal*, 41(6), 815-820.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.11.006>
- Paul, J., Merchant, A., Dwivedi, Y.K., & Rose, G. (2021). Writing an impactful review article: What do we know and what do we need to know? *Journal of Business Research*, 133, 337-340.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.005>
- Pistru, B., & Harmat, V. (2022). A szolgáltató robotok definiálása és alkalmazási lehetőségei az üzleti szervezetekben: Szisztematikus irodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 53(1), 58-68.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.01.05>
- Post, C., Sarala, R., Gatrell, C., & Prescott, J.E. (2020). Advancing Theory with Review Articles [Editorial].

- Journal of Management Studies*, 57(2), 351-376.
<https://doi.org/10.1111/joms.12549>
- Rónaföldi-Szék, G. (2024). Succession and gender dynamics in family firms: A systematic literature review and future research agenda. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 55(7-8), 59-73.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.07-08.06>
- Sikó, B. (2025). A comprehensive systematic literature review of online behavioural advertising. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 56(5), 41-56.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2025.05.04>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Szabó, G.M. (2025). The Walking Dead Strategy – The connection between socio-emotional wealth and entrepreneurial orientation: Systematic literature review. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 56(7-8), 54-65.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2025.07-08.05>
- Szilas, R., & Dankó, D. (2023). Evaluating dominant “healthy workplace models” from the perspective of positive psychology principles. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 54(11), 61-75.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.11.06>
- Szöts-Kováts, K., Bácsi, K., & Harmat, V. (2023). The changing meaning and meaningfulness of work through sensemaking: A systematic literature review. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 54(7-8), 121-132.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.07-08.09>
- Szukits, Á., Sztrida, L., & Szabó, I. A. (2024). Impact of digitalization of information processes on controllers’ profession: A systematic literature review. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 55(6), 26-40.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.06.03>
- Tekla, S. (2025). A napelemes rendszerek szerepe a részvételen alapuló energiaátmenetben: Szisztematikum elméleti áttekintés a PRISMA módszerrel. *Közgazdasági Szemle*, 72(3), 259-284.
<https://doi.org/10.18414/KSZ.2025.3.259>
- Tsiotsou, R.H., Koles, B., Paul, J., & Loureiro, S.M.C. (2022). Theory generation from literature reviews: A methodological guidance [Editorial]. *International Journal of Consumer Studies*, 46(5), 1505-1516.
<https://doi.org/10.1111/ijcs.12861>
- Vrontis, D., Hulland, J., Shaw, J.D., Gaur, A., Czinkota, M.R., & Christofi, M. (2022). Guest editorial: Systematic literature reviews in international marketing: from the past to the future and beyond [Editorial]. *International Marketing Review*, 39(5), 1025-1028.
<https://doi.org/10.1108/IMR-09-2022-390>

BELÉNYESI EMESE – GYÓRFYNÉ KUKODA ANDREA

ELMÉLETTŐL A GYAKORLATIG – NEMZETKÖZI KOMPETENCIAMODELLEK ÉS A FLIGBY-SZIMULÁCIÓ ÖSSZEKAPCSOLÁSA A VEZETŐI ÖNÉRTÉKELÉSBEN

FROM THEORY TO PRACTICE – BRIDGING INTERNATIONAL COMPETENCY MODELS WITH FLIGBY SIMULATION FOR LEADERSHIP SELF-ASSESSMENT

A tanulmány azt vizsgálja, hogy a FLIGBY digitális szimuláció miként képes áthidalni a nemzetközi vezetői kompetenciamodellek (ECQ, UNESCO, UN, OECD) elméleti keretei és a gyakorlati kompetenciafejlesztés közötti rést a közszolgálatban. A kutatás fókuszában a hallgatói kompetenciaészlelés és a szimulált döntési helyzetekben nyújtott tényleges teljesítmény összevetése áll. A szerzők pilot jellegű, feltáró kutatást végeztek 16 közszolgálati szakember bevonásával. A módszertan vegyes (mixed-method) megközelítésre épült: az ötfokozatú Likert-skálán mért szubjektív önértékelési pontszámokat lineáris transzformációval tették összevethetővé a szimuláció által generált, algoritmus alapú, 0–100-as skálán mozgó viselkedési mutatókkal. Az eredmények szignifikáns különbséget igazoltak a „vélt” és a „valós” (szimulált) kompetenciaszintek között. A résztvevők szinte minden területen – kiemelten az interperszonális kompetenciák körében – felülértékelték saját képességeiket. A tanulmány rávilágít arra, hogy a statikus kompetenciamodellek önmagukban kevésbé alkalmasak a reflexív önismeret fejlesztésére, azonban a FLIGBY-szimuláció élményalapú visszacsatolása hatékonyan egészíti ki ezeket a normatív rendszereket.

Kulcsszavak: kompetenciamodellek, vezetőfejlesztés, FLIGBY, digitális szimuláció, közszolgálat, önértékelési torzítás

This paper explores how the FLIGBY digital simulation bridges the gap between the theoretical frameworks of international leadership competency models (ECQ, UNESCO, UN, OECD) and practical competency development within the public service. The research focuses on the tension between students' self-perceived competencies and their actual performance measured in simulated decision-making scenarios. An exploratory pilot study was conducted involving 16 public service professionals. A mixed-method approach was employed, where subjective self-assessment scores were linearly transformed to be comparable with the algorithm-based behavioural scores generated by the simulation software. The results confirm a significant discrepancy between „perceived” and „actual” (simulated) competency levels. Participants consistently overestimated their skills, particularly in interpersonal domains. The study concludes that while static competency models define normative expectations, they lack the feedback mechanisms necessary for reflexive self-awareness. The FLIGBY simulation effectively complements these frameworks by providing experiential feedback and fostering realistic self-assessment of leadership.

Keywords: competency models, leadership development, FLIGBY, digital simulation, public service, self-assessment bias

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Köszönetnyilvánítás/ Acknowledgements

A szerzők köszönetüket fejezik ki az ALEAS Simulations Inc., California, USA cégnek, mivel rendelkezésre bocsátotta kutatási célokra a globális adatbázist, amely tartalmazza az anonim készség- és játékeredményeket. The authors would like to thank ALEAS Simulations Inc., California, USA, for providing a global database of anonymous skill and game scores for research purposes.

Szerzők/Authors:

Dr. Belényesi Emese^a (belenyesi.emese@uni-nke.hu) egyetemi docens (<https://orcid.org/0000-0002-4865-6629>); Gyórfyné Dr. Kukoda Andrea^a (GyorfyneKukoda.Andrea@uni-nke.hu) egyetemi adjunktus (<https://orcid.org/0000-0003-0254-5832>)

^aNemzeti Közszolgálati Egyetem (Ludovika University of Public Service) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2025. 08. 29-én, javítva: 2025. 11. 10-én és 2026. 01. 22-én, elfogadva: 2026. 04. 02-án. The article was received 29. 08. 2025, revised: 10. 11. 2025 and 22. 01. 2026, accepted: 02. 04. 2026.

Copyright (c) 2026 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A közszolgálati vezetői szerepek egyre összetettebb kihívásokkal néznek szembe a XXI. század gyorsan változó társadalmi, technológiai és intézményi környezetében, amit egyre inkább meghatároz a komplexitás, az átláthatóság iránti társadalmi elvárás és a digitális transzformáció (Van Wart, 2013). Az eredményes közszolgálati vezetéshez elengedhetetlenek azok a kompetenciák, amelyek egyszerre biztosítják a stratégiai gondolkodást, az értékalapú döntéshozatalt, valamint az emberközpontú irányítási gyakorlatokat. A kompetenciák koncepciója a XX. század végére a vezetés- és szervezetfejlesztés központi elemévé vált, különösen a készségek, képességek és attitűdök integrált vizsgálata révén (Boyatzis, 2008). A klasszikus kompetenciamodellek, mint Spencer és Spencer (1993) munkája, a teljesítmény szempontjából kritikus viselkedési indikátorokra építik a vezetői kiválóság definícióját. A hazai szakirodalomban Krenyácz és Alotaiby (2022) is rámutatott a vezetői kompetenciák elemzésének fontosságára, kiemelve, hogy a szervezeti változásokra való felkészültség mérése miként járulhat hozzá a vezetői hatékonyság árnyaltabb megértéséhez. Az elmúlt két évtizedben világszerte számos szervezet és kormányzat dolgozott ki olyan vezetői kompetenciamodelleket, amelyek a közszolgálati vezetés specifikus kihívásaira reflektálnak. Ezek célja, hogy azonosítsák azokat a kulcsképeket, amelyek a közpolitikai döntéshozatal és a szervezeti irányítás hatékonyságát biztosítják (Bolden et al., 2016).

Jelen tanulmány célja annak vizsgálata, hogy a *FLIGBY-szimuláció, mint fejlesztési eszköz, hogyan képes támogatni a nemzetközi modellekben (ECQ, UNESCO, UN, OECD) elvárt kompetenciákat a gyakorlatban, és milyen eltérések mutatkoznak a hallgatói önértékelés és a szimulált teljesítmény között*. A tanulmány nem a kompetenciamodellek részletes összehasonlítására törekszik, hanem arra fókuszál, hogy a FLIGBY által fejlesztett kompetenciák miként illeszkednek ezekhez a keretrendszerrekhez. A fenti fő kutatási kérdést az empirikus részben K1–K5 kutatási kérdések segítségével operacionalizáljuk.

A négy jelentős nemzetközi kompetenciamodell: az Egyesült Államok OPM (Office of Personnel Management) ECQ (Executive Core Qualifications) modellje, az UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) kompetenciakerete, az UN (United Nations) kompetenciakerete, az OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) vezetői kompetenciamodellje. A kutatás feltárja e modellek közszolgálati alkalmazhatóságát, értékrendszerét, mérhetőségi potenciálját, valamint azok hatását a vezetői önreflexióra és a tanulási folyamatokra. A tanulmány külön figyelmet fordít arra, hogy a FLIGBY – mint játékosított szimulációs eszköz – milyen módon járulhat hozzá a vezetői készségek fejlesztéséhez a közszolgálati felsőoktatás kontextusában.

Noha a vezetői kompetenciamodellekre épülő fejlesztési eszközök egyre nagyobb szerepet kapnak a közszolgálati vezetőképzésben, a játékosított, szimulációs tanulási módszerek továbbra is alulreprezentáltak a nemzetközi szakirodalomban. Különösen kevés empirikus vizsgálat készült arról, hogy az ún. „serious games” típusú

alkalmazások miként befolyásolják a vezetői önismeretet, a döntéshozatali képességet vagy az etikai érzékenységet a közszolgálatban. A jelen kutatás e hiány pótlására törekszik a FLIGBY esettanulmány-alapú elemzésével, valamint azzal, hogy az eredményeket a nemzetközi kompetenciamodellek szempontjából is értelmezi.

A közszolgálati vezetőképzés kihívásai és a változó kompetenciaelvárások olyan elméleti és gyakorlati kérdéseket vetnek fel, amelyek megértéséhez érdemes áttekinteni a fent említett releváns nemzetközi kompetenciamodelleket. A következő fejezet az irodalmi előzmények és elméleti keretek bemutatására szolgál, különös tekintettel az ECQ, az UNESCO, az UN, az OECD és a FLIGBY modelljeire.

Elméleti háttér

A vizsgált modellek

A nemzetközi közszolgálati kompetenciamodellek áttekintésének célja jelen tanulmányban nem azok teljes körű összehasonlítása, hanem annak bemutatása, hogy a FLIGBY-szimuláció által fejlesztett vezetői kompetenciák milyen módon és milyen hangsúlyokkal jelennek meg ezekben a keretrendszerekben.

A négy modell kiválasztása tudatosan a nemzetközi reprezentativitás és a közszolgálati relevancia alapján történt. Az ECQ az amerikai szövetségi kormányzat legátfogóbb vezetői modellje; az UNESCO és az UN keretrendszerei a multilaterális, értékalapú közszolgálati kultúrát képviselik; az OECD modellje pedig a fejlett országok közszolgálati integritás- és teljesítményfejlesztésének standardját adja. A magyar Egységes Közszolgálati Vezetői Kompetenciák Rendszerét (EKVK) a kutatás összevetési keretként megvizsgáltuk, de nem elemeztük részletesen, mivel célunk a nemzetközi viszonyítási pontok feltárása volt, amelyekhez a hazai gyakorlat később illeszthető.

Az amerikai Szövetségi Személyzeti Hivatal (Office of Personnel Management, OPM) által kidolgozott *vezetői kompetenciarendszert (Executive Core Qualifications, ECQ)*, a Senior Executive Service (SES) tagjainak kiválasztásában, előléptetésében és fejlesztésében alkalmazzák. A modell öt kulcsterület köré épül: Leading Change, Leading People, Results Driven, Business Acumen és Building Coalitions. Ezek a kompetenciák nem önállóan értelmezendők, hanem egymással összefüggő – interdependens – módon alkotják a vezetői kiválóság mércéjét. Az ECQ egyik fő előnye, hogy jól strukturált és objektíven értékelhető viselkedésalapú indikátorokat biztosít, ezáltal hatékonyan integrálható a szövetségi HR-rendszerekbe. Ugyanakkor kritika is éri, mivel elsősorban szabályozási logikát követ, és kevésbé képes rugalmasan reagálni a gyorsan változó szervezeti és társadalmi környezetre.

Az *UNESCO kompetenciakeretét (UNESCO Competency Framework)* a szervezet értékalapú, befogadó és teljesítményorientált kultúrájának támogatására dolgozták ki (UNESCO, 2016). Meghatározza az alapértékek (a szervezet iránti elkötelezettség, az integritás, a sokszínűség tisztelete és a szakmaiság) és az

alapkompenciák (kommunikáció, csapatmunka, elszámoltathatóság, innováció, eredményekre való összpontosítás, tervezés és szervezés) olyan csoportjait, amelyek a személyzet minden tagjára vonatkoznak. Emellett a vezetői szerepek betöltéséhez olyan vezetői kompetenciákra van szükség, mint a változások ösztönzése és irányítása, a partnerségek kiépítése, a döntéshozatal, valamint mások vezetése és felhatalmazása. A keretrendszer felvételi és fejlesztési célokat szolgál, és célja, hogy a személyes viselkedésmódokat összhangba hozza az UNESCO oktatási, kulturális, tudományos és kommunikációs küldetésével. A keretrendszer erőssége az etikai alapokban, a kultúrák közötti alkalmazhatóságban, valamint az együttműködésen alapuló és innovatív gyakorlatok hangsúlyozásában rejlik. Bár a keretrendszer egyértelműen megfogalmazott értékeket és kompetenciákat biztosít, kevesebb részletes viselkedési mutatót és formális mérőeszközt kínál, mint más modellek.

Az *UN kompetenciakerete (UN Competency Framework)* normatív és értékalapú megközelítést képvisel, amely a multikulturális környezetben való hatékony működést, az integritást, az inkluzivitást és a kollaborációt tekinti alapvető értéknek (United Nations, 2019). A keretrendszer célja nem kizárólag a kiválasztás támogatása, hanem egységes szervezeti kultúra és értékrend kialakítása (United Nations, 2017). A kompetenciák két szinten jelennek meg: a „core competencies” az összes UN-alkalmazottra vonatkoznak (pl. integritás, szakmai hozzáértés, csapatmunka, kommunikáció, ügyfélközpontúság), míg a „managerial competencies” a vezetői pozíciókat (pl. vízióalkotás, döntéshozatal, teljesítménymenedzsment, változáskezelés) célozzák. A modell erőssége az etikai és a kulturális dimenziók hangsúlyozása – például a fenntartható fejlődési célok (Sustainable Development Goals, SDG-k) elérésében való vezetői szerep fontossága –, ugyanakkor viszonylag kevés konkrét mérési eszközt és viselkedésalapú indikátort kínál.

Az *OECD vezetői kompetenciamodellje (OECD Leadership Core Competencies)* egy nemzetközileg alkalmazható kompetenciarendszer, amely a közszolgálati vezetők fejlesztését szolgálja. A modell az alábbi kompetenciaterületekre fókuszál: jövőorientált stratégiai gondolkodás, innováció ösztönzése, emberek fejlesztése, átláthatóság és a közérdek szolgálata (OECD, 2023). A keret három fejlődési szinttel dolgozik – Performing, Inspiring, Leading –, amelyek a vezetői fejlődés különböző szakaszaihoz igazodnak. Az OECD (2019, 2020) ajánlásai hangsúlyozzák a vezetői kompetenciák, a közszolgálati integritás és az állampolgárok iránti elszámoltathatóság erősítését. A modell beágyazódik az OECD értékrendjébe és etikai elvárásrendszerébe, ugyanakkor fontos szerepet játszik a HR-folyamatok (pl. toborzás, teljesítményértékelés, mobilitás, előléptetés) átlátható működtetésében is (OECD, 2021). Gerson (2020) részletesen bemutatja az OECD-országok vezetői rendszereinek – különösen a magas teljesítményű közszolgálat kialakítása érdekében tett – fejlesztési trendjeit. Noha a modell nem nyújt minden esetben részletes viselkedésalapú mérőeszközöket, HR-integrációra kiválóan

alkalmas, és rugalmasan alkalmazható különböző tagállami környezetekben.

Összességében a négy modell a vezetésfejlesztés különböző módszereit mutatja be. Az ECQ- és az OECD-modell a struktúrát, a szabványosítást és a mérhető eredményeket helyezi előtérbe, míg az UNESCO és az UN modellje az értékeket, az etikát és a kultúrák közötti kompetenciát hangsúlyozza. Együttesen mutatják a megközelítések széles skáláját, a formalizált, teljesítményorientált rendszerektől kezdve a rugalmas, küldetésorientált, a különböző globális kontextusokra szabott rendszerekig.

Az áttekintett kompetenciamodellek elsősorban értékelési és nyomonkövetési célokat szolgálnak, míg a FLIGBY-szimuláció alapvetően fejlesztési eszközként értelmezhető. A tanulmány szempontjából ezért nem a modellek közötti különbségek részletes elemzése, hanem a FLIGBY által támogatott kompetenciák elhelyezése bír relevanciával.

A kompetenciamodellek alkalmazása a gyakorlatban: a FLIGBY szerepe

A *FLIGBY (Flow Is Good Business for You)* szimuláció egy játékosított vezetőfejlesztési eszköz. A Csíkszentmihályi által megfogalmazott flow-elméletre épít, amely a kihívás és a képesség optimális egyensúlyát tekinti a motiváció és a teljesítmény kulcsának (Csíkszentmihályi, 2003). A szimuláció egy 23 epizódból álló narratív döntéshozatali játék, amelyben a résztvevő egy borászat menedzsereként 150-nél több döntési ponton keresztül irányítja a csapatot. A játék algoritmusai a döntések kombinációja alapján számítják ki a 29 vezetői kompetencia pontértékeit. A mérés nem pszichometriai, hanem viselkedésalapú megközelítéssel nyugszik (Buzády & Almeida, 2023). A kompetenciák értékelését egy mesterséges intelligencián alapuló elemzőmodul végzi, amely a döntések következményeiből számítja a teljesítményindexet.

A játék célja, hogy a résztvevők döntési helyzeteken keresztül ismerjék fel és gyakorolják a vezetői készségeket (Buzády et al., 2024). Ezek közé tartozik például a stratégiai gondolkodás, a döntéshozatal, a motiváció, az empátia, a konfliktuskezelés, az innováció támogatása, az érzelmi intelligencia és a visszacsatolás. Interaktív, gyakorlatias felépítése arra ösztönzi a résztvevőket, hogy fejlesszék vezetői stílusukat, az azonnali visszajelzés pedig elősegíti az önreflexiót és a folyamatos fejlődést.

A FLIGBY kompetenciaértékelése algoritmikus döntéskövetésen alapul: a játékos döntéseit a rendszer a flow-elmélet kulcsdimenziói mentén (kihívás-képesség egyensúly, motiváció, visszacsatolás) pontozza. Korábbi kutatások (Almeida & Buzády, 2019; Buzády et al., 2024) kimutatták, hogy a FLIGBY eredményei korrelálnak a hallgatói önreflexiók és vezetői készségfejlődés mutatóival, így fejlesztési, de nem standardizált mérési eszközként alkalmazható.

A FLIGBY-t széles körben használják az oktatásban, a vezetőképzésben és a tapasztalati tanulási programokban a vezetés tudatosítására és a gyakorlati készségek fejlesztésére egy magával ragadó, döntésközpontú környezetben. A flow-alapú vezetésre és a puha készségek fejlesztésére

összpontosítva lehetővé teszi a résztvevők számára, hogy feltárják a döntések, a következmények és a vezetői hatékonyság közötti kapcsolatot. A szimuláció narratívája etikai megfontolásokat is tartalmaz, arra ösztönözve a játékosokat, hogy a döntéshozatali folyamat részeként ismerjék fel és kezeljék a dilemmákat.

Mivel a szimuláció eredményeit a résztvevők döntései, a történet és az adott tanulási kontextus befolyásolja, a FLIGBY nem erősen szabványosított. Ez a változékonyság teszi alkalmatlanná a teljesítményértékelésre vagy a hivatalos HR-értékelési rendszerekben való alkalmazásra, és jelenleg nem alkalmazzák a közszolgálati kiválasztási vagy előléptetési folyamatokban sem. Mindazonáltal mind a köz-, mind a magánszektorban hatékony fejlesztési eszköz lehet.

A FLIGBY szimulációs környezet tehát eredményesen alkalmazható nem csupán vezetői, hanem vállalkozói és szervezeti készségek fejlesztésére is a felsőoktatásban, amint azt Almeida és Buzády (2019) esettanulmánya is bizonyította. Az általuk leírt tapasztalatok megerősítik, hogy a flow-elméletre épülő, történetalapú szimulációk hatékonyan segítik a résztvevőket a komplex, emberi interakciókra épülő döntéshozatal gyakorlásában. Siewiorek és munkatársai (2012) kimutatták, hogy a szimulációs játékok kontrollált, de dinamikusan változó környezetet biztosítanak a vezetői készségek elsajátításához, ahol a résztvevők kockázatmentesen kísérletezhetnek különböző döntési stílusokkal. Olejniczak, Newcomer és Meijer (2020) rámutatnak arra, hogy a serious game-ek nem csupán képzési, hanem értékelési célokra is felhasználhatók: segítik a résztvevők teljesítményének mérését, a döntési mechanizmusok feltárását és a stakeholder-bevonást. Ezt a tendenciát erősítik a hazai kutatási eredmények is: Czeily (2024) vizsgálata a toborzás kontextusában igazolta, hogy a játékosított (gamifikált) megoldások – például a diszkrét választási kísérletek – képesek pontosabb képet adni a jelöltek preferenciáiról és viselkedéséről, mint a hagyományos módszerek. McGowan és munkatársai (2023) esettanulmánya pedig rávilágít arra, hogy a gamifikációs elemek tudatos tervezése kulcsszerepet játszik a játékalapú tanulási környezetek hatékonyságában, különösen a kompetenciafejlesztés és a fenntarthatósági célok integrálásában.

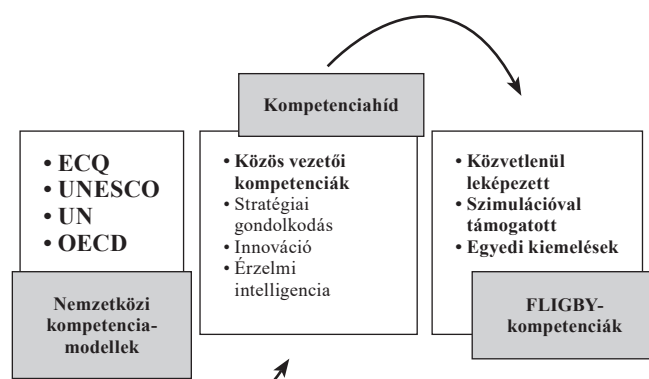
A közszolgálati kompetenciamodellek, mint például az ECQ, az UNESCO, az UN és az OECD keretei strukturált, szabványosított referenciapontokat biztosítanak a vezetőktől elvárt készségek, értékek és viselkedésformák tekintetében, elsősorban az értékelés és a teljesítménymenedzsment céljaira. A FLIGBY kiegészíti ezeket a modelleket azzal, hogy olyan interaktív környezetet kínál, amelyben a vezetők és a leendő vezetők valóság-hűen szimulált forgatókönyvekben gyakorolhatják és finomíthatják az ezekben felvázolt kompetenciákat, beleértve a stratégiai gondolkodást, az etikus döntéshozatalt, az együttműködést, az innovációt és az érzelmi intelligenciát. A FLIGBY nem helyettesíti a formális keretrendszereket, hanem aktív, viselkedésalapú tanulási tapasztalatokká alakítja azokat, ezáltal áthidalva az elméleti meghatározások és a gyakorlati alkalmazás közötti szakadékot. Ez

a szinergia életre kelti a statikus kompetenciamodelleket, elősegítve az önismeretet és az adaptív vezetői készségeket, amelyek különösen értékesek a közzsférában.

Az 1. ábra a „Kompetenciahíd” koncepcióját szemlélteti, amely a nemzetközi közszolgálati kompetencia-keretek (ECQ, UNESCO, UN, OECD) és a FLIGBY-szimulációban mérhető vezetői kompetenciák közötti kapcsolatot érzékelteti. Bemutatja, hogyan kapcsolhatók össze a kompetencia-keretek és a szimulációban fejleszthető vezetői készségek. A „híd” a közös kompetenciákat jelképezi, amelyek összekötő elemek képeznek az elméleti modellek és a gyakorlati készségfejlesztés között.

1. ábra

Kompetenciahíd: a nemzetközi közszolgálati kompetenciamodellek összekapcsolása a FLIGBY-vel



Forrás: saját szerkesztés

A modell üzenete, hogy a nemzetközi standardokon alapuló közszolgálati kompetenciák és a modern, gamifikált vezetői készségfejlesztés között egyértelmű átjárás és összhang alakítható ki — ez a „híd” biztosítja a gyakorlati alkalmazhatóságot és a készségek fejleszthetőségi lehetőségeit.

A FLIGBY validálása több nemzetközi kutatásban megtörtént (pl. Siewiorek et al., 2012; Almeida & Buzády, 2019), amelyek kimutatták, hogy a szimuláció eredményei jól korrelálnak az önreflexiós tanulási eredményekkel. A program tehát elsősorban önreflexiós fejlesztő eszköz, nem pedig formális pszichometriai mérőeszköz.

Az 1. melléklet részletesen bemutatja a négy közszolgálati kompetenciamodell és a FLIGBY 29 kompetenciájának összehasonlítását, bemutatva a keretek közötti pontos egyezéseket, és feltárva, hogy a FLIGBY szimulációalapú megközelítése hogyan gazdagítja és teszi működőképessé ezeket a kompetenciákat a gyakorlatban.

Míg a négy keretrendszer ezeket a kompetenciákat absztrakt vagy viselkedésalapú kifejezésekkel írja le, a FLIGBY tapasztalati felépítése egyértelmű előnyt kínál. A résztvevőket reális, nagy nyomás alatt álló döntéshozatali forgatókönyvekbe helyezi, amelyek megkövetelik, hogy dinamikusan alkalmazzák ezeket a készségeket, és ezáltal az elméleti konstrukciókat cselekvőképes viselkedéssé alakítják át.

E közös kompetenciák megerősítése mellett a FLIGBY különös hangsúlyt fektet a személyközi, motivációs és önismereti készségekre, például az empátiára, a konstruktív visszajelzésre és a stressz kezelésére, amelyek a közszolgálati modellekben gyakran inkább implicit, és kevésbé explicit módon mérhetők. Ezek a dimenziók kibővítik a fejlődési kört azáltal, hogy az alkalmazkodó és hatékony vezetés szempontjából kritikus fontosságú puha készségekkel foglalkoznak.

A modellek integrálásával a FLIGBY a formális kompetencia keretek gyakorlati kiegészítéseként szolgál. Biztonságos, szimulált környezetben operacionálizálja és teszteli az ECQ, az UNESCO, az UN és az OECD modelljeiben meghatározott kompetenciákat, lehetővé téve a vezetők és a vezetőjelöltek számára, hogy finomítsák képességeiket, növeljék önismeretüket és erősítsék képességüket, hogy hatékonyan tudjanak reagálni az összetett, valós kihívásokra.

Az eddigi bemutatott elméleti keretek és nemzetközi kompetencia modellek áttekintése rávilágított arra, hogy a közszolgálati vezetői kiválóság nem kizárólag mérhető, standardizált mutatók mentén értelmezhető, hanem erősen kontextusfüggő, etikai és interperszonális dimenziókkal is rendelkezik. A FLIGBY-szimuláció gyakorlati alkalmazása e kettősség feloldására kínál lehetőséget: olyan kontrollált, mégis életszerű helyzeteket teremt, amelyekben a résztvevők a nemzetközi modellekben megfogalmazott kompetenciákat valós időben, döntési szituációkban gyakorolhatják. Ezáltal a kutatás következő, empirikus része nem csupán az elméleti modellek validálását célozza, hanem annak feltárását is, hogy a szimuláció miként segítheti a közszolgálati egyetemi hallgatókat a saját kompetenciáik tudatosításában és fejlesztésében.

A FLIGBY-szimuláció kompetenciafejlesztő hatásait vizsgáló korábbi kutatások elsősorban üzleti és felsőoktatási környezetben születtek. Ezek az eredmények arra utalnak, hogy a szimuláció különösen alkalmas a döntéshozatali, kommunikációs és önreflexív kompetenciák fejlesztésére, valamint a tanulási élmény elmélyítésére. Ugyanakkor a közszolgálati kontextusban végzett empirikus vizsgálatok száma korlátozott. A jelen tanulmány ezt a kutatási rést kívánja pótolni egy pilot jellegű empirikus vizsgálattal, amely a FLIGBY alkalmazhatóságát közszolgálati vezetői kompetenciák fejlesztése szempontjából elemzi.

Az elméleti keretek bemutatása és összevetése megalapozza az empirikus vizsgálat módszertanát. A következőkben ismertetjük az esettanulmány célját, a kutatási kérdéseket és hipotéziseket, az alkalmazott adatgyűjtési eljárásokat, a résztvevők körét, valamint az elemzési stratégiát.

A közszolgálati hallgatók vezetői kompetenciái – módszertan

A fenti elméleti megfontolások és korábbi empirikus eredmények alapján feltételezhető, hogy a szimulációalapú tanulás során a résztvevők önértékelése és a viselkedésalapú teljesítménymérés között eltérések mutatkoznak. E

feltételezések empirikus vizsgálatát az alábbi kutatási kérdések és feltételezések szolgálják.

A kutatás a következő kérdések köré épült:

- K1: *Milyen mértékű eltérés figyelhető meg a hallgatók önértékelései és a szimuláció során mért vezetői kompetenciák között?*
- K2: *Mely vezetői kompetenciák esetében a legnagyobb ez az eltérés?*
- K3: *Hogyan jelenik meg a tanulási élmény és az önreflexió a hallgatók szóveszes visszajelzéseiben?*
- K4: *Milyen összefüggések figyelhetők meg a közszolgálati háttér és a kompetenciaérzékelés torzulása között?*
- K5: *Milyen mértékben tekinthető a FLIGBY-szimuláció alkalmasnak a közszolgálati vezetői kompetenciák fejlesztésére?*

A hipotézisek megfogalmazása a vezetői önértékelés torzításait tárgyaló elméletekre (pl. Argyris, 1991; Kruger & Dunning, 1999), valamint a flow-elmélet munkahelyi alkalmazására (Csíkszentmihályi, 2003; Buzády & Almeida, 2019) támaszkodik. A korábbi kutatások szerint a vezetők gyakran túlértékelik saját interperszonális és döntéshozatali kompetenciáikat, ami a szimulációs környezetben jól vizsgálható (Fernandez & Moldogaziev, 2013). Ugyanakkor korábbi üzleti szimulációs kutatások (pl. Siewiorek et al., 2012) már rámutattak az önértékelési torzításokra, feltételezzük, hogy ez a közszolgálati hallgatóknál is megjelenik.

A kutatás vegyes módszertani megközelítésben valósult meg, amely kvantitatív és kvalitatív adatgyűjtési és -elemzési eljárásokat egyaránt alkalmazott. A kvantitatív vizsgálat a megfogalmazott hipotézisek empirikus tesztelésére irányult, míg a kvalitatív kutatási rész a résztvevők tanulási tapasztalatainak mélyebb feltárását szolgálta. Ennek megfelelően a tanulási reflexiókra vonatkozóan nem explicit hipotéziseket fogalmaztunk meg, e dimenziót kutatási előfeltévesként kezeltük (H3 helyett K3).

Az empirikus elemzés során feltételezzük:

- H1: *A hallgatók önértékelése szignifikánsan magasabb, mint a szimulációban mért tényleges kompetenciapontszámuk.*
- H2: *Az önértékelés és a tényleges teljesítmény közötti eltérés különösen nagy az interperszonális „soft skillek” esetében.*
- K3: *A hallgatói reflexiókban várhatóan hangsúlyosan megjelennek az önismeret fejlődésére és a vezetői szerepek újraértelmezésére utaló elemek.*
- H4: *A közszolgálati háttérrel rendelkező hallgatók hajlamosabbak túlértékelni kompetenciáikat a piaci kontextusban megjelenő vezetői kihívásokhoz képest.*
- H5: *A FLIGBY-szimuláció hozzájárul a vezetői tanulás élményalapú támogatásához, de kevésbé alkalmas formális teljesítményértékelési célokra.*

A kutatás *feltáró, pilot jellegű* volt, így nem célzott reprezentativitást, hanem tanulási és önreflexió mintázatokat vizsgált. A FLIGBY szimulációs adatok nem tekinthetők pszichometriai értelemben validált méréseknek, hanem

fejlesztési indikátorként értelmeztük őket. Célja annak feltárása volt, hogy a FLIGBY-szimuláció miként segíti elő a vezetői kompetenciák önértékelését és fejlesztését közszolgálati szakirányú továbbképzésben részt vevő hallgatók körében. Vizsgálatunk arra irányult, hogy milyen különbségek mutathatók ki a hallgatók önmagukról alkotott vezetői képzetek és a játék során megmutatkozó viselkedéses mintázatok között.

A vizsgálatban $N = 16$ fő vett részt. A résztvevők életkorát tekintve, több generáció is képviseltette magát, az „X-generáció” dominanciájával: 1 fő a 20-as éveiben (6,25%), 4 fő a 30-as éveiben (25,0%), 7 fő a 40-es éveiben (43,75%) és 4 fő az 50-es éveiben (25,0%) járt. A nemek megoszlása: 10 fő nő (62,5%), 6 fő férfi (37,5%). Iskolai végzettség szerint a minta döntő többsége, azaz 11 fő rendelkezik civil felsőfokú diplomával (68,75%), 3 fő rendelkezik (18,75%), míg 2 fő katonai végzettséggel (12,5%) bír. A mintában különböző közszolgálati munkaterületek képviseltetik magukat: 7 fő közigazgatási (43,75%), 4 fő rendészeti (25,0%), 1 fő katonai (6,25%), 4 fő egyéb (25,0%) terület. Beosztás tekintetében 7 fő vezetői (43,75%), és 9 fő munkatársi (56,25%) pozícióban dolgozik.

A vizsgálat pilot jellege miatt reprezentatív következtetések levonása nem fogalmazódott meg kutatási célként. A minta kis elemszáma és a szakmai hátterek korlátozott sokszínűsége következtében az eredmények nem általánosíthatók, csupán feltáró jellegű megállapítások levonására alkalmasak. Azonban a kutatás lehetővé teszi az előzetes trendek és további kutatási lehetőségek azonosítását.

A kutatás *kvalitatív* és *kvantitatív* adatgyűjtést is alkalmazott. A kutatás kvantitatív részében a hallgatók a FLIGBY-szimuláció előtt önértékelő kérdőívet töltöttek ki, amely a vizsgált kompetenciákhoz kapcsolódó szubjektív megítélést mérte ötfokú Likert-skálán. Ezt összevetettük a játék során kapott eredményekkel. A kvalitatív adatgyűjtés a játék utáni reflektív naplók és strukturált önreflexiós kérdések formájában történt, amelyek célja a tanulási élmények mélyebb feltárása volt. Az írásos anyagokat tematikus tartalomelemzéssel dolgoztuk fel, azonosítva a visszatérő mintázatokat, kulcskompetenciákat és dilemmákat.

A kutatásban részt vevő 16 fő közszolgálati szakirányú továbbképzésben tanuló hallgató a Játékelmélet és döntéshozatal c. kurzus keretében játszotta végig a FLIGBY digitális szimulációs játékot. A hallgatók döntő többsége

releváns közszolgálati szakmai tapasztalattal is rendelkezett, így a szimulációban való részvétel során saját munkahelyi élményeikkel vehették össze a játék által generált vezetői helyzeteket. A hallgatók önkéntes alapon jelentkeztek a kutatásra; a szimulációt felügyelt számítógépes laborban játszották végig, online kérdőívet és reflexiós űrlapot töltöttek ki. A kvalitatív szakasz célzottan a tanulási élmény és az önreflexió elemeit vizsgálta. A kutatás folyamatát a 2. ábra mutatja be.

Az elemzés fókuszában az állt, hogy miként járul hozzá egy digitális, élményalapú szimuláció a vezetői önismeret fejlődéséhez és a kontextusfüggő vezetői kompetenciák tudatosításához, különös tekintettel a közszolgálati háttérrel rendelkező hallgatókra.

A FLIGBY által generált kompetenciaértékeket több nemzetközi kutatásban is validálták (pl. Buzády & Molnár, 2020; McGowan et al., 2023). A rendszer döntési szekvenciákból, választási mintázatokról és viselkedési súlyozásból számítja ki a kompetenciaszinteket, így az eredmények viselkedésalapú, nem pedig önbevalláson nyugvó mérésnek tekinthetők.

A vizsgálat két fő adatforráson alapul:

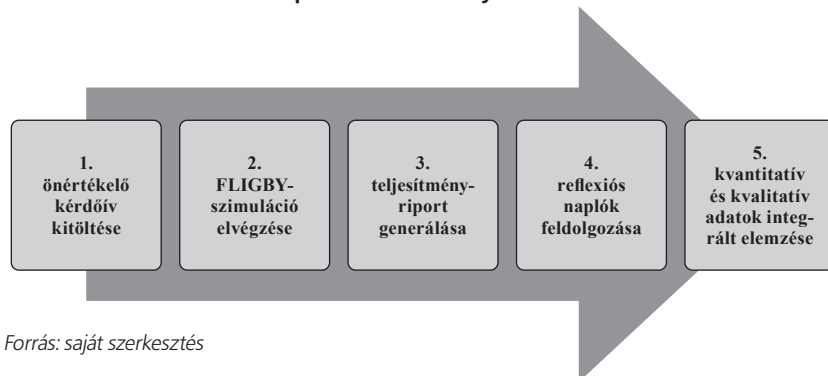
1. *Statistikai adatok:* A hallgatók a szimuláció előtt önértékelést végeztek a FLIGBY által azonosított 29 vezetői kompetencia mentén. A szimuláció végén automatikusan generált teljesítményriportok alapján minden hallgató visszajelzést kapott kompetenciáiról. Az önértékelések és a szimulációs eredmények összevetése lehetőséget adott a kompetenciaészlelés és a tényleges viselkedés közötti eltérés feltárására.
2. *Reflexiós szövegek:* A hallgatók írásos önreflexiókat készítettek a szimulációs élményről. Ezeket a dokumentumokat kvalitatív tartalomelemzésnek vetettük alá.

Ennek megfelelően az elemzési eljárás kettős:

1. *Kvantitatív elemzés:* A kvantitatív elemzés során a hallgatói önértékelések és a FLIGBY-szimuláció által generált kompetenciapontszámok közötti különbségeket diagramok segítségével vizualizáltuk. Az eredmények értelmezését kontextuális szempontokkal (pl. közszolgálati szervezeti kultúra, előzetes tapasztalat, a szimuláció piaci logikája) egészítettük ki.
2. *Kvalitatív tartalomelemzés:* A reflexiós szövegek elemzésére Braun és Clarke (2006) tematikus elemzési módszerét alkalmaztuk, amely

2. ábra hat lépésben történő, induktív kódolásra és témagenerálásra épül. Az elemzés során az alábbi fő témakörök körvonalazódtak: tanulási élmény és érzelmi bevonódás, döntéshozatali nehézségek, problémás karakterek és csapatdinamika, vezetői önreflexió és fejlődés, új felismerések a vezetésről, fejlesztési javaslatok a szimulációhoz. A kódolási táblázat példákat is tartalmazott az eredeti hallgatói megfogalmazásokból, biztosítva az elemzés átláthatóságát és hitelességét (3. táblázat).

A pilot kutatás folyamata



Forrás: saját szerkesztés

A kutatás során az anonimitás és az önkéntesség elveit maradéktalanul betartottuk. A résztvevők hozzájárultak reflexióik feldolgozásához, az adatokat pedig kizárólag kutatási céllal, az eredmények aggregált formában történő közzétételével használtuk fel. Az oktatói értékelés a kutatási elemzéstől függetlenül történt. A kutatás megfelelt a Nemzeti Közszolgálati Egyetem etikai irányelveinek.

A kutatás során két eltérő mérési logikájú eszközt alkalmaztunk: a szimuláció előtti önértékelés egy ötfokú Likert-skálán történt, míg a szimuláció utáni kompetenciaértékelést a FLIGBY-szoftver algoritmikus, viselkedésalapú pontszámok formájában generálta. A módszertani összehasonlíthatóság érdekében az ötfokú Likert-skála értékeit lineárisan transzformáltuk a FLIGBY 0–100-as skálájára (ahol 1=0-20; 2=21-40; 3=41-60; 4=61-80; 5=81-100 pontnak feleltethető meg). Tisztában vagyunk vele, hogy ez a konverzió pszichometriai szempontból egyszerűsítés, és a két mérési mód (szubjektív önbevallás vs. algoritmikus viselkedéselemzés) nem teljesen ekvivalens. Az összehasonlítást nem diagnosztikai méréseknek, hanem a kompetenciaészlelés és a tényleges döntési teljesítmény közötti rés (gap) indikátorának tekintjük.

A kutatás módszertani kereteinek ismertetését követően a következő fejezet bemutatja az empirikus vizsgálat főbb eredményeit mind kvantitatív, mind kvalitatív szempontból. Külön figyelmet fordítunk az önértékelés és a szimulációs teljesítmény közti eltérésekre, valamint a hallgatók reflexióiban megjelenő tanulási elemekre.

Eredmények

A hallgatói önértékelések és szimulációs teljesítmények közötti eltérések értelmezése

Fontos leszögezni: a vizsgálat kis elemszámú pilot kutatásként értelmezhető, ezért az eredmények hipotézisgeneráló jellegűek, nem általánosíthatók a teljes közszolgálati populációra. Ugyanakkor módszertani korlátot jelent, hogy az önértékelés a kurzus elején, míg a szimulációs teljesítmény a kurzus végén készült, s ezért az eltérések nem különíthetők el teljes bizonyossággal a tanulási hatásoktól. Ennek megfelelően az eredmények feltáró jelleggel értelmezendők.

A FLIGBY-szimulációt követően elvégzett statisztikai elemzés rávilágított arra, hogy a közszolgálati háttérrel rendelkező hallgatók önértékelései és a szimuláció során mért tényleges teljesítményük között jelentős eltérések mutatkoztak. A kompetenciaátlagok elemzése (N = 29 kompetencia) azt mutatta, hogy a játék előtti önértékelések átlagos pontszáma 80,30 (SD = 6,89), míg a játék utáni, szimulációból származó pontszámok átlaga 60,03 (SD = 5,02). A 2. táblázat az általános leíró statisztika eredményeit

foglalja össze.

Megfigyelhető, hogy a szimuláció előtti hallgatói önértékelés átlagosan magasabb volt, mint a szimulációs teljesítmény. Az értékek szórása játék után alacsonyabb, ami arra utal, hogy a szimulációs pontszámok között kisebb volt a szóródás, azaz egységesebb teljesítmény született. Mindkét mérésnél viszonylag szűk, de érzékelhető terjedelemben figyelhető meg, a minimum–maximum különbség játék előtt nagyobb. A 3. ábra a hallgatói önértékelés és a játékeredmények közötti eltérést mutatja a 29 vezetői kompetencia esetében.

2. táblázat

A hallgatói önértékelések és a szimulációs teljesítmények közötti eltérések leíró statisztikája

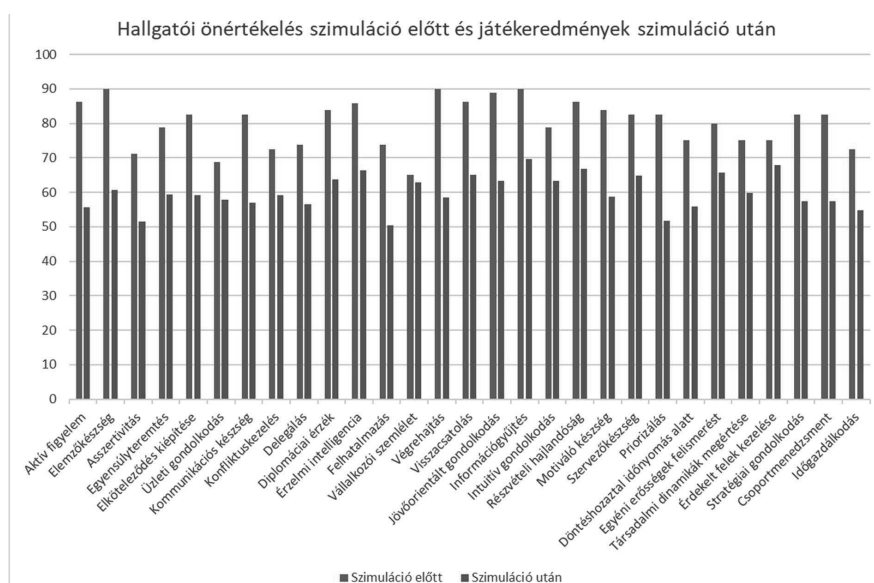
| Mutató | Hallgatói önértékelés a FLIGBY-szimuláció előtt (pont) | Hallgatói játékeredmények szimuláció után (pont) |
|---------------|--|--|
| Átlag | 80,30 | 60,03 |
| Szórás | 6,89 | 5,02 |
| Minimum | 65,00 | 50,50 |
| Maximum | 90,00 | 69,56 |
| Terjedelemben | 25,00 | 19,06 |

Forrás: saját szerkesztés

A különbségek normalitása a Shapiro–Wilk próbával ellenőrizve nem bizonyult szignifikánsnak ($W = 0,9658$; $df=29$; $p = 0,4521$), a normális eloszlás miatt páros t-próbát alkalmaztunk. A páros t-próba erős szignifikáns különbséget mutatott a két mérés között ($t = 15,8748$; $df=28$; $p < 0,0001$). A nemparaméteres Wilcoxon-próba eredménye is alátámasztotta a különbséget ($Z = 4,70$; $p = 0,000$). Az

3. ábra

A hallgatói önértékelés és a játékeredmények közötti eltérés a 29 vezetői kompetencia esetében



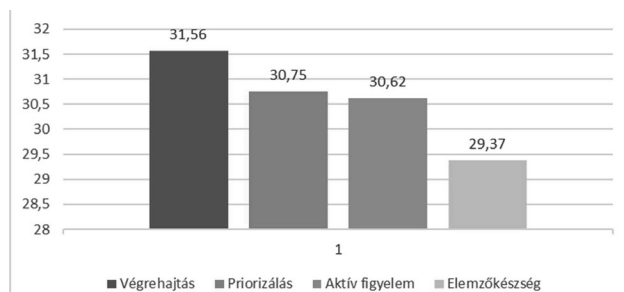
Forrás: saját szerkesztés

átlagos abszolút különbség 20,271 pont volt (SD = 6,255), Cohen's d = 3,24, ami nagyon nagy hatásméretet jelez. A tesztek alapján a kompetenciák átlagos pontszáma szignifikánsan és jelentősen alacsonyabb volt a játék után, mint előtte.

A legnagyobb abszolút eltéréseket (≥ 29 pont) a Végrehajtás, Priorizálás, Aktív figyelem és Elemzőkészség kompetenciák mutatták, amelyek különös figyelmet igényelnek a fejlesztési beavatkozások tervezésénél. A 4. ábra a legnagyobb abszolút eltérést mutató kompetenciákat szemlélteti.

4. ábra

Az önértékelés és szimulációs eredmények közötti legnagyobb abszolút eltérést mutató kompetenciák



Forrás: saját szerkesztés

A hallgatók tehát a vezetői kompetenciák értékelése során számos esetben magasabb szintet tulajdonítottak saját készségeiknek, mint amit a szimuláció objektíven mért. E jelenség mögött több értelmezési lehetőség is felmerül.

Elsősorban feltételezhető, hogy a sokéves egyazon szektorban szerzett munkatapasztalat torzító hatással lehet az önértékelésre. A közigazgatási szereplők gyakran sikeresen betöltöttek formális vagy informális vezetői pozíciókat, ami önbizalmat adhat számukra, ugyanakkor ritkábban találkoznak olyan dinamikus, versenyalapú kihívásokkal, mint amilyeneket a FLIGBY-szimuláció reprezentál. Ennek következtében túlbecsülhették egyes kompetenciáik fejlettségét.

Továbbá, a szervezeti kultúra is jelentős szerepet játszhatott az önértékelések alakulásában. A közszféra gyakran hierarchikus és szabályozott működési környezete eltér azoktól a vezetői helyzetektől, amelyeket a szimuláció modellez. Így a hallgatók jellemzően a saját intézményi normáikhoz igazodva értékelték vezetői képességeiket, nem pedig a szimuláció által támasztott, piacorientált követelmények szerint.

Harmadrészt, a hallgatók eltérő ismeretszintje és értelmezései is befolyásolhatták az önértékelést. Számos kompetencia – például a „flow-állapot elősegítése másokban”, a „társas érzékenység” vagy az „etikus döntéshozatal” – értelmezése kulturálisan és szakmailag is kontextusfüggő lehet, ami eltérő viselkedési megnyilvánulásokat eredményezhet a szimulációban.

A szimuláció során mért eredmények ezzel szemben objektív teljesítményméréseken alapultak. A rendszer viselkedésalapú értékelése révén nem a hallgatók véleménye, hanem konkrét döntéseik és azok következményei

váltak mérhetővé. Ez sok esetben alacsonyabb pontszámokat eredményezett, különösen azoknál a kompetenciáknál, amelyek gyors helyzetfelismerést, empátiát vagy stratégiai szemléletet igényeltek. Emellett a szimuláció egy kreatív iparágat modellez, ahol a vezetőnek nemcsak operatív, hanem motivációs és fejlesztő szerepet is be kell töltenie – ez pedig alapvetően eltér a közszolgálat tipikus működési logikájától, amelyet gyakran a jogszabályi megfelelés, adminisztratív rutin és stabilitás jellemez.

Összegzésként elmondható, hogy az önértékelés és a szimulációs teljesítmény közti eltérés értékes tanulási lehetőséget kínál. A különbségek arra világítanak rá, hogy az önismeret élményalapú tanulóssal hatékonyan fejleszthető, továbbá a vezetői kompetenciák alkalmazása és megítélése erősen kontextusfüggő. A nem kognitív, úgynevezett soft skill-ek fejlesztése szempontjából a játékalapú megközelítések kifejezetten hatékonyak bizonyulnak. López-Serrano és munkatársai (2025) empirikus vizsgálata például szignifikáns fejlődést mutatott ki a csapatmunka, a stresszkezelés és a kommunikáció terén a serious game alapú tréninget követően. A FLIGBY-szimuláció lehetőséget biztosít a hallgatók számára annak felismerésére, hogy a hatékony vezetés jóval túlmutat a közszolgálati munkakörnyezetben megszokott készségeken.

A hallgatói reflexiók tartalomelemzése

A kvalitatív adatelemzés – különösen a 3. táblázatban összegzett hallgatói reflexiók – tovább mélyítik az önreflexiók folyamatok értelmezését.

Elsőként a tanulási élmény és az érzelmi bevonódás kérdése emelhető ki. A hallgatók túlnyomó többsége élvezetesnek és tanulságosnak találta a szimulációt, különösen annak gyakorlatorientált jellege miatt. Ugyanakkor érzelmi reakcióik széles spektrumot öleltek fel: egyesek inspirálódnak, mások frusztrálódnak élték meg a döntési helyzeteket, illetve a rendszer bizonyos merevségét.

A döntéshozatal során felmerülő nehézségek is meghatározó elemei voltak a visszajelzéseknek. A legnagyobb kihívást interperszonális konfliktusok, stratégiai dilemmák és ismeretlen szakterületek jelentették. Különösen nehézséget okozott a vezetői döntések hatásának előrelátása, és az, hogy miként befolyásolják a karakterek flow-élményét.

A problémás karakterek és a csapatdinamika is központi témaként jelent meg. A hallgatók jelentős része nehézségeket élt meg olyan szereplőkkel kapcsolatban, akik ellenálltak a változásnak vagy nem fogadták el a vezetői irányítást. Ezek a szituációk ugyanakkor releváns vezetői kihívásokat modelleztek és jelentős tanulási értékkel bírtak.

A szimuláció fontos hatása volt a vezetői önismeret fejlődése is. Számos hallgató számolt be arról, hogy a program segítette saját erősségeik és fejlesztendő területeik azonosítását. A visszajelzésekben gyakran megjelentek olyan problémák, mint a halogatás, az empátia hiánya vagy a delegálás nehézségei. Többen úgy fogalmaztak, hogy a játék „tükröt tartott” számukra, és új szempontokat nyújtott a vezetői szerepfelfogásukhoz.

A reflektív naplókban megfogalmazott hallgatói vélemények elemzése

| Ssz | Reflexiós szempont | Kód (kulcsfogalom) | Példa az eredeti szövegből | Téma |
|-----|------------------------|---|--|--|
| 1. | Megélés | Élvezetes, tanulságos | „Nagyon tetszett az egész játék, izgalmas volt...” | Pozitív tanulási élmény |
| | | Frusztráló, kiszámíthatatlan | „Frusztráló volt, mert sokszor nem az történt, amire számítottam...” | Előre meghatározottság |
| 2. | Nehéz döntések | Érzelmi konfliktus | „A legnehezebb döntések számomra azok voltak, amikor két csapattag konfliktusba került...” | Konfliktuskezelési dilemmák |
| | | Szakmai döntésekhez hiányos tudás | „A borászat területét nem ismerem...” | Kompetenciahiány miatti bizonytalanság |
| 3. | Nehéz karakterek | Rebecca problémás | „Rebecca lekezelő, flegma stílusa miatt nem is törekedtem az ő flow-élményére...” | Problémás, toxikus személyiség |
| | | Jen, Alex kihívás | „Jen állandó panaszkodása... Alex konfliktusa Rebeccával...” | Interperszonális feszültségek |
| 4. | Önreflexió | Tükröt tartott | „Rávilágított a jellemem alapjaira...” | Önismereti elmélyülés |
| | | Fejlesztendő készségek | „Jobb time-menedzsmentre és a delegálást is jobban kell alkalmaznom.” | Saját készségek értékelése |
| 5. | Felismerések | Vezetés = empátia + döntés | „Nem lehet mindenkinek megfelelni, de az empátia fontos.” | A vezetés komplexitása |
| | | Motiváció előbbre való, mint szakmaiság | „A vezetői tudás helyett fontosabb, hogyan motiváljuk a kollégákat.” | Humanisztikus vezetés |
| 6. | Fejlesztési javaslatok | Több döntési szabadság | „Saját döntési opció is legyen, ne csak előre megadott válaszok.” | Rugalmasság iránti igény |
| | | Közsféra-kontextus | „Állami szférában játszódó változat hasznosabb lenne...” | Kontextusba illesztés szükségessége |

Forrás: saját szerkesztés

A vezetésről alkotott új felismerések szintén hangsúlyos elemei voltak a reflexióknak. A hallgatók belátták, hogy a vezetés nem pusztán szakmai tudás kérdése, hanem empátia, döntési képesség és helyzetfüggő alkalmazkodás is elengedhetetlen hozzá. A flow-elmélet gyakorlati alkalmazása pedig különösen hasznosnak bizonyult számukra.

A hallgatók ugyanakkor több fejlesztési javaslatot is megfogalmaztak a szimulációval kapcsolatban. Szükségességnek tartották például a nagyobb döntési szabadság biztosítását, a visszajelzési rendszer javítását, valamint a karakterekkel kapcsolatos háttérinformációk bővítését. Emellett többen javasolták a szimuláció kontextusának bővítését annak érdekében, hogy jobban igazodjon a közsféra sajátosságaihoz.

Összességében a hallgatói önértékelések, a szimulációs teljesítménymutatók és a kvalitatív tartalomelemzés eredményei alapján megállapítható, hogy a FLIGBY nem csupán egy oktatási eszköz, hanem komplex tanulási élményt biztosít. A szimuláció valós vezetői dilemmákat jelenít meg, ezáltal hozzájárul a hallgatók személyes és szakmai fejlődéséhez.

Az eredmények bemutatása után a következő fejezet célja azok értelmezése a kutatási kérdések, hipotézisek és az elméleti keret fényében. A diszkusszió keretében rámutatunk a legfontosabb összefüggésekre, értelmezzük a kompetenciák és a szektorális kontextus viszonyát, valamint kritikai reflexiót nyújtunk a FLIGBY szerepéről a közszolgálati vezetőképzsben.

Diszkusszió

A vizsgálat eredményei alátámasztják azt a hipotézist, hogy a közszolgálati háttérrel rendelkező hallgatók szubjektív önértékelései gyakran nem fedik a szimuláció által mért vezetői kompetenciaszintet. A *H1-es hipotézis* megerősítést nyert: a hallgatók rendszerint magasabb kompetenciaszintet tulajdonítanak maguknak, mint amit a FLIGBY-szimuláció visszajelzései tükröznek. Ez különösen igaz azokra a kompetenciákra is, amelyek *interperszonális készségeket* (pl. empátia, motiváció, konfliktuskezelés) igényelnek (*H2*). Az eredmények ezáltal összhangban állnak a nemzetközi irodalom azon megállapításaival, miszerint a vezetői önértékelés gyakran torzít a tapasztalatok és a szervezeti kontextus függvényében (Fernandez & Moldogaziev, 2013).

A 4. táblázat a kvantitatív és kvalitatív eredmények triangulációját mutatja be, összekapcsolva az önértékelés és a szimulációs teljesítmény közötti átlagos eltéréseket a hallgatói reflexiókban megjelenő fő témákkal és az ezekből levonható értelmezésekkel. A táblázat célja a kvantitatív és kvalitatív adatok összekapcsolása, integráltan mutatva a kétféle kutatási stratégia egymást alátámasztó eredményeit, feltárva a kritikus fejlesztést igénylő kompetenciaterületeket.

Az 5. ábra szinkódolt formában mutatja be az integrált kvantitatív és kvalitatív eredmények alapján az átlagos eltéréseket a kiemelt kompetenciák esetében. A sötétebb

Az önértékelés és a szimulációs teljesítmény közötti átlagos eltérések, a kvalitatív témák és a hallgatói reflexiókból vett példák integrált bemutatása

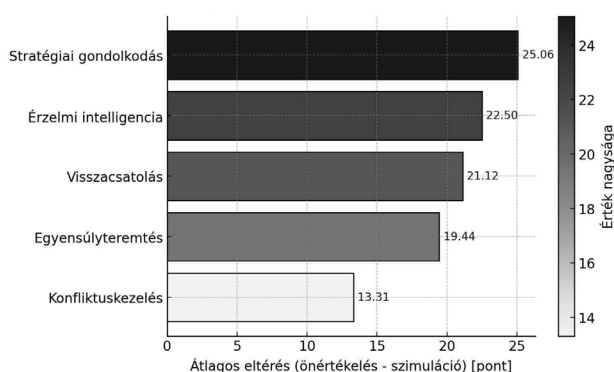
| Kompetencia/fókuszterület | Kvantitatív eredmény (átlagos eltérés önértékelés – szimuláció, pont) | Kvalitatív téma/kód | Reflexiókból vett példa | Értelmezés/következtetés |
|------------------------------------|---|---|--|--|
| Empátia, Érzelmi intelligencia | +22,5 | „Vezetés = empátia + döntés” | „Nem lehet mindenkinek megfelelni, de az empátia fontos.” | A hallgatók túlértékelték empátiás készségeiket, de a játék során szembesültek annak gyakorlati kihívásaival. |
| Konfliktuskezelés | +13,31 | Konfliktuskezelési dilemmák | „A legnehezebb döntések számomra azok voltak, amikor két csapattag konfliktusba került.” | A szimuláció rávilágított a konfliktuskezelés komplexitására, ami a közsférában kevésbé gyakran jelenik meg valós időnyomás alatt. |
| Visszajelzés adás | +21,12 | Fejlesztendő készségek | „Jobb time-menedzsmentre és a delegálást is jobban kell alkalmaznom.” | A visszajelzések strukturált adása kevésbé fejlett, a szimuláció segítette ezt tudatosítani. |
| Stratégiai gondolkodás | +25,06 | Ismerethiány miatti bizonytalanság | „A borászat területét nem ismerem...” | Az iparági-specifikus döntések akadályozták a stratégiai szintű tervezést, a kontextusváltás jelentős kognitív terhet rótt. |
| Flow-menedzsment Egyensúlyteremtés | +19,44 | Előre meghatározottság miatti frusztráció | „Frusztráló volt, mert sokszor nem az történt, amire számítottam...” | A flow elősegítésének megértése és alkalmazása kihívást jelentett; a játék visszajelzései új szempontokat adtak. |

Forrás: saját szerkesztés

árnyalatok nagyobb eltérést, és így potenciálisan kritikus fejlesztendő területeket jeleznek.

5. ábra

Önértékelési eltérések a kiemelt kompetenciák mentén



Forrás: saját szerkesztés

Amint az 5. ábra szemlélteti, a legnagyobb eltérések a stratégiai gondolkodás, az érzelmi intelligencia és a visszacsatolás területén mutatkoztak, ami összhangban áll a kvalitatív visszajelzésekben megjelenő dilemmákkal és tanulási tapasztalatokkal.

A kvalitatív tartalomelemzés során kirajzolódó témák (pl. döntési dilemmák, problémás karakterek, önreflexió)

arra utalnak, hogy a szimuláció képes valódi *tanulási élményt* nyújtani, különösen a vezetői szerepek újraértelmezése terén (K3). A résztvevők számos esetben számoltak be arról, hogy a játék „tükröt tartott számukra”, és segített felismerni saját viselkedési mintázataikat. Ez alátámasztja a *flow-alapú szimulációk* tanulásra gyakorolt pozitív hatását, különösen az élményalapú önreflexió tekintetében (Buzady et al., 2024).

A *munkatapasztalati háttér* torzító hatása is kimutatható. A résztvevők jellemzően a közsféra hierarchikus, szabályozott működéséhez viszonyítva értékelték saját kompetenciáikat, amely nem minden esetben volt kompatibilis a szimuláció által megkövetelt dinamikus, kreatív vezetői környezettel. Ez megerősíti a *H4-es hipotézist*, miszerint a közszolgálati szereplők hajlamosak túlértékelni vezetői kompetenciáikat olyan helyzetekben, ahol a piaci logika, az innováció vagy az érzelmi intelligencia dominál.

A szimuláció hatékonyságát illetően vegyes képet kapunk. A FLIGBY kétségkívül hozzájárul a vezetői kompetenciák tudatosításához, különösen a „soft skillek” terén. A visszajelzések alapján a résztvevők jobban megértették a flow-elmélet gyakorlati alkalmazását, a visszajelzés szerepét, valamint a vezetői döntések komplexitását. Ugyanakkor több visszajelzés is utalt arra, hogy a szimuláció kontextusa (egy kreatív iparágban működő borászat) nem mindenben tükrözte a közsféra realitásait. Így a *H5-ös hipotézis* részben nyert megerősítést: a FLIGBY

kiválóan alkalmas fejlesztő eszközként, de kevésbé illeszthető formális HR-értékelési rendszerekbe.

Az önértékelések és a játékbeli teljesítmény közötti eltérés rávilágít arra a jelenségre, amelyet a szakirodalom „perceived vs. actual competence gap”-ként tárgyal (Argyris, 1991; Kruger & Dunning, 1999). Különösen az interperszonális készségek esetében jellemző, hogy a tanulók túlbecsülik saját kompetenciáikat, mivel azok visszacsatolási lehetőségei a formális oktatásban gyakran hiányoznak. A szimulációs környezet ezzel szemben lehetőséget teremt a valós idejű, következményalapú tanulásra.

A reflexiós szövegek alapján a résztvevők többsége tudatosította saját viselkedési mintázatait, és képes volt felismerni a fejlesztendő területeket. Többen kiemelték, hogy a játék során világossá vált számukra, milyen nehéz etikus és egyben hatékony döntéseket hozni komplex szervezeti környezetben. A tapasztalatok rámutatnak a vezetői készségek kontextuális beágyazottságára, és kiemelik annak szükségességét, hogy a jövőben a szimulációs környezetek diverzifikálása – például közszolgálati specifikumok integrálása – révén még relevánsabbá váljanak a célcsoport számára.

Az eredmények azt sugallják, hogy a különböző vezetői kompetenciamodellek gyakorlati alkalmazása csak akkor lehet eredményes, ha figyelembe vesszük a szervezeti és kulturális kontextust. A tanulmány alapján az ECQ- és OECD-modellek mérhetőségi és standardizálási előnyei, az UN és az UNESCO értékalapúsága, valamint a FLIGBY gyakorlatorientált megközelítése együttesen kínálhatják egy jövőbeni, hibrid modell alapját. A diszkusszió így alátámasztja azt a megközelítést, hogy a vezetés nemcsak technikai és strukturális készségek, hanem *etikai, kulturális és reflexív dimenziók* komplex rendszerként értelmezendő.

A diszkusszió így alátámasztja azt a megközelítést, hogy a vezetés nemcsak technikai és strukturális készségek, hanem etikai, kulturális és reflexív dimenziók komplex rendszereként értelmezendő. Ahogy Sándor (2014) is hangsúlyozza a hatékony vezetőfejlesztés kapcsán, a kompetenciák elsajátítása nem izolált esemény, hanem egy folyamat, amelyben a tapasztalati tanulásnak és a visszacsatolásnak kulcsszerepe van.

A kutatás eredményei feltáró jellegűek, és hipotézis-generáló céllal szolgálnak a közszolgálati vezetőképzés további fejlesztéséhez. A kis minta miatt az eredmények nem általánosíthatók, de fontos elméleti és gyakorlati tanulságokat hordoznak. A diszkusszió során feltárt összefüggések és tanulságok alapján a záró fejezet összegzi a kutatás főbb megállapításait, és gyakorlati javaslatokat fogalmaz meg a közszolgálati vezetőképzés fejlesztésére. Emellett felvázoljuk a további kutatások lehetséges irányait is.

Összegzés

A kutatás eredményei megerősítik, hogy a FLIGBY-szimuláció hatékonyan támogatja a vezetői önreflexiót és a kompetenciák tudatosítását a közszolgálati felsőoktatásban. A játék során tapasztalt döntési helyzetek lehetőséget

adtak arra, hogy a résztvevők új megvilágításba helyezték saját vezetői működésüket, különösen az interperszonális készségek területén. Ez rámutat az önreflexió és a visszacsatolt tanulási környezet jelentőségére a vezetői önismeret fejlesztésében.

A tanulmány ugyanakkor arra is felhívja a figyelmet, hogy a FLIGBY – miközben erőteljes élményalapú tanulást tesz lehetővé – nem alkalmas önálló kompetenciaértékelési eszközként való alkalmazásra. Ennek oka egyrészt a játék kontextusfüggősége, másrészt az, hogy nem rendelkezik standardizált mérőeszközökkel, amelyek megbízhatóan összevethetők lennének más fejlesztési rendszerekkel.

A fenti megállapítások alapján egy *integrált (hibrid) fejlesztési megközelítés* bevezetését javasoljuk. Ebben az élményalapú, szimulációs eszközök – mint a FLIGBY – a kompetenciák tudatosítását és fejlesztését szolgálják, míg a nemzetközi közszolgálati kompetenciamodellek (pl. ECQ, UNESCO, UN, OECD) biztosítják a strukturált, etikai és mérhető keretrendszert. Ilyen módon nemcsak a vezetői viselkedés formálása, hanem annak értékelése és összehasonlíthatósága is megvalósíthatóvá válik. Illiash (2013) átfogó, integrált közszolgálati vezetői kompetenciamodellt dolgozott ki, amely összehangolja a stratégiai, interperszonális és etikai dimenziókat. E megközelítés illeszkedik a tanulmányban javasolt hibrid modell koncepciójához, amely a mérhető kereteket élményalapú fejlesztési eszközökkel ötvözi.

A tanulmány alapján további *gyakorlati javaslatok* fogalmazhatók meg:

1. *Vezetőképzési programokba* célszerű beépíteni olyan élményalapú eszközöket, mint a FLIGBY, amelyek a résztvevők aktív bevonódását és önreflexióját támogatják.
2. A *vezetői önértékelés és a tényleges viselkedés közti eltérések* tudatosítása érdekében ajánlott kombinálni a szubjektív (önértékeléses) és objektív (szimulációs) értékelési módszereket.
3. A *kompetenciamodellek alkalmazása* során fontos figyelembe venni a szervezeti és kulturális kontextust; az eltérő modellek különböző előnyöket kínálnak, így „testreszabott” megközelítések alkalmazása lehet célszerű.
4. A jövőbeli fejlesztések során javasolt *kifejezetten közszolgálati szimulációs forgatókönyvek kidolgozása*, amelyek az etikai döntéshozatal, társadalmi felelősségvállalás és transzparens vezetés kihívásait modellezik.

A jövőbeni kutatások számára több irány is nyitva áll: (1) nagyobb mintaszámú kvantitatív vizsgálatok végzése az eredmények általánosíthatósága érdekében, (2) érdemes lenne longitudinális vizsgálatokkal nyomon követni, hogy a szimulációban szerzett tapasztalatok hogyan hatnak a gyakorlati vezetői viselkedésre hosszabb távon, (3) indokolt lenne a minta bővítése, valamint a FLIGBY és a hazai EKVK összevetése, (4) a különböző kulturális és szervezeti kontextusok összehasonlítása is fontos lépés lehet a vezetői tanulás nemzetközi dimenzióinak feltárásához, (5)

hasznos lenne összehasonlító elemzések készítése különböző szektorok (közsféra vs. versenyszféra) között.

Összegzésként elmondható, hogy a vezetői kompetenciák fejlesztése nem csupán ismeretátadás kérdése, hanem élményszerű tanulási folyamat, amely reflexiót, interakciót és kontextusérzékeny pedagógiát igényel. A FLIGBY-szimuláció ehhez értékes eszközt kínál, különösen akkor, ha alkalmazása tudatosan illeszkedik a közszolgálati vezetés sajátos kihívásaihoz és értékrendjéhez.

Felhasznált források

- Almeida, F. & Buzády, Z. (2019). Learning Entrepreneurship in Higher Education Through Flow Theory and FLIGBY Game. *International Journal of Virtual and Personal Learning Environments (IJVPLE)*, 9(1), 1-15. <https://doi.org/10.4018/IJVPLE.2019010101>
- Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, 4(2), 4-15. https://coronacal.org/wp-content/uploads/2018/01/chris_argyris_learning.pdf
- Bolden, R., Morgen, W., & Linacre, N. (2016). *Leadership Paradoxes, Rethinking Leadership for an Uncertain World*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315751283>
- Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Buzády, Z., Wimmer, A., Csesznak, A., & Szentesi, P. (2024). Exploring flow-promoting management and leadership skills via serious gaming. *Interactive Learning Environments*, 32(2), 757–771. <https://doi.org/10.1080/10494820.2022.2098775>
- Csikszentmihályi, M. (2003). *Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning*. Penguin Books. https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=PkMEWBdIn2MC&oi=fnd&pg=PR5&dq=%E2%80%A2%09Cs%3%ADkszentmih%C3%A1lyi,+M.+%2014.+Good+Business:+Leadership,+Flow,+and+the+Making+of+Meaning,+Penguin.&ots=h_j5D_mqn9&sig=uQbt67rc-FQ_jltVB6aFszrVHyY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Czeily, T. (2024). Játékosítás a toborzásban – Egy diszkkrét választási kísérlet eredményei. *Vezetéstudomány*, 55(4), 2–16. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.04.01>
- Egységes közszolgálati vezetői kompetenciák rendszere, EKVK (2019). <https://cdn.kormany.hu/uploads/document/a/ad/adc/adc385e8352a298b12e3294f56c602a68974e382.pdf>
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee Empowerment and Job Satisfaction in the U.S. Federal Bureaucracy: A Self-Determination Theory Perspective. *The American Review of Public Administration*, 45(4), 375-401. <https://doi.org/10.1177/0275074013507478>
- Gerson, D. (2020). Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries. *OECD Working Papers on Public Govern-*
- ance*, No. 40, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en>
- Illiash, T. (2013). *Constructing an integrated model of public-sector leadership competencies* [Doctoral dissertation]. Rutgers University. Rutgers University Community Repository. <https://doi.org/10.7282/T3XS5T07>
- Krenyác, É., & Alotaiby, R.A.M. (2022). Vezetői kompetenciák elemzése a szervezeti változásokra való felkészültség alapján. *Vezetéstudomány*, 53(10), 2–15. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.10.05>
- Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121–1134. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1121>
- López-Serrano, M.J., García-Carrión, R., McGowan, S., & Paredes, J. (2025). Teaching soft skills in higher education through serious games: Validation of the Compete! gamification. *Smart Learning Environments*, 12, 49. <https://doi.org/10.1186/s40561-025-00401-5>
- McGowan, N., López-Serrano, A., & Burgos, D. (2023). Serious Games and Soft Skills in Higher Education: A Case Study of the Design of Compete!. *Electronics*, 12(6), 1432. <https://doi.org/10.3390/electronics12061432>
- OECD (2019). *Recommendation of the Council on OECD Legal Instruments Public Service Leadership and Capability*. OECD/LEGAL/0445. <https://web-archiv.oecd.org/2019-07-17/526235-recommendation-on-public-service-leadership-and-capability-en.pdf>
- OECD (2020). *Recommendation on Public Service Leadership and Capability*. [https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/PEM\(2020\)8/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/PEM(2020)8/en/pdf)
- OECD (2021). *Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5f5c9a9f-en>
- OECD (2023). *Core Competency Framework. Human Resource Management*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/en/about/careers/apply/core-competency-framework.html>
- Olejniczak, K., Newcomer, K.E., & Meijer, S.A. (2020). Advancing Evaluation Practice With Serious Games. *American Journal of Evaluation*, 41(3), 339-366. <https://doi.org/10.1177/1098214020905897>
- Office of Personnel Management (2017). *Executive Core Qualifications (ECQs)*. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/executive-core-qualifications/>
- Sándor, T. (2014). Vezetőfejlesztés hatékonyan. *Vezetéstudomány*, 45(12), 73–84. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.12.07>
- Siewiorek, A., Saarinen, E., Lainema, T., & Lehtinen, E. (2012). Learning leadership skills in a simulated business environment. *Computers & Education*, 58(1), 121–135. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2011.08.016>

Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/en-us/Competence+at+Work%3A+Models+for+Superior+Performance-p-9780471548096>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2016). *UNESCO Competency Framework*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245056>

United Nations (2010). *Un Competency Development - A Practical Guide*. Office of Human Resources Manage-

ment. https://digitallibrary.un.org/record/700591/files/Un_competency_development_guide.pdf

United Nations. (2019). *Competencies for the future*. https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies_booklet_en.pdf.

Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553–565. <https://doi.org/10.1111/puar.12069>

1. Melléklet

A kompetenciamodellek leképezése a FLIGBY 29 kompetenciákra

| FLIGBY-kompetencia | ECQ-illeszkedés | UNESCO-illeszkedés | UN-illeszkedés | OECD-illeszkedés | Megjegyzés / indoklás |
|------------------------------------|--|---|----------------------------------|---|--|
| 1. Aktív figyelem | Alapkompetenciák – Interperszonális készségek | Kommunikáció | Kommunikáció | Ügyfélközpontúság | Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le. |
| 2. Elemzőkészség | Eredményorientáltság – Problémamegoldás | Minőségi döntéshozatal | Ítéloképesség/ Döntéshozatal | Analitikus gondolkodás | Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le. |
| 3. Asszertivitás | Koalícióépítés – Befolyásolás/Tárgyalás | Kommunikáció | Kommunikáció | Tárgyalás és befolyásolás | Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le. |
| 4. Egyensúlyteremtés | Emberek vezetése – Csapatépítés | Teljesítménymenedzsment | Teljesítménymenedzsment | Erőforrások menedzselése | Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le. |
| 5. Elköteleződés kiépítése | Koalícióépítés | Partnerségek építése | Bizalomépítés | Kapcsolatok építése | Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le. |
| 6. Üzleti gondolkodás | Üzleti érzék | Eredményközpontúság | Elszámoltathatóság | Eredmények elérése | Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le. |
| 7. Kommunikációs készség | Alapkompetenciák – Szóbeli/írásbeli kommunikáció | Kommunikáció | Kommunikáció | Fogalmazási készségek | Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le. |
| 8. Konfliktuskezelés | Emberek vezetése – Konfliktuskezelés | Csapatmunka | Csapatmunka | Csapatmunka és csapatvezetés | Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le. |
| 9. Delegálás | Emberek vezetése – Mások fejlesztése | Mások vezetése és felhatalmazása | Mások felhatalmazása | Csapatvezetés | Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le. |
| 10. Diplomáciai érzék | Koalícióépítés – Politikai érzék | Partnerségek építése | Bizalomépítés | Diplomáciai érzékenység | Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le. |
| 11. Érzelmi intelligencia | Alapkompetenciák – Interperszonális készségek | Csapatmunka | Csapatmunka | Csapatmunka | Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le. |
| 12. Felhatalmazás | Emberek vezetése – Mások fejlesztése | Mások vezetése és felhatalmazása | Mások felhatalmazása | Csapatvezetés | Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le. |
| 13. Vállalkozói szemlélet | Változásvezetés – Vállalkozói szemlélet | Innováció | Kreativitás | Innovatív gondolkodás | Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le. |
| 14. Végrehajtás | Eredményorientáltság | Eredményközpontúság | Elszámoltathatóság | Eredmények elérése | Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le. |
| 15. Visszacsatolás | Emberek vezetése – Mások fejlesztése | Teljesítménymenedzsment | Teljesítménymenedzsment | Tehetség fejlesztése | Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le. |
| 16. Jövőorientált gondolkodás | Változásvezetés – Stratégiai gondolkodás | Stratégiai gondolkodás | Jövőkép | Stratégiai gondolkodás / Vízió és stratégia | Részleges illeszkedés – több kompetenciával is átfedésben van. |
| 17. Információgyűjtés | Eredményorientáltság – Problémamegoldás | Tudásmegosztás és folyamatos fejlesztés | Professzionalizmus | Analitikus gondolkodás | Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le. |
| 18. Intuitív gondolkodás | Eredményorientáltság – Határozottság | Minőségi döntéshozatal | Ítéloképesség/ Döntéshozatal | Döntéshozatal | Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le. |
| 19. Részvételi hajlandóság | Emberek vezetése – Csapatépítés | Csapatmunka | Csapatmunka | Csapatmunka | Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le. |
| 20. Motiváló készség | Emberek vezetése – Mások fejlesztése | Mások vezetése és felhatalmazása | Vezetés | Csapatvezetés | Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le. |
| 21. Szervezőkészség | Üzleti érzék | Tervezés és szervezés | Tervezés és szervezés | Erőforrások menedzselése | Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le. |
| 22. Priorizálás | Eredményorientáltság | Tervezés és szervezés | Tervezés és szervezés | Eredmények elérése | Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le. |
| 23. Döntéshozatal időnyomás alatt | Eredményorientáltság – Határozottság | Minőségi döntéshozatal | Ítéloképesség/ Döntéshozatal | Döntéshozatal | Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le. |
| 24. Egyéni erősségek felismerése | Emberek vezetése – Mások fejlesztése | Teljesítménymenedzsment | Teljesítménymenedzsment | Tehetség fejlesztése | Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le. |
| 25. Társadalmi dinamikák megértése | Koalícióépítés – Politikai érzék | Partnerségek építése | Bizalomépítés | Diplomáciai érzékenység | Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le. |
| 26. Érdekelte felek kezelése | Koalícióépítés | Partnerségek építése | Ügyfél-orientáció | Kapcsolatok építése / Partnerség | Részleges illeszkedés – több kompetenciával is átfedésben van. |
| 27. Stratégiai gondolkodás | Változásvezetés – Stratégiai gondolkodás | Stratégiai gondolkodás | Jövőkép | Stratégiai gondolkodás | Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le. |
| 28. Csoportmenedzsment | Emberek vezetése | Mások vezetése és felhatalmazása; Teljesítménymenedzsment | Vezetés; Teljesítménymenedzsment | Csapatvezetés; Emberek vezetése | Részleges illeszkedés – több kompetenciával is átfedésben van. |
| 29. Időgazdálkodás | Eredményorientáltság | Tervezés és szervezés | Tervezés és szervezés | Erőforrások menedzselése | Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le. |

Forrás: saját szerkesztés

TEMATIKUS SZÁM FELHÍVÁS

Kommunikációmenedzsment és komplexitás

A kommunikációmenedzsment rendkívül összetett vezetői tevékenység. Mint vezetés, magában foglalja a folyamat valamennyi elemét az adatgyűjtéstől és tervezéstől a szervezésen, a kivitelezés irányításán át az ellenőrzésig. Ugyanakkor egyszerre információtechnológiai, technikai, szociálpszichológiai, vállalati stratégiai és pénzügyi szempontok összessége hatása alatt áll. Ebből eredően a vállalati kommunikáció vezetőinek igen sokoldalúan képzett szakembereknek kell lenniük.

Az MTA IX. Osztály GTB Kommunikációmenedzsment Munkabizottsága (<https://kommenbiz.hu>) közel két évtizedes fennállása óta a komplexitás tükrözésére, a problémák feltárására és megoldási javaslatok keresésére törekszik. Megalakulása óta követi azt a célkitűzést, hogy összefogja a vállalati kommunikációmenedzsment terén folyó hazai kutatásokat, reflektáljon a nemzetközi kutatási trendekre, segítse a hazai eredmények megismertetését és fórumot biztosítson az akadémiai szféra és a gyakorlati élet szakembereinek találkozásához és eszmecseréjéhez, közös gondolkodásra késztesse és ennek köszönhetően elmélyültebb ismeretek megosztását tegye lehetővé.

A tematikus szám a komplexitás tükrözését tűzte ki célul. A kommunikációmenedzsment három területén – az akadémiai kutatás, a felsőfokú oktatás és a gyakorlati, alkalmazó szféra: a vállalatok kommunikációmenedzsmentje terén – folyó aktuális kutatások eredményeivel, valamint ezek kapcsolódási pontjaival foglalkozó tanulmányokat várunk.

A tematikus számban helyet kaphatnak a kommunikációmenedzsment folyamata bármely szakaszának, illetve bármely meghatározó tényezőjének kérdéseivel kapcsolatos tanulmányok, továbbá a menedzsment rendszerében betöltött szerepével foglalkozó írásművek. A folyóirat tematikus számában szerepelhetnek emellett a kommunikációmenedzsment oktatásának problémái, továbbá az olyan elméleti és gyakorlati kutatásokról beszámoló tanulmányok, amelyek eredményei hozzájárulnak a szervezeti kommunikáció hatékonyságának növeléséhez, a költségcsökkentéshez, a kommunikáció biztonságának és a humán aspektusoknak megfelelő kezeléséhez. Nagy hangsúlyt fektetünk a különböző szakterületek, tudományos diszciplínák közötti metszéspontokra.

A tematikába – és Vezetéstudomány általános elvárásaihoz (<https://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetestudomany/about/submissions>) – illeszkedő, magyar nyelvű, elsősorban empirikus, illetve szilárd módszertani alapokon nyugvó, a kommunikációmenedzsmentre vonatkozó következtetésre jutó tanulmányokat várunk, amelyekben az összegzésnek tartalmaznia kell a szervezeti kommunikációban hasznosítható, hasznosuló összefüggéseket. Ezt az összefüggést már az absztraktban is kérjük kiemelni.

Vendégszerkesztők:

- Dr. Konczosné Dr. Szombathelyi Márta
- Dr. Borgulya Ágnes
- Dr. Balogh Gábor

Fontos dátumok:

Teljes cikk beküldési határidő: **2026. november 30.**
Várható megjelenés: **2027. (Volume LVIII.)**

Benyújtási információk:

Az elkészült tanulmányokat a megadott határidőig a folyóirat kéziratkezelő rendszerébe feltöltve várjuk. Kérjük szerzőinket, hogy a feltöltés során a tematikusszám saját rovatába (Kommunikáció) küldjék be tanulmányaikat. A szerzőknek szóló útmutatót megtalálhatják a folyóirat honlapján (www.vezetestudomany.hu). Szakmai kérdés esetén, kérjük, forduljon a tematikusszám szerkesztőjéhez (kszm@sze.hu, vetoag@borgulya.hu, baloghg@ktk.pte.hu), technikai kérdésekkel kapcsolatban pedig keresse a Vezetéstudomány folyóirat szerkesztőségét (titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu).

TEMATIKUS SZÁM FELHÍVÁS

Üzleti folyamatmenedzsment a digitális transzformáció korában

Az üzleti folyamatmenedzsment (Business Process Management, BPM) a folyamatmodellezésre és workflow-kra épülő megközelítésből olyan interdiszciplináris kutatási területté fejlődött, amely a szervezeti folyamatok tervezésével, irányításával, elemzésével, fejlesztésével, automatizálásával és transzformációjával foglalkozik. A kortárs BPM összekapcsolja a menedzsmenttudományt, az információrendszereket, az operációmenedzsmentet, a szervezettudományt, az adattudományt és a mesterséges intelligenciát. A digitális transzformáció kontextusában a folyamatorientált gondolkodás kulcsfontosságú annak megértéséhez, hogy a szervezetek miként teremtenek értéket, koordinálják a munkát, építenek képességeket és reagálnak a változásra.

A folyamatbányászat, az objektumközpontú folyamatbányászat, az intelligens workflow-automatizáció, a robotizált folyamatautomatizáció, a digitális ikrek, a generatív AI és az agentic AI fejlődése átalakítja a folyamatok feltárásának, modellezésének, végrehajtásának, monitorozásának és fejlesztésének módját. E fejlemények elméleti, módszertani és vezetői kérdéseket vetnek fel a BPM-képességekről, az ember-AI együttműködésről, az autonóm ágensekről, az algoritmikus döntéshozatalról, a folyamatirányításról és a felelős menedzsmentről komplex szociotechnikai rendszerekben.

A jelen angol nyelvű tematikus szám olyan tanulmányokat vár, amelyek előmozdítják a BPM elméleti, módszertani és empirikus megértését a digitális transzformáció korában. A kéziratok új elméleti nézőpontokat dolgozhatnak ki, empirikus eredményeket mutathatnak be, módszereket vagy artefaktumokat javasolhatnak és értékelhetnek, illetve BPM-alkalmazásokat vizsgálhatnak szervezeti, iparági, nemzeti vagy európai kontextusban. Kizárólag angol nyelvű kéziratokat várunk.

Lehetséges témakörök többek között:

- **BPM a digitális transzformációban:** képességek, szervezeti újratervezés, folyamatirányítás, stratégiai illeszkedés és értékteremtés.
- **Folyamatbányászat és folyamatintelligencia:** feltárás, megfelelőségvizsgálat, teljesítményelemzés, prediktív és preskriptív monitorozás, objektumközpontú folyamatbányászat és adatvezérelt folyamatfejlesztés.
- **AI-támogatott és agentic BPM:** generatív AI, nagy nyelvi modellek, autonóm ágensek, ember-AI együttműködés, AI-támogatott modellezés, végrehajtás, döntéshozatal, governance és kockázatmenedzsment.
- **Workflow-automatizáció és folyamattudatos információrendszerek:** RPA, low-code/no-code BPM, hiperautomatizáció, folyamatorchesztráció és vállalati rendszerek.
- **BPM ipari és működési kontextusokban:** Industry 4.0/5.0, gyártás, logisztika, ellátási láncok, egészségügy, közszolgáltatások, digitális ikrek, minőségmenedzsment és folyamatinnováció.
- **A BPM emberi, szervezeti és vezetői dimenziói:** folyamatkultúra, vezetés, változásmenedzsment, rutinok, képességek, érettség, reziliencia, megfelelés, fenntarthatóság és felelős folyamatmenedzsment.
- **BPM-oktatás, -kutatás és -gyakorlat Európában és Magyarországon:** oktatás, tantervek, intézményesülés, adaptáció, alkalmazások, összehasonlító vagy helyi esettanulmányok.

Elsősorban empirikus, vagy módszertanilag megalapozott konceptuális és interdiszciplináris tanulmányokat várunk. Kvalitatív, kvantitatív, vegyes módszertanú, számítási és design-orientált kutatások is benyújthatók, beleértve az esettanulmányt, akciókutatást, kérdőíves kutatást, kísérletet, szimulációt, design science research megközelítést, szisztematikus irodalmi áttekintést és bibliometriai elemzést. A tanulmányoknak világosan meg kell fogalmazniuk nemzetközi szakirodalmi hozzájárulásukat, módszertani megalapozottságukat és BPM-kutatási, illetve vezetői implikációikat.

A kéziratok terjedelme 6 000–9 000 szó. A szerzőknek követniük kell a folyóirat szerzői útmutatóját, beleértve az absztraktra, kulcsszavakra, hivatkozásokra, anonimizálásra és kettős vak bírálatra vonatkozó követelményeket (ld. <https://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetestudomany/about/submissions>)

Vendég szerkesztők:

- Dr. habil. Kása Richárd, tanszékvezető, egyetemi docens, Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment Kar, Folyamatmenedzsment Tanszék (kasa.richard@uni-bge.hu)
- Antal Kristóf, oktató, Budapesti Corvinus Egyetem, Adatelemzés és Informatika Intézet; tudományos igazgató, BPM-H Üzleti-folyamatmenedzsment Magyarországi Szakmai Egyesülete (kristof.antal@uni-corvinus.hu)

Fontos dátumok:

Teljes kézirat benyújtási határideje: **2026. július 31.**

Várható megjelenés: **2027 első félév**

Benyújtási információk:

A kéziratokat a folyóirat online kéziratkezelő rendszerén keresztül kell benyújtani a „BPM” tematikus számhoz. Szakmai kérdés esetén, kérjük, forduljon a tematikusszám szerkesztőjéhez, technikai kérdésekkel kapcsolatban pedig keresse a Vezetéstudomány folyóirat szerkesztőségét (titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu).

