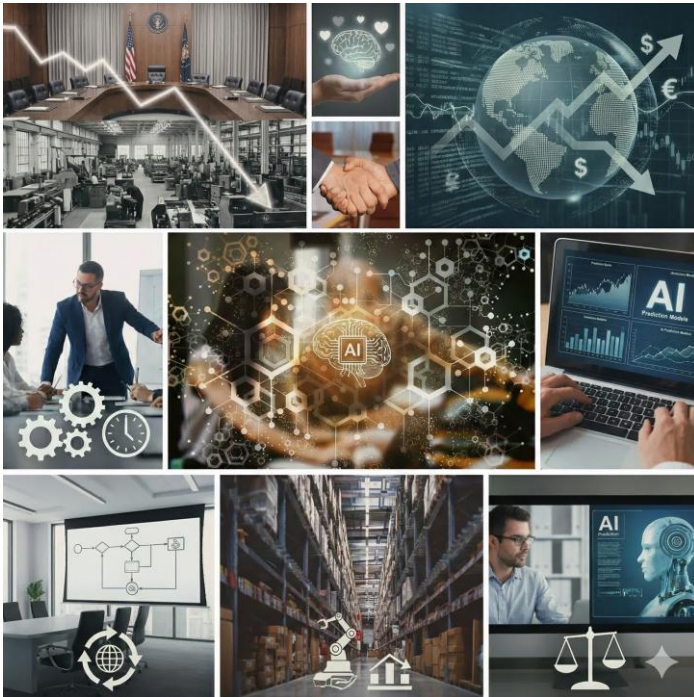


ALMA MATER

TANULMÁNYOK AZ INFORMÁCIÓ- ÉS TUDÁSFOLYAMATOKRÓL 21.

STUDIES ON INFORMATION AND KNOWLEDGE PROCESSES 21.



Információs Társadalomért Alapítvány

ALMA MATER

TANULMÁNYOK AZ INFORMÁCIÓ- ÉS
TUDÁSFOLYAMATOKRÓL 21. /
STUDIES ON INFORMATION AND
KNOWLEDGE PROCESSES 21



Információs Társadalomért Alapítvány

ALMA- MATER könyvsorozat / ALMA-MATER Book Series

<https://infota.org/kiadvanyok/alma-mater/>

Sorozatszerkesztő / Series editor:

Kiss Ferenc, a Szerkesztőbizottság vezetője / Head of Editorial Board

Szerkesztő / Editor: Kiss Ferenc

Technikai szerkesztő / Technical editor: Kiss Ferenc

Lektorok / Review Committee:

Kiss Ferenc, a lektori bizottság vezetője / Head of the Review Committee

Németh Gergely, Noszkay Erzsébet, Antoni Alfonz, Vass Vilmos

All papers accepted for publication after a successful double blind review process by independent reviewers.

© Kiss Ferenc, Láncz Gábor, Marczelné Szilágyi Eszter, Szabados Levente 2024

DOI: <https://doi.org/10.60030/ALMAMS.k202401xcFPPS>

ISSN 1587-2386

ISBN 978-615-82082-8-4 (pdf)

Első kiadás / First edition

Budapest, 2024. december / December, 2024



Creative Commons: Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International

Kiadó / Publisher:

Információs Társadalomért Alapítvány / Foundation for Information Society

1507 Budapest, Pf. 213.

Web: <https://www.infota.org>

E-mail: info@infota.org

Tel.: +36-1-279-1510

Felelős kiadó / Responsible for the Publication:

az Alapítvány Kuratóriumának elnöke / Chairman of the Curatorium

TARTALOMJEGYZÉK

The relationship between emotional intelligence and the effectiveness of management and leadership methods	
<i>Eszter Marcell Szilágyi</i>	1
A vállalati-szervezeti stabilitást veszélyeztető tényezők, Gazdálkodás, menedzsment és HR a háború árnyékában (ipar, mezőgazdaság, szolgáltatások, egyéb területek) című kutatás eredményeinek összevetése a Tudástőke fejlődést gyorsító szerepe című kutatással	
<i>Láncz Gábor – Kiss Ferenc</i>	35
Book Review: Power and Prediction: The Disruptive Economics of Artificial Intelligence (by: Ajay Agrawal, Joshua Gans, Avi Goldfarb)	
<i>Levente Szabados</i>	108
ABSTRACTS IN ENGLISH	118
SZERZŐK/AUTHORS.....	121

The relationship between emotional intelligence and the effectiveness of management and leadership methods

Eszter Marczell Szilágyi

associate professor
Budapest Metropolitan University
ORCID: 0000-0002-3520-0606

Abstract

Classical management-organizational methods, which were highly effective in the mid-twentieth century based on long-term strategic planning practices, gradually lost their effectiveness by the 1980s and typically do not guarantee effective operation for organizations in today's market environment. Therefore, this paper first reviews the most important changes that have occurred in the global market and social environment in the recent period. It then examines the new demands that the changed environmental conditions place on leadership functions and tasks: after a review of various leadership theories, it briefly defines the concept of emotional intelligence and its main components, and then lists the areas within which leadership practices must continue to respond in a meaningful way in order to maintain the competitiveness of their organisations. Finally, the conclusion shows how important and indispensable the competences are that the CI brings together in order to deliver these areas adequately and to a high standard.

Keywords: *management, leadership, emotional intelligence, market environment*

MARK: *I31, J24, J28, M11, M12, M14, M16, M19, M51, M54, M59, O01, O02, O03*

1 Introduction, objectives

The acceleration of the pace of change is one of the most significant trends in the evolution of environmental factors, whether economic-market or

social. At both the individual and organisational level, the ability to adapt flexibly in a system of rapidly changing conditions is a fundamental key to survival and successful coping (Szemző et al, 2022) (Awais et al, 2023). This paper reviews the nature of the key changes that have occurred in recent times, examines the associated new demands in leadership organizational tasks and functions, both in leadership theories and in new areas of challenges and problems to be addressed, and finally reviews why the competencies represented by emotional intelligence are essential in enabling leaders to provide consistently high quality strategic responses in these areas.

2 New social and market environment

From changing but usually predictable business environment conditions, the global economy and national markets were already in the 1970s placed in an increasingly turbulent socio-economic environment in a decade of global market restructuring caused by commodity crises, which also brought with it a failure of expectations for a welfare market economy, with many and worsening social tensions. The increasing globalisation trends of the eighties and the new impetus of the technological revolution in the nineties clearly called for principles of strategic management practices rather than a more rigid approach to long-term planning (Barakonyi, 2002).

2.1 Background and implications of VUCA characteristics

Ever more rapidly (and increasingly hectically) changing environmental factors are shaping the market and social conditions with "VUCA" characteristics that force organisations to adapt continuously. In a rapidly changing (volatile), unpredictable (uncertain), complex and ambiguous economic and social environment, the main types of problems (Bennett, Lemoine, 2014) can be summarised briefly as follows:

2.2 Structural change in the world market

The main environmental consequences of this issue are the uncertainty of raw material supply and the growing importance of sustainability considerations. The raw material crises of the 1970s posed a greater challenge to the leaders of national economies (and the populations affected) than the 'classic' economic crises (demand crises). The new set of problems is well characterised by the perversity of the economic policy instruments to be applied: while rising unemployment typically requires the use of

expansionary economic policy instruments, rising inflation typically requires the use of restrictive economic policy instruments, so that the emerging crisis symptoms (combining the previous problems) could not be solved by a single set of economic policy instruments (Bonadio et al, 2023).

In the 1970s, the dramatic decline of commodity-intensive industries and the boom in knowledge-intensive sectors put further severe pressure on labour markets with a sharp rise in frictional unemployment. On the one hand, this period of globalisation trends has reinforced the increasingly international orientation of firms' demand (sales-marketing) activities. On the supply side, on the other hand, managers have increasingly decided to relocate even entire production processes to areas where they could reduce their costs in all areas (e.g. labour, material costs, etc.), also in the areas of production, purchasing, supply chain management (with an increasing emphasis on cost efficiency criteria) (Lewis et al, 2022).

2.3 Impact of the technology/mobile communications revolution

Since the early nineties, the spread of the internet, followed by the development of mobile communications and the dramatic increase in the popularity of social networking sites, has completely transformed people's everyday lives - changing lifestyles have brought radically new demands on markets for goods and services: within a few years, demand for some products (services) has virtually disappeared, while new demands and markets for other services have emerged almost "out of nowhere" (Rosario, Diaz, 2022).

The nature of the major transformations brought about by technological change (now at the paradigm shift level) is illustrated by the term fourth industrial revolution, or Industry 4.0, which highlights the increasing interconnectivity of systems as the main cause of accelerating change, resulting in the dissolution of the boundaries between the physical, virtual and biological worlds. The application of artificial intelligence-type technologies, innovations in genetic engineering research, and the technological environment shaped by high levels of robotization are inducing profound changes in both social and production interconnections: increasing integration is improving the efficiency of communication processes and the effectiveness of different processes — both by increasing the possibilities for self-monitoring and by improving the sophistication of machine learning systems (Qureshi, 2022).

In terms of specific sales-marketing processes, one of the most important effects of the technological - mobile communication revolution can be seen in the constantly changing lifestyles and consumption habits: today's consumers live and communicate differently, and thus have different market needs than their predecessors. Their (constantly and radically changing) perceptions of the world, of life and of the patterns to be followed in it not only pose an increasing challenge for product and service policies, with drastically shorter product life cycles and increasingly complex product design processes, but also the whole toolbox of marketing mix strategies must be constantly 'on standby' to adapt to changing consumer needs by constantly fine-tuning all related methods (Kenny, 2021).

The unprecedented scale of digitalisation and the concomitant growth of networks, in addition to the above effects, is also triggering a deeper change content in social and economic processes. The complex notion of embedded connectivity captures how, at the beginning of the 21st century, information and knowledge assets (processed and available at different levels) are constantly being organised (and reorganised) into complex and intricate files that can empower the actors of our present world (whether biological or artificial intelligence bearers) with capabilities at any level from complete incomprehension to almost incomprehensible levels of competence , 2022)

The emergence of the concept of infocommunication is based on the recognition that today the "machine-human" relationship no longer provides a sufficiently useful conceptual framework for understanding the complex interactions between human communicative and cognitive processes and digital knowledge content. Virtual Reality (VR) (as a specific media) provides a higher level of connectivity to the digital content offered by the metaverse: it can provide an experience of presence and lived participation by expanding perspectives of space and time, creating a continuous, real-time interactive connection between users. This not only opens up new possibilities for the creation of new alternative realities, but also allows for a higher level of human learning and a new, extended quality of learning. However, this is where options come into play whose real impact and potential cannot yet be fully appreciated. The interaction of cyber and physical architectures, the evolution of human-robot systems and the continuous development of the common technological base of possibilities underlying increasingly complex structures, therefore, has long since been seen not only as an increase in the technological options available to the supply side, but also as the development of an extended socio-cognitive

reality beyond the limits of human sensory and intellectual capacities (Kő et al, 2023).

2.4 Key market and social impacts of globalisation

On the business side, the primary impact of the expansion of globalisation is of course the continuing intensification of competition. However, in addition to the increasingly fierce competition in the markets for goods and services, it is also worth mentioning the input markets, where the intensification of globalisation also poses serious challenges: one of the most important problems is the labour market. On the one hand, companies can of course benefit in principle from the fact that they have an ever wider range of opportunities to acquire the necessary skills and competences as the labour market supply increases, and the increasingly diversified international composition of potential candidates for the corporate positions on offer.

However, with increasing opportunities come increasing potential challenges: a multicultural working environment (while it can also foster creativity and innovation) can also be a source of many communication failures and countless organisational conflicts, which become increasingly difficult for HR professionals to manage properly and effectively. The situation is further complicated by the fact that the differences in motivation, communication style and dominant values between the different generations currently working in the labour market are so great that including employees from different cultural backgrounds as an additional dimension in this framework can be a challenge for corporate management, which they are often not able to optimally address (Kenny, 2021).

These are therefore the key trends that shape the market and social conditions behind the VUCA world: volatile supply and demand fluctuations in the goods and services markets, as well as in the labour and capital markets, which result in complex interactions that require market and institutional actors to be constantly "on the alert" to understand, monitor, and develop and implement continuous strategic responses to these changes. Flexible systems are therefore needed instead of classical organisational standards, as the quality of the adaptive responses and understanding of continuous change will be the key to long-term competitiveness (Awais et al, 2023).

2.5 Paradigm shift: the BANI world order

It can therefore be seen that the VUCA characteristics in themselves pose a serious challenge to market (and societal) actors due to the constant need for flexibility to adapt; therefore, even strategies that are considered highly competitive at a given time can lose their relevance surprisingly quickly if the actors involved do not continuously adapt their parameters to changing conditions. In recent years, however, the national economies and societies have undergone such dramatic changes that even a model describing this hectically and unpredictably changing environment has not been sufficient to model the situation adequately. The 'volatile' component of the 'VUCA' thus became brittle, the uncertain anxious, the complex non-linear, and the ambiguous incomprehensible (Stöttinger, 2022).

So what is the BANI environmental model and what does it mean for today's social and market actors? The last 3-4 years have been dominated by the effects of the following dramatic conflicts. This was followed by (2) the shocking turning point of the Russia-Ukraine conflict with the start of the Russian invasion of Ukraine on 24 February 2022 (and the subsequent new world and economic conflicts). These series of events have triggered a series of consequences in world societies and economies of such intensity, such depth and such diversity that the framework described by the VUCA characteristics, which had already been bringing about constant changes and therefore imposing a constant adaptive tension, has proved inadequate to understand and adequately address them.



Figure 1: The VUCA – BANI transition (GD, 2024)

Both the underlying triggering events and the system of consequences are characterised by their sudden/unexpected nature, as well as by the shocking magnitude and multiplicative, spill-over nature of the negative impacts that result. The existing system of socio-economic rules and institutions were insufficient at this point to respond adequately to the events of the shocking series of changes. This is why the last few years have not simply called for the development and implementation of new, adaptive responses, but for a complete renewal of the basic structures of thought, i.e. a paradigm shift.

The changed "BANI" conditionality calls into question several cornerstones of the old approach (Figure 1). The Brittle criterion expresses the need to break the illusion of strength and to let go of it: the "everything will be fine" expectation cannot be guaranteed by the national and international institutional systems that humanity and its societies have built up over the past decades. The acceptance of, and adequate preparation for, a fragile world order thus accepts that there is not always sufficient power to solve the even more serious problems that arise (Dieffenbacher, 2023).

Anxious describes the process whereby people are in a state of persistent anxiety in the face of very unexpected and surprisingly negative events: anxiety is no longer fear of a particular source of danger, but is generally fearful of unexpected negativity, fearing that any (now completely unknown/unfaced) source of danger may result in the loss of the ability to maintain a firm grip on events. The state of anxiety may therefore point the way for those seeking real solutions to let go of the illusion of control and accept that events are not always under our control.

The Non-linear property is again based on a painful realisation. Over the past decades, or even centuries, many causal relationships have been discovered in the real and social sciences, which have provided the basis for groups of people, or even societies, to prepare themselves for many phenomena. However, the world around us seems to operate on the basis of such complex conditionalities that we must understand that it is often the case that we cannot always foresee many events or changes (even of major proportions), and that this means a loss of the illusion of predictability.

Finally, the Incomprehensible parameter makes us realise that we must also abandon the illusion of knowledge, i.e. we cannot build on the false assumption that we understand all the connections and correlations that shape the world around us and the events that happen to us in it (Stöttinger, 2022).

2.6 Changing demands on the management-organisation functions

As the micro- and macro-factors of the business environment of the global economy have increasingly taken on VUCA-type characteristics, starting in the 1970s, so the importance of adaptive, flexible management methods for organisations seeking to achieve long-term competitiveness has grown. An important parameter of this was the reassessment of the role of control as companies had to shift from long-term strategic planning practices to a strategic management approach. It is very important to note that this change did not only imply a shortening of the planning and intervention cycle time, but also the need for a complex shift in approach, from which the new demands on management and leadership methods, which are one of the main focuses of this thesis, can be understood as a complex, coherent framework (Szemző et al, 2022)

2.7 A period of long-term strategic planning

During the period of long-term strategic planning in the 1950s and 1960s, three- to five-year (sometimes even seven-year) strategic plans were typically approved by a narrow group of managers (typically the CEO / top management), so decision-making power was in the hands of a very small group of people. It is true that they received considerable methodological (mostly statistical - expert) support, as they were able to use the forecasts of a number of economic policy and market trends as an information input for complex planning work over a longer time horizon. The strategic plans themselves took longer to prepare, as they not only set out the main directions for development, but also the shorter-term methods and actions leading to the objectives, in considerable detail. The specific plan documentation, which covered almost all management functions, was then easily broken down both over time and into organisational units, so that the overall planning timeframe could be easily broken down into specific plans on an annual (or even shorter period) basis, with a specific set of expectations, objectives and action actions for each department. In this system, middle managers and expert staff with a strong experience and knowledge base thus also became 'quality implementers', since in the decades of concrete and detailed planning, control and incentive systems also tended to reward the most precise implementers of concrete plans (Barakonyi, 2002).

2.8 A more flexible approach to strategic management

But with the advent of environmental factors with VUCA characteristics, this (previously well-functioning) system has become increasingly vulnerable. In an era of constant change (which was increasingly widespread and difficult to predict), plans adapted to the original conditions became obsolete in a very short time, and rigid adherence to them led to a rapid erosion of market positions. The solution has been a strategic management approach, where the ever-changing social and market environment factors are constantly monitored, and based on the changes observed, the original plans, objectives and actions to implement them are continuously adapted to the environmental changes, in order to effectively maintain or even strengthen their market positions by viewing change as an opportunity and strategically responding better than competitors (Li et al, 2011).

2.9 Renewable management principles

However, this new approach required a profound shift in approach in all areas of management-organisational philosophies, principles and methods. The shift from a long-term strategic planning practice/approach to strategic management does not, of course, merely mean a shortening of the time horizon. Environmental changes can be of such diverse types and take such complex shapes that their continuous monitoring is an impossible task for a narrow management/board. It is also very important to note that the involvement of staff/employees is essential not only because of the numerical necessity to provide a "back-up team" for the "few" managers in perceiving and understanding changing environmental conditions, but also because some employee tasks are particularly suited to the targeted collection and even: meaningful interpretation of certain types of information/knowledge. (e.g., sales or customer service staff receive first-hand and continuous feedback from customers/buyers on potential problems or new related product needs that arise during product use).

Beyond the "input side" of the content (i.e. beyond the perception and understanding of change), the next step is for the enterprise to "do something" with the evolving micro- and macro-environmental elements of the market, i.e. to renew the organisational strategy (and then the related shorter-term plans/tactics/tasks) again and again based on the events that require change. Again, this is not a self-evident task and it is important to stress that the decisions made here are not of the algorithmic but of the heuristic problem-

solving type. There is therefore no predefined methodology which, if followed through, will automatically lead to a solution. In the case of heuristic problems, the problem is not well structured and the solution requires a "creative spark" (the inclusion of new, innovative elements). However, finding innovative solutions at the highest possible level is again not without elements of group thinking and joint decision-making, since creativity itself can be defined as a new way of combining existing things, which as a basic element builds on the abilities of a diverse group of people with more and more heterogeneous competences and personality traits, who are not only capable of focused problem-solving, but (based on their diverse characteristics) can 'run' a wide range of possibilities of associations in their creative thinking together. (Mankins, 2022)

Subsequently, it is important that the new, modified strategic elements are understood and accepted by the leaders and that all the knowledge necessary for the members to adapt their behaviour to the new strategic directions in an appropriate and high level is effectively transferred to all members.

The more flexible governance principles of strategic management therefore seriously reshape (expand) the tasks/functions related to the effective performance of managerial tasks at a number of points. In order to achieve and maintain long-term competitiveness, it is thus necessary to involve the members of the organisation to a much greater extent in the perception and understanding of environmental changes, in collaborative and creative decision-making, thus making the adaptive strategic fine-tuning process to constantly changing environmental conditions increasingly effective. Among the related new tasks, it is therefore important to highlight (1) the decentralisation and optimal delegation of decisions, (2) the more targeted use of employee competences, (3) the rethinking of motivation principles and incentive methods, (4) the focused exploitation of the potential of teams, and (5) the effective support of new knowledge creation and knowledge transfer (Kafetzopoulos, 2023).

The above new tasks and objectives brought with them the appreciation of human resource management (as a complete management function) in the 1990s and 2000s, the increasing importance of knowledge management as a new management area, and the emergence of the role of leadership alongside management tasks. Whereas the manager organises, assigns and coordinates (or directs) processes, assigns tasks to the members of the organisation according to the defined objectives and monitors their proper performance, the leader leads his organisation in a different way. In contrast to the task-

oriented manager, the leader already knows that organisational goals are too complex and the best strategic solutions to achieve them change too frequently to be met at a high level by the 'manual control' of a single person. The leader therefore pays serious attention to his people (the members of the organisation) - trying to understand their competencies, personalities/strengths from as many perspectives as possible and to formulate visions for them that summarise the larger goals and inspire them along the values associated with them, rather than specific solution steps. Then, by actively involving them (building on their work with confidence), he/she guides/coordinates/ accompanies them on the path towards a solution. With his charismatic personality and value-oriented commitment, he therefore effectively engages the members of the organisation as followers, proactively encouraging them to find appropriate solutions together (Kotter, 1990; Robotham, Windon, 2023)

Having summarised the essentials of the new leadership tasks/styles required in the new type of business environment, in this second part we will now briefly review how elements of the changing-evolving leadership theories relate to this new approach.

3 An overview of new demands on leadership through the development of leadership theories

Building on a rich literature base of leadership theories, this chapter aims to provide a brief and concise overview of the leadership tasks and emphases in order to provide a more structured overview of the new expectations of leaders in business organisations in the current globalised market environment, based on an understanding of the changing focus of leadership in Chapter 4.

3.1 Classics

Theories of leadership in the early 20th century sought to define/classify leadership tasks and to take stock of the qualities of a good leader. This era saw all the reasons for the success of the effective leader in the underlying personal characteristics: this direction did not yield breakthrough results, as too many, often significantly different, traits or personality traits were found to underlie the personality of the large number of leaders studied, which did not draw a uniformly desirable profile to describe the 'prototype' of the leader who is always effective in all circumstances (Szabolcsi, 2016).

In an overview of managerial tasks, the Taylorian view, among the classics, highlighted as the most important tasks the detailed planning of all elements of work processes, the constant consideration of performance/efficiency in the selection and development of employees, professional management and supervision, a high level of work and responsibility sharing, and differentiated (typically financial) incentives based on detailed performance appraisals. In addition to his clearly defined managerial functions (planning, organising, direct management, coordination, control), Henri Fayol stressed the importance of a clear and effective division of labour and the role of stability, order and discipline derived from the authority of the manager. In addition to fairness towards subordinates, it is worth noting that he already considered it important (and useful) for the manager to support staff initiatives, as well as to recognise group achievements and encourage workplace communities. In his theory of bureaucracy, Max Weber stressed the importance of the rational organisational principles inherent in the bureaucratic form of organisation: he described the ideal bureaucratic organisation as disciplined, stable and reliable, where impersonality actually promotes the maximum application of the principles of objective, professional competence. Henry Ford, in addition to consistently applying Taylor's principles to the organisation of work, attached particular importance to planned logistical processes in his production processes and to the planning of time frames for each phase of work (Dickson, 2022).

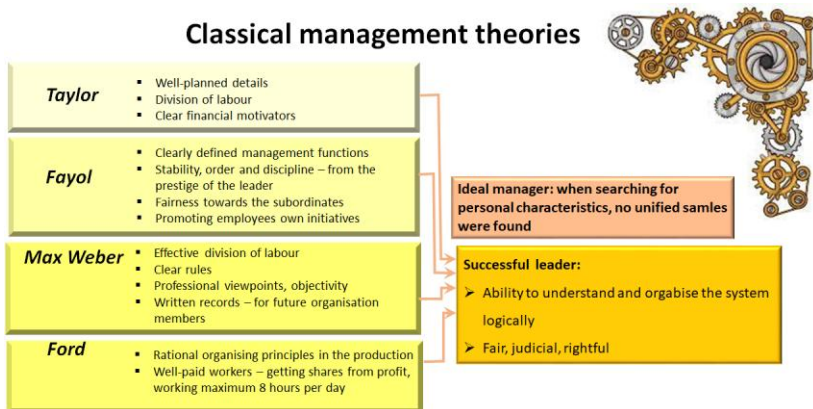


Figure 2: The classical trends and their concepts of leadership (own edit)

In the era of the classical schools of management, experts typically saw the peak of management performance in maximising the efficiency of (precisely

designed) processes, and the ideal leader was therefore also seen as having logical, interrelated competences. They did not actually succeed in creating a more personal, detailed profile of qualities; however, it is important to stress that the importance of fairness, clear incentives and physical and mental well-being, to which the leader should pay special attention, was already recognised in relation to employees (Figure 2).

3.2 The Human Relations trend

In Hawthorn's experiments, conducted between 1929 and 1932 and now widely known, Elton Mayo and his colleagues concluded, in contrast to the classical schools of management theory, that human factors had much more to do with work productivity than previously thought. The perception of a good manager has therefore been modified by their influence so that he or she must no longer only have logical and process-organizing competences, but also good social skills. Indeed, the human relations movement is convinced, on the basis of clear experimental evidence, that if the social psychological needs of the members of the organization are met at a higher level, this clearly improves work performance. In addition to Mayo's research on the role of organizational informal networks and job satisfaction, we should also mention the work of Mary Parker Follett, who, in addition to her research on two-way communication and effective conflict management, also drew attention to the differential effectiveness of situational management methods, which made her a forerunner of contingency theories in management science. (Muldoon et al, 2020)

Chester Barnard's concept (social systems theory) is worth mentioning in this section because he described companies as a behavioural arena of mutual (and constant) social interaction, where motivation and communication play a key role in long-term success and survival. The leader needs to understand that members will stay in the organization as long as it can provide them (the individuals and groups involved) with enough incentive to adequately compensate for their contribution to organisational goals. In addition to ensuring a constant adequate level of motivation, the leader is also responsible for implementing a high level of organizational communication, as this is the main coordination tool that can create and maintain the cooperation of the members of the organization towards common organizational goals - since the leader's power is based on the willingness of subordinates to cooperate (Nikezić et al, 2016)

Herbert Simon's theory of bounded rationality is a very important milestone in the field of management science because it illustrates in a clear and simple context that decision-makers work in a highly constrained set of conditions in many ways when making decisions (whether minor/operational or major/strategic) on a daily basis. Perfect decision making requires that all relevant information is gathered and evaluated in all relevant aspects in order to develop all decision alternatives and select the most optimal one. In reality, this has several limitations: both the time available to make a decision, the human thinking/analytical capacity and the amount of information available are finite. Individuals and managers at different levels of organisations therefore strive to make not perfect but reasonably good decisions by applying simplifying logics, so-called heuristics: the decisions made in this way require significantly less information and time; they are often good enough, but are often of generally inferior quality, and can be the source of many biases. (Simon, 1991) Simon's model is also important because it has inspired a number of decision analyses and nascent theoretical models including the Nobel Prize-winning Kahneman-Tversky viewpoint theory (Kahneman, 2013).

The so-called integrationist movements have sought to reinterpret the human relations learned in the human-centred schools of thought in terms of the original goal systems of the classical concepts; alongside their systems theory and cybernetics approaches, a significant movement is the "new human relations" movement, also known as the McKinsey 7S model, which takes into account the factors that a manager must analyse in order to achieve the successful functioning of the organisation he or she leads. The theory draws attention to the combined effects of the role of organisational (system) elements and human factors (Hollósy-Vadász, 2020). Also included in the integration theories are the so-called contingency theories, which are described in more detail in the next section:

The next three stages of human behaviour research are decision-centred, personality-centred and contingency leadership theories (Figure 3).

Behaviour-based leadership theories



Figure 3: Behaviour-based leadership theories (own edit)

3.3 Decision-oriented leadership theories

Decision-centred models look at how managers give their subordinate groups the opportunity to participate in decision-making. Lewin, Likert and Hofstede's models, as well as Tannenbaum-Schmidt's theory, can be clearly classified as decision-centred leadership theories, while the Vroom-Yetton model can be placed among decision-centred and contingency theories (Busse, 1014) (Hussain-Hassan, 2016) (Taucan, 2016)

In Lewin's well-known model, he distinguished between autocratic leaders, who alone control the group's activities and subjectively evaluate them, democratic leaders, who involve the group members in decisions and seek objective evaluation, and passive, non-initiating (helping only on request) - essentially laissez faire leaders, who are more like advisors.

Likert's model also examined the extent to which subordinates are involved in management processes and decisions, and it is important to note that this factor was also examined in eight areas of management activity (group leadership, motivation of members, communication with members, nature of interactions between people, the overall process of setting objectives, how decisions are made, the nature of control, and the nature of performance objectives). Likert's research has led him to distinguish four types: the hard-handed commander (1) (which can be likened to Lewin's autocratic leader) typically uses downward channels of communication in his centralised decision-making, has little trust in his subordinates, and most often enforces his instructions by threatening them. The benevolent commander (2) shows a little more trust in his subordinates, occasionally listens to his subordinates, but still supervises them closely - although he uses rewards more often than

punishment. The consultative style leader (3) is a big improvement on this, with increasing trust in the members of his organisation/team, who are increasingly involved in decisions; upward communication is now standard practice. This tendency is finally fulfilled in the participative group leader (4), where the basic attitude (and also a typical motivational tool) is to ensure the constant, active participation of subordinates in organisational decision-making - a type of leader comparable to Lewin's democratic leader.

Geert Hofstede, in constructing his cultural typology, also distinguished four degrees (very similar to Likert-types) within the dimension of power distance he described his groups as autocratic, persuasive paternalistic, consultative and democratic. Compared to Likert-type research, Hofstede focused on two leadership activity factors instead of eight: decision-making and implementation.

The Tannenbaum-Schmidt authors also examined the centralized / vs. decentralized nature of leadership in a broader "band": they were astute to point out that the concrete act of choice (decision) is preceded by a number of phases in the life of organizations / groups that can also have a significant impact on decision-making. The formulation of the problem, the suggestion of alternative solutions, the commenting on the proposals and the formulation of the rules for decision-making all have a major influence on the decision to be taken. This theory has refined previous typologies and described the transition from maximum centralised decision-making to full subordinate participation in seven stages.

The Vroom-Yetton model distinguishes five levels (two autocratic, two consultative and one group). An important difference with pure decision-oriented theories is that there is no ideal version of the theory that guarantees the highest effectiveness for all decision situations; instead, the manager must assess the situation and choose the most appropriate of the five styles. This theory is therefore also part of the contingency leadership model, since it identifies the way in which a leader makes decisions as something that needs to be modified in different circumstances. The conditions examined in this theoretical framework are the importance of the decision, the commitment and support of the group members, the appropriate structure of the problem, the availability of the necessary information and the likelihood of conflict within the group.

3.4 Personality-centred leadership theories

Personality-centred models look at the focus that leaders apply in their work, i.e. which areas they consider most important in achieving their leadership goals/tasks (Henkel, 2018; Busse, 2014; Ionela, 2021)

The research team at the University of Michigan (in whose work Likert also played a leading role) relied heavily on interview analysis to distinguish between task-centred and subordinate-centred leadership styles. The two types defined by the research at Ohio University are explicitly similar to the Michigan results: there, the two identified leadership attention-foci were described by the names initiator-structuring and attention, respectively.

Task-focused and initiative-structuring managers set out in detail the tasks to be performed by their employees, based on the goals to be achieved, and then keep them under tight control by constantly monitoring their work - for them, the completion of the task at the right level is the measure of high performance, and they use various coercive-rewarding tools to achieve this - typically using legal forms of power.

Subordinate-centred and attention-focused managers, on the other hand, want their people to have fun at work: that's why they try to get to know their employees' personalities, needs and situations as well as possible and create a friendly, supportive atmosphere for them at work. Instead of an autocratic allocation of tasks, they strive to develop and effectively manage appropriate team structures, whereby decision-making powers are distributed harmoniously and according to the personal strengths of team members, and to pay continuous attention to the individual development of employees.

In addition to the similarity of the defined types, an important difference between the Michigan and Ohio models is that while the University of Michigan results suggest that the two leadership orientations are mutually exclusive, the Ohio experts suggest that effective representation of both styles can be measured in the same leader, so that the above orientations can coexist within the same person. The fact that the two styles are mutually exclusive or can coexist is also evident in the effectiveness studies of the two models: the Michigan model clearly rated subordinate-centred leaders as more effective. In contrast, the Ohio experts found that it was best for a leader to score high in both orientations (and although both models found higher levels of employee satisfaction for subordinate- or attention-centered leaders, the Ohio

studies also found high employee effectiveness for task-centered leaders where attention to subordinates was low.)

The Blake-Mouton model shows the closest similarity with the Ohio University model: the two typical leadership orientations (which they labeled attention to people and attention to production) were identified as characteristics that were also observed/measured non-exclusively but side by side in each leader. By representing the two characteristics as two variables/axes of a coordinate system, the managers could be placed anywhere in the space thus plotted based on their focus (the scale values they used ranged from 1 to 9 along both variables). In the model, five distinctive types were also identified according to the low/high/ and medium values of the two characteristics: (1) the leader who scores high on both scores (9.9) is a champion of group-centred leadership: he/she excels both in organisation and in building high levels of mutual trust and appreciation; (2) the drive leader (9.1) is task-centred only; (3) the people-centred leader (1.9) focuses only on subordinate-centred foci. The (4) compromising leader (5.5) shows moderate results on both axes, which typically allows him/her to achieve adequate organizational performance, while (5) semi-leadership (1.1) does not pay much attention to either dimension. An important feature of this model is that it does not rely on specific outcomes to measure the variables, but rather on the areas that managers emphasise when assessing their own work - this school thus relies on subjective self-assessment in that it places explicit importance on how the manager wishes to see him/herself.

Fiedler's contingency theory also distinguishes between task-oriented and relationship-oriented leadership types - in his view, these orientations are strongly embedded in personality, so (like the Michigan model) he sees the two foci as rather mutually exclusive. Another important feature is that, according to Fiedler, no leadership style works equally well in all situations: the appropriate focus depends on the situation, so that effective leadership orientations may be different in different situations.

3.5 Contingency leadership theories

According to contingencialist models, different situations require different management methods; the Fiedlerian concept presented above and the Vroom-Yetton model, mentioned last in the decision-oriented theories, can therefore be classified as contingencialist theories (Ionela, 2021; Taucean, 2016)

In addition to these two theories, the Hersey-Blanchard theory, where task- and relationship-oriented behaviours are also the two main variables used to assess the work of managers, should be included in the contingency school. Based on the low and high scores along these two dimensions, the model distinguishes four main leadership styles: the strongly task-oriented (1) dictator (telling), where relationship orientation is low; (2) seller (selling), where both dimensions are strong; (3) participant (participating), where task focus is weak with strong relationship orientation; and finally (4) delegator (delegating), where both focuses are weak. As an external variable, the model identifies the maturity of the subordinate staff as the set of conditions (which determines which management style would be most effective in a given situation). This involves examining whether employees are able or willing to perform the tasks assigned to them responsibly - the low and high values measured here determine which of the four styles is expected to be most effective.

3.6 New leadership trends

Leadership theories have of course evolved beyond the groups/schools we have just reviewed and continue to evolve today. Among the more recent trends, John Kotter's theory will be discussed in this chapter: behind the manager vs. leader roles he distinguishes (which were discussed in more detail at the beginning of this chapter) is the observation that management must rely increasingly on its human resources to create and implement quality, continuous strategic responses to the complexity of a rapidly changing business environment. In fact, the managerial organizational tasks and the employee-oriented leader role overlap significantly with two major orientations of personality-centered theories (Kotter, 1990).

The transactional vs. transformational leadership style again emphasises the differentiated applicability of leadership methods, focuses and situations. A transactional leader "trades" rewards and punishments in the organisation, i.e. motivates its members with positive and negative incentives to make the appropriate efforts to achieve the goals he or she has set. A transformational leader, on the other hand, encourages development/change while building trust with and shaping a shared vision with the involvement of his or her employees, listening to their feedback and developing a supportive organisational culture for effective, creative work where members take responsibility for common goals and are committed to their work. In the short term, a transactional leadership style can be effective with clear expectations

and transparent accountability, but in the long term it tends to be inflexible and does not encourage members of the organisation to adapt creatively and innovatively to changing circumstances. It is not difficult to see parallels with the typologies of leadership of the earlier schools (Klein, 2023).

Further / renewed expectations of leadership will be reviewed in Chapter 4 using the perspective of what the current social and market conditions demand of today's effective leaders. But first, the next chapter will briefly review the concept of emotional intelligence, its main definitions and its components.

3.7 Emotional intelligence

The study of the relationship between emotions and intellectual ability goes back thousands of years. Even ancient philosophers were seriously concerned with the role of emotions and their place in human life and thought (e.g. Aristotle, Stoic philosophers) (Aristotle, 1999) In the 18th century, we can find the search for the place and role of emotions in the teachings of Western philosophy (e.g. Descartes) and then in the Enlightenment (e.g. Spinoza), especially in the trends of rationalism. (Descartes, 2012) In the 19th century, Charles Darwin's theory of evolution represents another significant stage in the study of emotions (Darwin interpreted emotions as a remnant of the evolutionary past and pointed out a number of parallels between the ways in which humans and animals express emotions).

In the 20th century, the study of emotions became the focus of interest mainly in academic psychology. While the period 1900-1969 was characterised by the study of intelligence and emotions as two separate fields, the period 1970-1989 saw the beginning of a convergence between researchers in these two fields (Ciarrochi et al, 2003). Howard Gardner's theory of Multiple Intelligences is a very important milestone of this period: in addition to language, logical-mathematical, spatial, musical and bodily-kinesthetic intelligences, Gardner defined interpersonal and intrapersonal intelligence, which correspond well to the two basic areas of study of emotional intelligence (Gardner, 2011).

The emergence of Emotional Intelligence as an independently defined scientific discipline dates back to 1990 (Ciarrochi et al, 2003). The authors John D. Mayer and Peter Salovey published their major papers between 1990 and 1993 (Mayer et al, 2003) (Mayer-Salovey 1993) (Mayer-Salovey 1995), in which they summarized the major research findings in the field and laid

the theoretical foundations of Emotional Intelligence (EI). Through this conceptual clarification, they have also justified the existence of EI as a new and distinct field of intelligence and have developed a formal theory of it. Equally importantly, they also described their method for measuring EI (the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)), developed jointly with David Caruso (Mayer et al, 2003).

Mayer-Salovey's definition of EI is ability-based: its authors defined it as a group of abilities such as: a) perceiving emotions, b) using them to stimulate thinking, c) understanding the meaning of emotions, d) and managing emotions. Their tests measuring these abilities (MEIS (Multifactor Emotional Intelligence Scale) and the MSCEIT mentioned above) use problem-solving tasks (e.g., identifying emotions in pictures of faces or answering questions about a given story) rather than self-assessment questions (Mayer et al, 2003).

In 1995, a new name "exploded" into the field of EI research: the book by Daniel Goleman and Emotional Intelligence (Goleman 2008), which presented many aspects of the field in an easy-to-understand, interesting, readable style of popular science fiction books. The topics covered are wide-ranging, from the emotional architecture of the brain to the surprisingly significant advantages and disadvantages of positive and negative behaviours associated with emotions, to the promise of developing the ability sets associated with EI (Goleman 2012). Goleman's book became a resounding bestseller - translated into more than thirty languages and boasting over five million copies sold - and the subject of EI has since become a subject of growing interest (Goleman 2015(1); Goleman 2015(2)). In addition to the interest in the strict scientific field, the number of more popular, popular science publications has naturally increased. Perhaps this fact led to a number of criticisms of Goleman's work: his definition of EI was considered too broad, too general, based on a general notion of character rather than on the definition of a specific set of competences (Goleman's EI categories are Self-Assessment/Self-Regulation/Motivation/ and Empathy). (along with the American psychologist Reuven Bar-On's concept of EI, whose categories of Intrapersonal/Interpersonal/Apathy/Stress Management/ and General Mood EI were also found to be too diverse to be used to characterise a specific set of abilities) (Ciarrochi et al, 2003).

The main source of criticism was the ability-based Mayer-Salovey school itself (Mayer-Salovey 1993) (Mayer-Salovey 1995). Their most important criticism of the mixed approach is thus that it not only has ability-based components, but also includes elements from other domains of personality

among its basic components (e.g. motivation, which is included in Goleman's EI, but which Mayer considers to be 'systemically negative' and which, in his view, cannot be considered part of any type of intelligence (Mayer et al, 2003). On the basis of this criticism, Mayer and Salovey consider the mixed approaches to be unscientific and their findings to be unnovel (Ciarrochi-et al, 2003)

At the end of this chapter, it is certainly useful to take a position on the concept of S&E that we will follow in this work and in the doctoral thesis: we do not consider the mixed approach to S&E to be unscientific, but we appreciate it as a much better model of reality, and as a much more widely applicable concept of S&E. From the point of view of effective leadership, this approach means that emotional intelligence, which has a major influence on individual and group behaviour, should again be approached in its complexity in each individual, for which a 'bottom-up' approach may be a good practice. From this perspective, developed emotional intelligence can be understood as a well-functioning interplay of complex psychological and social abilities, which should be measured in terms of the degree of aptitude and competence in individual situations, rather than trying to break down the already overly complex process system of EI into its 'input side'. The 'output-side' approach also provides an opportunity to map a very wide range of emotional characters and behaviours, as individuals may show different patterns of emotional competence in different situations, with different patterns of success and failure. This approach provides a very good basis for understanding the advantages and identifying the disadvantages between different behaviours, and is therefore also applicable to group learning exercises.

The argument that the mixed approach breaks down EI into components, some of which are not strictly classifiable as skills, can be answered as follows: on the one hand, it is rarely relevant for the usability of EI whether its components are of a purely competence-type or not. Moreover, the individual components, whether of EI or of character, are so inextricably linked that what is a cause in one context is a cause in another: once again, the effort to define each component as a primary or secondary component derived from the previous one becomes futile. Finally, as a key element of Mayer's reasoning, he argues that the components of the mixed approach are not only part of the so-called 'knowledge factory' of the personality (i.e. the competences in the strict sense), but can also be part of other personality components (a good example is the motivation mentioned earlier: while

Goleman defines it as part of emotional intelligence, Mayer argues that it cannot be, since instead of the so-called 'knowledge factory' (i.e. the competences in the strict sense), it is the so-called 'knowledge factory' (i.e. the so-called 'competences'). "In the remainder of our work, we will therefore clearly proceed in the spirit of the mixed approach to EI: we will capture and model emotional intelligence in the processes of the interplay of several components of the personality.

4 Overview of new demands on management - focus on values and tasks

In a changing social and market environment, effective management tasks are constantly expanding. As we have seen from the first chapter of this thesis, the environmental characteristics characterised by accelerating change and the new managerial demands they dictate are interlinked, and these processes interact in a constant chain of cause and effect. In this chapter, however, in order to make better use of the space available, we feel it more appropriate to summarise the management areas brought to life by the new challenges, by theme.

4.1 The importance of knowledge management

A prerequisite for effective, adaptive corporate adaptation to the ever-changing business and social environment is for management to support all forms of effective knowledge transfer through the use of well-designed knowledge management strategies (Bencsik, 2011) and to create an organisational culture within the company that consciously leads to a learning organisation. (Bencsik, 2009; Bencsik-Juhász, 2015) Learning organisations develop the attitudes that enable them to adapt successfully to a changing environment with increasing efficiency. Senge's model identifies five principles that, if implemented, enable an organisation to operate in the spirit of a philosophy of continuous openness and learning. Senge's criteria for learning organisations are (Senge 2006; Bencsik-Bognár, 2003):

- (1) Systems thinking, whereby problems are explored and situations are solved both in time and space, with an understanding of the deeper context.
- (2) Self-direction, the capacity for self-management, which refers to the nature of individuals/groups/organisations' awareness, guided by a specific vision, that enables them to make concentrated efforts and to pay appropriately focused attention and learn.

(3) The use of thought patterns implies not only open and systems thinking, but also organisational awareness: the use of common ways of acting and thinking together, which not only increases group and organisational efficiency, but also strengthens loyalty to the organisation and group cohesion (Bencsik, 2003).

(4) A shared vision is an effective way to motivate individual employees and groups of employees, both for specific actions and for the learning stages of the pathfinding process. It gives a common identity to the members of the organisation, while at the same time effectively helping to channel energy and focus towards common goals.

(5) Through the continuous use of group learning practices, individual and group capacities for understanding and learning can develop in a symbiotic way, reinforcing each other. At the same time, the organisation's problem-solving capacity is rapidly improving as employees' attitudes become more open and flexible in constantly changing situations.

While Senge focuses on attitude, openness, organic harmony between the organisation as a whole and its individual members, and the harmonisation of their goals, Garvin's model of the learning organisation focuses on the processes of knowledge creation, dissemination and use. This model also describes well, however, the conceptual features that are typical of any effectively functioning learning organisation. An open and supportive organisational culture, flexibility, task variety, innovative approaches and group decision-making are typical features of any learning organisation (Garvin 2003).

A successful manager in today's business environment should therefore know his or her employees and their competences as well as possible; based on this, he or she should be able to know which competences should be developed in which direction, so that the individual can increasingly fulfil his or her own goals and advance the organisational goals more effectively. Build an organisational culture of trust, where it is clear to all employees that sharing their knowledge with others in the organisation is preferable to retaining it. From the development and constant refinement of the corporate goal structure to the continuous co-contemplation of all members of the organisation at all levels of corporate planning, so that it can actively support any form of new knowledge creation.

4.2 The role of motivation

An important feature of fair and effective organisational incentive and reward systems is that they adequately meet all the main groups of needs. The human needs grouped into several categories by the various content theories of motivation are, of course, related in many ways in terms of content, since each seeks to capture the needs of human nature and the typical mechanisms of operation between them. Knowing and accepting that the comparison will obscure important differences at many points, for the purposes of this subsection we will nevertheless briefly show that the need groups of the important content theories of motivation can be somewhat effectively mapped to the groups according to the extrinsic-intrinsic motivational divisions (emphasizing that the result of the classification is typically used in the evaluation of incentive-reward instruments, not in the analysis of human psychological processes).

According to this view, the human needs represented by the two lower levels of Maslow's Needs Pyramid (physiological and certainty needs groups), Alderfer's Existence Needs, Herzberg's Hygiene Needs and Murray's Primary (biological) Needs groups are typically met by employers (fully in line with the current system of social norms/expectations) with extrinsic incentives. Indeed, adequate financial benefits and fair job security are excellent tools in the current social systems for individuals to effectively meet the needs of these groups.

The post-biological needs groups of Maslow's pyramid (the top three levels: social, recognition, and self-actualization), Alderfer's Development and Relationship Needs, Herzberg's Motivator Factors, Murray's secondary (psychogenic) needs, and all of McClelland's needs (he did not address the biological ones at all) are typically more easily and directly related to work activity, and thus tend to be intrinsically motivated, typically by non-material incentives. (Atkinson- Hilgard, 2020)

Without effective motivation, organisations will lose their competitiveness and even their viability in the long run; in this sub-chapter, I would like to mention two key motives for successful leadership: the respectful/fair use of extrinsic incentives and the exploitation of the rich application potential of intrinsic incentives.

Several HR-related articles today address the increasing role of intrinsic incentives: this is true when the employer incentive system provides fair

rewards on the extrinsic side. In this case, the Herzberg model really works on paper: if the hygiene factors are in order, they are "silenced": if they are not in order, they will typically play the role of expectancy (rather than motivator) factors in motivating members of the organisation. However, the lower the average income in a given society and the more consciously an employer company exploits this (i.e. the less it is characterised by fair financial incentives and general job security for its employees) - the less true it is that external incentives do not affect job performance. As long as money remains the basis of exchange in societies, and as long as the vast majority of citizens in countries derive the vast majority of their income from the labour market, the inadequacy of extrinsic rewards will be a fundamental barrier to achieving not only optimal but also minimum sufficient levels of motivation in organisations.

In the context of intrinsic motivations, social needs are the responsibility of all members of the organisation, so it is essential for the leader to develop a safe and supportive organisational culture based on trust. In addition, it makes sense to work with a more personalised intrinsic motivation policy, based, of course, on a deeper understanding of the individual needs and personal characteristics of employees. The potential here can be further enhanced, however, if managers in organisations develop methods in this area with the necessary expertise and patience. This means, on the one hand, the application of tools that respect and recognise the sensitive nature of human creativity and, on the other hand, the consistent and personalised application of the three factors of SDT (Self Determination Theory): autonomy, self-development and the linking of activities to higher goals, which, in the hands of any skilled and committed leader, can become a mastery tool for achieving truly effective organisational motivation (Pink, 2018; O' Hara, 2017)

4.3 The ability to change focus

Today's leaders need to understand that both individuals and organisations are constantly part of larger networks, which have now, as we enter the BANI era, proven to operate in fragile and unstable conditions. Thinking in terms of systems therefore implies not only a clear understanding of the causal relationships of a given network (and the place and potential of a given entity: individual or organisation within that network), but also a constant, vigilant awareness of the interplay of larger systems.

The ability to continuously maintain a change of focus implies, in addition to the willingness to flexibly exchange global and local perspectives, the ability to (a) quickly change priorities and (b) find and take up solutions in a straightforward way in non-optimal situations.

Flexible mindsets can also be linked to the ability to step out of one's comfort zone, as well as a very complex repertoire of leadership skills that recognise the need for change management and are able to initiate and manage it. Today's leaders often have to take dramatic decisions, which require courage and charismatic commitment, often involving not only an understanding of environmental change, but also a strong value orientation that includes the willingness to even attempt to actively influence their environment. This can take the form of strong, value-driven advocacy and leading by example, as well as seeking new solutions rather than tried and tested, but proven to be flawed, types of response.

4.4 People, groups, empathy

At the beginning of the 21st century, successful leaders cannot afford not to pay special attention to individual and group psychological and social psychological processes. Understanding the complex and often illogical drivers of human behaviour is not an easy task and requires almost constant self-improvement. However, effective managers need to master communication, conflict management and motivation as key competences, and must also constantly develop their ability to understand human processes.

4.5 Creativity, inspiration, diversification

Changing environmental conditions require organisations to constantly renew their strategic responses. Problems are typically ill-structured, so algorithmic problem-solving methods are not sufficient; heuristic problems require creative responses; and creativity, while it may seem like a magical, non-automatable solution, can be promoted very effectively with the right management attitude.

Csikszentmihályi's definition of creativity is simply a new way of putting things together (Csikszentmihályi, 2021). This clear and very simple definition gives organisational leaders a strong opportunity to make creativity a core property of their organisation, rather than a difficult to achieve, somewhat mystified goal, by creating an organisational environment that

supports it. The secret of creative thinking, as defined above, lies in the broadening of the free associations available this is also the simple secret of using group creative techniques.

The next step is "just" to understand that the more novel and daring (i.e. creative) an idea is, the more unpredictability and uncertainty surrounds the process of its implementation. The majority of new ideas fail, not because the planners and implementers make a serious mistake, but because a significant proportion of innovations fail because of the many unforeseen obstacles and unexpected problems. The organisation (and the manager) must incorporate this huge uncertainty factor into their preliminary calculations: it is no small thing to take up an individual's particular idea and then take responsibility for it at organisational level: creativity is a fragile thing and associative thinking is the opposite of focused problem solving, which is a prerequisite for any successful project. Behind both approaches, whether in an inspirational or analytical/implementing role; the leader must be the one to take the lead.

The issue of organisational diversification is based on the same contradiction: whatever (gender, cultural, international) factors the organisation may take into account in its embrace of increasing diversity, it promises increasing conflict on one side, which the manager must manage with ongoing empathy, professional communication and highly effective knowledge transfer processes. On the other hand, an innovative and increasingly empathetic and understanding team of employees will be strengthened under the aegis of your organisation.

4.6 And finally: to continue the search for balance

In the BANI world order, individuals, organizations and much larger social units must live and evolve in a state of great uncertainty, as part of confusing and complex processes, in constant consideration of conflicting truths and values. Anxiety is a constant experience of the modern human being, and mismanaged fears often spill over into individual and group conflicts. Leaders in today's business and social organisations must not only responsibly manage these as individuals/persons, but also stand behind and embrace complex systems of goals and objectives, leading people/groups and whole organisations towards them.

Burnout, workplace bullying, group conflicts, crises, or even real value crises are just examples of emerging conflicts that leaders have a role and responsibility to resolve.

We conclude by building on the complex issues presented in these sub-chapters to show how the competences of emotional intelligence are essential and indispensable to understanding and effectively addressing these challenges.

5 Conclusions: effective leadership and emotional intelligence

At the end of Chapter 3, emotional intelligence was defined as the set of skills that enable an individual to understand and manage their own and others' feelings. In this summary, the importance of these four areas is discussed from the perspective of managers in organisations operating in an early 21st century social - market environment.

Understanding one's own emotions: a given level of self-awareness is essential because the environmental elements and issues to be addressed, as presented in chapters 1 and 4, are of a complexity that cannot be effectively addressed with a well-algorithmised toolbox (i.e. a constant "solution set"). In the communication and interaction of managers with individuals, groups or even larger social units, the continuous assessment of the situation and the decisions to be made, implemented and the responsibility that this implies, are a constant intellectual and spiritual challenge that can only be built on a solid foundation of self-awareness if the individual is in balance. This part also includes the importance of the constant practice of self-reflection, which is also inconceivable without an existing base of self-awareness.

Understanding the emotions of others: the simple term "empathy" is both difficult to learn and a new and new content on many levels, capable of fine-tuned development through continuous experiential learning, as well as of constantly setting responsible boundaries in new and new situations.

Managing one's own emotions: depending on one's disposition, this is often the most challenging area, even for those with high emotional competences; especially when dealing with situations of value conflict and when making leadership decisions that significantly affect the lives of others, strong competences in this area can even protect the long-term integrity of the leader's personality.

Managing the emotions of others: a very large group of leadership situations constantly draw on the competences of this area in very different situations. All forms of communication, effective conflict resolution techniques, understanding and acceptance of major decisions, and all levels of effective

motivation constantly "feed" on the skills of this domain. It is very important to note that while the distorted values-based management of professional influence i.e. manipulation may bring significant short-term success to the manager who uses it, in the long term it automatically leads to an escalation of moral and other problems and is therefore not a valuable and applicable competence. High emotional skills must be based on an appropriate set of values for a leader who wants to help his people effectively and responsibly towards common goals.

References

- Albérico Travassos Rosário; Joana Carmo Dias (2022) Industry 4.0 and Marketing: Towards an Integrated Future Research Agenda; MDPI; <https://doi.org/10.3390/jsan11030030>
- Andrea Bencsik - Tímea Juhász (2015): II. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia – „A vidék él és élni akar” – tanulmánykötet; Kecskeméti Főiskola, 2015. p.348-353. (ISBN: 978 615 5192 33 3)
- Andrea Bencsik (2003): group roles and group development in the service of knowledge management; *Vezetéstudomány*, 2003., 06. issue, pp. 17-24.
- Andrea Bencsik (2011): Erzsébeker (in Hungarian). (ISBN: 978 963 08 1265 8) pp.21-36.
- Andrea Bencsik, Krisztina Bognár (2003): change management of learning organizations on the way to knowledge management; *Management - manager training*, Vol. II, No. 5, June 2003, pp. 24-30.
- Aristotle (1999): *Rhetoric*; Telos Ubl., Budapest (ISBN: 963845816X)
- Atkinson & Hilgard, E.E. Smith, S. Nolen - Hoeksema, B.L. Fredrickson, G. R. Loftus (2020): *Psychology*, Osiris Kiadó, Budapest
- Barakonyi Károly (2002) (2): *Stratégiaalkotás II - Stratégiai Menedzsment*; Nemzeti Tankönyvkiadó (ISBN: 9789631907827)
- Barbara Stöttinger (2022) BANI vs. VUCA: How Leadership Works in the World of Tomorrow; WU Executive Academy; <https://executiveacademy.at/en/news/detail/bani-vs-vuca-how-leadership-works-in-the-world-of-tomorrow>
- Bencsik Andrea (2009): *A tudásmenedzsment emberi Seiteala*; Z-Press Kiadó, Miskolc; (ISBN: 978 963 9493 47 6)
- Bennett, Nathan and Lemoine, James (2014): What VUCA Really Means for You; *Harvard Business Review*; Vol. 2014 Iss. 1. <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you> SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2389563>

- Bonadio, B., Zhen Huo, Andrei A. Levchenko & Nitya Pandalai-Nayar (2023): Globalization, Structural Change and International Comovement; National Bureaux of Economic Research;
- Ciarrochi J. -Forgas J.P.- Mayer J.D. (2003): Emotional Intelligence in Everyday Life; Kairos Publishers, (ISBN 963 9406 84 8)
- Cinjel Nandes Dickson (2022) Taylorism, Fayolism, Weberism and Relevance in Modern Organizations; (pp.84 to96) Chananprints Publ.
- Csikszentmihályi Mihály (2021): Creativity - The flow and the discovery, or the psychology of inventiveness; .
- Daniel H. Pink (2018) Drive - The Surprising Truth About What Motivates Us; Canongate Publ.
- Daniel Robotham, Suzanna Windon, Ph.D. (2023): Managers vs. Leaders: Different but Equally Important; Penn State Extension; <https://extension.psu.edu/managers-vs-leaders-different-but-equally-important>
- Delia O'Hara (2017): The intrinsic motivation of Richard Ryan and Edward Deci; American Psychological Association; <https://www.apa.org/members/content/intrinsic-motivation>
- Descartes René (2012): The Passions of the Soul/L'Harmattan / Hungarian Philosophical Society, Budapest, (ISBN: 9789632365213)
- DG (2024): VUCA-BANI; GROUP Dynamics: [//groupdynamics.hu/vuca-vs-bani-uj-mozaiszo-a-vilag-leirasara/](https://groupdynamics.hu/vuca-vs-bani-uj-mozaiszo-a-vilag-leirasara/)
- FSD (2021): Trends in the Era of the 4th Industrial Revolution; Field Service Digital; <https://fsd.servicemax.com/2021/07/29/industry-4-0-customer-trends-in-the-era-of-the-4th-industrial-revolution/>
- Galit Klein (2023): *Transformational and transactional leadership, organizational support and environmental competition intensity as antecedents of intrapreneurial behaviors*; European Research on Management and Business Economics; Vol. 29, Iss. 2, May-August 2023, Science Direct; <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883423000025> <https://doi.org/10.33844/ijol.2016.60305>
- Gardner Howard (2011): Frames of Mind - The theory of multiple intelligences ; Basic Books, (ISBN: 978-0-465-02434-6)
- Garvin David A. (2003): "How Professional Schools Teach Professional Skills: The Case Method in Action"; Harvard Business School Working Paper, No. 03-202, May 2003.
- Goleman Daniel (2008): Emotional Intelligence; Background Publisher (ISBN: 9789639365759)
- Goleman Daniel (2012): Társas Intelligencia; Nyitott Könyvműhely Kiadó Kft. (ISBN: 9789639725140)

- Goleman Daniel (2015(1)): Emotional Intelligence at Work; Edge 2000 Ltd (ISBN: 978 963 976 028 8)
- Goleman Daniel (2015(2)): How to be emotionally intelligent; $r=0$
- Hanna Szemző, Jorge Mosquera, Levente Polyák, Lukács Hayes (2022): flexibility and adaptation: creating strategy for resilience; Sustainability 2022, 14(5), 2688; <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/5/2688>; <https://doi.org/10.3390/su14052688>
- Henkel, T., Debra Bourdeau (2018) A Field Study: An Examination Of Managers' Situational Leadership Styles; Journal of Diversity Management - December 2018 Volume 13, No 2. <https://doi.org/10.19030/jdm.v13i2.10218>
- Hollósy-Vadász Gábor (2020): McKinsey's 7 S model; <https://pszichologuskereso.hu/pszichologia-blog/pszichologia-blog/mckinsey-f%C3%A9le-7s-modell>
- Ilie Mihai Taucean, Matei Tamasila, Gabriela Negru-Strauti (2016): Study on Management Styles and Managerial Power Types for a Large Organization; ; Science direct; <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816301641> <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.091>
- Jeff Muldoon,, Joshua Bendickson,, Antonina Bauman, Eric W. Liguori (2020): Reassessing Elton Mayo: clarifying contradictions and context; Journal of Management History; Emerland Insight; Vol. 2019, Iss. 5. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMH-05-2019-0033/full/html>
- Jenkins Jennifer M. - Oatley Keith (2001): Our emotions; Osiris (ISBN: 9789633890387)
- Jitrinee Chanphati, Nongnapat Thosuwanchot (2023): Strategic flexibility: a systematic review and future research directions; In: JSMA Vol.2022, Iss. 08; Emerland Insight; <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSMA-08-2022-0134/full/html>
- Kahneman, Daniel (2013); fast and slow thinking, HVG Books, 2013
- Kő A., Szabó I., Bapó Á.B., Kovács T., Lőrincz L., Baranyi P., (2023): Digital & cognitive corporate reality. Infocommunications journal: a publication of the scientific association for infocommunications (hte), (2023). (pp), 2-10. <https://doi.org/10.36244/ICJ.2023.6.1>
- Kotter, J.P. (1990) A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York: Free Press
- Logan T Lewis, Ryan Monarch, Michael Sposi, Jing Zhang (2022): Structural Change and Global Trade; Journal of the European Economic

- Association, Volume 20, Issue 1, February 2022, Pages 476-512, <https://doi.org/10.1093/jeea/jvab024>
- Mayer John D - Salovey Peter - Caruso David R - Sitarenios Gill (2003): 0.; American Psychological Association; hl=ja&user=xBgCy7cAAAAJ&citation_for_view=xBgCy7cAAAAJ:iH-uZ7U-co4C
- Mayer John D - Salovey Peter (1995): feelings; Applied and preventive psychology pp. 197-208; [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(05\)80058-7](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(05)80058-7)
- Mayer John D. - Salovey Peter (1993): The intelligence of emotional intelligence; Intelligence p.433-442, 1/10/1993. [https://doi.org/10.1016/0160-2896\(93\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0160-2896(93)90010-3)
- Michael Mankins (2022): In Uncertain Times, the Best Strategy Is Adaptability; *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2022/08/in-uncertain-times-the-best-strategy-is-adaptability>
- Muhammad Awais, Amanat Ali, Muhammad Sajid Khattak, Muhammad Irfanullah Arfeen, Muhammad Azam I. Chaudhary, Aleena Syed (2023) Strategic Flexibility and Organizational Performance: Mediating Role of Innovation; Sage Journals, 2023 <https://doi.org/10.1177/21582440231181432>,
- Mujahid Hussain, Hamid Hassan (2016) The leadership styles dilemma in the business world; International Journal of Organizational Leadership 5(2016) pp. 411-425 https://ijol.cikd.ca/article_60305_50da8d7add4aeb81bac9834a3486aaf.pdf <https://doi.org/10.33844/ijol.2016.60305>
- Panagiotis Kafetzopoulos, Evangelos Psomas, Anastasia A. Katou (2023) Promoting Strategic Flexibility and Business Performance through Organizational Ambidexterity; *Sustainability*, Vol.15 Iss.17, <https://doi.org/10.3390/su151712997>
- Qureshi, Z. (2022) How digital transformation is driving economic change; Brookings; <https://www.brookings.edu/articles/how-digital-transformation-is-driving-economic-change/>
- Ronald Busse (2014) Advances in Management - Comprehensive Leadership Review - Literature, Theories and Research; Research gate; https://www.researchgate.net/publication/331564071_Advances_in_Management_-_Comprehensive_Leadership_Review_-_Literature_Theories_and_Research
- S. F. Dieffenbacher (2023) BANI World: What is it and Why We Need it?; Digital Leadership; <https://digitalleadership.com/blog/bani-world/>

- Sára Szabolcsi (2016): management styles then and now; International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 1. (2016). No. 1. DOI: 10.21791/IJEMS.2016.1.41.
- Senge Peter M. (2006): The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization; Deckle Edge; (ISBN:)
- Simon, Herbert (1991): Bounded rationality and organisational learning; Organisational Science, Vol 2, No 1, February, 1991, <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.125>
- Srđan Nikezić , Milenko Dželetović , Dragan Vučinić (2016) Chester Barnard: Organisational-Management Code for the 21st Century Procedia - Social and Behavioral Sciences 221 (2016) pp. 126 – 134 <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.098>
- Stanca Ionela (2021): leadership: from classic theories to the 21st century's challenges; SHS Web Conf., Vol 102, BUSINESS AND REGIONAL DEVELOPMENT 2021; <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112002023>
- Yuan Li, Zhongfeng Su, Yi Liu, Mingfang Li (2011): Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles, August 2011 Chinese Management Studies 5(3): pp. 256-271; Research Gate; <https://doi.org/10.1108/17506141111163354>

**A vállalati-szervezeti stabilitást veszélyeztető tényezők,
Gazdálkodás, menedzsment és HR a háború árnyékában
(ipar, mezőgazdaság, szolgáltatások, egyéb területek) című
kutatás eredményeinek összevetése a Tudástőke fejlődést
gyorsító szerepe című kutatással**

Láncz Gábor

kutató

Információs Társadalomért Alapítvány

lancz.gabor@gmail.com

ORCID 0000-0002-8664-1137

Kiss Ferenc

kutatói és fejlesztési igazgató

Információs Társadalomért Alapítvány

kiss.ferenc@infota.org

ORCID 0000-0002-4207-6658

Absztrakt

Jelen tanulmányunkkal azt a célt tűztük ki, hogy megvizsgáljuk az összekapcsolási lehetőségiet az Információs Társadalomért Alapítvány által összefogott, a teljes magyar vállalati szektor kvantitatív idősoros tudástőke felmérés kutatásának az eredményeit, elsősorban a Poór et al. által publikált „A vállalati-szervezeti stabilitást veszélyeztető tényezők, Gazdálkodás, menedzsment és HR a háború árnyékában (ipar, mezőgazdaság, szolgáltatások, egyéb területek)” (Poór, et al., 2022a) kutatással, valamint részben a Poór et al. által publikált „Kilábalás – Újranyitás – Növekedés, Várható változások a vállalati/intézményi gazdálkodásban és menedzsmentben a koronavírus árnyékában” (Poór, et al., 2022b) kutatással.

Kulcsszavak: *tudástőke, vállalati hatékonyság, HR válságkezelés, gazdasági stabilitás, változásmenedzsment*

Comparison of the results of the research entitled ‘Factors threatening corporate-organizational stability, Business, management and HR in the shadow of war (industry, agriculture, services, other areas)’ with the research entitled ‘The role of knowledge capital in accelerating development’

Gábor Lán cz

researcher

Foundation or Information Society

lancz.gabor@gmail.com

ORCID 0000-0002-8664-1137

Ferenc Kiss

R&D director

Foundation or Information Society

kiss.ferenc@infota.org

ORCID 0000-0002-4207-6658

Abstract

With this study, we aimed to examine the possibility of linking the results of the quantitative time-series knowledge capital survey of the entire Hungarian corporate sector, coordinated by the Foundation for the Information Society, primarily with the research published by Poór et al. “Factors threatening corporate-organizational stability, Business management, management and HR in the shadow of war (industry, agriculture, services, other areas)” (Poór, et al., 2022a), and partly with the research published by Poór et al. “Recovery – Reopening – Growth, Expected changes in corporate/institutional business management and management in the shadow of the coronavirus” (Poór, et al., 2022b).

Keywords: *knowledge capital, corporate efficiency, HR crisis management, economic stability, change management*

A kutatás bemutatása

Az Információs Társadalomért Alapítvány (INFOTA) által összefogott kutatás „A fenntartható gazdasági növekedés és a tudástőke” című (Boda, Juhász et. al., 2021) cikkben ismertetett kutatás megismétlése volt két időpontra, 2016 és 2021 évekre. A kutatás célja elsősorban a vállalati hatékonyság törvényszerűségeinek feltárása volt, valamint másodsorban a hazai nemzetgazdaságnak a fejlett országok csoportjához való gyorsabb felzárkózási lehetőségeinek elemzése.

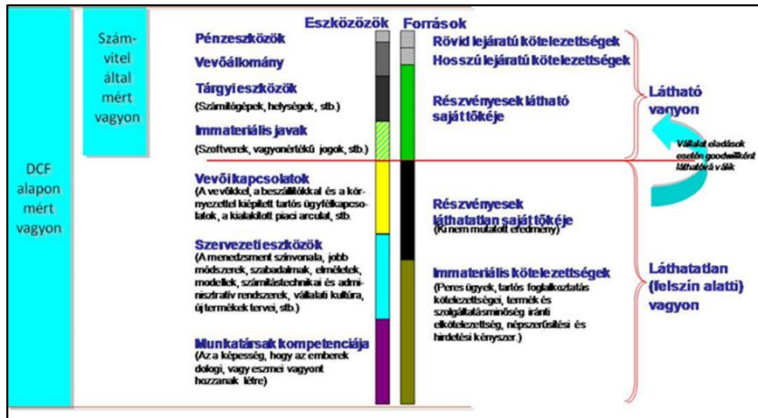
A vállalati tudástőke

A vállalati tudástőke kvantitatív módon történő felszínre emelésében jelentős szerepet játszott Sveiby munkássága (Sveiby, 2021). Rávilágított arra, hogy a vállalatok könyv szerinti értéke eltér a vállalatok piaci értékétől. Legkönnyebben a jelenség a tőzsdén jegyzett vállalatok esetében megragadható, hiszen a cégek piaci értékét – kapitalizációját – a tőzsde, mint szabályozott tőkepiac, folyamatosan és piaci alapon méri. Márpedig, ha egy vállalat tőzsdei kapitalizációja magasabb a könyv szerinti értékénél, akkor ott egy olyan töketényező csoportnak szükséges léteznie, amelyet a számvitel – mint később láthatjuk, elsősorban az óvatosság számviteli alapelve miatt – nem ismer el.

Nem csupán tőzsdei társaságok esetében kvantifikálható a vállalati tudástőke. Nem tőzsdei társaságok esetében a vállalati adásvételek során felszínre kerül a vállalatok piaci értéke, és ezáltal a vállalatok tudástőkéje. Azonban, a vállalati felvásárlások jelentős részében a vételár az üzleti titok részét képezi és így nem kerül nyilvánosságra.

Vállalatértékelési módszertanok sokasága nyújt segítséget a vállalati tudástőke meghatározására. Ezek közül a diszkontált cash-flow alapú módszerek tekinthetők a széles körű alkalmazásuk alapján az elfogadottabbaknak (Damodaran, 2006).

Boda a vállalati tudástőke definíciójaként a számvitel által nem kimutatott – láthatatlan (felszín alatti) - vállalati vagyont adja meg (Boda, 2008), ezt mutatja be az 1. ábra.



1. ábra: A vállalatok átalakuló tőkeszerkezete (Boda, 2008)

A 1. számú ábrán a piros vízszintes vonal feletti terület ábrázolja a számviteli szerinti mérleget, a piros vonal alatti terület pedig a vállalatok tudástőkéjének az értékét. A kettő összege a diszkontált cash-flow alapú vállalatértékeléssel meghatározható, amiből a számviteli mérlegfőösszeget levonva megkapjuk a vállalat tudástőkéjét.

A vállalati tudástőke – más szóval láthatatlan (felszín alatti) vagyon - három nagy csoportra osztható:

1. Vevői kapcsolatok, ide tartoznak: a vevőkkel, a kulcs beszállítókkal és a környezettel kialakított tartós ügyfélkapcsolatok, a piaci arculat stb.
2. Szervezeti eszközök, ide tartoznak: a menedzsment színvonala, jobb módszerek, még nem aktivált szabadalmak, a vállalati hatékonyságot erősítő elméletek, modellek, a számítástechnikai és adminisztratív rendszerek, a vállalati kultúra, az új termékek tervei stb.
3. Munkatársak kompetenciája, az a képességük a munkatársaknak, hogy dologi vagy eszmei vagyont hozzanak létre.
4. Egyedi vállalati tudástőke elemek,
5. Még nem azonosított tudástőke elemek.

A vállalati átalakuló tőkeszerkezet értelmezése számos napi szintű, a gyakorlati menedzsmentet érintő probléma megoldását teszi értelmezhetővé, azonban rávilágít számos további problémára is.

A jó vevőkapcsolatok, mind anyagi, mind időráfordításokat igényelnek (amely időráfordítás anyagi ráfordítássá is átszámolható – gondoljunk csak a Big4 tanácsadó cégek működésére és külső-belső számlázási gyakorlatára), azonban hozamokat is biztosít. Ezen hozamok megjelennek a vállalati eredményekben, így a diszkontált cash-flow alapú vállalatértékelési módszertanok szempontjából kiemelt fontosságú üzemi eredményben is, és ezen keresztül az adózott eredményben.

Hasonlóképpen, a kulcs munkavállalók lojalitásának megszerzése anyagi és időráfordításokat igényel a vállalat és vezetése részéről, de hozamai is vannak (Németh, 2022a). A legtöbb vállalatvezető ösztönösen érzi ezt.

A vállalati tudástőke problematikái felvetik annak a kérdését is, hogy a tudástőke mennyiben birtokolható a vállalat által. Amíg egy kifejlesztés alatt álló szabadalom különböző – elsősorban kockázat menedzsment – technikákkal viszonylagosan birtokolható egy vállalat által, addig a munkatársak lojalítására a vállalat és menedzsmentje maximum hatással tud lenni, de tekintve, hogy a lojalitás elválaszthatatlan a munkavállalótól, azt a vállalat sohasem birtokolhatja, tulajdonolhatja.

Adott esetben egy vállalati végelszámolás (esetleg felszámolás) során a vállalat hitelezőit nem tudjuk kielégíteni a vevőkapcsolatok minőségével, vagy a munkavállalók lojalításával, így a számviteli óvatosság elve csak részben teszi lehetővé a tudástőke beruházások összességének aktiválását a vállalati mérlegben.

A vállalatok hatékonysága

A vállalatok hatékonyságát sokféle mutatószámmal mérhetjük. Katits a vállalatok egyes életciklusai szerint is eltérő hatékonyságmérési mutatószámokat javasol (Katits, 2017). Tekintve, hogy a Boda György vezette, az INFOTA által összefogott kutatás a teljes magyar vállalati kör adatait dolgozza fel – a KSH által biztosított adatok felhasználásával – több százezer vállalat esetében, így a vállalati hatékonyság mérésére célszerűen egy a vállalatok teljes körére adekvátan értelmezhető mutatószámot választottunk a kutatás során. Ez a hozzáadott érték / fő mutató lett. Ezt tekintettük a termelékenység mutatószámának.

A választást alátámasztotta, hogy az egyes vállalatok a hozzáadott értékük mértékében járulnak hozzá a nemzetgazdasági bruttó hazai termék (GDP) bővüléséhez. A vállalati hozzáadott érték számítása:

$$\begin{aligned} \text{hozzáadott érték} = & + \text{értékesítés nettó árbevétele} \\ & + \text{aktivált saját teljesítmények} \\ & + \text{egyéb bevételek} \\ & - \text{anyagjellenű ráfordítások.} \end{aligned}$$

Általában az országok gazdasági hatékonyságát az egy főre jutó bruttó hazai termék (GDP) alapján szokták összehasonlítani (Boda & Láncz, 2023). Ezzel párhuzamosan a vállalatok hatékonyságát a

$$\text{hozzáadott érték} / \text{fő} / \text{év}$$

mutató alapján vizsgáljuk.

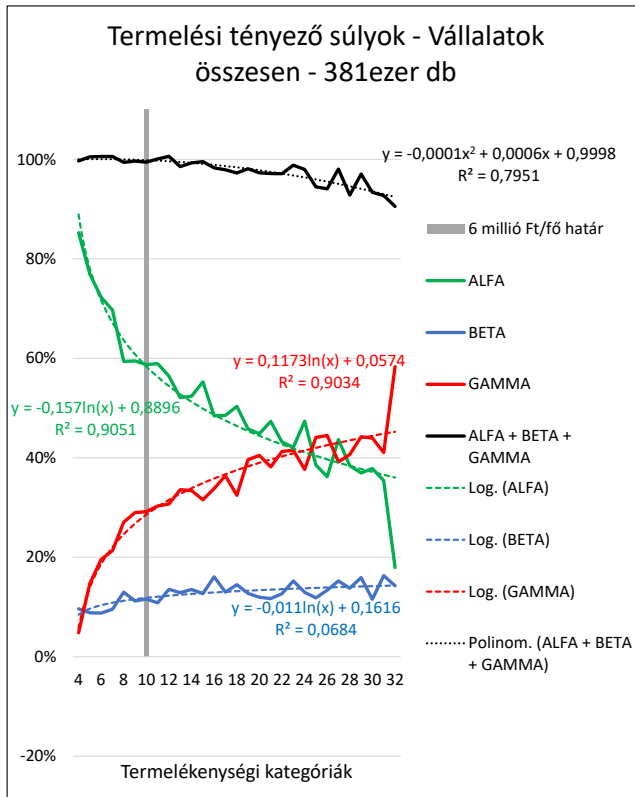
A vállalati hatékonyság törvényszerűségei

Az INFOTA által összefogott kutatás ismételten igazolta a „A fenntartható gazdasági növekedés és a tudástőke” (Boda, Juhász et. al., 2021) című tanulmány megállapításait, amely szerint, hatékonyabb egy vállalat, ha:

1. hozzáadott értékének kisebb hányadát fordítja bérek fizetésére, azonban
2. az egy főre jutó bérköltségét növeli,
3. az egy főre jutó fizikai tőkéjét növeli (mérlegfőösszeg),
4. az egy főre jutó tudástőkéjét azonban még az egy főre jutó fizikai tőkeszükségletnél is gyorsabban növeli.

A szerzők az alábbi 2. és 3. számú ábrán szemléletesen mutatják be a törvényszerűségek igazolását.

(Megjegyzés: jelen tanulmány írásakor az INFOTA által összefogott kutatás eredményeinek validálása még zajlik, azonban az eredmények már visszaigazolták a törvényszerűségek erősségét).



**2. ábra: Termelési tényező súlyok
(Boda, Juhász et. al., 2021)**

A 2. számú ábrán, a szerzők az „x” tengelyen a magyar vállalati sokaságot 700.000 Ft hozzáadott érték / fő / év lépésközzel, 32 osztályba sorolták be. Például: a 10 osztályba a 6.300.000 Ft-tól 7.000.000 Ft-ig tartozó hatékonyságú - hozzáadott érték / fő / év - vállalatok kerültek. A 2. számú ábra „y” tengelye a vállalati hozzáadott érték felhasználását mutatja be százalékos értékben.

A zöld görbe (alfa) a hozzáadott értékből a bérhányadot mutatja. A 2. ábrából kiolvasható, hogy az alacsony hatékonyságú vállalatok hozzáadott értékük nagy részét fordítják bérekre, míg a hatékonyabb vállalatok a hozzáadott értékük egyre kisebb részét fordítják bérekre. A zöld görbe

látványosan zuhan a vállalati hatékonyság függvényében. Azaz a hatékonyabb cégek nem munkaintenzív termelést folytatnak.

A kék görbe (béta) a hozzáadott értékből az értékcsökkenési leírás felhasználást mutatja a vállalati hatékonyság függvényében. Az ábrából kiolvasható, hogy az alacsony hatékonyságú vállalatok hozzáadott értékük 10% körüli részét fordítják értékcsökkenési leírásra, azaz a fizikai tőkéjük pótlására, majd a hatékonyság növekedésével a vállalatok a hozzáadott értéküknek csak kissé nagyobb részét fordítják amortizációra. A kék görbe csak kissé emelkedik a vállalati hatékonyság függvényében.

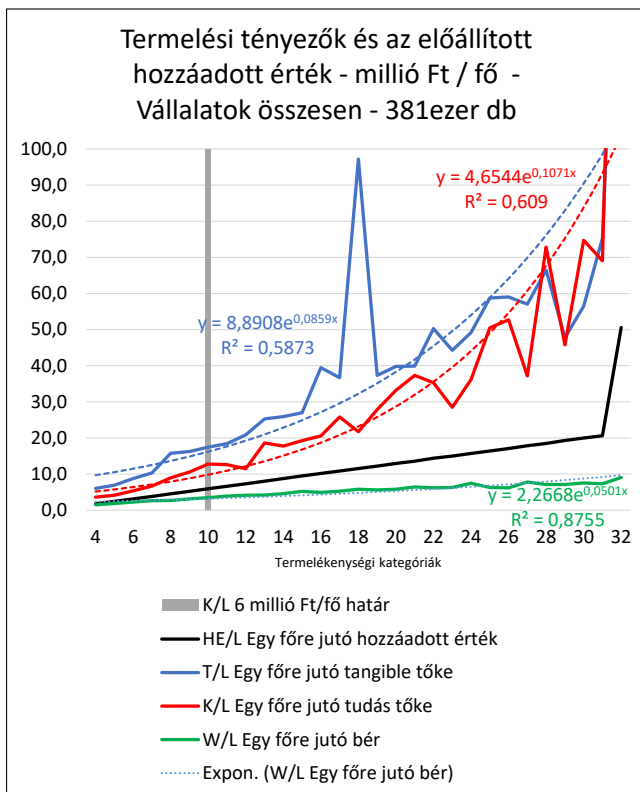
A piros görbe (gamma) a hozzáadott értékből a tudástőke használatát mutatja. Az ábrából kiolvasható, hogy az alacsony hatékonyságú vállalatok hozzáadott értékük kis részét fordítják tudástőke beruházásokra, majd a hatékonyság növekedésével a vállalatok a hozzáadott értékük egyre nagyobb részét fordítják erre. A piros görbe látványosan emelkedik a vállalati hatékonyság függvényében, sőt a tudástőke felhasználás aránya a 24. osztály felett meg is haladja a bérfelhasználás arányát. Azaz a hatékonyabb vállalatok tudásintenzív módon termelnek és/vagy szolgáltatnak.

Amíg a 2. ábra a vállalati hatékonyság törvényszerűségeinek a 1) pontját mutatta be részleteiben, addig a 3. ábra a 2), 3), 4) pontokat igazolja részleteiben.

A 3. számú ábrán, a szerzők az „x” tengelyen szintén a magyar vállalati sokaságot 700.000 Ft hozzáadott érték / fő / év lépésközzel, 32 osztályba sorolták be. Az „y” tengelyen az egy főre jutó jellemző tőkefelhalmozást, valamint az egy főre jutó bérköltséget mutatja.

A 3. ábrán a fekete vonal a hozzáadott érték / fő / év értéket mutatja, tekintve, hogy ez az x tengely definíció szerinti skálája, ezért lineáris a vonal – a 32. osztályig.

A zöld görbe az egy főre jutó személyi jellegű ráfordításokat mutatja. A 3. számú ábrából leolvasható, hogy a hatékonyabb vállalatok 1 főre magasabb béreket fizetnek, de a bérnövekedés üteme elmarad a hatékonyságjavulás ütemétől – nyílik az olló a fekete vonal (1 főre jutó hozzáadott érték) és a zöld (1 főre jutó bér) görbe között



**3. ábra: Termelési tényezők és az előállított hozzáadott érték
(Boda, Juhász et. al., 2021)**

A kék görbe az átlagos tangible tőke – mérlegfőösszeg – szükségletet mutatja a hatékonyság függvényében. A 3. számú ábrából kiolvasható, hogy a magasabb hatékonyság exponenciálisan növekvő mérleg szerinti tőkefelhalmozást igényel.

A 3. ábra piros görbéje a kiszámított tudástőke felhalmozási szükségletet mutatja a hatékonyság függvényében a magyar vállalatok között. Az ábráról leolvasható, hogy a tudástőke szükséglet exponenciálisan nő a hatékonyság függvényében, és a tudástőke exponenciális görbéjének a meredeksége, még a tangible tőkészükséglet görbéjének a meredekségét is meghaladja.

A INFOTA által összefogott kutatás keretében, az Orbis nemzetközi vállalati adatbázis segítségével, 11 ország esetében bizonyítottuk a Boda & Partners vállalati hatékonyság 4 törvényszerűsége közül az 1)., 2)., 3). törvényeket, a 4). a nemzetközi vállalatok tudástőkéjének a számítása későbbi feladatunk. A 11 ország a következő országokat öleli fel: Ausztria, Csehország, Németország, Franciaország, Nagy-Britannia, Olaszország, Lengyelország, Szlovákia, Szlovénia, Svédország, valamint az Orbis adatbázisán Magyarország esetében is elvégeztük a számításokat ellenőrzésképpen. Az Orbis adatok feldolgozása során Magyarország esetében azonos eredményre jutottunk, mint a KSH adatok alapján.

Kutatások összehasonlítása

A kutatások célkitűzése

„A vállalati-szervezeti stabilitást veszélyeztető tényezők, Gazdálkodás, menedzsment és HR a háború árnyékában (ipar, mezőgazdaság, szolgáltatások, egyéb területek)” (Poór, et al., 2022a) kutatásnak a szerzők által megfogalmazott célkitűzése:

„Arra kerestük a választ, hogy az elmúlt 2 év koronavírus kríziséből való kilábalás után, a közelmúltban bekövetkezett orosz-ukrán háború nyomán milyen hatásokkal számoltak a válaszadó szervezetek a gazdálkodás, a menedzselés és HR területén.” (Poór, et al., 2022a)

A háború hatásait vizsgáló kutatás kérdőívét jelen tanulmány 1. számú mellékletében közöljük.

A Boda György vezette kutatás alapvetően arra keresi a választ: Hogyan tudja Magyarország növelni a felzárkózási ütemét a fejlett gazdaságokhoz? Ezt a kutatás eredményeit bemutató jelenleg kéziratban lévő könyve címe is jelzi: „Tudás alapú versenyképesség – Sodródásból feljebb lépés (from drifting to upgrading)” (Boda, Kiss et. al., 2024). A szerzők meg is adják a választ a kérdésre, tudástőke fejlesztése nélkül nem képzelhető el a tartós felzárkózási pályára állás. Ugyanezt a következtetést vonhatjuk le a vállalati hatékonyságot meghatározó törvényekből is. Németh (2022a, 2022b) azonban úgy gondolja, hogy a tudástőke menedzsmentje csak akkor jöhet létre, ha egyébként a vezetési kompetenciákat fejlesztik.

A két kutatás összehasonlíthatóságát azért vizsgáljuk meg, mert a háború egy olyan jelentős környezeti hatás, amely változás készítéseket indukálhat a vállalatoknál (Noszkay, 2018). Felmérjük, hogy a vállalati változásmenedzsment reakciók vagy a tervezett reakciók, mennyiben érinthetik a vállalati tudástőkét.

Reprezentativitás és elemszám

Az INFOTA által összefogott kutatás a KSH által, a gazdálkodó szervezetek adóbevallási ívei alapján, a teljes magyar vállalati sokaság éves beszámoló adatain alapul, 2009 évtől, 2021 évig bezárólag. A kutatás a teljes feldolgozható vállalkozási körre fókuszál – lásd később részleteiben. A feldolgozás során bizonyos vállalkozási formák szükségszerűen kiesnek, például: csak a kettős könyvvitelt vezető cégek dolgozhatóak fel, hiszen azok adnak számot eszközállományukról (készítenek mérleget).

A kutatás keretében a kutatócsoport két kitüntetett időpontra 2016 évre és 2021 évre számolja ki a vállalatok tudástőkéjét. A vállalati sokaság elemszáma, amelyre a kutatócsoport a tudástőke számítását elvégzi, meghaladja a 330.000 darabot – majd a kutatási eredmények végső validálását követően adható meg a pontos szám. A kutatócsoport bizonyos gazdálkodókat kénytelen volt kizárni a számításokból, így többek között:

1. Mérleg készítésére nem kötelezett vállalkozásokat (például: egyéni vállalkozók), hiszen a Boda – Sveiby-féle tudástőke definíció szerint ezen vállalatokra nem számítható tudástőke.
2. Az adóív jellege miatt, mérleg adatokat nem szolgáltató vállalatok, például: a KIVA adózású vállalatok. 2021. év végén 68.142 db KIVA adózási formát választó vállalatot tartott nyilván a Nemzeti adó és Vámhivatal (NAV évkönyv 2021., Tények, információk a Nemzeti Adó- és Vámhivatal szervezetéről, 2022).
3. Pénzügyi vállalkozások – a gazdálkodó szervezetek között eltérő jellegük miatt, a kutatásból kivettük ezen cégeket.
4. A legalább 8 egymás utáni év mérleg és eredménykimutatás adataival nem rendelkező vállalatok – például ilyenek: az újonnan alapult, tevékenységét felfüggesztő, adónem áttérés miatt hiányos adatsorú vállalkozások.
5. Pusztán vagyongazdálkodó tevékenységet végző vállalkozások.

A vállalati-szervezeti stabilitást veszélyeztető tényezők, Gazdálkodás, menedzsment és HR a háború árnyékában (ipar, mezőgazdaság, szolgáltatások, egyéb területek)” (Poór, et al., 2022a) kutatás elemszáma: 1056 darab vállalat, amely a válaszadó gazdálkodótól visszaküldött kérdőíveken alapul (Majó-Petri, et al 2022). A szerzők megjegyzik: „A válaszadók egy része egyes kérdéseket véletlen kitöltési hiba, vagy szándékos motivációk miatt nem válaszolt meg. Tekintettel arra, hogy mintánk a mintavételi eljárásból adódóan nem reprezentatív, a kapott eredmények felhasználhatóságát elsősorban a magas elemszám garantálja. Ezért nem hagytunk ki az értékelésből egyetlen kérdőívet sem. Amennyiben az adott kérdésre válaszolt, akkor ennek értékelésében beszámítottuk a szervezetet az elemszámba. Ennek következménye az, hogy szinte minden táblázatban más és más elemszámú válaszoló szerepelt.” (Poór, et al., 2022a)

A kutatások összehasonlíthatósága

Jelen tanulmány szerzői elfogadják a „A vállalati-szervezeti stabilitást veszélyeztető tényezők, Gazdálkodás, menedzsment és HR a háború árnyékában (ipar, mezőgazdaság, szolgáltatások, egyéb területek)” (Poór, et al., 2022a) kutatás eredményeit, azonban a két kutatás eltérő elemszáma, az erősen eltérő kutatási fókuszok, az alkalmazott módszerek – önkitöltéssel készült kérdőívek vs. vállalati éves beszámoló adatok -, és célkitűzések limitálják az összehasonlíthatóság metszetét.

Jelen tanulmányban, ezért elsősorban a végkövetkeztetések összehasonlítására törekszünk a következőkben.

A háború hatásait vizsgáló kutatás makrogazdaságra vonatkozó válaszai

Tanulmányunk jelen fejezetében fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy „A vállalati-szervezeti stabilitást veszélyeztető tényezők, Gazdálkodás, menedzsment és HR a háború árnyékában (ipar, mezőgazdaság, szolgáltatások, egyéb területek)” (Poór, et al., 2022a) kutatás felmérése „2022. május 1. és június 25. között” (Poór, et al., 2022a) zajlott.

A kutatás kérdőívére válaszolók megoszlása méret és tulajdonos szerint

Az 1. és 2. táblázatra tekintve láthatjuk, hogy a válaszadó szervezetek döntő többsége mikro- és kisvállalat.

1. táblázat: A válaszadók szervezeti létszáma (Poór, et al., 2022a)

Megnevezés	%
Nincs foglalkoztatott	17,7
1-9 fő	47,6
10-49 fő	16,6
50-249 fő	8,1
250-499 fő	2,6
500-1999 fő	3,6
2000 fő vagy afelett	3,8
Összesen	100,0

2. táblázat: A válaszadók árbevétele (Poór, et al., 2022a)

Megnevezés	%
50 millió Ft alatt	50,3
51 - 100 millió Ft	12,3
101 - 500 millió Ft	15,3
501 millió Ft - 2,5 milliárd Ft	11,6
2,51 - 25 milliárd Ft	6,1
25,1 - 120 milliárd Ft	1,6
100 milliárd Ft fölött	2,8
Összesen	100,0

Amennyiben rátekintünk a 3. számú táblázatra, amely a Központi Statisztikai Hivatal adatait tartalmazza az összes magyarországi vállalkozásról létszám tekintetében, úgy meg kell állítanunk, hogy a kutatásban a 10 fő létszám alatti vállalatok (mikró) alul reprezentáltak, a 10 fő és a feletti vállalatok felül reprezentáltak a válaszadói mintában.

3. táblázat: A vállalkozások létszám szerinti száma és aránya a nemzetgazdaság egészében, saját szerkesztés. Forrás: KSH (Központi Statisztikai Hivatal, 2023)

9.1.1.4. A regisztrált vállalkozások száma létszám-kategória szerint				
Létszám-kategóriák	2022	2023	2022	2023
Összesen				
0 fős és ismeretlen létszámú	887,931	876,706	48%	48%
1–9 fő	910,422	922,787	50%	50%
10–19 fő	22,560	22,408	1%	1%
20–49 fő	11,608	11,720	1%	1%
50–249 fő	5,172	5,267	0%	0%
250 fő és több	1,027	1,052	0%	0%
Összesen	1,838,720	1,839,940	100%	100%
Ebből: társas vállalkozás				
0 fős és ismeretlen létszámú	186,552	185,118	35%	36%
1–9 fő	302,784	291,645	57%	57%
10–19 fő	21,217	21,242	4%	4%
20–49 fő	11,288	11,447	2%	2%
50–249 fő	5,144	5,243	1%	1%
250 fő és több	1,027	1,052	0%	0%
Összesen	528,012	515,747	100%	100%

A várt nemzetgazdasági kilátások

A Poór József vezette kutatás válaszadói az alábbi 4. számú táblázatban összegzett választ adták a nemzetgazdaság kilátásait illetően, a kérdésre: „Növekedési kilátások hazánkban 2022-ben” (Poór, et al., 2022a):

4. táblázat: Növekedési kilátások hazánkban 2022-ben (Poór, et al., 2022a)

Megnevezés	%
Jelentős csökkenés várható	34,4
Enyhe csökkenés várható	25,5
Nem lesz változás	11,4
Enyhe növekedés várható	15,4
Nagyobb növekedés várható	2,0
Nem tudom	11,2
Összesen	100,0

Bár, a kérdőív 4. táblázatban összegzett kérdéscsoportja kifejezetten a háború hatására vonatkozott, a kérdéscsoport alcíme: „Az orosz-ukrán háború valószínű gazdasági és pénzügyi hatásai 2022-ben” (Poór, et al.,

2022a) volt, a szerzők értelmezése alapján is a kérdőívet kitöltő vállalatok válaszaikban nem kizárólag a háború hatásaira reagáltak.

„A vizsgálatunkba bevont szervezetek válaszai alapján” ... „a többségük (59,9%) csökkenésre számít a növekedési kilátások tekintetében, sőt több mint a visszajelzések egyharmada (34,4%) szerint jelentős visszaesés várható Magyarországon. Mindössze az esetek 17,2%-ában érkezett bizakodó visszacsatolás a kitöltőktől a 2022-es kilátásokat illetően. A 2022. év első felében tapasztalható erős belföldi keresletet, a bérnövekedést, az emelkedő nyersanyagárakat és a leértékelődő valutát követően, az Európai Bizottság előrejelzése alapján (EC, 2022) többek között a fogyasztói árak és az infláció növekedése, az alacsonyabb fogyasztói kereslet, az év közepén bejelentett adóemeléseknek és a KATA adózási forma átalakításának a negatív következményei, az EU források megítélésének, illetve az árplafonok időtartamának bizonytalanságai fogják döntően meghatározni a következő időszakot.” (Poór, et al., 2022a), (European Commission, July 2022)

Függetlenül attól, hogy a szerzők értelmezése szerint, a válaszadók nem kizárólag a háború hatásait látták a gazdaság fejlődését fenyegető veszélynek, valamint a válaszadók 60%-a visszaesést prognosztizált – amely így utólag visszatekintve sajnos bekövetkezett -, megállapíthatjuk, hogy a szerzők által az okok felsorolása között elsősorban a vállalati tudástökére ható és azt befolyásoló okokat találunk, így igazolva vissza Boda kutatásait (Boda, Juhász et. al., 2021), (Boda, Kiss, et. al., 2024). Hiszen, hazánkat közvetlenül nem érintette olyan módon a háború, amely a tangibile termelőeszközök hirtelen pusztulását is magában hordozta volna. A felmérés idején tapasztalt erős belföldi keresletet, a 2022-es év második felében, a korábban – a kutatás válaszaiban is – prognosztizált visszaeső fogyasztói kereslet követte.

A negatív nemzetgazdasági kilátások időtartama

A várt visszaesést követő fellendülés tekintetében vegyes választ adtak a vállalkozások, amint azt a 5. táblázat is mutatja. A „válaszadó szervezetek alig több mint egyharmada (34,5%) vélekedett úgy, hogy 2 éven belül fellendülés várható a hazai gazdaságban. Meglehetősen elhúzódó gazdasági visszaesést prognosztizált a megkérdezett szervezetek negyede (23,3%), akik szerint 5 éven, vagy belátható időn belül sem várható gazdasági növekedés Magyarországon.” (Poór, et al., 2022a)

5. táblázat: Fellendülés várható ideje hazánkban 2022-ben vagy azt követően – vállalati válaszok (Poór, et al., 2022a)

Megnevezés	%
1 éven belül	6,7
1-2 év múlva	27,8
3-4 év múlva	23,3
Kb. 5 év múlva	5,3
5 évnél hosszabb idő után várható csak fellendülés	6
Nem lesz fellendülés belátható időn belül	17,3
Nem tudom	13,5
Összesen	100,0

Az eredmények összevetését a Boda György vezette kutatással megkönnyíti a soron következő alfejezet értelmezése.

A vállalatok fejlesztési várakozásai

Boda kutatásai (Boda, Juhász, et. al., 2021), (Boda, Kiss, et. al., 2024) egyértelműen azonosítják, hogy a vállalati növekedés, vagy akár a vállalati hatékonyság növekedése, elsősorban a vállalatok felhalmozási képességének a függvénye. Elmaradó tangible és tudástőke beruházások hiányában nem várható előrelépés a vállalati hatékonyság bővülése terén, és az utóbbi – a tudástőke – beruházás hatása a hangsúlyosabban pozitív hatású.

6. táblázat: Technológiai fejlesztések visszaesése, elmaradása a vállalkozásoknál a háború miatt (Poór, et al., 2022a)

Megnevezés	%
Meghiúsulnak	4,8
Többnyire elmaradnak	20,8
Lassulnak, megvalósításuk éveket csúszik	42,7
Támogatással még mindig ösztönözhetőek	30,3
Támogatással sem valósíthatóak meg	1,4
Nem tudom	4,8
Összesen	100,0

A technológia fejlesztések és beruházások kilátásait illetően a Poór József vezette kutatás kérdőívére adott vállalati válaszokat összegzi a 6. táblázat:

A szerzők értelmezése szerint: „Pozitív a kép a válaszadók közel egyharmada esetében: 30,3% úgy látja, hogy a technológiai fejlesztések támogatással még mindig ösztönözhetők. A többség azonban azt jelzi, hogy a fejlesztések lassulnak (42,7%), többnyire elmaradnak (20,8%), illetve meghiúsulnak (4,8%), támogatással sem valósíthatók meg (1,4%). A meghiúsulás viszonylag alacsony százaléka ugyanakkor bizakodásra ad okot” (Poór, et al., 2022a).

Jelen tanulmány szerzői azonban árnyalnák az adatok értelmezésének a képét tekintve, hogy egy nagyon racionális vállalatvezetői hozzáállás az, hogy ha támogatást kap a vállalat – és ezáltal: ingyen pénzt – megfontolja a kockázatosnak tűnő beruházást is. A vállalatok döntő többségének a válasza azonban az, hogy a technológiai fejlesztések megvalósulása éveket csúszik – 43% -, ami a vállalati szektor fellendülését is évekkel halasztja el Boda kutatásai szerint (Boda, Juhász, et. al., 2021), (Boda, Kiss, et. al., 2024). Ily módon pedig megállapíthatjuk, hogy ok-okozati szinten – bár összességében borús előrejelzést adtak a válaszadók – mégis meglehetősen megalapozottság nélküli az az optimista várakozás a vállalkozások részéről, hogy a nemzetgazdaság kilábalása jobbra 1-2 éves távlatban valósul meg, az előző alfejezet az 5. táblázata alapján. Ha történik is majd gazdasági növekedés az valószínűsíthetően – csak egy helyreállítási periódus lesz – a korábbi veszteségek ledolgozásáig tarthat (Boda, Kiss, et. al., 2024).

Jelen tanulmány szerzői feltételezik, hogy technológiai fejlesztések során a válaszadók elsősorban tangible tőke beruházásokat értettek. Tekintve, hogy a tudástőke beruházások jelentősen kockázatosabbak – ez előzőekben bemutatott tulajdonolhatósági és a vállalati mérlegben való aktiválhatósági kérdések mentén -, vélelmezhető, hogy a tudástőke beruházásokat bizonytalan gazdasági helyzetben a vállalatvezetők a tangible beruházások alá rendelik a prioritási listán. Holott, mint azt korábban bemutattuk, a vállalati hatékonyság elsődleges forrása a tudástőke fejlesztése.

7. táblázat: Alapanyagárak emelkedése a háború miatt a 2022-es évben (Poór, et al., 2022a)

Megnevezés	%
5% alatt	0,3
5-10% közötti	5,7
11-15% közötti	15,1
16-20% közötti	23,7
20% fölött	50,4
Nem tudom	4,8
Összesen	100,0

8. táblázat: Az élelmiszerárak emelkedése a háború miatt az egész 2022-es évet tekintve (Poór, et al., 2022a)

Megnevezés	%
5% alatt lesz	0,9
5-10% között lesz	7,0
11-15% között lesz	16,6
16-20% között lesz	24,6
20% fölött lesz	47,3
Nem tudom	3,6
Összesen	100,0

A Poór-féle kutatás (Poór, et al., 2022a) során felszínre hozott – bizonytalan idők jönnek – vállalati várakozásokat szemlélteti, a vállalatok vezetőinek válaszaiban fellelhető magas élelmiszer és alapanyag inflációs várakozás, amint az következő a 7. és 8. táblázatban látható:

Utólag elmondhatjuk, a vállalatok részéről a magas inflációs várakozások sajnálatos módon valósággá váltak. Az élelmiszer árak kiugró emelkedése, pedig lépcsényszerbe hozta azon vállalkozásokat, akik a munkaerő szerkezetükben a minimálbért, vagy attól jelentősen nem magasabb bért kereső munkavállalókat jelentős számban alkalmaznak. A reáljövedelmek elolvasása ugyanis az alacsony jövedelmű munkavállalókat érintette a legérzékenyebb módon. Az alacsony jövedelműeket foglalkoztató vállalatok, vagy bért emeltek év közben, vagy soron kívüli jutalmat adtak, vagy számíthattak a fluktuáció élénkülésével, ami így vagy úgy a jövedelmezőségüket mindenképpen rontotta.

Megjegyzendő, hogy a 2023-as év során, a magas infláció – közel 20% - mellett sem értékelődött le az év közben nemzeti devizánk az Euróhoz képest, amely – a növekvő bér, energia, bérleti díjak ...stb. keresztül – kiemelten az exportáló vállalatok jövedelmezőségét kezdte ki.

Két oldalról kerültek a vállalati tudástőke értékek veszélybe:

1. A vállalatok jövedelmezőségének a romlása útján,
2. A munkavállalói fluktuáció növekedésének a veszélye miatt. A munkavállalók ugyanis tudástőke hordozók is.

Munkanélküliségi várakozások

A munkanélküliség jövőbeni alakulását monitoringozó kérdésre, az alábbi a 9. táblázatban összegzett választ adták a vállalkozások:

A szerzők értelmezése: „A megkérdezettek közel egyharmada (30,7%) szerint a 2021-es szinten marad a munkanélküliségi ráta, míg a válaszadók nagyobb aránya szerint kis vagy jelentős mértékben fog megemelkedni (35,6%), míg 23%-uk gondolja úgy, hogy kis vagy jelentős mértékű csökkenés várható.” (Poór, et al., 2022a)

Utólag láthatjuk, hogy a munkanélküliségi ráta alig emelkedett az orosz-ukrán háború kitörése óta. A 2022 februári 3,7%-ról 2023 októberére – az időszak alatt kilengésektől mentesen – 4,1% emelkedett. (Központi Statisztikai Hivatal, 2022-2023)

**9. táblázat: A munkanélküliség alakulása Magyarországon 2022-ben
(Poór, et al., 2022a)**

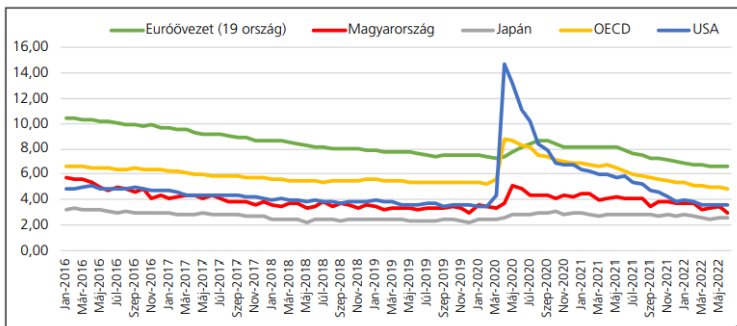
Megnevezés	%
Jelentősen csökken 2021-hez képest	5,3
Kis mértékben csökken 2021-hez képest	17,7
Marad a 2021-es szinten	30,7
Kis mértékben növekedni fog 2021-hez képest	23,9
A 2021-es évhez képest jelentősen megugrik	11,7
Nem tudom	10,7
Összesen	100,0

A stabil munkaügyi kapcsolatok a vállalati tudástőke megőrzésének – és gyarapításának az egyik – kulcsa, 2 okból is:

1. A munkatársak kompetenciája az azonosított tudástőke elemek egy jelentős szelete, valamint
2. A tudástőke egy része nem elidegeníthető a munkatársaktól, ők maguk hordozzák azt – ez kiterjedhet a jó partnerkapcsolatoktól kezdve, a vállalati kultúráig széles körben, vállalatonként eltérő mértékben.

A munkanélküliség megugrása azért is maradhatott el, mert a válságot megelőzően, a nemzetgazdaság legtöbb ágazatában munkaerőhiány alakult ki. Csak azon vállalatok építettek le munkavállalókat – és ezáltal csökkentették kapacitásukat –, amelyeknél a gazdálkodás egyensúlyba hozása és amelyeknek a cash-flow egyensúlytalansági helyzete ezt már rövid távon mindenképpen megkövetelte.

A munkanélküliség jelentős megugrása már a COVID-19 válság alatt is elmaradt hazánkban. Valójában a pandémia alatt csak az Egyesült Államokban ugrott meg a munkanélküliség a fejlett országok csoportjában, ahogy azt az alábbi 4. ábra mutatja:



4. ábra: Munkanélküliségi ráta alakulása (%; szezonálisan kiigazítva) (Poór, et al., 2022a) Forrás: (OECD, 2022)

A háború hatásait vizsgáló kutatásnak a vállalatok saját egyéni kilátásaira vonatkozó válaszai

Árbevétel várakozások

A vállalatok várakozásait a saját jövőbeli árbevételük alakulása tekintetében az alábbi, a 10. táblázat összegzi:

10. táblázat: A szervezetek árbevétel növekedésének / visszaesésének várható mértéke 2022-ben (Poór, et al., 2022a)

Megnevezés	%
10%-nál nagyobb csökkenés	23,4
5% és 10% közötti csökkenés	12,9
5% alatti csökkenés	7,2
0% - gyakorlatilag változatlan	16,0
5% alatti növekedés	6,9
5-10% közötti növekedés	9,7
11-15% közötti növekedés	3,1
15% fölötti növekedés	7,5
Nem tudom	13,2
Összesen	100,0

A szerzők az adatokat a következők szerint értelmezték: „A háborús aktivitás negatív következményei folytán” ... „a válaszadók mintegy 43,5%-a jelez előre negatív tendenciát (valamilyen mértékű árbevétel csökkenést), ezzel szemben 27,2%-uk inkább növekedést vár, végül a „mérleg nyelveként” a szervezetek 16%-a nem vár szignifikáns változást árbevételeiben a háború következményeképpen.” (Poór, et al., 2022a)

Az árbevétel általában a legnagyobb pozitív előjelű hozzájárulója a vállalati hozzáadott érték termelődésének, ez utóbbi pedig, az INFOTA által összefogott kutatásnak a legjelentősebb vállalati hatékonyságot mérő száma.

1. A hozzáadott érték jelentős csökkenésére a vállalatok által adható válaszok:
2. A termelési tényezők – munkabér, amortizáció, tudástőke – felhasználás kényszerű visszafogása,

3. Extrém esetben – amikor a vállalati eredmény tartósan negatívvá válik és az belső- vagy külső forrásból nem, vagy csak kockázatosan finanszírozható – a kapacitásai visszavágásával reagálhatnak a vállalatok – például: elbocsátások, tangible tőke értékesítés -, így
4. Az 1) és/vagy a 2) pont bekövetkezésén keresztül, a tudástőke automatikus értékcsökkenése történik meg, amely
5. Már rövidtávon is negatív hatékonysági spirálba lökheti a vállalatokat.

A háború hatása a vállalatok működésére

A vállalatok saját működésükre gyakorolt várakozásokat összegzi az alábbi 11. táblázat:

Megállapíthatjuk, hogy a kérdések mögött a tudástőke csökkenésének kockázatait találhatjuk két oldalról is:

1. Az üzemi eredmény mértéke – és annak a jövőbeni várható növekedési vagy csökkenési üteme – az diszkontált cash-flow alapú vállalatértékelési módszerek esetében (de az EBIT szorzós módszerek esetében is) a vállalatértéket alapvetően nagy súllyal meghatározó tényező. Ezen keresztül pedig a vállalati tudástőke értékét is meghatározza.
2. A Sveiby-féle (Sveiby, 2021) tudástőke szegmentáció elemeire ható tényezők köszönnek vissza a táblázatban.

A fenti második pontot részleteiben is vizsgáljuk meg.

A 11. táblázat 1. 2. és 3. kérdése, amely a háború várt hatására céloz az egyes vállalatok tekintetében – Hazai piacunkon alapanyag és alkatrészhiány a háború miatt, Külföldi piacunkon alapanyag és alkatrészhiány a háború miatt, Energiahordozókkal való ellátottság (hiány) miatti fenyegetettség – az ügyfélkapcsolatok (itt: vevőkapcsolatok) zülalódásának a kockázatát firtatja. Az ügyfélkapcsolatok a Sveiby-féle tudástőke (Sveiby, 2021) szegmentáció kiemelt területe, azok sérülése a vállalatok kiemelt kockázata.

A11. táblázat 4. kérdése – Beszerzési árak emelkedése a háború miatt – a hozzáadott érték várt csökkenését méri, amelyen keresztül a vállalati eredményre és vállalatérték csökkenésére hat – amennyiben a vállalat a

A VÁLLALATI-SZERVEZETI STABILITÁST VESZÉLYEZTETŐ TÉNYEZŐK...

növekvő költségeket a vevőire nem tudja áthárítani -, és végső soron a számított vállalati tudástőke érték csökkenésére hathat.

11. táblázat: Az orosz-ukrán háború hatása a 2022. évben a szervezetére / vállalkozására (Poór, et al., 2022a)

Ssz.	Megnevezés	Hatás					Nem tudom	Össz.
		Egyáltalán nem jellemző	Inkább nem jellemző	Jellemző is meg nem is (semleges)	Inkább jellemző	Nagy-mértékben jellemző		
1.	Hazai piacunkon alapanyag és alkatrészhiány a háború miatt	24,4%	10,3%	14,4%	25,1%	18,7%	7,1%	100%
2.	Külföldi piacunkon alapanyag és alkatrészhiány a háború miatt	27,3%	6,5%	10,8%	20,7%	17,2%	17,5%	100%
3.	Energiahordozókkal való ellátottság (hiány) miatti fenyegetettség	18,8%	11,4%	15,5%	24,3%	21,5%	8,5%	100%
4.	Beszerezési árak emelkedése a háború miatt	9,0%	3,5%	5,5%	28,2%	49,0%	4,8%	100%
5.	Általános munkaerőhiány a háború miatt	24,4%	20,9%	23,9%	14,5%	8,0%	8,3%	100%
6.	Kvalifikált szakemberek hiánya a háború miatt	24,9%	20,1%	22,1%	15,8%	9,5%	7,5%	100%
7.	Munka/kiszolgálási folyamataink stabilitásának fenyegetettsége	18,4%	15,6%	20,3%	26,6%	12,4%	6,7%	100%
8.	Beszállítóink megváltozott stabilitása és teljesítőképessége a háború miatt	14,9%	11,1%	14,4%	30,5%	21,2%	7,9%	100%
9.	A hazai fizetőeszköz árfolyam-változásának negatív hatása	5,9%	5,3%	9,0%	25,7%	49,3%	4,7%	100%
10.	Menekült munkaerő foglalkoztatásából eredő nehézségek	30,6%	13,3%	16,4%	13,3%	10,5%	15,9%	100%

Ssz.	Megnevezés	Hatás					Nem tudom	Össz.
		Egyáltalán nem jellemző	Inkább nem jellemző	Jellemző is meg nem is (semleges)	Inkább jellemző	Nagy-mértékben jellemző		
11.	Menekült munkaerő foglalkoztatásából eredő előnyök	32,7%	16,2%	20,7%	8,8%	3,6%	17,9%	100%
12.	Tervezett/ megkezdett technológiai, informatikai fejlesztés elmaradása	18,6%	15,8%	21,2%	23,6%	11,8%	9,0%	100%
13.	A koronavírus helyzet következményei még mindig nagyobb problémát jelentenek számunkra, mint az orosz-ukrán háború	26,3%	17,8%	24,3%	13,8%	10,5%	7,4%	100%
14.	Egyéb	14,5%	3,1%	9,3%	4,0%	5,2%	63,9%	100%

A 11. táblázat 5. és 6. kérdése – Általános munkaerőhiány a háború miatt, Kvalifikált szakemberek hiánya a háború miatt – szintén a Sveiby-féle tudástőke (Sveiby, 2021) szegmentációt érinti a munkavállalók kompetenciája terén, amely annak egy kiemelt területe. Nem feledkezhetünk azonban meg arról, hogy vállalatok alapvetően 3 inputtal állítják elő a hozzáadott értéküket – munkaerő, fizikai tőke, tudástőke -, amelyekből ez egyik tényező szűkössége a vállalati outputot is korlátokba vezeti – így az eredményeken keresztül a számítható vállalati tudástőke értékének növekedését is korlátozza.

Az az általános vállalati tapasztalat már a COVID-19 válság előtt is megjelent – ezt a későbbi fejezetekben részleteiben bemutatjuk -, hogy a nemzetgazdaságban széles körben tapasztalható munkaerőhiány a kvalifikáltabb munkaerő tekintetében még hangsúlyosabb. A kvalifikáltabb munkaerő nagyobb értékű és több tudástőke hordozására alkalmas. A kvalifikált munkaerő hozzáférhetőségi problémái így a vállalati tudástőke felhalmozás sebességét csökkenti, sőt, ha a vállalat maga kényszerül munkatársait saját költségén képezni, akkor az eredményessége is csökken, hiszen a képzéseknek anyagi vonzata van, majd a képzés befejeztével kockázatként jelenik meg, hogy a kiképzett munkavállaló jövedelmét is emelni szükséges, meggátolva azok elvándorlását a konkurencia esetleges magasabb bérígérete okán.

A 11. táblázat 7. kérdése – Munka / kiszolgálási folyamataink stabilitásának fenyegetettsége – a legfontosabb Sveiby-féle tudástőke elemet (Sveiby, 2021) a vevői (ügyfél) tőkét kezdheti ki. Az ügyfélállomány (ügyféltőke) minősége alapvetően hat a vállalati eredményességre. Magasabb árat magasabb minőségű termékekért és azt magasabb színvonalú szolgáltatásba ágyazva érhet el egy vállalat. Az időben történő vevőkiszolgálás a szolgáltatás, vagy a termék mellett nyújtott szolgáltatás egy fontos része.

A 11. táblázat 8. kérdése – Beszállítóink megváltozott stabilitása és teljesítőképessége a háború miatt – szintén az előző pontban részletezett módon hat a vállalatok eredményességére és azon keresztül – a fentebb bemutatott két módon is – a tudástőkéjére. A vállalati kulcsbeszállítók alapvetően határozzák meg a vállalat output potenciálját és minőségét.

A 11. táblázat 9. kérdése – A hazai fizetőeszköz árfolyam-változásának negatív hatása – primer módon a vállalatok eredményessége és annak a tervezhetősége mentén hat a vállalati tudástőkére. Szekunder módon a

környezet bizonytalansága – és ennek egy fontos területe a nemzeti deviza stabilitása – belső vállalati bizonytalanságot kelt. Bizonytalan környezetben az egyes vállalatok – kockázatkezelés keretében – visszafogják beruházásaikat, amelyek a kockázatosabb tudástőke beruházásokat általában jobban érintik, mint a fizikai tőke beruházásokat. Mint azt a korábban bemutattuk, a vállalati hatékonyságot a vállalati tudástőke erőteljesebben katalizálja, mint a fizikai tőke, ráadásul a tőkevonzó képessége is erősebb (Németh, 2018; Németh et al., 2021). Meg kell itt említenünk a Minsky-paradoxon (Krugman, 2012) makrogazdasági hatását is. A bizonytalan makro helyzetben az egyének és vállalatok helyes egyéni válasza a készpénz felhalmozás – a beruházások és a fogyasztás visszafogásával –, azonban a végső fogyasztás és termelő célú felhalmozás elhalasztása a modern fogyasztás alapján növekedő piacgazdaságokban a válság hatásit makrogazdasági szinten mélyíti.

A 11. táblázat 10. és 11. kérdése – Menekült munkaerő foglalkoztatásából eredő nehézségek, Menekült munkaerő foglalkoztatásából eredő előnyök – a tudástőke elemek felosztásán belül, a munkavállalói kompetencia, mint tudástőke elem kérdéskörét érintik, így a 11. táblázat 5. és 6. kérdésére – a fentiekben – adott tudástőke hatásokat sorolhatjuk fel.

A 11. táblázat 12. kérdése – Tervezett / megkezdett technológiai, informatikai fejlesztés elmaradása – a vállalati felhalmozási képesség és annak a hajlandóságra kérdez. Felhalmozás nélkül nincs fizikai és kiemelten tudástőke gyarapodás, sőt makrogazdasági szinten a már említett Minsky-paradoxon kialakulásához vezet (Krugman, 2012).

A háború hatását vizsgáló kutatás (Poór, et al., 2022a) a vállalati válaszokat a 11. táblázat kapcsán az alábbiak szerint értelmezi:

„A leginkább veszélyeztetett területeknek „9. A hazai fizetőeszköz árfolyam-változásának negatív hatása” (49,3% – nagymértékben jellemző) és a „4. Beszerzési árak emelkedése a háború miatt” (49%) tekinthetők, melyeket alátámasztanak azok a napi gazdasági események, hogy történelmi csúcsra, 400 forint fölé kúszott (MNB, 2022) a forint/euró árfolyam 2022. júliusára (1 EUR – 401,59 HUF), továbbá ebben az időszakban az infláció, vagyis a tartós árszínvonal emelkedés mértéke is közelített a 10%-hoz annak ellenére, hogy a kormány számos területen (pl. üzemanyag, alapvető élelmiszeripari cikkek stb.) árstoppot léptetett életbe (Magyarország Kormánya, 2022). A rendelkezésre álló adataink alapján, jelentősnek tekinthető még az energiahordozók hiányához kapcsolódó

fenyegetettség (lásd: 3. kérdés, 21,5%) és a beszállítói stabilitás/teljesítő képesség miatti félelem (8. kérdés, 21,2%) is.” (Poór, et al., 2022a)

„– bár a háború általában véve növeli az üzlet kockázatát és a bizonytalanságot –, a hazai válaszadók alapvetően nem számítanak a menekült munkaerőből származó előnyökre (11. kérdés, 32,7% – egyáltalán nem jellemző), sem a menekültek foglalkoztatásából eredő nehézségekre (10. kérdés, 30,6%). Magyarán, az érkező plusz munkaerőt valószínűleg fel tudja szívni a munkaerőhiánnyal küzdő gazdaság, de ebből jelentős előnye nem fog származni a válaszadóknak. A nehézségekhez tartozik, hogy az újonnan érkezett munkavállalókat még a fizikai munkakörökben is be kell tanítani. Ezt csak valamilyen közvetítő nyelv segítségével tudják a vállalatok megoldani, hiszen a Magyarországon élő és ukránul beszélők száma alacsony.” (Poór, et al., 2022a)

„Úgy néz ki, hogy a koronavírustól sem tartanak különösképpen a magyar vállalatok (13. kérdés, 26,3%-uk szerint ez egyáltalán nem jellemző), és egyelőre a külföldi és hazai piacokon alapanyag- és alkatrész hiányt sem feltételeznek (1. kérdés, 24,4%, 2. kérdés, 27,3% az egyáltalán nem jellemző válaszok aránya), valamint extrém munkaerőhiánnyal sem számolnak (5. kérdés, 24,4%, 6. kérdés, 24,9%).” (Poór, et al., 2022a)

A háborúban rejlő vállalati változási lehetőségek megítélése

Bemutattuk, hogy az INFOTA által összefogott, a vállalati tudástőke felmérési kutatás (Boda, Kiss, et. al., 2024) fő megállapítása az, hogy ahhoz, hogy a nemzetgazdaság gyorsabb ütemű növekedésre váltsón, vállalatainak meg kell újulnia és elsősorban a tudástőke alapú beruházásokat és felhalmozást szükséges a vállalati stratégia fókuszába helyezniük. Lássuk, hogy a magyar vállalatok a háború hatásaként megváltozó környezetben mennyiben láttak lehetőséget a megújulásra.

12. táblázat: A válságot szervezeti szintű lehetőségnek tekintjük – vállalati válaszok (Poór, et al., 2022a)

Megnevezés	Egyáltalán nem értek egyet	Jelentős mértékben nem értek egyet	Inkább nem értek egyet	Egyet is értek meg nem is (semleges)	Inkább egyet-értek	Jelentős mértékben egyet értek	Teljesen egyetértek
Fokozatok	1	2	3	4	5	6	7
%	29,6	9,4	10,6	23,4	14,1	6,3	6,6
Átlag	3,28						

Meglehetősen beszédes a szerzők értékelése:

„Amennyiben a teljes sokaság 3,28-as átlagát tekintjük, úgy az a 4-es semleges (egyet is értek meg nem is) értékhez képest alacsonyabb érték, az „inkább nem értek egyet” kategóriát jelenti. Vagyis a válaszadó hazai szervezetek a háború okozta válságot inkább nem tekintik lehetőségnek a szervezetük számára, és csak kisebbik hányaduk (27%) lát benne kisebb-nagyobb mértékben potenciálisan kiaknázható lehetőséget. Ennek oka nyilvánvalóan abból a stabilitásra törekvő szervezeti magatartásból fakad, amely biztonságot kíván sugallani a tulajdonosok, a munkavállalók, a beszállítók és a felvevőpiac felé.” (Poór, et al., 2022a)

„Más oldalról, ezt a defenzív szervezeti viselkedést inkább rövidtávú ’halogató’ változásmenedzselési taktikának nevezhetjük, amikor a szervezetek a házába húzódó csiga módjára próbálják meg átvészelni a fejük felett zajló eseményeket. Erősíti mindezt a háborúban rejlő lehetőségek kihasználását egyértelműen elutasítók jelentős aránya (29,6%)...” (Poór, et al., 2022a).

Tervezett vállalati intézkedések az orosz-ukrán háború negatív hatásainak mérséklése érdekében

A háború hatásait vizsgáló kutatás (Poór, et al., 2022a) kitért arra, hogy felmérje a magyar vállalatok milyen intézkedések meghozatalát tervezik a háború hatásaira való reagálásképpen – 13. táblázat. A következőkben a szerzők által az adott válaszok értelmezésének a bemutatása után megvizsgáljuk a kérdések és válaszok lehetséges vállalati tudástőke hatását az INFOTA által összefogott kutatás eredményei (Boda, Kiss, et. al., 2024) alapján.

A háború hatásait vizsgáló kutatás (Poór, et al., 2022a) szerzői a háború hatására a válaszadók saját vállalati reagálásukra irányuló válaszait értékelték: „A válaszadók úgy gondolják, hogy a háború negatív hatásainak mérséklése érdekében leginkább a kulcsemberek megtartására kellene összpontosítani (22,2%-uk szerint ez teljes mértékben jellemző), másodsorban az általános költségcsökkentésre kell törekedni (21,7%) és harmadsorban a szervezeti hatékonyságnövelést tartják célravezetőnek (21,1%). A kulcsemberek megtartásának fontossága abból is adódik, hogy Magyarországon évek óta munkaerőhiány van, ami folyamatosan csak súlyosbodik, mint ahogy egy 2018-as tanulmányból is kiderül (Poór et al.,

2018). Mindemelett az is jól látható, hogy a szervezetek jelentős része a „Health and safety” jegyében kiemelt figyelmet szentel a dolgozók mentális segítségének (19,7%) is. A háború negatív hatásainak kiküszöbölése tekintetében legkomolyabb veszteséget az üzleti tanácsadók igénybevétele szenvedte el, hiszen a válaszadók 37,2%-a nyilatkozott úgy, hogy e funkció igénybevétele nélkülözhető leginkább. Ez egybevág a régió KKV szereplőinél egyébként is tapasztalható alacsony külsős tanácsadói jelenléttel, mint ahogyan azt Győri és Czakó (2018) is megállapítják egy korábbi tanulmányukban. A beszállítói hálózat erősítését, valamint esetlegesen új beszerzési alternatívák keresését körülbelül ugyanannyian látták egyértelműen célravezetőnek (14,8% és 14,6%), míg az új piacokra történő belépést (16,3%), a stratégia átdolgozását (16,7%), az innovációs lehetőségek figyelését (17,3%), valamint a belső kommunikáció erősítését (19,5%) ennél többen gondolják kifejezetten eredményes megoldásnak.” (Poór, et al., 2022a)

„A háború negatív hatásainak kezelése érdekében alkalmazott HR-megoldások esetében, kivéve a kulcsemberek megtartását, az általános vélekedés inkább a kevésbé hatékonynak tartott vélemény felé tolódik.” (Poór, et al., 2022a)

„Összefoglalva elmondható, hogy a beérkezett válaszok alapján nem lehet egyértelmű következtetést levonni arra vonatkozóan, hogy a válaszadók összességében mit tartanak kiemelten hatékony, vagy kevésbé, illetve nem hatékony megoldásnak. A kapott eredmények jellemzően azt igazolják vissza, hogy a gazdálkodó szervezetek döntően egyedi megoldásokkal igyekeznek kezelni a háborús helyzet miatt jelentkező kedvezőtlen hatásokat, amit a kérdőív ezen kérdéseire adott válaszok közel azonos eredményei is alátámasztanak. Az eredményeknek ezt a szóródását az is jelentősen befolyásolja, hogy a válaszadók több mint egyharmada (35,5%) úgy vélekedett, hogy a háború kirobbanása óta még nem telt el annyi idő, hogy a jelentkező hatásokat a kutatás időszakában érdemben mérni, és a működés során érzékelní lehessen. E kérdéskör kapcsán tehát leginkább az fogalmazható meg, hogy szinte tapintható az a nagyfokú bizonytalanság, amit a gazdálkodó szervezetek átélnek a mindennapi működésük során, és próbálják folyamatosan keresni azokat a lehetséges megoldásokat, amelyekkel a leghatékonyabban próbálják kivédeni a háborús helyzet miatt jelentkező kedvezőtlen hatásokat. Ezek eredményességét pedig csak majd az idő fogja visszaigazolni, ha véget ér a háború.” (Poór, et al., 2022a)

13. táblázat: Tervezett intézkedések az orosz-ukrán háború negatív hatásainak mérséklése érdekében – a vállalatoknál (Poór, et al., 2022a)

Sor-szám	Intézkedések megnevezés	Egyáltalán nem jellemző	Inkább nem jellemző	Jellemző is meg nem is (semleges)	Inkább jellemző	Teljes mértékben jellemző	Nem tudom	Összesen
1.	Nem szükséges semmit tenni	27,7%	15,4%	21,7%	14,5%	7,5%	13,3%	100,0
2.	Új beszerzési alternatívák keresése	21,1%	9,5%	16,1%	29,3%	14,6%	9,4%	100,0
3.	Beszállítói hálózat megerősítése	21,4%	7,0%	14,6%	31,9%	14,8%	10,4%	100,0
4.	Hazai árualapok, önellátás biztosítása	23,2%	10,3%	18,5%	23,5%	13,9%	10,6%	100,0
5.	Export regisztráció fenntartása	32,8%	7,9%	16,8%	12,0%	8,3%	22,2%	100,0
6.	Új piacokra történő belépés	23,5%	9,7%	14,9%	24,3%	16,3%	11,3%	100,0
7.	Szervezeti hatékonyság növelése	14,8%	5,0%	18,5%	32,0%	21,1%	8,6%	100,0
8.	Ellátási lánc átszervezése	22,8%	10,1%	19,1%	24,4%	12,1%	11,5%	100,0
9.	Erősebb automatizáció, új technológiák bevezetése	22,7%	12,9%	17,0%	22,8%	14,0%	10,6%	100,0
10.	Rugalmasabb szerződések alkalmazása	19,1%	9,7%	19,1%	27,5%	15,2%	9,5%	100,0
11.	Cybersecurity javítása	20,0%	11,1%	20,1%	20,0%	17,0%	11,9%	100,0
12.	Bizonytalanság miatt növelni a dolgozók mentális segítségét	18,3%	8,1%	16,8%	27,0%	19,7%	10,2%	100,0
13.	Stratégia átdolgozása	15,1%	9,0%	21,6%	27,6%	16,7%	10,0%	100,0
14.	Erőteljesebb/megújított marketing tevékenység	18,2%	12,9%	18,9%	28,1%	14,1%	7,8%	100,0
15.	Több figyelem az innovációs lehetőségekre	12,1%	7,6%	19,5%	35,3%	17,3%	8,2%	100,0
16.	Beruházások átütemezése illetve elhalasztása	18,8%	13,6%	20,3%	23,5%	15,5%	8,3%	100,0
17.	Üzleti tanácsadók igénybevétele a kialakult szervezeti/működési problémák megoldása érdekében	37,2%	17,2%	18,8%	11,5%	5,3%	10,0%	100,0
18.	A HR funkciók fejlesztése, erősítése, szakszerűségének fokozása	30,7%	13,2%	20,9%	17,7%	8,4%	9,1%	100,0
19.	Kulcs emberek és tehetségek megtartását elősegítő intézkedések	16,3%	7,0%	14,6%	32,6%	22,2%	7,3%	100,0
20.	Komplex tudásmenedzsment programok indítása	26,7%	12,3%	23,3%	15,8%	9,8%	12,0%	100,0
21.	Foglalkoztatási feltételek újragondolása	20,4%	10,8%	19,3%	27,4%	12,8%	9,2%	100,0
22.	Képzési programok indítása, erősítése	23,6%	11,5%	18,9%	24,7%	11,5%	9,9%	100,0
23.	Általános költségcsökkentés	12,6%	11,2%	19,4%	27,6%	21,7%	7,5%	100,0
24.	Belső kommunikáció erősítése	14,5%	7,2%	16,2%	33,2%	19,5%	9,4%	100,0
25.	Egyéb	7,5%	2,0%	8,1%	2,6%	3,6%	76,2%	100,0

A háború jelen tanulmány írásakor – változó hadiszerencsével – még mindig tart. A makró környezeti bizonytalanság negatív hatásait a vállalati tudástőke alakulására és fejlesztésére az előző fejezetben érzékeltettük.

A 13. táblázat 1. kérdésére – Nem szükséges semmit tenni – adott válaszok esetében öröndetes, hogy a vállalatok nagyobb része változásmenedzsmentet fontolgatott, proaktívan felkészülve a vállalati tudástőke vagyon védelmére – ügyfélkapcsolatok (vevők, kulcsbeszállítók), szervezeti tőke és munkatársak kompetenciája. A

tangible tőke védelmét szerencsénkre, hazánkban primer módon nem kellett fontolgatnunk.

A 13. táblázat 2., 3., 4., 8. kérdése – Új beszerzési alternatívák keresése, Beszállítói hálózat megerősítése, Hazai árualapok, önellátás biztosítása, Ellátási lánc átszervezése – tekintetében tetten érhető, bár nem hangsúlyosan a vállalatok azon törekvése, hogy ellátási láncukat (ügyfélkapcsolati tőke) védelmezzék, ezeken a területeteken a vállalatok valamivel több mint fele tennivalókat fogalmazott meg. A 4. kérdésben – Hazai árualapok, önellátás biztosítása – megfogalmazódik a lokalizációra való törekvés az ellátási láncban. Az INFOTA által összefogott magyar vállalati tudástőke felmérés eredményeit tartalmazó könyv (Boda, Kiss, et. al., 2024) rámutat, hogy a magyar gazdaság meglehetősen autark, azaz vállalataink beilleszkedtek a nemzetközi ellátási láncokba, azonban kibocsátásukban alacsony a hazai hozzáadott érték, részben azért, mert magas arányban import alapanyagokat és félkésztermékeket dolgoznak fel. A nemzetközi ellátási láncokba bekapcsolódott vállalatok relatív kevés – hozzáadott érték tartalmú – hazai vállalati kapcsolattal rendelkeznek. A lokalizáció igényének megjelenése a válaszok között öröndetes, azonban nagy kérdés, hogy ezt az egyes vállalatok a nemzetgazdaság számára is érezhető módon meg tudják-e valósítani.

A 13. táblázat 5. kérdése – Export regisztráció fenntartása – jelen tanulmány írói számára magyarázatra szorulna, ugyanis a hazai exportáló vállalatok döntően az Európai Unió piacára szállítanak, ahol a 4 szabadság (személyek, áruk, szolgáltatások és tőke) elve kifejezetten tiltja a kereskedelem bárminemű – így a regisztráció általi adminisztratív – korlátozását a belső piacon. Vélhetően ezért is a nem jellemző kérdések dominálnak a vállalati válaszok között.

A 13. táblázat 6. kérdése – Új piacokra történő belépés – az ügyfél tudástőke vevői részének a fejlesztését célozza, kissé meglepő, hogy a pozitív válaszok nem magaslanak ki a nemleges válaszoktól. A vevőkapcsolati tőke az egyik legjelentősebb tudástőkeelem a vállalati gazdálkodásban.

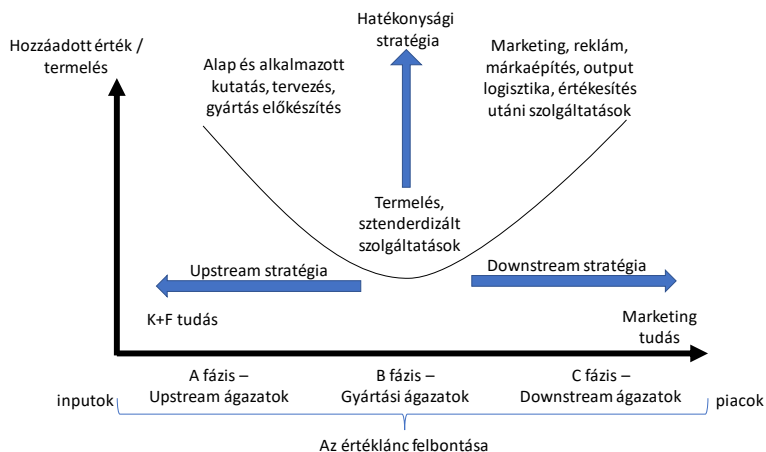
A 13. táblázat 7. kérdésére – A Szervezeti hatékonyság növelése – adott – a többi kérdés tekintetében is kiugróan – pozitív válaszok a vállalati tudástőke fejlesztés szempontjából kicsit ambivalensek. Egyrészt a szervezeti tőke fejlesztése öröndetes, azonban a vállalati hatékonyság – befelé forduló – fejlesztése a jövedelmezőség növelésének elmaradása

mellett korlátozza a vállalatok hosszú távú fejlődési potenciálját (Boda, Kiss, et. al., 2024).

A 9. kérdésre – Erősebb automatizáció, új technológiák bevezetése – adott kiegyensúlyozott válaszok jelzik, hogy a bizonytalanságot a vállalatok a likvid eszközök (jellemzően készpénz) felhalmozásával és a beruházások elhalasztásával menedzselik. A Minsky-paradoxon kialakulásának alap mozgatórugói szerint (Krugman, 2012).

A Minsky-paradoxon lehetséges kialakulását vetíti szintén előre a 16. kérdésre adott – Beruházások átütemezése, illetve elhalasztása – nagyjából pozitív válaszok. Fel kell tételeznünk, hogy a vállalatvezetők jobbra a tangible (mérlegben szereplő) tőke beruházásokra gondoltak, és a még kockázatosabb tudástőke beruházásokat – új partnerkapcsolatok kiépítése, munkatársak- és szervezeti kompetenciafejlesztés – még inkább visszafogták.

A 20. kérdésre adott válaszok – Komplex tudásmenedzsment programok indítása – tekintetében, a kockázatkerülés mellett minden bizonnyal megjelenik, hogy a vállalatvezetők nincsenek tisztában a Komplex tudásmenedzsment programok tényleges tartalmával és a szervezetük innovációs képességre való hatásukkal (Németh & Pintér, 2022).



5. ábra: Az ellátási láncok (értékláncok) szerkezete és értékteremtési lehetőségei (Boda, Kiss, et. al., 2024)

A 10. kérdés – Rugalmasabb szerződések alkalmazása – egy olyan kérdés, amelyre adott döntően pozitív válaszokat mélyebben is javasolt lenne vizsgálni. Vélelmezzük, hogy az adott válaszok a vállalatok jelenlegi rossz alkupozíciót tükrözik vissza, amely adódik, ad1. a hazai vállalatszerkezet elaprózódásából ered, azaz magas a mikro és a kisvállalatok aránya, ad2. a hazai kibocsátásnak az ellátási láncokban betöltött szerepe alapján, gyártás hangsúlyos. A mikro, kis és gyártási profilú vállalatok alkuereje általában alacsonyabb, mint a nagyobb és az upstream vagy a downstream vállalatoké. Ezt mutatja be az alábbi 5 ábra.

Az egységnyi ágazati termelésre jutó hozzáadott érték fajlagosan a gyártásban a legalacsonyabb, míg a másik két ágazatcsoportban jóval magasabb. Az „U” alakot törvényszerűnek kell tekintenünk, ha az alábbi szempontokat figyelembe vesszük.

- Az upstream és downstream tevékenységben magasabbak a kockázatok, amelyeket csak magasabb hozzáadott érték tartalommal lehet menedzselni.
- Az upstream és downstream pozíciók az ellátási láncban bizonyos monopol helyzeteket biztosítanak. Ezeknek az ágazatoknak nagyobbak a lehetőségeik az árak befolyásolására, ami lehetőséget teremt a hozzáadott érték tartalom növelésére.
- A kisebb alkuerejű vállalatokat be lehet zárni az ellátási lánc kevésbé előnyös pozícióiba az áraik (béreik) leszorításával.” (Boda, Kiss, et. al., 2024)

A 11. kérdés – Cybersecurity javítása – a belső szervezeti tőke és adatállomány védelmére irányuló kérdés. Az enyhén pozitív válaszok arra utalhatnak, hogy a vállalatok nem gondolják úgy, hogy adatvagyonuk fejlődésüket katalizálja.

A 12. kérésre – Bizonytalanság miatt növelni a dolgozók mentális segítségét – adott döntően pozitív válaszok a munkavállalók kompetenciájának – mint tudástőke elem – megőrzését célzó vállalati tervezett intézkedésekről informálódik. Az erre adott jobbra pozitív válaszok jelzik, hogy a vállalatvezetők tisztában vannak vele, hogy a vállalati tudásvagyon hordozói részben az alkalmazottak – tőlük teljesen minden tudás nem idegeníthető el. A vállalati tacit tudás védelme kiemelt feladata a vállalatok menedzsmentjének, amellyel úgy tűnik a hazai vállalatvezetők tisztában is vannak. Némileg ellentmond ennek, hogy a 18. kérdésre – A HR funkciók fejlesztése, erősítése, szakszerűségének fokozása –

jellemzőbben elutasítóak a vállalatvezetők, tehát, a munkatársak védelmét nem szervezeti megoldásokkal kívánják elérni. Jelentős ellentmondás felül a két kérdésre adott válaszokban, amely felveti, hogy a vállalatvezetők saját egyedi megfontolásaik és beavatkozásaik alapján kívánják a dolgozók mentális segítségét növelni, amely így extrém leterheltséget okoz számukra – amennyiben átgondolták a két kérdésre adott válaszukat -, ellenkező esetben, szervezeti keretek hiányában a „Bizonytalanság miatt növelni a dolgozók mentális segítségét” törekvés ellehetetlenül.

A 19. kérdésre adott döntően pozitív válaszok – Kulcsemberek és tehetségek megtartását elősegítő intézkedések – tovább bonyolítja az előző bekezdésben jelzett ellentmondást a 12. és 18. kérdés kapcsán. Első ránézésre, úgy tűnhet, a magyar vállalatvezetők tudatossága ezen a téren alacsony, ismételten a saját feladatkörükbe vesznek (nem kívánnak delegálni) kitaratást és munkaigényességet jelentő feladatokat, vagy esetleg a magyar vállaltszerkezethez hasonlóan döntően olyan mikro- és kisvállalkozások töltötték ki a kérdőívet, ahol a vállalatfejlődés korai szakasza és a vállalatméret méret okán még nem alakult ki a tulajdonos / ügyvezetőtől elkülönülő HR funkció.

A választ a háború hatását vizsgáló kérdőívet kitöltők szervezeti mérete és árbevétele adják meg, visszautalnánk az 1. és 2., valamint a 3. táblázatokra. Jellemzően mikro- és kisvállalatok töltötték ki a kérdőíveket.

Láthatjuk, hogy nem olyan arányban, mint a hazai gazdaság egészében, de a kérdőívre válaszolók között a mikro- és kisvállalatok felülreprezentáltak. Ezekben a szervezetekben, a HR funkció még nem különült el, így alapvetően a felső vezetés feladata. Mindez magyarázza a 12., 18., 19. kérdésre adott ellentmondásos válaszokat, valamint rávilágít, hogy válságok esetén a HR funkció megerősítése a kis szervezetekben – ahol nincs elkülönült HR vezetés – a tulajdonosok / ügyvezetők leterheltségének az extrém módon történő növekedésével jár. A munkavállalók – és az általuk hordozott tudástőke – védelmével való törődés folyamatosan többlet idő és anyagi ráfordítást igényel tőlük.

Némely kritikával kell illetnünk a kérdőív feldolgozását, hogy a 20 fő alatti (ahol természetzerűleg nem alakul ki HR vezetői funkció) és a 20-30 fő feletti (ahol már elválhat a HR funkció a felső vezetéstől) szervezetek válaszait az értékelők nem különítették el.

A 13. kérdésre adott – Stratégia átdolgozása – válaszok jelzik, hogy a vállalatok tisztában vannak azzal, hogy változásmenedzsment keretében (Kulcsár et al., 2016) szükséges reagálniuk a háború hatására bekövetkező környezeti változásokkal. Ennek tekintetében riasztó vállalatvezetői ismerethiányt jelent a 20. – Komplex tudásmenedzsment programok indítása – kérdésre adott túlnyomóan elutasító válaszok aránya.

A 14. kérdésre adott jobbára pozitív válasz – Erőteljesebb / megújított marketing tevékenység – jelzi, hogy a vállalatvezetők alapvetően, olyan vállalati tudástőkét fejlesztenének, amellyel a vállalati ismertséget növelnék és a vevőkkel folytatott csere során a rezervációs árat (az a legnagyobb pénzösszeg, amit a fogyasztó egy egységért hajlandó fizetni) megközelíthetik. Nem mellesleg a marketing elsősorban azon vállalati tudástőke elemeket növeli, amelyek inkább a vállalat által birtokolhatóak, kevésbé a munkatársak által.

A 15. kérdésre adott erősen pozitív válaszok – Több figyelem az innovációs lehetőségekre – erős kettősséget fednek fel, ha összevetjük a 20. kérdésre adott elutasító válaszokkal – Komplex tudásmenedzsment programok indítása. Vállalati tudásmenedzsment fejlesztés nélkül nincs innovációs fejlődés! Az ellentmondás csak részben indokolható azzal, hogy a vállalatvezetők a tudásmenedzsment valódi feladatkörével nincsenek tisztában (Németh, 2022b).

A 17. kérdésre adott válaszok – Üzleti tanácsadók igénybevétele a kialakult szervezeti / működési problémák megoldása érdekében – elutasítottságát jelen tanulmány írói egyrésztől megértik, hiszen a piacon sok a képzettség nélküli önjelölt tanácsadó. Másrészt viszont a Komplex tudásmenedzsment programok indításának elutasítottsága az esetleges ismerethiány miatt – a válasznak a korábbi bekezdésekben kifejtett inkohereanciája a koherensen összefüggő kérdésekre adott válaszokkal is jelzi –, éppen a professzionális üzletviteli tanácsadókkal való együttműködés keretében lenne csökkenthető (Torma et al, 2016; Poór et al., 2022c).

A 21-es kérdés – Foglalkoztatási feltételek újragondolása – tudástőke szempontjából lehet pozitívan előremutató, amennyiben ez a munkatársi elkötelezettséget növelheti, de lehet negatív hatással a tudástőkére, amennyiben a munkavállalók kitettségét a foglalkoztatóval szemben növeli. A kérdés jellegéből ez nem derül ki, mindenesetre jobbára pozitív válaszok születtek.

A 22-es kérdés – Képzési programok indítása, erősítése – kiegyensúlyozott válaszok érkeztek, ami a tudástőke beruházások – legalább is – elhalasztására utal, de semmiképpen nem segíti az innováció fejlesztését – 15. kérdés – amelyre döntően pozitív válaszok érkeztek. Így a válaszadók belső ellentmondásokkal terhelt válaszait jelzi.

A 23. kérdés – Általános költségsökkentés – erősebben pozitív válaszainak hátterében a jövőtől való félelem és a rugalmasság növelése érdekében a vállalatok készpénz felhalmozási megfontolásai állhatnak. Semmiképpen sem segíti a tudástőke bővülését és ismét ellentmondást szül a 15. kérdéssel, az innovációs képesség növelésével.

A 24. kérdés – Belső kommunikáció erősítése – a munkatársi elkötelezettséget és ezen keresztül a munkatársi kompetenciát erősítheti, döntően pozitív válaszokat adtak a vállalatok. Kisebb szervezetekben – ahol önálló HR terület még nem alakult ki – ez növeli a tulajdonosok és ügyvezetők leterheltségét.

Összességében a 13. táblázat kérdéseire adott válaszokból vegyes kép alakul ki. Úgy tűnik a tulajdonosok ösztönszerűen tisztában vannak a vállalati tudástőke védelem és fejlesztés szükségességével, de némely ellentmondás felfedezhető a kérdésekre adott válaszok kapcsán, amely valószínűleg arra vezethető vissza, hogy nincsenek teljesen tisztában a vállalati – Sveiby-féle (Sveiby, 2021) – tudástőke fogalmával. Az anyagi beruházásokat, így az anyagi vonzatú tudástőke beruházásokat is, a vállalatvezetők elhalasztanák, és inkább olyan jellegű vállalati tudástőke fenntartást / beruházást hajtanának végre, amelyek tekintetében nem anyagi módon, hanem időráfordításaikkal „fizetnének”. A „Belső kommunikáció erősítése” tanácsadók bevonása nélkül – a 17. kérdésre adott elutasító válaszok alapján – ennek szemléletes példája.

A Kormánytól várt segítségnyújtás értékelése tudástőkefejlesztés szempontjából

A háború hatásait felmérő kutatás szerzői a hatások enyhítésére a kormányzattól várt vállalati segítségek tekintetében megjegyzik: „Összességében elmondható, hogy a szervezetek által kért kormányzati támogatások bizonyos köre részlegesen megvalósult, pl. a forint leértékelődésének lassítása (de a forint gyengülését nem sikerült megállítani), Euró bevezetése helyett Euró és Dollár alapú adóbefizetés

lehetősége, a munkavállalói mobilitás növelését figyelembe véve az ukrán menekültek munkavállalásának a megkönnyítése. Jelentős része viszont nem valósult meg, pl. a kormány nem csökkentette az ÁFÁ-t, a szervezetek számára nem mérsékelte az energiaárakat, illetve célzott szektorális támogatások sem jelentek meg. Ha a jövőben a kormány a jogszabályalkotás során bevezetné a cégek által szorgalmazott változtatásokat, akkor érdemes lenne arra nézve is kutatást végezni, hogy ezek közül melyek azok, amelyek legeredményesebben tudnak hozzájárulni a szervezetek likviditásának a növeléséhez, illetve ezek az intézkedések mennyire tekinthetők hatékonyak.” (Poór, et al., 2022a).

A válaszok kiértékelése során a szerzők jobbára a rövidtávú – például: likviditás növelése – hatásokra összpontosítottak, a hosszútávú hatásokat, a nemzetgazdaságot hosszútávon gyorsabb növekedési pályára állító –, amelyek feltételezik a tudástőke beruházásokat és a nemzetgazdasági tudástőke bővülését – tényezőket nem tették a vizsgálat tárgyául értékelésükkor.

A várt intézkedések és támogatások egy része a rövidtávú költségsökkentés útján segítené a vállalkozásokat, de piacidegen jellegük miatt hosszútávú fenntarthatatlanságuk mellett, középtávon már a nemzetgazdasági tudástőke erodálását okozhatnák, bár jelentős alapanyagár kilengés esetén csillapító bevezetésükkel a vállalati kényszerű kapacitás és tudástőke leépítések elkerülését segíthetik. Ilyenek: az árstopok, alapanyagárak ellenőrzése. (14. táblázat)

14. táblázat: A kormányzattól várt támogatások szektorális bontásban (Poór, et al., 2022a)

Sor-szám	Javaslatok	Szektor
1.	Adó és járulékcsoökkentés, alapanyagellátás segítése, árstopp az építőanyagokra, üzemanyag árstopp fenntartása,	Építőipar
2.	Alapanyagárak ellenőrzése, munkaerőmegtartó bértámogatások bevezetése, pályázati támogatások	Gépek és berendezések gyártása
3.	Munkavállalói mobilitás erősítése, honvédelmi alap eltörlése	Járműgyártás
4.	Bürokrácia csökkentése, hazai piacok erősítése, menekültek munkába állásának segítése, üzemanyag ártámogatás	Mezőgazdaság
5.	Forint leértékelődésének megfékezése, bértámogatások, kkv-k támogatása, alacsony kamatú hitelek biztosítása, import logisztika költségtámogatása, Euro bevezetése	Kereskedelem

15.táblázat: Javaslatok szervezeti méret szerint (Poór, et al., 2022a)

Sor-szám	Nagy szervezetek	Kis szervezetek (KKV-k)
1.	az EU-n kívüli munkavállalók foglalkoztatásának egyszerűsítése	likviditásnövelő programok
2.	energiaárak emelkedésének mérséklése	adókedvezmények
3.	lakhatási támogatás bevezetése	vissza nem térítendő bértámogatás
4.	Euro bevezetése	áfacsökkentés
5.	célzott szektorális támogatások	kisvállalkozások energiateljesítményének támogatása

Más részük a nehéz gazdasági helyzet okán szintén a vállalati kényszerű kapacitás és tudástőke leépítések elkerülését segíthetik, ezek: munkaerőmegtartó bértámogatások bevezetése, bértámogatások, és jobbra ide sorolnánk az alacsony kamatú hitelek biztosítását és az import logisztika költségtámogatása.

A vállalatvezetők részéről megfogalmazódnak azonban olyan intézkedések iránti kérések, amelyek hosszú távon segítenék a nemzetgazdaság tudástőke akkumulációját. Ezek: adó és járulékcsoökkentés és pályázati támogatások – amely a vállalatok felhalmozási képességét erősítené, a bürokrácia csökkentése – amely az idő és humán energia ráfordítás csökkentése útján leginkább a tudásvállalatokat segítené, hazai piacok erősítése – amely az autark hazai vállaltszerkezet megbontását és a kibocsátásban a hazai hozzáadott érték növelését segítené (Boda, Kiss, et. al., 2024). Ugyanakkor a menekültek munkába állásának segítése a vállalkozásokat a háború kitörését megelőzően már megjelent munkaerő gondok kapcsán támogatná, az Euro bevezetése pedig elmélyítené a gazdasági kapcsolatokat Magyarország főbb exportpiacai felé az Európai Unió országaival, valamint tranzakciós költségcsökkentést is jelentene.

Amennyiben vállalatméret szerinti bontásban tekintünk az arra adott válaszokra, hogy a vállalatok milyen kormányzati intézkedéseket várnak az orosz-ukrán háború hatásainak enyhítésére, azt láthatjuk – a 15. táblázat alapján – hogy a mikro-, kis- és középvállalatok elsősorban rövid távú a felhalmozást segítő kéréseket fogalmaznak meg, míg a nagyvállalatok jobbra a tudástőke akkumulációt hosszabb távon segítő kéréseket: Euro bevezetés, és a foglalkoztatás rugalmasságának ösztönzését segítő támogatásokat részesítik előnyben: az EU-n kívüli munkavállalók foglalkoztatásának egyszerűsítése, lakhatási támogatás bevezetése, de itt is megjelennek a rövidtávú likviditást is elősegítő kérések: energiaárak emelkedésének mérséklése, célzott szektorális támogatások.

A koronavírus kutatásból nyerhető információk a vállalati tudástőke fejlesztés tudatosságáról

A koronavírus kutatásban résztvevő vállalatok

A „Kilábalás – Újranyitás – Növekedés, Várható változások a vállalati/intézményi gazdálkodásban és menedzsmentben a koronavírus árnyékában” (Poór, et al., 2022b) kutatócsoportja a kutatás fő célját az alábbiakban foglalta össze:

„Arra keresünk választ, hogy az elmúlt egy év gazdasági kríziséből való esetleges kilábalásból vagy megújulásból fakadó változások nyomán milyen hatásokkal számolnak Önök a vállalatuk/ intézményük menedzselése és gazdálkodása terén.

Kutatásunkat a fent bemutatott célhoz kapcsolódva 2021. július 1. és november 30. között folytattuk le.

A kutatásban 858 szervezet vett részt. Túlnyomórészt mikro- és kisvállalkozások, ahogyan azt a 16. és 17. táblázat mutatja.

A kutatásban, habár a válaszadók többsége mikrovállalkozás, a nemzetgazdaság arányaihoz képest alacsonyabb a reprezentáltságuk, visszaautalnánk itt a 3. táblázatra.”

16. táblázat: A válaszadók alkalmazotti létszám szerinti megoszlása (Poór, et al., 2022b)

Megnevezés	%
Nincs foglalkoztatott	4,1
1–9 fő	31,3
10–49 fő	22,5
50–250 fő	15,5
251–500 fő	6,8
501–2000 fő	8,8
2.000 fő felett	10,6
Nem nyilatkozik	0,5
Összesen	100

17. táblázat: A válaszadók árbevétel szerinti megoszlása (Poór, et al., 2022b)

Megnevezés	%
50 millió Ft alatt	27,9
51 – 100 millió Ft	11
101 – 500 millió Ft	18,2
501 millió Ft – 2,5 milliárd Ft	13,2
2,51 – 25 milliárd Ft	15,4
25,1 – 100 milliárd Ft	6,7
100 milliárd Ft felett	6,7
Nem nyilatkozik	1
Összesen	100

A vállalkozások intézkedési tervei a koronavírus járvány hatásainak leküzdésére

A kutatók rákérdeztek a vállalatok által a negatív hatásokra adott válaszként foganatosított intézkedésekre a koronavírus járvány során. A válaszok megoszlását mutatja a 18. és 19. táblázat. „A válaszadók 59,1%-a vélekedett úgy, hogy a nyitást követően a vállalatok magatartása nem lehet passzív, és hogy szükséges lesz a kínálkozó lehetőségeket kihasználva átgondolni eddigi stratégiájukat. Az eredmények alapján a kulcsemberek kiválasztására és megtartására, illetve ezzel összefüggésben a szervezeti tudás jobb menedzselésére nagyobb figyelmet terveznek fordítani. A kulcsemberek elvesztése a szervezetek számára éppolyan veszteség, mint az állás nélkül maradóknak a korábbi munkahely hiánya. Az elveszített munkaerővel ugyanis annak tudása, kapcsolatai és a humán erőforrásokhoz kötődő korábbi szervezeti beruházások is elvesznek (Csizmadia & Illésy, 2020). Ezt tudatosítva, a válaszadók mintegy 51,9%-a nyilatkozott úgy, hogy szükségesnek tartja a HR szerepének erősítését, illetve a HR rendszerek fejlesztését a járványt követő időszakban. Hasonlóképpen, a marketing kiadások növekedésével (a kitöltők mintegy 52,7%-a), valamint a meglévő ellátási láncok átszervezésével is számolnak (a szervezetek összesen 51,1%-a).” (Poór, et al., 2022b)

18. táblázat: Vállalati intézkedések a koronavírus járványra adott válaszként – pozitívabb válaszok (Poór, et al., 2022b)

Intézkedések	Nem jellemző	Kis mértékben jellemző	Inkább jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy mértékben jellemző	Igen nagy mértékben jellemző	Nem tudom	Összesen (%)
Szervezeti hatékonyság növelése	14,9	16,8	18	31,8	11,3	3,2	3	100
Nagyobb figyelem a kulcsemberek kiválasztására és megtartására	18,8	16,1	22,4	27,6	11,3	3,2	0,6	100
Munkáltatói márka erősítése	27,2	16,2	21	21,7	10,6	2,8	0,5	100
Szervezeti tudás jobb menedzselése	26,2	19,2	24,6	20,6	6,4	3	0	100
Beruházások növelése	35	20,2	19,9	15,4	5,7	3,9	0	100
Új piacokra történő belépés	34,2	27,6	19,1	11,7	3,3	3,8	0,3	100
Költségcsökkentés	38,5	27,7	17,2	9,7	3,6	3,6	0	100
Növekedés fogalmának újradefiniálása (pl. környezet, rugalmasság stb.)	38	27,7	17,2	9,7	3,6	3,6	0	100
Létszámnövelés	38	27,7	17,2	9,7	3,6	3,6	0	100

19. táblázat: Vállalati intézkedések a koronavírus járványra adott válaszként – negatívabb válaszok (Poór, et al., 2022b)

Intézkedések	Nem jellemző	Kis mértékben jellemző	Inkább jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy mértékben jellemző	Igen nagy mértékben jellemző	Nem tudom	Összesen (%)
HR szerep erősítése	44,3	20	16,3	12	3,6	3,8	0	100
HR rendszerek fejlesztése	44,3	20	16,3	12	3,6	3,8	0	100
Marketing kiadások növelése	44,1	21,9	18,6	9,2	3	3,1	0	100
Ellátási lánc átszervezése	44,8	22,1	18,8	7,7	3,5	4,1	0	100
Erősebb automatizáció	49,4	16,5	16,8	9	3,6	4,8	0	100
Nem szükséges semmit tenni	59,1	13,4	11,6	4,8	3,6	4,8	3	100
Bérfelfüggyasztás megszüntetése	64,6	9,8	10,4	6,3	4,6	4,4	0	100

A kutatók is kiemelik, hogy a szervezeti hatékonyság növelése – 1. kérdés – és a nagyobb figyelem a kulcsemberek kiválasztására és megtartására hangsúlyosan jelenik meg a pozitív válaszok között. A vállalatvezetők tudatosan vagy kevésbé tudatosan, de tisztában vannak vele, hogy a vállalati tudástőke jelentős részének a hordozói a munkatársak. A meg-felelő munkatársak kiválasztása – főként kulcspozíciókban – a tudástőke fejlesztésének kulcsterülete. A kulcs munkavállalókat azonban megtartani is szükséges, kompenzációjuk jelentős területe a bérezés. A 19. táblázat utol-só kérdése – Bérbefagyasztás megszüntetése – kevésbé egyértelmű. Vagy azért utasítják el a felvetést a vállalkozók, mert nem volt még ilyen náluk, vagy azért, mert volt, és fenntartanák. Az utóbbi eset ellentmondana a vállalati hatékonyság Boda-féle 2. törvényének: a hatékonyabb vállalatoknál „egy főre jutó bérköltsége nő” (Boda, Juhász, et. al., 2021)

A kutatás szerzői is udvariasan felhívják a figyelmet az ellentmondásra:

„A válaszadók 69%-a tervezi a kilábalást követően a beruházások különböző mértékű növelését. Másrészt, meglévő költségeik csökkentését csupán 34,2%-uk tartja szükségletnek. Mindezt kiegészítve a bérbefagyasztások megszüntetésének alacsony támogatottságával (64,6%) arra lehet következtetni, hogy a válaszadók többsége a járványt követő idő-szakban a várhatóan fokozódó munkaterheltség ellenére is a korábbi bér-színvonalak fenntartása mellett kívánja foglalkoztatni alkalmazottait, illetve esetleges létszámleépítésben is gondolkodik a költségek csökkentése érdekében. Felmerül tehát a kérdés, hogyan értelmezik a növekedés fogalmának újradefiniálását, melyet a vállalatok és intézmények 57,6%-a nevezett meg szükséges intézkedésként a járványt követő időszakban.” (Poór, et al., 2022b)

Az utóbbi ellentmondás, valamint a 18. és a 19. táblázat válaszainak egyéb ellentmondásai némileg feltárják, hogy a vállalatvezetők tudástőke alapú vállalatfejlesztési stratégiája – amely a hosszútávú siker záloga –, vagy nagyon ad-hoc megfontolásokon alapul, vagy kevésbé átgondolt a minden-napos operatív terhek mellett, vagy a vállalatvezetők ismeretei hiányosak.

A koronavírus kutatásoknak a HR területére fókuszáló elemzéséből nyerhető információk a vállalati tudástőke fejlesztés tudatosságáról

A „Kilábálás – Újranyitás – Növekedés, Várható változások a vállalati /intézményi gazdálkodásban és menedzsmentben a koronavírus árnyékában” (Poór, et al., 2022b) kutatást feldolgozta és tapasztalatait a HR területére vonatkoztatva további kutatások eredményeivel bővítette „A koronavírus kutatás három hullámának empirikus eredményei tanácsadói szemszögből” (Kovács & Poór, 2003) előadás

A koronavírus kutatás három hullámának empirikus eredményei tanácsadói szemszögből kutatás bemutatása

„A koronavírus kutatás három hullámának empirikus eredményei tanácsadói szemszögből” kutatás négy felmérés tapasztalatait összegzi a 2020-2021 évekből, ezt mutatja be a 6. ábra.



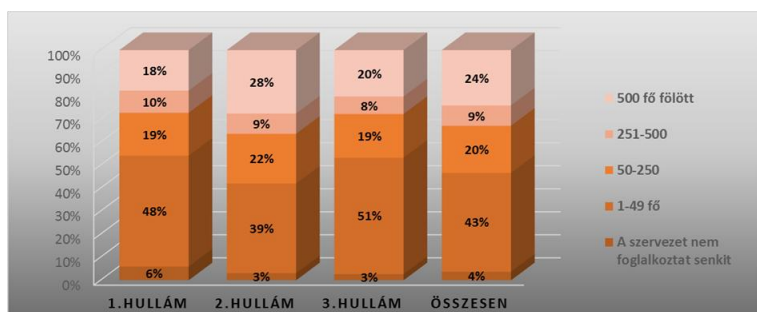
6. ábra: A koronavírus kutatás három hullámának empirikus eredményei tanácsadói szemszögből forrásadatai (Kovács & Poór, 2003)

A „Kilábálás – Újranyitás – Növekedés, Várható változások a vállalati/intézményi gazdálkodásban és menedzsmentben a koronavírus árnyékában” (Poór, et al., 2022b) kutatás eredményei minden bizonnyal a 6. ábrán szereplő 4. kutatás eredményeiben szereplenek és a 965 db szervezetből a vállalati minta közel 90%-át adja.

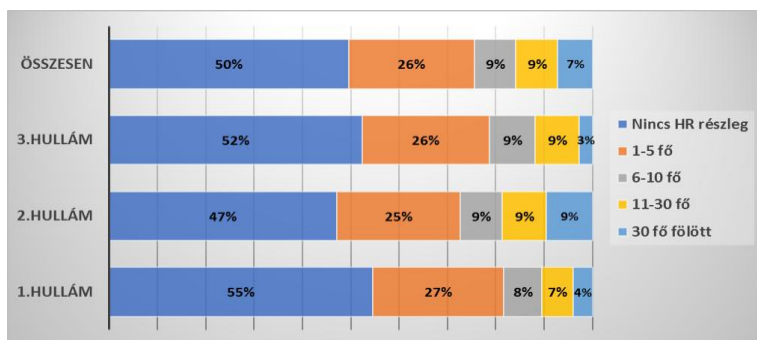
A koronavírus kutatás három hullámának empirikus eredményei tanácsadói szemszögből kutatásban résztvevő vállalatok

A 7. és 8. ábra „A koronavírus kutatás három hullámának empirikus eredményei tanácsadói szemszögből” (Kovács & Poór, 2003) feldolgozás vállalati mintáját mutatják be.

Látható, hogy döntően mikró és kisvállalatokat tartalmazott a vállalati minta, ahol a szervezetek 50%-ában nincs elkülönült HR részleg.



7. ábra: A koronavírus kutatás három hullámának empirikus eredményei tanácsadói szemszögből kutatásban résztvevő vállalatok létszám szerint (Kovács & Poór, 2003)



8. ábra: A koronavírus kutatás három hullámának empirikus eredményei tanácsadói szemszögből kutatásban résztvevő vállalatok a HR részlegük mérete szerint (Kovács & Poór, 2003)

A HR funkciók általában közvetlen módon a munkatársak kompetenciája és a szervezeti tőke tudástőke tényezőkre hat a Sveiby-féle vállalati

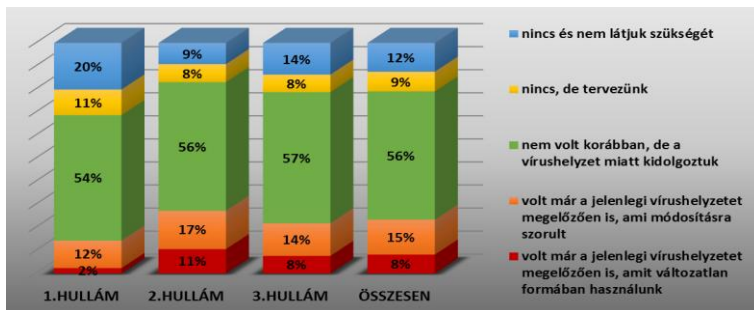
tudástőke szegmentációban (Sveiby, 2021), de áttételesen – az emberi interakciók által – mindenképpen kihat a vállalati ügyfél tudástőke állományra is (Poór et al., 2016). Azon szervezetek esetében, ahol még nem alakult ki a különálló HR szervezet, a vállalatok felső vezetése – jobbára az ügyvezető / tulajdonos – működteti a HR funkciókat. Különösen turbulens környezetben – válságok esetén – ez a jelenség megnöveli a felső vezetők terheltségét a szervezeti tudástőkeállomány védelme és gyarapítása terén.

Tervek készítése a vállalatoknál a pandémiás helyzet kezelésére

A koronavírus járvány minden vállalat esetében valamilyen reagálást kívánt meg. Ha mást nem is, de a munkaidő és munkahelyi jelenlét megszervezését a Kormány által elrendelt kijárási korlátozás időszaka alatt. A 9. ábrán látható, hogy akció terveket készítettek-e a szervezetek a pandémiára reagálva. A „nincs és nem látjuk szükségét” intézkedési terv készítése válaszok véleményünk szerint inkább arra utal, hogy a vezetők fejében készült intézkedési terv, az nem került leírásra.

Az így – leírás nélkül – keletkezett intézkedési terv gyarapította a vállalati tudást, de annak akár vázlatos leírása nélkül, ez a tudás az egyes vezetők fejében tárolódik. Nem történt meg a tudás hordozásának kockázatcsökkentése. Az intézkedési terv akár vázlatos leírásával a tudás a szervezet által hordozottá válik, anélkül pedig a tudás hordozója kizárólag a munkavállaló, jelen esetben a felelős vezető.

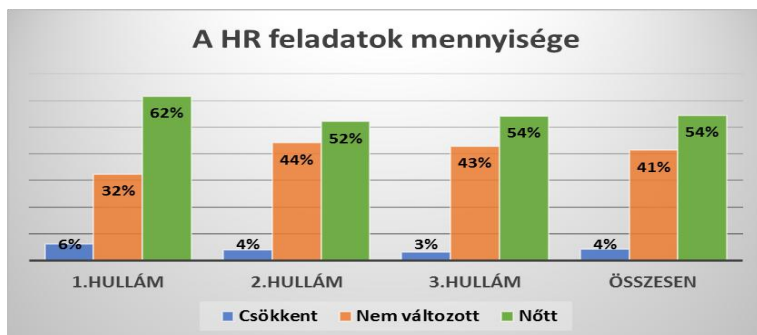
A felmérések idején, a szervezetek döntő többsége a terveket kodifikálta, vagy már leírta, vagy aktualizálta a korábbi terveket, vagy korábban már rendelkezett tervekkel és azok használhatóak voltak a pandémia időszaka alatt is.



9. ábra: Akció terv a pandémiás helyzetre adott válaszként (Kovács & Poór, 2003)

A 10. ábrán láthatjuk, hogy a pandémia hatására nőtt a HR feladatok mennyisége, többlet terheltséget jelentve azon kisebb szervezetek vezetőinek, ahol HR szervezet még nem különült el a felső vezetéstől a vállalaton belül. Ez a vezetői többlet leterheltség és idővesztés, minden bizonnyal hatással volt a vállalatok felhalmozási képességének alakulására és ezen keresztül a vállalati tudástőke fejlesztésére is.

A szerzők megjegyzik: „A válaszadó szervezetek 54%-a esetében nőtt a HR-feladatok mennyisége, egyúttal megnövekedtek a HR-tevékenységek hatékonyságával kapcsolatos elvárások is” (Kovács & Poór, 2003)

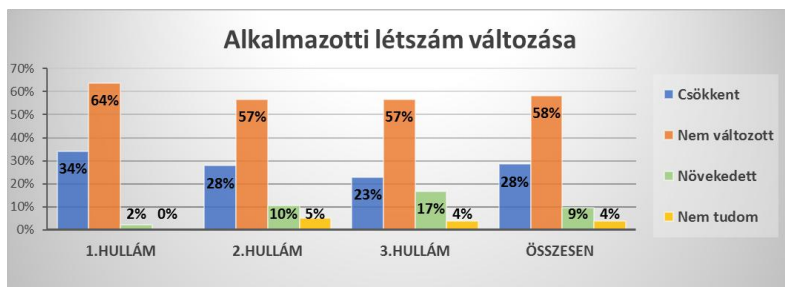


10. ábra: A HR feladatok növekedése a pandémia hatására (Kovács & Poór, 2003)

A szerzők megemlítik, hogy a válaszadó szervezetek az alábbi területeket jelölik meg, ahol a pandémia hatására a HR feladatok nagyobb szerepet játszanak:

1. „Létszámgazdálkodás, toborzás/kiválasztás
2. Megtartás, motiváció, ösztönzők, elégedettség és elkötelezettség fenntartása
3. Belső (online) kommunikáció, információáramlás, kapcsolattartás
4. Munkahelyi egészségvédelem és biztonság, a világjárvánnyal kapcsolatos intézkedések és feladatok
5. Képzés és fejlesztés, online oktatás, e-learning
6. Home-office, távmunka, atipikus foglalkoztatás” (Kovács & Poór, 2003)

A felsorolt HR területek mindegyike direkt módon befolyásolja a vállalatok szervezeti- és munkatársi kompetenciáit, mint tudástőke területeket.



11. ábra: Az alkalmazotti létszám változása a COVID-19 járványok alatt (Kovács & Poór, 2003)

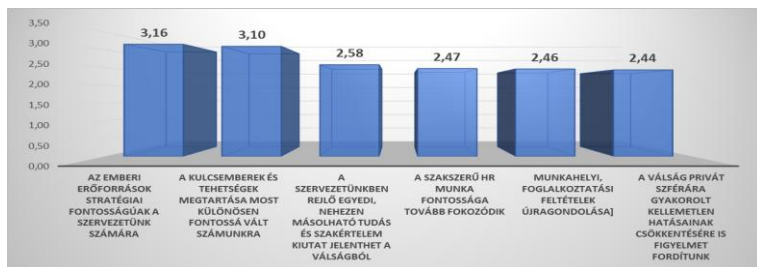
A 11. ábrán látható, hogy a válaszadó szervezetek nagy részénél nem változott az állományi létszám a járvány hatására, azonban valamivel több mint negyedüknél, csökkent.

Egy szervezet életben a vállalati tudástőkét két oldalról erodálhatja a létszám csökkenés:

1. A vállalatok három alapvető termelési tényezővel állítják elő kibocsátásukat: fizikai tőke (mérlegben szereplő eszközök), munkaerő és tudástőke. A munkaerő csökkenése vállalati kapacitásvesztést okoz, ezek keresztül a vállalati kibocsátást, a hozzáadott érték és üzemi eredmény növekedést korlátozza. Az üzemi eredmény és növekedési üteme meghatározza a vállalat piaci értékét és ha abból a mérleg eszközöket kivonjuk, kiszámolható vállalati tudástőke értéke.
2. A munkatársak, bármilyen képzetlenek vagy kevésbé kompetensek is, a vállalati tudástőke hordozói is egyben. Elvesztésükkel a vállalati tudástőke állomány is csökken.

A 12. árba mutatja be, hogy a válaszadó szervezetekben mely HR funkciók jelentősége növekedett és jelentett ez kihívást a szervezetek számára. Az adott válaszok közül kiemelkedik az emberi erőforrás gazdálkodás stratégiai szerepre emelése, a kulcsemberek és tehetségek megtartása, a tudás és szakértelem menedzselése. (Kovács & Poór, 2003) Ezek szoros összefüggése a vállalati tudástőkével, annak védelmével és fejlesztésével

egyértelmű. Visszautalnánk, hogy a háború hatásait vizsgáló kutatás szerzői is, elsősorban emelték ki a kulcsemberek megtalálását és megtartását a vállalati válaszok között (Poór, et al., 2022a).



12. ábra: A válaszadó szervezetek HR kihívásai a járvánnyal kapcsolatban – számértékek értelmezése: 4-es érték: nagymértékben jellemző, 1-es érték nem jellemző (Kovács & Poór, 2003)

A 20. táblázat mutatja be (Kovács & Poór, 2003), hogy milyen intézkedéseket hoztak a válaszadó vállalatok a COVID-19 járványra adott válaszként. Az első négy pont (késsel) a nagyobb cégekre jellemző válaszokat mutatják, az első öt pont válasza a külföldi és vegyes irányítású vállalatokra jellemző (kék és zöld válaszok).

Némileg riasztó, hogy a (pirossal jelölt) „nincs teendő” válasz a hazai magán vállalatokra jellemző válasz. Remélhetőleg a hazai magán vállalatok a vállalati tudástőke védelméről, esetleg fejlesztéséről a mindennapok során árnyaltabban gondolkodnak.

20. táblázat: A vállalatok által hozott tipikus intézkedések a COVID-19 járványra adott válaszként – számértékek értelmezése: 4-es érték: nagymértékben jellemző, 1-es érték nem jellemző (Kovács & Poór, 2003)

	Tipikus intézkedések (a teljes minta átlagai)	Átlag
1	Új munka- és egészségvédelmi intézkedések	2,91
2	Otthoni munka engedélyezése/elrendelése – Home office	2,75
3	Munkavállalók szociális problémáinak segítése	2,19
4	Utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/átdolgozása	2,16
5	Önfejlesztés támogatása	1,92
10	Nincs teendő	1,61
12	Bérek befagyasztása	1,51
13–14	Létszámcsökkentés, leépítés	1,48; 1,47
15	Juttatások csökkentése	1,46
16–17	Munkaerőszükséglet csökk. automatizálással/képzéssel	1,44; 1,40
19	Bérek csökkentése	1,36

A válaszadó szervezetek által a HR területen belül a COVID-19 járvány hatására a kívánatos fejlesztések főbb területeit összegzi a 21. táblázat (Kovács & Poór, 2003). A felsorolt 10 legjellemzőbb válasznak a vállalati tudástőkére gyakorolt hatását talán nem szükséges bővebben magyarázni, belátható, hogy elsősorban a szervezeti tudástőke és munkatársi kompetenciát célozzák közvetlenül.

Kiemelnénk, hogy a háború hatásait vizsgáló kutatás eredményei között (Poór, et al., 2022a), a vállalati válaszokban szintén kiemelt szerepe volt a belső kommunikáció fejlesztésének.

21. táblázat: A HR kívánatos fejlesztésének irányai, vállalati válaszok (Kovács & Poór, 2003)

	HR funkciók/feladatok	Értékelés
1	Belső kommunikáció	56%
2	Atipikus foglalkoztatás/Home office	47%
3	Munkavédelem, egészségvédelem és biztonság	44%
4	Munkakörelemzés és -tervezés	35%
5	Létszámtervezés, utódlási terv	32%
6	Megtartás-menedzsment	29%
7	Ösztönzés és javadalmazás menedzsment	26%
8	Szociális-, mentális-, családtámogatás fejlesztése	25%
9	Toborzási, kiválasztási, beillesztési rendszerek	25%
10	Teljesítménymenedzsment	24%

A szerzők összegzésükben kiemelik – bár más szavakkal -, hogy a munkatársi kompetencia és a szervezeti tudástőke – mint vállalati tudástőke elemek – védelme és megerősítése az adott szervezetek egyedi sajátosságai mentén kerültek a HR feladatkörök bővítésébe:

1. „A leggyakrabban alkalmazott HR válságkezelési intézkedések függenek a szervezeti kontextustól: a legtöbbjük a szervezet méretével és tulajdonosi hátterével mutat összefüggést
2. Paradigmaváltás történt a válságkezelési intézkedésekben: a létszámleépítés és költségcsökkentés helyett munkaerő-megtartás és szociális segítségnyújtás került előtérbe
3. A válsághelyzet megerősítette az emberi erőforrások (személyzet) szervezeti jelentőségének felismerését, a szakértelem/tudás fontosságát

4. Egyes HR-funkciók jelentősége átértékelődött: a munkahelyi egészségvédelem és biztonság, a belső kommunikáció és az atipikus foglalkoztatás került a HR-szakemberek munkájának középpontjába
5. A vizsgált szervezetek több szempontból is a válságkezelés hasonló mintáit mutatják: hasonló problémákkal szembesültek és hasonló módon reagáltak” (Kovács & Poór, 2003)

Összegzés

Feladatunkként tűztük ki, hogy „A vállalati-szervezeti stabilitást veszélyeztető tényezők, Gazdálkodás, menedzsment és HR a háború árnyékában (ipar, mezőgazdaság, szolgáltatások, egyéb területek)” (Poór, et al., 2022a) kutatás eredményeinek összevethetőségét vizsgáljuk meg az INFOTA által összefogott „A tudástőke fejlődést gyorsító szerepe” (Boda, Kiss, et. al., 2024) kutatással. Értelmező elemzésünket két összefüggő kutatással és az eredményeket bemutató előadás feldolgozásával egészítettük ki, ezek a „Kilábalás – Újranyitás – Növekedés, Várható változások a vállalati/intézményi gazdálkodásban és menedzsmentben a koronavírus árnyékában” (Poór, et al., 2022b) és „A koronavírus kutatás három hullámának empirikus eredményei tanácsadói szemszögből” (Kovács & Poór, 2003).

A háború- és a COVID-19 járványok vállalati hatásait és a vállalati reagálásokat felmérő kérdőívek eredményei vegyes képet mutatnak.

Egyrészt kitűnik, hogy a vállalatvezetők ösztönösen tisztában vannak azzal, hogy válsághelyzetekben a vállalati tudástőke védelme és lehetőség szerinti fejlesztése a legfontosabb feladatuk. Tisztában vannak ösztönösen vele, hogy a kulcsmunkavállalók a vállalati tudás hordozói. Némileg azonban nem koherens válaszokat adnak, hogyan és milyen módon szükséges a kulcsmunkavállalók motivációját növelni, valamint bizonyos menedzsment technikákat nem vesznek számításba. Különösen a kisebb és hazai irányítású vállalatok vezetőinek megfontolási horizontja erőteljesen rövidtávú, esetlegesen passzív.

További gondot jelet, hogy a vállalatvezetők nem ismerik a Sveiby-féle vállalati tudástőke értelmezést és azt, hogy a vállalati hosszú távú fejlődés záloga a tudástőke befektetések. A kulcs munkavállalók megtartására való törekvés önmagában nem elégséges. A tudástőke tudatos vállalati fejlesztése egyrészt segíti a tudástőke fejlesztések kockázati

menedzsmentjét, valamint hatékonyabb, nagyobb hozamokat biztosító módja a pusztán ösztönös cselekedeteknél. A tudástőke fogalmát és mérhetőségét, valamint azt a tényt, hogy a tangible tőke beruházásoknál jelentősebb szerepet játszanak a tudástőke beruházások a hosszútávú vállalati eredményességben, a szakmának meg kellene ismertetnie a vállalatvezetők széles rétegével, a tudástőke menedzsment gyakorlati technikáival egyetemben. Különösen hátrányos így az, hogy gazdasági nehézségek esetén a vállaltvezetők elsősorban a tanácsadói szerződéseket szüntetik meg, költségcsökkentés keretében.

Köszönetnyilvánítás

Jelen tanulmány a Tudástőke fejlődést gyorsító szerepe című kutatás keretében, a Batthyány Lajos Alapítvány támogatásával jött létre.

Irodalomjegyzék

- Boda, Gy. (2008). A Vállalati gazdálkodás alapjai. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Boda, Gy., & Láncz, G. (2023). Esély a felzárkózásra - csak tudás alapon, in: Noszkay, Erzsébet (szerk.): Tudásmenedzsment a következő két évtized határán. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Boda, Gy., Juhász, P., Matyusz, Zs., & Stocker, M. (2021). A fenntartható gazdasági növekedés. Budapest: Közgazdasági Szemle 68 (2021 S). pp. 2-35. ISSN 0023-4346.
- Boda, Gy., Kiss, F., Thék, R., Matyusz, Zs., & Láncz, G. (2024). Sodródásból feljebb lépés: Tudásalapú versenyképesség. Akadémiai Kiadó.
- Csizmadia, P., & Illéssy, M. (2020). A nagy leállás: a magyar munkahelyek közel fele került veszélybe. Társadalomtudományi Kutatóközpont, Szociológiai Intézet, https://szociologia.tk.hu/uploads/files/Csizmadia-Illessy_A_virus_es_a_munka-F.pdf.
- Damodaran, A. (2006). A Befektetések értékelése, Módszerek és eljárások. Budapest: Panem Könyvkiadó Kft.
- European Commission. (July 2022). European Economic Forecast. Summer 2022, Institutional paper 183. Directorate-General for Economic and Financial Affairs.
- Györi, Á., & Czakó, Á. (2018). A hazai pénzügyi kultúra néhány jellemzője a kkv-k gazdálkodói viselkedése tükrében. Pénzügyi Szemle 63(2), 240-258.
- Katits, E. (2017). A vállalati (életciklus) pénzügyek. Sopron: Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar.
- Kovács, I., & Poór, J. (2003). A koronavírus kutatás három hullámának empirikus eredményei tanácsadói szemszögből. BKIK, Budapest, 2023 November 8.: előadás, elhangzott a XI. Nemzetközi Tanácsadói Konferencián.
- Központi Statisztikai Hivatal. (2022-2023). Munkanélküliségi ráta alakulása . www.ksh.hu: Központi Statisztikai Hivatal.
- Központi Statisztikai Hivatal. (2023). A regisztrált vállalkozások száma létszám-kategória szerint. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0004.html.
- Kulcsár, P.; Matolcsy, J. & Németh, G. (2016) Stratégiai tanácsadás. In: Poór, József (szerk.) Menedzsment-tanácsadási kézikönyv : innováció, megújulás, fenntarthatóság Akadémiai Kiadó pp. 221-245.

- Krugman, P. (2012). Elég kegyen a válságból! Most! Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Magyarország Kormánya. (2020). Árstop. <https://kormany.hu/arstop>.
- Májó-Petri, Z., Módosné Szalai, Sz., & Németh, G. (2022) A kilábalás-újrányítás valószínű gazdasági, pénzügyi és piaci hatásai 2021-ben. In: Poór, József; Dajnoki, Krisztina; Szabó, Szilvia; Módosné, Szalai Szilvia; Jenei, Szonja (szerk.) Kilábalás – újrányítás – növekedés : Várható változások a vállalati/intézményi gazdálkodásban és menedzsmentben a koronavírus árnyékában. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (2022) pp. 27-34.
- MNB. (2023). Az MNB legfrissebb hivatalos devizaárfolyamai. <https://mnbb.hu/arfolyamok>.
- Németh, G (2018) Vállalkozók egyes magatartásminizatainak kognitív megközelítése. (doktori disszertáció. SZIE, Gödöllő.
- Németh, G. (2022a) A vállalkozói lét illúziója. A vállalkozói magatartás elméletei. Akadémiai kiadó. ISBN: 9789634548430
- Németh, G (2022b) Mi az innováció és miért kell nekünk? In: Stukovszky T & Illyés, P. (2022) A kis- és közép vállalkozások innovációja: elmélet és gyakorlat. Akadémiai Kiadó pp29-41.
- Németh, G.; Kis-Tamás, L.; Virág, I.; Bodor, P. & Kisházy, G. (2021) A szervezeti működés modellkonceptiója. Új munkaügyi szemle 2(3). pp12-33.
- Németh, G. & Pintér, É. (2022) Az innováció természetrajza. In: Stukovszky T & Illyés, P. (2022) A kis- és közép vállalkozások innovációja: elmélet és gyakorlat. Akadémiai Kiadó pp81-96.
- N., N. (2022). NAV évkönyv 2021., Tények, információk a Nemzeti Adó- és Vámhivatal szervezetéről. Budapest: Nemzeti Adó- és Vámhivatal.
- Noszky, E. (2018). Változás- és válságmenedzsment az alapoktól. Budapest: Akadémiai Kiadó, ISBN: 978 963 454 220 9.
- OECD. (2022). Statistic News Release – Labour Market Situation. Paris 13 July 2022.: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Poór, J.; Kassim, I.; Németh, G. & Sztretkyó, Gy. (2016) HR-tanácsadás In: Poór, József (szerk.) Menedzsment-tanácsadási kézikönyv : innováció, megújulás, fenntarthatóság Akadémiai Kiadó pp. 457-476.
- Poór, J., Bruder, E., Dajnoki, K., Jarabka, Á., Kovács, I., Pató Gáborné Szűcs, B., & Szabó, S. (2022a). A vállalati-szervezeti stabilitást veszélyeztető tényezők gazdálkodás, menedzsment és HR a háború árnyékában (ipar, mezőgazdaság, szolgáltatások, egyéb területek). Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.

- Poór, J., Juhász, T., Hámosi, T., Karácsony, P., Machova, R., & Csapó, I. (2018). A munkaerőhiány néhány kérdése a közép-magyarországi régióban – empirikus vizsgálat alapján. *Metszetek*, 7(4), 1-17.
- Poór, J., Szonja, J., Dajnoki, K., Szabó, S., Szilvia, M., & Jenei, S. (2022b). Kilábalás – Újranyitás – Növekedés, Várható változások a vállalati/intézményi gazdálkodásban és menedzsmentben a koronavírus árnyékában. Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.
- Poór, J.; Sanders, E.; Németh, G. & Varga, E. (szerk) (2022c) *Management Consultancy in Central and Eastern Europe: Consultancy in a Global Context*. Akadémiai Kiadó
- Sveiby, K. (2021). *Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Torma, K.; Csanádi, P.; Kalmár, P.; Németh, G. & Noszkay, E. (2016) *Szervezeti Tanácsadás* In: Poór, József (szerk.) *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv : innováció, megújulás, fenntarthatóság*. Akadémiai Kiadó pp. 322-349.

Mellékletek

1. számú Melléklet: „A vállalati-szervezeti stabilitást veszélyeztető tényezők, Gazdálkodás, menedzsment és HR a háború árnyékában (ipar, mezőgazdaság, szolgáltatások, egyéb területek)” (Poór, et al., 2022a) kutatás kérdőíve

A VÁLLALATI-SZERVEZETI STABILITÁST VESZÉLYEZTETŐ TÉNYEZŐK

– avagy gazdálkodás, menedzsment és HR a háború árnyékában

(Ipar-mezőgazdaság-szolgáltatások-egyéb területek)

1. A válaszadó szervezet neve:

Megnevezés:

2. Amennyiben szeretné e-mailen megkapni a felmérés eredményét összefoglaló riportot, kérem, adja meg a következő adatokat! (Felhívjuk figyelmét, hogy a kérdőív az e-mail cím megadása nélkül, anonim is kitölthető!)

E-mail:

3. A szervezet jellemzői:

3.1. Fő működési területe (ágazat, szektor)

Mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat

Bányászat és kőfejtés

Élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása

Vegyí, gyógyszer, és gyógyászati vegyi termékek gyártása

Fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műanyag és egyéb nem fém termékek gyártása

Számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártása

Gépek és berendezések gyártása

Járműgyártás

Egyéb feldolgozóipar

Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálkodás

Építőipar

Nagy- és kiskereskedelem

Szállítás és raktározás

Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás

Könyvkiadás, műsorszórás

Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások

Pénzügyi, biztosítási tevékenység

Számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, tanácsadás, és az egyéb adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenységek

Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás

Oktatás

Humán-egészségügyi szolgáltatások, bentlakásos ellátás, szociális ellátás

Rendvédelem, honvédelem, katasztrófavédelem

Egyéb:

3.2. Tulajdonos (többségi)

Állam, önkormányzat

Hazai magán

Külföldi vagy vegyes magán

Nonprofit szervezet

Egyéb:

3.3. Éves költségvetés/árbevételek 2021-ban

50 millió Ft alatt

51-100 millió Ft

101-500 millió Ft

501 millió Ft-2,5 milliárd Ft

2,51-25 milliárd Ft

25,1-120 milliárd Ft

100 milliárd Ft fölött

3.4. Munkaviszony keretében foglalkoztatottak átlaglétszáma 2021-ben

a szervezet nem foglalkoztat senkit

1-9 fő

10-49 fő

50-249 fő

250-499 fő

500-1999 fő

2000 fő feletti

3.5. A szervezet tevékenységének helyszíne, ahol válaszadó szervezet található Magyarországon

Sorszám	Megyék és a főváros	Ahol a válaszadó szervezet található
1.	Bács-Kiskun	
2.	Baranya	
3.	Békés	
4.	Borsod-Abaúj-Zemplén	
5.	Csongrád	
6.	Fejér	
7.	Győr-Moson-Sopron	
8.	Hajdú-Bihar	
9.	Heves	
10.	Jász-Nagykun-Szolnok	
11.	Komárom-Esztergom	
12.	Nógrád	
13.	Pest	
14.	Somogy	

15.	Szabolcs-Szatmár-Bereg	
16.	Tolna	
17.	Vás	
18.	Veszprém	
19.	Zala	
20.	Budapest (főváros)	

3.6. Mi a szervezet termékeinek vagy szolgáltatásainak fő piaca(i)/területe?

Helyi

Regionális

Országos

Európai

Világmeretű

3.7. Importált vagy fogadott szolgáltatásokat ezekről a piacokról?

Oroszország

Ukrajna

Nem

3.8. Exportált a szervezete ezekre piacokra?

Oroszország

Ukrajna

Nem

3.9. Rendelkezik-e a szervezet dokumentált, konkrétan a háborús helyzetre vonatkozó tervvel?

volt már a jelenlegi helyzetet megelőzően is, amit változatlan formában használunk

volt már a jelenlegi háborús helyzetet megelőzően is, ami módosításra szorult

nem volt korábban, de a háborús helyzet miatt kidolgoztuk

nincs, de tervezünk

nincs és nem látjuk szükségét

3.10. Amennyiben rendelkeznek a háborús helyzetre kidolgozott intézkedési tervvel, vagy a jövőben terveznek ilyet bevezetni:

az anyavállalat/tulajdonos központilag készítette/készíti el, az abban megfogalmazott

irányelveket követjük

saját magunk dolgoztuk/dolgozzuk ki

4. Az orosz-ukrán háború valószínű gazdasági és pénzügyi hatásai 2022-ben

Kérjük, jelölje meg a megfelelőnek tartott választ!

4.1. Infláció várható mértéke 2022-ben

5% alatt

5-10% között

11-15% között

16-20% között

20% fölött

Nem tudom

4.2. Szervezete árbevétel növekedése/visszaesése várható mértéke 2022-ben

10%-nál nagyobb csökkenés

5% és 10% közötti csökkenés

5% alatti csökkenés

0% - gyakorlatilag változatlan

5% alatti növekedés

5-10% közötti növekedés

11-15% közötti növekedés

15% fölötti növekedés

Nem tudom

4.3. Növekedési kilátások hazánkban 2022-ben

Jelentős csökkenés várható

Enyhe csökkenés várható

Nem lesz változás

Enyhe növekedés várható

Nagyobb növekedés várható

Nem tudom

4.4. Fellendülés várható ideje hazánkban 2022-ben vagy azt követően

Nem lesz fellendülés belátható időn belül

1 éven belül

1-2 év múlva

3-4 év múlva

kb. 5 év múlva

5 évnél hosszabb idő után várható csak fellendülés

Nem tudom

4.5. Ön szerint, hogyan alakul a munkanélküliség Magyarországon 2022-ben?

Jelentősen csökken 2021-hez képest

Kis mértékben csökken 2021-hez képest

Marad a 2021-es szinten

Kis mértékben növekedni fog 2021-hez képestA 2021-es évhez képest jelentősen megugrik

Nem tudom

4.6 Az élelmiszer árak emelkedése a háború miatt az egész 2022-es évet tekintve:

5% alatt lesz

5-10% között lesz

11-15% között lesz

16-20% között lesz

20% fölött lesz

Nem tudom

4.7. Alapanyagárak emelkedése a háború miatt a 2022-es évben

5% alatt

5-10% közötti

11-15% közötti

16-20% közötti

20% fölött

Nem tudom

4.8. Fejlesztések visszaesése, elmaradása

A technológiai fejlesztések a vállalkozásoknál a háború miatt

meghiúsulnak.

többnyire elmaradnak.

lassulnak, megvalósításuk éveket csúszik

támogatással még mindig ösztönözhetőek

támogatással sem valósíthatóak meg

5. Az orosz-ukrán háború hatása a 2022. évben a szervezetére/vállalkozására.

Sorszám	Vizsgált tényezők	Hatás					Nem tudom
		Egyáltalán nem jellemző	Inkább nem jellemző	jellemző is meg nem is (semleges)	Inkább jellemző	Nagy mértékben jellemző	
1.	Hazai piacunkon alapanyag és alkatrészhiány a háború miatt						
2.	Külföldi piacunkon alapanyag és alkatrészhiány a háború miatt						
3.	Energiahordozókkal való ellátottság (hiány) miatti fenyegetettség						
3.	Beszerezési árak emelkedése a háború miatt						

A VÁLLALATI-SZERVEZETI STABILITÁST VESZÉLYEZTETŐ TÉNYEZŐK...

4.	Általános munkaerőhiány a háború miatt						
5.	Kvalifikált szakemberek hiánya a háború miatt						
6.	Munka/kiszolgálási folyamataink stabilitásának fenyegetettsége						
7.	Beszállítóink megváltozott stabilitása és teljesítőképessége a háború miatt						
8.	A hazai fizetőeszköz árfolyam- változásának negatív hatása						
9.	Menekült munkaerő foglalkoztatásából eredő nehézségek						
10.	Menekült munkaerő						

	foglalkoztatásából eredő előnyök						
11.	Tervezett/ megkezdett technológiai, informatikai fejlesztés elmaradása						
12.	A koronavírus helyzet következményei még mindig nagyobb problémát jelentenek számunkra, mint az orosz-ukrán háború						
13.	Egyéb:..... .						

6. Mennyire ért egyet azzal, hogy a háborús vagy az azt követő helyzet egyben lehetőséget is jelent az Ön szervezete számára / kényszeríti is a szervezetét a pozitív változtatások megvalósítására?

1	2	3	4	5	6	7
Egyáltalán nem értek egyet	Jelentős mértékben nem értek egyet	Inkább nem értek egyet	Egyet is értek meg nem is (semleges)	Inkább egyetértek	Jelentős mértékben egyet értek	Teljesen egyetértek

7. Milyen módon próbál a szervezete alkalmazkodni háborús helyzet által kialakított szituációhoz? Válassza ki az Önökre leginkább jellemzőt!

Sorszám	Lehetséges akciók
	Február óta még nem telt el annyi idő, hogy a kialakult helyzet hatását mérni tudjuk
	Nem kell változtatni, számunkra ez a helyzet nem okozott problémát, sőt növekedni tudunk egyelőre
	Nem lehet visszatérni a háború előtti helyzethez, új megoldásokat kell keresni.
	Nem tudom
	Egyéb, éspedig: _____

8. Milyen intézkedéseket terveznek az orosz-ukrán háború negatív hatásainak mérséklése érdekében?

Kérjük, jelölje meg a megfelelőnek tartott válaszait!

Intézkedések	Egyáltalán nem jellemző	Inkább nem jellemző	Jellemző is meg nem is (semleges)	Inkább jellemző	Teljes értékben jellemző	Nem tudom
Nem szükséges semmit tenni						
Új beszerzési alternatívák keresése						
Beszállítói hálózat megerősítése						
Hazai árualapok, önellátás biztosítása						
Export regisztráció fenntartása						
Új piacokra történő belépés						
Szervezeti hatékonyság növelése						
Ellátási lánc átszervezése						
Erősebb automatizáció, új technológiák bevezetése						
Rugalmasabb szerződések alkalmazása						

Kérjük, jelölje meg a megfelelőnek tartott válaszait!

	Egyáltalán nem jellemző	Inkább nem jellemző	Jellemző is meg nem is (semleges)	Inkább jellemző	Teljes értékben jellemző	Nem tudom
Intézkedések						
Cybersecurity javítása						
Bizonytalanság miatt növelni a dolgozók mentális segítségét						
Stratégia átdolgozása						
Erőteljesebb/megújított marketing tevékenység						
Több figyelem az innovációs lehetőségekre						
Beruházások átütemezése illetve elhalasztása						
Üzleti tanácsadók igénybevétele a kialakult szervezeti/működési problémák megoldása érdekében						

Kérjük, jelölje meg a megfelelőnek tartott válaszait!

Intézkedések	Egyáltalán nem jellemző	Inkább nem jellemző	Jellemző is meg nem is (semleges)	Inkább jellemző	Teljes értékben jellemző	Nem tudom
A HR funkciók fejlesztése, erősítése, szakszerűségének fokozása						
Kulcs emberek és tehetségek megtartását elősegítő intézkedések						
Komplex tudásmenedzsment programok indítása						
Foglalkoztatási feltételek újragondolása						
Képzési programok indítása, erősítése						
Általános költségek csökkentése						
Belső kommunikáció erősítése						
Egyéb, éspedig: _____						

9.Kérjük adja meg az alábbi táblázatban azon anyagok, élelmiszerek, alkatrészek, szolgáltatások megnevezését, amelyek a háború miatt hiányoznak vagy nehezebb a beszerzésük.

Sorszám	Alapanyag	mezőgazdasági termék	alkatrész	Termék	Szolgáltatás	Egyéb

10. Milyen kormányzati támogatás (ok) segítené a szervezetét a háború hatásainak mérséklésében?

11. Válaszadó jellemzői

11.1. Az Ön pozíciója?

Tulajdonos

Első számú vezető

Felsővezetői testület tagja

Középvezető

Alkalmazott

Egyéb

11.2.Ön

Férfi

Nő

11.3. Hány éve dolgozik Ön a kérdőív alapjául szolgáló szervezetnél?

..... éve

12. Egyéb javaslatok és megjegyzések

Nagyon köszönjük a válaszát!

Dr. Poór József

egyetemi tanár, MTA doktor
AMK Kutató Csoport vezetője
bejegyzett tanácsadó (CMC)
BKIK XX-as osztály vezetője
a kutatás vezetője

Book Review: Power and Prediction: The Disruptive Economics of Artificial Intelligence (by: Ajay Agrawal, Joshua Gans, Avi Goldfarb)

Szabados Levente^{1, 2}

¹Frankfurt School of Finance and Management

²University of Sopron

L.Szabados@int.fs.de

ORCID: 0009-0003-6046-9361

1 Importance and broader context:

Judging by not just the general news cycle, but the amount of academic publications in the area, the AI revolution is in full swing, and debate is raging about the economic impact of AI, where the potential outcomes are not at all obvious. A general theory about the economics of AI is still being developed, but looking at the literature, it is clear, that it must be in connection with general theories of technological innovation (from economics perspective). In this area, the work of the authors is paramount.

2 Narrower context: Prediction machines

To be able to make sense of this work's contribution, it is essential to take into account the previous, fundamental book from the same authors from 2018, since "Power and prediction" (Agrawal et al., 2022) can be considered a kind of reflection, and further development of the theories laid down in the previous work titled "Prediction machines: The simple economics of Artificial Intelligence" (Agrawal et al., 2018). None the less this is not just a mere "second edition" to the previous, there are substantial modifications, in case some strong revisions of the core theory. With that in mind, the short summary of "Prediction machines" as a foundational piece must be done to give context.

3 Theory of Prediction Machines

The authors tried to interpret AI as a "general purpose technology", much in line with the broader literature, where a general purpose technology is not constrained to be applied in a single economic domain, but can have applications across all possible fields. A good - and often used - analogy in the broader literature is electricity (or the steam engine), which had profound and general impact, reshaping all industrial activity. This viewpoint ties the author's theories strongly to the broader literature of economic innovation (and as we will see, that of "creative destruction" (Ulgen, 2017) or "disruption" (Agrawal et al., 2022))

The most concise way to look at AI - according to Prediction Machines - is, that it is "cheap, good quality prediction", that is, the capability to utilize computers to learn and obtain scalably and cheaply the ability to get predictions based on data about phenomena of interest. For example, the capability to obtain a model trained on previously annotated images of tumour X-ray images, and to use it to produce a probabilistic prediction for a new, yet unseen patient's X-ray. Or, to build a model on some time series data about customer demand for a given article, and use it to forecast future demand etc.

The argument of the authors was: if a given commodity (in this case prediction) becomes cheap, it's consumption increases and it is starting to be utilized as substitute for other goods and services. We use more prediction.

Second corollary to this is, that we start to use prediction as a substitute for other goods and services (since it's cost is low and quality is good), so we substitute for example car driving as an activity with a predictive system for steering decisions, that we call self-driving in vehicles. We substitute things with prediction.

If we can rely on good quality predictions, it is worth changing the business processes accordingly. The example they proposed: if we have good enough pre-diction for what people will buy, we can start shipping before they order. (In fact, this became reality with a patent of Amazon about "Anticipatory Shipping" (Kusnitz, 2014), as well as the case of the company Stichfix's "Ship-then-shop" (Choi et al., 2024) model, that the authors also mention in the later book.) Short: if prediction is good enough, business processes and models can get radically more efficient / overhauled ("disrupted").

Since prediction is based on good quality data, that is data is "the new oil" (Talagala, 2022) for the "engines" of prediction, it's value will go up and become a strategic asset for organizations

Maybe most importantly, the authors introduce the distinction between "prediction" and "judgement" in a decision. Former (e.g. "this is a tumour with 75 percent probability") can be of great service for the latter ("it is worth it to immediately do an exploratory surgery, even when it is risky for the patient"), but the second is uniquely human and valuable. Gaining information about the future (prediction) is not enough, since decisions entail value judgement and analysis / taking of risk. This means, that the value of human judgement - considered to be a "complementary good" for the commodity of prediction goes up.

This latter will be the key, the relationship between prediction and judgement in the insights of the next book of the authors.

4 Power and prediction: going beyond the basic theory

As an honest and laudable starting point: the authors admit that they were wrong. They predicted the rapid spread of AI and profound transformation of nearly all business domains. They were wrong, in the sense that AI had great successes in given domains, and is obviously on the agenda of nearly all companies, but with all successes, it was more deployed in narrow niches, and did not usher in the great wave of change they predicted.

To elaborate on this, and in strong connection to a broader set of concepts about the "lifecycle of innovation" (David, 1989), the authors introduce three concepts of technology application: point solutions, applications and system solutions.

Point solutions can be considered technologies that are replacing a single step in the current business process, making it more efficient without any modification to the process itself (doing the same drilling at the same spot of the factory, but instead of steam, with an electric drill), while applications are local solutions where the reorganization of single processes become feasible (a whole drilling / milling station electrified, doing things differently), though keeping the general system unchanged. System changes (like reorganizing the whole layout and processes of the factory to accommodate electric equipment all around) are profound changes of how we do things, having the greatest potential impact - albeit with the greatest investment.

With this in mind, it has to be noted, though, that the authors were not wrong in the sense that they misjudged technology or the main economic drivers, but in the sense of not considering other important factors, and were surprised to see, that point solutions are popping up everywhere, applications are rarer, system change is largely absent yet with respect to AI. In a sense, their second book is dedicated to elaborate, why.

5 More detailed relationship between prediction and judgement

After introducing the dilemma of point solutions vs. system change, the authors recur to elaborate the concept of judgement and prediction more in detail. Their argument is, that in all cases of decisions, the two elements are necessarily present, albeit two more observations are made:

Decision is "costly", in the sense of cognitive load and responsibility (which by the way ties in well with the concept of "decision fatigue" (Tierney et al., 2011) developed in the psychology literature, partly also quoted by the authors), thus human beings must necessarily "economize" the usage of their judgement as a precious, constrained resource. (We can take in only so much information, and form only a handful of well thought out value judgements about what should be done as an action.) Because of this, there is a natural tendency to forego decisions, especially in the form of fixed rules that are helping to avoid decision situations but introducing hidden uncertainty, as well as rigidity into organizations' behaviour.

On the other hand, the usage of rules is a key contributing factor for stability, since it allows for the efficient coordination of activities across an organization by foregoing the necessity for constant communication, reducing the coordination overhead.

In this sense, AI technologies - so prediction - is basically reintroducing the necessity for applying judgement, thus on the one hand causing extra cognitive load, as well as making coordination more complicated (by challenging the rules), but also holds a great promise, if "well oiled", so flexible processes can dominate the business, or if decision processes can be dynamically adjusted.

The separation of the aspects of "prediction" and "judgement", which were practiced together by humans previously is the second major effect the authors study. They intend to show, that this new division is even more challenging, since it shifts decision power from the people, organizational

units or groups that had control over them previously. As they demonstrate it with several community and company examples, the expertise needed for jointly doing prediction and judgement exercised by experts is now "factored" into scalable machine prediction, and either a new set of experts specializing in judging the probabilistic predictions of AI models, or to committees that set up decision criteria (basically pre-judgements of value). In this latter case, judgement can also be scalable, but requires a complete overhaul of the responsibility and decision system.

It is worth noting, that in this light, much of the literature on organizational change, social epistemology and decision making comes into play, so this represents a deep connection point to other literature that would definitely be worth exploring more in detail.

6 Evaluation of the book's contributions

With that in mind, let us now move to a more critical evaluation of the contributions of the book.

On the positive side, it is worth strongly emphasizing, that the book is filling a large gap in the understanding of AI's economic potential, and is especially useful for those practitioners that want to use it as a kind of thought framework for implementing AI solutions into organizations (this is a clearly intended audience of the book, demonstrated by the introduction of such conceptual aids as the "AI Systems Discovery Canvas" and so on.)

On the exceptionally positive side it is also clear, that the book is invaluable in providing a thoroughly thought-out model that can guide the inquiries into the economic impact of AI, also connecting it to the broader field of organizational behaviour, and behavioural economics in general.

On the criticism side - maybe not completely fairly - one can mention the fact, that due to some recent events, namely the introduction, and subsequent rapid mass adoption of Large Language Model based solutions (notably OpenAI's Chat- GPT and alike), some of the insights of the book became nearly instantly a little dated.

To be more specific: the book does not concern itself with the possible broad (and currently rapidly advancing) adoption of AI tools in the "business to customer" domain, so the whole slew of changes (in personal productivity, consumption of information, cognitive labour etc.) that are coming from the

individual's side, and enabling new business models and huge competitive pressure on the labour market. One could argue, that this is just one (or a few) company's success with business model innovation enabled by AI, which is true, but gives less credit to these phenomena than they deserve.

Going forward: the strong push towards more generally applicable AI models ("foundational models" (Bommasani et al., 2022)) would merit some new considerations. In many of the expositions of the book, AI solutions, even when system like, are focusing on (from the technological sense) narrow, domain specific AI capabilities, thus positing competitive advantage in a single domain for a well "oiled" "feedback flywheel". In practice, though, the training and deployment (and often even Open Source release) of generally capable AI solutions and agents (Xi et al., 2023; Durante et al., 2024) are questioning the defensibility of solutions, systems and companies that have a narrow AI solution, in stead foreshadowing, that the real advantage may lie in the hands of "AI first" organizations, that come from purely the domain of AI research and innovation, and intend to disrupt many business areas simultaneously. This is a kind of phenomena that the authors simply did not have the opportunity yet to study.

Another - maybe less severe - challenge towards the book's theories comes from the apparent ability and usage of current state-of-the-art Large Language Model based systems in planning and task decomposition (Kojima et al., 2023), in which they are autonomously decomposing general goals given by humans into actionable tasks and carry out their execution with a broad sense of "self control". One could argue, that this case does not violate the premise of the book about human judgement, since still, the setting of goals and the evaluation of the final results is still in human hands, but none the less, this phenomena deeply alters the meaning, or the type of judgement that is necessary in these cases.

Also, it is worth noting that throughout the book, the topic of execution automation is not reflected upon clearly. If we take such passages as: "AI provides predictions, and hence, value is created by improved decision-making. Point solutions allow prediction to improve existing decisions." We can feel, that there is another aspect which is not sufficiently emphasized: much of automation, that is, automatic execution has a non-negligible cognitive, hence decision element in it, (see (Varela et al., 1991)) thus: good quality prediction is not just an input for decisions, but also a vital prerequisite of automated execution! The real breakthrough might come

when automated execution of tasks (sometimes in a digital, sometimes in an "embodied" physical modality) is perfected!

The complex problems and necessary skills with the widespread adoption of human value judgement based automated execution are still to be investigated, and loom large on the near horizon.

7 Takeaways and recommendation

The main dilemma of the book is extremely timely, the contributions of it in build- ing the thinking framework invaluable.

The question is, from the business practice:

"Large companies rarely find it worth it to transform the way their industry operates, especially if their industry is currently profitable. The risk of getting it wrong is too high.", so while "system change" and "disruption" is the promise (and also the challenge), maybe incumbent organizations are at an inherent disadvantage...

If the hypothesis is true, that economic power does not disappear, just shifts, where will it shift to? Towards the organizations having the largest models? With AI training know how? With application know how? With data? With capital? With judgement surplus? With ones that build new economic / governance systems for old business problems? ("However, those who do not have a stake in the current system are often best poised to reap the reward from creating a new one.")

And where does the economic power of labour shift?

"As Christensen saw it, the problem was the velocity of history" - how can organizations speed up? By automation / computerization / agentification?

But how can individuals speed up??? Mental training? Using AI to speed up individual learning? With human self augmentation?

As the book argues: "Automation requires codifying judgment. A human must specify judgment when the machine is deployed, rather than upon receiving a prediction. That means that judgment has to be useful for a large number of decisions, and it has to be described in a way that can be coded. That isn't so easy." So maybe abstract, structured thinking is the key trait for human employability?

If the fact that the amount of judgement (if scales in pre-judgement) needed to operate our business processes require way smaller number of way higher qualified specialists than the number of people working now. Comparatively speaking judgement will take on a small amount of working time, thus, at current demand levels, it is not needed in such quantities to mandate mass employment.

Finding answers to these questions, and empirically validate the claims of the theoretical framework proposed is thus an interesting area to work on.

References

Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2022). *Power and prediction: The disruptive economics of artificial intelligence*. Harvard Business Review Press.

Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2018). *Prediction machines*. Harvard Business Review Press.

Bommasani, R., Hudson, D. A., Adeli, E., Altman, R., Arora, S., von Arx, S., Bernstein, M. S., Bohg, J., Bosselut, A., Brunskill, E., Brynjolfsson, E., Buch, S., Card, D., Castellon, R., Chatterji, N., Chen, A., Creel, K., Davis, J. Q., Demszky, D., Donahue, C., Doumbouya, M., Durmus, E., Ermon, S., Etchemendy, J., Ethayarajh, K., Fei-Fei, L., Finn, C., Gale, T., Gillespie, L., Goel, K., Goodman, N., Grossman, S., Guha, N., Hashimoto, T., Henderson, P., Hewitt, J., Ho, D. E., Hong, J., Hsu, K., Huang, J., Icard, T., Jain, S., Jurafsky, D., Kalluri, P., Karamcheti, S., Keeling, G., Khani, F., Khattab, O., Koh, P. W., Krass, M., Krishna, R., Kuditipudi, R., Kumar, A., Ladhak, F., Lee, M., Lee, T., Leskovec, J., Levent, I., Li, X. L., Li, X., Ma, T., Malik, A., Manning, C. D., Mirchandani, S., Mitchell, E., Munyikwa, Z., Nair, S., Narayan, A., Narayanan, D., Newman, B., Nie, A., Niebles, J. C., Nilforoshan, H., Nyarko, J., Ogut, G., Orr, L., Papadimitriou, I., Park, J. S., Piech, C., Portelance, E., Potts, C., Raghunathan, A., Reich, R., Ren, H., Rong, F., Roohani, Y., Ruiz, C., Ryan, J., Ré, C., Sadigh, D., Sagawa, S., Santhanam, K., Shih, A., Srinivasan, K., Tamkin, A., Taori, R., Thomas, A.

W., Tramer, F., Wang, R. E., Wang, W., Wu, B., Wu, J., Wu, Y., Xie, S. M., Yasunaga, M., You, J., Zaharia, M., Zhang, M., Zhang, T., Zhang, X., Zhang, Y., Zheng, L., Zhou, K., & Liang, P. (2022). On the opportunities and risks of foundation models.

Choi, W. J., Liu, Q., & Shin, J. (2024). Predictive analytics and ship-then-shop subscription. *Management Science*, 70(2), 1012–1028.

David, P. (1989). Computer and dynamo: The modern productivity paradox in a not-too distant mirror. *The Warwick Economics Research Paper Series (TWERPS)*, University of Warwick, Department of Economics.

Durante, Z., Huang, Q., Wake, N., Gong, R., Park, J. S., Sarkar, B., Taori, R., Noda, Y., Terzopoulos, D., Choi, Y., Ikeuchi, K., Vo, H., Fei-Fei, L., & Gao, J. (2024). Agent AI: Surveying the horizons of multimodal interaction.

Kojima, T., Gu, S. S., Reid, M., Matsuo, Y., & Iwasawa, Y. (2023). Large language models are zero-shot reasoners.

Kusnitz, S. (2014). Why Amazon’s anticipatory shipping is pure genius. *Forbes*.

Talagala, N. (2022, March). Data as the new oil is not enough: Four principles for avoiding data fires. *Forbes*.

Tierney, J. (2011, August). Do you suffer from decision fatigue? *New York Times Magazine*.

Ulgen, F. (2017). Creative destruction. In *Springer New York* (pp. 1–8). Springer.

Varela, F. J., Thompson, E., & Rosch, E. (1991). *The embodied mind: Cognitive science and human experience*. MIT Press.

Xi, Z., Chen, W., Guo, X., He, W., Ding, Y., Hong, B., Zhang, M., Wang, J., Jin, S., Zhou, E., Zheng, R., Fan, X., Wang, X., Xiong, L., Zhou, Y., Wang,

W., Jiang, C., Zou, Y., Liu, X., Yin, Z., Dou, S., Weng, R., Cheng, W., Zhang, Q., Qin, W., Zheng, Y., Qiu, X., Huang, X., & Gui, T. (2023). The rise and potential of large language model based agents: A survey.

The relationship between emotional intelligence and the effectiveness of management and leadership methods

Eszter Marczell Szilágyi

associate professor
Budapest Metropolitan University
ORCID: 0000-0002-3520-0606

Abstract

Classical management-organizational methods, which were highly effective in the mid-twentieth century based on long-term strategic planning practices, gradually lost their effectiveness by the 1980s and typically do not guarantee effective operation for organizations in today's market environment. Therefore, this paper first reviews the most important changes that have occurred in the global market and social environment in the recent period. It then examines the new demands that the changed environmental conditions place on leadership functions and tasks: after a review of various leadership theories, it briefly defines the concept of emotional intelligence and its main components, and then lists the areas within which leadership practices must continue to respond in a meaningful way in order to maintain the competitiveness of their organisations. Finally, the conclusion shows how important and indispensable the competences are that the CI brings together in order to deliver these areas adequately and to a high standard.

Keywords: *management, leadership, emotional intelligence, market environment*

MARK: *I31, J24, J28, M11, M12, M14, M16, M19, M51, M54, M59, O01, O02, O03*

Comparison of the results of the research entitled ‘Factors threatening corporate-organizational stability, Business, management and HR in the shadow of war (industry, agriculture, services, other areas)’ with the research entitled ‘The role of knowledge capital in accelerating development’

Gábor Lánicz

researcher
Foundation of Information Society
lancz.gabor@gmail.com
ORCID 0000-0002-8664-1137

Ferenc Kiss

R&D director
Foundation of Information Society
kiss.ferenc@infota.org
ORCID 0000-0002-4207-6658

Abstract

With this study, we aimed to examine the possibility of linking the results of the quantitative time-series knowledge capital survey of the entire Hungarian corporate sector, coordinated by the Foundation for the Information Society, primarily with the research published by Poór et al. “Factors threatening corporate-organizational stability, Business management, management and HR in the shadow of war (industry, agriculture, services, other areas)” (Poór, et al., 2022a), and partly with the research published by Poór et al. “Recovery – Reopening – Growth, Expected changes in corporate/institutional business management and management in the shadow of the coronavirus” (Poór, et al., 2022b).

Keywords: *knowledge capital, corporate efficiency, HR crisis management, economic stability, change management*

Book Review: Power and Prediction: The Disruptive Economics of Artificial Intelligence (by: Ajay Agrawal, Joshua Gans, Avi Goldfarb)

Levente Szabados ^{1, 2}

1Frankfurt School of Finance and Management

2University of Sopron

L.Szabados@int.fs.de

ORCID: 0009-0003-6046-9361

Summary

The review examines Agrawal, Gans and Goldfarb's book *Power and Prediction*, which updates their earlier "Prediction Machines" view of AI as cheap prediction. It explains how AI reshapes the balance between prediction and human judgment and why system-level transformation in firms is slow. The author praises the book's framework for understanding AI's economic impact, while noting gaps around LLMs and automation

Keywords: *artificial intelligence, prediction machines, economic impact, organizational transformation, power and prediction*

SZERZŐK / AUTHORS

<i>Kiss Ferenc</i>	35
<i>Láncz Gábor</i>	35
<i>Marczellné Szilágy Eszter</i>	1
<i>Szabados Levente</i>	108