



**WEKERLE**  
INTERNATIONAL UNIVERSITY

# **The Multifaceted World of Organizational Culture: Research Directions and Corporate Experiences**

Abstract booklet

Budapest

2025

The Multifaceted World of Organizational Culture:  
Research Directions and Corporate Experiences

Wekerle International University

Budapest

2025

Editor:

**Anikó CSEPREGI, PhD**

associate professor  
University of Pannonia

Professional reviewers:

**Hajnalka FEKETE-BERZSENYI, PhD**

associate professor  
University of Pannonia

**Irina SEVERIN, PhD**

habilitated full professor  
National University of Science and Technology POLITEHNICA Bucharest

Responsible publisher:

**Imre BALOGH, PhD**

rector, full professor  
Wekerle International University

## Content

<i>Antonova, A.</i> : The Future of Work and the Jobs in Transition: Modelling Scenarios and Implications for Organisational Culture .....	3
<i>Baković, T., Dužević, I., Hruška, D.</i> : Artificial Intelligence Literacy in Educational Contexts: Conceptual Frameworks, Measurement Instruments, and Empirical Evidence .....	4
<i>Barkat, N., Tangl, A.</i> : The Relationship between Corporate Social Responsibility and Organizational Innovation in Companies .....	6
<i>Beke, Z.</i> : Kulturális és szervezeti érettség szerepe az ipari digitalizációban .....	8
<i>Bencsik, A.</i> : Characteristics of Sustainable Leadership in International Comparison .....	9
<i>Berzsenyi, E.</i> : A kulturális és társadalmi intelligencia (CQ és SQ) fejlesztésének fontossága a fogyatékos / akadályozott személyek gazdasági részvételének megkönnyítése érdekében.....	11
<i>Busánszki, V.</i> : A mesterséges intelligencia szervezeti kultúrát formáló hatása: Szervezeti kultúra a 21. században.....	12
<i>Csepregi, A.</i> : How Organizational Culture Shapes Project Tailoring: A CVF-Based Conceptual Framework.....	13
<i>Diac, D., Cumpăt, M.C., Cumpăt, M.A., Zouri, M.</i> : Organizational Culture in Public Hospitals in Romania: Clinical Rehabilitation Hospital Iași Case Study.....	14
<i>Farkas, P.</i> : A fogyatékkal élő személyek szervezeti integrálásának lehetőségei .....	16
<i>Gabura, E., Obermayer, N., Bogdány, E.</i> : A szervezeti kultúra és a munkavállalói elköteleződés kapcsolata: A fluktuáció, mint a szervezet működésének láttelele.....	17
<i>Gamplert, G.</i> : Az első számú vezető szerepe a szervezeti változások végrehajtásában .....	19
<i>Krén, H., Juhász, M.</i> : Good leaders in the right place: Adapting leadership styles to organisational culture to foster work engagement.....	20
<i>Li, A.</i> : Leadership, Organisational Culture, and the Internationalisation of Higher Education: A Systematic Literature Review .....	22
<i>Marinescu, V.M., Voicu, G.A., Severin, I.</i> : Driving Excellence: EFQM 2025 Self-Assessment in the Software Automotive Industry .....	23
<i>Olteanu, L.G., Severin, I.</i> : Organizational culture and sustainability: A strategic framework for optimizing medical device distribution practices .....	24

<i>Pénzes, I.R.</i> : Szervezeti kultúra és a diszkontfilozófia összefüggései a magyarországi FMCG piacon .....	26
<i>Rácskay, J., Törösvári, I., Hívös, M.</i> : Effective and engaging leadership styles in different organisational cultures .....	28
<i>Rzegocki, M.M., Partyka, J.J.</i> : Building Resilient Organizations Through Personal Resilience: A Multi-Level Framework.....	30
<i>Schimmer, D., Cserhádi, G.</i> : Aspects of Organizational Culture Shaping Project Managers' Leadership Styles: A Literature Review .....	32
<i>Szabó, T., Bardóczy, T.</i> : Állami vállalat szervezeti kultúrája és munkavállalói elkötelezettsége.....	34
<i>Zaid, Y., Dávid, L.D.</i> : Local Community Participation as a Catalyst for Tourism Economy Growth: A Systematic Literature Review .....	35
<i>Zsemlyeová, B.</i> : A szervezeti kultúra hatása a projektmenedzsment sikerességére.....	37
<i>Zsuga, Zs.</i> : A szervezeti kultúra hatásai: A japán üzleti kultúra ismertsége Magyarországon .....	38

**The Future of Work and the Jobs in Transition:  
Modelling Scenarios and Implications for Organisational Culture**

*Albena ANTONOVA*

*Sofia University, Faculty of Mathematics and Informatics, Bulgaria*

**Bio:** *Albena Antonova*, PhD is a lecturer and researcher at FMI in Sofia University, Bulgaria. Her research interests are in practical application of the emerging technologies in education, social and business domains. More specifically, the topics of her research are related to knowledge management and KM systems, open science, smart services, digital transformation, digital skills and competences. Lately, she is involved in different courses for the impact of GenAI technologies in learning, education, future of work and others. Dr. Antonova has more than 100 publications and was involved in more than 30 RTD projects.

**Abstract:** The impact of the artificial intelligence technologies on the labour market is significant. Globally, corporations announce serious staff reductions, while job openings are reluctant. Exploring these trends, the paper aims to explore the characteristics of the jobs in transition, investigating several scenarios and their implications on organisational culture. The first part highlights the methodology and findings in academic and corporate sources. By using scenario approach, a classification of the jobs in transition is proposed, covering various factors, related to organisational culture. The discussion provides recommendations for organisations on how to adapt to challenges and prepare for the future of work.

**Keywords:** Jobs in Transition, GenAI technologies, Organisational culture, Future of Work, Digital Transformation

**Artificial Intelligence Literacy in Educational Contexts:  
Conceptual Frameworks, Measurement Instruments, and Empirical Evidence**

*Tomislav BAKOVIĆ*

*Ines DUŽEVIĆ*

*Domagoj HRUŠKA*

*University of Zagreb, Faculty of Economics & Business, Croatia*

**Bio:** *Tomislav Baković* is a Full Professor at the Department of Trade, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, with extensive experience in quality management, international business, and innovation. Since joining the faculty in 2003, he has held various academic and professional roles, including assistant, senior assistant, associate professor, and full professor. His academic career spans over two decades, marked by continuous engagement in teaching, research, and institutional development. His work focuses on the intersection of quality management, innovation, and international trade, contributing to both academic scholarship and practical applications in organizational excellence.

*Ines Dužević* is an Associate Professor at the Department of Trade and International Business, Faculty of Economics, University of Zagreb, with extensive experience in quality management, higher education, and international trade. Since 2008, she has held multiple academic and professional roles, including positions as an assistant, senior assistant, lecturer, and internal auditor. Her career spans over 15 years, during which she has contributed significantly to research, teaching, and quality assurance in both academic and corporate settings.

*Dr. Domagoj Hruška* is a distinguished professor at the University of Zagreb Faculty of Economics & Business, where he has held various positions over the years. Currently serving as a Full Professor at the Department of Organization and Management, his career spans extensive contributions to higher education, research, and scientific work. As a professor in the Department of Organization and Management, his work delves into various aspects of organizational management, including strategic planning, leadership, and organizational behavior. He is particularly interested in the psychological aspects of learning and development.

**Abstract:** Artificial intelligence literacy (AIL) has emerged as a foundational competence for navigating contemporary educational and organizational environments, yet existing conceptualizations remain fragmented and measurement practices inconsistent. This paper

advances the field through a three-part contribution. First, we develop a multidimensional, theoretically grounded definition of AIL that integrates perspectives from digital literacy, organizational learning theory, dynamic capabilities, and ethical AI scholarship. Second, we synthesize existing AIL measurement instruments, clarifying methodological distinctions between self-report and performance-based approaches and identifying persistent validity challenges. Third, we present empirical evidence from a study of Croatian business students ( $N = 97$ ) using a 20-item performance-based generative AI literacy test aligned with the GLAT framework. Overall literacy levels were moderate ( $M = 9.66/20$ ), with substantial variation across dimensions: students performed strongest in conceptual knowledge and evaluative reasoning, and weakest in practical application and ethics. A comparison of students scoring above and below a 10-point threshold revealed no statistically significant differences in academic performance ( $p = .188$ ), with a small effect size. These findings establish baseline literacy levels in Croatian higher education, highlight specific competency gaps, and underscore the need for integrated, performance-based AI literacy curricula.

**Keywords:** AI Literacy, GLAT test, Higher education

# The Relationship between Corporate Social Responsibility and Organizational Innovation in Companies

*Neda BARKAT*

*John Von Neumann University, Doctoral School of Management and Business Administration,  
Hungary*

Anita TANGL

*John Von Neumann University, Doctoral School of Management and Business Administration,  
Hungary*

**Bio:** *Neda Barkat* is a PhD student in the Doctoral School of Management and Business Administration at John von Neumann University, Hungary. Her current research focuses on the impact of corporate social responsibility (CSR) on organizational effectiveness, with particular interest in how CSR practices enhance innovation, performance, and stakeholder trust. She has participated in academic seminars and research activities related to sustainability, responsible management, and organizational development. Her academic interests also include corporate innovation, stakeholder theory, business ethics, and the strategic role of CSR in improving institutional competitiveness and long-term value creation. She aims to contribute to bridging theory and practical application.

*Dr. Anita Tangl* is an Associate Professor at John Von Neumann University in Budapest, Hungary. Her research focuses on national and international accounting regulations, sustainability accounting, managerial accounting, and consolidation. She has published several peer-reviewed studies and is experienced in streamlining accounting and administrative processes. Dr. Tangl teaches graduate courses in managerial accounting and accounting reports, supervising doctoral students. She holds a D1 national researcher rating, a Hirsch index of 6, and her scientific contributions are recognized in MTMT, Scopus, Web of Science, and ORCID. Her academic engagement makes her a leading figure in sustainable accounting practices in Europe.

**Abstract:** This study aims to provide a comprehensive understanding of the role of corporate social responsibility (CSR) as a strategic driver of organizational effectiveness and innovation. The research adopts a systematic literature review (SLR) based on the PRISMA protocol to analyze peer-reviewed studies published between 2017 and 2025. A total of 145 records were initially identified; after screening and eligibility assessment, 19 studies met the inclusion

criteria and were critically examined. Findings reveal that CSR contributes to improving institutional performance, innovation capacity, employee commitment, and stakeholder trust when integrated into the organizational strategy. However, its influence is not automatic; it depends on leadership support, resource allocation, and alignment with long-term objectives. The review also indicates that when CSR is strategically implemented rather than symbolic, it enhances competitiveness and creates added value for both the organization and society. The study recommends embedding CSR within decision-making processes to achieve sustainable performance and meaningful innovation.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility (CSR), Organizational Effectiveness, Innovation, Stakeholder Trust, Competitiveness

## **Kulturális és szervezeti érettség szerepe az ipari digitalizációban**

*BEKE Zoltán*

*Mortoff Informatikai Tanácsadó és Szolgáltató Kft., Magyarország*

**Bemutakozás:** *Beke Zoltán* vagyok, a Mortoff Informatikai Tanácsadó és Szolgáltató Kft. alapítója és vezető tanácsadója, több mint húsz éves tapasztalattal a szolgáltatói szektor és az ipari digitalizáció területén. Pályafutásom során számos digitalizációs és szervezeti transzformációs projektben vettem részt tanácsadóként és vezetőként egyaránt. Kutatási érdeklődésem középpontjában az Ipar 4.0, a szervezeti kultúra és a digitalizációs érettség kapcsolata áll. Az Ipar 4.0 Backstage podcast csatorna házigazdájaként rendszeresen foglalkozom a vállalati kultúra és a digitalizáció összefüggéseivel is, valamint az ipari innovációk emberi oldalával is.

**Absztrakt:** A tanulmány célja annak vizsgálata, hogy az ipari digitalizáció sikeréhez milyen mértékben járulnak hozzá a szervezeti és kulturális képességek. A kutatás az acatech Ipar 4.0 érettségi modellre épül, különös tekintettel a szervezeti és kulturális dimenziókra. A vizsgálat kvalitatív módszertanon alapul: interjúk és kérdőíves felmérés (n=17) segítségével készült, amelyben magyar iparvállalatok digitalizációs érettségét és belső képességeit értékelték. Az eredmények alapján közepesen erős, statisztikailag szignifikáns pozitív korreláció mutatható ki a szervezeti és kulturális érettség, valamint a digitális érettség között ( $r = 0,609$ ;  $p = 0,009$ ). A kutatás hét, kiemelten fontos képességet azonosított, amelyek kritikusak az ipari digitalizáció sikeressége szempontjából. A vizsgálat rávilágít arra, hogy a technológiai fejlesztések önmagukban nem elegendők: a kulturális és szervezeti felkészültség kulcsszerepet játszik a digitális transzformáció eredményességében.

**Kulcsszavak:** Ipar 4.0, digitalizáció, szervezeti kultúra, érettségi modell, acatech

## Characteristics of Sustainable Leadership in International Comparison

*Andrea BENCSIK*

*Wekerle International University, Hungary*

**Bio:** *Prof. dr. habil Andrea Bencsik:* MSc. Industrial Engineer of Chemistry (1984) Pannon University Veszprem Hungary, Doctor univ. (1986) Pannon University Veszprem Hungary, CSc. on Economics (1992) Hungarian Academic of Sciences Budapest Hungary, PhD on Organization and Economics Science (2002) Pannon University Veszprem Hungary, habilitation (2008) Szechenyi Istvan University Győr Hungary, professor (2011). Senior Fellow of the EuroMed Academy (2024). Now, she is a professor at the Wekerle International University Budapest. Her research interests include knowledge management, technostress, HR, sustainability of knowledge. She is the author of several scientific publications and a member of several international scientific committees.

*Prof. Dr. habil Andrea Bencsik:* MSc. szervező vegyészmérnök (1984) Pannon Egyetem, Veszprém, Doctor univ. (1986) Pannon Egyetem, Veszprém, CSc. közgazdaságtudomány (1992) Magyar Tudományos Akadémia, Budapest, PhD gazdálkodás és szervezéstudomány (2002) Pannon Egyetem, Veszprém, habilitáció (2008) Széchenyi István Egyetem, Győr, professzor (2011). Az EuroMed Akadémia (Európai és Mediterrán Országok Akadémiája) vezető kutatója (2024). Jelenleg a Wekerle Sándor Nemzetközi Egyetem professzora Budapesten. Oktatott tárgyai: tudásmenedzsment, változásmenedzsment, szervezeti magatartás és szervezetfejlesztés. Kutatási területei közé tartozik a tudásmenedzsment, a technostressz, a HR és a tudás fenntarthatósága. Számos tudományos publikáció szerzője (680), nemzetközi konferenciák előadója és több nemzetközi tudományos bizottság tagja.

**Abstract:** One of the most important requirements for the functioning of organizations is sustainability, which has been the subject of numerous studies. Few studies address sustainable leadership, which this presentation aims to remedy. Its goal is to show how prepared SME leaders in three countries are when it comes to sustainable leadership expectations. In-depth interviews were conducted with Hungarian (36), Polish (32), and Slovak (30) SME leaders, which were evaluated using the Voyant Tools method. The presentation covers ethical values, long-term thinking, and the elements of culture (trust, knowledge sharing, teamwork) that best characterize sustainability management. According to the results, SME managers still operate in the spirit of traditional thinking and in a democratic style. Their thinking lacks vision. It is

difficult to build a culture of trust, which is a prerequisite for knowledge sharing and teamwork. Overall, the requirements of sustainable leadership are applied at different levels, but have not become common practice in the countries studied.

**Keywords:** organizational culture, sustainable leadership, trust, knowledge sharing, Voyant Tools

## **A kulturális és társadalmi intelligencia (CQ és SQ) fejlesztésének fontossága a fogyatékos / akadályozott személyek gazdasági részvételének megkönnyítése érdekében**

*Dr. BERZSENYI Emese*

*Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar,  
Műszakipedagógia Tanszék, Magyarország*

**Bemutakozás:** Fő kutatási területem a fogyatékoságtudomány (Disability Study) történeti aspektusa, tehát a különböző korokban és kultúrákban élt fogyatékos, sérült, akadályozott személyek életvilágának vizsgálata. Ehhez tartozik társadalmi és gazdasági részvételük, vallási megítélésük, életlehetőségeik, körülményeik, tanításuk és nevelésük, valamint a körjük felépülő elutasítás és elfogadás rendszerének sok szempontú interdiszciplináris vizsgálata. Munkámat kultúra- és társadalomtörténeti, teológiai, filozófiai, összehasonlító vallástudományi és neveléstudományi tanulmányaim alapozzák meg. Azon kevesek közé tartozom, akik e téren a társadalomtörténet vallástudományi aspektusait kutatják. A vallások társadalmi tanításai hosszú évezredekig határoztak meg – és hagytak nyomot napjainkig – a kultúrák összetett és sokrétű fejlődésnek egészen csakúgy, mint a fogyatékos személyek mindenkori megítélésének gyakorlatán.

**Absztrakt:** Az akadályozott, sérült, illetve más kifejezéssel fogyatékos személyek társadalmi és gazdasági szerepvállalása, tehát integrációja nem kizárólag az ő részvételi képességeiken múlik. Sokkal nagyobb részben hat erre a folyamatra az ép többség befogadási, illetve elfogadási hajlandósága. Bár e kérdésben jóval több intelligencia típust is lehetne vizsgálni, most a kulturális és a társadalmi intelligencia (CQ és SQ) ez irányú fontosságával foglalkozom. Mindenekelőtt tisztázni szeretném, mit értünk sérültség, akadályozottság vagy fogyatékoság alatt. Valamint azt, hogy mit jelent, mire jó, és hogyan fejleszthető a társadalmi és a kulturális intelligencia. Előadásom az ép többség megfelelő attitűdjeinek szükségességét, valamint ezzel összefüggésben kompetenciáinak megerősítését elemzi a társadalmi hatékonyság, és a munkahelyi érzelmi biztonság összefüggésében. Céлом annak bemutatása, hogy a fogyatékoság nem csupán egészségügyi állapot, hanem társadalmi struktúra, amelynek gazdaságilag kedvezőbb átalakításához az egyén szintjén nincs szükség megoldhatatlan változtatásokra. Összefűzve mindezeket a megfelelő jogi környezet védelmével, valamint küzdelem értékének tiszteletével rövidtávú kedvező gazdasági változásokat eredményezhet.

**Kulcsszavak:** SQ és CQ, gazdasági és társadalmi szerepvállalás, fogyatékos személyek

## **A mesterséges intelligencia szervezeti kultúrát formáló hatása:**

### **Szervezeti kultúra a 21. században**

*BUSÁNSZKI Viktor*

*Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Közgazdaságtan és  
Menedzsment Tanszék, Szlovákia*

**Bemutakozás:** *Busánszki Viktor*, másodéves PhD hallgató vagyok közgazdaságtan és menedzsment szakon. Kutatási érdeklődésem középpontjában a mesterséges intelligencia gazdasági és szervezeti alkalmazásai állnak, különös tekintettel annak etikai, döntéstámogató és versenyképességi hatásaira a vállalati környezetben. Célom, hogy hozzájáruljak a mesterséges intelligencia felelős és hatékony integrációjához a menedzsment gyakorlatba.

**Absztrakt:** A kutatás scoping review módszertanával vizsgálja, hogy a mesterséges intelligencia hogyan formálja át a szervezeti kultúrát a 21. században. A 2020 és 2025 között megjelent, releváns angol nyelvű szakirodalmak kerültek bevonásra a Web of Science és a Scopus adatbázisokból. A kutatás során a PRISMA-ScR protokollt követtem, illetve a VOSviewerrel segítségével klaszterelemzést végeztem. A 334 kezdeti találatból végül 18 tanulmányt vontam be a kutatásba. A klaszterelemzés során három fő téma rajzolódott ki: (1) technológiai adaptáció és beágyazottság; (2) szervezeti kultúra, innováció és szerepek; (3) mesterséges intelligencia lehetőségei és kihívásai. A pozitív hatásokat a bizalom, az adatalapú döntéshozatal, a vezetői támogatás és a felelős MI irányítás közvetíti; zárt, alacsony bizalmi szintű kultúrában az ellenállás és a tudásrejtés nagyobb valószínűséggel következik be. A MI nem technológiai oldalról kulturális katalizátorként van jelen a szervezeti életben; sikeréhez agilis, kísérletező bevezetés, széles adatumveltség, egyértelmű vezetői vízió és intézményesített, etikus irányítás szükséges.

**Kulcsszavak:** átalakulás, mesterséges intelligencia, szervezeti kultúra

## **How Organizational Culture Shapes Project Tailoring: A CVF-Based Conceptual Framework**

*Anikó CSEPREGI*

*University of Pannonia, Faculty of Business and Economics, Hungary*

**Bio:** *Anikó Csepregi*, Ph.D., is an associate professor at the Faculty of Business and Economics, University of Pannonia, Hungary. She teaches project management, human resource management, and ESG-related subjects. Her research focuses on knowledge sharing, individual competences, project management, and organizational and national culture. She has participated in several national and international research projects. She is an active reviewer for national and international journals, has served on editorial boards and conference organizing committees, and has held section chair and co-chair roles at numerous Hungarian and international academic conferences.

*Dr. Csepregi Anikó* a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karának egyetemi docense. Projektmenedzsmentet, emberi erőforrás menedzsmentet és ESG-hez kapcsolódó tárgyakat oktat. Kutatási területei közé tartozik a tudásmegosztás, az egyéni kompetenciák, a projektmenedzsment, valamint a szervezeti és nemzeti kultúra. Számos hazai és nemzetközi kutatási projektben vett részt. Hazai és nemzetközi, elsősorban folyóiratok kéziratának lektorálását végzi, több konferencia szerkesztőbizottságának tagja, valamint számos hazai és nemzetközi konferencián töltött be szekcióelnöki és társelnöki szerepet.

**Abstract:** This paper develops a conceptual framework linking organizational culture, as defined by the Competing Values Framework (CVF), with project tailoring practices. While project tailoring is central to effective project management, research has largely emphasized project-level contingencies and overlooked organizational culture. The conceptual model proposes that Clan, Adhocracy, Market, and Hierarchy culture types differentially shape tailoring across governance, tools, and roles, resulting in distinct project outcomes. By integrating organizational culture into the project tailoring debate, the paper addresses a significant gap and offers a foundation for future empirical validation.

**Keyword:** organizational culture, CVF, project tailoring, project outcome

**Organizational Culture in Public Hospitals in Romania:  
Clinical Rehabilitation Hospital Iași Case Study**

*Daniela DIAC (Huțu)*

*Alexandru Ioan Cuza University of Iasi, Faculty of Economics and Business Administration,  
Romania,*

*Marinela Carmen CUMPĂȚ*

*University of Medicine and Pharmacy of Iasi, Department of Medical Specialties III,  
"Grigore T. Popa", Romania*

*Maria Ana CUMPĂȚ*

*Alexandru Ioan Cuza University of Iasi, Faculty of Letters, Department of Foreign Languages  
and Literatures, Romania*

*Muthana ZOURI*

*Toronto Metropolitan University, Faculty of Science, Department of Computer Science,  
Canada*

**Bio:** *Daniela Huțu* is a PhD student at Alexandru Ioan Cuza University, Iasi whose research explores the dynamics of organizational culture within public healthcare institutions. As an Economist and Director at the Hospital of Rehabilitation in Iași, Romania, she combines academic inquiry with practical leadership experience in hospital management. Her work focuses on how cultural values, leadership styles, and institutional practices influence performance and quality of care in public hospitals. Daniela's broader research interests include organizational behavior, health management, and strategies for fostering positive and adaptive workplace cultures in healthcare settings.

*Carmen Cumpăt* holds a PhD in Management and is an Associate Professor at the Grigore T. Popa University of Medicine and Pharmacy in Iași, Romania. She also serves as Manager at the Rehabilitation Hospital Iași. Her academic and professional work focuses on managerial decision-making processes in healthcare organizations. With extensive experience in both higher education and hospital administration, she integrates theoretical and practical perspectives to strengthen leadership effectiveness, organizational performance, and the quality of care in public health institutions. Her research interests include healthcare management, organizational behavior, and evidence-based decision-making.

*Maria Ana Cumpăt* is a PhD student at Alexandru Ioan Cuza University in Iași, Romania, specializing in Content and Language Integrated Learning (CLIL). She teaches English as a

Second Language, combining pedagogical practice with academic research on integrating language and subject learning. Her work focuses on how CLIL methodologies enhance language proficiency, content understanding, and intercultural competence among learners. Maria's research interests include bilingual education, language acquisition, and innovative instructional strategies for multilingual classrooms.

*Muthana Zouri* is a researcher based in Ontario, Canada. He holds a PhD in Computer Science from Toronto Metropolitan University and an MSc in Statistics from the University of Baghdad. His professional experience spans senior academic leadership and teaching roles across several Canadian institutions, where he contributed to advancing innovation in higher education, digital transformation, and decision-support systems. His current research interests focus on artificial intelligence, data-driven decision-making, and the application of computational methods to healthcare and organizational management.

**Abstract:** Organizational culture plays a crucial role in shaping institutional performance and employee behavior. This study explores the organizational culture of a public hospital in Romania using a mixed-method case study. Based on established cultural frameworks, the research identifies dominant values and their relationship to institutional performance. Data were collected through the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) and the Organizational Values Inventory applied to a representative sample of hospital staff. The findings indicate a predominantly hierarchical culture, characterized by procedural compliance, institutional order, and a strong emphasis on quality in medical services.

**Keywords:** organizational culture; public hospitals; institutional performance; quality of medical services; Romania

## A fogyatékkal élő személyek szervezeti integrálásának lehetőségei

*FARKAS Péter*

*Wekerle Sándor Nemzetközi Egyetem, Magyarország*

**Bemutakozás:** *Farkas Péter* vagyok, egyetemi oktató, szakfelelős, HR tanácsadó, coach és mentálhigiénés szakember. Kutatási területeim közé tartozik a fogyatékkal élő személyek mentális egészségét befolyásoló tényezők vizsgálata, valamint a coaching eszközének bevonási lehetőségei a megváltozott munkaképességű személyek fejlesztési folyamatába. Érintettként (és munkavállalóként egyaránt) igyekszem felhívni a téma jelentőségére a munkaadók és az egyetemi közönség figyelmét, keresve a fogyatékkal élő - főként mozgássérült - személyek (nemcsak) szakmai kompetenciáinak fejlesztési lehetőségeit. Ezzel kapcsolatban érzékenyítő tréningeket is tartok egyetemi és vállalati vezetők részére egyaránt.

**Absztrakt:** A fogyatékkal élők számára többek között a munkaerő-piacon való érvényesülés is nagyobb kihívást jelent, mint az ép társaiknak. A foglalkoztatási rátájuk ugyan javuló tendenciát mutat, (27,5%), mégis ez a szám jóval elmarad az ép személyek 77%-os arányától. Az eltérés okai között gazdasági és társadalmi jellegűek is vannak. Az is tény, hogy a fogyatékossgal élők foglalkoztatási lehetőségeinek egyik legnagyobb akadálya a munkáltatók negatív hozzáállása. A diszkrimináció, a társadalmi kirekesztés mérsékléséhez fontos a megfelelő munka és jövedelem biztosítása a fogyatékossgal élők számára. Egy vállalat fogyatékos személyekhez való hozzáállása mára már a szervezet hírnevét befolyásoló tényezőjévé vált, ezért elengedhetetlen e csoport integrálásának elősegítésével kapcsolatos intézkedések foganatosítása. A HR szerepe ezzel kapcsolatban sokrétű, hiszen annak, az akadálymentesítés elősegítésétől kezdve az esetlegesen jelenlévő diszkrimináció csökkentésén át, a fogyatékos személyekre vonatkoztatott teljesítményértékelési rendszer kidolgozásáig több szegmenst kell érintenie. E rendszer kidolgozásához és működtetéséhez elengedhetetlen a szervezeti kultúrát is integrálttá tenni.

**Kulcsszavak:** megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása, munkaadói attitűd, HR szerepe a fogyatékkal élő munkavállalók on boarding folyamatába

## **A szervezeti kultúra és a munkavállalói elköteleződés kapcsolata.**

### **A fluktuáció, mint a szervezet működésének láttelele.**

*GABURA Emese*

*OBERMAYER Nóra*

*BOGDÁNY Eszter*

*Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Magyarország*

**Bemutakozás:** *Gabura Emese* a Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolájának hallgatója. Több mint tíz éves szakmai tapasztalattal rendelkezik az emberi erőforrás menedzsment, a toborzás és a szervezeti fejlesztés területén, hazai és nemzetközi vállalati környezetben. Fő kutatási területe a munkavállalói elköteleződés, a kilépési szándék és a HR-intervenciók összefüggéseinek vizsgálata. Doktori kutatásában az elköteleződés és a munkahelyi beágyazottság elméleteinek integrálásával egy olyan modell kialakítására törekszik, amely hozzájárul a fluktuáció csökkentéséhez és a szervezeti megtartóerő erősítéséhez.

*Dr. habil Obermayer Nóra* egyetemi tanár, a Pannon Egyetem Vezetés és Szervezés Tanszékének vezetője, a Gazdaságtudományi Kar fejlesztési dékánhelyettese, valamint a DBA üzleti doktori program vezetője. Fő kutatási területei a tudásmenedzsment, szervezeti és nemzeti kultúra, digitális technológiák, közösségi média, mesterséges intelligencia és az Ipar 4.0. Témavezetőként aktívan támogatja a doktori hallgatókat az innovatív szervezeti fejlődés területén. Oktatói munkájában a gyakorlati példák átadására és a problémák kihívásként való értelmezésére helyezi a hangsúlyt.

*Dr. Bogdány Eszter* egyetemi docens, az Emberi Erőforrások alapszak szakfelelőse a Pannon Egyetemen. Kutatási területei közé tartozik a humán erőforrás-menedzsment, társadalmi innováció, valamint az oktatás és munkaerőpiac közötti kompetenciahiányok elemzése. Számos hazai és nemzetközi kutatási projektben, konferencián vett részt, aktívan részt vesz kutatásszervezésben és csoportvezetésben, hozzájárulva a tudományos közösség és a szakmai gyakorlat fejlődéséhez.

**Absztrakt:** A kutatás célja a munkavállalói kilépési szándékprofilok és a humán erőforrás-intervenciók közötti kapcsolatok feltárása, valamint egy olyan integrált elméleti modell kialakítása, amely egyesíti a klasszikus elköteleződés- és a munkahelyi beágyazottság-elméletek főbb elemeit. A téma aktualitását a munkaerőpiaci változások és a fluktuáció növekvő

szervezeti hatásai indokolják. A vizsgálat elméleti és empirikus megközelítést egyaránt alkalmaz a kilépési szándék összetett, dinamikus jelenségének megértésére. Várható eredményei hozzájárulhatnak a munkavállalói megtartást támogató HR-gyakorlatok fejlesztéséhez, valamint a fluktuáció csökkentését célzó, célzott beavatkozási modellek megalapozásához, amelyek elősegítik a szervezeti stabilitás és elköteleződés erősítését a hazai vállalati környezetben.

**Kulcsszavak:** fluktuáció, fluktuációs kultúra, kilépési szándék

## **Az első számú vezető szerepe a szervezeti változások végrehajtásában**

*GAMPLETT Gábor*

*Helix Consulting, Magyarország*

**Bemutakozás:** *Gampllett Gábor* a Helix Consulting alapítója és ügyvezető partnere. Végzettsége szerint építészmérnök (Bsc), közgazdász (Msc) és jelenleg mesterképzés kereteiben teológiát és szociáletikát hallgat. CMC (Bejegyzett vezetési tanácsadó) és IPMA “B” (projektvezető) minősítéssel rendelkezik. 26 éve foglalkozik menedzsment tanácsadással, 11 éve saját cégében. Főbb területei a projektmenedzsment és szervezetfejlesztés, azon belül is a változások menedzselése és kezelése vállalati környezetben. 2014 óta építi a Helix Tanácsadó Kft; 2016-ban a Nemzetközi Tanácsadó Szövetség (ICMCI) pályázatán “tanácsadói Oscar” díjat nyert 26 ország pályázata között. Többször publikált és előadott menedzsment tanácsadás területén. Jelenlegi kutatási területe a változásmenedzsment, illetve a vezetői magatartások elemzése, vizsgálata a változó üzleti környezetben, és az etika szerepe az üzleti életben. Budapesten él és dolgozik.

**Absztrakt:** Konferencia tanulmány a karizmatikus-értékalapú és változásorientált leadership fogalmát és működési mechanizmusát vizsgálja a 21. századi vállalati környezet kontextusában. Elméleti szintézisben kapcsolja össze a leadership-modelleket (transzformatív, autentikus, szolgáló), a GLOBE-eredményeket - elsősorban a karizmatikus-értékalapú vezetési modellt - és az intelligencia-dimenziókat (EQ, SI, SQ). Részletesen kitér a karizmatikus leadership modell és az intelligencia dimenziók történelmi kitekintésére, fogalmi megértésére, egymáshoz történő kapcsolódásaira. A tanulmány szintén bemutatja a karizmatikus leadership modell és a változásmenedzsment etikai kapcsolódását és annak szükségszerűségét is. A dolgozat végén gyakorlati megközelítést ad a modell működtetéséhez is felsővezetőknek.

**Kulcsszavak:** változás, karizmatikus-értékorientált vezetés, változásmenedzsment, etika

**Good leaders in the right place:  
Adapting leadership styles to organisational culture to foster work engagement**

*Heléna KRÉN*

*Márta JUHÁSZ*

*Budapest University of Technology and Economics, Faculty of Economic and Social Sciences,  
Department of Ergonomics and Psychology, Hungary*

**Bio:** *Heléna Krén* is a psychologist, specialised in occupational and organisational psychology. As a trainer and organisational developer, she supports organisations and leaders through human development programs. In her academic work, she seeks to integrate these professional experiences from the perspectives of research methodology and leadership theory, exploring leaders' behaviour, their relationships with subordinates, and the criteria for effective leadership in different organisational cultures and environments. Her research interests include identifying the characteristics, interpersonal and cultural factors of adaptive leadership behaviour, emotionally intelligent leadership, and engaging leadership. In her doctoral research, she examines adaptive leadership patterns and their impact on work engagement.

*Krén Heléna* pszichológusként munka- és szervezetpszichológiára szakosodott. Trénerként és szervezetfejlesztőként humán fejlesztési programokban támogat szervezeteket és vezetőket. Tudományos tevékenységében ezeket a szakmai tapasztalatait igyekszik kutatómódszertani és vezetélméleti szempontból is integrálni, a vezetők működését, beosztottakkal való kapcsolatát és a hatékony vezetés ismérveit a különböző szervezeti kultúrákban és közegekben feltárni. Kutatási érdeklődésébe az adaptív vezetői viselkedés jellemzőinek, interperszonális és kulturális tényezőinek azonosítása, az érzelmileg intelligens vezetés és az elkötelező vezetői működés tartoznak. Doktori kutatásában az adaptív vezetői mintázatokat és azok elkötelezettségre gyakorolt hatását vizsgálja.

*Dr. Márta Juhász* is an associate professor and occupational and organisational psychologist at the Department of Ergonomics and Psychology at the Budapest University of Technology and Economics. Her research focuses on leadership behaviour, trust, and teamwork, primarily in the field of safety culture. She combines her research in applied psychology with leadership and organisational development programs. At the university, she primarily teaches leadership and organisational psychology in the MBA program. Her current work examines adaptive and engaging leadership as key factors in developing organisational resilience and employee engagement.

*Dr. Juhász Márta* habilitált egyetemi docens, valamint munka- és szervezet szakpszichológus a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Ergonómia és Pszichológia Tanszékén. Kutatásai a vezetői magatartásra, a bizalomra és a team-munkára összpontosítanak, elsősorban a biztonsági kultúra területén. Az alkalmazott pszichológia területén végzett kutatásait vezetői és szervezetfejlesztési programokkal ötvözi. Az egyetemen elsősorban az MBA képzésen oktat vezetési- és szervezetpszichológiát. Jelenlegi munkája az adaptív és elkötelező vezetést vizsgálja, mint a szervezeti reziliencia és a munkavállalói elkötelezettség kialakításának kulcsfontosságú tényezőit.

**Abstract:** Today's rapid organisational and social changes require leaders to adapt their behaviour to the context of a dynamic organisational culture. Based on the Competing Values Framework, the interplay of value-based culture and leadership can significantly impact employees' experiences. Therefore, this study investigates how leadership behaviours in alignment with organisational culture can foster work engagement.

Data were collected from 491 employees working in various sectors through questionnaires measuring organisational culture, leadership behaviour, and work engagement. Cluster and variance analyses revealed significant interactions between organisational culture and leadership patterns. Leadership behaviours characterised by transformational and engaging traits were associated with higher work engagement in flexible, people-oriented cultures, whereas transactional leadership proved more effective in stability-oriented cultures.

The results highlight that leadership behaviours aligned with the dominant organisational culture support engagement through flexible leadership, confirming that adaptive leadership increases employee engagement.

**Keywords:** adaptive leadership, engaging leadership, transformational leadership, organisational culture, work engagement

# **Leadership, Organisational Culture, and the Internationalisation of Higher Education: A Systematic Literature Review**

*Aisi Li*

*Wekerle International University, Hungary*

**Bio:** *Dr Aisi Li* is the Vice-Rector for International Affairs and an Associate Professor at Wekerle International University, Budapest, Hungary. She has extensive experience working in China, the UK, Kazakhstan, and Hungary. Her teaching focuses on comparative and international education, as well as higher education leadership, while her research explores the internationalisation of higher education from both historical and contemporary perspectives.

**Abstract:** This paper examines the intersection of internationalisation in higher education with leadership practices and organisational culture. Using a systematic literature review approach, it examines peer-reviewed studies sourced from Google Scholar to identify the key drivers, challenges, and dynamics shaping institutions that strive for a global presence. The findings are expected to highlight the intertwined relationships between leadership styles, organisational culture, and the internationalisation of higher education. The paper offers an integrative framework to guide future research and inform evidence-based policy and practice.

**Keywords:** internationalisation, higher education, leadership, organisational culture, change management

## Driving Excellence: EFQM 2025 Self-Assessment in the Software Automotive Industry

*Victor-Marian MARINESCU*

*Georgiana-Alexandra VOICU*

*Irina SEVERIN*

*National University of Science and Technology POLITEHNICA, Bucharest, Romania*

**Bio:** *Victor Marinescu* is a master's student in Quality Engineering, focusing on quality management and process improvement.

*Georgiana-Alexandra Voicu* is a PhD student whose areas of interest include quality assurance and continuous improvement.

*Prof. Dr. Ing. Irina Severin* is a university full professor and researcher in the same field, with extensive experience in quality systems, industrial performance and organizational excellence.

Together, they study methods for assessing organizational performance using the EFQM 2025, with the goal of improving quality and performance in the Software Automotive Industry.

**Abstract:** In today's dynamic organizational environment, companies face rapid technological innovation, sustainability challenges, and increasing pressure to remain resilient and adaptable. The EFQM Model 2025 promotes the adoption of best practices, enabling organizations to assess their strengths, identify areas for improvement, and align their actions with environmental, social, and economic goals. The model's clearly defined mission is to empower organizations to create lasting impact, contribute to a more sustainable future, and generate meaningful value for all stakeholders. The purpose of this study is to explore the application of EFQM 2025 in the automotive Software industry, it combines a historical review of EFQM evolution over the past 15 years with a practical self-assessment using RADAR logic. Data were gathered through feedback from stakeholders, following four stages: team planning, internal self-assessment, external evaluation, and periodic reassessment. The results reveal strengths, improvement areas, and opportunities for strategic transformation. The study concludes that EFQM Model 2025 drives performance, innovation, resilience, and sustainability, offering both theoretical insights and practical guidance for Software Automotive Industry.

**Keyword:** EFQM, feedback, sustainability, resilience, improvement

**Organizational culture and sustainability:  
A strategic framework for optimizing medical device distribution practices**

*Larina-Georgiana OLTEANU*

*Irina SEVERIN*

*National University of Science and Technology POLITEHNICA of Bucharest, Faculty of  
Industrial Engineering and Robotics, Romania*

**Bio:** *Larina-Georgiana Olteanu* is a PhD student in Quality Engineering at the National University of Science and Technology “POLITEHNICA” of Bucharest. Her research focuses on Quality Management Systems in the medical devices sector, emphasizing compliance, sustainability, and regulatory performance. She has professional experience as an Internal Auditor and Quality and Regulatory Affairs Specialist at SOFMEDICA Life Saving Innovations, distributor and importer of life-saving technologies, where she contributed to implementing and maintaining ISO 9001, ISO 13485, and ISO 14001 standards. Her interests include sustainable quality systems, organizational excellence, and cultural transformation in healthcare distribution.

*Prof. Dr. Ing. Irina Severin* is a university full professor and researcher in the same field, with extensive experience in quality systems, industrial performance and organizational excellence.

**Abstract:** The increasing complexity of regulatory, ethical, and sustainability demands in the European medical device sector has created the need for organizational models that go beyond compliance to ensure long-term excellence. This study is motivated by the growing recognition that organizational culture acts as a strategic enabler of sustainability and competitiveness in highly regulated industries. Drawing on the EFQM Excellence Model and ISO management standards (ISO 9001:2015, ISO 13485:2016, and ISO 14001:2015), the research aims to explore how quality and sustainability frameworks can be operationalized through cultural values of learning, transparency, and continuous improvement. Using SOFMED company, a leading medical technology distributor, as a case study, the study employs a mixed-method approach combining EFQM self-assessment results with key performance indicator (KPI) analysis for the period 2020–2023. The findings reveal that a participative and ethically driven culture enhances stakeholder engagement, supports regulatory alignment, and drives sustainable business growth, reinforcing culture as the foundation of organizational excellence.

**Keywords:** organizational culture, EFQM, sustainability, medical devices, quality management

## Szervezeti kultúra és a diszkontfilozófia összefüggései a magyarországi FMCG piacon

*PÉNZES Ibolya Rózsa,*

*Wekerle Sándor Nemzetközi Egyetem, Alkalmazott Üzleti Tudományok Tanszék, Magyarország*

**Bemutakozás:** *Dr. Péntzes Ibolya Rózsa* tudományos fokozatát a Szent István Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori iskolájában szerezte 2005-ben az „Élelmiszerkiskereskedelmi vállalkozások beszerzési és értékesítési magatartása Jász-NagykunSzolnok megyében” című értekezéssel. Az MTA köztestületi tagja, MTA DAB JNSZ megyei szakbizottságának tagja és több éven át az MTA Fogyasztás-gazdaságtan munkabizottságának is tagja volt. Kiemelt kutatási területei: beszerzési és értékesítési magatartás az FMCG piacon, horizontális és vertikális marketingrendszerek a kiskereskedelemben, vásárlói magatartás. Végzettségei: Üzleti gazdaságtani közgazdász tanár (Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem), okleveles gazdasági szaktanár (Kereskedelmi és Vendéglátóipari Főiskola), kereskedelmi üzemgazdász (Kereskedelmi és Vendéglátóipari Főiskola). A felsőoktatásban 28 éve oktat marketing, marketingmenedzsment, marketingstratégia, valamint kereskedelmi marketing és kereskedelem gazdaságtana tantárgyakat. A Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Kereskedelmi és Iparkamara szakértője. Vezetőként felelősséget érez a gondozott szakok tartalmáért, az oktatás minőségéért és annak fejlesztéséért is.

**Absztrakt:** A diszkontfilozófia a szervezeti kultúra szerves részeként hatékonyan képviseli azon értékeket és elveket, amelyeket a vállalkozások a partnerek és belső alkalmazottak felé közvetítenek. Az értékközpontú, marketingorientált szervezeti kultúra képes lehet megteremteni a vevők, a tulajdonosok és az alkalmazottak differenciált érdekeinek egyensúlyát, amelyhez a diszkontfilozófia a vevőérték hangsúlyozásával piaci sikereket biztosít. E filozófia megvalósításának alapja az erőteljes költségtakarékosság, amely a tulajdonos profitérdekeltségét előtérbe helyezve, általában korlátozza az érdekegyensúly megteremtését. Ez a probléma a kiskereskedelmi üzletláncok tevékenységében a magyarországi FMCG piacon markánsan jelen van, amely párosulva a működési környezet instabilitásával a diszkontfilozófiára alapozott marketingtevékenység tervezésében és megvalósításában eltérő eredményt mutat. Ez megjelenik az egyes üzletláncok piaci pozíciójában és annak változásában, a jövedelmezőségben, valamint a marketingeszközök által kiváltott, vásárlókra gyakorolt hatásokban is. E kutatás célja annak feltárása, hogy a magyarországi FMCG piacon

működő üzletláncok tevékenységében a diszkontfilozófia hogyan és milyen eszközökkel támogatva jelenik meg (kiemelt tekintettel a marketingtevékenységre) és ez milyen piaci pozícióval párosul; a diszkontfilozófia a vevők részéről milyen elfogadást és azonosulást mutat és az alkalmazott marketing eszközök hogyan hatnak a vásárlók magatartására. A célok elérése érdekében tervezett kutatás két lépcsőben valósul meg, jelen tanulmány az első cél megvalósítására fókuszál.

**Kulcsszavak:** diszkontfilozófia, átfogó költségvetető stratégia, marketing eszközök, vásárlói magatartás

## Effective and engaging leadership styles in different organisational cultures

*Judit RÁCSKAY*

*István TÖRCSVÁRY*

*Márton HŰVÖS*

*Budapest University of Technology and Economics, Hungary*

**Bio:** *Judit Rácskay* is an economist with an MBA degree and over 20 years of professional experience in operational excellence and business development, gained both in UK based and Hungarian companies in financial services and retail. She currently works as a Group-level Operational Excellence Lead at a Hungarian multinational company. Alongside her business career, she is pursuing doctoral studies at the Doctoral School of the Faculty of Economic and Social Sciences at the Budapest University of Technology and Economics (BME). Her research focuses on the relationship between organisational culture and continuous improvement (CI). *Rácskay Judit*, MBA diplomával rendelkező közgazdász, aki több mint 20 év szakmai tapasztalattal rendelkezik működési kiválóság és üzletfejlesztés területén, melyet angolszász és magyar vállalatoknál szerzett pénzügyi illetve kereskedelmi területen. Jelenleg egy magyar multinacionális vállalatnál csoportszintű működési kiválóság vezető szakértő. Párhuzamosan üzleti munkájával doktori tanulmányokat folytat a BME GTK Doktori Iskolájában, kutatási területe a szervezeti kultúra és folyamatos fejlesztés (CI) kapcsolata.

*István Töröcsváry*, PhD student at BME GTK, economist (MSc), teacher of economics (MSc), integrity expert. With 25 years of professional experience in the competitive sector, his current position is compliance and integrity expert at a large domestic company. His research interests include the challenges of compliance in the 21st century, the impact of leadership in creating compliance-aware organisational cultures and the measurement of integrity potential.

*Töröcsváry István*, a BME GTK PhD hallgatója, okleveles közgazdász, okleveles közgazdásztanár, integritás szakértő. 25 éves szakmai gyakorlattal a versenyszférában jelenleg compliance és integritás szakértő egy hazai nagyvállalatnál. Kutatási területe a compliance kihívásai a XXI. században, a vezetés hatása a megfelelés-tudatos szervezeti kultúrák kialakításában, valamint az integritási potenciál mérésének lehetőségei.

*Márton Hűvös* is a masters student of the Business Administration and Management Bachelor's programme at BME GTK. He is currently working as an intern at a major Hungarian company, primarily involved in projects related to digitalization. His main professional interests lie in organizational operations and leadership.

*Hűvös Márton*, a BME GTK vezetés és szervezés mesterszakának elsőéves hallgatója. Jelenleg gyakornoki pozícióban dolgozik egy hazai nagyvállalatnál, ahol digitalizációhoz kapcsolódó projekteken dolgozik leginkább. Szakmai érdeklődésének középpontjában a szervezeti működés és vezetés áll.

**Abstract:** The aim of this article is to explore the relationship between organisational culture and leadership style, with a particular focus on whether there are typical culture-style pairings and which combinations contribute most to employee satisfaction and organisational success. The theoretical basis for the research was Cameron and Quinn's Competing Values Framework and Lewin's classical leadership style model. The quantitative study was based on 102 respondents from Hungary, and organisational culture was measured by the OCAI survey instrument, while leadership style was measured by a 15-question questionnaire based on Lewin's leadership style model. Respondents reported on combinations of organisational culture and leadership style, whether they lead to satisfaction and whether they lead to organisational and business success. The results show a significant relationship between the type of organisational culture and the leadership style used. The most common combinations were democratic leadership associated with clan culture and democratic and laissez-faire leadership associated with adhocracy. Employee satisfaction was most influenced by the type of organisational culture, while the relationship with business success was not statistically significant, but qualitative patterns emerged. The research confirms that a supportive, participative leadership style combined with a flexible, people-oriented organisational culture is conducive to higher employee engagement.

**Keywords:** organisational culture, leadership style, employee engagement, organisational effectiveness

## **Building Resilient Organizations Through Personal Resilience: A Multi-Level Framework**

*Marcin M. RZEGOCKI*

*Krakow University of Economics, Krakow, Poland*

*Józef Jan PARTYKA*

*University of the National Education Commission, Krakow, Poland*

**Bio:** *Dr. Marcin M. Rzegocki* is an Assistant Professor at the Krakow University of Economics, specializing in organizational resilience—the capacity of organizations to function and develop under crisis conditions. He earned his PhD in Business Administration from Warsaw School of Economics with a dissertation on organizational resilience as a measure of organizational excellence. His research focuses on developing quantitative methods for measuring organizational and social resilience. Dr. Rzegocki has led multiple research projects, including studies on social resilience and the Polish adaptation of the BRT-13 resilience questionnaire. He is fluent in Polish, English, French, and Italian, and serves on international editorial boards.

*Dr. Józef Jan Partyka* is an Assistant Professor at the University of the National Education Commission, Krakow (UKEN), specializing in personal resilience and its applications in clinical and educational psychology. He holds degrees from the Pontifical Academy of Theology and Catholic University of Lublin. His research focuses on psychological resilience, family support, and mental health. Dr. Partyka is the author of numerous research papers and books on resilience and psychology. Since 2019, he has served as President of the "Auxilium" Foundation in Tarnów. He has been awarded the Silver Cross of Merit (2022) and the Honorary Badge Meritus Pro Familia (2023) for his contributions to family welfare and mental health.

**Abstract:** This presentation offers an exploratory contribution to understanding how personal resilience can support resilience processes within organizational contexts. Drawing on Uchnast's concept of personal resilience and meaning-oriented approaches inspired by logotherapy, we emphasize the central role of individual sensemaking and coping capacities in shaping social functioning at work. Our analysis is informed by two empirical sources used as illustrative evidence. The first, a study of 273 teachers, demonstrates nuanced associations between personal resilience, interpersonal functioning and psychosocial development, with meaningful gender- and personality-related patterns. The second dataset (N = 390), collected during the Polish nationwide survey on organizational resilience, shows moderate positive links

between individual resilience indicators and organizational resilience factors. Integrating these insights, we outline a multi-level perspective that highlights how micro-level strengths can contribute to collective adaptation and cultural robustness. The contribution is aimed to enrich current debates on resilience within organizational culture.

**Keywords:** personal resilience, organizational resilience, community resilience, crisis preparedness, organizational culture, social capital

## **Aspects of Organizational Culture Shaping Project Managers' Leadership Styles: A Literature Review**

*Dzsesszika SCHIMMER*

*Gabriella CSERHÁTI*

*University of Pannonia, Faculty of Business and Economics, Hungary*

**Bio:** *Dzsesszika Schimmer* is a PhD student at the Faculty of Business and Economics at the University of Pannonia. Her doctoral research focuses on analyzing the relationship between project managers' context-related leadership styles and project success. In her dissertation, she places particular emphasis on examining the interplay between project characteristics and leadership behavior. Her research interests include the operation of project-based organizations, leadership competencies and project team dynamics.

*Schimmer Dzsesszika* a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karának PhD-hallgatója, kutatási témája a projektmenedzserek kontextusfüggő vezetési stílusa és a projektsiker kapcsolatának elemzése. Doktori munkájában kiemelten vizsgálja a projektjellemzők és a vezetői magatartás közötti összefüggéseket. Kutatási érdeklődése kiterjed a projektalapú szervezetek működésére, a vezetői kompetenciákra és a projektcsapatok dinamikájára is.

*Dr. Gabriella Cserhádi*, PhD, is an Associate Professor at the Faculty of Business and Economics, University of Pannonia. She holds a Master's degree in Economics and another in Psychology. In her PhD dissertation, she examined the relationship between success factors and success criteria in event-based projects. Her main research areas include the relationship between project managers' context-related leadership styles and project success, the study of top managers' leadership styles from a life-history perspective, and enhancing the effectiveness of competency development in business higher education.

*Cserhádi Gabriella* a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karának egyetemi docense. Közgazdaságtanból és pszichológiából szerzett mesterfokozatot. PhD-disszertációjában az eseményjellegű projektek sikertényezői és sikerkritériumai közötti összefüggéseket vizsgálta. Fő kutatási területei közé tartozik a projektmenedzserek kontextusfüggő vezetési stílusának és a projektsiker kapcsolatának elemzése, a felsővezetők vezetési stílusának vizsgálata élettörténeti megközelítésben, valamint a kompetenciafejlesztés hatékonyságának növelése a gazdasági felsőoktatásban.

**Abstract:** The effective leadership behavior of project managers considerably contributes to the successful implementation of projects (Müller & Turner, 2007). However, there is no single, universally optimal leadership style, as the effectiveness of a particular style depends on contextual factors (Fiedler, 1981). Project managers must adapt to different situations to effectively address project challenges, while their behavior is also shaped by the cultural and organizational context. Numerous studies have examined the alignment between leadership style and organizational culture, emphasizing the importance of their interaction in achieving project success (Agarwal et al., 2021; Ahmad et al., 2022). This study reviews prior research on project managers' leadership styles and aspects of organizational culture, as well as their impact on project success. The findings highlight that a stronger empowerment climate and a collaborative organizational culture enhance the effectiveness of transformational and distributed leadership styles, thereby fostering project success (Agarwal et al., 2021; Nauman et al., 2022).

**Keywords:** organizational culture, leadership style, project manager, project success, literature review

## **Állami vállalat szervezeti kultúrája és munkavállalói elkötelezettsége**

*Dr. SZABÓ Tibor*

*Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, MÁV-HÉV Zrt., Magyarország*

*BARDÓCZY Tibor*

*Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Horváth, Magyarország*

**Bemutakozás:** *Dr. Szabó Tibor* adjunktus a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem. 2019-2025 között megfelelési tanácsadó a MÁV-HÉV Zrt.-nél. Oktatott tárgyai Menedzsment, Menedzsment alapjai, Nonprofit menedzsment, kutatási területe felsőoktatás menedzsmentje, közfinanszírozású szervezetek belső kontrollrendszerei.

*Bardóczy Tibor* doktorandusz, menedzsment tanácsadó a Horváth-nál. Oktatott tárgyai: Menedzsment alapjai, kutatási területe: vállalati innovációk

**Absztrakt:** A tanulmány célja feltárni megszűnt állami vállalat (a továbbiakban: köztulajdonú gazdasági társaság) szervezeti kultúráját és munkavállalóinak globális elkötelezettségét. Az OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) módszerrel és OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) kérdőívvel végzett kutatás eredményeit a szervezet belső kontrollrendszere fejlesztéséhez terveztük felhasználni, ez azonban a társaság beolvadásával meghiúsult. A kérdőíves megkérdezés, a szükséges adattisztítás és statisztikai próbák elvégzése után összesen 464 kitöltést elemeztünk. Előzetes és helyes feltételezésünk szerint a köztulajdonú gazdasági társaságnál a hierarchia szervezeti kultúrája a domináns. A munkavállalók ezt kevésbé tartják kívánatosnak, ugyanakkor a piac, az adhokrácia és a klánkultúra esetében a jelenlegi és az ideálisnak tartott állapot megegyezik. A globális elkötelezettség nagyjából közepes. Indokolt lenne a vizsgálatot a beolvasztó szervezetben is elvégezni, és összekötni azzal, hogy a szervezet fejlesztése során a belső kontroll eszközeivel hogyan lehetne támogatni a munkavállalók globális elkötelezettségének növelését, illetve azzal, hogy a társaság a kívánatosnak tartott kultúrátípus irányába változzon.

**Kulcsszavak:** belső kontrollrendszer, szervezeti kultúra, hierarchia, globális elkötelezettség, kérdőív

# Local Community Participation as a Catalyst for Tourism Economy Growth: A Systematic Literature Review

*Yousra ZAID*

*Lóránt Dénes DÁVID*

*John von Neumann University, Doctoral School of Business and Management, Hungary*

**Bio:** *Zaid Yousra* is a PhD student in Business and Management Administration at John von Neumann University, Hungary. She obtained her Master's degree in Accounting and Profound Fiscality from Kasdi Merbah University, Algeria. Her PhD research focuses on the role of local communities in driving the tourism economy in Algeria, a sector with significant potential for sustainable development. Her research interests include tourism economics, community participation, and regional development.

*Prof. Dr. Dávid Lóránt Dénes* is a University Professor at John Von Neumann University in Kecskemét, Hungary. His research focuses on tourism geography, tourism economics, sustainable tourism, rural development, destination management, and circular tourism. He has published several peer-reviewed studies and is experienced in analyzing the economic and social impacts of tourism while promoting sustainable regional development. Prof. Dr. Dávid teaches graduate courses in tourism management and rural development, supervising doctoral students. He holds a D1 national researcher rating, and his scientific contributions are recognized in MTMT, Scopus, Web of Science, and ORCID. His academic engagement positions him as a leading expert in sustainable and circular tourism practices in Hungary and Europe.

**Abstract:** This systematic literature review highlights that local community participation is a key pillar in building an inclusive and sustainable model of tourism development. Its influence extends beyond economic gains to foster social cohesion and environmental awareness within host communities. Using the Systematic Literature Review (SLR) method under the PRISMA protocol, the study analyzes 49 peer-reviewed articles published between 2010 and 2025. The findings show that genuine not merely symbolic participation enhances quality of life, strengthens community capacities, and positions residents as active partners in resource management. The effectiveness of participation depends on the level of empowerment granted to locals, transparency in governance, and fair distribution of tourism benefits. These factors determine whether tourism remains a purely economic activity or evolves into a development

path that respects people, culture, and the environment. The study emphasizes adopting a participatory, people-centered approach to ensure sustainable tourism outcomes.

**Keywords:** Local Community Participation, Tourism Economy, Empowerment, Systematic Literature Review (SLR), PRISMA

## A szervezeti kultúra hatása a projektmenedzsment sikerességére

*Barbara ZSEMLYEOVÁ*

*Selye János Egyetem, GIK Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Közgazdaságtan és  
Menedzsment Tanszék, Szlovákia*

**Bemutakozás:** *Zsemlye Barbara* vagyok, a Selye János Egyetem PhD-hallgatója Komáromban. Doktori kutatásom középpontjában a hatékony projektvezetés irányzatainak vállalati szempontú vizsgálata áll. Eddig három tudományos publikációm jelent meg, és kutatási eredményeimet hazai és nemzetközi konferenciákon is bemutattam. Fő érdeklődési területem a projektmenedzsment módszertanok hatékonysága, azok innovatív vállalati alkalmazása, valamint a szervezeti működésfejlesztési lehetőségei. Célom, hogy tudományos kutatásaim gyakorlati megoldásokat eredményezzenek, amelyek hozzájárulnak a vállalati folyamatok hatékonyságának növeléséhez és a fenntartható versenyelőny megteremtéséhez.

**Absztrakt:** A tanulmány célja a szervezeti kultúra és a projektmenedzsment kölcsönhatásának vizsgálata, különös tekintettel arra, hogy a kultúra miként befolyásolja a projektek sikerességét és a csapatok működését. A kutatás módszertanát a szisztematikus irodalomkutatás képezte, a PRISMA-ScR protokoll szerint, a Web of Science és Scopus adatbázisokból származó, 2020–2025 közötti angol nyelvű publikációk feldolgozásával. A szűrési folyamat során a címek és absztraktok alapján 12 releváns tanulmány került elemzésre. Az eredmények rámutatnak, hogy a szervezeti kultúra közvetlenül és a vezetésen keresztül is pozitívan hat a projektcélok elérésére, a csapatok motivációjára és a kapcsolati tőkére. Az innovatív és támogató kultúrák elősegítik az agilis módszertanok alkalmazását, a digitális projektek sikerességét és a projekt-állampolgári viselkedés kialakulását. A tanulmány fő következtetése, hogy a tudatosan kezelt szervezeti kultúra jelentősen növeli a projektek hatékonyságát, sikerességét és a csapatok együttműködését.

**Kulcsszavak:** Szervezeti kultúra, Projektmenedzsment, Projekt sikeresség, Vállalati teljesítmény, Menedzsment módszertanok

## **A szervezeti kultúra hatásai: A japán üzleti kultúra ismertsége Magyarországon**

*ZSUGA Zsolt*

*Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Hantos Elemér Gazdálkodás- és Regionális Tudományi Doktori Iskola, Magyarország*

**Bemutakozás:** *Zsuga Zsolt* vagyok, a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Hantos Elemér Gazdálkodás- és Regionális Tudományi Doktori Iskola harmadéves hallgatója. Doktori kutatási témám „A vállalati kultúra hatása a marketingre a Magyarországon tevékenykedő külföldi vállalatok példáján keresztül „. Munkámat segíti, hogy eddig majdnem 12 évet dolgoztam multinacionális környezetben, jelenleg pedig egy magyar tulajdonú KKV marketing és sales folyamatait irányítom. Célom, hogy választ kapjak azokra a kérdésekre, amelyek eddigi karrierem alatt megfogalmazódtak bennem: vagyis, hogy milyen eltérések vannak az anyavállalatok és a hozzánk települt leányvállalataik szervezeti kultúrájában és marketing tevékenységében, és ha van eltérés, annak mi az oka.

**Absztrakt:** A rendszerváltozás óta eltelt 35 év jelentősen megváltoztatta hazánk munkaerőpiacát. Mind a munkaadóknak, mind a munkavállalóknak teljesen más elvárásaik vannak egymással szemben, mint az 1990-es évek elején. Doktori kutatásaim alatt arra keresem a választ, milyen hatással van a multinacionális vállalatok szervezeti kultúrája Magyarországon, például, hogy az eltelt évek alatt milyen kép alakult ki az itt élő és dolgozó emberekben a velük munkakapcsolatba kerülő külföldiekről. Egy 2 évvel ezelőtti kutatásban azt vizsgáltam többek között, hogy mennyire ismert és elfogadott a japán üzleti kultúra és filozófia hazánkban. Az eredmények azt mutatják, hogy a magyarok elismerik a japán szervezeti kultúra hatékonyságát, de nem tudnak minden elemével azonosulni és nem akarnak a japán kollégák elvárásainak teljes mértékben megfelelni.

**Kulcsszavak:** üzleti kultúra, munkavállalók, Japán, kutatás