

TARTALOM

- 2** *Papp-Váry Árpád Ferenc:* Minden egyetemista startupnál akar dolgozni – vagy mégsem? Egy kvalitatív és kvantitatív kutatás eredményei
- 15** *Czifra Julianna – Csukonyi Csilla:* A vezetés paradigmaváltása a COVID-19 pandémia alatt – avagy hogyan (ne) vezessünk turbulenciában
- 25** *Rezsőfi Éva – Lantos Villő – Balogh Roland – Kárpáti Zoltán – Szilas Roland Ferenc:* Megküzdési minták a munkahelyi stressz kezelésében a koronavírus járvány idején – személyes vs. munkaadói felelősség
- 39** *Kovács Miklós – Nemeskéri Zsolt – Vámosi Tamás:* A munkaképesség meghatározó tényezői adott nagyvállalat logisztikai területén (I. rész)
- 54** *Vágner Vivien:* Szervezeti fenntarthatóság elősegítése a tudásmenedzsment által
- 64** *Szűcs Krisztián:* Menedzsment megoldások az online térben jelenlévő vállalatok versenyképességében
- 74** Nemzetközi menedzsment. Recenzió (*Kiss Ferenc*)
- 76** *Varga-Sápi Szabina:* Helyzetértékelés a hazai szállodaipari vállalatok HR gyakorlatáról – Szükséges és lehetséges beavatkozási pontok (*Talentum rovat*)

* * *

Új Munkaügyi Szemle. Online szakmai folyóirat. Megjelenik negyedévente.

Szerkesztőbizottság elnöke: Munkácsy Ferenc

Szerkesztőbizottság titkára: Hollósy-Vadász Gábor

Szerkesztőbizottság: Bagó József, Borbély-Pecze Tibor Bors, Csehné Papp Imola, Dajnoki Krisztina, Hunyadi-Barta Zsuzsanna, Karácsony Péter, Kenderfi Miklós, Király Zsolt, Kiss Ferenc, Kópházi Andrea, Nemeskéri Zsolt, Papp-Váry Árpád, Poór József, Szretykó György, Vass Vilmos

Főszerkesztő: Szabó Szilvia

Kiadó: Budapesti Metropolitan Egyetem

Székhely: 1148 Budapest, Nagy Lajos király útja 1-9.

A kiadásért felel: az egyetem rektora

A szerkesztésért felel: a folyóirat főszerkesztője

E-mail: ujmunkaugyiszemle@metropolitan.hu

Technikai előkészítés: Budapesti Metropolitan Egyetem

ISSN: 2677 1306

A folyóiratban megjelent tanulmányokat a témában kompetens, tudományos fokozattal rendelkező szakemberek anonim lektorálják (double blind review).

Az egyes lapszámok a <https://www.metropolitan.hu/uj-munkaugyi-szemle> weboldalon korlátozás nélkül elérhetők.

A publikációk – a szerzőkre és az első megjelenés helyére történő korrekt hivatkozással – szabadon utánközölhetők, interneten megoszthatók, adatbázisban vagy webhelyen elhelyezhetők.



PAPP-VÁRY ÁRPÁD FERENC

MINDEN EGYETEMISTA STARTUPNÁL AKAR DOLGOZNI – VAGY MÉGSEM? *Egy kvalitatív és kvantitatív kutatás eredményei*

„Korábban mindenki rocksztár akart lenni, ma pedig mindenki startupper” – szokták mondani. De biztosan így van ez? A Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) kutatása ezt térképezte fel a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal (NKFIH) megbízásából.

A kutatás két fázisban valósult meg: a kvalitatív modulban összesen 4 fókuszcsoportra került sor, míg a kvantitatív modulban 280 egyetemistát kérdeztünk meg online. Az eredmények alapján a fiatalok a startupok világát egyértelműen összekötik az innovativitással, azokat fontosnak és hasznosnak tartják. Ugyanakkor bár vonzónak gondolják a startupokat, ezt csökkentik a vélt üzleti kockázatok és egyéb észlelt veszélyek.

A fiatalok számára ezért amellet, hogy érdekes, izgalmas területen, egy fontos projekten, ügyön dolgozhatnak egy startupban, legalább ilyen fontos a sikeres piacra lépés esetén elérhető kiugró jövedelem, a nagy pénz lehetősége. Az innovációban való közreműködés, az ötlet megvalósítása mellett ez az egyik döntő érv, hogy valaki startupot indítson vagy abban alkalmazott legyen.

A fiatalok a startupokról aktívan kevésbé keresnek információt, ugyanakkor passzívan rendszeresen tájékozódnak. Ennek legfontosabb három formája: 1) az internetes oldalak, híroldalak, 2) a közösségi média, Instagram, Facebook, Youtube, Tiktok, valamint jóval lemaradva 3) az influencerek. Bár a televíziót aránylag kevesen mondták, a „Cápák között” tévéműsor hatása vitathatatlan abban, hogy valaki elgondolkodjon azon, hogy belevágjon egy startupba.

Bevezetés

„Minden egyetemista startupnál akar dolgozni.” – halljuk időnként. De tényleg így van ez? Valóban olyan innovatívnak, fontosnak és hasznosnak tartják a startupokat, mint azt elsőre gondolnánk? És valóban olyan vonzó egy startupnál elhelyezkedni pályakezdőként, vagy netán saját startupot alapítani, indítani?

A Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) lehetőséget kapott arra a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal (NKFIH) megbízásából, hogy mindezt feltérképezze.

A kutatás két fázisban valósult meg: a kvalitatív modulban összesen 4 fókuszcsoportra került sor, 3 város 4 egyetemén, a Z-generációba tartozó 18-24 évesek körében. A fókuszcsoport eredményeire építve, a legfontosabb kérdésekre fókuszálva valósult meg a kvantitatív modul. Az országos felmérést online kérdőív segítségével valósítottuk meg, majd összesen 280 egyetemista válaszait elemeztük a 18-35 éves korosztályból, nappalisokat és levelezősöket egyaránt.

A tanulmányban a rövid szakirodalmi felvezetés után elsősorban a fókuszcsoportos kutatás eredményeit tekintjük át, majd a kérdőíves kutatás fontosabb megállapításait is felvillantjuk.

Startup avagy innoválat

Ahogy rengetegféle iparágban találunk startupokat, úgy nagyon sokféle megközelítése van magának a startup fogalmának. Paul Graham (2012) nagyon tömören úgy foglalja össze, hogy, a startup egy olyan vállalkozás, amely a növekedésre lett tervezve. Eric Ries, a magyarul is megjelent „Lean startup” című könyv (2019) szerzője szerint a startup olyan vállalkozás, amelynek célja új termék vagy szolgáltatás létrehozása szélsőségesen bizonytalan feltételek között. A HiVentures, startupokba befektető cég pedig azt írja oldalán (2022), hogy *„a startup olyan kevésbé megfogható dolgok összessége, mint az ötletbe vetett hit, a jövőbe vetett bizalom, és egy álomba történő befektetés.”*

Az előbbieknél átfogóbb a startupper.hu oldalon (2014) olvasható definíció, miszerint: *„ha nagyon le szeretnénk egyszerűsíteni, akkor mondhatjuk azt, hogy a startup egy olyan vállalat, amely nagyon gyors – pár éves – növekedési potenciállal kecsegtet, nem regionális, hanem nemzetközi piacokat céloz és valami innovatív szolgáltatást vagy terméket vezet be, hiánypótló, problémamegoldó árut, mindezt minimális saját tőkével, jellemzően magas tudásbázissal a háttérben.”* (startupper.hu, 2014)

Hild Imre ekképpen foglalja össze, mi az igazi különbség egy hagyományos vállalkozás és egy startup között. *„Egy tipikus startup olyan, mint egy bébicápa. Hatalmas növekedési potenciált hordoz magában, ami az alapvető szerkezetéből, genetikájából származik és nagyon gyors fejlődésre sarkallja a céget. Ezzel szemben a hagyományos vállalkozások olyanok, mint a guppi halak: kicsinek születnek és nem nőnek jelentősen nagyobbra.”* (NIH, 2014)

A Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal (NKFIH) elődje a Nemzeti Innovációs Hivatal (NIH) már 2014-ben elkészített egy kiadványt „Mi a startup? 8 biztos jel arra, hogy startup vállalkozással állsz szemben” címmel. E szerint: *„A startup kifejezés kapcsán még ma is gyakori itthon a bizonytalanság, sokan nem tudják, milyen jellegzetességekkel bíró vállalkozások tartoznak ebbe a csoportba, külföldön és hazánkban is sokféle megközelítési móddal, értelmezéssel találkozhatunk.”* (NIH, 2014) Az anyag 8 pontban foglalja össze, hogy mi jellemez egy startupt: 1) Korai életszakasz és kis méret, 2) Nagy növekedési potenciál, 3) Innovativitás, új, áttörő ötlet vagy technológia, 4) Cél: a globális piac, 5) Nagy bizonytalanság, 6) Jellegzetes munkakultúra és szellemiség, 7) Sajátos finanszírozási igények és finanszírozási problémák, 8) Speciális ágazat.

Némileg tömörebben, de hasonló szempontokat emel ki a HiVentures (2022), miszerint *„a startup tömören: 1) Innovatív, 2) Skálázható, 3) Nemzetközi piacra célzó, 4) Nagy kockázatot vállaló ... üzleti vállalkozás.”* Illetve +1)-ként megjelenik náluk a Csapat, mivel, ahogy írják: *„hiába egy kiemelkedő üzleti ötlet, ha a startup híján van egy jó csapatnak.”*

Érdekesség, hogy bár Magyarországon is az angol startup szó terjedt el, 2017-ben a Magyar Bankszövetség javasolta, hogy a startup mellett/helyett jelenjen meg az innoválat kifejezés. (Portfolio, 2017).

Fábián (2021) Paul Graham írása alapján rámutat, hogy csak az Amerikai Egyesült Államokban évente többmillió vállalkozás indul újtárra, ám ezeknek csak minimális százaléka startup. Az éttermek, különböző szolgáltatócégek, szépségszalonok csak és kizárólag abban az esetben számítanak startup vállalkozásnak, amennyiben: 1) magukban hordoznak valamilyen termék-, szolgáltatás- vagy üzleti innovációt, 2) ez az innováció a forrása a nagy növekedési potenciálnak, amitől startuppá válik egy induló vállalkozás.

Utóbbihoz kapcsolódik a skálázás fogalma, mely a lehetséges növekedés leírására szolgál. A Forbes szerint *„a skálázhatóság azt jelenti, hogy a startup által megoldani kívánt probléma sokakat érint, nemcsak országos, de régiós vagy akár globális szinten is, és az arra fejlesztett megoldás könnyen átvihető új piacokra, ami biztosítja a startup gyors növekedését.”* (Forbes.hu, 2022)

A startupok története egészen az 1970-es évekig nyúlik vissza. Ekkor jelentek meg az USA-ban az első olyan techcégek, amelyek az innovációt használták fel a növekedésük hajtómotorjaként. Persze akkoriban még nem nevezték őket startupoknak, de az indulásuk körülményei, az üzleti modelljük, a termékinnováció, amivel rendelkeztek, a mai startupokéhoz volt hasonló. Ezekből a gázscégekből nőttek ki a mára mamut vállalatnak számító Apple és Microsoft is – mutat rá Fábán (2021).

A modern startup világ kialakulása az 1990-es években vette kezdetét, és a 2000-es évek elején jelentek meg az első akcelerator és inkubátor programok. Itt a cél már kifejezetten az innovatív projektek felkarolása volt és hogy vonzóvá tegyék őket a kockázati tőketársaságok és befektetési alapok számára. (Polcz, 2020)

Startupnál dolgozni: előnyök és hátrányok

Talán nem túlzás, hogy a startup szó napjainkra a szakmai és tágabb közbeszéd része lett. Az Amazon.com oldalán nemhogy több száz, de több ezer könyvet találunk startup témában. A települések világszerte versengenek azért, hogy melyikük lesz az új startup főváros. A médiumok igen gyakran foglalkoznak vele Magyarországon is: például a hirkereso.hu oldalon 2022. június 22-én „startup” szóra indított kutatás a megelőző 1 hónapból pontosan 100 találatot adott. A Minner.hu cikke már 2017-ben 46 szervezetet sorolt fel, akikhez érdemes befektetésért fordulni, ha valakinek startup ötlete van. A „Cápák között” című tévéműsor nézők százezreinek mutatta meg, hogy milyen ötleteket keresnek a befektetők. Az NKFIH-hoz kapcsolódó Hungarian Startup University (HSUP) pedig egy két féléves, díjmentes oktatási program, mely az összes fontosabb magyar egyetemre kiterjed.

Szűkebb témánkat, a munkakeresést, elhelyezkedést tekintve sokatmondó, hogy a Profession.hu oldalán találunk olyan cikket, hogy az „Élet egy startupban” (2017), a Ranstad oldalán pedig azt a kérdést teszik fel: „Startup vagy multi: melyik illik hozzám?” (2022).

A DreamJobs felmérése (2019) alapján „az álláskeresők 52%-a startupnál dolgozna szívesen, és mindössze 28% választana egy nagyvállalati munkakörnyezetet. 15 évvel ezelőtt szinte mindenki egy nagymenő multinál akart dolgozni, mára azonban sokan kiábrándultak a multinacionális légkörből.”

Ezek után nem csoda, hogy még a HR Portál is olyan címmel közöl cikket, hogy: „Ezért jobb egy startupnál dolgozni, mint egy multinál” (2021). Mint ebben Sohajda Júliát, a Vespucci Partnert vezetőjét idézik: *„Milyen kihívásokkal kerül szembe egy fiatal, amikor munkahely-választás előtt áll? – teszik fel a kérdést sokan. A válasz: egyre többel. Egyrészt ezért is fontos, hogy több területen, többféle munkakörben és más-más szervezeti struktúrában kipróbálják magukat. Másrészt egyre nagyobb kihívás olyan munkát vállalni, ahol azt érezhetik, hogy a cég, amelynek a szolgálatába álltak, pozitív hatással van a világra, aminek köszönhetően az ő munkájuk is értékteremtő, miközben a Z generáció képviselőinek ez még a munkabérüknél is fontosabb. A fiatalok ma már egyre inkább szeretnének részt venni az adott vállalat születésében, növekedésében és sikerében egyaránt.”*

A HR Portál cikke (2021) azt is összegyűjtötte, mik szólnak a mellett, hogy valaki egy startupnál helyezkedjen el, és mi szól ellene. E szerint:

„Előnyök:

- Egyedülálló tapasztalat
- Kimagasló tanulási lehetőség
- Az alkalmazottak önállóan dolgozhatnak (okos döntéseket hozhatnak és felelősséget vállalhatnak a következményekért, ami jó eséllyel növeli a teljesítményüket)
- Innovatív és újító szemlélet

- Rugalmas munkaidő

Hátrányok:

- Nagy terhelés (kevesebb szünet és vakáció, hiszen az induló vállalkozásoknak gyorsan ki kell aknázniuk a lehetőségeiket, a korai növekedés létfontosságú)
- Munkahelyi stabilitás (kutatások szerint az induló vállalkozások több mint 90%-a kudarcot vall az első három évben)
- Alacsonyabb fizetés
- Nagy felelősség (a technológia gyorsan változik, aminek köszönhetően kiélezett a verseny, ezért akár egy kis félrelépésnek is nagy következményei lehetnek)
- Kevesebb struktúra a munkahelyen és a folyamatokban”

A kvalitatív kutatás célja és háttere

A Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal (NKFIH) 2021 végén azzal bízta meg a Budapesti Metropolitan Egyetem kutatócsoportját, hogy térképezze fel a fiatalok, még pontosabban a Z-generáció körében, hogy mit gondolnak az innovációról.

A kétfázisú kutatás első lépése a kvalitatív felmérés volt. A feltáró jellegű fókuszcsoportos eljárás egyrészt alapját képezte a második fázis célzott, a problémakör jelentős pontjait számszerűsítő kérdőíves vizsgálatnak. (A fókuszcsoportot azért is hívják így, mert célja, hogy fókuszálja a későbbi, általában kvantitatív kutatásokat.) Másrészt a kvalitatív kutatás akár önállóan is használható: a vélekedések és viszonyulások feltárása önmagában is értelmezhető konkrét eredményeket szolgáltat, amelyek alapján cselekvési irányok és ajánlások fogalmazhatók meg. (Schleicher 2007, Babbie, 2020)

A célcsoport tagjainak eltérő élethelyzeteiből és az ebből fakadó vélemény- és nézetkülönbségek figyelembevételével céljából a vizsgálati mintát a képző egyetem földrajzi helye és az egyetemi képzés szakterülete szerint szűrtük.

A képző egyetem földrajzi elhelyezkedése szerint 3 csoportot alkottunk meg:

- Nyugat-Magyarország (Soproni Egyetem)
- Budapest (egyik csoport: Budapesti Metropolitan Egyetem, másik csoport: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem)
- Kelet-Magyarország (Neumann János Egyetem, Kecskemét)

Az egyetemi képzés szakterülete szempontjából a kutatás 3 csoportra terjedt ki:

- Gazdasági képzésekben résztvevők
- Műszaki képzésekben résztvevők
- Társadalomtudományi képzésekben résztvevők

A visszajelzések, viszonyulások minél szélesebb spektrumának megismeréséhez tehát 4 fókuszcsoport megtartása volt szükséges. Ezáltal feltárhatóvá váltak az egyetemi hallgatók releváns szempontjai és kontrollálhatók voltak az esetlegesen megjelenő vélemények eredményeket torzító hatásai.

1. TÁBLÁZAT: A KVALITATÍV, FÓKUSZCSOPORTOS VIZSGÁLAT FŐ JELLEMZŐI, A MINTAVÉTEL

A kvalitatív, fókuszcsoporthoz tartozó vizsgálat elrendezése		
1. csoport (Sopron)	2-3. csoport (Budapest: METU, BME)	4. csoport (Kecskemét)
18-24 évesek Az egyetemi képzés szakterülete tekintetében vegyes összetétel	18-24 évesek Az egyetemi képzés szakterülete tekintetében vegyes összetétel	18-24 évesek Az egyetemi képzés szakterülete tekintetében vegyes összetétel
<p>Férfiak és nők vegyesen Minden csoportban az életkori övezeten belül egyenletes kormegoszlás Csoportonként legalább 2 fő, aki részt vett TDK-n Csoportonként legalább 2 fő, aki dolgozik a tanulmányai mellett Csoportonként legalább 2 fő, akinek van saját vállalkozása vagy részt vesz családi vállalkozásban</p>		

Forrás: a METU és az NKFIH „A Z-generáció és az innováció” című primer kutatása, kvalitatív modul, 2021

A kvalitatív kutatás több területet ölelt fel, úgy is mint: a Z-generáció innovációhoz való viszonyulása; Az innováció jelentései, percepciója; Részvétel az innovációban; Az innováció népszerűsítés szempontjai a 18-24 éves korosztályban; Az innovatív gondolkodás jellemzése; A kutatói életpálya megítélése; A Z-generáció önpercepciója. Végül, de nem utolsó sorban kitért a következőkre: A startup jelentése és a hozzá való viszonyulások; Vállalkozások és startup indítás; Az ideális startup szervezet. Cikkünkben utóbbi eredményeit ismertetjük.

Az egyetemisták körében végzett fókuszcsoporthoz tartozó kutatás eredményei

A továbbiakban hat téma kapcsán foglaljuk össze a kvalitatív kutatási eredményeket: 1) A startup szó elsődleges asszociációi, 2) A startupok fontossága, 3) Ismert startup cégek, 4) A Z-generáció startupoknál elhelyezkedése, 5) A startupokról való tájékozódás, 6) Saját startup indítása

A fókuszcsoporthoz tartozó szerint elhangzottakat idézőjelben és dőlt betűvel jelezzük.

A startup szó elsődleges asszociációi

A fókuszcsoporthoz tartozókon a következő gondolatok merültek fel a 18-24 éves megkérdezettektől annak kapcsán, hogy mi jut eszükbe arról elsőként, hogy startup:

- Kezdő vállalkozás
- Jó befektetési célpont
- Telefonos applikáció, telefonos fejlesztések
- Gyorsan sok pénz
- Egyenlőség
- Fiatal, friss cég
- Innováció, egy jó ötlet megvalósítója
- Technológiai újítás
- „Cápák között” tévéműsor

Utóbbi kapcsán érdemes idézni: A startup szóról „*nekem ... a Cápák között című tévéműsor jut eszembe. Van egy illető és van egy termék, amit be akar mutatni, és akkor kéri ott a nagyobb pénzes emberek segítségét. ... Van az illetőnek egy kezdőtőkje, ami nem elég ahhoz, hogy meg tudja valósítani az innovációs ötletét, akkor a befektető úgymond megvásárolja az ötletet, pénzt ad érte, persze neki is valamennyi profitja van.*”

A startupok fontossága

A megkérdezettek egységes véleménye szerint a startupok fontos szerepet töltenek be a gazdaságban. A startupok fontosak, mert:

- A növekedést alapozzák meg
- Versenyhelyzetre kényszerítik a nagyvállalatokat, ami fejlesztéseket indukál
- Élénkítik, inspirálják a piacot
- A hétköznapi életet megkönnyítő újdonságokat hoznak

A startupok általános értékelése pozitív. A nagy tech sikercégek (pl. Microsoft, Facebook) adják ennek az értékelésnek az alapját, ezek a prototípusai a startupoknak a fókuszcsoporthoz résztvevői szerint. *„Ha van egy világmegváltó ötlet és tényleg már csak az anyagi háttér hiányzik hozzá, most a Microsoftnál, egy garázsból indultak, és ma egy világvezető cég, vagy a Facebook, ami egy egyetemről, belső rendszernek indult, és végül is most már anélkül a napjainkat se tudnánk elképzelni.”*

Érdekes, hogy bár sokféle területről, szakról érkeztek, leginkább informatikai startupokban vennének részt szívesen a megkérdezettek, mert abban látnak nagy lehetőségeket.

Ugyanakkor a startupokban való részvétel meghatározó szempontja számukra a pénz. *„Olyanhoz mennék, ami utána jól megnő, és sok pénzt keresek vele.”*

Ismert startup cégek

A fókuszcsoporthoz tartozó kutatás résztvevőinek egy része nem nagyon ismer startup cégeket vagy nehezen azonosítja be azokat. Hallottak ezzel-azzal foglalkozó cégekről, amiket valamilyen új ötlet megvalósítására hoztak létre. De cégek nevét gyakran nem tudják – így ezek voltaképp még nem márkák.

A magyar startupokat tekintve a Munch mind a négy csoportban előkerült. A platformon vendéglátóhelyek és boltok értékesítik kedvezményesen az el nem adott, de jó minőségű ételeket, így egyszerre sikerül csökkenteni az ételpazarlást, illetve szélesebb fogyasztói rétegek juthatnak ilyen ételhez. A Munch céljaival könnyen tudtak azonosulni, magas szimpátiát váltott ki és a márkanévét is tudták.

Említésre került még a ViddL biciklis futárcég, az iGO Navigation, ami magyarként indult, de felvásárolták, és a mára világszinten ismert és használt Prezi.

A Z-generáció startupoknál elhelyezkedése

A kutatás kíváncsi volt arra, hogy a 18-24 éves egyetemisták miként látják a startupoknál való elhelyezkedést, a munkaerőpiacra való belépésnek ezt a formáját. A fiatalok szerint a startupok lehetőséget jelentenek a számukra. A sikeres startupok példái azzal kecsegtetnek, hogy pályakezdőként gyorsabb életszínvonal-emelkedést érhetnek el, mint a hagyományosnak tekinthető életutak bejárása által. *„Azért lett szerintem fontos, mert ilyen 23-24 évesen kerülünk ki az egyetemről, elkezdünk dolgozni. Míg hagyományos formában elég lassan lehet elérni, amit szeretnénk, addig, ha egy startupban kezdünk, akkor már akár 1-2 éven belül is elérhetjük azt az életszínvonalat, amit szeretnénk.”* Egy másik vélemény szerint: *„Érdekes, generációs betegség, hogy egyből mindenki vezető szeretne lenni, de a startuppal megvan a lehetőség, hogy ha van egy jó ötleted, tényleg vezető lehess, ez motiváló lehet.”*

A startupról ugyanakkor úgy vélekednek, hogy magasabb kockázatot jelent, gyakoribbak a csődök, a cégek bedőlései. Ehhez képest egy multicég alkalmazottjaként dolgozni nagyobb biztonságot ad. *„Én nagyon sok olyan embert ismerek, aki pont ezt a multi világot szereti, mert az biztos, nincs az,*

hogy egyik napról a másikra megszűnik a cég. Nem is generáció-, inkább emberfüggő.” Vagy egy másik fókuszcsoporthoz résztvevő szerint: „A startup bizonytalan ... Legalábbis az elején biztosan.”

A startupokról való tájékozódás

Bár kétségtelenül vonzó ez a világ a Z-generáció számára, ugyanakkor nem jellemző, hogy aktívan keresnek startupokról szóló híreket, inkább az egyéb információk felvétele közben bukkannak egyre-egyre. „Egy átlagos ember vagy diák nem feltétlenül fogja így keresgélni, úgymond a szeme elé kell tenni, hogy akkor nesze, itt van.”

Az információkat többnyire az interneten keresik, pontosabban a fentiek fényében inkább találják. Ez az elsődleges információforrás számukra. „Én netes újságban olvastam a startupokról, mit tudom én, Index volt vagy HVG.” Vagy: „A Forbes Facebook oldala, ha valaki követi.”

A közösségi médiának kiemelt szerepe van a tájékozódásban, de hangsúlyozottan nem célirányos keresésről van szó, hanem amit feldob az Instagram, Facebook, Youtube, TikTok. „Például felmegyünk az Instára, Facebook-ra és bedob egy hirdetést, és látjuk ezt a bármilyen céget, akkor sokkal hamarabb rákattintok, persze, ha az érdeklődési körömbé esik. De rákeresni az interneten, szerintem senki nem szokta csinálni, nem érdekel úgy minket.” Vagy: „A TikTok-on már vannak ilyen emberek, akik ezzel foglalkoznak, például a Cápák közöttös Péter, ő oda tesz ki videókat, lehet kérdezni tőle, és akkor ő válaszol azokra a kérdésekre.”

Érdekesség, hogy utóbbi, vagyis a „Cápák között” tévéműsor és persze annak megjelenése az online csatornákon, így a Youtube-on vagy épp a TikTokon mennyire fontos. Ez minden fókuszcsoporthoz több megkérdettnél is előkerült. „Én úgy magamban nem keresgélek a startupok után, de a Cápák között, azt néztem.” Vagy: „A Cápák között, az rohadt jó, esküszöm, az annyira jó, mikor volt, mindig néztem.” Itt szinte egymásra kontrázva mondták a fókuszcsoporthoz résztvevői, hogy: „Rengeteg céget megismertünk szerintem.”; „Igen, sokat lehetett belőle tanulni, hogy mibe érdemes befektetni.”; „Igen, nagyon sokat, hogy ilyen kis dolgokból mekkora pénzt lehet csinálni.”; „Nem gondoljuk, hogy abból a kis dologból mennyi mindent el lehetne érni. Például volt egy csávó a jó múltkor, ilyen kis cukorkákat vitt be. ... Vagy nyalókát, mekkora gyárat csinált magának, nem volt nagy költségvetésű.”; „A lángosos is, utána már fent volt a Facebookon, tele volt az egész lakópark, mindenki tőle akart lángost venni.”; „Igen, nyilván hírnevet is szerez vele, ismertséget, marketing szempontból is jó elmenni oda, ha nem segítenek effektív rajta, akkor is kap egy hírnevet.”

Végül a megkérdettek közt előkerültek az egyetemi előadások is, hiszen volt, ahol kurzusok keretében megjelent a startup téma is. „A BME-s előadáson, ott egész jól elmagyarázták, azt is, hogy nagyjából mire érdemes alapítani, így legalább egy nullára ki lehet jönni, akár pluszban. Nagyon sok startup végzi úgy, hogy némelyik el se tud indulni, ha elindul is, nagyon hamar csődbe megy. Sokszor egy jó ötlet nem elég önmagában, mögé kell tenni valami modellt is, ami miatt érdemes befektetni.”

Saját startup indítása

A négy fókuszcsoporthoz tagjai a biztos nem indítok startup vállalkozást, illetve a biztos indítok skálán nagyjából a normál eloszláshoz hasonlóan helyezkedtek el és három kategóriába voltak oszthatók. Ebből a második, középső csoport volt a legnagyobb gyakoriságú.

1) Vannak, akik eleve távol tartják magukat a startup indítástól. Ezen döntésüket az észlelt hátrányokkal (pl. sok munka, stressz) indokolják. „Nem, nem.”; „Én biztos, hogy nem.”; „Én biztosan tudom, hogy nem szeretnék vállalkozást indítani.” – fogalmaztak. „Sokan nem tudják, hogy ennek van egy másik oldala is, a 0-24 óra munka, a stressz. ... Ezt nem mondják el az órán, de aki ebben benne

van, tudja, hogy mennyire hálátlan feladat. Nyilván, mikor fel kell venni az osztlékot az nagyon jó dolog, de megvannak a hátulütői is.”

2) A második és legnépesebb csoport az, amelyik nem zárkózik el a startup indítás lehetőségétől, de azt bizonyos feltételekhez köti. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy általános ezeknek a feltételeknek a passzív várása. Ritka, szinte nem is létezik az aktív lehetőségkeresés, ami a startup indítását megalapozná. Nem is feltétlenül csak az anyagi háttérre, lehetőségre várnak, hanem magára az ötletre is. *„Amint van egy jó ötlet, szerintem simán belekezdenék.”* – mondta az egyikük. De még így is jellemzően kockázatkerülők lennének. *„Ha jön lehetőség és a megfelelő időpontban, ha az időpont és a lehetőség felfedi magát. Ha van egy olyan ötlet, ami abban a pillanatban jó és megvan hozzá az anyagi háttér, akkor igen. De nem mondanám, hogy felvennék hozzá hitelt, nem tennék mindent csak arra, hanem mellette legyen más, ne legyen ez az egyetlen anyagi forrásom, mert az túlságosan is nagy kockázat.”* Vagy ugyanehhez kapcsolódva: *„Ezzel én is egyet tudok érteni, ha van ötlet, van lehetőség, akkor először nézzük meg a piackutatást, tényleg van-e igény rá. Beletenni azért több millió forintot, hogy 2 évig működjön, 2 év után meg lehúzzam a rolót és ugyanott tartsak, annak nem látom értelmét. Ha van egy olyan ötlet, ami 10-20 évig működik vagy akár még tovább is, tudják vinni a későbbiekben a gyerekek, akkor rendben és igény is lesz rá 30 év múlva is.”*

3) A harmadik csoport, akik kifejezetten szívesen indítanának startupot. Ők többnyire kíváncsiságból, kalandvágyból kezdenének bele ebbe. *„Én szívesen belevágnék, kíváncsi vagyok, hogy mi lesz a vége, csinálom 2-3 évig és ha nem lesz belőle semmi, akkor lehet, hogy kapufa, de jól is elsülhet akár.”* Ők legfőképp az online vállalkozást és az e-kereskedelmet jelölték meg, mint lehetséges vállalkozási területet. *„Most mondok egy példát a dropshipping például, nem tudom, mennyire ismerős. Az a lényege, hogy a dropshippinggel én közvetítő vagyok az egyik cég és mondjuk a vevő között. Magyarul, rajtam keresztül rendeli meg a vevő az adott cég termékét, és hozzám nem jön el, én csak elküldöm, közvetítem, de én ebből profitálok.”*

A kvantitatív kutatás célja és háttere

Ahogy korábban szó volt róla, a négy fókuszcsoport önmagában is értelmezhető eredményekkel szolgált, ezeket prezentáltuk a fentiekben. A fókuszcsoportos modul egyben fókuszálta a későbbi, kvantitatív kutatást is, mely online kérdőíves felmérés formájában valósult meg. Jelen cikkben területi korlátok miatt ennek csak fontosabb eredményeit tudjuk bemutatni, a megfelelő matematikai elemzésekkel alátámasztva.

A vizsgálat során egyetemi tanulmányokat folytató hallgatókat kérdeztünk meg online, köztük nappali és levelező tagozatosokat egyaránt. A legfiatalabb válaszadók 18 évesek voltak, míg a legidősebb 51 éves volt. Az elemzésbe ugyanakkor csak a 18-35 éves válaszadók adatait vontuk be, az ennél idősebbeket kizártuk. Ezt indokolta kutatási kérdéseink generációs vonatkozása is. Az így kapott, elemzésre kerülő minta összesen 280 fős volt.

A vizsgálati minta életkor szempontjából jól reprezentálta az egyetemi hallgatók populációját. Az életkori megoszlás tekintetében a válaszadó egyetemisták legnagyobb gyakoriságú csoportja a Z-generációba volt sorolható. A 18-24 éves válaszadók adják megkérdézettek 70,71%-át. A megkérdézettek többsége (57,86%-a) nő volt, ami a releváns egyetemi képzéseken résztvevők nemi megoszlását közelítően reprezentálja. A vizsgálati minta kb. 82%-a város lakó. Az összes kérdőívkitöltő több mint a fele (54,64%) budapesti, a fővárosban él. A felmérésben résztvevő egyetemisták legnagyobb gyakoriságú csoportjai gazdaságtudományi-, társadalomtudományi-, orvos és egészségtudományi-, valamint műszaki képzéseken tanulnak. Végül, de nem utolsósorban a minta anyagi helyzetére jellemző, hogy csupán 8,57%-uk ítélte meg úgy, hogy az átlag alattinak tekinthető a mai

Magyarországon. Jellemző (54,29%) az „átlagos” válasz, és összesítve kb. 37% az „átlag feletti” és a „magasan átlag feletti” minősítés.

A kvantitatív kutatás a kvalitatívhoz hasonlóan szintén több modulból állt, így kitért a következő témákra: 1) A Z-generáció innovációhoz való viszonyulása, 2) A tudományos újdonságokról, innovatív megoldásokról való tájékozódás, a jellemző információs csatornák, 3) Vállalkozásindítás. Végül de nem utolsósorban önálló, 4) modulja volt a Startupok világa. Mi most kizárólag utóbbival foglalkozunk.

Az egyetemisták körében végzett kvantitatív kutatás eredményei

A továbbiakban négy téma kapcsán foglaljuk össze a kvalitatív kutatási eredményeket: 1) A startupok értékelése, 2) Ismert startup cégek, 3) A startup ötletek, 4) A startupokról való tájékozódás csatornáit.

A startupok értékelése

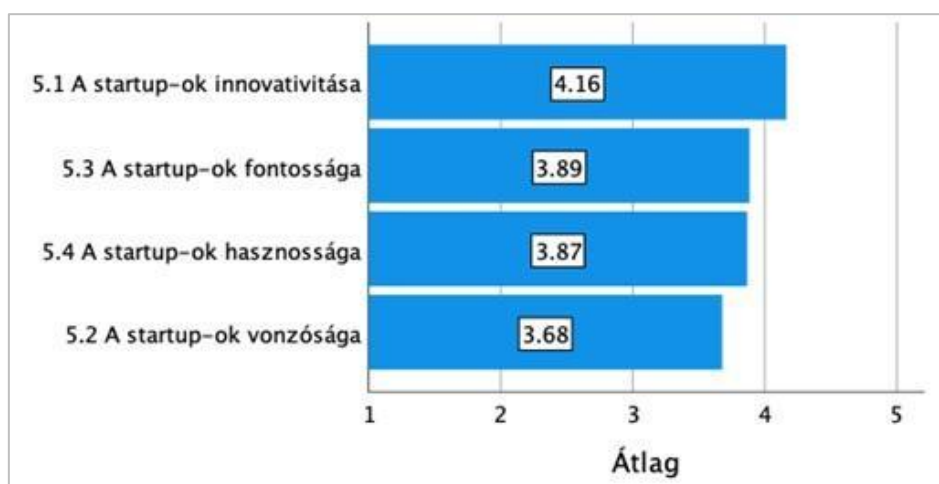
A válaszadókat e pont kapcsán arra kértük, hogy 1-5-ös skálán, a klasszikus iskolai osztályozáshoz hasonlóan értékeljék a startupokat négy szempont szerint.

Mint az eredményekből látható, lényegében mind a 4 szempont esetében a 4-es értékhez közeli volt az átlag. A startupok innovativitása kapta a legmagasabb értékelést (4,16), ezt követte a a startupok fontossága (3,89), a startupok hasznossága (3,87), végül a startupok vonzósága (3,68).

Érdekes feszültség rejlik ezekben az értékelésekben. Ami ennyire fontos és hasznos is, az miért nem vonzó ugyanennyire? Nos, a startupok vonzóságát valószínűleg csökkentik a nekik ítélt, első-sorban üzleti kockázatok és egyéb hozzájuk kapcsolódó észlelt veszélyek, amelyek a fókuszcsoportok során is megjelentek.

Érdekesség még, hogy a nemek közötti szignifikáns (t-próba, $p < .043$) különbség csak a „A startupok vonzósága” skála mentén volt látható. Ezek alapján talán némi meglepetésre a női válaszadók vonzóbbnak tartják a startupokat a férfiaknál.

1. ÁBRA: A STARTUPOK ÉRTÉKELÉSE 1-5-ÖS SKÁLÁN A 18-35 ÉVESEK KÖRÉBEN (N=280)



Forrás: a METU és az NKFIH „A Z-generáció és az innováció” című primer kutatása, kvantitatív modul, 2021

Ismert startup cégek

A megkérdezettek többsége (61.8%-a) nem ismer vagy nem tud beazonosítani magyar startup céget. Gyenge, de nagyon szignifikáns pozitív korrelációt (Spearman) mutatott a „Ismer magyar startup-okat?” változója az „Életkor” változójával: $r_p = .284$ $p < .001$ (2-tailed). Minél idősebb volt a válaszadó (a 25-35 éveseket soroltuk ide), annál inkább jellemző rá, hogy ismer magyar startup céget, szemben a fiatalabbakkal (18-24 évesek). Persze ez pusztán életkori tapasztalataiból is adódhat. Bárhogy is, a korcsoportok nagyon erős szignifikanciával különböztek egymástól (Khí négyzet-próba, $P < 0,001$). Az idősebb korosztály majdnem fele ismer magyar startup céget, míg a fiatalabbaknak csak kb. negyede.

A nemek szintén szignifikánsan különböztek egymástól (Khí négyzet-próba, $P < 0,027$). A kvantitív kutatás alapján a férfiak nagyobb arányban ismernek magyar startup cégeket, mint a nők.

A startup ötletek

A válaszadók 42,86%-a nyilatkozott úgy, hogy „Még nem volt ilyen ötletem”, amiből startup-ot indíthatott volna. Ez volt a leggyakoribb válasz. Ugyanakkor ez azt is jelenti, hogy 57,14% arányban az egyetemi hallgatóknak már volt ilyen ötlete, de végül összesen csak 2,50% (7 fő) indított erre startup-ot a 280 főből.

A megkérdezettek 20%-a jelölte meg a „Van/volt ötletem, de nem is gondoltam rá, hogy vállalkozást indíthatnék” választ. Ezek szerint, akiknek volt már ötletük (a teljes minta majdnem 60%-a), azoknak a harmada még csak nem is gondolt arra, hogy ezt megvalósítsa.

A teljes minta 12,14%-a válaszolt úgy, hogy „Van/volt ötletem, de nem alapítanék céget, legfeljebb egy csapat tagjaként dolgoznék”. Az ötlettel rendelkezőknek ez majdnem egynegyede, a megvalósításban gondolkodóknak pedig a harmada. Ez a válasz kockázat- és felelősségmegosztásra utal. Ők egyfajta „óvatos duhajok”.

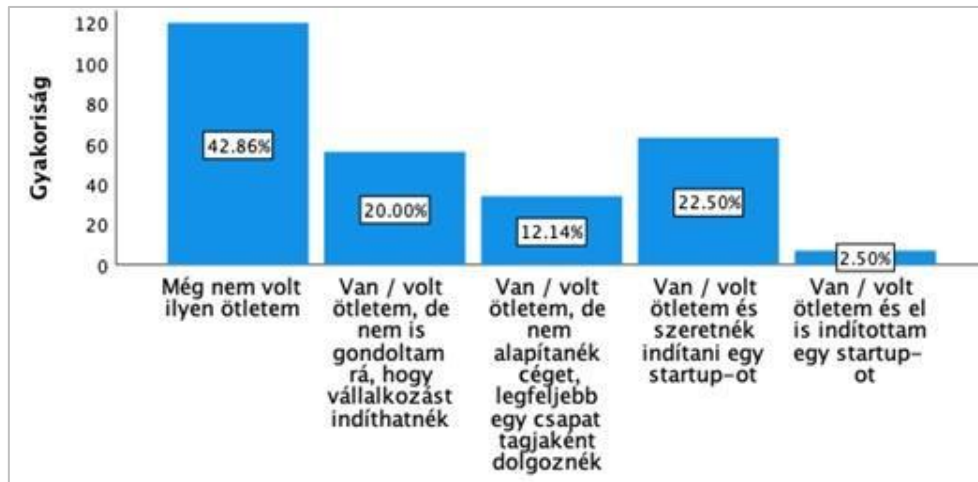
Az adatközlők 22,5%-a nyilatkozta, hogy „Van/volt ötletem és szeretnék indítani egy startup-ot”. Ők azok, akik tervezik a startup elindítását. Valószínűleg lehetőségre (anyagi, szakmai, társas) várnak, vagy a vállalkozás előkészítésének, megalapozásának a fázisában vannak. De még mindenképp csak gondolkodnak róla, a fontosabb lépéseket nem tették meg.

Végül, ahogy már említettük, 7 ember jelölte be a „Van/volt ötletem és el is indítottam egy startup-ot” választ.

Érdekeség, hogy a nemek a startup indítási ötleteik szerint szignifikáns különbségeket mutattak (khí négyzet próba, $p < .046$). A férfiakra jellemzőbb, hogy volt már startup ötletük.

(2. ábra a következő oldalon)

2. ÁBRA: AZOK ARÁNYA, AKIKNEK VOLT/VAN OLYAN ÖTLETE, AMIBŐL STARTUPOT INDÍTANA (N=280)

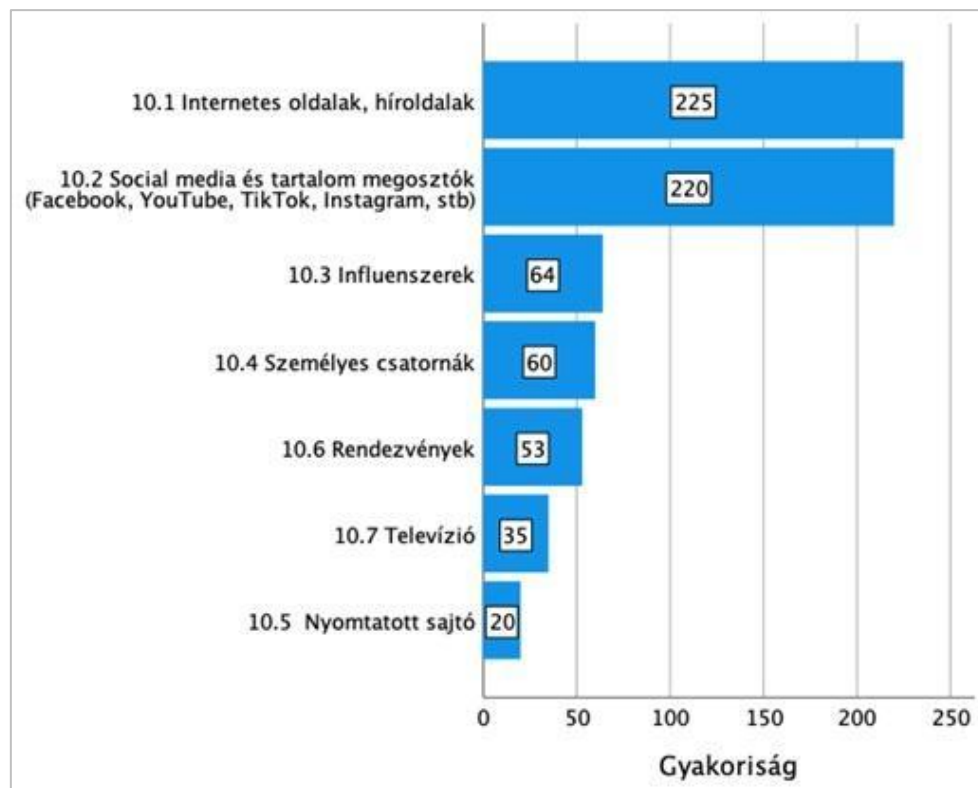


Forrás: a METU és az NKFIH „A Z-generáció és az innováció” című primer kutatása, kvantitatív modul, 2021

A startupokról való tájékozódás csatornáit

A célcsoport elsősorban, legnagyobb hatékonysággal a különböző internetes csatornákon érhető el a témával kapcsolatos releváns információkkal (innovációk, startupok, pályázatok, álláshirdetések).

3. ÁBRA: A STARTUPOKRÓL VALÓ TÁJÉKOZÓDÁS CSATORNÁI, AZ INFORMÁCIÓ FORRÁSAI (N=280)



Forrás: a METU és az NKFIH „A Z-generáció és az innováció” című primer kutatása, kvantitatív modul, 2021

A startup-okról való tájékozódás forrásai közül az „Internetes oldalak, híroldalak” csatornáját a válaszadók 80,36%-a használja. A „Social media és tartalommegosztók (Facebook, YouTube, TikTok, Instagram, stb)” tájékozási csatornát a válaszadók 78,57%-a használja. Ezek gyakoriságai mellett a többi információs csatorna elérési hatékonysága nagyon nagy különbséggel háttérbe szorul.

A harmadik helyre az „Influenszerek” kerültek, ezt a csatornát a válaszadók 22,86%-a használja. Érdekes, hogy ez szignifikáns különbséget mutatott a „Nemek” változója szerint (khi négyzet próba, $p < .002$). Ezek alapján a nők jóval nagyobb mértékben tájékozódnak a startup-okról az influenszerek csatornáit, oldalait használva.

A tájékozódás forrásai közül a „Személyes csatornák” használata a válaszadók 21,43%-ára jellemző. A „Rendezvények” esetében ugyanez az arány 18,93%.

Az utolsó két helyre a televízió és a nyomtatott sajtó került. A startup-okról való tájékozódás forrásai közt a „Televíziót” a válaszadók 12,5%-a használja. Ez annak fényében meglepően alacsony arány, hogy a fókuszcsoportokon viszont milyen sokan mondták a „Cápák között” című műsort – persze ez utóbbi adásai online is elérhetők.

A „Nyomtatott sajtó” csatornáját a válaszadók csupán 7,14%-a használja. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy ezen a csatornán alig érhető el a 18-35 éves célcsoport. Ráadásul a Spearman korrelációt használva a „Nyomtatott sajtó” változója (gyenge, pozitív) korrelációt mutatott az „Életkor” változójával. Ez azt jelenti, hogy idősebbeknek (25-35 évesek) is csak kis része érhető el ezen a csatornán, a Z-generáció (18-24 évesek) pedig lényegében egyáltalán nem.

Konklúzió

Kutatásaink eredményei alapján kijelenthető, hogy az egyetemisták fontosnak tartják a startupok szerepét a gazdaságban, melyek megalapozzák a növekedést, élénkítik, inspirálják a piaci versenyt, és a hétköznapi életet is megkönnyítő újdonságokat hoznak.

A startupok világát összekötik az innovativitással, a startupokat fontosnak és hasznosnak tartják. Ugyanakkor bár vonzóknak gondolják a startupokat, vonzóságukat már nem annyira értékelik magasra, mint azok innovativitását, fontosságát és hasznosságát.

A startupok vonzóságát csökkentik a nekik ítélt, elsősorban üzleti kockázatok és egyéb hozzájuk kapcsolódó észlelt veszélyek. Különösen igaz ez a saját startup alapítására, indítására, de a startupokhoz alkalmazottként való csatlakozásra is.

A fiatalok számára amellett, hogy érdekes, izgalmas területen, egy fontos projekten, ügyön dolgozhatnak egy startupban, legalább ilyen fontos a kiugró jövedelem, a nagy pénz lehetősége, ha a startup sikeres lesz. Az innovációban való közreműködés, az ötlet megvalósítás mellett ez az egyik döntő érv, hogy valaki egy startuptól válasszon.

A startupokról aktívan kevésbé keresnek információt, ugyanakkor passzívan rendszeresen tájékozódnak. Ennek legfontosabb három formája: 1) az internetes oldalak, híroldalak, 2) a közösségi média, Instagram, Facebook, Youtube, Tiktok, valamint jóval lemaradva 3) az influencerek. E mellett információkat kaphatnak még a startupokról személyes csatornákon és rendezvényeken. Bár a televíziót aránylag kevesen mondták, a „Cápák között” tévéműsor hatása vitathatatlan abban, hogy valaki elgondolkodjon azon, hogy belevágjon egy startupba. A nyomtatott sajtónak viszont lényegében elhanyagolható a szerepe, a 18-24 évesek esetében pedig kimutathatatlan.

Irodalomjegyzék:

- Babbie, E. (2020). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest: Balassi Kiadó
- Dreamjobs (2019.11.29). *Startup vagy multi? Legyen mindkettő!* <https://dream-jobs.hu/hu/blog/post/startup-vagy-multi-legyen-mindketto> Letöltés: 2022.06.22.
- Fábián Á. (2021). *Az észtszázági startup ökoszisztéma sajátosságai – és amit Magyarország adaptálhat mindebből*. Szakdolgozat. Budapesti Metropolitan Egyetem.
- Forbes.hu (2022). *Startup kisokos - Skálázódás, skálázhatóság*. <https://forbes.hu/extra/startup-szo-tar/skalazodas-skalazhatosag/> Letöltés: 2022.06.23.
- Graham, P. (2011). *The Art of Funding a Startup*. UK: Hyperink and Mixergy
- Hirkereso.hu (2022): Keresés a „startup” kifejezésre a megelőző egy hónapban. Keresés időpontja: 2022.06.22.
- HiVentures (2021.09.24). *Mit jelent a startup?* Edulab 1. rész. <https://startup.hiventures.hu/blog/mi-a-startup-hiventures-edulab> Letöltés: 2022.06.23.
- HR Portál (2021). *Ezért jobb egy startupnál dolgozni, mint egy multinál*. https://www.hrportal.hu/hr/ezertjobb_egy_startupnal_dolgozni_mint_egy_multinal-20210924.html Letöltés: 2022.06.23.
- Minner.hu (2017.09.08). *Itt egy lista a hazai befektetőkről, akiket érdemes megkeresni startup befektetéssel kapcsolatban*. URL: <https://minner.hu/itt-egy-lista-a-hazai-befektetokrol-akiket-erdemes-megkeresni-startup-befektetessel-kapcsolatban/> Letöltés: 2022.06.22.
- METU – NKFIH (2021). *A Z-generáció és az innováció. A Z-generáció innovációval kapcsolatos attitűdjeinek kvalitatív vizsgálata. Tanulmány 4 fókuszcsoport alapján*. Készítette a Budapesti Metropolitan Egyetem kutatócsoportja a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal megbízásából. Kézirat, p. 109.
- METU – NKFIH (2021). *A Z-generáció és az innováció. A Z-generáció innovációval kapcsolatos attitűdjeinek kvantitatív vizsgálata. Tanulmány 280 kérdőív alapján*. Készítette a Budapesti Metropolitan Egyetem kutatócsoportja a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal megbízásából. Kézirat, p. 229.
- NKFIH (2014). *Mi a startup? 8 biztos jel arra, hogy startup vállalkozással állsz szemben*. <https://docplayer.hu/48292-8-biztos-jel-arra-hogy-startup-vallalkozassal-allsz-szemben.html> Letöltés: 2022.06.23.
- Polcz K. (2020). *A startup vállalkozások terminológiája angol-magyar internetes glosszáriumokban*. *Fordítástudomány*. 22(2) 5-29.
- Portfolio.hu (2017.03.30). *ATM helyett pénzpont, startup helyett innoválat: új szavakat javasol a bankszövetség*. <https://www.portfolio.hu/short/20170330/atm-helyett-penzpont-startup-helyett-innovallalat-uj-szavakat-javasol-a-bankszovetseg-246288> Letöltés: 2022.06.23.
- Profession.hu (2017.06.14). *Élet egy startupban*. <https://www.profession.hu/cikk/elet-egy-startupban> , Letöltés: 2022.06.22.
- Randstad (2022). *Startup vagy multi: melyik illik hozzá?* <https://www.randstad.hu/allaskereseknek/karrier-tippek/karrier/startup-vagy-multi-melyik-illik-hozzam/> Letöltés: 2022.06.22.
- Ries E. (2019). *Lean startup - Hogyan tegyük ötleteinket sikeressé és fenntarthatóvá?* Budapest, HVG Könyvek.
- Schleicher N. (2007). *Kvalitatív kutatási módszerek a társadalomtudományokban*. Budapest, BKF
- Startupper.hu (2014.03.15). *Mi a fene az a startup?* <http://startupper.hu/mi-fene-az-startup/> Letöltés: 2022.06.23.

CZIFRA JULIANNA – CSUKONYI CSILLA

A VEZETÉS PARADIGMAVÁLTÁSA A COVID-19 PANDÉMIA ALATT *avagy hogyan (ne) vezessünk turbulenciában*

A tanulmány a COVID-19 pandémia alatt íródott nemzetközi vezetéselméleti tanulmányok rövid bemutatását célozza, amelyek a pandémia hatására kialakult „vezetési krízis” paradigmaváltó szerepét vetítik elő. A kutatók szerint a hagyományos vezetési elméletek nem tudtak segítséget nyújtani a pandémiás krízis kezelésében, mivel a szélsőségesen bizonytalan és kiszámíthatatlan környezetben a vezetőknek más megközelítésre, képességekre és szakértelemre lett volna szükség ahhoz, hogy eredményesen vezessenek. Olyan vezetéselméletek kidolgozására hívják fel a figyelmet, amelyek választ adhatnak arra, hogyan kezeljék jobban a vezetők a radikális bizonytalanságot, és hogyan hozzanak döntéseket úgy, hogy a hibázás kockázata magas és a döntések katasztrofális kimenetelűek is lehetnek. A témát a társadalomtudományokban is megjelenő komplexitás- és káoszelméletek keretében vizsgáljuk, arra keresve a választ, mi az a vezetési és szervezési forma, ami eddig a legadaptívabbnak bizonyult a kutatók szerint.

Bevezetés

A vezetésről vallott hagyományos, hierarchikus felfogás egyre kevésbé állja meg a helyét a komplex, bizonytalan, és kiszámíthatatlanná váló világunkban, így a folyamatos alkalmazkodásnak kitett szervezetek és közösségek igényeihez a vezetés újraértelmezése szükséges. A komplex rendszerek elméletére épülő **komplex vezetés** fogalma szerint a vezetés a vezető személyén és egyéni képességein túlmutató dinamikus társas folyamat, ami a vezető, a követők és a környezet közt zajló interaktív térben formálódik, az interakciók eredményeképpen kollektíven alakul ki, így **rendszer szemléletben** a hangsúly áttevődik a vezetés egyéni összetevőiről a rendszerszintű összefüggésekre, az önszerveződés és a hálózatos működés vizsgálatára (Lichtenstein et al., 2006).

A komplexitáselméleten kívül a **káoszelmélet** elemei is beszivárogtak a vezetéselméletekbe, arra keresve a választ, miként alkalmazhatók a tudományos káoszelméletből vett kaotikus dinamika ismérvei (pl. pillangó-hatás, turbulencia) a szélsőséges vezetési helyzetekre (Obolensky, 2007). Drucker szerint a XXI. század kihívásokkal teli környezetében a szervezetek a „káosz peremén” egyensúlyoznak, túlélésükhöz a statikus és bürokratikus vezetési és szervezési modellek helyett olyan rugalmas, könnyen átalakuló struktúrákra van szükség, amelyek lehetővé teszik a szakadatlan változásokhoz való gyors alkalmazkodást, és a bizonytalanság kezelését (Drucker, 2012, idézi Baltaci & Balci, 2017). A COVID-19 pandémia a 2000-es évek technológiai komplexitását is meghaladta, egyes kutatók szerint robbanásszerű turbulenciát idézett elő a

Czifra Julianna mesterszakos hallgató, Budapesti Műszaki Egyetem, Ergonómia és Pszichológia Tanszék
Csukonyi Csilla adjunktus, Debreceni Egyetem, Pszichológiai Intézet, Szociál- és Munkapszichológiai Tanszék

Paradigm shift in leadership during the COVID-19 pandemic

Kulcsszavak:

COVID-19 pandémia, paradigmaváltás a vezetésben, káoszelmélet, komplexitás menedzsment

COVID-19 pandemic, paradigm shift in leadership, chaos theory, complexity management

politikai, gazdasági és társadalmi szinteken, gyökeres változásra kényszerítve a vezetőket és a szervezeteket (Ansell et al., 2020).

A tanulmányban röviden bemutatjuk a társadalomtudományokban megjelenő komplexitás- és káoszelméletek legfontosabb jellemzőit, majd rátérünk a COVID-19 pandémia alatt íródott nemzetközi vezetéselméleti tanulmányokra, amelyek a kormányzati és szervezeti vezetéssel kapcsolatban vontak le paradigmaváltást sugalló tanulságokat. Arra az átfogó kérdésre keressük a választ, mivel magyarázható a globális méretű pandémia következtében kialakult „vezetési krízis” (Bhalla, 2021), és mi az a vezetési és szervezési forma, ami eddig a legadaptívabbnak bizonyult a kutatók szerint. A tanulmánynak nem célja a komplexitás- és káoszelméletek vezetéselméletekre való alkalmazhatóságának egy az egyben való igazolása, pusztán annak megértése, hogy adhatnak-e új értelmezési keretet ezek az elméletek akkor, amikor a szervezeti és politikai vezetés sikerességét vizsgáljuk a COVID-19 pandémia alatt.

Természettudomány a társadalomtudományokban

Előzmények

A természettudományok hatása a társadalomtudományokra nem új keletű. Gondolkodásunkat a 18. századtól kezdve a newtoni “rend” és ok-okozatiság linearitásának elve hatotta át, teljesen a 20. századig, amikor a relativitáselmélet és a kvantumfizika megjelenésével teret kaptak a nemlineáris dinamikus rendszerekkel kapcsolatos elképzelések is (Ferreira et al., 2014).

Természettudomány és társadalomtudomány találkozásának meghatározó állomása volt a Santa Fe-i Komplexitás Intézet megalakulása 1984-ben, amit neves közgazdászok és fizikusok hoztak létre (köztük a közgazdasági Nobel-díjas Kenneth Arrow, a fizikai Nobel-díjas Philip Anderson és Murray Gell-Mann) abból a célból, hogy interdiszciplináris keretek közt vizsgálják a **komplex adaptív rendszerek** működését. Az intézet szerepet játszott a káoszelmélet matematikai alapjainak megalkotásában is. Jóllehet az intézet hozta be a köztudatba a komplex adaptív rendszerek fogalmát, korábban Walter Buckley szociológus nevezte így Bertalanffy általános rendszerelmélete alapján azokat a rendszereket, amelyekre a változó környezethez történő gyors adaptálódás a jellemző (Buckley, 1967, idézi: Hazy et al., 2007).

Komplex rendszerek elmélete

A komplex rendszerek fogalma a természettudósok, és a társadalomtudósok körében is vita tárgyát képezte a 80-as években, azonban az elmúlt három évtizedben fokozatosan bővült azoknak a jelenségeknek a köre, amelyek működése a **komplex rendszerek törvényszerűségei** alapján leírható. A természetben komplex rendszernek számít az időjárás meghatározó turbulens légáramlatok jelensége, a csapatosan mozgó élőlények önszerveződése, a járványok terjedése, és maga az emberi agy és viselkedés működése is (Singer, 1994). Komplexnek minősül a technológiában az egymással szorosan összekapcsolt és kommunikáló informatikai rendszerek, illetve az olyan gazdasági-társadalmi képződmények működése is, mint a tőzsdék, a gazdasági piac vagy a demokratikus választási rendszer. Ezeknek a jelenségeknek és rendszereknek a működése attól „komplex”, hogy jóllehet összetettségük mögött hierarchia és rend feltételezhető, a bennük lévő egységek és elemek közti dinamikus kölcsönhatások miatt a működés kiszámíthatatlanná válhat, azaz a rendszer elemi szintű viselkedésének ismerete nem jósolja be a teljes rendszer működését. Az egész több, mint a részek összege, így a rendszer végül egy minőségileg új viselkedésmintát fog mutatni, mint amit a részek egyedi viselkedésétől remélnénk (Vicsek, 2003).

A komplex rendszer egyik legismertebb jellemzője, hogy ha egy bizonyos ponton „magára hagyjuk”, spontán beindul a rendszer **önszerveződési képessége** és új struktúrák jönnek benne létre – ez a komplex rendszerek emergens tulajdonsága (Morowitz, 2002). Ennek szemléletes példája a természetben a hópelyhek kialakulásához vezető kristályosodás folyamata. A komplex rendszerek működésének másik fontos jellemzője, hogy dinamikus működésük a rendszerelemek közti **kölcsönhatások hálózataként** leírható, olyan gráfokkal, amelyek véletlenszerű, de egymással korreláló mátrixokra leképezhetők. A komplex rendszerek harmadik tulajdonsága az a **káosz peremének** nevezett köztes, fázisátalakulási állapot, amikor a rendszer a rendezett és a rendezetlen, kaotikus működés között tartózkodik. A természetben ilyen a rendezett hókristály és a rendezetlen folyadék közötti átmeneti állapot, amikor a jelenség se nem rendezett, se nem rendezetlen, és csak bonyolult algoritmussal írható le (Vicsek, 2003). Egyes elméletalkotók szerint ez az érzékeny átmenet, amikor az új rend megszületik, egyben a sikeres evolúció optimális feltétele is (Ferreira et al., 2014).

A szociológus Perrow, aki az amerikai Three Miles Island-i atomerőmű balesetének körülményeit kutatta a 80-as évek elején, a komplex rendszereket olyan szorosan csatolt, egymásra utalt rendszerelemek működéseként írta le, amelyekre a növekvő valószínűségű meghibásodás a jellemző. Elemzésében arra a megállapításra jutott, hogy egy komplex rendszerben az apró, észrevehetetlen, bejósolhatatlan rendellenességek fogják beindítani a problémák lavináját, amik egy idő után kontrolálhatatlanná válnak (Perrow, 1984, idézi: Clearfield & Tilcsik, 2018; Marosán, 2020).

Marosán (2020) szerint a komplex rendszerekkel átítatott világunk „rendszerválsága” okozza a jelen kor problémáját, amelynek része nem csak a 2008-as pénzügyi-gazdasági világválság, hanem a 2020-ban kitört globális méretű COVID-19 pandémia is. Míg korábban a világ „egyszerű és lazán csatolt” volt, addig mára „*az egész emberiség komplex és szorosan csatolt globális rendszerré vált*”, így a koronavírus pandémia a kormányok és szervezetek „stressz-tesztjeként” is felfogható, a túléléshez szükséges olyan válaszadó képesség teszteléseként, amihez elengedhetetlen a korábbi megszokott működési mód felülírása.

Káoszelmélet

A **káoszelmélet** Poincare-val került be a matematikai gondolkodásba az 1880-as években, azonban a 60-as évek számítógépes forradalma tette csak lehetővé a komplex rendszerek kaotikus viselkedésének megértéséhez szükséges bonyolult formulák számítógépes modellezését. Ennek a korszaknak kulcsszereplője volt Edward N. Lorenz amerikai meteorológus professzor, aki az időjárásváltozások modellezésekor 1961-ben véletlenül felfedezte, hogy a kezdőfeltételek apró változtatásai jelentősen módosíthatják a várható időjárás kimenetelét. A káoszelmélet a komplex, nemlineáris, dinamikus rendszerek azon alaptulajdonságára vonatkozik, hogy **kontextusérzékenyek** (Szokolszky et al., 2015), azaz nagyon érzékenyen reagálnak a kezdőfeltételek olyan apró változásaira, amelyek radikálisan eltérő kimenetelket eredményeznek, ellehetetlenítve ezáltal a komplex rendszerek viselkedésének hosszú távú bejósolhatóságát. Ennek a hatásmechanizmusnak a köztudatban elterjedt neve a **pillangó-hatás**, amellyel Lorenz azt a jelenséget írta le szimbolikusan, hogy miként okozhat az időjárás kezdeti feltételeiben bekövetkező kicsiny eltérés (pl. egy pillangó szárnycsapása Braziliában) radikális változást a rendszerben később (pl. tornádót Texasban) (Ferreira et al., 2014). A determinisztikus rendszerek e véletlenszerű viselkedésének jelenségét egy évtizeddel később James A. Yorke amerikai matematikus **káosz**nak nevezte el, aminek felfedezése alapvetően megváltoztatta a kiszámítható világról alkotott felfogásunkat (Götz, 1993).

A kaotikus viselkedésű rendszerekre tehát egyaránt jellemző, hogy nem tudni előre, mely rendszerelemek okoznak radikális eltéréseket benne később, és bejósolhatatlanná válik a működés

végző kimenetele is. A folyamatban meghatározó szereppel bírnak a **bifurkációs** vagy **elágazási pontoknak** nevezett átváltási állapotok (a „káosz pereme”), ahol a rendszer működési útvonala radikálisan megváltozik, azaz az addig bejósolható, rendezett állapotból egy **különös attraktor** hatására átbillen egy minőségileg más viselkedésbe, ami egy rendezetlen, kaotikus és bejósolhatatlan irányba viszi el a rendszer működését (Lorenz, 1963, idézi: Açıkalın & Bölücek, 2014; Ferreira et al., 2014).

A káoszelmélet a társadalomtudományokban is elterjedőben, több társas jelenség is leírható nem-lineáris oksági összefüggésekkel és a komplex rendszerekre jellemző „meglepő” működéssel (Hazy et al., 2007; Kitt, 2014). A komplex társas rendszerekre általánosságban jellemző, hogy az adaptív viselkedésükhöz elengedhetetlen a kreativitás, az interaktív hálózatos tanulás és a diverzitás ahhoz, hogy egy elsőre triviálisnak tűnő gondolat vagy jelenség szignifikáns változást indítson el bennük (Ashby, 2013, Adams & Stewart, 2015, idézi: Baltacı & Balcı, 2017). Ashby „szükséges sokszínűség törvénye”, miszerint az adott környezeti miliőben a fajok diverzitásának csökkenésével az ökológia egy idő után stagnál, majd elhal, a társadalmi rendszerekre és szervezetekre is értelmezhető – életképességükhöz elengedhetetlen a diverz, kreatív, hálózatos működés, a bizonytalan, kaotikus környezetben rejlő potenciálok gyors kiaknázása, és a korábbi megszokott működés meghaladása (Kurtz & Snowden, 2003).

Komplex vs. kaotikus (társas) rendszerek

Az IBM-nél kidolgozott és eleinte tudásmenedzsment folyamatokra alkalmazott „cynefin” döntési modell szerint különbség van a komplex és kaotikus rendszerek között. Snowden (2002) szerint egyik különbség közöttük az, hogy a kaotikushoz képest a komplex rendszerek működése **retrospektív koherenciával** leírható, azaz visszafele felismerhető, és logikusan értelmezhető a rendszer jelenlegi működése, még ha a kialakult mintázat csak egy a sok közül, ami kiemelkedhet. Másik lényeges különbség, hogy míg komplex rendszerekben felismerhetők vagy elősegíthetők bizonyos interakciós mintázatok kialakulása a rendszerelemek közt, addig a kaotikus rendszerekre a kapcsolatok összeomlása és a turbulens viselkedés a jellemző. A cynefin döntéshozási keretrendszer közösségi, kormányzati és üzleti vezetési helyzetekre is alkalmazható, és rámutat arra, hogy az egyes rendszertípusok (egyszerű, bonyolult, komplex és kaotikus) eltérő beavatkozást és irányítást igényelnek és tesznek lehetővé, ezért fontos, hogy a vezetők időben felismerjék a kontextus jellegét.

Komplex társas rendszerekben például elengedhetetlen a felbukkanó mintázatok korai észrevétele a rendszerelemek közt, hogy a nem kívánatos következményeknek elejét vegyünk, miközben az előnyös mintázatokat hagyjuk kibontakozni. Ha körütekintőek vagyunk, és elősegítjük a rendszeren belüli információáramlást, konnektivitást és változatosságot, akkor olyan mintázatok formálódásának teremthetünk talajt, amelyeket később kézben tudunk tartani, bár az új jelenségek természete kiszámíthatatlan, így a vezetőknek nagy fokú rugalmasságra is szükségük van ahhoz, hogy az ebből fakadó bizonytalanságot kezelni tudják (Snowden, 2002).

A modell szerint egy társas rendszer kaotikus viselkedését a meghaladott belső struktúra erőltetett fenntartása vagy a nagy mértékű külső változások indítják be, amik bomlasztóan hatnak a rendszerelemek közti kapcsolatokra. Ilyen helyzetekben a működés csak krízismenedzsmenttel tartható fenn, ami a legtöbb vezető számára kényelmetlen, holott ez egy produktív, hasznos állapot, ami a szervezet vagy kollektíva javára fordítható, ehhez azonban fontos a gyors helyzetfelismerés és döntéshozatal. Az ilyen körülmények közt kialakult hatalmi helyzetben önkényes zsarnoki módon vagy karizmatikusan is rendet lehet teremteni, a kimenetel sikere azon fog múlni, hogy kicsúszik-e a vezetők kezéből a kontroll vagy sem, azaz időben észreveszik-e a jeleket, amik nem az elvárások szerint alakulnak és sikeresen váltanak-e át új működési módra, vagy inkább a

megszokotthoz ragaszkodnak. Ezt a fentebb **bifurkációs** pontnak nevezett elágazást Snowden **tőréspontra** (breakpoint) nevezi, ami meghatározó abból a szempontból, hogy egy adott ponton a vezetők perspektívát tudnak-e váltani, vagy kitartanak a meggyőződéseik mellett, és káoszba döntenek az általuk vezetett rendszert. A diktatórikus vezetőkre különösen jellemző, hogy kaotikus állapotban az abszolút kontroll megszerzésére törekszenek, holott az együttműködő, konszenzus-teremtő viselkedés lenne ilyenkor a kifizetődőbb (Kurtz & Snowden, 2003).

A káoszból kivezető út kapcsán is sok múlik a vezetőn: ha erőszakos drákói szigorral történik a rend helyreállítása, a követők igényeit mellőzve, azt egy darabig a követők elfogadják, azonban idővel a rendszer túlságosan merevvé válik, ami újbóli káoszt és a rendszer felbomlását vonja maga után. Az adaptálódni tudó vezetők ezzel szemben időben felismerik melyik vezetési kontextus állt elő – komplex vagy kaotikus –, amihez készek hozzáigazítani mind a viselkedésüket, mind pedig döntéseiket, és erre az általuk vezetett szervezeteket, és közösségeket is felkészítik, ha kell, megosztva velük a hatalmat és az irányítást (Snowden & Boone, 2007).

A hatékony vezetésnek tehát egyaránt része a struktúra és a kontroll megteremtése, ami a komplexitásból adódó katasztrófákat korlátozni tudja, azonban lehetővé kell tenni a rendszerben a „szükséges sokszínűséget” is ahhoz, hogy adaptálódni tudjon a változó környezethez (Hazy et al., 2007).

Káosz- és komplexitáselmélet a menedzsmentben

A káosz- és komplexitáselmélet a munka világába is beszivárgott. A negyedik ipari forradalommal megjelenő diszruptív, „bomlasztó” technológiák és az egyre komplexebbé és kiszámíthatatlannabbá váló üzleti-szervezeti kontextus jelentősen befolyásolta a szervezetek belső és külső adaptációs képességét. A merev, hagyományos szervezeti forma helyett a könnyen változó, „fluid” szervezet lett a jövő záloga (Groopman et al., 2017), ahol a formális hierarchiát felváltja a hálózatos működés, a specializált osztályok és funkciók helyett önszerveződő munkacsoportok és agilis projektcsapatok végzik a termékfejlesztést és a szervezet folyamatos interakcióban van a környezetével (Schreyögg & Sydow, 2010). A HR-nek kiemelt szerepe van abban, hogy időben detektálja a „pillangó szárnycsapásait”, azaz a külső-belső változásokat, és felkészítse a szervezetet az adaptív viselkedésre (Vinuelas & Githens, 2010).

Pryor & Bright (2014) szerint a 21. századi karrierutak alakulása is leírható a nyílt, dinamikus rendszerekre jellemző önszerveződéssel, komplexitással és bejósolhatatlansággal, ahol a véletlenszerű eseményeknek és a hibázásoknak konstruktív, előremutató szerepük van. Karriertervezéshez és tanácsadáshoz olyan nemlineáris modellt javasolnak, amely figyelembe veszi az életpálya tervezésének korlátait, és kiemeli a folyamatos újratervezést, a kockázatvállalást és a váratlan helyzetekhez való rugalmas alkalmazkodás fontosságát.

A projektmenedzsmentben a 2000-es évek elején került fókuszba a komplexitás kérdése, miután számos üzleti-informatikai transzformációs projekt futott zátonyra a világ legnagyobb szervezeteinél. A komplex adaptív rendszerekhez hasonlóan működő projektek esetében a hagyományos, lineáris, „vízeséses” tervezést és menedzsment folyamatokat felváltották a gyorsan változó, bizonytalan projektkörnyezethez jobban idomuló nem-lineáris agilis módszertanok (pl. scrum, lean, kanban, és XP), amelyek a rugalmas keretrendszer és a folyamatos ügyfél-visszacsatolások révén csökkenteni tudják a komplex projektek sérülékenységéből fakadó kockázatokat (Janssen et al., 2015).

Társadalmi példa

Török társadalomtudósok szerint a 2011-ben „arab tavaszként” elhíresült kormányellenes tüntetéssorozat az arab világban a káoszelmélet alapján értelmezhető és elemezhető. A kiindulási állapotot az arab országokban az autokrata rezsimiek alatt évtizedek óta fennálló munkanélküliség és élelmezési krízis adta, azonban egy 26 éves munkanélküli piaci árus, Mohamed Bouzazi volt a lázadások „pillangó-effektusa”, miután felgyújtotta magát Tunézia közterén a rendőrség által rá-mért megszegényítő bánásmód miatt (mivel engedély nélkül árult zöldségeket). Az elemzők szerint ő lett aztán az elnyomások ellen dominószzerűen beindult lázadások és tüntetések szimbóluma a teljes arab világban, amiben az akkor népszerűvé váló szociális média platformjai is szerepet játszottak: az arab fiatalok a könnyen elérhető hírek hatására felismerték, hogy a diktatúrának nincs nyugati támogatottsága, így megdönthető. A szerzők az incidenst követő átmeneti időszakot a “káosz pereméhez” hasonlították, amivel a kaotikus és az új politikai rend kialakulása közti állapotot célozták leírni (Açıklalın & Bölücek, 2014).

Vezetéselméleti tanulmányok a COVID-19 pandémia alatt

Több nemzetközi vezetéselméleti tanulmány és kutatás is kísérletet tett arra, hogy a pandémia első és/vagy második hulláma alapján levonja a következtetéseket a vezetésre és szervezésre nézve. Tourish (2020) szerint a koronavírus krízis a vezetéselméletek és a vezetés krízise is, a hagyományos vezetési elméletek nem tudtak hathatós segítséget nyújtani a krízis kezelésében, mivel a szokásoshoz képest szélsőségesen bizonytalan és kiszámíthatatlan környezetben a vezetők nem rendelkeztek elegendő információval, szakértelemmel és erőforrásokkal ahhoz, hogy eredményesen vezessenek. Olyan vezetéselméletek kidolgozására hívja fel a figyelmet, amelyek választ adhatnak arra, hogyan kezeljék jobban a vezetők a radikális bizonytalanságot, és hogyan hozzanak döntéseket úgy, hogy a hibázás kockázata magas és a döntések katasztrófális kimenetelűek is lehetnek.

Tourish (2020) szerint a populista kormányzati vezetők inkompetenciával, pánikkal, tagadással vagy autoriter stílussal reagáltak a kialakult pandémiás helyzetre, így különösen alkalmatlanok arra, hogy radikális környezetben vezessenek, míg az üzleti világban a korábbi diszfunkcionális szervezeti működés rosszabbodása volt tapasztalható. Az autoriter és populista vezetés különösen veszélyes pandémia idején, mivel az „erős vezetőnek” egyre több hatalomra van szüksége ahhoz, hogy közben tartsa a krízist, és eliminálja mindazt, ami a működése útjában áll. Az ilyen típusú kríziskezelés egyik jellemzője az események eskalálódása – egyre több intézkedésre, populista retorikára és bűnbak keresésre van szükség a hatalom megőrzéséhez. A pandémia alatt alkalmazott autoriter vezetési stílus veszélyeire Magyarországot hozta fel példaként. Elemzése szerint tovább erősödött az autokratizmus a pandémia alatt beiktatott törvényekkel, miközben az ellenzékkel azzal ítélték el, hogy veszélyeztetik a magyarok életét.

Ansell és munkatársai (2020) szerint a koronavírus krízissel megdőlt a hierarchikus vezetésen, standard folyamatok működésén és a vertikális döntéshozáson alapuló bürokratikus rendszerek fenntarthatósága, a pandémia okozta kaotikusság gyökeres változásra készítette a vezetőket. Olyan robusztus, reziliens és horizontális megoldások és folyamatok kidolgozását javasolják, amelyek hatékonyan és rugalmasan tudják kezelni a komplex és turbulens problémákat a jövőben.

Ahern és Loh (2020) tanulmányukban arra hívják fel a figyelmet, hogy a szokásos krízismenedzsment módszerek és eszközök nem elegendőek ahhoz, hogy a pandémia okozta krízist kezelni lehessen, mivel a krízis menedzseléséhez nagy méretű viselkedésváltozás is szükséges az emberek részéről. Szerintük a COVID-19 pandémia a vezetők és vezetettek közötti bizalom „lakmusz tesztje” volt. Earle, Sitgrist és Gutscher *Bizalom-Magabiztosság-Együttműködés* nevű kockázat-

kezelési keretrendszerére hivatkoznak, ami szerint egy közösség csak akkor lesz együttműködő a kormányzással és a vezetőkkel, ha bizalmat szavaznak nekik. Az elmúlt évtizedek bizalmi válsága a kormányzati és üzleti vezetők irányába azonban nem kedvezett a pandémia sikeres krízismentésmentjének, az autoriter kontrollként észlelt megszorítások és korlátozások utat nyitottak a dezinformációnak, a konspirációs elméleteknek, és a társadalmi lázongásoknak is.

Bhalla (2021) szerint a pandémia kezelésének sikere nemcsak a vezetőkön múlik, hanem a vezetők, közintézmények és követők interakcióján. Globális kutatásában e három tényező kapcsolatában vizsgálta a pandémia okozta krízis kezelésének sikerességét, amit elsősorban a követők bizalmi szintje határoz meg, és kvantitatív módon az egy főre eső fertőzöttek és halálozások számával mérhető. Míg az új-zélandiak esetében a karizmatikus vezető volt a siker záloga, addig a kommunista Vietnámban a hatékonyan központosított intézkedések jártak sikerrel. Elemzésben az Egyesült Államok áll a legrosszabb helyen, ami nagyrészt a korábbi elnök, Donald Trump egocentrikus, hübrisztikus vezetési stílusának tudható be, azaz a pandémia alatt megdőlt az „erős vezető” mítosza is.

Maak és munkatársai (2021) szerint a pandémia alatt nyilvánvalóvá vált a vezetés „törésvonala”, ami alatt olyan destruktív vezetési működést értenek a kormányzásban és az üzleti világban, amelynek megnyilvánulásai normál körülmények között rejtve maradnak, azonban krízis idején felszínre törnek. Két törésvonalat állapítottak meg a vezetésben a pandémia alatt, az egyik a narcizmusnak, a másik az ideológiai rigiditásnak tudható be, amelyeket a felelősségteljes döntéshozással és empátikus viselkedéssel jellemezhető konstruktív vezetéssel állítottak szembe. Tanulmányukban a komplexitáselméletből vett jelenségekkel magyarázzák a narcisztikus vagy ideológiailag merev vezetés sikertelenségét: a krízisbe begyűrűzött pandémiát a szereplők szoros egymásra hatása jellemzi, egyetlen vagy kis számú deviáns aktor, mint például a szélsőségesen narcisztikus Donald Trump vagy Jair Bolsonaro, milliók életét veszélyeztetheti. Az ideológiai merevség okozta törésvonal a vezetésben különösen veszélyes következményekkel járhat, mivel a pandémia idején felerősített ideológiai nézetek, az ellenzék és az out-group tagjainak a lekicsinylése és elítélése szélsőségesen polarizálhatja és lebéníthatja a társadalmat. A szerzők szerint a koronavírus pandémia a rendszerszemlélet, a környezeti komplexitás felismerése, a reflektív, kritikus és rugalmas gondolkodás, valamint az etikus viselkedés fontosságát erősítette fel a vezetésben.

Marosán (2020) tanulmányában a pandémia alatt alkalmazott vezetői kommunikációt és viselkedést elemezve kiemeli a nyílt és racionális kommunikáción alapuló, együttműködésre sarkalló vezetés fontosságát, ahol az információkat erősen korlátozzák, de a döntéseket valós tényekre alapozzák, és az erőforrásokat hatékonyan átcsoportosítják a krízis kezeléséhez. Ezzel állítja szembe a populista vezetést, amely a fenyegetettség és félelemkeltés eszközeivel kényszeríti ki az engedelmességet, és rövid távú érdekei mentén értelmezi és alakítja át a kialakult helyzetet. Magyarországon a pandémia alatt megerősített katonai jelenlétet az erő és hatalom demonstrációjaként értelmezi, és a pandémia hatására beindult társadalmi folyamatokat a vírus mutációjához hasonlítja: „a politikusok elhallgatásai és hazugságai ugyanúgy fertőznek, terjednek, mutálódnak, mint a vírusok, és még a vírusoknál is nagyobb fenyegetést jelenthetnek a társadalmakra” (Marosán, 2020, p.28). Krízishelyzetben a populizmus felelőtlen magatartásra vall, mivel felerősíti a veszélyhelyzetet.

A téma gyakorlati jelentősége

A témának számos gyakorlati haszna van a vezetésre nézve, a politikai, közigazgatási és üzleti szektorban egyaránt. A koronavírus krízis felszínre hozta a vezetés visszasságait, napvilágra kerültek a korábban rejtve maradt diszfunkciók, amik nemcsak a vezetők viselkedésére, hanem az általuk vezetett rendszerek működésére is vonatkozik. A komplex rendszerek működésével és a

káoszelmélettel kapcsolatos tanulmányok rámutatnak arra, hogy a népesség megnövekedésével, a szorosan csatolt komplex technológia térnyerésével és a gazdasági egymásrataltsággal sérülékenyebbé vált a környezet, amiben élünk és dolgozunk, és egy távolinak tűnő jelenség vagy egy váratlan kicsi hiba a gépezetben – legyen szó humán, műszaki vagy társadalmi rendszerről - katasztrófális kimenetet eredményezhet. Ezért a vezetők felelőssége jelentős abban, hogy a bibliai Baltazár királlyal ellentétben időben felismerjék a „jeleket a falon” (Clearfield & Tilcsik, 2018, p.98).

A pandémia okozta krízis rámutatott arra, hogy a hagyományos vezetéselméletek és eszközök nem nyújtanak megoldást komplex vagy kaotikus helyzetek „megszelídítésére” (Gáspár, 2002), így vezetéselméleti paradigmára van szükség. Az elmúlt időszak tanulságai igazolni látszanak a természettudományból vett komplex és kaotikus elméletek főbb megállapításait: adaptációs mechanizmusokat kell beépíteni rendszereink működésébe, hogy a környezetből fakadó bizonytalanság és kiszámíthatatlanság kivédhető legyen; erősíteni kell rendszereink sokszínűségét, hogy kreatív és innovatív megoldásokat találjunk a komplex problémákra; lehetővé kell tenni a kísérletező, hibázásokból és kudarcokból tanuló szervezeti kultúrát; a vezetőknek pedig nyitottnak kell lenni arra, hogy a helyes döntésekhez időben felismerjék a kontextust és befogadják a rendszerből jövő kritikákat, és visszacsatolást. A HR-nek különösen nagy szerepe van abban, hogy megfelelően értelmezzék a krízis jeleit: a COVID-19 pandémia alatt sikeresebben navigáltak azok a szervezetek, ahol a HR ismerte a krízisintervenció lépéseit és a szisztematikus újra-tervezés módszertanát (Adikaram et al., 2021).

Ha a vezetés kimenetele számos rendszerelem interakcióján is alapul, a koronavírus krízis újfent rámutatott arra, mennyire meghatározó az első számú vezető etikussága, felelősségérzete és ambíciójának fókuszja abban, hogy bizalmat szavaznak-e neki az emberek vagy sem.

Konklúzió

„A középkorban az emberiség súlyos fenyegetéssel találta szemben magát. 1347 októberében egy kereskedőhajókból álló flotta kötött ki Szicíliában. A matrózok többsége addigra halott volt. [...] Így kezdődött Európában a Fekete Halál, a pestisjárvány, amely tízmilliókat ölt meg. Az ázsiai eredetű betegség a Selyemút mentén terjedt nyugat felé, a kereskedők és a mongol harcosok közvetítésével. [...] A körülmények kedveztek egy világjárvány kialakulásának. Egy történész szavaival élve, a „baktériumok aranykorát éltük”. Sebezhetővé váltunk a járványokkal szemben, ám még igen messze állunk attól, hogy megértsük azok okát, nem is szólva a megelőzésükről. Ma a leolvadások korát éljük. Egyre több rendszer kerül a veszélyzónába, de a kézben tartásukra való képességünk ezzel nem igazán tartja a lépést. Az eredmény: összeomlás. De változnak az idők. Most már tudjuk, hogyan vethetünk véget a leolvadások aranykorának. Csak elhatározás kérdése.” (Clearfield & Tilcsik, 2018, p.198).

A fenti bekezdés Clearfield és Tilcsik *Leolvadás* című könyvéből származik, amely 2018-ban jelent meg, alig másfél évvel a COVID-19 járvány kitörése előtt. A könyv utolsó mondatai a jelen helyzetre is értelmezhetők; mindennél fontosabbá vált, hogy megbizonyosodjunk arról, a koronavírus krízissel magunk mögött hagyhatunk egy régi korszakot.

Irodalomjegyzék:

- Açikalın, S. N. & Bölücek, C. A. (2014). *Understanding of Arab Spring with Chaos Theory – Uprising or Revolution*. In: Banerjee, S., Erçetin, S. S., Tekin, A. (Eds.): *Chaos Theory in Politics*. Published by Springer Science+Business Media Dordrecht, pp. 29-51.
- Adikaram, A. S., Priyankara, H. P. R. & Naotunna, N. P. (2021). Navigating the Crises of COVID-19: Human Resource Professionals Battle Against the Pandemic. *South Asian Journal of Human Resources Management*. pp. 1-27. <https://doi.org/10.1177/23220937211018021>
- Ahern, S. & Loh, E. (2020). Leadership during the COVID-19 pandemic: building and sustaining trust in times of uncertainty. *BMJ Leader* 2020; **0**:1-4. doi:10.1136/leader-2020-000271
- Ansell, C., Sørensen, E. & Torfing, J. (2020). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Management Review*. 21(9) doi.org/10.1080/14719037.2020.1820272
- Baltacı, A. & Balcı, A. (2017). Complexity Leadership: A Theoretical Perspective. *International Journal of Educational Leadership and Management* 5.(1) 30-58 DOI: 10.17583/ijelm.2017.2435
- Bhalla, A. S. (2021). Leadership Challenges and the COVID-19 Pandemic. *ORF Occasional Paper* No. 299 February. Observer Research Foundation.
- Clearfield, C. & Tilcsik, A. (2018). *Meltdown*. Penguin Random House, New York (Felhasznált magyar fordítás: Clearfield, C. & Tilcsik, A.: *Leolvadás*. Kossuth Kiadó. 2020)
- Ferreira, M. A. M., Filipe, J. A. C. B., Coelho, M. F. P. & Pedro, I. C. (2014). Chaos in World Politics: A Reflection. The “Drop of Honey Effect”. In: Banerjee, S., Erçetin, S. S., Tekin, A. (Eds.): *Chaos Theory in Politics*. Published by Springer Science+Business Media Dordrecht, pp. 89-105.
- Gáspár V. (2002). Játsszunk káosz! Káosz: determinisztikus rendszerek véletlenszerű viselkedése. *Természet Világa*, 133(7)
- Götz G. (1993). A pillangó-effektus – a káosz felfedezése a meteorológiában. *Fizikai Szemle* (12)
- Hazy, J.K., Goldstein, J. A. & Lichtenstein, B. B. (2007). Complex systems leadership theory: an introduction. In: Hazy, J.K., Goldstein, J. A. & Lichtenstein, B. B. (Eds.): *New Perspectives from Complexity Science on Social and Organizational Effectiveness. A Volume in the Exploring Organizational Complexity Series*, Volume 1. ISCE Publishing, pp. 1-15
- Groopman, J., Lieb, R., Owyang, J. & Szymanski, J. (2017). *Three Macrotrends Impacting the Journey to 2030: Super Humans, Fluid Organizations, and Enlightened Ecosystems*. Published by Kaleido Insights. <https://www.kaleidoinsights.com/reports/three-macrotrends-impacting-the-journey-to-2030/>
- Janssen, M., van der Voort, H. & van Veenstra, A.F. (2015). Failure of large transformation projects from the viewpoint of complex adaptive systems: Management principles for dealing with project dynamics. *Inf Syst Front* 17, 15-29. <https://doi.org/10.1007/s10796-014-9511-8>
- Kitt, R. (2014). Economic Decision Making: Application of the Theory of Complex Systems. In: Banerjee, S., Erçetin, S. S., & Tekin, A. (Eds.): *Chaos Theory in Politics*. Published by Springer Science+Business Media Dordrecht, pp. 51-75.
- Kurtz, C. F. & Snowden, D. J. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal*, 42(3) 462-483.
- Lichtenstein, B. B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J. D. & Schreiber, C. (2006). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *Emergence: Complexity and Organization*, 8(4) 2-12.
- Maak, T., Pless, N. M., & Wohlgezogen, F. (2021). The Fault Lines of Leadership: Lessons from the Global Covid-19 Crisis. *Journal of Change Management*, 21 (1) 66-86, DOI: 10.1080/14697017.2021.1861724
- Marosán Gy. (2020). Ez már az Apokalipszis? *Köz-gazdaság*, 15(2). 25-29. <http://doi.org/10.14267/RETP2020.02.02>
- Morowitz, H. J. (2002). *The emergence of everything: how the world became complex*. Oxford University Press. pp. 1-25.
- Obolensky, N. (2007). Chaos Leadership and Polyarchy – countering leadership stress? *Extended Essay Series*. Exeter University Centre for Leadership Studies
- Pryor, R. & Bright, J. (2014). The Chaos Theory of Careers (CTC): Ten years on and only just begun. *Australian Journal of Career Development* 23 (1) 4-12. DOI: 10.1177/1038416213518506

- Schreyögg, G. & Sydow, J. (2010). Crossroads - Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms. *Organization Science* 21(6), 1251-1262. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0561>
- Singer, J. L. (1994). Mental processes and brain architecture: confronting the complex adaptive systems of human thought (an overview). In: Morowitz, H. J. & Singer, J. L. (Eds.): *The Mind, The Brain And Complex Adaptive Systems*. By Taylor & Francis. pp. 1-9.
- Snowden, D. (2002). Complex acts of knowing – paradox and descriptive self-awareness. *Special Issue of Journal of Knowledge Management* 6(2) IBM Global Services. DOI: 10.1108/13673270210424639
- Snowden, D. J. & Boone, M. E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, November.
- Szokolszky Á., Palatinus K. & Palatinus, Zs. (2015). A reziliencia mint a komplex dinamikus fejlődési rendszerek sajátossága. *Alkalmazott Pszichológia* 15(1) 43-60. DOI: 10.17627/ALKPSZICH.2015.1.43
- Tourish, D. (2020). Why the coronavirus crisis is also a crisis of leadership. *Leadership* 16(3). 261-272. <https://doi.org/10.1177/1742715020929242>
- Vicsek, T. (2003). Egyszerű és bonyolult. Komplexitás elmélet. *Magyar Tudomány* (3)
- Vinuelas, A.& Githens, R. P. (2010). *Applying Chaos Theory to Human Resource Development*. Benerd School of Education Faculty Presentations. 272. <https://scholarlycommons.pacific.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1271&context=ed-facpres>

REZSŐFI ÉVA – LANTOS VILLÓ – BALOGH ROLAND – KÁRPÁTI ZOLTÁN – SZILAS ROLAND FERENC

MEGKÜZDÉSI MINTÁK A MUNKAHELYI STRESSZ KEZELÉSÉBEN A KORONAVÍRUS JÁRVÁNY IDEJÉN – SZEMÉLYES VS. MUNKAADÓI FELELŐSSÉG

A cikk szerzői a Covid-19 járvány időszakában jelentősen átalakuló munkahelyi stresszhatásokat és megküzdési mintákat vizsgáltak. A kérdőíves kutatás eredményei alapján a válaszadók életében a pandémia idején a legjelentősebb stresszhatás a munkavégzéshez kapcsolódott, azon belül is leginkább az elvégzendő munkamennyiséggel és időbeosztással hozható összefüggésbe. Mindennek ellenére a munkavállalók a munkahelyi stresszel való megküzdést meghatározóan saját felelősségüknek tartották. Összességében az otthoni munkavégzéssel kapcsolatban inkább kedvező tapasztalatokról számoltak be, bár az elszigeteltségből fakadó stressz jelentősen növekedett.

A munkavállalók megküzdési eszköztárában dominálnak az aktív és elterelő megoldások. Jelentős azoknak a munkavállalóknak az aránya, akik a pandémia idején gyakrabban, szívesebben és hosszabb ideig alkalmazzák a testmozgást a munkahelyi stresszel való megküzdésként. A vállalati felelősségvállalás jelentőségét a válaszadók inkább látják a jó kommunikációban, csapatmunka szervezésben és motivációban, mint az egészségvédelemben.

Bevezetés

A munkahelyi stresszel való sikeres megküzdési formák fejlesztése kulcsfontosságú az egészségvédelem (Nistor, 2014) és a vállalkozások eredményes működése szempontjából egyaránt (Szilas, 2011). A koronavírus járvány következtében a munkavállalóknak életük több meghatározó területén is olyan új kihívásokkal kellett szembesülniük, amelyek jelentősen átalakították megküzdési mintázataikat. A járványhelyzet számos társadalmi alrendszer és intézmény működését is megváltoztatta, az új sikeres megküzdési mintázatok feltétele, hogy az egyes szereplők vállalják a hatáskörüknek és kompetenciáiknak megfelelő felelősséget (Tóth & Kálmán, 2021).

Feltáró jellegű kutatásunk segítségével elsősorban arra kerestük a választ, hogy a munkavállalók kinek a felelőségeként tekintenek a munkahelyi stresszel való megküzdésre ebben a pandémiás időszakban. Személyes megküzdési mintázataik vizsgálatakor különleges hangsúlyt fektettünk a home office és a testmozgás szerepének alapos megértésére.

Szakirodalmi áttekintés

A koronavírus járvány idején globálisan megfigyelhető az érzékelt stressz növekedése, mely régióként és korosztályonként eltérő mintázatot mutat. Az 1. ábrán egy amerikai felmérés eredmé-

Rezsőfi Éva MA hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

Lantos Villó MA hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

Balogh Roland MA hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

Kárpáti Zoltán PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

Szilás Roland Ferenc egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem

Jelen publikáció az Európai Unió, Magyarország és az Európai Szociális Alap társfinanszírozása által biztosított forrásból az EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 azonosítószámú „Tehetségből fiatal kutató- A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban” című projekt keretében jött létre.

nyeit mutatjuk be, amely szépen megvilágítja a fiatalabb korosztályokra nehezedő nyomást.

1. ÁBRA: GENERÁCIÓS KÜLÖNBSÉGEK A STRESSZ ÉRTÉKELÉSÉBEN 2020-BAN



Forrás: American Psychological Association, 2020 in Rezsőfi, 2021

A fenti eredményekből kiolvasható markáns generációs különbségek miatt különösen fontosnak éreztük, hogy kutatásunkban fiatalabb pályakezdőket és már tapasztaltabb munkavállalókat is elérjünk kérdéseinkkel. A munka világának meghatározó átalakulását eredményezheti az érzékelt stressz korosztályonként különböző mértéke és az ehhez illeszkedő eltérő megküzdési mintázatok kialakítása.

Selye János (1976) kutatásai alapján vált ismertté a stressz megkülönböztetése eustresszre és distresszre. A különböző környezeti stresszorok időtartamuktól és intenzitásuktól függően a munkavállalókra pozitívan, fejlesztően, kiteljesítő módon is hathatnak, ekkor beszélhetünk eustresszről. Amennyiben a stresszhatás erőssége meghaladja a személy alkalmazkodóképességét és megküzdési kompetenciáit, akkor hatása károsító lesz és distresszről beszélünk (Szilas, 2011). A stresszel foglalkozó szakirodalom jelentős részben a distressz több szinten jelentkező káros hatásaira összpontosít:

1. TÁBLÁZAT: A DISTRESSZ LEHETSÉGES KÁROS HATÁSAI

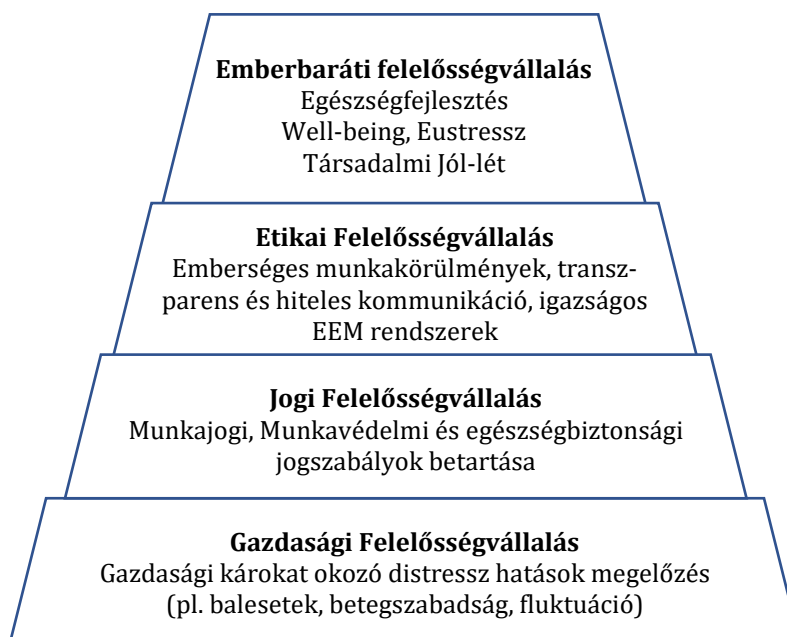
pszichológiai	fizikai		viselkedési
	rövid táv	hosszú táv	
depresszió	szimpatikus idegrendszer aktiválása	kardiovaszkuláris megbetegedés	egészségkárosító viselkedésformák
fáradtság	stresszhormonok termelése	szív koszorúér megbetegedés	alacsony produktivitás, teljesítménycsökkenés
önbizalom csökkenése	pupilla tágulás	fertőzőes, daganatos megbetegedések	felelősségvállalás és hűség csökkenése
agresszió, szorongás	izomfeszültség	magas vérnyomás	munkakerülés
munkahelyi elégedetlenség	hát- és derékfájdalom		egyéb életszerepek károsodása

Forrás: Grigorievici, 2008; Juhász, 2002 és Rezsőfi, 2021 alapján

A distressz káros hatásait összegyűjtő táblázat helyes értelmezéséhez arra is fel kell hívnunk a figyelmet, hogy rendkívül fontos a pszichológiai, fizikai és viselkedési hatások összefüggésének megértése a testi-lelki egészség szempontjából. A megfelelő értelmezés érdekében helyes antropológiai megközelítést kell követnünk, kerülve az egyes dimenziók túlhangsúlyozását eredményező redukcionizmust.

Annak érdekében, hogy elkerülhessük a munkahelyi distressz okozta káros hatásokat és az eustressz irányába mozdulhassunk el, ki kell emelnünk a vállalatok felelősségét a munkahelyi feltételek preventív kialakításában és a munkavállalók megküzdési kompetenciáinak fejlesztésében. Először is a vállalatok különböző szintű felelősségvállalásával kapcsolatban széles körben használt Carrell (1991) féle modellt alkalmazzuk a munkahelyi stressz esetére.

2. ÁBRA: MUNKAHELYI STRESSZ ÉS A VÁLLALATI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS PIRAMISA



Forrás: Carrell (1991) in Lantos, 2021 alapján

A Magyarországon működő vállalkozások jelenős része erőfeszítéseit leginkább a gazdasági és jogi felelősségvállalásra koncentrálja. A piaczgazdaság körülményei között a munkahelyi stressz negatív pénzügyi hatásai számszerűsíthetőek és a tisztán profitszempontra is megérheti ezek csökkentésére törekedni (Juhász, 2002). A jogi felelősségvállalás szintje a mindenkor érvényes jogszabályokhoz, azok ellenőrzésének és szankcionálásának gyakorlatához illeszkedik. Sajnos a munkavédelmi szabályok szigorú betartását csak a vállalkozások egy része érzi valódi felelőségének, gyakori jogszabályok kijátszására való vállalati törekvése, a megkerülő megoldások keresése (Szilas, 2011). A pszichoszociális stresszhatásokért viselt jogi felelőség része ugyan a magyar törvényi szabályozásnak a gyakorlati alkalmazás ugyanakkor jelentős problémákba ütközik (1993. évi XCIII. Törvény).

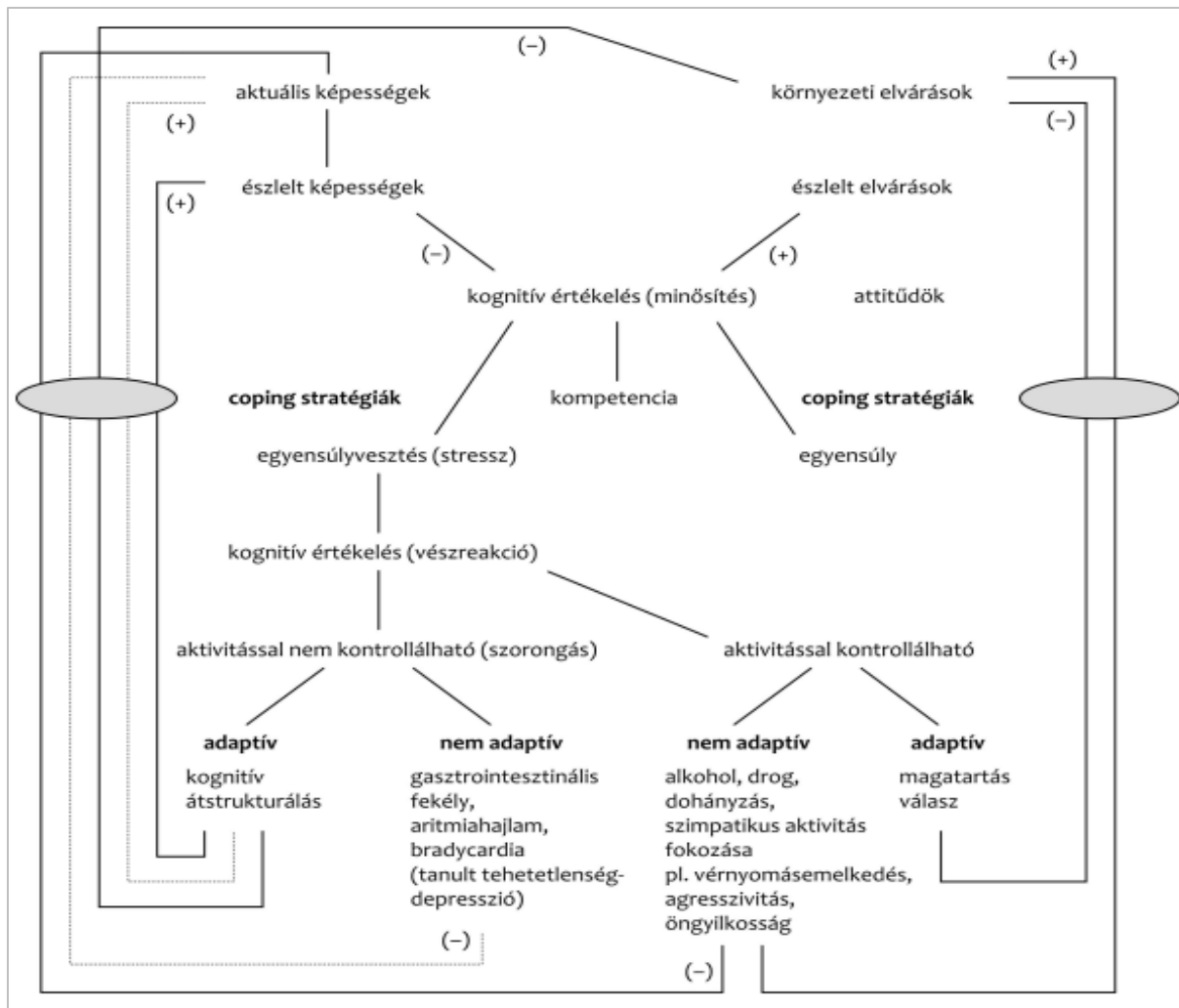
Az etikai felelősségvállalás szintjéhez olyan alapelvek és erkölcsi normák követése tartozik, amelyeket a társadalom és a szervezet tagjai kívánatosnak és követendőnek tartanak. Ide sorolhatjuk az emberséges munkakörülményeket és bánásmódot, az átlátható, őszinte és hiteles kommunikációt, a különböző EEM rendszerek felépítésének és működtetésének igazságosságát és méltányosságát (Szilas, 2011). A munkahelyi distressz megítélése szempontjából kiemelkedően fontos, hogy az egyes társadalmak ennek kialakulásáért és a megküzdés lehetőségeinek biztosításáért kit

tesznek felelőssé. A korunkra jellemző morális pluralizmus és a széleskörűen elfogadott erkölcsi autoritás hiánya bizonytalan helyzetet eredményez még az olyan legalapvetőbb értékekkel kapcsolatban is mint az emberi élet értéke és a vállalati szinten ehhez kapcsolódó munkavédelmi és egészségfejlesztési intézkedések (Szilas, 2011). Ebből kifolyólag gyakran olyan ellentmondásos szervezeti szituációkkal is találkozhatunk, amelyekben a vállalatok jelentős karitatív adományozó tevékenységet és erőteljes belső és külső kommunikációt folytatnak az emberbaráti felelősségvállaláshoz és társadalmi jólléthez kapcsolódva, míg valódi, szorosan vett belső és külső érintettjeikhez fűződő viszonyuk nélkülözi az őszinteséget, hitelességet, méltányosságot, sőt gyakran az alapvető jogkövetést is (Zsolnai, 1994).

A munkahelyi stresszfolyamat preventív szervezeti alakításának lehetőségei mellett az eustressz és distressz állapot kialakulása szempontjából ki kell emelnünk a munkavállalók megküzdési stratégiáinak és kompetenciáinak jelentőségét. Ennek a személyfüggő, szubjektív tényezőnek a jelentőségére a stressz klasszikus elméletei közül leginkább Lazarus (1993) interakcionális modellje irányította rá a figyelmünket. A megküzdés Lazarus és Folkman (1984) értelmezése alapján valószínűsítő és rugalmas gondolatok és cselekedetek összessége a problémák megoldására, a stressz csökkentésére, melyben a környezet és az ember kapcsolata kap kitüntetett szerepet. Az ember és környezete közötti disszonanciát az egyén vagy önmagában, vagy pedig a külső tényezők megváltoztatásával igyekszik orvosolni (Lazarus, 1993 in Juhász, 2002).

A szubjektív és kognitív értékelés elsődleges szakaszában eldől, hogy a stresszort a személy már bekövetkezett sérülésként, fenyegetésként vagy lehetőségként sorolja be önmaga számára (Lazarus, 1993). A másodlagos értékelés során viszont azoknak a megküzdési kompetenciáknak és felhasználható erőforrásoknak a felmérésére kerül sor, amelyek alapján a személy döntést hoz a lehetséges megküzdési stratégiáról és eszközökről (Juhász, 2002). Ebben az értékelési szakaszban az egyik legfontosabb döntés annak megítélése, hogy a stresszt okozó szituáció a személy szempontjából kontroll alatt tartható vagy sem (Oláh, 1996). A megküzdési stratégiák választását alapvetően orientálja ez az értékelés, ugyanakkor a folyamat rendkívül sok összetevőt tartalmaz, komplexitását jól érzékelteti Kopp és Prékopa (2011) folyamatábrája (3. ábra a következő oldalon).

3. ÁBRA: A STRESSZHELYZETI MAGATARTÁS SZABÁLYOZÁS FOLYAMATMODELLJE



Forrás: Kopp és Prékopa, 2011, 666. old.

Kopp és Prékopa (2011) modelljéből jól látható, hogy a stresszorok kognitív értékelését erősen befolyásolják az aktuális és észlelt képességek, illetve a környezetből érkező észlelt elvárások. A megküzdési (coping) stratégiák a személy mozgósítható erőforrásainak és kompetenciáinak, illetve a szituációk kognitív értékelésének függvényében kerülnek kiválasztásra. A megküzdési stratégia alkalmazásának következménye lehet az egyensúly megőrzése vagy az egyensúlyvesztés, amely újabb kognitív értékelési folyamat során vezet el a különböző adaptív és nem adaptív megküzdésig. Az adaptív megküzdési formákat sikeresnek míg a nem adaptív (maladaptív) megküzdést nem sikeres tevékenységeknek tekintjük (Petrika, 2012).

A megküzdési stratégiák csoportosításának legismertebb megközelítése Lazarus és Folman (1984) munkájára épül, és a továbbfejlesztett modellek ezeknek három fő fajtáját különböztetik meg (Gilstrap, Schall, Gilstrap, 2019):

- **Problémaközpontú megküzdés**

A problémaközpontú megküzdés olyan aktív erőfeszítést jelent, amely arra a feltételezésre épül, hogy a stresszt okozó szituáció kontrollálható a személy számára, ennél fogva a stresszor megszüntetésére, a helyzet megoldására irányul. Ilyen megküzdési

stratégia lehet a megoldás- és információkeresés és a tervezés. A munkahelyi stresszorok esetén is gyakran alkalmazható megküzdési stratégia, ugyanakkor a munkaadó-munkavállalói kapcsolatok jellegzetessége, hogy a megoldásoknak ez a csoportja gyakran merev, az alkalmazottak által nem befolyásolható korlátokba ütközik (Sharon-David, Tenenbaum, 2017).

- **Érzelempőzpontú megküzdés**

Az érzelempőzpontú megküzdés olyan erőfeszítés, amely arra a feltételezésre épül, hogy a stresszt okozó szituáció a személy számára nem, vagy csak alig kontrollálható, ezért elsősorban a stressz hatására kialakult negatív és romboló hatású érzelmek csökkentésére irányul. Célja a lelki egyensúly fenntartása, melyet a stresszrel összefüggésbe hozható egyéni észlelések, értelmezések, átélt érzések megváltoztatásával képes elérni. Munkahelyi kontextusban gyakran alkalmazott megküzdési típus, a társas támogatás jelentőségét számos munkahelyi stressz modell is kiemeli (Karasek, 1979). Az érzelempőzpontú megküzdés ugyanakkor olyan negatív pszichológiai folyamatokat is beindíthat, mint az önvádalmazás vagy az elfojtás. Ezek elkerülése érdekében az intenzív feszültséget okozó lelkiállapotokkal való megküzdési repertoár fontos részének tekinthetjük a testmozgást és a relaxációt (Sharon-David, Tenenbaum, 2017).

- **Elkerülésközpontú megküzdés**

Az elkerülésközpontú megküzdési folyamatok közé soroljuk azokat a coping mechanizmusokat, amelyekben az egyén érzelmileg vagy fizikailag eltávolítja magát a stresszt okozó tényezőtől. Jellemző formái a kilépés, például szünet tartásával, vagy örömforrást biztosító pótcselekvésekkel, illetve gyakran egyszerűen a stresszt okozó tényező figyelmen kívül hagyásával. Az elkerülés központú megküzdés elsősorban rövid távon jelenthet érzelmi megkönnyebbülést. A munkahelyi stresszhelyzetek kezelésére rendkívül gyakran alkalmazott módszer, amelynek veszélyessége abban mutatkozik meg, hogy a stresszhelyzettel való szembenézés valójában nem történik meg, a szituáció tartósan megmaradhat és rombolhatja a munkavállaló testi-lelki egészségét (Gilstrap, Schall, Gilstrap, 2019).

A megküzdési stratégiák közötti határvonal nem éles, léteznek átmeneti megküzdési stratégiák, illetve a gyakorlati alkalmazás során a legeredményesebb stratégiák azok, amelyek a stresszhelyzetnek és személyes kompetenciáknak megfelelően kombinálják az egyes megküzdési formákat (Lazarus, Folkman, 1984; Sharon-David, Tenenbaum, 2017).

A Covid-19 járványhoz kapcsolódóan a munkavállalók jelentős része egy teljesen újfajta stresszhelyzettel találta szembe magát, mely folyamatos szubjektív újraértékelésre kényszerítette és a rá jellemző stresszre irányuló megküzdési stratégiák és eszközök rendszeres felülvizsgálatára. Számos kutatás mutatott rá arra, hogy a pandémia hatására jelentősen megnőtt a jövő kiszámíthatatlanságából fakadó bizonytalanság és csökkent a társas támogatás szintje a szeretteiktől való kényszerű távolságtartás miatt (Galea et al., 2020; in Minahan et al., 2020; Stainback, 2020).

A járvány hatására a szervezeteket érintő kihívások, lehetséges válaszok és felelősségvállalás is alapvetően átalakult (Poór et al., 2021). Legfontosabb kihívásnak a munkaadók részéről természetesen a gazdasági tevékenység folytatásának és a munkavállalók egészségvédelmének és biztonságának összeegyeztetése bizonyult (Szűcs és Zsédely, 2020). Megoldási lehetőségként a munkahelyi egészségvédelmi erőfeszítések és különösen az otthoni munkavégzés lehetőségének biztosítása vált széleskörben népszerűvé (Szűcs, et al., 2020).

A munkavállalók jelentős része preferálja ezeket a megoldásokat, önmaguk és szeretteik biztonsága érdekében inkább az online térbe visszahúzódott életvitelre és munkavégzésre rendezkedtek be (Manojkrishnan & Aravind, 2020). Az újfajta stresszhelyzettel leginkább azok tudtak jól megküzdeni, akik egyetértettek és elfogadták a korlátozó intézkedéseket, illetve számíthattak családi, baráti és munkahelyi személyes kapcsolataik támogató erejére (Wissmath et al., 2021; Petrika, 2012).

Az egészségügyi válsághelyzettel való személyes megküzdés egyik legérdekesebb összetevője a rendszeres testmozgás, amely általában is kitüntetett fontosságú a stresszel való megküzdés adaptív stratégiái között (Sharon-David & Tenenbaum, 2017). A munkahelyi stressz és testmozgás összefüggésével kapcsolatban érdekes összefüggés, hogy a szabadidejükben inkább azok végeznek testmozgást, akik a munkahelyükön pozitív élményeket élnek át (Wemme & Rosvall, 2004). Kutatásunk egyik fő kérdése annak feltárása volt, hogy a magyarországi munkavállalók a járványhelyzet körülményei között inkább maladaptív tevékenységek felé fordultak (Attar et al., 2021) vagy éppen ellenkezőleg megküzdési stratégiáikat inkább átalakították a rendszeres testmozgást is magában foglaló életvitelbe (Szóts et al., 2021).

A kutatási módszer bemutatása

Kutatásunk alapvető célja annak feltárása, hogy a magyarországi munkavállalók stresszszintje és megküzdési stratégiái hogyan változtak a járványhelyzet idején. Kérdéseinkkel a szervezeti és személyes felelősségvállalás területét is vizsgáltuk, elsősorban a vállalati egészségvédelmi erőfeszítésekre és a személyes megküzdési eszközök közül a rendszeres testmozgásra hangsúlyt fektetve. Korlátozott erőforrásaink birtokában adatgyűjtésünk feltáró és pilot jellegű, egy későbbi kiterjedtebb, kevert módszertanú kutatás megalapozásának tekinthető.

Alapvető kutatási kérdéseink, melyet anonim online kérdőív segítségével vizsgáltunk a következők voltak:

- Hogyan változott a magyarországi munkavállalók stresszszintje a koronavírus járvány idején?
- Hogyan vélekednek a munkavállalók a munkahelyi stresszel kapcsolatos felelősségről?
- Hogyan változott a rendszeres testmozgás gyakorlata a járványhelyzet idején?

Feltáró kutatásunk célcsoportjába a magyarországi munkavállalók tartoznak, törekedtünk arra, hogy pályakezdő és tapasztaltabb munkavállalók közel hasonló kitöltési arányát érjük el annak érdekében, hogy a két csoport között összehasonlítható elemzéseket is el tudjunk végezni. Válaszadóinkat online csatornákon értük el, webalapú kérdőívünket anonim módon töltötték ki, személyes információkat nem, kizárólag az elemzéshez szükséges demográfiai adatokat gyűjtöttünk. Kérdőívünk kérdései részben stresszel kapcsolatos validált kérdéssorok, részben új, feltáró jellegű kérdések voltak. A kitöltési idő csökkentése érdekében jelentős részben 4 vagy 6 fokozatú Likert skálákat alkalmaztunk és csak néhány nyitott, szöveges válaszlehetőséget tartalmazó kérdést alkalmaztunk.

Az online kérdőívvel 229 teljes választ sikerült begyűjtenünk, amelyek közül 109 választ 25 év alatti pályakezdőtől és 120-at 25 évesnél idősebb tapasztaltabb munkavállalóktól kaptunk. Válaszadóink között némiképp felülreprezentáltak a hölgyek, 136 nő és 93 férfi töltötte ki a kérdőívet. Kutatásunk földrajzilag nem tekinthető reprezentatívnak, a mintánkba 150-en kerültek be a Fővárosból és vonzáskörzetéből míg a vidéki településekről csak 79-en.

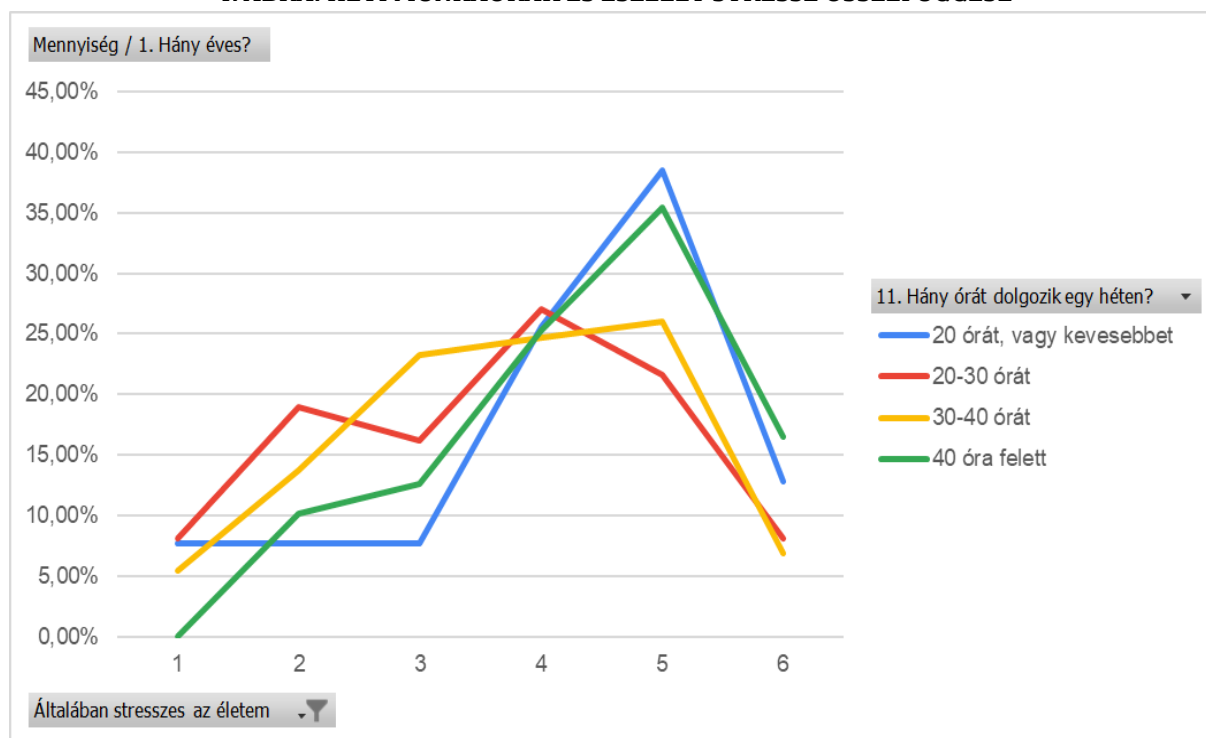
Eredmények

Terjedelmi korlátok miatt kutatási eredményeink közül cikkünkben csak a kutatási kérdéseinkhez legszorosabban kapcsoló eredményeket tudjuk bemutatni. Terveink között szerepel egy második cikk közlése részletesebb elemzéseinkkel és következtetéseikkel.

Az általános stresszszint tekintetében több demográfiai és munkához kapcsolódó tényező összefüggését vizsgáltuk a munkahelyi stressz mértékével. A lakóhely tekintetében egyetlen kiemelkedő értéket találtunk, mégpedig a fővárosi agglomerációban lakók részéről, akik 6 fokozatú Likert skálán kiemelkedően nagy arányban (69%) jelölték meg 5-ös vagy 6-os értéket. Ez az eredmény felhívja a figyelmet arra, hogy a munkába való közlekedéssel kapcsolatos nehézségeket alaposabban szükséges vizsgálnunk egy későbbi adatfelvétel során.

Az általános stresszszinttel erős összefüggést mutatott a heti munkaórák száma. Kutatásunk érdekes eredménye, hogy a hetente 20 óránál kevesebbet vagy 40 óránál többet dolgozók szignifikánsan magasabb stresszszintről számoltak be, mint a hetente 20 és 40 órát munkával töltők csoportja.

4. ÁBRA: HETI MUNKAÓRÁK ÉS ÉSZLELT STRESSZ ÖSSZEFÜGGÉSE



Forrás: Lantos, 2021

Válaszadóink számára a járványhelyzet idején is meghatározóak maradtak a munkavégzéshez kapcsolódó stresszorok, ez a tényező az észlelt stressz mértékéhez erősebben járult hozzá, mint az egészségi állapottal, személyes kapcsolatokkal vagy pénzügyekhez kapcsolódó stresszorok. A munkahelyi stresszhez kapcsolódó részletesebb válaszok alapján megállapítható, hogy a legjelentősebb szerepet a munkavégzés mennyiségi, minőségi elvárásai és az időbeosztás jelentik.

5. ÁBRA: MUNKAHELYI STRESSZFORRÁSOK JELENTŐSÉGE

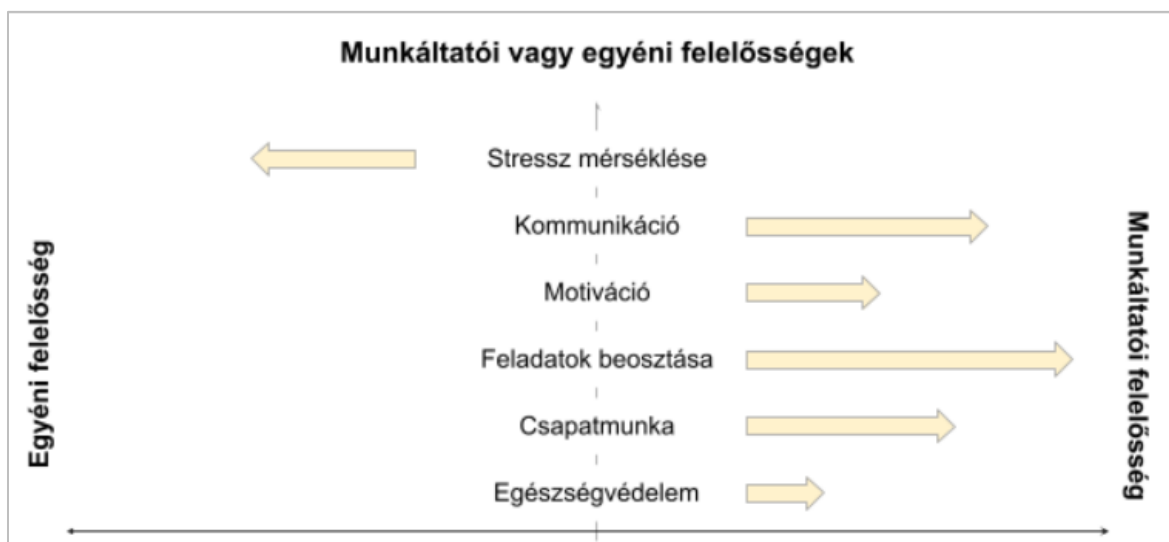


Forrás: Lantos, 2021

A fenti eredmények alapján megállapítható, hogy a magyarországi munkavállalók jelentős része szenved a mennyiségi és minőségi túlterheléstől, valószínűleg ezzel magyarázható az is, hogy a munkahelyi stressz érzelmi következményeivel kapcsolatban a fáradtság a legjellemzőbb a mintánkba került válaszadók esetében.

Eredményeink közül kiemelkedően fontosnak tartjuk annak a munkavállói vélekedésnek a feltárását, amely a kialakult helyzetben a vállalati felelősségét elsősorban a feladatok beosztásában, transzparens kommunikációban, a csapatmunka megszervezésében és motivációban látja. Az egészségvédelemmel közvetlenül kapcsolatba hozható felelősséget csak kisebb mértékben kötik a válaszadók a szervezetekhez, míg a stressz mérséklését elsősorban személyes felelősségüknek tartják.

6. ÁBRA: SZERVEZETI VS. EGYÉNI FELELŐSSÉG



Forrás: Lantos, 2021

Az egyéni felelősségnek markáns megjelenése ellentmondani látszik a minőségi és mennyiségi túlterhelés korábban bemutatott szintjével. Kutatásunk nem alkalmas ennek az összefü-

gésrendszernek mélyebb megértésére. Lehetséges magyarázatul kínálkozik, hogy a munkavállalók számottevő része önszántából vállal túlmunkát vagy másodállásokat. Elképzelhető ugyanakkor az is, hogy a magyarországi stresszdiskurzus alapvetően a medikalizáló értelmezések felé mutat, az egyéni megküzdési lehetőségek jelentőségét emeli ki a szervezeti preventív munkahelyi stressz alakítási lehetőségekkel szemben. Fontos jövőbeli kutatási iránynak tartjuk ennek a területnek részletesebb feltárását, melyhez kérdőíves módszerrel és személyes mélyinterjúkkal történő adatgyűjtés egyaránt szükséges.

A stresszkezelés területén ennek megfelelően meghatározó szerepet az egyéni megküzdési stratégiák töltenek be. Kutatási eredményeink azt mutatják, hogy a válaszadók egyszerre használnak problémaközpontú, érzelemközpontú és elterelő stratégiákat. Dominánsnak tekinthetőek az adaptív megküzdési mintázatok, ugyanakkor az önbevallásra épülő módszertan lehetséges torzításai miatt ezt az eredményt célszerű fenntartásokkal kezelni.

A legjellemzőbb megküzdési mintázat a problémamegoldó stratégia, ugyanakkor munkahelyi kontextusban ennek lehetőségei gyakran korlátozottak. Kedvezőnek tekinthető az eredmény, mely szerint válaszadóink gyakran kombinálják a problémaközpontú stratégiát érzelemközpontú megküzdéssel. Érzelmi támogatásra valamivel nagyobb mértékben számíthatnak a munkahelyükön kívüli társas kapcsolatokból, ugyanakkor még a koronavírus járvány idején jellemző elszigeteltség ellenére is jelentősnek mondható a munkatársaktól kapott segítség. Az elkerülésközpontú stratégia megvalósítását szolgálhatja a rendszeres testmozgás, de a válaszadóink életében az egyszerűbben megvalósítható figyelemelterelési megoldások is nagyon gyakran kerülnek alkalmazásra.

A maladaptív viselkedési mintázatok önbevallás segítségével kevésbé megbízhatóan vizsgálhatóak, ennek ellenére is egyértelműen kijelenthető, hogy a járványhelyzet idején az alkoholfogyasztással és dohányzással szemben elsősorban az egészségtelen étkezés szerepe kapott nagyobb jelentőséget a stresszel való megküzdésben.

7. ÁBRA: JELLEMZŐ MEGBIRKÓZÁSI STRATÉGIÁK

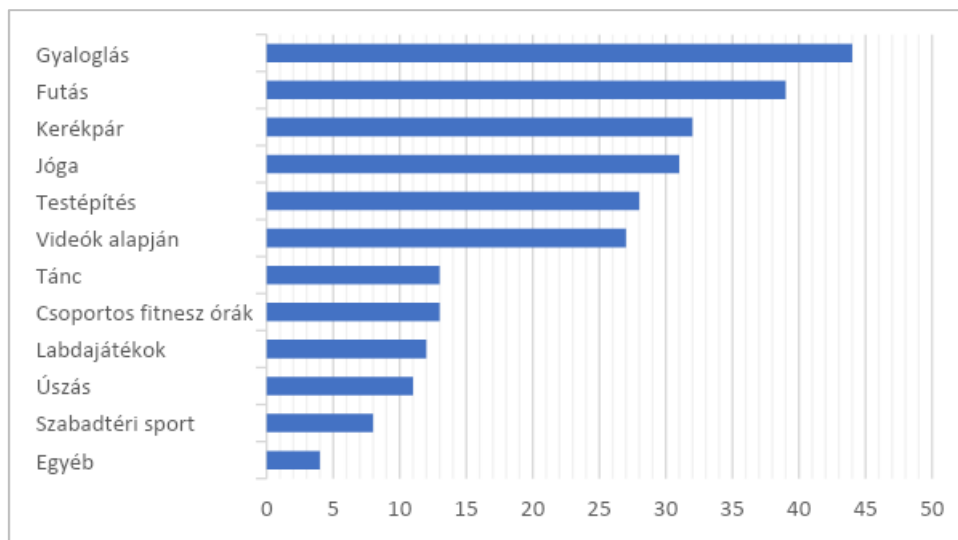


Forrás: Lantos, 2021

Záró kutatási kérdésünk az adaptív megküzdési stratégiákhoz közül elsősorban a rendszeres testmozgással kapcsolatos változásokra irányult. Az otthoni munkavégzés és egészségügyi vészhelyzet idején különösen fontos a testmozgáshoz kapcsolódó attitűdváltozások vizsgálata. A rendelkezésünkre álló adatok alapján a legjobb elemzési lehetőség a pályakezdők 109 fős csoportján

belül kínálkozott ennek feltárására. A fiatal pályakezdők rendkívül magas arányban (95%) mozognak rendszeresen, a legjellemzőbb a heti 2-4 alkalommal végzett testmozgás és a válaszadók többsége 2 vagy 3 különböző mozgásformát is megjelölt kérdőívünkben. Leggyakrabban a legalább 15 percig tartó gyaloglást említették, de magas számban futnak, kerékpároznak és jógáznak a fiatalok.

8. ÁBRA: PÁLYAKEZDŐ MUNKAVÁLLALÓK ÉS TESTMOZGÁS



Forrás: Rezsőfi, 2021

A kedvező eredmények helyes értelmezése során természetesen itt is felmerül az önbevallásos adatgyűjtés lehetséges torzító hatása. Elképzelhető, hogy a válaszadók egy része önmaga számára se ismeri be, hogy ezzel a legalapvető egészségmegőrzési módszerrel a szükségesnél ritkábban él. Feltételezhetjük tehát, hogy a valóságos kép ennél kissé kedvezőtlenebb, bár általános kedvező tendencia, hogy a fiatalabb nemzedékek értékrendjében előkelőbb helyet foglal el az egészségtudatosság. A gyaloglás, mint rendszeres testmozgás egyre népszerűbb sportolási forma, ugyanakkor egy kérdőíves kutatás esetén kényelmes pozitív válaszadási lehetőségnek is tekinthető.

A fentiek figyelembevételével fontosnak tartottuk, hogy a pályakezdő fiatalok esetében is alaposan megvizsgáljuk a rendszeres testmozgás mellőzésének lehetséges okait. Erre a kérdésre természetesen nem csak az az 5% válaszolt, aki soha nem végez rendszeres testmozgást, hanem azok a válaszadók is, akik számára időszakosan változik, hogy milyen mértékben tudják mindennapjaik részévé tenni a sportot.

2. TÁBLÁZAT: A RENDSZERES TESTMOZGÁS MELLŐZÉSÉNEK OKAI

Indokok	Átlag
Lusta vagyok a sportoláshoz.	5,25
Nincs időm sportolni.	4,67
Nem tudom, hogy melyik sportág való nekem.	2,75
Nem érdekel a sport, van más hobbim.	2,67
Nincs pénzem a sportoláshoz.	2,17
Egészségügyi okokból nem tudok sportolni.	1,33

Forrás: Rezsőfi, 2021

Kutatási eredményeink a testmozgás mellőzésének okaival kapcsolatban egyértelmű összefüggéseket mutatnak a korábban bemutatott jellemző munkahelyi stresszorok és érzelmi állapotok irányába. Az erőteljes mennyiségi és minőségi túlterhelés a munkavállalók jelentős részénél fáradtságot okoz és időbeosztási problémákhoz vezet. Mindez könnyen eredményezheti a lecsökkent kedvet és nyitottságot a rendszeres testmozgáshoz, különösen akkor, ha a mozgáshoz szükséges idő napirendbe illesztése is kihívásokat jelent.

Eredményeink egy veszélyes magatartási ördögi kör kialakulását jelzik a munkavállalók egy részének esetében. A jelentősen túlterhelt vagy túlvállaló munkavállaló fáradtsága vagy időbeosztási problémái miatt elhanyagolhatja a rendszeres testmozgást. Ezáltal megfosztja magát az egyik leghatékonyabb stresszel való megküzdési és egészségvédelmi eszköztől, amely éppen munkával kapcsolatos terhelhetőségére lesz leginkább negatív hatással és a visszacsatolás következtében ez a negatív hatásmechanizmus egyre erősödő jelleget ölthet.

Következtetések és javaslatok

Kutatásunk összegzéseként szeretnénk kiemelni a járványhelyzet idején általunk feltárt legfontosabb tendenciákat a munkahelyi stressz tekintetében. A munkához kapcsolódó stresszorok közül kiemelkedik a mennyiségi és minőségi túlterhelés, válaszadóink időbeosztási problémákról számolnak be. Az otthoni munkavégzés lehetősége inkább pozitív változásként jelentkezett az életükben, bár nőtt a munkatársaktól való elszigeteltségből fakadó stressz hatása. A munkavállalók számára fontos fenyegetettséget jelent az otthoni kikapcsolódásra való képtelenség és az alulértékeltség, az eustresszre lehetőséget adó tényezők közül a munkatársakkal való kapcsolatot és a munkahelyen kívülről kapott segítséget és érzelmi támogatást emelték ki

A vállalati felelősség tekintetében, a munkavállalók inkább a jó feladat kiosztást, kommunikációt, csapatszervezést és motivációt várják el munkaadóiktól, az egészségvédelemmel és stresszkezeléssel kapcsolatos felelősséget inkább tartják személyes kompetenciának. Jelentős azoknak a munkavállalóknak az aránya, akik a pandémia idején gyakrabban, szívesebben és hosszabb ideig alkalmazzák a testmozgást a munkahelyi stressz csökkentésére. A relaxációs technikákat válaszadóinknak csak kisebb része használja a munka utáni ellazulásra.

A rendszeres testmozgás tekintetében kapott kedvező válaszok korosztály szerint is erősen differenciálódnak. A fiatal, pályakezdő munkavállalók kiemelkedően gyakran alkalmazzák ezt a megküzdési stratégiát. A választott sportágak közül a gyaloglás, futás, biciklizés és jóga a leggyakrabban említett. A testmozgás kínálta megküzdési lehetőségekkel ritkábban vagy egyáltalán nem élő munkavállalók elsősorban fáradtságra, lustaságra vagy időhiányra hivatkoznak.

A munkahelyi stresszhez és megküzdési mintázatokhoz kapcsolódó kutatásunk folytatását tervezzük az összefüggések mélyebb megértése érdekében, ugyanakkor néhány javaslatot már a mostani eredményeink alapján is meg tudunk fogalmazni:

- A munkaadók számára elsősorban a munkahelyi mennyiségi és minőségi elvárások felülvizsgálatát javasoljuk. A járványhelyzet megpróbáltatásai sok munkavállalót túlterheltek, az állandó időzavar sokukat kiegészítő fenyegeti. Az elvárások folyamatos magas szinten tartása, a hatékonyság rövid távú maximalizálása, a vállalatok számára hosszabb távon fontos munkavállalók elvesztéséhez vezethet.
- A munkavállalók számára is javasoljuk a munkával kapcsolatos vállalásaik felülvizsgálatát és a túlvállalás visszaszorítását. A kiegyensúlyozott stresszel való megküzdési stratégiák alkalmazása érdekében célszerű a rendszeres testmozgás életvitelszerű

alkalmazása, mely lehetőséget kínálhat a krónikus stressz, alulértékelttség és túlvállalás ördögi köréből való kitörésre.

Irodalomjegyzék:

1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99300093.tv>, Letöltés ideje: 2021.07.05.
- American Psychology Association (2020). *Stress in America, A National Mental Health crisis*, Letöltés helye: <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2020/sia-mental-health-crisis.pdf>. Letöltés ideje: 2021.11.02
- Attar et al. (2021). *Evaluating the Moderating Role of Work-Life Balance on the Effect of Job Stress on Job Satisfaction*
- Carrell, A.B. (1991). Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons, Elsevier*, (7-8) 39-48.
- Gilstrap, C.M. – Schall, S. & Gilstrap, C.A. (2019). Stress in international work: Stressors and coping strategies of RNGO international directors, *Communication Quarterly*, 67(5) 506-525, DOI: 10.1080/01463373.2019.1668441
- Howe, N. & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. Knopf Doubleday Publishing Group.
- Juhász Á. (2002). *Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés*; Oktatási segédanyag, Munka- és Szervezetpszichológiai Szakképzés, Budapest
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kopp M. & Prékopa A. (2011). Ember-környezet játékmodell *Magyar Tudomány* (6) 665-677.
- Kopp M. (szerk.) (2008). *Magyar lelkiállapot 2008*. Semmelweis Kiadó, Budapest
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*, Springer Publishing Company, New York
- Lazarus, R.S. (1993). *Coping theory and research: Past, Present and Future*. American Psychologist, 245-254.
- Lantos V. (2021). *Stressz és munkahelyi stressz vizsgálata a Covid19 pandémia idején*, BCE, Budapest
- Manojkrishnan C.G. & Aravind M. (2020). *Covid-19 Pandemic and its Impact on Labor Force, A New Model Based on Social Stress Theory and Prospect Theory Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*
- Nistor K., Nistor A. & Stauder A. (2014). *A munkavállalók testi-lelki egészségének védelmében: A pszichoszociális kockázati tényezők ismertetése* In: Vincze J. & Tiszai G. (szerk.) *Emlékezünk orvosainkra*. Budapest: NDP Kiadó, pp. 83-96.
- Oláh A. (1996). *A megküzdés személyiség tényezői: A pszichológiai Immunrendszer és mérésének módszere*. Kézirat. ELTE, BTK.
- Petrika E. (2012). *Rendszeres testedzés hatása a mentális egészségre és az életminőségre fiatal felnőtteknél: depresszív tünetek, stressz és stresszkezelés összefüggéseinek empirikus vizsgálata*, Doktori Értekezés, Debreceni Egyetem
- Poór J., Balogh G., Dajnoki K., Karoliny M., Kőműves Zs., Pató G., Szűcs B. & Szabó Sz. (2021) *COVID-19 – koronavírus-válság: harmadik fázis, Kihívások és HR-válaszok*, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő
- Rezsőfi É. V. (2021) *A munkahelyi stressz és a testmozgás kapcsolatának vizsgálata a pályakezdők körében*. BCE, Budapest
- Sharon-David, H. & Tenenbaum, G. (2017). *The Effectiveness of Exercise Interventions on Coping with Stress: Research Synthesis, Studies in Sport Humanities*, Index Copernicus, Krakow, pp. 19-30.
- Selye J. (1976). *Stressz distressz nélkül*, Akadémia Kiadó, Budapest
- Szabó Á. & Juhász P. (2019). A munkahelyi egészségprogramok értékteremtésének mérési lehetőségei, *Vezetéstudomány*, 50(2)
- Szilas R.F. (2011). *Munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság*. Doktori disszertáció. Budapesti Corvinus Egyetem

Szűcs L. & Zsédely, M. (2020). *Koronavírus: munkaszervezetet érintő és várható intézkedések, jogi keretek*, Tax & Legal Alert, PwC Magyarország, 622. <https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2020/koronavirus-munkajog.html> 2021.11.14.

Szűcs L., Zsédely M.& Honyek, P. (2020). *Otthoni munkavégzés – hogyan készüljön rá a munkáltató és a munkavállaló?*, Tax & Legal Alert, PwC Magyarország, 623. <https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2020/otthoni-munkavegze,s.html> 2021.11.14.

Tóth A. & Kálmán B (2021). Az emberi erőforrás menedzsment szerepe a Covid-19 jövedelmekre kifejtett hatásainak megoldásában, *Új Munkügyi Szemle*, 2(4). 2-17.

Tóth A. – Szabó Sz. – Kálmán B. & Poór J. (2021). A foglalkoztatottság alakulása a magyar gazdaság szektorokban a Covid-19 járvány következtében, *Új Munkügyi Szemle*, 2(1) 2-23.

Wemme, K.M. & Rosvall, M. (2004): Work related and non-work related stress in relation to low leisure time physical activity in a Swedish population, *Journal of Epidemiology & Community Health*, 59(5) 377-379.

Zsolnai L. (1994): Vállalati etika, *Vezetéstudomány* 13(3) 54-56.

KOVÁCS MIKLÓS – NEMESKÉRI ZSOLT – VÁMOSI TAMÁS

A MUNKAKÉPESSÉG MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐI ADOTT NAGYVÁLLALAT LOGISZTIKAI TERÜLETÉN (I. RÉSZ)

A munkaerőhiány és a gondoskodás szándéka egyre jobban felértékeli az idősödő munkavállalók szerepét a munka világában. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy ennél a korosztálynál fokozottabban jelentkeznek azok az egészségügyi problémák és kitétségek, amelyek korlátozó hatást gyakorolnak a munkavégző képességre. Tanulmányunkban bemutatásra kerül egy döntően logisztikai szolgáltatásokat nyújtó nagyvállalatnál kivitelezett projekt tervezési folyamata, a begyűjtött adatok elemzése és az ehhez kapcsolódó beavatkozások és intézkedések formálása. Kitérünk a Munkaképességi Index fogalmára és fontosságára, az itt megemlíthető fogalmakra, bemutatjuk a projekt tervezési és elemzési módszertanát, majd a begyűjtött adatokat, azokat összefüggésekbe helyezve. A vállalat konkrét példáján keresztül bepillantást nyerhetünk az idősödő magyar munkavállalók munkaképességi állapotába, illetve a módszertannal segíteni szeretnénk más cégeknek hasonló felmérések elvégzése céljából.

Bevezetés

Hazánk és Európa idősödő népessége, pontosabban a népességen belüli növekvő részarányuk jelentős feladat elé állítja a szakpolitikai döntéshozókat. Az idősödő munkavállalók esetében elemi érdek a munkavégző képesség megőrzése (sőt, fejlesztése...), egyrészt az egyéni, másrészt a munkáltatói, harmadrészt a társadalmi érdekrendszerek miatt. A munkaerő-kínálat szerves és értékes részét képezi ez a csoport, akik esetében jogosan merül fel a munkavégzési körülmények fokozatos javítása, illetve a testi-lelki egészség megővésére tett intézkedések további bevezetése.

Az idősödő munkaerőt megszólító foglalkoztatási lehetőségek előmozdítása vállalati, nemzeti és uniós szinten is új gondolkodásmódot igényel. Továbbra is célszerű növelni az idősödő korosztály foglalkoztatási szintjét, azonban ennek szinte alappillére a munkahelyi biztonság és egészségvédelem. Különösen felértékelődő terület ez hazánkban, ahol sajnos a népesség általános fizikai állapota elmarad az európai átlagtól.

Annak érdekében, hogy a munkában töltött évek száma növekedjen, valamint, hogy a dolgozók továbbra is a legjobbat hozzák ki magukból, javítani kell munkakörülményeket a munkavédelmet illetően – ideértve a munkahelyi egészségfejlesztést, munkavégzést elősegítő egyéni fiziológiai védőeszközök biztosítását.

Jelen tanulmányban bemutatjuk egy megvalósított projekt eredményeit, amelynek fő kedvezményezettje egy magyarországi, elsősorban logisztikával és egyéb szolgáltatásokkal foglalkozó szervezet volt, kiegészítve egy szakértői gárdával. A projekt a GINOP-5.3.5. pályázati kiíráson belül, a GINOP-5.3.5-18-2020-00200 számú pályázat keretében a munka jövője (tekintettel többek között a technológiai fejlődésre, automatizációra, digitalizációra, a változó készségigényekre, az idősödő munkavállalókra, valamint a globális változásokra) tématerülethez kapcsolódott. A szolgáltatáso-

Kovács Miklós PhD hallgató, Pécsi Tudományegyetem
Nemeskéri Zsolt egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem
Vámosi Tamás egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem

kon belül pedig elsődlegesen a logisztikai szakmai területen dolgozó munkavállalók, és itt is kiemelten az idősödő munkavállalók volt a projekt célcsoportja.

A pályázatban lefektetett szakmai koncepció olyan módszertan fejlesztésére irányult, amely a logisztikai szolgáltatási terület jövőjével kapcsolatos pilot program keretében hozzájárult a szervezet jövőbeli munkahelyein az idősödő korcsoport munkaképességének megőrzéséhez, és az esélyegyenlőségi szempontok érvényesüléséhez.

Az ismertetett célok megvalósításához szükséges volt egy olyan megalapozó tanulmány elkészítésére, amely a program célterületén dolgozó logisztikai munkatársak munkaképességi jellemzőit mutatja be. Az anonim, online kérdőív segítségével megvalósított kutatásra az első projektidőszakban, 2021. április - június hónapok között került sor.

A tanulmány első eredményei segítséget adtak a pilot programba kerülő munkavállalók kiválasztásához, összegző megállapításai pedig a pilot program értékelésében, a szakszervezet és a munkáltató együttműködési lehetőségeinek felvázolásához adtak értékes hozzájárulást. A tanulmány eredményei alapján javasolt kormenedzsmet és kor-érzékeny kockázatértékelés nagyban hozzájárulhat a logisztikai dolgozók munkahelyi egészségének védelméhez, egészségük megőrzéséhez, ami a munkáltató, a szakszervezet és a munkavállalók közös érdeke.

A tanulmányban áttekintjük a Munkaképesség Index fogalmát és konkrét eredményeit a vizsgált szervezet esetében, a kapcsolódó főbb fogalmakat, a használt módszertant, illetve a kérdőíves felmérés eredményeit, amin keresztül értékes bepillantást nyerhetünk egy adott szervezet elsősorban fizikai munkát végző alkalmazottjainak minőségi jellemzőibe.

A Munkaképességi Index jelentősége, tartalma

A Munkaképesség Index eszköz a munkavállalók munkájukban való megtartására, fejlesztő javaslatok, módszerek kidolgozására és igazolására, egyúttal segít megtalálni a munka világában azokat a munkavállalókat, akik támogatásra szorulnak a munkaerőpiaci szerepvállalásuk folytatásához. A munkaképességet számos tényező (környezeti, szociális, legfőképpen egészségi) befolyásolja.

E fejezetben azokat a legfontosabb elveket és fogalmakat tisztázzuk, amelyek elősegítik az analízisünk megértését.

A Munkaképességi Index általános jellemzői

A Munkaképesség Index felmérés rendszerét a Finn Munkaegészségügyi Intézetben (FIOH) fejlesztették ki 1980-as évek elején, mára már világszerte 26 nyelvre lefordítva alkalmazzák. Első felhasználása egy idősödő önkormányzati dolgozókat vizsgáló felmérésben jelentkezett, melynek célja a munkaképesség fejlesztési intézkedések hatásainak lemérése, igazolása volt.

Magyarországon az Index terjesztésének és a felhasználás összehangolásának nem-kizárólagos jogáról az OMFI kötött szerződést. A 2013-as verzió magyar változatát a Nemzeti Munkaügyi Hivatal Munkahigiénés és Foglalkozás-egészségügyi Főosztálya dolgozta ki.

A Munkaképességi Index mindig egy adott személyt vizsgál, egy adott munkakörben, ezért a munkahelyi tényezők szerepét nem lehet figyelmen kívül hagyni. Ugyanakkor nem alkalmazható az előzetes vizsgálatnál, alkalmassági vizsgálat vagy kockázatértékelés helyett.

A Munkaképesség Index hét kérdésből áll, legmagasabb pontértéke 49, amelynek a megoszlását, pontozását az *1. táblázat* tartalmazza.

1. TÁBLÁZAT: A MUNKAKÉPESSÉGI INDEX KÉRDÉSEI ÉS PONTOZÁSA

Kérdés	Adható maximális pontszám	A pontozás megoszlása
Jelen munkaképesség a valaha volt legjobbhoz képest	10	Értéke: 0-10-ig tartó skálán
A munkaképesség a jelen munkakövetelményei szempontjából	10	Értéke a válaszok alapján: 2-10 pont között
Jelenlegi betegségek száma	7	Pontozás: - legalább 5 betegség = 1 pont - 4 betegség = 2 pont - 3 betegség = 3 pont - 2 betegség = 4 pont - 1 betegség = 5 pont - nincs betegsége = 7 pont
Betegségek okozta becsült hatás a munkavégzésre	6	Értéke: 1-6 pont között
Betegszabadság az elmúlt 12 hónapban	5	Értéke 1-5 pont között
Saját becslés a munkaképességről a válaszadástól számított két év múlva	7	Értéke a válaszok alapján: - valószínűleg nem leszek képes = 1 pont - nem biztos = 4 pont - eléggé biztos, hogy képes leszek = 7 pont
Lelki erőtartalék	4	Értéke: a kérdéssorozatból kapott számok összege alapján 0-3 = 1 pont 4-6 = 2 pont 7-9 = 3 pont 10-12 = 4 pont

Forrás: Kudász, 2016

A Munkaképességi Index a következő beavatkozási területekre keresi a választ (Kudász, 2016):

- egészséggel összefüggő problémák,
- mindennapi teendőkkel, erőnléttel összefüggő problémák,
- képességekkel, képzettséggel, tudással összefüggő problémák,
- a munka fizikai megterhelésével összefüggő problémák,
- problémák a munkakörnyezetben (munkavédelem),
- a munkahelyi közösség működésével kapcsolatos problémák,
- a munka szellemi megterhelésével összefüggő problémák,
- munkakedv, motiváció csökkenése,
- munkától független problémák (családi, anyagi stb.).

A Munkaképességi Index kérdőív önbevalláson alapul és értékelését követően a kapott eredmények jól jelzik a munkavállaló jelenlegi állapotát, illetve nagy pontossággal prognosztizálják a munka világában való jövőbeli megmaradását (lásd a 2. táblázatot). Mindez párosul az önismeret kérdésével, a munkahelyi környezettel, az általános megelégedettséggel vagy annak hiányával, amellyel a felmérés során számolnunk kellett.

2. TÁBLÁZAT: A MUNKAKÉPESSÉGI INDEX EREDMÉNYEI

Pontérték	Munkaképesség kategória	Javasolt intézkedések
7-27	rossz	a munkaképesség helyreállítása
28-36	mérsékelt	a munkaképesség javítása
37-43	jó	a munkaképesség erősítése
44-49	kiváló	a munkaképesség fenntartása

Forrás: Kudász, 2016

Fogalmi keretek

A fogalmak, definíciók közül az alábbiakban azokat mutatjuk be, amelyek megalapozzák az értékelésünket.

- Az **idősödő munkavállaló** fogalma: A WHO életkor szerinti definíciója szerint a 60-74 éves korosztály tartozik az idősödők csoportjába, az ENSZ már a 60 év felettieket tekinti idősebb korúaknak, míg az ILO és az EU is a 65. életévben jelöli meg időskor kezdetét. Az OECD szerint a munkavállaló akkor számít idősnek, ha már belépett a munkában töltött éveinek második felébe, de még nem érte el a nyugdíjkorhatárt. A munkaképesség alakulása ugyanis szoros összefüggést mutat a munkakörülményeknek az életkorhoz, az egyéni képességekhez és készségekhez, az egészségi állapothoz történő igazításával, ami már a 45. életév után szóba jöhet. Esetünkben ez utóbbi meghatározást alkalmazzuk, azaz a 45 év feletti személyek jelentik a célcsoportot.
- A **munkaképesség** a munkahelyi követelmények és az egyéni erőforrások mérlege, amely a munkahelyen kívüli tényezőket, így például a családot és a társadalmat is figyelembe veszi. Míg a munka jellege, mennyisége és szervezése, valamint a munkakörnyezet és munkahelyi közösség a munkahelyi követelményeket befolyásolja, addig az egyéni erőforrások az egészségtől, a kompetenciától, az értékektől, a hozzáállástól és a motivációtól függenek. A munkaképesség összetett, többdimenziós természetének köszönhetően a munkaképesség meghatározása kizárólag objektív mérések vagy szakértői értékelés alapján komoly kihívást jelent.
- A **foglalkoztathatóság** tartalmazza az „egyéni tényezőket,” az alapvető tulajdonságokat, általános készségeket, a munkával kapcsolatos tudásanyagot. A „személyes körülményeket”, amelyhez egy sor társadalmi-gazdasági tényező tartozik, melyek az egyén társadalmi és háztartási helyzetére vonatkoznak. Ezek hatással lehetnek az egyén munkavállalási képességére és akaratára, vagy arra a környezeti nyomásra, amely rákényszerítheti a munkalehetőség elfogadására. A személy foglalkoztathatóságára ható „külső tényezőket”, ilyenek például a munkaerőpiaci kereslet feltételei és a foglalkoztatással kapcsolatos állami szolgáltatások képessé tevő támogatása.
- Az **egészség** már nem csupán a betegségek gyógyításával együtt kerül meghatározásra, hanem emberi alapjogként jelenik meg, amelynek elérése a világon mindenütt az egyik legfontosabb társadalmi cél, és aminek megőrzése és fejlesztése a fenntartható gazdasági és társadalmi fejlődés elengedhetetlen feltétele. Az egészség és a munka szoros kapcsolata aktív együttműködést tesz szükségessé a foglalkozás-egészségügyi és a munkahelyi biztonsággal foglalkozó szakemberek, a munkaadók és a munkavállalók között.
- **Munkaerőpiac** – nem más, mint adott időszakban, adott gazdasági feltételek mellett a munkaerő adásvételével kapcsolatos viszonyok összessége. A munkaerőpiac

szereplői a munkaadók és munkavállalók, valamint a munkaerőpiacra befolyással bíró munkanélküliek és az állam. A munkaerő-kereslet a munkáltatók által megjelenített azon igény, hogy egy meghatározott időszakban milyen létszámú és összetételű munkaerőt kívánnak foglalkoztatni. A munkaerő-kínálat az adott időszakban rendelkezésre álló munkanélküliek és álláskeresők számát és összetételét jeleníti meg.

Módszertan

A módszertan filozófiai háttere a többszintű modell. A munkaképesség alapját a munkavállaló egészségi állapota jelenti. Erre épül a megszerzett tudás, az elsajátított készségek és képességek, a jártasság, gyakorlat. Az alsó szinteknek elég erősnek kell lenniük, hogy megfelelően alátámasz- szák a felsőbb szinteket. A harmadik szint a belső értékek szintje, mint a hozzáállás, életszemlélet, motiváció, attitűd. Az egyén ezen a szinten hozza meg a döntését a munka világában történő meg- maradásról vagy távozásról.

A lekérdezés és a kérdőívek feldolgozása a felsőoktatásban elterjedt EvaSys online rendszerrel történt, amely napjainkban az egyik legkorszerűbb adatfeldolgozó és internetes technológia közé tartozik, alkalmazása lehetővé teszi a gyors és hatékony kurzus-kiértékeléseket, felméréseket. A döntően kvantitatív elemzések minőségi mutatói a megállapításokból levonható következtetések- ben nyilvánul meg.

A feldolgozás során figyelembe vettük a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszerét (FEOR08), a foglalkozások egészségi tényezőinek meghatározását és a vizsgált szervezet munka- kör-értékelési módszerét.

A **FEOR08 szerint a foglalkozás** azon munkák, feladatok, tevékenységek összessége, amelyeket nagymértékű hasonlóság jellemez. A foglalkozás meghatározásakor a ténylegesen gyakorolt tevé- kenység tartalma számít, emellett lényeges csoportképző ismérv az adott foglalkozás gyakorlásá- hoz szükségesnek ítélt szakértelem, tudás, ismeret szintje. A **készség- (képzettség-) szint** a fog- lalkozás során végrehajtott feladatok, feladatsorok és kötelességek összetettségének együttes ér- tékelése. A készség- (képzettség-) szint megállapításakor figyelembe lehet venni a formális iskolai végzettséget, a szakképzettséget, amit a kapcsolódó feladatok megfelelő végrehajtása megkíván. Hasonlóképpen számít a munkahelyi képzés és/vagy a foglalkozáshoz kapcsolódó tapasztalatok mértéke is. A készség- (képzettség-) szint a foglalkozást jellemző munkatevékenységre vonatko- zik és nem az azt betöltő egyén képességeire, képzettségére, aki egy foglalkozást, jellemző mun- katevékenységet - jól vagy rosszul is - elvégezhet. A készségszint minimuma általában úgy lett megállapítva, hogy egy pályakezdő is elvégezheti az adott foglalkozásra jellemző feladatot, mun- katevékenységet.

A „Kézikönyv a foglalkozások egészségi szempontjainak meghatározásához” c. mű a **készségek, kompetenciák** megfogalmazásakor a foglalkozások tartalmát, adott területen a lehetséges szere- peket (például vezető, irányító szerep, önálló munkavégzés stb.) veszi alapul. A készségeket a cse- lekvés konkrét formája (pl.: kommunikációs készség), a tevékenység típusa (manuális, szenzomo- torikus, intellektuális), és összetettségük (több elemi készség) alapján határozza meg. A **foglalko- zás jellege** a foglalkozások általános leírását tartalmazza. A **foglalkozás egészségre gyakorolt hatása** rendszerezi az általános és speciális foglalkozási/foglalkozással összefüggő kórállapoto- kat, és azokat a népszerűben gyakran előforduló megbetegedéseket, amelyek súlyossága fokozód- hat. **Lehetséges kórok** között felsorolja a fizikai, kémiai, biológiai, ergonómia és pszichoszoci- ális kóros tényezőket. A kizáró, korlátozó okok és tényezők olyan betegségek, illetve állapotok, amelyek befolyásolják a szellemi, fizikai teljesítőképességet, az érzékszervek működését és a kom- munikációt (Cseh et al., 2014).

A munkakör-értékelés folyamatának módszeresnek, tárgyilagosnak, az értékelés eredményének pedig egységesnek és hitelesnek kell lennie (Földes & Szederkényi, 2021). A munkakör tartalmára vonatkozó információ a munkakör-elemzés adataiból szerezhető meg. A vizsgált szervezet egy Munkakör Értékelő Bizottság által a Hay-módszert alkalmazza. A Hay-módszert közvetlenül a II. világháború befejezését követően amerikai szaktanácsadók fejlesztették ki az Edward N. Hay Inc. cégnél. Innen kapta a nevét is. A módszer egy precízen kidolgozott mérőszámrendszer. Egy munkakörnek a termelésben vagy a szolgáltatásban betöltött értékét három faktor (kompetencia, tényező) határozza meg: a tudás, a problémamegoldás és a felelősség, a fizikai munkakörök értékelésénél a munkakörülményeket, mint negyedik tényezőt mérlegelik.

Ezen kompetenciák és a munkakörérték közötti logikai összefüggésen alapul a rendszer, amely a három dimenzió mentén további dimenziók (még nyolc) alapján határozza meg a munkakör besorolását:

- A tudás: az elfogadható munkaköri teljesítményhez szükséges ismeretek és gyakorlatosság teljes összege. Dimenziói: a szaktudás szélessége és mélysége, a vezetési képességek szélessége, az emberi viszonyok kezelésének képessége.
- Problémamegoldás: a fő tényező annak mértékét vagy fokát jelzi, hogy az adott munkakör mennyire igényli a problémák meghatározását, elemzését és megoldását. A problémamegoldás két dimenziója: a gondolati szabadság és a feladat általi kihívás.
- A felelősség (beszámoltathatóság) annak a befolyásnak vagy hatásnak a mértéke, amelyet az adott munkakör a vállalati/üzleti tevékenységekre kifejt. Dimenziói: a cselekvés szabadsága/függetlensége, a hatás/befolyás és a nagyságrend.
- A munkakörértékét a három említett fő tényező pontszámainak összege mutatja. Azonos pontszám-kategóriába tartozó munkakörök értéke azonosnak tekinthető, azaz a munkakörök egyforma súlyúak.
- A munkakör-értékelés felhasználása a bérrendszerek kialakításában elsődleges, de hasznosítható a karriertervezésben, a követelmények meghatározásánál, a személyzetfejlesztési programok kidolgozásánál és a szervezetfejlesztésnél.

A kérdőívek feldolgozása

Foglalkoztatáspolitikai tekintetben a vizsgált szervezetnek kiemelt szerepe van a hazai munkaerőpiacon, célja a megfelelő munkaerő alkalmazása mind mennyiségben, mind minőségben, illetőleg a meglévő munkaerő megtartása. A szervezet humánpolitikájában fontos szempont a munkahelyi esélyegyenlőség, az egyenlő bánásmód megteremtése, biztosítása.

A HR munka deklarált célja, hogy a szervezet vonzó munkahellyé váljon, fejlessze a munkáltatói brandet, a munkavállalói lojalitást, a toborzási és kiválasztási folyamatokat, valamint a megfelelő mennyiségű és minőségű humán erőforrás tervezhetőségét szolgáló monitoring rendszereket és motiváló munkafeltételeket, versenyképes jövedelmeket biztosítson.

Célcsoport

A lekérdezés a már említett Munkaképességi Index (WAI) kérdőív alapján történt, 2021 végén. A válaszadás önkéntesen és a kérdőív jellegének megfelelően önbevallás alapján készült. A kérdőívet 307 fő töltötte ki, amely a projekt földrajzi területén (Baranya, Somogy, Tolna, Fejér és Zala megye) a szervezet logisztikai területén dolgozóinak alapsokaságát az elvárt szinten reprezentálja.

A minta kiválasztásánál a szakszervezet a pályázat céljaival összhangban arra törekedett, hogy lehetőleg a munkavégzés szempontjából már érzékeny korcsoport adja a lekérdezettek nagyobb részét. Ebből adódóan a negyven év feletti munkavállalók megszólítását szorgalmaztuk. A válaszadók közel 60%-a e korcsoportokból került ki. A munka jellege szerint három (fizikai, szellemi és fizikai/szellemi együtt) csoportra koncentráltunk (részletesebben lásd később).

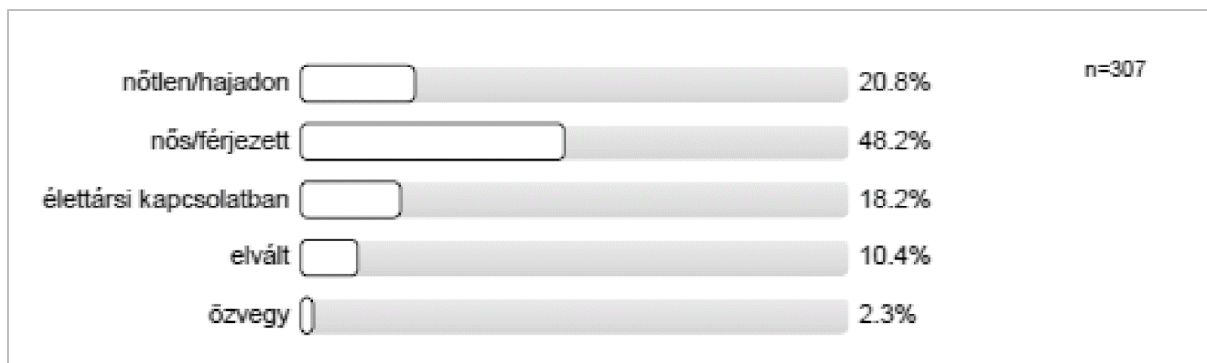
Nemek szerinti megoszlás és családi állapot

A lekérdezésben szereplő munkavállalók nemek szerinti megoszlása jól tükrözi a teljes sokaság arányait, mely szerint a férfiak 69,1%-ot (212 fő), míg a nők 30,9%-ot (95 fő) képviselnek (a teljes minta 307 fő).

A családi állapot alapvetően magánszféra része, hozzátartozik a napi, munkára kész állapot minőségéhez, a lelki erőtartalékok meglétéhez. A munka-család összefüggés irányait tekintve megállapítható, hogy a munkavégzés hozzájárulhat a családi szerepvállalás hatékonyságához például az egyén kompetenciáinak fejlődése és pozitív hangulata által, illetve amikor a családi erőforrások, mint például a támogatás és a családban megélt sikerélmény, teszik könnyebbé a munkavégzést.

Ugyanakkor ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy a nőtlen/hajadon, vagy az elvált munkavállaló munkavégző képessége csökkenne vagy alacsonyabb lenne (Varjasi, 2021). Kockázatot jelenthet a munka és az otthon egymásnak ellentmondó követelményei és az abból adódó karrierproblémák. Mindemellett a munka és a családi állapot közötti kapcsolatban megjelenik a munkahely és a munkavégzés, mint a stressz egyik meghatározó lehetősége.

1. GRAFIKON: A MINTÁBAN SZEREPLŐ MUNKAVÁLLALÓK CSALÁDI ÁLLAPOTUK SZERINTI MEGOSZLÁSA



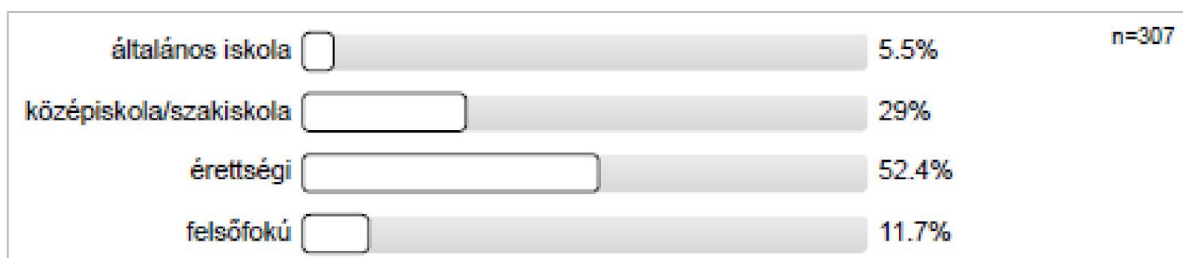
Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

Alapvégzettség

Az alapvégzettség definíciók általában az oktatási rendszer által meghatározottak. Esetünkben négy átfogó szintet (általános iskola, középiskola/szakiskola, gimnáziumi/szakközépiskolai érettségi és felsőfokú végzettség) határoztunk meg, amelyek megegyeznek az általánosan használt munkaerőpiaci besorolásoknak, így például a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat által használt statisztikai alapstruktúrának.

A 2. grafikon egyértelműen mutatja, hogy a mintában alacsony a csak általános iskolát végzettek aránya és magasak az érettségivel, felsőfokú végzettséggel rendelkezők mutatói. Mindez összefügg a szervezet által meghatározott tevékenységi körökhöz kapcsolódó munkaköri elvárásokkal, kompetenciákkal.

2. GRAFIKON: A MINTÁBAN SZEREPLŐ MUNKAVÁLLALÓK ALAPVÉGZETTSÉGÜK SZERINTI MEGOSZLÁSA



(egyik választ sem jelölte a megkérdezettek 1,3%-a)
 Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

A FEOR szerinti nomenklatúrában, a mintában szereplők döntő része a 2-es (egyetemi, főiskolai vagy azzal egyenértékű végzettség), a 3-as (felsőfokú vagy érettségire épülő szakképzésben szerzett végzettség, gimnáziumban, szakközépiskolában, technikumban szerzett képesítés) és a 4-es (érettségire épülő szakképzésben szerzett végzettség, gimnáziumban, szakközépiskolában szerzett képesítés, szakiskolai (szakmunkásképző iskolai) szakképesítés alapfokú (általános iskolai) végzettség) kategóriába tartoznak.

Megjegyzendőnek tartjuk, hogy jelen esetben figyelembe vettük a válaszadói hajlandóságot, amely legtöbb esetben összefügg a kvalifikáltsággal.

Legmagasabb szakmai végzettség

A szakmai végzettség alapja az iskolai képesítés lehet, e fogalom azonban tágabb, bele tartoznak mindazon végzettségek, amelyekre a munkavállalónak dokumentáltan igazolt meg- vagy felhatalmazása van. Ide tartozik az Országos Képzési Jegyzékben (OKJ) meghatározott szakképesítés.

A nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény értelmében a szakképzettség az alapfokozattal vagy mesterfokozattal egyidejűleg, valamint a szakirányú továbbképzésben, illetve a felsőoktatási szakképzésben megszerezhető, a szak és a szakirány vagy specializáció tartalmával meghatározott, a szakma gyakorlására felkészítő szaktudás oklevélben, felsőfokú szakmai oklevélben történő elismerés.

A szervezetnél az egyes munkakörök betöltéséhez szükséges iskolai és szakmai végzettségeket a munkatükör, a munkaköri leírás, illetve a szervezeti és működési szabályzat rögzíti.

3. GRAFIKON: A MINTÁBAN SZEREPLŐ MUNKAVÁLLALÓK ALAPVÉGZETTSÉGÜK SZERINTI MEGOSZLÁSA



(egyik választ sem jelölte a megkérdezettek 3,9%-a)
 Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

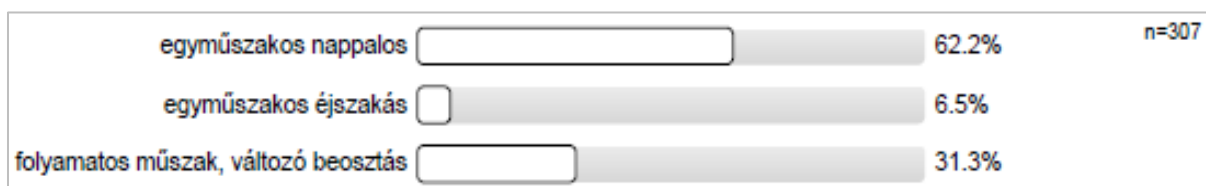
A grafikonon a belül szerzett szakmai végzettséget a munkahelyen belüli, illetve az általa szervezett elfogadott elismerést jelenti. Az alapvégzettség és a szakmai végzettség közötti arányok egyensúlyt mutatnak.

Műszakbeosztás

A munkarend esetünkben azért is lényeges, mert a váltott és az éjszakai munkavégzés hatással van a hangulati életre, melyet számos kutatás bizonyít. Kérdőívekkel mérhető mutatói például a szorongás, a depresszió, a kiégés és a koherencia-érzet. A váltott és az éjszakai műszakhoz kapcsolódó cirkadian ritmus megzavarása rövidtávon több, az időzónaváltáshoz hasonló tünet kialakulásához vezet, hosszú távon hozzájárulhat anyagcserével kapcsolatos tünetcsoportok, elhízás és szív-és érrendszeri betegségek kialakulásához, valamint növelhetik bizonyos daganatos betegségek kockázatát. Mindemellett a váltott/éjszakai műszak növeli a munkabalesetek esélyét, csökkenti a teljesítményt, a munka hatékonyságát és egészségkárosító hatású – a váltott/éjszakai műszak rossz hatással lehet a munkavállaló családi, illetve egyéb társadalmi kapcsolataira.

Műszakbeosztás szerint a munkavállalók nagyobb része, 62,2%-a egyműszakos nappalos munkarendben dolgozik. Ugyanakkor 96 fő (31,3%) folyamatos, illetve változó műszakbeosztásban dolgozik és 20 munkavállaló (6,5%) állandó éjszakai (4. grafikon).

4. GRAFIKON: A MINTÁBAN SZEREPLŐ MUNKAVÁLLALÓK MŰSZAKBEOSZTÁSUK SZERINTI MEGOSZLÁSA



Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

Munkavégzés helyszíne

A munkavégzés helyszínét tekintve a mintában szereplő munkavállalók döntő része 245-en (79,8%) adott településen, míg 62-en (20,2%) változó helyszínen dolgoznak. Külön nem vizsgáltuk, hogy a teljes mintán belül mekkora az ingázási arány (5. grafikon).

5. GRAFIKON: A MINTÁBAN SZEREPLŐ MUNKAVÁLLALÓK A MUNKAVÉGZÉS HELYSZÍNE SZERINTI MEGOSZLÁSA



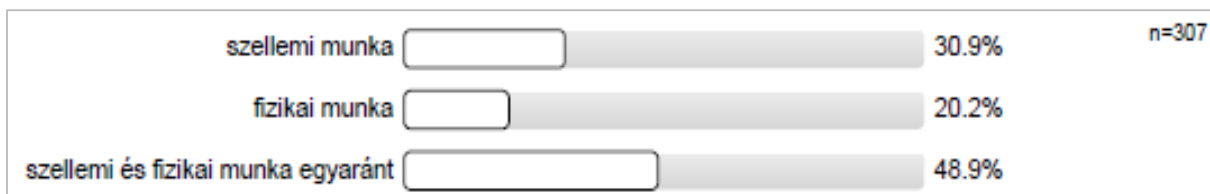
Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

Munka jellege

Mint azt korábban már jeleztük három kategóriát állítottunk fel, amelyen belül a szellemi munka terminológiáján belül a munkatevékenység lényege a külvilágból érkező információk felvétele (észlelés), feldolgozása és a döntéshozatal (gondolkodás). A szellemi tevékenység eredménye a döntés kivitelezése. A fizikai munkavégzés olyan tevékenységek összességét jelenti, amelyekben a munkafeladat ellátása elsősorban testi erő kifejtését igényel.

A fizikai munkavégzésben fontos szerepe van a váz- és az izomrendszernek, és jelentős lehet a munkatevékenység energiaigénye is. Az ilyen jellegű munkafeladatok ellátására akkor alkalmas valaki, ha megfelelő testi erővel, kondícióval rendelkezik. A tartós, egyoldalú terhelés ugyanakkor károsíthatja a váz- és izomrendszert, az anyagcserét, a vérkeringést. Hipotézisünk szerint a szellemi/fizikai munka együttesen jelentősebb terhelést ró a munkavállalóra.

6. GRAFIKON: A MINTÁBAN SZEREPLŐ MUNKAVÁLLALÓK MUNKA JELLEGE SZERINTI MEGOSZLÁSA



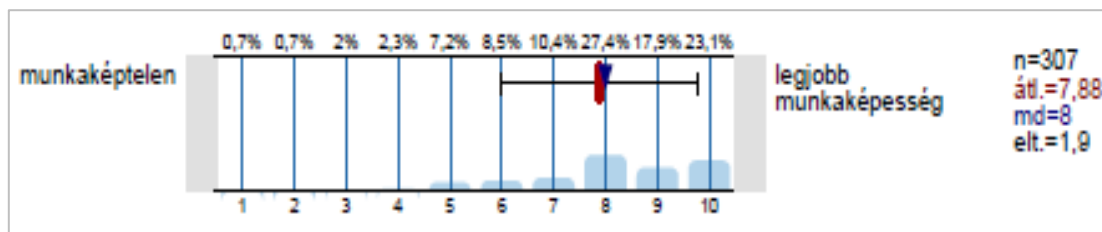
Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

A fenti grafikon szerint a válaszadók közel fele, 150 fő (48,9%) fizikai/szellemi munkát, közel harmada, 95 fő (30,9%) szellemi munkát, míg a maradék egyötöd, 62 fő (20,2%) fizikai munkát végez.

A továbbiakban a Munkaképességi Index meghatározó kérdéseit vizsgáljuk a korábban bemutatott módszertan alapján.

A munkavállalók munkaképessége a valaha legjobbhoz képest

Az első kérdés arra irányult, hogy a munkavállaló szubjektív megítélése szerint milyen a munkaképessége a lekérdezés időpontjában. Vagyis a válaszadó tíz ponton belül hány pontra értékeli adott időpontbeli munkaképességét. Az eredményeket az alábbi ábra foglalja össze:



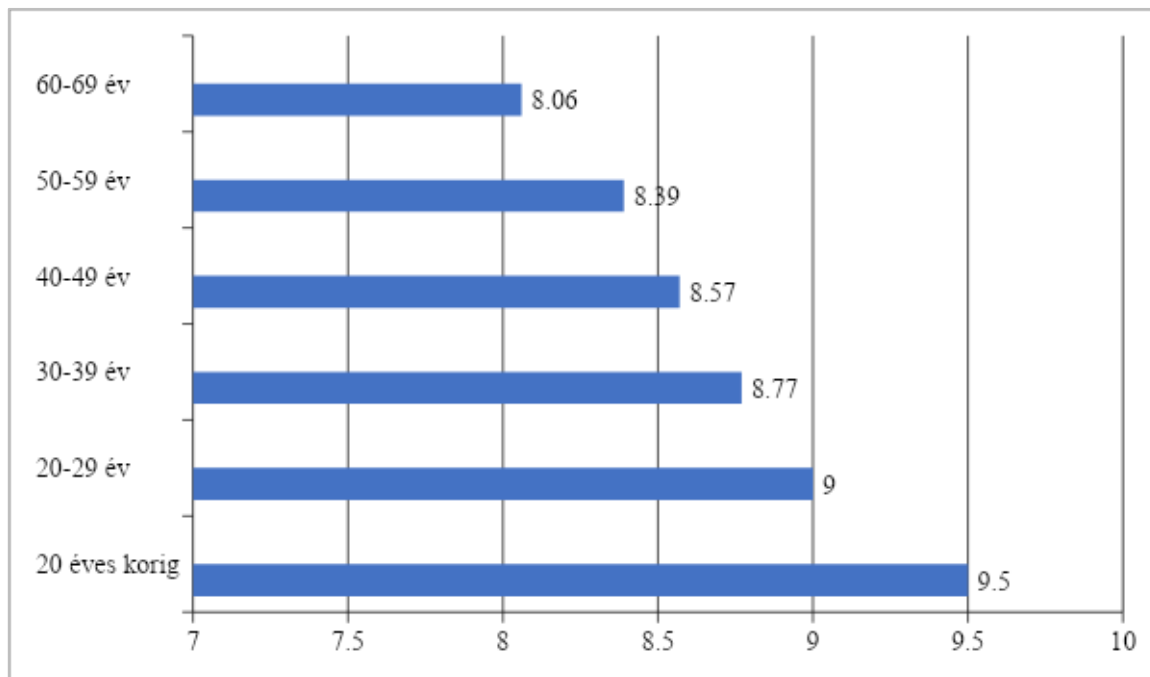
Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

Megállapítható ez alapján, hogy számosságát és arányait tekintve a munkaképességének állapotát 8-10 pont közé teszi a munkavállalók 68,4%-a.

A munka jellege szerinti arányok megoszlása azt mutatja, hogy a szellemi munkát végzők 91,1%-a, a fizikai dolgozók 71,1%-a, míg a szellemi/fizikai munkavállalók 75,6%-a gondolja úgy, hogy munkaképessége jó.

A **kérdés indexe 8,58 pont**, ezen belül a nőké 8,69, míg a férfiaké 8,36. Életkori csoportosítását a 7. grafikon mutatja.

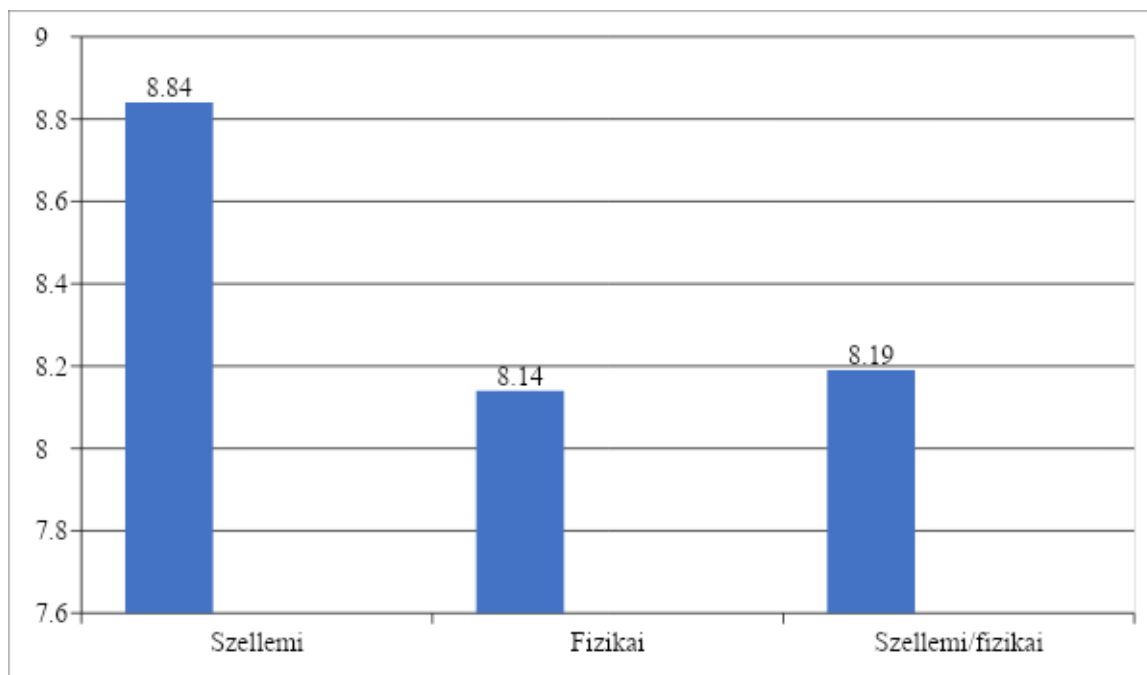
7. GRAFIKON: A MUNKAVÁLLALÓK MUNKAKEPESÉGE A VALAHA LEGJOBBHOZ KÉPEST KÉRDÉS KORCSOPORTOS MEGOSZLÁSA A WAI INDEX SZERINT



Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

A 7. grafikon, és mint látni fogjuk a többi kérdéscsoport esetében is a kor növekedésével egyenes arányban, szignifikánsan kimutatható a munkaképesség csökkenése a valaha legjobbhoz képest. Ezt bizonyítja 20 éves korig és a 60-69 éves korcsoport közötti, közel egy pontos különbség.

8. GRAFIKON: A MUNKAVÁLLALÓK MUNKAKEPESÉGE A VALAHA LEGJOBBHOZ KÉPEST KÉRDÉS MUNKA JELLEGE SZERINTI MEGOSZLÁSA A WAI INDEX SZERINT



Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

A bevezető fejezetekben már megfogalmaztuk, hogy a munkaképesség helyzetét/állapotát legnagyobb mértékben a munka jellege befolyásolja. A 8. grafikomból egyértelműen az látszik, hogy a szellemi munkát végzők állnak a legközelebb az ideális 10 ponthoz, míg a fizikai dolgozóknál ez 1,86 ponttal kevesebb. Mindemellett az együttes szellemi/fizikai tevékenységet folytatók pontszáma is kisebb, mint a szellemi munkát végzőké és alig tér el a fizikai dolgozókéétól.

A munkavállalók munkaképessége a valaha legjobbhoz képest kérdés és a családi állapot közötti összefüggés indexe szerint a legjobb pontszámmal (8,72) pont a nőtlen/hajadon csoport rendelkezik. Őket követik a nős/férjezett munkavállalók, 8,51 ponttal, míg a többi csoport (élettársi kapcsolat, elvált, özvegy) alatta marad a medián értéknek. A legalacsonyabb az özvegyek csoportja 8,37 ponttal.

Alapvégzettség szerinti megoszlásban már nagyobb szórásról beszélhetünk, ahol a legnagyobb mutatóval, 8,94 ponttal a felsőfokú végzettségű dolgozók értékelik pozitívan munkaképességüket a valaha legjobbhoz képest, míg az átlag index alá kerültek a középiskolát/szakiskolát végzettek 8,09 ponttal, a csak általános iskolával rendelkezők 8,47 ponttal.

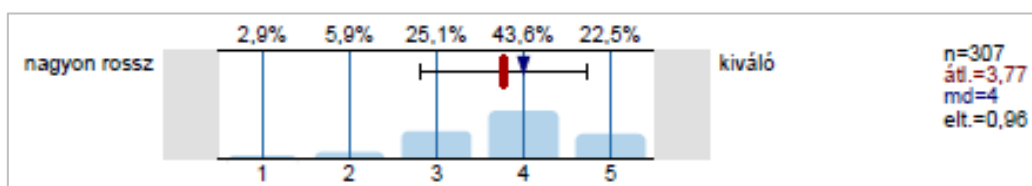
A legmagasabb szakmai végzettség adatai nem mutatnak akkora szórást, mint amit az iskolai végzettségnél láttunk. Itt is egyértelműen az egyetemi/főiskolai szakmai képesítéssel bírók gondolják átlag feletti pontszámmal (8,97 pont) munkaképességüket a valaha legjobbhoz képest. Másik végletként ugyanezt a szakmunkások 8,14 pontra értékelik. Fontos megjegyezni, hogy a postán belüli szakmai képesítést szerző dolgozó is átlag alattiként jelennek meg 8,34 ponttal.

Érdekes módon a műszakbeosztás és a munkaképesség jelen megítélése lényegesen nem tér el a 8,58 pontos átlagtól. Az egyműszakos nappalos dolgozók pontszáma 8,61 pont, az egyműszakos éjszakásoké 8,44 pont, míg a folyamatos, változó műszakban lévőké 8,50 pont. Hasonló a helyzet a munkavégzés helye szerinti mutatókban, ahol a változó helyszínen dolgozók pontja 8,56, míg az adott településen munkát végzőké 8,58.

A munkaképesség jellemzői a munka követelményei szempontjából

A munkaképesség azoknak a fizikai és szellemi tulajdonságoknak, valamint megszerzett ismeretek alkalmazási képességének az összessége, amelyek alkalmassá teszik az embert a munkavégzésre. A munkaképesség egyensúlyt mutat a dolgozók személyes erőforrásai és a munka igényei között, ahol a foglalkozási stressz az egyénen belül halmozódik, és ennek minősége, valamint szintje az egyén erőforrásai által szabályozott. Ezért a munkaképesség megváltozhat a személyes erőforrások változásai miatt, például a megnövekedett munkahelyi követelményeknek vagy mindkettőnek köszönhetően. Az egyensúly a munkavállalók forrásainak támogatásával vagy a munkakörülmények megtervezésével érhető el, hogy azok a munkavállalók számára a lehető legmegfelelőbbek legyenek.

A felmérés e kérdése azt tartalmazza, hogyan értékeli a válaszadó jelen munkaképességét a munka fizikai és szellemi követelményei szempontjából? Öt válaszra volt lehetőség, mely szerint: kiváló, jó, közepes, rossz, nagyon rossz. Az így megadott értékeket a munkakör jellemzőjével korrigáltuk (fizikai, vegyes, szellemi) – x 1,5, illetve x 0,5. Értéke 2-10 pont között mozgott.

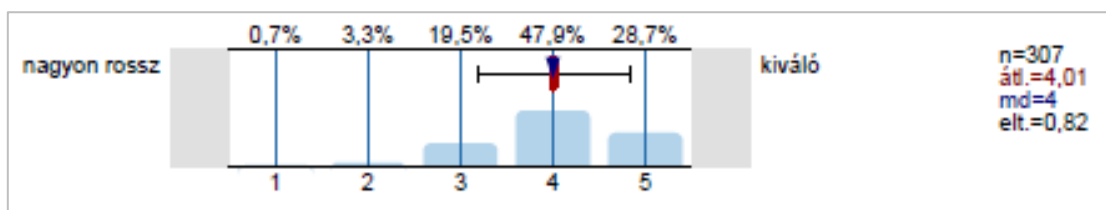


Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

Jelen munkaképesség szubjektív értékelése a munka fizikai igénybevétele szempontjából kérdésre adott válaszok arányai közül a nemek szerinti megoszlás azt mutatta, hogy kiválónak ítélte meg 22,5%-uk, jónak 43,6%-uk, összesen 66,1%. Azaz a mintában szereplők kétharmada pozitívan ítélte meg e kategóriát.

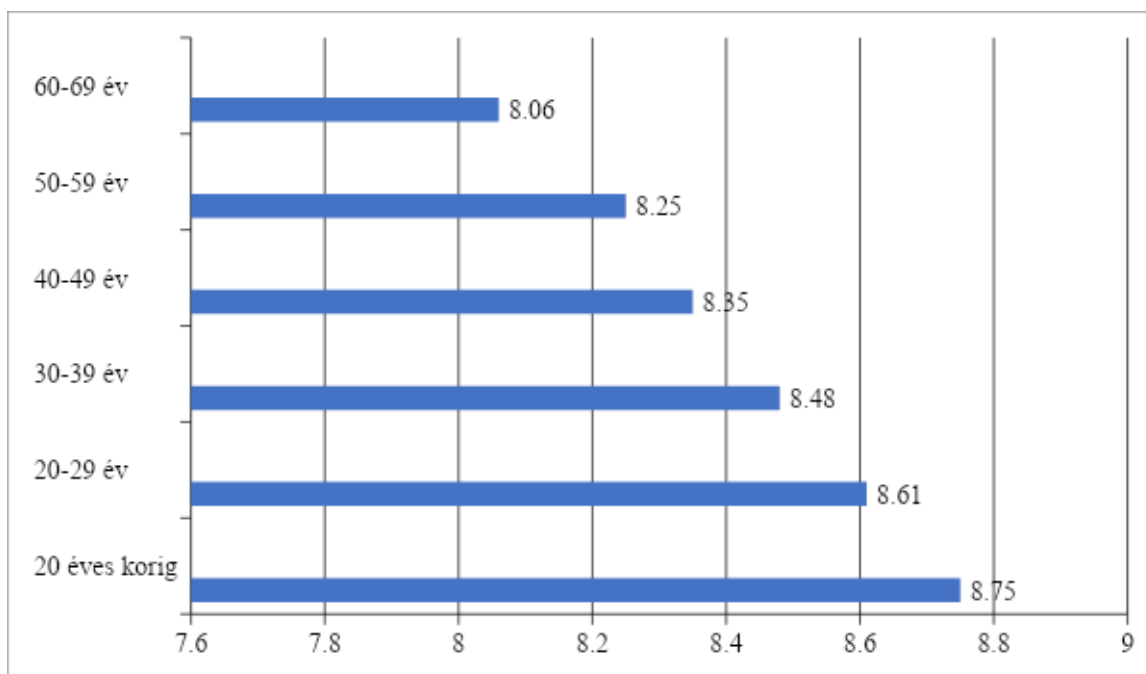
A munka jellegéhez való viszonyítás szerint a szellemi dolgozók körében 83,2%-ot, a fizikai foglalkozásúaknál 69,4%-ot és a szellemi/fizikai együttesnél 72,02%-ot mértünk a kiváló és jó kategóriában. A nők adatai alapján a szellemi munkát végzők pozitív jelzésének aránya 84,7%-ot, a férfiaké 77,9%-ot tett ki. A fizikai dolgozók közül a nők 70,0%-os, a férfiaké pedig 69,2%-os volt, a szellemi/fizikai munkavállalók közül a nők aránya 72,8% míg a férfiaké 71,1%. Megjegyzendő, hogy a munka jellegét befolyásolhatják a munkakörülmények, a munkafeltételek, a munkavégzés környezetének minősége.

Részben hasonló arányokat mutat a jelen munkaképesség szubjektív értékelése a munka szellemi igénybevétele szempontjából. A teljes minta jó és a kiváló minősítésének aránya a 76,6%, amely közel 10 százalékponttal jobb, mint a fizikai munka igénybevételének megítélésénél.



Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

9. GRAFIKON: A MUNKAKÉPESSÉG JELLEMZŐI A MUNKA KÖVETELMÉNYEI SZEMPONTJÁBÓL KÉRDÉSKÖR WAI INDEXE KORCSOPORT SZERINTI MEGOSZLÁSBAN



Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

A munkaképesség jellemzői a munka követelményei szempontjából kérdéskör **WAI indexe 8,36 pont**. Az egyes alapjellemzőkön belül a nemek szerint megoszlás azt mutatja, hogy a nők átlaga 8,42 pont, míg a férfiaké 8,23. Életkori megoszlását tekintve a követelmények szempontjából gondolt munkaképességi állapot, azok jellemzői 8,06 és 8,75 pont között változik, szignifikánsan kimutathatóan a fiatalabb korcsoportok javára (*lásd a 9. grafikon*).

A családi állapot és a munkaképesség jellemzői a munka követelményei szempontjából az index 8,36 pont átlagánál magasabb a nőtlenek/hajadonok (8,48 pont) és az elváltak körében (8,40 pont), míg alacsonyabb a nők/férjezetek (8,33 pont), az élettársi kapcsolatban élők (8,33 pont) és az özvegyek (8,20 pont) estében.

Iskolai végzettség tekintetében a kérdéskör WAI átlagát csak a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalók értéke (8,75 pont) haladja meg. Ennél kevesebbre értékelték a válaszadók munkaképességüket a munka követelményei szempontjából: érettségizettek 8,31 pont, középiskolai/szakiskolai végzettségűek 7,89 pont, az általános iskolával rendelkezők 7,82 pont.

A szakmai képzettséggel való megfeleltetés szintén azt mutatja, hogy az egyetemet, főiskolát végzetek értékeli legpozitívabban munkaképességüket a munka követelményeihez hasonlítva, pontszámuk 8,79. Ugyanakkor viszonylag jónak érzik azok, akiknek nincs szakmájuk (8,27 pont), és a tanfolyammal rendelkezők (8,37 pont). Alacsonyabb pontszámot jelöltek a szakmunkások, melynek átlaga 7,89 pont.

Műszakbeosztás szerint az előző kategóriánál kisebb a szórás. E kérdésnél az egyműszakos dolgozók önértékelése 8,41 pont, az egyműszakos éjszakai munkatársaké 8,23 pont, míg a folyamatos/változó műszak munkavállalóinál 8,18 pont. A munkavégzés helye miatti megítélésnél a változó helyen dolgozók 8,27 pontra, míg az adott településen lévő munkatársak 8,37 pontra értékelték munkaképességüket.

A munka követelményei a munka jellege szerinti megoszlásban a dolgozók szubjektív megítélése szignifikáns különbséget mutat. A szellemi dolgozók 8,63 pontja meghaladja e kérdéskör átlag indexét, míg fizikai és a szellemi/fizikai munkavállalóké alatta marad (8,01, illetve 7,93 értékekkel).

A tanulmány második részében folytatjuk a Munkaképességi Index értékek bemutatását, összefüggését a betegségekkel, azok hatását a munkavégzésre, betegszabadsággal, munkaképességük önbecslésével és becsült erőtartalékaival, illetve kifejtjük a fejlesztő elképzeléseket.

(A tanulmány 2. része a folyóirat következő számában jelenik meg.)

Irodalomjegyzék:

- Ádány R. (2011). *Megelőző orvostan és népegészségtan*. Medicina Könyvkiadó Zrt. Budapest
- Cseh K., Nemeskéri Zs., Szellő J. & Tibold A. (2014). *Kézikönyv a foglalkozások egészségi szempontjainak meghatározásához*. Pécsi Tudományegyetem, Pécs <http://semmelweis.hu/nepegeszsegtan/fi-les/2014/09/Kezikonyv-teljes-v%C3%A1ltozat.pdf>
- Földes K. & Szederkényi É. (2021). Intergenerációs különbségek a HR területén – Covid-19 előtti és utáni mintavételek tükrében. *Tudásmenedzsment*, 22(1), 46-62.
- Ilmarinen, J. *Az aktív időskor előmozdítása a munkahelyen*. Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség. <http://osha.europa.eu>
- Juhász I. & Matiscsákné Lizák M. (2014). *Emberi erőforrás-gazdálkodás*. https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0021_55_emberi_eroforras_gazdalkodas/1021_motivci_s_sztzn.html
- Kudász F. (2016). *Munkaképességi index alkalmazás lehetőségei* <http://met.ergonomiavilaga.hu/subsites/enye28/kudasz.pdf/PPT>
- Módszertani útmutató a FEOR-08 foglalkozásainak besorolásához* (2011) KSH, Budapest

- Munkaképesség Index Felmérés.* A munkahelyi egészség és biztonság fejlesztése, a munkaügyi ellenőrzés fejlesztése TÁMOP-2.4.8-12/1-2012-0001. <http://munkavedelem.unideb.hu>
- Nemeskéri Zs. & Szellő J. (2017). Fizikai és szellemi kompetenciák együttes vizsgálatának lehetőségei az idősödő korcsoport munkavállalásának elősegítésére: A fejlesztés módszertana. *Munkaügyi Szemle Online* 60(2) 15-20.
- Pankász B. & Nemeskéri Zs. (szerk. 2014). *Módszertani kézikönyv. Pszichés zavarok felismerése és kezelése a munkahelyen.* PTE FEEK, Pécs <http://revprojekt.hu/ckfinder/userfiles/files/pdf>
- Szellő J., Nemeskéri Zs. & Zlatic J. (2017). Az idősödő korcsoport munkavállalását meghatározó stratégiai tényezők. *Opus et Educatio* 4(4)
- Tardos K. (2017). *Életkor es esélyegyenlőség.* MTD Tanácsadói Közösség – Belvedere Meridionale Budapest – Szeged
- Udvari A. (2013). Tevékeny élet idős korban is. *Kapocs* 12(1) <http://www.ncsszi.hu/kiadvanyok/kapocs>
- Vámosiné Rovó Gy. (2022). *Stressz, depresszió, agresszió és fizikai aktivitás az egészségügyi szakdolgozók körében.* Pécsi Tudományegyetem, Pécs
- Varjasi G. (2021). *A versenyszféra kompetenciamenedzsment alapú humánerőforrás gazdálkodás modelljének alkalmazási lehetőségei a közszférában (Kormenedzsment technikák idősödő munkavállalói csoportoknál).* Doktori értekezés. NKE Budapest
- Zádori I. (szerk. 2016). *Alternatív munkaerőpiac: fejezetek munkatudományi, munkaerő-piaci kutatásokról. 2008–2015.* Pécs: PTE Kultúratudományi, Pedagógusképző és Vidékfejlesztési Kar.

VÁGNER VIVIEN

SZERVEZETI FENNTARTHATÓSÁG ELŐSEGÍTÉSE A TUDÁSMENEDZSMENT ÁLTAL

Napjainkban kiemelt jelentősége van a szervezetek fenntarthatóságának. Kutatásomban arra a kérdésre keresem a választ, hogy a tudásmenedzsment hogyan tudja a szervezeti fenntarthatóságot elősegíteni, a szervezetek miképp képesek a tudásmenedzsment eszköztárával hatni a szervezeti tagok fenntarthatósággal kapcsolatos tudására, hozzáállására, attitűdjeire, cselekedeteire. A téma megalapozása érdekében ismertetem a fenntarthatóság fogalmait, a vállalati fenntarthatóság fogalmának értelmezéseit. Kutatásomban a tudás alapú megközelítésre építkezem. Bemutatom a tudás fogalmát, a szervezeti tanulás definícióit, a szervezeti tanulás formáit, a tudásmenedzsment fogalmát, főbb irányzatait és megvalósítását. Kifejtem, hogy a vállalatok az információfeldolgozási iskola szerint a környezetvédelmi célkitűzések megvalósításához szükséges tudásbázis kialakítása érdekében milyen információszerzési stratégiák közül választhatnak. A szervezeti fenntarthatóságra vonatkozó tudás abban az esetben válik a szervezeti kultúra részévé, ha a tudás bizonyos- a szemléletformáláshoz elengedhetetlen része- a szervezet minden tagjának a fejében jelen van, vagyis ha az egyének fejében lévő értelmezési sémák és kognitív térképek a témát illetően közössé válnak. Az említett okból kifolyólag ismertetem a Davenport és Prusak által azonosított kilenc sikertényezőt, amelyek feltétlenül szükségesek a megfelelő tudás létrehozásához egy szervezeten belül. Javaslatokat teszek a sikertényezők szervezeti fenntarthatósággal kapcsolatos alkalmazására.

Probléma megfogalmazása

*„Az egyetlen fenntartható előny versenytársaiddal szemben az, ha képes vagy gyorsabban tanulni, mint ők.”
(Arie De Geus)*

A következőkben megfogalmazom, hogy a szervezeti fenntarthatósággal kapcsolatban a szakirodalmi kutatásaim során milyen főbb problémákkal találkoztam.

Problémát jelent, hogy a szervezetek gyakran rövidtávon gondolkodnak a célkitűzéseiket illetően, azonban a fenntartható, környezetbarát technológiák alkalmazása esetén, hosszú távon szükséges gondolkodni, mivel maga a felfogás a lényeg, amelyet közép és hosszú távon lehet megvalósítani.

A szervezetek a törvényi előírásokon, hatósági jogszabályokon és egyéb követelményeken túl rendszerint nem határoznak meg saját célokat a fenntarthatóság témakörében.

A szervezetek sok esetben nem motiválják a munkavállalóikat a felelősség tudatosítására, a környezetvédelem és az energiahatékonyság gyakorlására a fenntartható fejlődés jegyében.

Továbbá probléma, hogy nincs egyértelmű kapcsolat a vállalati felelősségvállalás és az üzleti siker között, így a vállalatok gyakran nem szívesen fordítanak rá erőforrásokat.

Az említett problémák megoldása érdekében azt tanulmányozom, hogy a tudásmenedzsment hogyan tudja a szervezeti fenntarthatóságot elősegíteni, a szervezetek miképp képesek a tudásmenedzsment eszköztárával hatni a szervezeti tagok fenntarthatósággal kapcsolatos tudására, hozzáállására, attitűdjeire, cselekedeteire.

Fenntarthatóság

Fenntarthatóság fogalma

A téma megalapozása érdekében a következőkben áttekintem a fenntarthatóság definícióit.

A fenntarthatóság lényege olyan fejlődési pályára való törekvés, amely tartósan követhető, amely mentén haladva a fejlődés során nem éljük fel a későbbi létezmódok tartalékait és lehetőségeit (Fleischer, 2014).

A fenntarthatóság fogalmát a neoklasszikus közgazdaságtanban úgy értelmezik, hogy a fenntarthatóság elérése érdekében biztosítani kell az adott rendszer számára bizonyos körülményeket, annak folyamatos létezéséhez, fennmaradásához (Ribizsár, 2012).

Az ökológiai közgazdaságtan képviselői szerint, mivel örökké semmi sem tartható fenn, egy rendszer akkor nevezhető fenntarthatónak, ha az eléri vagy meghaladja életének vagy létezésének várható időtartalmát (Kocsis, 1999).

H. E. Daly szerint „a fenntartható fejlődés a folytonos szociális jólét elérése anélkül, hogy az ökológiai eltartó-képességet meghaladó módon növekednénk” (Gyulai, 2003).

Az ENSZ jelentés (Brundland-jelentés) a jelen szükségleteinek a kielégítését olyan módon javasolja, hogy a jövő generációk szükségletei kielégítésének lehetősége ne kerüljön veszélybe, azaz a ma cselekvésének tekintettel kell(ene) lennie a jövő generációkra (Simonyi, 2020).

A fenntartható fejlődés 1987-ben megfogalmazott és azóta továbbfejlesztett elmélete az ökológiai, a társadalmi és a gazdasági fenntarthatóságot egyidejű harmóniaként feltételezi. Az említett definíció nem közgazdasági kategória, hanem etikai, amennyiben a generációk közötti egyenlőség elérését célozza (Kerekes, 2007).

Korunk környezeti problémái mára nyilvánvaló váltak, egyre többet hallunk a környezeti válságról, azonban elszigetelt környezeti problémáról nem beszélhetünk. A válság globális jellegű, érinti a társadalom minden alrendszerét, az ökoszisztémákon túl a társadalmi, politikai és a gazdasági rendszert is (Bacsó, 2020).

A törvényeket és az erkölcsöt, azaz a vállalat működési keretét a társadalom határozza meg (Ónodi, 2004), tehát a vállalat felelőssége nem egyfajta új erkölcs megteremtése, hanem a társadalom elvárásainak való megfelelés (Málovics, 2009). Azonban nem célszerű a vállalatokat a társadalomtól elszigetelt intézményként kezelni.

(Michaelis, 2003) az üzleti szervezetek fenntarthatósággal kapcsolatban kifejtett hatását három részre osztotta:

- Új technológiák és gyakorlatok kifejlesztése.
- A termelést és a fogyasztást alakító gazdasági és jogszabályi ösztönzők befolyásolása.
- Az üzlet, a kormányzat, a média és a civil társadalom kultúráját alakító értékek és diskurzus befolyásolása (Málovics, 2011).

Leginkább Zsolnai (2004) definíciójával értek egyet, amely szerint a fenntartható fejlődés a gazdasági, a társadalmi és a környezeti dimenziók egymást erősítő összekapcsolását kívánja meg. Az etikus vállalat egyik fontos célja a fenntarthatóság, ez úgy operacionalizálható, hogy a vállalati

működésnek hosszú távon folytathatónak kell lennie úgy, hogy közben a természeti, társadalmi és emberi tőkét nem csökkenti, ehhez egy integrált információs rendszert kell működtetnie, amely figyelemmel kíséri és folyamatosan értékeli a vállalat környezeti, gazdasági és társadalmi teljesítményét.

Vállalati fenntarthatóság

A vállalati fenntarthatóság fogalmának értelmezéséhez többféle elmélet létezik.

Úgy gondolom, hogy a közgazdaságtani gondolkodásmódhoz az instrumentális megközelítés áll a legközelebb, ezért a következőkben ezt ismertetem.

Instrumentális megközelítés

Számos kutatás foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy vajon milyen okból alkalmaznak a vállalatok különböző környezetvédelmi megoldásokat. A kutatók úgy vélekednek, hogy a vállalatok döntő többsége elsősorban gazdasági okokból vezet be környezetvédelmi intézkedéseket (Drechsler, 2005).

Az eddigi empirikus kutatások alapján megállapítható, hogy a legfontosabb motiváló tényezők a jogi szabályozások és a fogyasztói elvárások (Málovics, 2011).

További motiváló tényezőként megjelennek a versenyképesség növelése, a kockázatmenedzsment, a menedzserek személyes kockázata és reputációja, a költségcsökkentés, az üzleti lehetőségek, a részvényesi érték növelése, a vállalati reputáció és márkavérték, a társadalmi legitimáció fenntartása, a szabályozás jövőbeni irányának befolyásolása, a vállalatok szerepe a gazdasági- társadalmi fejlődés mozgatórugóiként, valamint a menedzserek és alkalmazottak morális kötelesség-érzete (Schaltegger-Burritt, 2005).

A különböző WBCSD dokumentumokban az említett környezetvédelmi szemlélet lelhető fel. A WBCSD szerint a „...a vállalkozásokat nem lehet filantropikus alapelvek szerint működtetni. A vállalatoknak tudniuk kell demonstrálni, hogy elkötelezettségüknek és hozzájárulásuknak a fenntartható fejlődéshez üzletileg is van értelme” (WBCSD, 2003).

Hozzájárul-e a felelős vállalati magatartás a vállalati sikerhez?

Felmerül a kérdés, hogy a felelős vállalati magatartás valóban hozzájárul-e a vállalati sikerhez.

(Wagner-Schaltegger, 2004) szerint a felelős vállalati működés gyakorlati mérése egy komplex feladat. A felelős vállalati működés fogalmának nincs egy általánosan elfogadott definíciója. A vállalatok számviteli rendszere nem képes egyik oldalon a környezetileg/ társadalmilag felelős cselekvés pénzügyi hasznainak, a másik oldalon pedig az egyes eszközök/ intézkedések bevezetési és működtetési költségeinek a megbecslésére (Evangelinos-Halkos, 2002).

A gazdasági teljesítmény befolyásolja a környezeti/ társadalmi teljesítményt.

A felelős vállalati magatartás vállalati gazdasági teljesítményre gyakorolt hatását számos olyan tényező befolyásolja, mint az adott ország jogszabályi környezete, kulturális közege, a fogyasztói magatartás, az iparág típusa, a vállalat mérete, a vizsgálat időtáv stb. (Schaltegger-Synnestvedt, 2002).

Málovics (2011) feltételezése szerint minden vállalat esetében találkozhatunk olyan intézkedésekkel, amelyek környezeti és/ vagy társadalmi szempontból felelősnek minősül, és a vállalat üzleti sikeréhez is hozzájárul, illetve olyan felelős intézkedésekkel is, amelyek kifejezetten negatívan

hatnak a vállalat üzleti sikerére, eszerint nincs automatikus kapcsolat a vállalati felelősségvállalás és az üzleti siker között.

Véleményem szerint, annak ellenére, hogy nincs egyértelmű kapcsolat a vállalati felelősségvállalás és az üzleti siker között, a felelősségvállalás meghatározóan hat a szervezetek működésére, ezért minden korábbinál nagyobb hangsúlyt kell rá fordítani.

Tudás alapú elmélet

Kutatásomban azzal foglalkozom, hogy a szervezeti fenntarthatóságot a tudásmenedzsment miképpen képes elősegíteni, ehhez a tudás alapú elméletet hívtam segítségül, mivel a szervezetek a tudásukat, képességeiket, kompetenciáikat hasznosítják a túléléshez, a növekedéshez és a sikerhez. A tudás alapú elméletet nem csak dicséret, de kritika is érte, miszerint az elmélet nem definiálja megfelelően a tudás fogalmát.

A tudás fogalmának felfogása és értelmezése valóban nem egységes a szakirodalomban, ezért a következőkben összegzem a legfontosabbakat.

Tudás fogalma

A tudást hat tulajdonság különbözteti meg az információtól: a tudás emberi cselekedet, a gondolkodás terméke, az adott pillanat szüleménye, közösségekhez tartozik, a közösségek között áramlik a legkülönfélébb módokon, valamint az új tudás, a régi tudás határmezsgyéjén keletkezik (Gottschalk, 2003).

Polányi (1996) szerint a tudás két komponensből tevődik össze. Az egyik komponens az ún. explicit tudás, amelynek fő jellemzője, hogy ismeretalapú, tehát könnyen átadható, jól verbalizálható, rögzíthető és kevésbé személyes. Ezzel szemben a tacit tudás az ellenkezője, személyes és tapasztalati alapú, tehát rejtőzködő, nehezen megfeythető, nem vagy alig verbalizálható és szubjektív.

Blacker (1995) a tudást, mint folyamatot vizsgálja, a tudást olyan tevékenységnek tekinti, amelyet az egyének végeznek.

Obermayer (2007) véleményével értek leginkább egyet, aki szerint a tudás jellemzésére számos dimenziót alkalmaznak, amely a tudás különböző szempontokból történő kategorizálását jelenti. A kategorizálás során a legtöbbször a tudásra objektumként tekintenek.

Szervezeti tanulás

Szervezeti tanulás fogalma

Szervezetek esetében a tanulás a szervezet viselkedésében bekövetkező változást jelenti. A szervezeti tanulás rutinokon alapul, múltfüggő és célorientált. A tanulás során a szervezetek a mindennapi működésüket irányító rutinjaikba beépítik a múltjukból levonható következtetéseket (Matkó, 2013).

Szervezeti tanulás az a folyamat, amelynek eredményeként a szervezetben tudás jön létre, ez a tudás elterjesztésre kerül a szervezetben, az beépül a szervezetbe (a szervezeti memóriába) és rögzül, ezáltal a döntésekhez és a konkrét akciók megvalósításához tartósan elérhetővé és felhasználhatóvá válik más szervezeti tagoknak és egységeknek is (Bakacsi, 2015).

A „szervezeti tanulás” és a „tanuló szervezet” fogalmát gyakran szinonimaként használják. Burnes (2014) szerint viszont különbség van a két fogalom között, mivel a szervezeti tanulás egy folyamat, míg a tanuló szervezet egy állapotot jelöl. Egységesített definícióban a tanuló szervezet

a szervezeti tanulás végállapota, ahol a szervezet képessé vált folyamatosan átalakítani önmagát a tagok fejlesztésével és bevonásával (Csedő, 2019).

Szervezeti tanulás formái

Argyris és Schön (1978) a tanulás három formáját különbözteti meg

1. Egyhurkos tanulás: Az egyhurkos tanulás során a tapasztalatok, hibák alapján változik a viselkedés, de nem kerül sor mögöttes előfeltevések vizsgálatára.
2. Kéthurkos tanulás: A kéthurkos tanulás során a mögöttes előfeltevésekre, alapvető elképzelésekre is megtörténik a visszacsatolás, így változik az akció, majd az eredmény.
3. Háromhurkos tanulás: A háromhurkos tanulás során a szervezet létezésének értelme is megkérdőjeleződik, amelynek fényében radikális átalakításra kerülhet sor.

Pataki (1999) felhívja a figyelmet arra, hogy a fenntarthatósággal foglalkozó kutatók egy része megelégszik az egyhurkos tanulással, amikor a rendszer szintjén nem történnek radikális változások, hanem a fenntarthatósággal kapcsolatos tudás csupán szélesíti a szervezet meglévő tudásbázisát. A 2000-es évek elejétől egyre több kutató szorgalmazza a radikális változtatások (kéthurkos tanulás) szükségességét a környezettudatos szervezeti magatartás megvalósítása érdekében (Nemcsicsné, 2005).

Tudásmenedzsment

Tudásmenedzsment fogalma

A szervezetek versenyképességében felértékelődött az emberi erőforrás, a tudás, a szellemi tőke kezelése. Megfogalmazódott az igény a tudás, az információ magas szintű kezelésére, menedzselésére (Bencsik, 2019).

A tudás mindig is fontos szerepet játszott a vállalatok eredményességében. Megállapítható, hogy a tudás menedzselése egyre fontosabb a sikeresség szempontjából. A szervezetekben felhalmozódó ismeret, tapasztalat, tudás akkor válik hasznossá és értékessé, ha megfelelően kezelik, felismerik jelentőségét, megosztják és közösen, együtt gondolkodva teremtenek új tudást, illetve akkor válik töketélyezővé, ha hozzáadott értékteremtéshez is használják (Noszkay, 2013).

A tudásmenedzsment olyan vezetési megközelítés, amely a tudás különböző formáit kezeli annak érdekében, hogy versenyelőnyt/üzleti értéket biztosítson egy adott szervezet számára (Szeleczy, 1999).

A klasszikus értelmezés szerint az emberi tudás menedzselése alatt értünk minden olyan tevékenységet, amelynek célja egy szervezeten belül felhalmozott, dokumentált ismeretek és implicit tudás, szakértelem, tapasztalat feltérképezése, összegyűjtése, rendszerezése, megosztása, továbbfejlesztése és hatékony hasznosítása (Bencsik, 2014).

A tudásmenedzsment a vállalat alapvető céljának megvalósításához szükséges szellemi tőke folyamatos rendelkezésére állásának és hatékony felhasználásának biztosítása (Chikán, 2020).

Egyetértek Nonaka (1995) véleményével, aki szerint a tudásmenedzsment egy olyan rendszer, amely magába foglal minden olyan stratégiai, operatív és menedzsmentfeladatot (tevékenységet), amely azt a célt szolgálja, hogy a szervezet tudástőkéjét a lehető legjobb módon használja fel.

Tudásmenedzsment főbb irányzatai

A tudásmenedzsment irányzatokat lehetséges kérdésfelvetésük és vizsgálataik tárgyán keresztül elkülöníteni egymástól.

Ennek alapján megkülönböztethetjük

- a célorientált megközelítést, amely az intellektuális tőke mérése irányából közelíti meg a kérdéseket;
- a tanulásközpontú megközelítést, ahol a kérdések a szervezeti tanulás folyamatára koncentrálnak;
- a folyamatközpontú megközelítést, ahol a tudásrészletek életét vizsgálják;
- a technicista megközelítést, ahol a tudás kodifikálásának a mikéntje a kérdés (Klimkó, 2001).

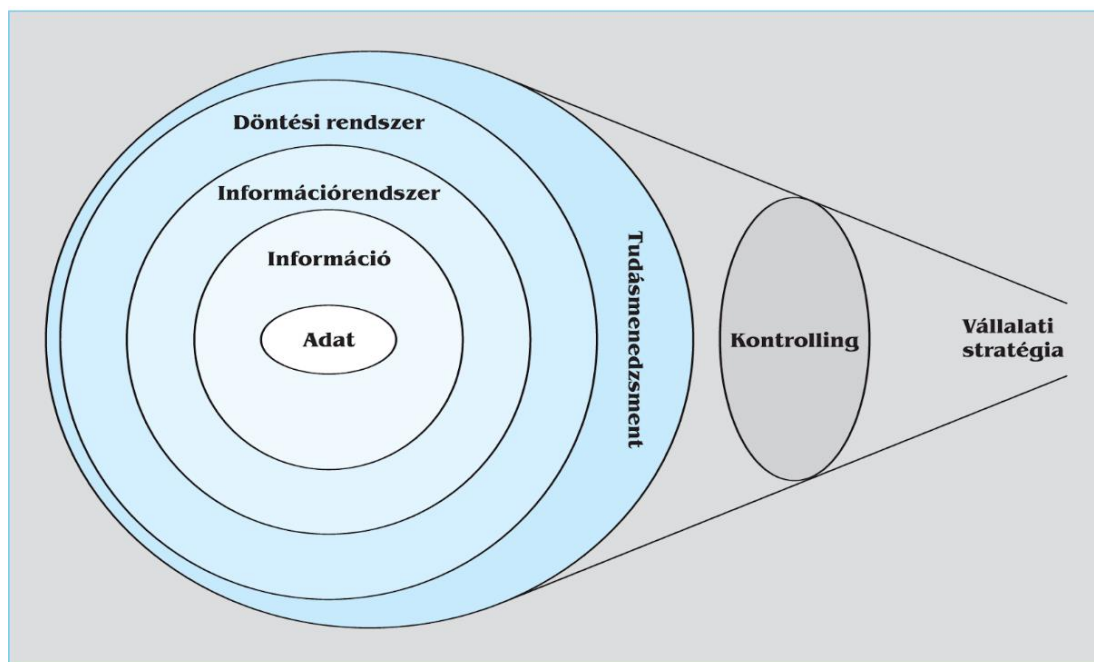
Tudásmenedzsment megvalósítása

A tudásmenedzsment megvalósítása a vállalati tudástőke létrehozását, kezelését és felhasználását jelenti. A tudástőke létrehozásának alapja az adat- információ- egyéni tudás- szervezeti tudás láncolat elemeinek összekapcsolása, amelynek eredménye egy olyan hierarchikus struktúra, amelyben

- a szereplők képesek az adatoknak tapasztalati vagy fogalmi alapismereteiknek megfelelő tartalmat tulajdonítani, s így ezt információvá alakítani;
- ezeket az információkat a vállalat sajátosságainak megfelelő, kezelhető rendszerré szervezni.

Az említett rendszernek alkalmasnak kell lennie a vállalatnál meghozandó döntések alátámasztására, az egyes folyamatok összehangolt irányítására, lebonyolításának vezérlésére, és illeszkednie kell a vállalat szervezeti struktúrájába és kultúrájába. E feladat megvalósítása mindenképp a vállalati stratégiát szolgáló kontrollingrendszer feladata (Chikán, 2020).

1. ÁBRA: A TUDÁSTŐKE STRUKTÚRÁJA ÉS FELHASZNÁLÁSA



Forrás: Chikán (2020)

A tudás hordozói az emberek, így a tudástőke kezelésének keretét első fokon a vállalat emberi erőforrás menedzsmentje jelenti, a szükséges feladatok (munkatársak kiválasztása, oktatás, képzés) szervezetenként is ehhez a funkcióhoz vannak rendelve.

A tudástőke felhasználása a vállalat működése során, a megfelelő funkcionális részlegek által vezérelt folyamatok útján megy végbe (Chikán, 2020).

Egyetérttek Ashton (2005) megállapításával, miszerint a tudásmenedzsment stratégiába illesztése, sikeres megvalósítása a vállalat szellemi tőkéjének, a vállalat értékének növekedéséhez vezet.

Szervezeti tudás elemei

A szervezeti tudás összetevői az egyéni tudás és az egyének közötti kapcsolatrendszer. Ennek megfelelően a szervezeti tudás bővülése, a szervezeti tanulás lényegében három módon mehet végbe:

- az egyes egyének tanulása;
- nagyobb tudású egyének belépése a szervezetbe;
- az egyének közti tudásátadás magasabb színvonalú szervezése.

Ezen folyamatok megszervezése, koordinálása a tudásmenedzsment fő funkciói közé tartozik (Chikán, 2020).

A vállalatok az információfeldolgozási iskola szerint a fenntarthatósággal kapcsolatos célkitűzések megvalósításához szükséges tudásbázis kialakítása érdekében az információszerzési stratégiák tág halmazából választhatnak (Huber, 1991):

- a vállalat születésekor rendelkezésre álló tudás;
- tapasztalat útján történő tanulás (pl. környezeti balesetek kapcsán);
- hasonló szervezetek megfigyelése általi tanulás;
- az ökológiai tudás importálása külső szakértők, illetve környezeti menedzsment alkalmazásán keresztül (pl. külső környezetvédelmi audit)
- belső információgyűjtési rendszer felállítása (pl. belső audit).

Davenport és Prusak kilenc sikertényezője a szervezeti fenntarthatóság jegyében

A szervezeti fenntarthatóságra vonatkozó tudás abban az esetben válik a szervezeti kultúra részévé, ha a tudás bizonyos- a szemléletformáláshoz elengedhetetlen része- a szervezet minden tagjának a fejében jelen van, vagyis ha az egyének fejében lévő értelmezési sémák és kognitív térképek a témát illetően közössé válnak. Az említett okból kifolyólag ismertetem a Davenport és Prusak által azonosított kilenc sikertényezőt, amelyek feltétlenül szükségesek a megfelelő tudás létrehozásához egy szervezetben belül. Majd javaslatokat teszek arra vonatkozóan, hogy a kilenc sikertényezőt miképpen lehetne a szervezeti fenntarthatósággal kapcsolatban alkalmazni.

A Davenport és Prusak (1998) által azonosított sikertényezők a következők (Klimkó, 2001):

- **1. A vállalati kultúra legyen tudásorientált.**
El kell érni, hogy a szervezeti fenntarthatósággal kapcsolatos tudás a szervezeti kultúra fontos elemévé váljon. Valamilyen mértékű fenntarthatósággal kapcsolatos tudással minden szervezeti tag el legyen látva.
- **2. Álljon rendelkezésre a megfelelő műszaki és szervezeti infrastruktúra.**
A szervezeti fenntarthatósággal kapcsolatos tudás megjelenítéséhez biztosítani kell a megfelelő technológiai háttérrel és hatékony szervezeti működést.

- **3. A felső vezetés támogassa a kezdeményezést.**
A felső vezetés támogatását el kell nyerni a szervezeti fenntarthatósággal kapcsolatos kezdeményezésekhez.
- **4. A kezdeményezés köthető legyen üzleti érdekhez.**
A szervezeti fenntarthatósághoz kapcsolódó kezdeményezéseket üzleti érdekhez köthetővé kell tenni.
- **5. A kezdeményezés rendelkezzen némi folyamat-irányultsággal.**
A fenntarthatósággal kapcsolatos tudatosság kialakításában a folyamat- irányultság alapvető feltétel kell, hogy legyen. A fenntartható szemlélet meghonosítása a tudás átadása mellett jelentős cél-és értékkonfliktusok feloldását jelenti, ezért a megfelelő tudás létrehozását folyamatként kell kezelni.
- **6. A jövőkép legyen tiszta, a használt nyelvezet érthető.**
A szervezet minden tagja számára világosan kell közvetíteni a szervezet küldetésének fenntarthatósággal kapcsolatos vonatkozásait, a szervezet fenntarthatósági célkitűzéseit.
- **7. Álljanak rendelkezésre a megfelelő ösztönzők.**
Az átadni kívánt fenntarthatósági tudás befogadásának a hajlandóságát ösztönző eszközöket kell megfelelően megválasztani.
- **8. A vállalat tudása legyen megfelelő szinten strukturált, amely elősegíti a használatát.**
Minden szervezeti szinten dolgozó a fenntarthatósági tudás szükséges részével kell, hogy rendelkezzen.
- **9. A tudás átadása több csatornán át történjen.**
A fenntarthatósági tudás több csatornán keresztül kell áramoltatni. A tudás többfajta lehet pl. elméleti vagy gyakorlati és a különböző tudáselemek megfelelő módon való átadása növelheti a tudás hasznosulásának a valószínűségét (Nemcsicsné, 2005).

Összegzés

Kutatásomban arra a kérdésre kerestem a választ, hogy a tudásmenedzsment hogyan tudja a szervezeti fenntarthatóságot elősegíteni, a szervezetek miképp képesek a tudásmenedzsment eszköztárával hatni a szervezeti tagok fenntarthatósággal kapcsolatos tudására, hozzáállására, attitűdjére, cselekedeteire. Összegeztem a szakirodalmi kutatásaim során a szervezeti fenntarthatósággal kapcsolatban felfedezett problémákat. A problémák értelmezéséhez a tudás alapú elméletet hívtam segítségül. A témához kapcsolódóan ismerttettem a fenntarthatósággal, a tudással kapcsolatos legfontosabb ismerteket. Elemeztem a Davenport és Prusak által azonosított kilenc sikertényezőt, amelyek feltétlenül szükségesek a megfelelő tudás létrehozásához egy szervezeten belül. Javaslatokat tettem arra vonatkozóan, hogy a kilenc sikertényezőt miképpen lehetne a szervezeti fenntarthatóság érdekében alkalmazni.

Irodalomjegyzék:

- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Bacsó B. (2020). *A fenntartható fejlődés gazdasági összefüggéseinek nevelési elveihez elméleti megközelítésben*. Komarno. 12 nemzetközi konferencia a Selye János Egyetemen kiadvány.
- Bakacsi Gy. (2015). *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest, Semmelweis Kiadó.

- Bencsik A. (2014). Miért nem működik? Tudásmenedzsment magyar módra... *Tudásmenedzsment*, 15(1) 29-35.
- Bencsik A. (2016). *A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. Akadémiai Kiadó.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organisations: an Overview and Interpretation. *Organization Studies*, 16(1) 49-70.
- Burnes, B. (2014). *Managing Change*. Harlow: Pearson.
- Chikán A. (2020). *Vállalatgazdaságtan*. Akadémiai Kiadó.
- Csedő Z. & Zavarkó M. (2021). *Társaságirányítás*. Akadémiai Kiadó.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*, Harvard Business School Press.
- Drechsler, C. (2005). *Towards a mid-range theory of the environmental investment decision process*. Conference paper. EURAM.
- Evangelinos, K. I. & Halkos, G. E. (2002) Implementation of environmental management systems standards: important factors in corporate decision making. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 4(3) 311-328.
- Fleischer T. (2014). *A fenntarthatóság fogalmáról. 1. fejezet*. In: Knoll I. & Lakatos P. (szerk.) Közzolgálat és fenntarthatóság. Nemzeti Közzolgálati Egyetem.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organisation Science*, 2(1) 88-115.
- Gyulai I. (2000). A fenntartható fejlődés. Az Ökológiai Intézet A Fenntartható Fejlődésért Alapítvány „Fenntartható életmódot népszerűsítő nonprofit információs központ Gömörben” .
- Nemcsicsné Zs. Á. (2005). *Következetesség és rések a környezettudatos szervezeti magatartásban*. Budapesti Corvinus Egyetem.
- Nonaka, I. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.
- Noszkay E. & Vincze J. (2013). A tudásmenedzsment alkalmazásfejlesztésének célszerű módszertani lépései tudásigényes szolgáltatók körében. *Közgazdász Fórum*, 16(4) 18-37.
- Kerekes S. (2007). *A környezet-gazdaságtan alapjai*. Aula Kiadó.
- Klimkó G. (2001). A tudásmenedzsment megközelítési módjai. *Vezetéstudomány*, 32(4), 14-19.
- Kocsis T. (1999) A jövő közgazdaságtana? - Az ökológiai közgazdaságtan múltja, jelene és jövője az uralkodó neoklasszikus nézetek tükrében. *Kovács*, 3(1), 131-164.
- Málovics Gy. (2007). *Fenntartható növekedés? – a megújult lisszaboni stratégia kritikai elemzése a fenntarthatóság szempontjából*. In Farkas B. (szerk.): A lisszaboni folyamat és Magyarország. Szeged, SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. JATE Press, 217-232.
- Málovics Gy. (2011). *A vállalati fenntarthatóság értelmezéséről*. JATE Press.
- Michael A. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
- Michaelis, L. (2003). The role of business in sustainable consumption. *Journal of Cleaner Production*, 11(1) 915-921.
- Obermayer N. (2007). *Tudatos tudásmenedzselés a tudásgazdaságban*. Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola.
- Ónodi A. (2004). Kell-e választani? – Tulajdonosi értékelmélet vagy érintett elmélet? *Vezetéstudomány*, 35(7-8) 60-72.
- Petter, G. & Vijay, K. K. (2003). Determinants of knowledge management technology projects in Australian law firms. *Journal of Knowledge Management*, 7(1) 92-105.
- Polányi, M. (1966) *The Tacit Dimension*. Routledge & Kegan.
- Ribizsár I. (2012) *A fenntartható fejlődés közgazdaságtani értelmezése*. Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar.
- Simonyi P. (2020) *A fenntartható fejlődés, a fenntarthatóság értelmezési kérdései a megvalósítás érdekében*. Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok.
- Schaltegger, S. & Synnestvedt, T. (2002). The link between “green” and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance. *Journal of Environmental Management*, 65(4) 339-346.

Schaltegger, S. & Burritt, R. (2005) *Corporate Sustainability*, In Folmer, H. & Tietenberg, T. (ed): The International Yearbook of Environmental and Resource Economics. Edward Elgar, Cheltenham.

Szeleczky Zs. (1999). A tudásmenedzsment koncepciója és háttere. *Vezetéstudomány*, 30(12) 22-30.

Zsolnai L. (2004): A gazdasági etika paradoxona. *Vezetéstudomány*, 6(1) 45-49.

Wagner, M. & Schaltegger, S. (2004). The Effect of Corporate Environmental Strategy Choice and Environmental Performance on Competitiveness and Economic Performance: An Empirical Study of EU Manufacturing. *European Management Journal*, 22(5) 557-572.

SZŰCS KRISZTIÁN

MENEDZSMENT MEGOLDÁSOK AZ ONLINE TÉRBE JELENLÉVŐ VÁLLALATOK VERSENYKÉPESSÉGÉBEN

Számos kutatás készült már a versenyképességről és azon belül is a vállalati versenyképesség témaköréről – a mikrovállalatoktól egészen a nagyvállalati szektorig. Vannak olyan kutatások, amelyek leginkább másodlagos adatokat használnak fel és kevesebb azok száma, amelyek primer információkkal dolgoznak. Ugyanakkor sok felmérés elmegy azon tény mellett, hogy a működési mechanizmusuk-, a viselkedésük némiképp eltérő a kisvállalatoknak, mint nagyobb társaiknak. Illetve az sem egyszerűsíti meg a kutatók és a szakemberek dolgát, hogy szekunder adatok esetében nem igazán lehet bele látni a cégek belső világába. Ezekből következően adta magát az a kutatási irány, amely hiányt tölthet be a vállalati versenyképesség vizsgálatában. Elemzésemben a magyarországi kisvállalatokkal foglalkozom, amelyben primer adatokra támaszkodva vizsgálatokat végzek. A kutatás a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán zajlott, amely a vállalati versenyképességet elemzi, de tanulmányomban a cégek online térben betöltött szerepére helyezem a hangsúlyt. A vállalatok online vizsgálata a Pécsi Tudományegyetem Műszaki és Informatikai Kar bevonásával készült el, amely eredményeket integráltuk a végső mintába. Ennek deskriptív jellegű elemzésével foglalkozom ebben a tanulmányban.

Bevezetés

A magyar gazdaság fejlesztésének és hosszútávú növekedésének alapvető fontosságú része a versenyképesség magas színvonalon tartása. A Covid-19 okozta negatív gazdasági impaktok számos területet érintenek, amelyek megoldásához versenyképességi fordulatra van szükség (MNB 2022).

Természetesen sok komponenssel le lehet írni egy ország gazdaságának a teljesítményét, de ezek közül a versenyképességi mutatószámok viszonylag komplex módon tudják reprezentálni ezt az állapotot. Az IMD World Competitiveness Center adatai szerint Magyarország 2017-ben az 52. helyen szerepelt versenyképesség tekintetében a világranglistán, amelyben 5 helyett ugrott előre 2018-ra, és a 47. helyet tartotta 2019-2020-ban is. Majd ismét 2021-ben 5 helyezést javítva a 42. helyre került (IMD, 2021).

Hasonló eredményre jutott a World Economic Forum is, amely szerint 2017-ben még a 48. helyen szerepelt, amit 2018-ban is tartott. 2019-ben a 47. volt a rangsorban, de 2020-ra ismét visszacsúszott a 48. helyre. (World Economic Forum 2017-2018, 2019, 2020).

Nyilvánvaló, hogy vannak eltérések az egyes versenyképességi pontszámítási módszertanokban, de az kijelenthető, hogy körülbelül hasonló helyezést ért el Magyarország, illetve gazdasági növekedésre utal a versenyképességi rangsorban bekövetkező változás.

Szűcs Krisztián egyetemi tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem Műszaki és Informatikai Kar, Smart Technológiák Intézet

Köszönetnyilvánítás a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar részéről Dr. Szerb László kutatásvezetőnek és a Pécsi Tudományegyetem Műszaki és Informatikai Kar hallgatóinak a kutatásban való segítségért!

Ebben a gazdaságfejlesztésben kiemelt szerepet kapnak a vállalatok, azon belül is a mikro-, kis- és középvállalati (mkkv) szektor. A magyar kisvállalatok termelékenységének növelésére és a versenyképesség erősítésére magas prioritásként tekintenek a vezető gazdasági döntéshozók (MNB 2022).

Látható tehát, hogy a fent leírt okok teszik a témát relevánssá és ez miatt érdemes foglalkozni a kisvállalatok gazdaságfejlesztésben betöltött szerepével.

Módszertani ismertetés

A vállalatok versenyképességével számos tanulmány foglalkozott a múltban. Ezek nagyon vegyes képet mutatnak a cégméret szempontjából. Vannak olyan tanulmányok, amelyek vegyesen vizsgálták a vállalatokat, vagy inkább a nagyvállalati szektorra fókuszáltak (Chikán et al 2006, Chikán-Czakó 2006, 2009, Némethné 2009). Szerb és szerzőtársai (2014) foglalkoztak a kisvállalatok mikroszintű versenyképességi elemzésével, amely kifejezetten a kkv szektort analizálja. Ennek a modellnek a kutatási logikája mentén elemeztem a kisvállalatok versenyképességét.

Mielőtt továbbsmennék, érdemes meghatározni, hogy mit értünk kisvállalati versenyképesség alatt: „A kisvállalati versenyképesség a humán tőke, a finanszírozás, az együttműködés, a kínált termék, az adminisztratív rutinok, a versenystratégia, az alkalmazott technológia, a marketing, a nemzetköziesedés és az online jelenlét olyan egymással szoros kapcsolatban levő, rendszert alkotó belső kompetenciái, amelyek lehetővé teszik a vállalat számára, hogy hatékonyan versenyezzen más vállalatokkal és olyan termékeket/szolgáltatásokat nyújtson, amelyet a fogyasztók magasra értékelnek.” (Szerb, 2014 p. 8) Látható tehát, hogy a kisvállalati versenyképesség egy komplex fogalom. A végső mintában közel 800 vállalat szerepelt, amely rétegzetten reprezentatív cégméret, iparág és területi szempontból. Ezek a vállalatok egy sajátos megközelítésmód szerint lettek elemezve, amelynek koncepcionális modelljét az 1. ábra szemlélteti.

1. ÁBRA: A KISVÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG KONCEPCIONÁLIS MODELLJE

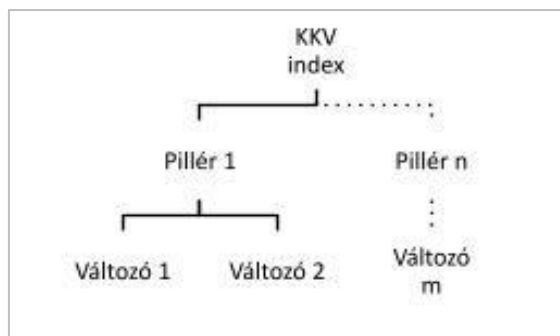


Forrás: Szerb et al. 2014

A versenyképesség az 1. ábrán látható ún. pillérekből (pl.: humán tőke, finanszírozás, együttműködés stb.) épül fel. Ahhoz, hogy magas szintű versenyképességről beszélhessünk, minden pillérnek erős lábakon kell állnia. A modell logikája olyan, hogy ahhoz, hogy jó nivójú legyen az adott

cég versenyképessége, ahhoz a pilléreknek is jó nívójúnak kell lenniük. Ezek a pillérek pedig ún. változókból épülnek fel. Ezeket a változókat úgy lettek képezve, hogy a leginkább segítse a modell felépítését, amelyek a kutatásban alkalmazott kérdőívben tematikusan, kérdések formájában lettek feltéve. Összességében tehát elmondható, hogy a kisvállalati versenyképesség különböző tényezők figyelembevételével, komplex módon lett kialakítva, amelyek között egy hierarchikus rend van, és ez adja meg végül a KKV indexet, amivel leírható a kisvállalati versenyképesség (2. ábra).

2. ÁBRA: A KKV INDEX MÓDSZERTANÁNAK HIERARCHIKUS FELÉPÍTÉSE



Forrás: Szerb et al 2014 elmélete alapján saját szerkesztés

Az 1. ábra már bemutatta, hogy milyen pillérei vannak a modellnek, de a változókról még nem esett szó. Ennek a bemutatása nagyon hosszú lenne, ezért csak megemlítek néhányat. A Humán tőke pillér emberi erőforrás-menedzsment, az iskolai végzettség, ösztönzési rendszer stb. kérdésekkel foglalkozik. Az Együttműködés esetében az együttműködési típusokat, külső intézményekkel való kapcsolatot, az együttműködés időt stb. reprezentál. A koncepcionális modell teljes leírását Szerb és szerzőtársai (2014) már megtették, ezért most csak a lényegét írom le.

Először a változók és pillérek kialakítása és normálása történt meg.

$$x_{i,j} = z_{i,j} / z_{i,j} \quad (1)$$

ahol:

minden $j = 1 \dots 10$, a pillérek száma

$x_{i,j}$ i vállalat j pilléréjének a normált pontértéke

$z_{i,j}$ i vállalat j pilléréjének az eredeti pillér értéke

$max_{z_{i,j}}$ j pillér maximális értéke

A pillérek átlaga heterogén eloszlást mutatott, ezért a pillérek átlagát ki kellett egyenlíteni. Ehhez a pillérek átlagának átlaga került kialakításra:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (2)$$

Majd ahhoz, hogy a [0,1] tartományban maradjanak az értékek a k-adik hatványra emelve önmagukkal lettek súlyozva:

$$y_{i,j} = x_{i,j}^k \quad (3)$$

Utána a k értékét kellett megállapítani, a következő egyenlet megoldása érdekében:

$$\sum_{i=1}^n x_{i,j}^k - n\bar{y}_j = 0$$

Ezek után következett az ún. Szűk Keresztmetszetekért történő Büntetés (PFB) elve (Penalty for Bottleneck). Ebben az esetben egy ún. büntetőfüggvény segítségével az igazított pillérek megbüntetésre kerülnek a következők szerint:

$$h(i),j=\min(y(i),j)+(1-e^{-y(i)})j-\min(y(i),j) \quad (4)$$

ahol

h_i , j módosított, büntetés utáni érték j pillér és i vállalat esetében

y_i , j normált érték j pillér és i vállalat esetében

y_{\min} z_i , j minimális értéke i vállalat esetében

$i = 1, 2, \dots, n$ = az vállalatok száma

$j = 1, 2, \dots, m$ = a pillérek száma

A függvény alkalmazása után, minden pillér esetében meghatározható az értéke 0 és 1 között, ami megmutatja, hogy mely pillérek a cég gyenge pontjai. Minél nagyobb ez a szám annál jobb. Fontos megemlíteni azt is, hogy a pillérek közötti diszharmónia negatív hatást fejt ki a versenyképességre, ill. a gyenge pillérek lehúzzák a többi pillért is. Végezetül pedig a versenyképességi pont kikalkulálása következik, ami megadja a KKV index értékét. Ez a 10 pillér értékének az összeadásával történik. Ezekután a vizsgálati eredmények következnek.

Vizsgálati eredmények

Korábban említésre került, hogy a végső vizsgálati mintában közel 800 cég szerepelt. Ebben igen változatos képet mutattak a cégek, viszont jelen tanulmányban kifejezetten azokat a cégeket vizsgálom, amelyek valamilyen módon jelen vannak az online térben.

Mint ahogyan előre számítani lehetett rá, nem minden vállalatnak van online jelenléte. Ebben az esetben a 798 céghez képest ez 405 vállalatot jelent (51%). További vizsgálatokban az online jelenléttel bíró cégekről lesz szó. Nemzetgazdasági ágazatok szerint csoportosítva a vállalatokat aszerint, hogy jelen vannak-e az online térben, elmondható, hogy 10 db vállalat működik az agráriumban (2,7%), 95 db cég az iparban (25,5%), és 267 db cég a szolgáltató szektorban (71,8%). Illetve 33 db vállalat nem adta meg a főtevékenységét.

A foglalkoztatottság szerinti létszám besorolásról megállapítható, hogy a mikrovállalatok (1-9 fő) teszik ki a vizsgálati minta 48%-át, a kisvállalatok (10-49 fő) 40%-os részarányal szerepelnek, és a középvállalatok (50-249 fő) 12%-ot képviselnek.

Ha a vállalatok tulajdonosi struktúráját vizsgáljuk, akkor megállapítható, hogy 255 cég (72,2%) 100%-ban hazai családi cég. 23 vállalat (6,5%) külföldi magán vagy/és vállalati tulajdonban van. 67 vállalkozás (19%) belföldi vállalati tulajdonú. 8 esetben pedig (2,3%) a közszféra részaránya 50% feletti. Tehát leginkább hazai tulajdonú vállalatokról beszélhetünk.

A cégek korcsoport szerinti megoszlása négy kategóriában úgy alakul, hogy az 1-3 év közötti cégekből 15 db van (3,7%), a 4-7 év közöttiekből 42 db (10,4%), a 8-12 évesekből 74 db (18,3%), végül a 13 évnél idősebbekből 274 db (67,7%) található. E tekintetben elmondható, hogy minél idősebb a cég, arányaiban annál több van belőlük. Ez egy relatív érettségre utal.

Az emberi erőforrás minőségének egyik jó markere a munkavállalók végzettségének eloszlása. A felsőfokú végzettség arányából öt kategória lett meghatározva. Nem volt felsőfokú végzettségű személy 66 cég esetében (16,3%), alacsony a felsőfokú végzettségűek aránya 78 esetben (19,3%), közepes ez az arány 77 vállalatnál (19%), magas a felsőfokúak aránya 76 cég tekintetében (18,8%), és kiugróan magas a felsőfokú végzettségűek aránya 108 esetben (26,7%). Ebből szempontból megállapítható, hogy azokból a cégekből van a legkevesebb, amelyeknél egyáltalán nincs

semmilyen felsőfokú végzettségű alkalmazott, a többi esetben viszonylag kiegyenlítették az arányok, kivéve a kiugróan magas végzettségűeket, amelyből a legtöbb található.

Megvizsgáltam azt is, hogy a humán tőke szempontjából milyen erősségei, gyengeségei vannak a cégeknek. Érdekes menedzsment kérdés az, hogy a szervezeti döntéshozatali folyamatokban az érintettek milyen önállósággal bírnak, történik-e konzultáció egy-egy döntés előtt. 8 esetben (2%) senkivel sem konzultálnak. 224 cég esetében (55,3%) a döntési jogkörrel rendelkezőkkel konzultálnak. 59 vállalatnál (14,6%) széleskörű konzultációt folytatnak az alkalmazottakkal. 114 vállalkozásnál (28,1%) cégen kívüli konzultációt folytatnak. Az jellemző tehát a cégekre, hogy amikor döntési szituációba kerülnek az érintettek, akkor alapvetően kikérik mások véleményét is. Leginkább a helyzetben lévőkötől, de szerencsére jó pár olyan cég is működik, ahol az alkalmazottakat is bevonják a döntési kérdésekben. Illetőleg nagyon sok esetben külső tanácsadókat is bevonnak. Ez az attitűd fejlettebb menedzsmentszemléletre utal.

Érdekes megvizsgálni azt a területet is, hogy a vállalkozásoknak mennyire fejlett vállalatirányítási rendszerük van. 102 vállalkozás (25,2%) semmilyen ehhez hasonló rendszert nem használ. 60 cég esetében (14,8%) elmondható, hogy ugyanaz a többi versenytársához képest, nem megkülönböztethető. 136 vállalatnak (33,6%) kismértékben különbözik a versenytársakétól. 69 cég (17%) közepes mértékben-, még 38 vállalat (9,4%) nagymértékben különbözik a többi versenytárustól. Sajnos van egy masszív réteg, ahol még mindig nem tartják ezt versenyelőnyt növelő tényezőnek. A cégek háromnegyede használ tehát valamilyen termelésirányítási rendszert. Egyediség tekintetében a 10%-ot alulról súrolják a legjobb cégek.

Nem túl fényes képet kapunk, ha a környezeti beruházást és az ehhez kapcsolódó minőségbiztosítási rendszert elemezzük. 185 cégnek (45,7%) semmilyen ezirányú tevékenysége nincsen. 146 cég (36%) egy-, míg 74 vállalat (18,3%) két ezzel kapcsolatos rendszert vezetett be.

Megvizsgáltam azt is, hogy milyen a vállalkozások technológiájának szintje hazai viszonylatban. 4 vállalat esetéről (1%) elmondható, hogy iparági szinten lényegesen átlag alattiak. 21 esetben (5,2%) átlag alattiak, 279 esetben (68,9%) átlagosak, 59 esetben (14,6%) iparági szinten technológiai vezetők a régióban. 42 vállalat pedig (10,4%) technológiai vezető az országban. Átlag alattiakból tehát kevesebb van és a legnagyobb részt az átlagos technológiájú cégek teszik ki. Szerencsére vannak regionális vagy országos szintű technológiai fejlettséggel bíró vállalatok is.

A technológiai szint összefüggésben van az alkalmazott innovációval is. A vizsgálatból kiderül, hogy termék/szolgáltatás bevezetésével vagy javításával kapcsolatos tevékenységeket 325 cég (80,2%) egyáltalán nem végez. 4 vállalat (1%) a meglévő termék nem túl intenzív javítását végzi. 13 vállalat (3,2%) új termék nem túl intenzív bevezetését, vagy meglévő termék javítását végzi. 45 cég (11,1%) új termék bevezetése vagy meglévő termék nagyon intenzív javításával foglalkozik. 18 vállalat pedig (4,4%) új termék nagyon intenzív bevezetését végzi. Ezek az eredmények összhangban vannak azzal a prekonceptióval, hogy az innováció az egyik leggyengébb pontja a magyar vállalatoknak. Négyötödük gyakorlatilag semmilyen ezzel kapcsolatos tevékenységet nem végez, vagy esetleg minimálisat. Az innovációs húzóerő kevés cégről mondható el.

A vállalatok nemzetköziesedése szempontjából elengedhetetlen az idegen nyelvet beszélő munkatársak jelenléte. A vizsgálat erre is kiterjedt, amelynek az eredménye a következő. Nincsen idegen nyelvet beszélő alkalmazott 132 esetben (32,6%), 273 cég esetében (67,4%) viszont beszélnek nyelveket. Az idegen nyelvet beszélők eloszlása is érdekes. Egy idegennyelvet beszélő munkatárs 57 cégnél fordult elő (14,1%), két nyelvet beszélőt 59 esetben találtunk (14,6%), három vagy négy nyelvet 84 vállalatnál beszélnek (20,7%), végül öt vagy ötnél több nyelvet 73 esetben észleltünk (18%). Vagyis körülbelül a cégek 1/3-a nem beszél idegen nyelvet, nagy részük viszont igen és azok közül is relatíve magas a több nyelvet beszélők aránya.

Választ szerettem volna kapni arra a kérdésre is, hogy milyen a külföldi vevők részesedése a teljes vevőkörből. Nincsen külföldi vevője 274 cégnek (67,7%), míg 131 cégnek van valamilyen külföldi vevőkre (32,3%). Ebből 65 cégnek max. 25%-os a külföldi vevők részesedése (16%), 27 cégnek max. 50%-os (6,7%), 28 vállalatnak max. 75%-os (6,9%), és 11 cégnek 75% feletti a részesedése (2,7%). Érdekes megfigyelés, hogy az online térben jelenlévő cégek esetében az idegennyelv használat és a külföldi vevőkör fordított arányban van egymással.

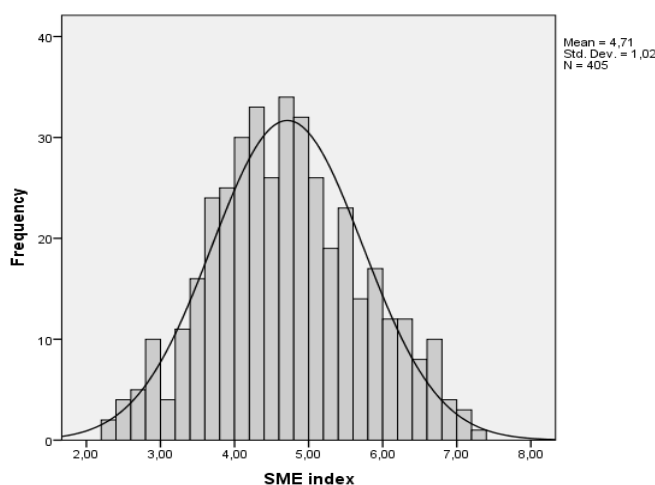
Úgy gondoltam, hogy érdemes lenne megvizsgálni azt is, hogy mi a cég piaci versenyének jellemző szintje. Ebben az esetben 5 kategóriában oszlanak meg a vállalatok. A vállalkozások valamivel több, mint fele a helyi piacon működik. Ez összesen 192 db céget (50,3%) jelent. 189 esetben (23,3%) beszélhetünk arról, hogy regionális piacon működnek. Országos piacon 55 db cég (14,4%) működik. Egy vagy több ország piacán versenyez 29 db vállalat (7,6%). 17 esetben pedig (4,5%) EU vagy több ország piacán versenyeznek a cégek. Sejthető volt, hogy a vállalkozások legnagyobb része leginkább a fizikailag közel eső területeken működik és minél inkább távolodunk a működési területtől, minél inkább növekszik a hatósugár, annál kevesebb céget fogunk találni. Nyilvánvalóan, ha minél távolabb eső területeken is szeretne egy cég vállalkozni, annál inkább szofisztikáltabb megoldások szükségesek és erre relatíve kevesebb cég képes.

Érdekes megvizsgálni azt a kérdést is, hogy milyen árszínvonalú termékeket értékesítenek az egyes vállalkozások. 6 cég (1,5%) olcsó árkatóriájú termékeket árul, 73 cég (18%) alacsony-, 279 cég (68,9%) közepes-, 46 cég (11,4%) prémium-, 1 cég pedig (0,2%) exkluzív árszínvonalú terméket kínál a piacra. Nyilvánvalóan a két végletből van a legkevesebb. Az átlag alapvetően a középkategóriára rendezkedett be.

Az is érdeklődésre tarthat számot, hogy mely cégek alkalmaznak marketingkommunikációs eszközöket az értékesítésük során. Az derült ki, hogy 74 vállalat (18%) egyáltalán nem használ semmilyen eszközt. 176 cég (43%) egyet alkalmaz. 138 vállalkozás (34%) 2-4 között alkalmaz. 17 cég pedig (4%) 5 vagy ennél többet alkalmaz. A cégek közel ötöde tehát semmi ilyen eszközt nem használ, de azért a nagy többség 1-2-3 eszközt azért alkalmaz a működésük során.

Ezek után a versenyképességi pontok vizsgálata következik. A 3. ábra ezt mutatja meg azon vállalatok esetében, amelyek valamilyen formában jelen vannak az online térben.

3. ÁBRA: A VERSENYKÉPESSÉGI PONTOK ELOSZLÁSA

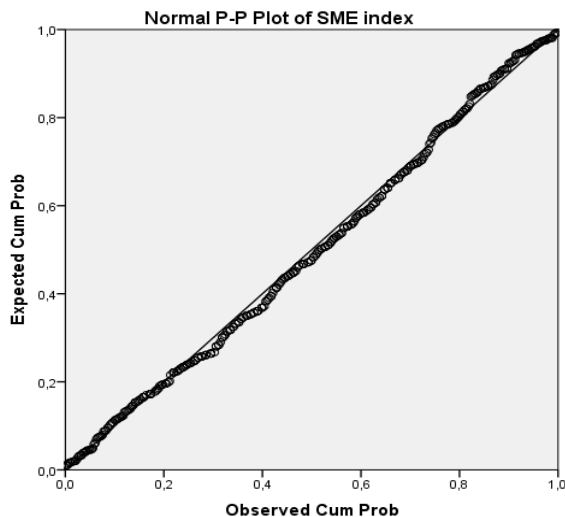


Forrás: Kutatási adatok alapján saját szerkesztés

A hisztogramból leolvasható, hogy szimmetria mutatható ki kismértékű aszimmetriával. Az online térben is jelenlévő cégek versenyképességi pontjainak átlaga 4,71. Látható, hogy némiképp több

a kisebb pontértékekkel bíró cégek száma, innen is ered az aszimmetria. A 4 és 5 pontérték közötti tartományban mennyiségileg számos cég található. Ezután megvizsgáltam a versenyképességi pontok normális eloszlás görbáját, ami a 4. ábrán látható.

4. ÁBRA: A VERSENYKÉPESSÉGI PONTOK NORMÁLIS ELOSZLÁS GÖRBÉJE

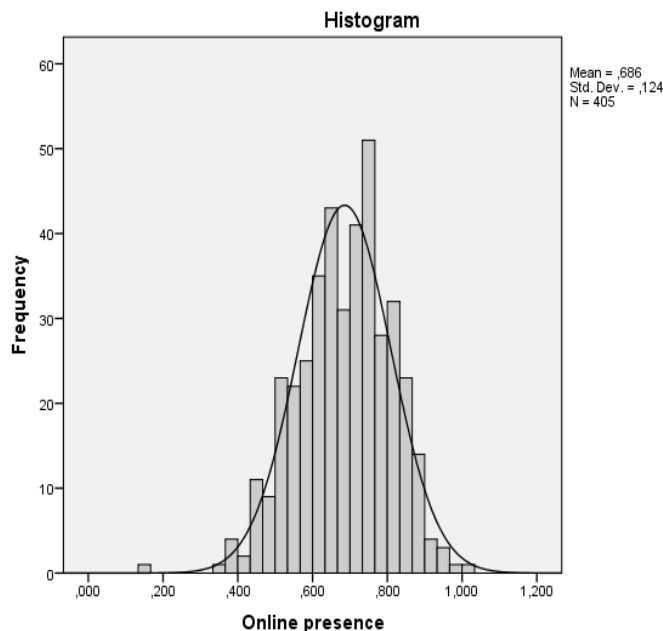


Forrás: Kutatási adatok alapján saját szerkesztés

Látszik, hogy enyhe jobboldali aszimmetriát mutat a görbe, de az egészét tekintve jól illeszkedik a normál eloszlás egyeneséhez.

Természetesen a végső versenyképességi pontokat mindegyik pillérérték befolyásolja. Viszont ha a fókusz az Online jelenlét pillérértékre helyezem, akkor annak eredményét az 5. ábra mutatja.

5. ÁBRA: AZ ONLINE JELENLÉT PILLÉRÉRTÉKEK ELOSZLÁSA



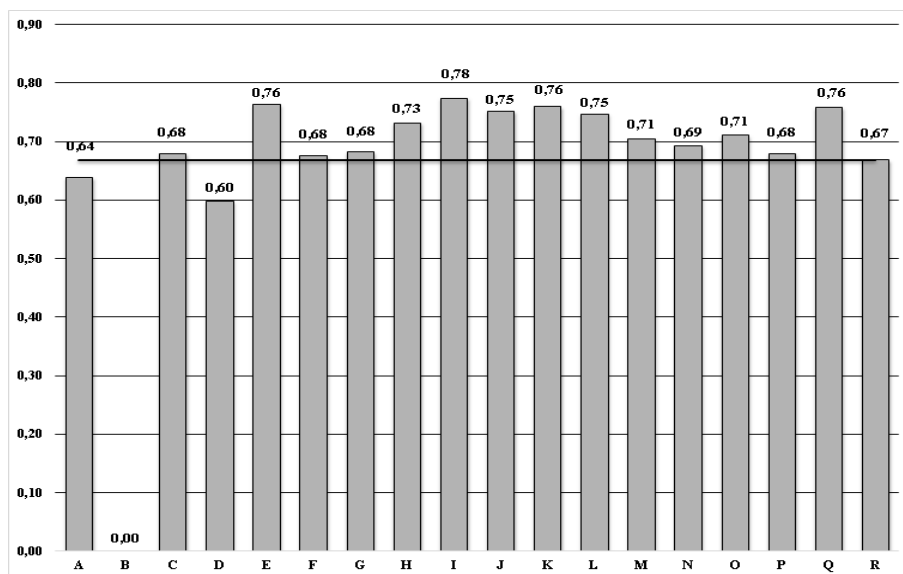
Forrás: Kutatási adatok alapján saját szerkesztés

Az átlagos érték 0,686, amely egy magasabb érték, még átlagosan is, de ha jobban megvizsgálom a hisztogramot, akkor látható, hogy 0,7 és 0,8 közötti pontértéknél sűrűsödnek az eredmények. Ez

egybe esik azzal a prekoncepcióval, hogy azok a vállalatok, amelyek jelen vannak az online térben, azok szofisztikált online megoldásokat használnak a működésük során.

A teljességhez hozzátartozik az is, hogy számít az, hogy milyen a vállalat profilja. Általánosságban mindenképpen jó, ha egy cég jelen van az online térben is, mert az hozzáadott értékkel bír a versenyképesség szempontjából. Léteznek olyan cégek, amelyek leginkább csak online működnek, számukra evidencia az online jelenlét. Ugyanakkor vannak olyan vállalatok is, amelyeknek nem igazán fontos ez a cég profilja miatt. Illetve van a többség, amely a kettő között helyezkedik el. A cégek online jelenlétét ágazati szempontból a 6. ábra szemlélteti.

6. ÁBRA: AZ ONLINE JELENLÉT PILLÉRÉRTÉKEK ELOSZLÁSA



Forrás: Kutatási adatok alapján saját szerkesztés

A 6. ábra azt mutatja, hogy minden ágazatra ki lettek választva az átlagértékek, valamint az aggregált átlag (0,67), amit a vízszintes vonal jelöl. Három csoportot tudunk elkülöníteni. Átlag alattiak (kisebb, mint 0,67): (A) agrárium, (B) bányászat, (D) energiatermelés. Átlagosak (0,67-0,7): (C) feldolgozóipar, (F) építőipar, (G) kereskedelem és gépjárműjavítás, (N) adminisztratív tevékenységek, (P) egészségügyi ellátás, (R) egyéb szolgáltatás. Átlag feletti (nagyobb, mint 0,7): (E) vízellátás és hulladékgazdálkodás, (H) idegenforgalom és vendéglátás, (I) szállítás és raktározás, (J) infokommunikáció, (K) pénzügyi és biztosítási tevékenységek, (L) ingatlanügyek, (M) tudományos tevékenységek, (O) oktatás, (Q) szabadidős tevékenységek. Látható, hogy nem minden vállalat számára megoldás az online jelenlét, mert számukra nem szükséges vagy nem sokat ad. A legtöbbnek azonban különböző mértékben fontos és vannak, amelyek számára elengedhetetlen.

Összegzés és konklúzió

Tanulmányomban ráirányítottam a figyelmet arra, hogy a gazdaságfejlesztés egyik hatékony eszköze lehet a vállalatok versenyképességének a növelése. Ugyanakkor nem célszerű általánosítani és érdemes szeparáltan gondolkodni a vállalatokról. Mivel a kisvállalatokból mennyiségileg sok működik, ezért az egy jó út lehet, ha a kisvállalatok versenyképességének a fejlesztése történik, viszont, ha csak a mennyiségi növekedés a cél, akkor az nem lesz elégséges. Ehhez egy vállalat belüli minőségi fejlődésnek is be kell következnie. Ennek egy jó eszköze lehet a Szerb féle koncepcionális modell, amelynek matematikai logikája bemutatásra került.

A vizsgálatokból az derült ki, hogy a Magyarországon működő cégek kb. fele egyáltalán nincsen jelen az online térben. Az ágazati működésüket tekintve, azok, amelyek online jelen vannak, valamelyest kevesebb, mint háromnegyed részük a szolgáltató szektorban működik, negyed részük az iparban és csak kevés működik az agráriumban. Foglalkoztatottság szempontjából a nagy részük mikro- és kisvállalat, illetve a közepes vállalatokból van a legkevesebb. A cégek a korukat tekintve leginkább már hosszabb ideje működik és relatíve kevés a fiatalabb cég közöttük. Viszonylag magas iskolai végzettséggel rendelkeznek a cégek munkatársai, és több mint a kétharmaduknál beszélnek legalább egy idegen nyelvet. Figyelemreméltó, hogy ezek között a cégeknél magas a humán tőke potenciál, viszont az a tény, hogy nem igazán vannak – vagy ha igen, akkor kevés – külföldi vevőik, arra utal, hogy ezt a potenciált nem jól használják ki.

Vannak olyan ágazatok, olyan profilú vállalatok, ahol nem is feltétlenül szükséges az online jelenlét, vagy nem igazán van hozzáadott értéke. Viszont összességében mégis alapvetően erősebbek az online térben is működő cégek.

A KKV index 10 pillérből épül fel, ezért mindegyik pillér hatást fejt ki a végső értékre. Mivel a modell rendkívül összetett, ezért nem volt lehetőség mindent bemutatni, viszont az látható, hogy a pontértékek eloszlása viszonylag szimmetrikus, átlag körüli értékeket ad. Az Online jelenlét pillért közelebről megvizsgálva megállapítható, hogy az értékek magasak, kiugróak.

Végezetül elmondható, hogy jelentősen kellene fejleszteni a magyar cégeknek azt az attitűdjét, hogy legyenek jelen online is. Amelyek jelen vannak az online térben, azok jól használják ki ezt a képességüket, viszont önmagában ez nem csodaszer, mert egyrészt más területeken a vállalatokban jelenlévő potenciált jól kellene tudni kihasználni, másrészt azokat a területeket, amelyek gyengék, azokat pedig fejleszteni szükséges.

A gazdaságfejlesztés egyik kiemelt szereplője ugyan a vállalatok, de nem célszerű csak a mennyiségi szemléletre alapozni. Érthető módon egy adott kormányzatnak a legnagyobb közös osztót kell megtalálnia, ami a legnagyobb mértékben lefedi az egészet és a legjobban ráhúzható a vállalatokra. Első lépcsőben, ha robosztus módon szemléljük a kérdést, akkor ez talán elégséges. Viszont, a teljességhez hozzátartozik a második lépcső is, a finomhangolás. A fent vázolt koncepcionális modell ennek az alkalmazhatóságát hivatott szolgálni. Így, egyedi módon lehet megvizsgálni az egyes cégeket. Átfogó képet kaphatunk a belső működésükről, a gyengeségekről, fejlesztendő területekről, erősségekről. Ezzel a finomhangolással már egyéni, vállalatra szabott megoldásokat lehet kínálni a piaci szereplőknek. Ezen szempontok figyelembevétele pedig talán segíthet a kisvállalatok versenyképességének a fejlesztésében.

Irodalomjegyzék:

Chikán A., Czakó E. & Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2002). *Vállalati versenyképesség a globalizálódó Magyar gazdaságban*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Chikán A. & Czakó E. (2006). *A versenyképesség szintjei: fogalmak és értelmezések*, Versenyképességi Kutatások műhelytanulmány-sorozat, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.

Chikán, A & Czakó Á. (2009): *Versenyben a világgal*, Akadémiai Kiadó Budapest.

IMD (2022.03.29). *IMD World Competitiveness Ranking 2021*. <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/HU/wcy>

MNB (2022.04.25). *Versenyképességi tükör*. Magyar Nemzeti Bank. versenykepessegi-tukor-2022-2022-03-03.pdf (mnb.hu)

Némethné G. A. (2009). *A kis- és középvállalatok versenyképessége*, PhD disszertáció Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola.

Szerb L., Csapi V., Deutsch N., Hornyák M., Horváth Á., Kruzslíc F., Lányi B., Márkus G., Rácz G., Rappai G., Rideg A., Szűcs. P.K. & Ulbert J. (2014). *Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? A magyar*

kisvállalatok (MKKV) szektor versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata. *Marketing & Menedzsment*, 48(különszám) 3-21.

World Economic Forum (2022.03.12): *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>

World Economic Forum (2022.03.28): *The Global Competitiveness Report 2019*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

World Economic Forum (2022.03.18): *The Global Competitiveness Report 2020*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf

NEMZETKÖZI MENEDZSMENT

Recenzió

Jelen kötet¹ korszerűsített, átdolgozott és jelentősen bővített változata a 2015-ben szintén az Akadémiai Kiadónál megjelent, azóta a hazai menedzsment szakirodalomban alapvetéssé vált munkának. Átfogó módon foglalkozik a témakörrel. Műfaji megjelölése szerint kézikönyv, azonban sokkal több annál: 62 kitűnő szerző erősen koordinált munkáját dicséri.

A nemzetközileg is elismert, kiváló szakemberekből álló alkotói közösség gördülékeny, olvasmányos nyelvezettel, világos gondolatmenetek során vezeti végig az olvasót az egyes részterületek elméleti és gyakorlati kérdésein úgy, hogy az egyáltalán nem megy a szakszerűség rovására.

A kötet szerkezeti felépítését tekintve három fő részre tagolódik. Az első rész nyolc fejezetben a befolyásolókat mutatja be nemzetközi környezetben. A második rész a vállalati funkciókat veszi górcső alá tíz pontban. A harmadik rész a nemzetközi menedzsment világából hoz 13 esettanulmányt, melyek – a tudásközösségek máig érő ősi hagyományait követve – gazdag gyűjteményei a témakör „életszagú” gyakorlati ismereteinek, jó gyakorlatainak, ugyanakkor színes keresztmetszetet adnak a nemzetközi menedzsmenttel foglalkozók mindennapjaiban felbukkanó döntési feladatokból, problémákból, dilemmákból. Valójában azonban sokkal több, kisebb lélegzetű esettanulmány lapul a kötet első két fejezetének lapjain: a fejezetek szemelvényei között még számos további található.

Az egyes fejezetek elején az adott fejezet feldolgozásával elérhető kompetenciák listája található. A témakör anyagát számozott alpontokba szedve, sok hasznos szemelvényvel, valamint jól szerkesztett ábrákkal és táblázatokkal kiegészítve tálalja az olvasó elé. Az egyes fejezetek végén összefoglalás található, amely tartalmazza a legfontosabb alapfogalmak listáját, kérdéseket, valamint irodalomjegyzéket. Utóbbival kapcsolatban azonban meg kell jegyezni, hogy mindegyik igen releváns forrásokat hivatkozik, ugyanakkor e listák hossza igen eltérő.

A kötet egységes egész érzetét az olvasó számára a témakörök jó illeszkedése mellett a témáról átfogó folyamatokban való gondolkodás adja. A globális értékláncok, az ellátási láncok, a hálózatosodás szükségszerű következményeként az egyes szakterületi tevékenységek, folyamatok összekötik a korábban a szakirodalomban még egymástól függetlenül tárgyalt témaköröket, így a kézikönyv jelleg megőrzése mellett is nyilvánvaló az egyes menedzsment témakörök és szakterületek sokrétű tartalmi összefonódása. A vállalati folyamatoknak ezt a sajátosságát igen plasztikusan fogalmazzák meg a szerzők például az ellátási láncok kapcsán: *„A mai modern nemzetközi vállalat tehát a vevőit és a szállítóit is egyre inkább a reálfolyamatai szervez részeként kezeli. A folyamat azonban nem áll meg a szállítók és vevők vállalatainak határainál sem, tovább kell lépni a beszállítók beszállítóihoz és a vevők vevőihöz. Ezáltal az egész ellátási lánc a természet biológiai körforgásához hasonlítható. Ebből a szempontból a vállalathatárok csupán mesterséges bukkánók az ellátási lánc menti anyag- és információáramlásban.”*

Természetesen vannak olyan témakörök, melyek napjaink turbulens társadalmi és gazdasági folyamatai miatt egy szakkönyv életciklusánál sokkalta gyorsabban változnak. Különösen ilyen például a „XXI. századi munkavégzési formák nemzetközi környezetben” címet viselő fejezet. A COVID-19 pandémia, vagy a 2022-ben elindult az orosz-ukrán háború következményeinek a

¹ Blahó András – Czakó Erzsébet – Poór József (szerk.): Nemzetközi menedzsment (második, bővített kiadás) Akadémiai Kiadó, 2021

munka világát átalakító erői a távmunka, a távolsági munkavégzés, a digitális kooperáció új és új eljárásait és ehhez kapcsolódóan új szabályokat hoznak létre. Hasonlóképpen a pénzügyi folyamatokról, az adózásról és annak napi nemzetközi gyakorlatáról fejezetek.

Mindez arra kell, hogy ösztökélje az olvasót, hogy a kötetben megtalálható, időtálló alapismeretek és példaként felhozott pillanatképek mellett az adott témakör áttekintése során ne csak a könyv anyagának megismerésére szorítkozzon, hanem kövesse az aktuális állapotokat.

A szervezeti formák és megoldások változásait nemzetközi környezetben áttekintő fejezet hangsúlyosan tárgyalja a nemzetközivé válás folyamatának lépéseit, lehetséges forгатókönyveket, modelleket, irányítási és koordinációs eszközöket, és különösen az új típus szervezeti formákat. A fejezet külön értéke a multinacionális vállalatok globális értékláncként való tárgyalása. Nem érinti azonban Mintzberg adhokratikus szervezeti modelljét, noha – különösen a virtuális hálózatokban működő szoftveriparban – ez a megoldás egyre inkább elterjedt. Ide kapcsolódik, hogy az agilis szervezeti működés négy esettanulmányban is előkerül, jelezvén, hogy ez szintén olyan működési forma, amivel a következő kiadásban már az elméleti áttekintésben is érdemes lehet foglalkozni.

A nemzetköziesedés, a globalizáció és a multikulturalizmus előretörésével fontos hangsúlyt kap a multikulturális közegben történő értékesítés és marketing kommunikáció. A kötet kitér a nemzetközi termékpolitikából kiindulva többek között a termékstratégia, az árstratégia, a nemzetközi értékesítési csatornák tervezése és kialakítása témaköreire éppúgy, mint a piacbefolyásolás helyes szemléletére és eszközeire is. Itt meg kell említeni, hogy a szerzők az általuk felvázolt multikulturális kommunikációs modellben az eredeti Shannon-Weaver-féle üzenet helyett információt továbbítanak. E két fogalom információ-elméleti szempontból nagyon nem szinonim, és egyre gyorsulóan digitalizálódó világunkban véleményem szerint nem szabad mellőzni e megfontolásokat, melyek szerint a feladótól a fogadóhoz átvitt üzenet a fogadó fél alapos ismerete, tudatos és gondos adatfeldolgozás, előkészítés nélkül csak igen szerencsés esetben információ.

A vállalati funkcióknak a nemzetközi stratégiai menedzsmenttel kezdődően tárgyalt sorát az emberierőforrás menedzsment, a tudásmenedzsment és a nemzetközi KKV tevékenységek kihívásainak áttekintése zárja. Ha a kötet egyik kiemelkedő vezérfonalának az átfogó folyamatszempléletet említjük, akkor a másik feltétlenül a humán tényezők hangsúlyos figyelembevételét mindegyik tárgyalt témakörben. Ez a vetület bizonyos fokig így megjeleníti a kötetben önálló fejezettel a befolyásolók között nem szereplő fenntarthatósági szempontokat, mindazonáltal talán ez az egyetlen, komolyabb hiányérzetre okot adó terület a kötetben.

Mindazonáltal összefoglalóan elmondható, hogy a Nemzetközi menedzsment című kötet második, átdolgozott kiadása modern, átfogó szemlélettel készült munka, amelyről joggal gondolhatjuk azt, hogy elődjéhez hasonlóan nem csak az egyetemi oktatás, de szervezett képzések és egyéni önfejlesztő utak meghatározó alapműve lehet, de a gyakorló szakemberek is haszonnal forgatják és kezük ügyében tartják a polcukon. A sokszerzős mű a minden bizonnyal fáradságos szerkesztői munkának köszönhetően mégis egységes, az elődjéhez képest mintegy harmadával nagyobb terjedelemben gazdag forrása a nemzetközi menedzsment ismereteknek. A kötet módot ad arra, hogy akár egyetemi hallgatóként, akár gyakorló vállalati vezetőként, szakemberként veszi kézbe valaki, találjon magának a saját megszokottjához képest eltérő, újabb nézőpontot, módszertani adalékot, elmélyülési, fejlődési lehetőséget. Azt hiszem, ez messze a legtöbb, amit egy ilyen munkától kívánhatunk.

KISS FERENC

Folyóiratunk alkalmanként megjelenési lehetőséget kíván biztosítani felsőfokú tanulmányaikat folytató vagy éppen befejező hallgatóknak, akik az emberi erőforrás témakörben az átlagosnál magasabb színvonalú TDK vagy szakdolgozatot alkottak. E dolgozatok alapján összeállított rövidebb publikációk közzététele reményeink szerint biztatást jelent szerzőjüknek arra, hogy legyenek elkötelezett szakemberei e szép és izgalmas szakmának, illetve bátran vállalkozzanak a jövőben is tudományos igényű cikkek megalkotására. Színvonalas írásművükkel már bizonyították, hogy képesek erre.

Annak érdekében, hogy az olvasók is jobban megismerjék a fiatal szakemberek céljait, motivációját, és hogy mindezt hogyan támogatták egyetemi tanulmányaik, felkértük őket egy rövid bemutatkozásra. Azt külön kértük, hogy ebben emlékezzenek meg olyan tanárukról, mentorukról, aki véleményük szerint meghatározó módon hozzájárult sikerükhöz.

a Szerkesztőség

A Metropolitan Egyetem végzős mesterszakos hallgatója vagyok. Nem a hagyományos értelemben vett karrierváltónak, sokkal inkább szemléletváltónak nevezem magam: 2005-ban végeztem el az alapképzést szállodaipar-vendéglátás szakon és azóta több hazai és nemzetközi szállodavállalatnál is dolgoztam. Szállodaipari tapasztalataim és ennek a gyönyörű szakmának a szeretete arra ösztönözött, hogy azt a tudást "hozzam be" a szállodaiparba, amire hazánkban vállalatoknak itt és most a legnagyobb szüksége van: olyan naprakész human erőforrás szemléletet amely holisztikusan építi és támogatja a vállalat egészét azáltal, hogy a vállalat a human erőforrás menedzsmentre mintegy "plusz lábra" támaszkodhat. Ezúton is szeretnék köszönetet mondani Metropolitan Egyetem emberi erőforrás szakon oktató tanárainak nagyszerű munkájukért. Dr. Szabó Szilviának külön köszönetet mondok szaktársaim nevében is a szakmai oktatás és a hallgatók egyéni fejlődése érdekében tett erőfeszítése miatt. Jelen cikk alapjaként szolgáló diplomamunkám megírását is ő segítette konzulensként, és hálás vagyok szakmai támogatásáért.

Varga-Sápi Szabina

VARGA-SÁPI SZABINA

HELYZETÉRTÉKELÉS A HAZAI SZÁLLODAIPARI VÁLLALATOK HR GYAKORLATÁRÓL

Szükséges és lehetséges beavatkozási pontok

Az írás a magyar szállodaipar munkaerővel kapcsolatos aktuális kérdéseit vizsgálja, holisztikus megközelítéssel elemezve a vállalatok munkaerővel, HR működéssel kapcsolatos lényegesebb vonatkozásait. Célja a hazai szállodák HR gyakorlatairól egy olyan aktuális helyzetkép felállítása, mely nem csak diagnózist ad az eddigi és jelenlegi működési sémákról, de több ponton rávilágít változási szükségyszerűségekre. Kiemelten vizsgálja a szállodaipar számára 2016 óta egyre kritikusabbá munkaerőhiány okait, felhívva a figyelmet lényeges összefüggésekre a munkaerőellátottság a bemutatott HRM gyakorlatok között. Lényeges kérdése a dolgozatnak, hogy mik lesznek azok a HRM gyakorlatok, melyek valós megoldást jelenthetnek a szakma egésze számára a munkaerőkérdés stabilizálásához és megvalósulhatnak a Turizmus Fejlesztési Stratégiában foglalt jelentős mennyiségi munkaerőbővülést megcélzó elképzelések, és megtörténik-e majd az a felismerés, hogy az ágazatban a munkaerő és ezzel párhuzamosan a HRM gyakorlatok alapvető értékteremtői a profitábilis működésnek. Mindehhez a kutatások szállodai HR szakemberek és különböző munkakörben, szállodában és országosan is több régióban dolgozó szállodai munkatársak bevonásával történtek, kvalitatív és kvantitatív módszerekkel.

A hazai szállodaipar, melynek jelenleg minden szereplője – a kis önálló szállodáktól kezdve a nagy nevű láncokig – kritikus, akár a napi üzemeltetést is veszélyeztető munkaerőhiánnyal küzd. Azonban munkaerőhiány tényének ismerete nem mentesíthet felelősségtől, hogy cselekedni is kell. Írásomban azon kutatási eredményeket kívánom megosztani a HR és szállodaszakma szakembereivel, melyek bizonyos összefüggések megértése által megoldásul szolgálhatnak a vállalkozásoknak. Ahogy a pandémia során felismertük, hogy a jövőben szükséges lesz vészforgatókönyvet és a környezeti változásokra adaptívabban reagáló működést létrehozni, úgy, ha valamikor, akkor **most** – amikor a legjobban fáj a munkaerő hiánya – jött el az ideje annak, hogy vállalatok a munkaerőről és ilyenformán a HR lényegéről alkotott nézeteiket felülvizsgálják.

Bevezetés

A HR gyakorlatok monitorozása és menedzsment HR működésről alkotott szemléletváltása a szállodaiparban sürgető, az iparágban kimondottan nagy mértékű és már a normál üzemeltetést is veszélyeztető munkaerőhiány okán. Ennek okainak mélyebb feltárása is időszerűvé vált, hiszen az eddig önjáró működés, mely kevésbé igényelte a menedzsment részéről a HR vonatkozású ráfordításokat már kevés. Vizsgálni szükséges az iparág munkaerőpiaci vonzerejét, versenyképességét, mely az egyes szervezetektől is megkívánja bizonyos alapfeltevések újragondolását, stratégiai HR működés megkezdését. Írásom célja, hogy a mai magyar szállodaipari vállalatok HR gyakorlata kapcsán, az aktuális kihívások megoldásának alapjául szolgáló új összefüggéseket mutassak be és a megszokott sémáink folyamatos megkérdőjelezésére, kritikai gondolkodásra biztassam kollégáimat is. Jelen írásom alapjául szolgáló kutatásokat kvantitatív és kvalitatív

módszerekkel végeztem. Első lépésben 6, a szállodaiparban meghatározó vállalat képviselőjét, vagy a szakma valamely szakértőjét félig strukturált szakmai interjúban kérdeztem. Ezen interjúk konklúzióira alapoztam ezt követően a későbbi kvantitatív, online kérdőíves kutatásomat, melyben a szállodaipar vállalatainak mind teljesebb körű bevonására törekedtem.

A szállodaipar felemelkedése és hanyatlása. Hogy jutottunk ide?

A hazai szállodaipar növekedésének és a vállalatok eredményességének vizsgálatakor egy kissé el kell vonatkoztatnunk a Covid-19 vírusválság hatásaitól. Tény, hogy a 2009-es válság után a hazai turizmus relatív hamar regenerálódott és így a szállodaipar minden idők legjobb eredményeit könyvelhette el 2009 és 2020 között és a szállodafejlesztések továbbra is virágkorukat élték. A befektetők érdeklődése nem csak kereslet növekedésének, de mint (ingatlan) befektetés a relatív gyors és kiszámítható megtérülés felértékelődésének és a kiemelkedő profit kilátásoknak is köszönhető. Sőt, szállodaipari üzemeltetők 77% kifejezetten érdeklődik a főváros iránt most, a pandémia után is (Turizmus.com, 2021. évi CEE szállodaüzemeltetői kutatás).

Mindezek alapján elmondható, hogy a fejlődésnek, fejlesztésnek nem szabhattak gátat gazdasági okok. Mégis, a növekvő kereslettel és kihasználtsággal nem nőtt a szervezetek dolgozói létszáma. A szoros hozamelvárások feszes gazdálkodást kívánnak meg, és általános a költségcsökkentő intézkedések első lépéseként a bérköltségek esnek áldozatul. Tény, hogy a munkaerőköltség a szállodaszektorban a legnagyobb és "legfájdalmasabb" költségelem, hiba nem meglátni a munkaerő értékteremtő képességét és pusztán a gazdasági oldalról közelíteni meg a humántőke lényegét. Hiszen így történhetett, hogy míg évtizedekkel ezelőtt az egy vendégre jutó alkalmazottak száma elérte az 1-et, manapság nem ritka a 0,3 - 0,5 arány sem, a 0,6-os átlag alatt. Igen beszédes a szám, és ezek után nem is szorul magyarázatra miért is csökkent a szakma vonzereje csupán a megnövekedett munkateher és ezzel járó stressz okán.

De nézzük meg mi van a másik oldalon: ha kevesebb is a dolgozói létszám, vajon megfelelő módon tudják –e a szállodák a megnövekedett terhelést vagy akár hatékonyabb munkavégzést díjazni? A kép sajnos szomorú. A turizmus átlagbérei (és nem csak a fekete/szürke foglalkoztatás miatt) jelentős lemaradást mutattak még azokban az időkben is, amikor pedig a szállodaipar fénykorát élte. A Portfolio 2019. 3. negyedévi felmérése a szektor átlagbéreit az utolsó előtti helyen (az utolsó helyen a szociális ellátás szerepelt) sorolta. Az Utazás kiállítás március 4-i pódiumbeszélgetésén Gál Pál Zoltán, a VIMOSZ elnöke elmondta, az ágazati bérezés az átlag alatt van, hiszen a turizmusban elérhető, bruttó 267 500 forintos fizetéssel szemben más szektorokban 349 636 forint és 758 700 között van (Pintér, Kaszás, 2022. Turizmus.com). Kijelenthetjük, hogy a szállodák közötti éles versenyben a vendégekért vívott harcban nem is gondoltak arra a szállodák, hogy eljön az idő, amikor a dolgozókért kell ringbe szállniuk.

Hogyan tovább? Mit tehet a HR?

Fentebb megfogalmaztam, hogy szállodaipar egyike a leginkább munkaintenzív ágazatoknak, ami azt jelenti, hogy költségek volumene és az erőforrás értékteremtő képessége miatt is az erőforrások közül a humán erőforrás az elsődleges. A képlet egyszerű: egy olyan szállodában, ahol a recepció segítőkész, ahol a szoba makulátlan, ahol az ételek a szakács odafigyelésről tanúskodnak szívesen visszamegyünk később. Lépten nyomon vendég-alkalmazott interakciók zajlanak, egy-egy dolgozó "hatása" a vendégek elégedettségére jelentős és a visszacsatolás gyors. Poór (2018) és Delery-Doty (1996) is megfogalmazták, hogy szolgáltatásban működő szektortól a HRM-től a legmagasabb szintű proaktivitás várható, hiszen itt a legközvetlenebb a kapcsolat a végső fogyasztókkal. Ha a humán erőforrást véljük legfontosabb erőforrásnak, úgy a HR osztályoktól várhatjuk

el, hogy a lehető legjobban sáfárkodjon ezzel az értékes erőforrással: keresse meg majd motiválja, fejlessze és értékelje a teljesítményt.

Kutatásaim azonban azt mutatják, hogy a hazai szállodák jelentős részénél (29,7%-nál) nincs egyáltalán HR megbízott. Igen jelentős (16,2%) azon hotelek száma is, ahol egy egyébként másik pozíciót betöltő munkatárs látja el a HR feladatokat, vagy (16,2%-ban) központi HR támogatást élvezhet a szálloda. Tehát dedikált, teljes HR munkatárssal vagy csapattal csupán a megkérdezett hotelek 37,8% -a rendelkezik. A számok önmagukban is reprezentálják a HR jelentőségét és pozícióját, de ezt a megkérdezett HR vezetők 27%-meg is erősíti, hogy a HR funkció szervezetükben alárendelt. Míg ez az adat a megkérdezett csoportról ad képet mindenképp arra hívja fel a figyelmet, hogy amíg egy szervezetben a HR "alárendelt", addig bizonyára a HR kérdések is sokadlagosak. Azaz éppen ellentétben áll korunk által megkövetelt felfogással a humán erőforrás menedzsmentről tevékenységről, melyben a HR osztály **együtt** valósítja meg a társosztályokkal a HR feladatokat, akik értik-e a célokat, feladatokat, hiszen maga az egész szervezet, minden vezetőjével és részlegével ugyanazon HR azaz szervezeti célokért dolgozik, és ezek egy egységek képeznek.

Különösen fontos ez egy olyan szervezetben, mint a szálloda, ahol a humánerőforrás jelentősége nagy, a HR szervezet kicsi (kutatásaim szerint 150 dolgozói létszámra jut egy HR dolgozó). Minél kisebb a HR szervezet annál fontosabb a hatékony együttműködés a részlegekkel és legfőképp az egyértelmű célok és "közös nyelv" a felsővezetővel: a HR munkatársnak kevés idő alatt kell egy személyben nagy mennyiségű munkát végeznie, támogató és stratégia-alkotó szerepeket egy személyben betöltenie. Tehát a szállodákban a közös szervezeti és HR célok elérésének titka a felsővezetés-a vezetők és a HR együttműködésének sikerében rejlik, aminek kezdete a célok és érdekek közös nevezőre hozása, egységes HR szemlélet és célrendszer kialakítása.

A megtartás az új toborzás. De hogyan?

A szállodavezetők fájdalompontja most kétségkívül a mennyiségi és minőségi munkaerő hiánya, és ennek okán kerül nagyobb fókuszba a HR. Holott itt a HR részleg már csupán eszköztárának reaktív kellékeiből válogathat, írhat nagyszerű álláshirdetést vagy hirdethet a legjobb csatornákon. A potenciális jelentkezők szállodaiparról, az adott vállalatról alkotott előfeltevéseit, tapasztalatait vagy hallott valós tapasztalásait már nem, vagy kevéssé befolyásolhatja, így a toborzás sikere előre megjósolható. Ha a vállalatnál a HR részleg és a szervezet egésze képes volt erőforrásokat csoportosítani az irányban, hogy munkáltatói márkáját építse, jó munkáltatói hírnevet alakítson ki, nagyobb sikerre számíthat, azonban a szállodaiparra jellemző negatívumokat, mint az alacsony bérek és a túlterheltség már a munkáltatói márkaépítés sem képes feledtetni.

A toborzás kétségkívül a szállodai HR osztályok legnagyobb feladata. Kutatásomban a megkérdezettek 66%-a ezzel tölti munkaideje nagy részét. 60%-uk pedig épp a toborzásra fordított nagyobb figyelem vesz el időt egyéb feladatoktól vagy akár HR célok megvalósításától. Minél nagyobb a munkaerőhiány, egységnyi pozíció betöltése annál több időt vesz igénybe, toborzást/kiválasztást támogató digitális megoldást pedig csak a megkérdezettek 21,4%-a használ. Leszögezhetjük a fentiek alapján, hogy a szállodaipar vonzerejének és így a potenciális szállodai munkavállalók csökkenő számának ismeretében a szállodai HR osztályok megfeszített munkája a toborzás terén aránytalanul kevés sikerrel kecsegtet.

Nem kerülhető ki, hogy általában a szállodaipar vonzerejének visszaállítását (a bérek és leterheltség aspektusaiból) a vállalati oldalon is megvizsgáljuk, hiszen hosszú távon ezek képezhetik az alapját az igazi változásnak. Interjúim során feltevéseimet megerősítették a HR vezetők az irányban, hogy a felsővezetés a bérek kapcsán nem nyitott javaslatokra. 2008/2010. évi CRANET kutatás is igazolta, hogy a KKE régióban a HR döntési szabadsága a bérek kérdésében jelentősen

alacsonyabb, mint nemzetközi szinten és a szállodaiparban különösen érzékeny kérdés a bérköltség. Jelen helyzetben a HR osztályok azzal tehetik a legtöbbet, ha a toborzástól megpróbálnak több energiát a megtartás célú intézkedések felé átcsoportosítani.

A megtartás vállalati kultúrájánál kezdődik

Egy nemrég lezajlott beszélgetés során egy szállodavezető azt mondta nekem, hogy szerinte a vállalati kultúra fejlesztésének nincs helye az ő szállodájában, annak nem a szállodák, sokkal inkább a multik világa az ideális környezet. Ez a kijelentés egyrészt újra nyomatékosította számomra a vezetőkkel való közös gondolkodás fontosságát. Másrészt azt, hogy minél kevésbé számítanak ezek a sokszor még vezetők számára is nehezen megfogható "soft" tényezők, annál jobban ott lenne a helye a vállalatban, a közös szervezeti célok közt. Kutatásaimban, mind a szállodai HR vezetők, mind pedig a szállodai dolgozók megválasztották vállalati kultúrájukra vonatkozó kérdéssorokat.

A szállodai dolgozók körében 21,3% válaszolta, hogy sok a belső konfliktus, ugyanennyien jelölték, hogy ellenségeskedés van a dolgozók között. 18,7% állítja, hogy gyakoriak a vendégpanaszok, 18,7% szerint a vezetők nem tisztelik a beosztottakat, és ugyanennyien mondják, hogy a dolgozók sem tisztelik egymást. 11,6% szerint rendszeresen áthágják a szabályokat a dolgozók, 10,3% szerint rossz a munkahelyi légkör. A megkérdezett HR vezetők 50%-ban motiváció hiányáról, 36,4%-ban negatív kollégákról, 22,7%-ban sok hibázásról, panaszról számolt be. Egy jó vállalati kultúra olyan erő, ami valóban olyan, mint a ragasztóanyag, de nem csak a vállalatot tartja össze, ahogy B. Buchowicz fogalmazott, de a dolgozókat is ott tarthatja a szervezetben. A vállalati kultúra pedig jelentős részben a vezetők és a vezető-beosztottak viszonya által alakul, ez akár tudatosan akár spontán módon alakul. A szállodaiparban szinte kivétel nélkül a szakmai/munkatapasztalat a mérvadó akár beosztotti, akár vezetői pozícióban, cél a kiválasztásban, hogy legyen a jelölt minél gyorsabban, azaz gazdaságosabban munkába állítható. Kutatásom alapján megállapítható, hogy a szállodaiparban a vezetők képzése, a szoros értelemben vett "vezetőfejlesztés" általában igen ritka, a vezetők képzése általában inkább valamilyen szakmai készség elsajátítására pl. konfliktuskezelés, tárgyalástechnika stb. törekszik.

Papp (2012) egy angol kutatás eredményeit bemutatva, az alábbi ismerévekkel írja körül a magyar vezető állású szállodai szakembereket:

1. dominancia és akaratérvényesítés
2. jó problémamegoldó készség
2. jó interperszonális készség
3. nyitottság
4. nem kockázatvállalók, nem kezdeményezők
5. maximalisták, de nem fókuszálnak a profitra.

Mindezekből következik, hogy kellő szakmai tapasztalattal rendelkező, de erősen önérvényesítő vezetők vezetőképzés, vagy a vállalat a vezetőkre irányuló tudatos, rendszeres "formálása" nélkül szabad kezet kapnak szakmai és vezetői munkájukban. Tekintve, hogy a már régóta a szakmában dolgozó X és Z generációs vezetői vélhetően nem is tudnának azonosulni a vezetőképzés céljaival, egyetlen megoldásnak a vezetők formálására a tudatos szervezeti kultúra építését vélem. Azaz első lépésben a vállalat víziójához, missziójához illeszkedő alapértékek, célok meghatározását, mely egyfajta keretet szab a vezetők számára. Azaz a vezetés minden szinten, bizonyos meghatározott vállalati irányelvek, mint fő rendező elv mentén valósul meg, ezzel szolgálva ugyanazon célokat és a kultúra megfelelő irányú alakítását. A vezetés szerepe kétségkívül nagy, mutatja ezt az alábbi lista, mely a saját kutatásomban megkérdezett dolgozók motivációit vizsgálta, és a "jó főnök" a 3. helyen végzett.

1. TÁBLÁZAT: A MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉG SZEMPONTJÁBÓL MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK, A SZÁLLODAI DOLGOZÓK VÁLASZAI ALAPJÁN (%) N=157

Fizetés és pénzbeli juttatások	85,7
Megbecsülés érzése	68,8
Jó főnök	50,6
Jó hangulat a dolgozók között	48,1
Érzem, hogy van értelme, eredménye a munkámnak	32,5
Tudok tanulni, fejlődni	29,2
Biztos munkahely	22,7
Előrelépési lehetőség van	22,1
Kellemes munkakörülmények	14,9
Legyen döntési szabadságom	14,1
Képességeimet kamatoztathatom	9,1
Nem túl megterhelő munka	1,3

A fenti kérdéscsoport a motiváció kérdéskörében azt vizsgálja, hogy mely tényezők játszanak meghatározó szerepet a dolgozók elégedettségében, valamint melyek a legerőteljesebb elégedetlenséget és akár felmondást is kiváltó okok. Míg az elégedettséget kiváltó tényezők közül 1. helyen a fizetés és juttatások, 2. helyen a megbecsülés érzése és 3. helyen a jó főnök állt, a vezető felmondási ok 71,4%-al a "rossz főnök" volt, csak ezután következett a "kedvezőtlen fizetés és pénzbeli juttatások" 63,6%-al és 59,1%-al belépett a 3. helyre a "rossz hangulat a dolgozók közt" valamint 4. helyen 57,8%-al a "megbecsülés érzésének hiánya" szerepelt. A válaszok nem csupán a motivációk pontos elemzése, értékelése miatt fontosak, de rávilágítanak olyan láthatatlan, "soft" tényezők nagyon is fajsúlyos jelenlétére és hatására. Noha ezen számok általában a HR által, egy elégedettségi felmérésben kerülnek kielemezésre, és szinte nem is lehetséges ezen motivációt mérő adatok bevételi, szállodai kihasználtsági adatokhoz való összefüggését kimutatni a kapcsolódás létezik. Ahogy a szállodai alkalmazottak nagy része a "rossz főnökkel" való konfliktusok miatt elhagyja vállalatot, úgy vélhetően a többiek teljesítménye is megsínyli a felettséggel való összeférhetlenséget, ami a vendégekkel való interakciókban, a szolgáltatás minőségének hanyatlásában azonnal érezhető lehet. Fontos tehát, hogy minél több HR mutatót érezhetővé, kézzelfoghatóvá lehessen tenni, azokat az üzleti nyelvre lefordítva gazdasági hatásukat tekintve is kimutathatóvá.

Kellenek a HR mérőszámok

Boudreau (2012) arra világít rá, hogy a HR stratégiai partnerségének is sokszor az az akadálya, hogy a többi felső- és középszintű nem a HR szakmai rendszerben gondolkodik. Főként a HR-től várható el, hogy a többi szereplő számára is érthető formában láttassa a HR számításait, ne elvontan, sokkal inkább az ellátásilánc, portfólióelméletet vagy fogyasztói csoport szegmentálása alapján. Hiszen a másik kardinális kérdés a HR funkció lényegét tekintve, hogy a munkaerőbe való beruházás megtérülését miként tudjuk mérni? Boda (2022) szerint éppen ennek okán, azaz, hogy a munkaerőbe való befektetés csak hosszú távon, közvetetten vagy láthatatlanul produkál eredményt kiemelkedő jelentőséggel bírna, hogy tényleges költség-megtérülés elemzési lehetőségeket találjanak fel erre közgazdászok. Közvetett hatást mutat például, ha a vállalat értékéhez való hozzájárulásában vizsgáljuk a HR és munkaerő szerepét. Return on Investment (ROI) azaz a befektetés

hozama a vállalatot pénzügyi eredményei által minősíti és teszi összehasonlíthatóvá más vállalatokkal.

Dave Ulrich és Norm Smallwood (2006, p.181) úgy véli, hogy a vállalat rejtett értéke az eszmei vagyon egyre jobban előtérbe kerül a pusztán pénzügyi eredményekkel szemben és együttesen adják a vállalat értékét. Noha a K+F tevékenység, a hírnév-márkaérték, a szponzorok, befektetők köztudottan erős hatással vannak a cég értékére, az olyan HR által generált eddig a befektetők, részvényesek által nem monitorozott eredmények, mint munkáltatói márka, tehetségek száma, tehetségek bevonása, tehetségek által a vállalat számára biztosított innovációs hajlandóság, a tervezett és elért vállalati kultúra által elérhető versenyelőny kevésbé megfogható, számszerűsíthető voltak által nem kerültek a döntéshozók fókuszába. De a fenti összefüggést tekintve a humán erőforrásba ugyanúgy megéri befektetni, ahogy technológiába vagy kutatás-fejlesztésbe (Ulrich, Smallwood, p.183). Itt válnak kardinális kérdéssé a HR eredményességét mutató mérőszámok, melyek nélkül nem csak, hogy vakrepülésben működik a vállalat HRM tevékenysége, de a vezetés számára sem tudja a HR szempontokat számszerűsíteni.

Mindezekből következik, hogy ha rendelkezésünkre állnak benchmark adatok az iparág szereplőinek (pl versenytársak) nyereségességéről és bizonyos mutatóiról (foglaltság, fluktuáció stb), úgy a saját vállalatunk átlaghoz viszonyított eredményeinek pozitív vagy negatív irányba történő eltérései vállalatunk eszmei értékét adják (Ulrich, Smallwood p.185.). Ez alapján pedig elmondható, hogy a HRM szerepe a vállalat eszmei értékének kialakításában annál nagyobb minél nagyobb a vállalaton belül az élők munká aránya. Boudreau (2012) olyan, a HR rendszereire is adaptálható ellátásilánc megközelítésű mutatókat mutat be, mint például a ROIP (Return On Improved Performance), mely akár az egész teljesítménymenedzsment alapját is képezheti a hatékonyság növelemből származó megtérülés vizsgálata által. A mutatószámok tehát a HR szervezet vállalaton belüli pozicionálását, HRM stratégiai célrendszerét és részfeladatait egyaránt szolgálják és nélkülözhetetlenek.

Összegzés

Kutatásaim igazolják, hogy szállodai szervezetek menedzsmentjének HR felé mutatott nagyobb fókusza, aktuális elvárásai el kell, hogy mozdítsák a szállodai HRM működést egy új szemléletmód irányába, azaz a HR kérdések hosszú távú, rendszerszintű átrendezésébe. Legyen szó a motivációról, vállalati kultúra fejlesztéséről, vagy bármely humán erőforrás folyamatról ezek célrendszerbe foglalása elengedhetetlen. A rövid távú, felületes tüneti megoldások ugyanis nem szolgáltatnak hosszú távon is eredményeket. Noha jelenleg jelenthetik a vállalati stratégia főbb irányát a HR vonatkozású kérdések, feltétlenül szükséges a vállalati stratégia kidolgozása is, hogy a HRM a megfelelő hosszú távú célok elérésén biztos alapokon, a célrendszer megvalósításán saját HR stratégiája mentén működhessen. A stratégiai célok eléréséhez szükséges a szereplők számára a kereteket tisztázni, összehangolni és szabad működést. Azaz a HR menedzsmenten belüli pozícióját erősítenie kell. Jelen munkaerőhiányos helyzet fordulópontra jelenthet a HR szervezeten belül betöltött jelentőségében/szerepében/megítélésében. Igazi rendeltetését, azaz hogy stratégiai szinten valósíthatja meg a szervezet HR vonatkozású céljait csakis akkor töltheti be, ha megfelelő jogosultságokkal ruházzák fel.

Irodalomjegyzék:

- Bakacsi Gy., Bokor A., Császár Cs., Gelei A., Kovács K. & Takács, S. (2006). *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Akadémia Kiadó.
- Boda Gy. (2022). Az emberi beruházások és a korszerűsödés. *Új Munkaügyi Szemle*. 3(1)
- Boudreau, J.W. (2012). *HR újrátöltve*. Akadémia Kiadó.

- Collins, J.(2021). *Jóából kiváló. A tartós üzleti siker elemei.* HVG Kiadó.
- Csedő Z. & Zavarkó M.(2019). *Változásvezetés.* Akadémia Kiadó.
- Dobák M. & Antal Zs. (2013). *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése.* Akadémia Kiadó.
- Grotte J., Pató B. & Hollósy-Vadász, G. (2021). HR kihívások a pandémia idején a hazai szállodaiparban és vendéglátásban (II.rész). *Új Munkaügyi Szemle.* 2(3)
- Karoliny M. & Poór J. (2019). A HR három évtizedes magyarországi fejlődésének főbb momentumai, nemzetközi összehasonlításra alkalmas empiriák tükrében. *Vezetéstudomány* (12)
- Karoliny M. & Poór J. (2017). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv.* Wolters Kluwer.
- Losey, M., Ulrich, D. & Meisinger, S. (2006). *A HR jövője.* HVG Kiadó.
- Papp I., Németh Gy. & Németh P. (2010). *Szálloda- és vendéglátásmenedzsment.* Szolgáltatási Menedzsment Alapítvány.
- Poór J., Karoliny M., Kovács I. & Illés B., Cs. (2018). *A HR gyakorlata.* Wolters Kluwer.
- Sinek S. (2017). *A jó vezetők esznek utolsónak. Hogyan építsünk összetartó, lelkes és sikeres csapatot?* HVG Kiadó.
- Sebők M. (2018). *A munka világa a 21.században.* Saxum.
- Bokor A., Szóts-Kovács S., Csillag S., Bácsi K. & Szilas, R. (2007). *Emberi Erőforrás Menedzsment.* Aula Kiadó.
- Klein S. & Klein B. (2020). *A szervezet lelke.* Edge 2000 Kiadó.
- Takács S., Csillag S., Kiss Cs. & Szilas, R. (2012). Még egyszer a motivációról. Avagy „hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?” *Vezetéstudomány* 42(2)

Egyéb források:

- Az anyagiaknál vonzóbb a képzés? (2017. május 03.). Turizmus.com. <https://turizmus.com/szallashely-vendeglatas/az-anyagi-osztonzoknel-is-fontosabb-a-kepzes-a-turizmus-vendeglatasban-1151296>
- Elviselhetetlen a munkaerőhiány – nehéz helyzetbe került a szállodaipar (2021.július 14.) Piac és Profit. <https://piacesprofit.hu/gazdasag/elviselhetetlen-a-munkaerohiany-nehez-helyzetbe-kerult-aszallodaipar/2/>
- HR Trendek Magyarországon. Összefoglaló a HR Fest Trends vs. Reality exkluzív fórumáról (2021) [brossúra]. https://hrfest.com/wp-content/uploads/2021/11/Kincentric_HRFest_HR-trendekMagyarorszagon_FINAL.pdf
- Kovács. I. A budapesti szállodapiac fejlődése 2008-2018 között. (2019.június 25). Turizmus.com. https://turizmus.com/html/data/cikk/116/4817/cikk_1164817/Budapest_szallodapiac_2010_2018.pdf
- Munkaerőhiány a turizmusban és vendéglátásban: új módszer segíthet a cégeknek (2021.november 29.) Piac és Profit. https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/munkaerohiany-a-turizmusban-es-vendeglatasbanuj-modszer-segithet-a-cegeknek/
- Munkaerőpiaci helyzet 2020-21-22 és a fluktuáció. (2022.február 15.) HR Evolution. <https://hrevolution.hu/munkaeropiaci-helyzet-2020-21-21-es-afluktuacio/?fbclid=IwAR10BJ5Rj3o7kPIGK7I946xMOHhRDkmoG9HanvwDDq7e-dQlrtqZgXRwy4c>
- Nagy K. Elszakadt a cérna: brutális a munkaerőhiány a turizmusban, dupla bért követelnek a dolgozók. (2021.augusztus 19.) Portfolio. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20210819/elszakadt-a-cerna-brutalisa-munkaerohiany-a-turizmusban-dupla-bert-kovetelnek-a-dolgozok-496904>
- Nagy, K. Külföldi munkaerő a vendéglátóiparban. (2019. december 03.). Turizmus.com. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20210819/elszakadt-a-cerna-brutalisa-a-munkaerohiany-aturizmusban-dupla-bert-kovetelnek-a-dolgozok-496904>