



# Magyar Minőség

folyóirat

XXXIV. évfolyam 2025. évi 6. szám

## Impresszum

### **Magyar Minőség folyóirat**

elektronikus kiadvány

#### **Főszerkesztő**

Dr. Kálmán Botond Géza  
Dr. Malatyinszki Szilárd

**Szerkesztő bizottság elnöke:** Dr. Zéman Zoltán

#### **Szerkesztők**

Dr. Böcskei Elvira  
Dr. Fenyves Veronika  
Dr. Gáspár Sándor  
Dr. Illés B. Csaba  
Dr. Kriszt Éva  
Dr. Lukács János  
Dr. Magda Róbert

Dr. Musinszki Zoltán  
Dr. Naárné dr. Tóth Zsuzsanna  
Dr. Póti Péter  
Dr. Szabó-Szentgróti Gábor  
Dr. Szóka Károly  
Dr. Vasa László

#### **Kiadó**

Név: Nemzetközi Oktatási és Kutatási Központ Alapítvány  
Székhely: 1122, Budapest, Hajnóczy József u. 3. 1. em. 6.  
Elektronikus levelezési cím:  
[farkasimredr@gmail.com](mailto:farkasimredr@gmail.com)

Felelős kiadó: Dr. Zéman Zoltán  
Szerkesztőbizottsági titkár: Kovács Dóra

#### **Kapcsolat**

E-mail: [info@magyarminoseg.hu](mailto:info@magyarminoseg.hu)  
Weboldal: [www.magyarminoseg.hu](http://www.magyarminoseg.hu)

A megjelenő publikációkban a szerzők a saját szakmai álláspontjukat képviselik.  
A hirdetések és PR-cikkek tartalmáért a Kiadó felelősséget nem vállal!

ISSN 1789-5510 (online)  
ISSN 1416-9576 (nyomtatott)

### Köszöntő

A Magyar Minőség folyóirat 2001. júliusától 2024. decemberéig a Magyar Minőség Társaság elektronikus folyóirata. Elődeink igényes munkáját, a minőségkultúra iránti elkötelezettségét ezúton is köszönjük. 2025. januárjában a szerkesztő bizottság egy új struktúrában, de töretlen lendülettel újra útjára indítja e minőségi folyóiratot, melynek eredményeként e hónapban megjelenhet immár a 34. évfolyam első száma.

Kiadványunk támogatja kutatók, gyakorlati szakemberek és Ph.D-hallgatók kutatásainak megjelenését. Szerkesztői csapatunk sokoldalú tudással rendelkezik, így igyekszünk minden megküldött kutatást a témának és módszertannak megfelelő bírálóval lektoráltatni. Minden megküldött anyag szerzőjének megküldjük a bírálatokat és lehetőségük van a megküldött anyagok fejlesztésére, javítására. Minden anyag kettős vak lektoráláson esik át. Lehetőségük van a befogadó nyilatkozat megkérésére az [info@magyarminoseg.hu](mailto:info@magyarminoseg.hu) e-mail címre történő kérésük megfogalmazásával. A megküldött anyagok feltöltésével, megküldésével hozzájárulnak adataik, publikációjuk közzétételéhez.

Első cikkünk a szerepkultúrát elemzi egy erősen hierarchizált cégben, melyben a szerző fejlesztési javaslatokat is megfogalmaz a rugalmasság és az emberközpontú működés erősítésére. Második tanulmányunkban a kutatói csoport a fiatalok reklámfogyasztási szokásait vizsgálta az infláció idején, különös tekintettel a fogyasztói magatartás változásaira. Harmadik kutatásunk családi vállalkozás fejlődési útját elemzi, mely sikeresen kilépett a nemzetközi piacra, bemutatja a növekedéshez szükséges háttérrel is. Záró elemzésünk a vezetői kompetenciák és a munkavállalói jóllét közötti összefüggéseket vizsgálja. Eredményeik segítik a támogató, kommunikációra építő vezetői stílus kapcsán a dolgozói elégedettséget és elkötelezettséget.

Bízunk abban, hogy sokszínű kiadványunkat örömmel forgatják majd a szervezeti szakemberek és kutatói közösségek egyaránt.

2025. június 28.

A Magyar Minőség folyóirat vezetősége

## Tartalomjegyzék

|                                                                                                                                                 |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Horváth Géza Sándor:</b> A teljes szervezeti agilis menedzsment – új fogalom bevezetése - Agilis menedzsment ismerete a felsővezetők körében | 5. oldal  |
| <b>Sztupovszky Zoltán – Malatyinszki Szilárd :</b> A COVID-19 világjárvány gazdasági hatása a kondicionáló termék vállalkozásaira               | 17. oldal |
| <b>Dr. Bartha Adrienn LL.M:</b> Nemek közötti bér és kereseti aránytalanság kérdése a hazai és a nemzetközi munkajogban                         | 39. oldal |
| <b>Kempf Mercédesz:</b> Z generáció a munkahelyeken                                                                                             | 50. oldal |

# A teljes szervezeti agilis menedzsment – új fogalom bevezetése

Agilis menedzsment ismerete a felsővezetők körében

## Complete organizational agile management - introduction of a new term

Knowledge of agile management among senior managers

**HORVÁTH GÉZA SÁNDOR** Ph.D. hallgató, tréner, transzformatív szervezetfejlesztő, Soproni Egyetem, Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

horvath.geza.level@gmail.com

### Abstract

Since the beginning of the 21st century, we have been experiencing a period of systemic transformation. This is confirmed not only by our own experience, but also by the science of collapsology. Knowing this phenomenon, the question arises: do human-made organizations and senior/top managers with decision-making authority have conscious preparedness and management protocols for managing change and transformation processes? The VUCA-AVICA approach seeks to maintain a vertical organizational structure, while agile project management tends to favor horizontal solutions at the middle management level. How compatible are the two with each other? I conducted qualitative, pilot-type primary research using structured in-depth interviews to examine the above questions. The research focused primarily on top managers' conscious handling of situations, their preparedness, and their established best practices. The respondents' answers pointed to surprisingly similar situations and perspectives. Overall, the study showed that senior/top managers tend to deal with the challenges generated by change in a spontaneous manner, based on self-training, rather than with a ready-made protocol and/or consciously planned management, while performing their daily management tasks. This often causes them to become overworked, which carries a high risk of burnout.

**Keywords:** change management, VUCA - AVICA, agile management, in-depth interview.

**JEL codes:** M14; D23; M54; L22; M10; L29; O33; C83

## Absztrakt

A XXI. század eleje óta egy rendszer szintű átalakulás időszakát éljük. Saját tapasztalatainkon túl igazolja ezt a kollapszológia tudománya is. Ismerve ezt a jelenséget, felmerül a kérdés: van-e az ember alkotta szervezeteknek és a döntési kompetenciával bíró felső-, első vezetőknek tudatos felkészültsége, kezelési protokollja a változási, átalakulási folyamatok menedzselésével kapcsolatban? A VUCA-AVICA megközelítés a vertikális szervezeti rendet igyekszik fenntartani, az agilis projekt menedzsment pedig inkább szervezeti közép szinten horizontális megoldásokat mutat. Mennyire kompatibilis a kettő egymással? Strukturált mélyinterjúkkal mintavételi kvalitatív, pilot jellegű primer kutatást végeztem a fenti kérdések vizsgálata céljából. A kutatás a topvezetők tudatos helyzet kezelésére, felkészültségére, bevett best practice szokásaira irányult elsősorban. A megkérdezettek válaszai meglepően hasonló helyzetekre és nézőpontokra mutattak rá. Összességében a vizsgálat rámutatott: a felső- / elsővezetők inkább spontán, önképzésekre alapuló, mint kész protokollal és / vagy tudatosan tervezett menedzsmenttel igyekeznek megbirkózni a változások generálta kihívásokkal, a mindennapi vezetői feladataik ellátása mellett. Gyakran ez okoz a számukra a kiégés erős kockázatával járó túlterheltséget.

**Kulcsszavak:** változás menedzsment, VUCA - AVICA, agilis menedzsment, mélyinterjú.

**JEL kódok:** M14; D23; M54; L22; M10; L29; O33; C83

## 1.Bevezetés

Servigne és Stevens (2025) kollapszológia, azaz összeomlás kutatók rámutatnak arra, hogy egy rendszer szintű átalakulás időszakát éljük ma, ami fraktál jelleggel (ugyanazon mintázatok ismétlődése egyre kisebb vagy nagyobb léptékekben – pl. az aranymetszés szabálya, Fibonacci sorozat, a csigaház vonalak és további természeti jelenségek) (Mandelbrot, 1982) a teljes földi létezésünk minden szintjét érinti: az egyes emberét, a családokét, az emberek alkotta kis és nagy(obb) közösségeket, az egy kontinensen élőkét, és globálisan a Föld bolygó lakosságát, azaz magát az emberi fajét. Ezen rendszer szintű átalakulás az emberi élet teljes szortimentjére kiterjedően érinti a pénzügyi, gazdasági, politikai, társadalmi és kulturális területeket egyaránt, egy összeomlási lánc formájában. (Orlov, 2013). Mint minden hasonló átrendeződésnek vannak egészséges és vadhajtás folyamatai is. Lehet 1., esetlegesen valahogy, 2., ösztönösen, illetve 3., a tudatosság különböző szintjein meg- és túlélni, vagy menedzselni a változásokat és a változó folyamatokat. (Malatyinszki, 2024)

Kutatásom e környezetben az emberek alkotta szervezetek (gazdasági, állami nonprofit és társadalmi) körében a változás és változásmenedzsment témakörére irányult. Kutatásom a következő kérdéskörökre keresi a választ: Ebben a rendszer szintű változásban milyen mértékű a változásokra és a változtatások proaktív menedzsmentjére való felkészültség? Van-e tudatosan megalkotott, átfogó terve, protokollja, policy-ja, akció programja a szervezetekben e témának, hasonlóan például egy tűzriadó protokollhoz? Ha igen, milyen kidolgozottsággal és milyen mértékben? Mi a gyakorlati felhasználás módja, mértéke, mélysége? Mennyire ismert az Agilis / Agilitás fogalma és témaköre, rétegei, mint egy lehetséges átfogó megoldás a fent körülírt kihívásokra? Van-e igény egy egységes, átfogó, a témát és a területet magas szintű tudatossággal menedzselni képes Agilis Menedzsment módszertanra?

E kérdések alapján az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:

### 1.1. Hipotézisek

H1: A szervezetek rendelkeznek tudatos változás és változtatás menedzsment protokollal.

H2: Az Agilis / Agilitás 2 rétege ismert (általános szótári alak és a csoport szintű projekt és folyamat menedzsment szervezeten belül), azonban a harmadik réteg, a teljes szervezeti Agilis Menedzsment nem ismert.

H3: Igény van egy egységes, a változást és a változtatásokat átfogó, magas szintű tudatossággal menedzselni képes egységes Agilis Menedzsment módszertanra.

## 2. Elméleti áttekintés

### 2.1. Az Agilis / Agilitás fogalma a menedzsment tudományban – első réteg, az általános szótári alak

A VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) fogalma eredetileg az amerikai hadsereg szóhasználatában jelent meg az 1990-es évek elején, a hidegháborút követő bizonytalan geopolitikai helyzet leírására (Kinsinger & Walch, 2012). A kifejezést az U.S. Army War College keretein belül használták először, majd később, ahogyan oly sok más katonai, harcászati kifejezés is, a vezetésstudomány területére is átszivárgott. A menedzsment kontextusban az egyik első és legismertebb említés Bob Johansen nevéhez fűződik, aki 2007-es könyvében a VUCA környezetet a stratégiai előrelátás és alkalmazkodás új kihívásaként mutatta be (Johansen, 2007). Ezt követően a kifejezés egyre szélesebb körben terjedt el az üzleti világban és a vezetéselméletben, különösen a gyorsan változó, globális környezethez való alkalmazkodás kapcsán. A Harvard Business Review 2014-es cikke, Bennett és Lemoine tollából, részletesen bemutatta, hogyan értelmezhető és kezelhető a VUCA a vállalati döntéshozatalban, ezzel megszilárdítva a fogalom helyét a vezetésstudományban (Bennett & Lemoine, 2014).

A VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) által jellemzett, kiszámíthatatlan és gyorsan változó világ új vezetői szemléletmódot igényel. Ennek válaszaként született meg Sanjay Gupta javaslata alapján 2017-ben az AVICA keretrendszer, amely a következő öt vezetői jellemzőre épül: Agile (agilitás), Value-oriented (értékvezérelt), Inspiring (inspiráló), Collaborative (együttműködő), és Appreciative (elismerő). (Kálmán et al, 2024, Horváth et al, 2024)

Elgondolását előbb menedzsment témájú szakmai publikációként (Forbes, LinkedIn, a tanácsadó cége, a Grow Group weboldala) fejtette ki, mégis nagy hatást gyakorolt a menedzsment tudományra. Négy évvel később pedig, 2021-ben jelentette meg a teljes módszertanát könyv formátumban is (Gupta, 2021).

Kifejti és hangsúlyozza, hogy a VUCA környezethez való alkalmazkodás kulcsa az értékalapú, együttműködő és elismerő vezetői hozzáállásban rejlik (Gupta, 2017), (Gupta, 2021). A modell célja, hogy strukturált irányt mutasson a jövő vezetőinek a bizonytalansággal teli környezetekben való hatékony és humánus működéshez. Coaching, tanácsadó és tréner cégek vették át a koncepciót (Carnegie, Grow Group), és ezzel ez vált az Agilis / Agilitás témakörben meggyökeresedetté a top menedzserek világában és számára.

Az agilis szó általános használata és jelentése tehát – fentiek alapján a szótári megfelelőesű általános szóhasználat:

1. tette kész, tevékeny, energikus, tetterős,
2. gyors, dinamikus, serény
3. hatékony, életrevaló, ügybuzgó

Az agilis szót jelentése alapján a legtöbb esetben olyan emberre használjuk, aki *nem fél a kihívásoktól, sőt elébe megy azoknak*. Szívesen fektet energiát abba, hogy valamit megoldjon, sikerre vigyen. Az agilis személy általában tette kész és energikus, olyasvalaki, aki képes helytállni még a nehezebb szituációkban is.

Az agilis szó latin eredetű: *agilis jelentése* → 'mozgékony', 'serény'

Az agilis szót jelentése alapján a legtöbb esetben olyan emberre használjuk, aki nem fél a kihívásoktól, sőt elébe megy azoknak. Szívesen fektet energiát abba, hogy valamit megoldjon, sikerre vigyen. Az agilis személy általában tette kész és energikus, olyasvalaki, aki képes helytállni még a nehezebb szituációkban is.” (idegen szavak szótára, 'jelentese.hu')

2.2. Az Agilis / Agilitás fogalma a projekt menedzsmentben (informatikai fejlesztések, majd egyre több szervezeti részterület adaptálja – buborékok / silók kialakulása a szervezetekben) – második réteg

Az Agilis / Agilitás második rétegének bemutatását egy korábbi publikációban megtettem: „Rendhagyó módon, de jó okkal kezd szinte minden Agilitással kapcsolatos tanfolyam azzal, hogy elmondja: mi nem az? És itt hosszabb-rövidebb felsorolása érkezik a tévhiteknek, a félreértéseknek, amelyek leggyakrabban az agilis szó általános értelmezéséből és a 3 réteg plusz a filozófia értelmezési összecsúszásából fakadnak.

Tehát, máris megvan egy jelentős problémaforrás az Agilitás témakörével kapcsolatban: nemcsak az általános, hétköznapi értelmezés igaz rá, noha onnan származik tartalmilag. Az Agilitás egy speciális szakszó is, ami vonatkozik valamire. Vagyis a helyes megértéshez meg kell vizsgálni a szakszó eredetét, jelentését, forrását is, értelmezni önmagát azt a dolgot, ami az általános agilitás és a szakkifejezés Agilitás. Nézzük!

2001. februárjában 17 szoftverfejlesztő találkozott a The Lodge-ban, Snowbirdben, Utah államban, hogy megvitassák az úgynevezett könnyű szoftverfejlesztési módszereket. Kiadták az Agilis Szoftverfejlesztési Kiáltványt, hogy meghatározzák a ma azonos néven ismert megközelítést.

Kik voltak a 17-ek? (Agilis Szövetség, n.d.-a) Az ezredforduló szoftverfejlesztésének a Mozartjai, Bachjai, Beethovenjei, a programozás Steve Jobsai. Michelangelo-k, Leonárdo-k, Tesla-k és Edisonok a maguk szakterületén és a maguk nemében. Szép társaság, ugye? Zsenik és konkurensek. Erős individuumok, jelentős szakmai személyiségek, kiváló látnokok. És mégis! Igen, ők 17-en egy síparadicsomban két nap sélés közben, finom ételek társaságában és nagy beszélgetések közepette, azok eredményeként megfogalmaztak egy kiáltványt, ami aztán az Agile Manifesto (Agilis Manifestó) (Agilis Szövetség, n.d.-b) nevet kapta. Talán ők maguk sem voltak tisztában akkor még azzal a nagyszerűséggel, amit véghez vittek, amit megalkottak, amit megteremtettek. Csak érezték azt, hogy valami nagyon jelentőset alkotnak. De ennyi idő távlatából, mintegy 20-25 év elteltével már karakteres körvonalazottsággal is látszik a megszületett produktumuk magasztossága, nagyszerűsége. Ez egyike volt annak, amit úgy hívunk: az emberiség tiszta pillanata.

Hogyan lett a könnyű szoftver fejlesztésből agilis?

Jim Highsmith, a Scrum nevű Agilis szoftverfejlesztési keretrendszer (Schwaber & Sutherland, 2020) egyik megalkotója és az összejövétel egyik motorja így ír (Agilis Szövetség, n.d.-c) (fordította a szerző):

“Korábban Alistair Cockburn egy levelében a ‘light’ (könnyű) szóval kapcsolatos általános elégedetlenségét boncolgatta: ‘Nem bánom, hogy a módszertant könnyűnek nevezik, de nem vagyok benne biztos, hogy szeretném, ha könnyűnek neveznék, amikor egy könnyűmódszertani találkozón veszek részt. Ez valahogy úgy hangzik, mintha egy rakás sovány, gyengeelméjű, könnyűsúlyú ember próbálna emlékezni arra, hogy milyen nap van ma.’ A leghevesebb vita egyébként a találkozó helyszínéről szólt - komoly aggályok merültek fel a téli Chicagóval kapcsolatban: hideg és semmi szórakoztató sincs benne; Snowbird, Utah: hideg, de lehet szórakoztató dolgokat csinálni, különösképpen akkor, ha vannak, akik a fejükön síelnek, mint ahogyan azt Martin Fowler is próbálta az első napon; Anguilla a Karib-tengeren: meleg és szórakoztató hely, de ugyanakkor rendkívül időigényes az odajutás. Végül Snowbird és a síelés győzött, azonban néhányan, mint Ron Jeffries legközelebb melegebb helyet szeretnének.”

Így a könnyű kifejezést az agilis váltotta fel, ezzel egy szoftverfejlesztési útvonal és keretrendszer (lásd: az Agilis Manifestóban (Agilis Szövetség, n.d.-b) leírt Értékek és Alapelvek) lett 2. réteggé az Agilitás. A 17-ek az Agilis Szövetség nevet adták maguknak, a színhely pedig Snowbird lett. Az emberiség egy tiszta pillanatában.” (Horváth, 2024)

### 2.3. A teljes szervezeti Agilis Menedzsment fogalma – harmadik réteg

„Ez a hármas (Lewin: autokrata, demokrata, laissez-faire; megj.: a szerző) felosztás az ezredfordulóig, a megfogalmazásától számítva még mintegy 70-80 évig ragyogóan működött, a 2000-s évektől viszont kezdett szűk keresztmetszetté válni, amit egyre erősebben katalizál a Z és lassan már az Alfa generációk munkaerőpiaci megjelenése is (McCrindle, n.d.). Bonyolítja a helyzetet, hogy a munkavállalók munkáltatóval szembeni elvárásai több esetben megnöttek, miközben az alkalmazotti önkéntes szabálykövetés keveset javult (Poór et. al, 2021; Gelencsér et al., 2024).

Így az Agilis Menedzsment helye és szerepe, mint új típusú vezetési modell a lewini hármas környékén jelenik meg. Horizontális és multipoláris szerveződésű, aminek a tudományos alapjait a hálózat kutatás eredményei igazolják (Barabási, 2003) (Barabási, 2018).

Ennek okán Scrum Masterektől, Product Ownerektől, Agilis Projekt Menedzserektől, Agilis Coachoktól várni az Agilis transzformációt egy teljes szervezetben nem reális. Nem ez a dolguk, más szintű és irányú a szaktudásuk, és teljesen más a kompetencia szintjük. Ez a mindenkor menedzsmentnek, a kompetens döntéshozóknak a feladata.” (Horváth, 2024)

Amely szervezetben egyáltalán jelen van az Agilis / Agilitás, ott az 1. és a 2. rétegek ismerhetők fel, ha pedig együtt, akkor meg egymástól teljesen elkülönülten, 1 hangalak és több jelentés alapon egymással szembe menve működnek. Az előző a piramis szerkezetben gondolkodva igyekszik menedzselni mind agilisabban, erősebben, az utóbbi pedig horizontális szerveződésben akar alkotni, teremteni úgy, hogy folyamatosan gyengíti a piramis szerkezetét, amitől a menedzsment joggal feszült.

A teljes szervezeti Agilis Menedzsment egy Agilis Transzformációt követően (szervezeti szerkezet, kultúra és technikai-technológiai változtatással) integrálja az első 2 réteget (AVICA és Agile Manifesto alapok), és egy Z és Alfa kompatibilis szervezet kereteit valósítja meg és működteti az X és Y számára is komfortosan, az alábbi, a teljes szervezetre (és nemcsak a szervezet egyes részein buborékokban) kiterjedő jellemző paraméterek szerint:

1. Valós ember- és emberi érték középpontúság;
2. A vertikális push, piramis jellegű fizikai vagy mentális erő hierarchia (kiskorúsítás) helyett horizontális hálózat szerveződésű, multipoláris pull, (összetett) rendszer dominancia (a nagykorúság feltételezése, mint alapvetés - a Z és Alfa elvárásokkal összhangban);
3. Nagykorúsággal együtt személyes felelősségvállalási kultúra;
4. Természetes megközelítés (natural approaching), organikus rend;
5. 3 dimenziós térbeli és holisztikus, azaz a teljességre törekvő szemlélet;
6. Tanuló szervezet attitűd, amellyel mindig önmagát tökéletesítve marad talpon és fejlődik a szervezet folyamatosan; a hibázás kultúrája;
7. Rugalmas és tudatos változás (külső körülmények hatása) / változtatás (belülről érkező motivációk) menedzsment (innováció, tudomány, technika, technológia...) - képesség és rend, rendszer, protokoll;
8. A mérhetőség (KPI-k) magas szintű tudományos objektivitása projekt alapon;
9. Magas szintű személyes, csoport és teljes szervezeti etika és transzparencia (pl. a nyílt adatalapúság miatt - digitalizáció, információ menedzsment, infohigiénia, mesterséges intelligencia...). Tiszta átláthatóság és átjárhatóság. A szervezeti egységek szinergikus szimbiózisa.

### 3. Módszertan

Egy következő, mélyebb kutatás megalapozása céljából előzetes mintavételként, kvalitatív pilot jellegű primer kutatást végeztem, amelynek célja volt feltárni top vezetői szinten a változások és változtatások menedzselésének a valós gyakorlatát – vannak-e útmutatások, protokollok, bevett, leírt egységes gyakorlatok szervezeten belül? Kutattam továbbá az Agilis / Agilitás témakörében való jártasságot, ismereteket, a vezetett szervezetekben tapasztalható akkut és a jellemző krónikus turbulenciákat, azok már feltárt és ismertté vált okait és összefüggéseit, az eddigi megoldás formulákat, mint jó gyakorlatokat, illetve, hogy mire nincs még megoldás vagy nem megfelelően működik, valamint megtudni egy egységes, a teljes szervezetre vonatkozó probléma kezelő szervezetfejlesztési módszertanra fennálló igényt.

Öt fős létszámmal strukturált felsővezetői mélyinterjút készítettem. Az öt vezetővel megjelenő kutatás nem tekinthető reprezentatívnak, azonban jól tükrözi a menedzsmentnek a jelenlegi, az agilitáshoz kapcsolódó viszonyát.

A nézőpontok azonos bázison alapulásának az elkerülése érdekében törekedtem a lehető legszélesebb skálán elhelyezkedő pozíciókban dolgozókat bevonni a kutatásba, az következők szerint: sportegyesületi (verseny- és tömegsport társadalmi szervezet sok önkéntessel) és állami intézményi felsővezető, alkalmazotti státuszú létesítmény igazgató, vállalkozó tulajdonos vezérigazgató, alkalmazotti státuszú HR igazgató.

Az interjú minden esetben két részből állt, amelynek első fele: Strukturált alapadat bekérések és kérdések — online, előre megküldve.

Második rész: Nem strukturált kérdésekkel személyes interjúk készítése (1 alkalommal külföldről Zoom meetingen).

Az interjúk főbb kérdés csoportjai

Strukturált online alapadat rész kérdés csoportjai: 1. Az interjú alanyára vonatkozó kérdések; és 2. A szervezetre vonatkozó alapadat kérdések. A nem strukturált, személyes interjú rész kérdés csoportjai: 3. Az Agilis / Agilitás témaköre ismeretének mértékét feltáró kérdések — szervezeti vezetői / fő szervezeti egység vezetői nézőpontok; 4. Turbulens jelenségek a szervezetben, ezek lehetséges kiváltó okai, összefüggések; 5. Eddigi megoldási kísérletek, megoldások, eredmények, eredménytelenségek, várható kilátások a jövőre nézve.

## 4. Eredmények

Az interjúk elkészítése során váratlanul és meglepően hasonló gondolatok, vélemények jelentek meg szinte minden ponton, noha meglehetősen széles skálán helyezkednek el az interjú alanyok és a szervezeteik is a munkahelyi közösségek rendszerében. Egyedül a jellemző turbulens események megélései jeneknek ez alól valamelyest kivételt.

### 4.1. A vezetőkre vonatkozó megállapítások

Már a strukturált, előzetes kérdőíves felmérés első pontja is rámutatott egy feltűnő antagonizmusra: amíg a szervezetükre hivatkozva a megkérdezettek közül többen is teljes anonimitást kértek, addig mindegyikük teljes bizalommal járult hozzá hangfelvétel készítéséhez a kutatás lehető legpontosabb elkészítése érdekében (amelyet ezúton is köszönök minden résztvevőnek!). A személyes bizalom és az Agilis / Agilitás témakör iránti elkötelezett nyitottság mellett tehát jelentős mértékű kockázatként jelent meg a témával kapcsolatban a saját nézőpontoknak a vezető társak általi esetleges megítélése, annak kellemetlen következményeivel is akár, nyilvános formában. Az interjúk készítése során fény derült magára az okra is. A téma rendkívüli mértékű darázsfészeknek számít ma a szervezetekben. Az Agilis / Agilitás témakörét ugyanis meg nem értések, félreértések, az ebből fakadó feszültségek, álláspont ütközések, illetve a Teljes Szervezeti Agilitást jellemző teljes transzparenciától, valamint a mások feletti személyes vezetői hatalom gyakorlásának az elvesztésétől való félelmek kísérik és jellemzik. Ezt látszik igazolni az is, hogy valaki vagy azonnal és örömmel mondott igent az interjúra való felkérésre, vagy a téma miatti ingerültséggel utasította el azt.

Minden résztvevő életkora 42-49 év közötti, azaz az X generáció végét, az Y generáció elejét képviseli, ami a generációkutatás adatai szerint ma a tipikus felsővezetői életkor. Tapasztalt vezető (12; 15; 20; 33, illetve 4 éve) az interjú alanyok mindegyike, a vezetettek száma 50 – 300 fő között szóródik, a pozícióját tekintve pedig mindenki felső- / elsővezető a szervezetében. (Malatinszki, 2024)

Az első kérdés csoport válaszai rávilágítottak arra, hogy a kutatásom szempontjából releváns poolt alkottam – az interjú alanyok mindegyike a kutatás szempontjából elvárt releváns pozícióban helyezkedik el a szervezetén belül, a pozíciójából fakadóan széles körű szervezeti tapasztalatokkal és rálátással, napi szinten valós top vezetői feladatokat látva el.

Maga az Agilis / Agilitás téma is releváns, gyakorlatilag mindenkit foglalkoztat felsővezetői szinten: vagy akarja és gyakorolja valamilyen formában és szinten, vagy jelentős mértékben ellenzi.

#### 4.2. A szervezetekre vonatkozó megállapítások

Az anonimitás a 4.1. pontban leírtak miatt igaz a szervezetekre is. A tevékenységi körük viszont publikus: üzleti szolgáltató központ (BSC); betegellátás; takarítás; tömeg- és versenysport; szolgáltatás (szállás, vendéglátás, élményfürdő).

A mintában a sokaságban megfigyelhetőhöz képest magasabb a nonprofit szervezetek aránya, ezt viszont e választott szervezetek feszes, szinte forprofit gazdálkodási gyakorlata kompenzálja (1. 2. és 3. sz. táblázat). Így a 7-8% / 92-93% non- és forprofit arány jelenik meg a kutatásban is.

Az éves nettó árbevételek a forprofit szervezeteknél 3-11 milliárd forint közötti, az egyesület költségvetése 15 millió forint nagyságrend, azonban az állami intézménynél nem volt hozzáférhető adat, miközben a vezető minden döntése pénzügyi vonzattal is jár. Ez tipikus jelenség a hagyományosan vertikális, piramis szerkezetű szervezetekben, ugyanakkor elképzelhetetlen egy horizontális Teljes Szervezeti Agilis Menedzsment rendszerben.

A szervezetek által foglalkoztatott teljes létszám (alkalmazott munkavállalók + kiszervezett = teljes létszám) 300 – 1500 fő közötti. Ezek az adatok már olyan méretű szervezeteket mutatnak, ahol a kézi vezérlés és 1-1 karizmatikus vezető egyéniségének egyedi hatása csak korlátozottan vagy egyáltalán nem működőképes, vagyis a vezetői folyamatok csak vezetői soft- és hardskill kompetenciákkal menedzselhetők, megvalósíthatók.

Összességében a második kérdéscsoportra adott válaszok megmutatták azt, hogy a vezetők összetétele mellett megfelelő lett a kutatásba bevont szervezetek összetétele is.

A második kérdéskör vizsgálata előre vetít ugyanakkor olyan adat hiány pontokat, amik okai lehetnek szervezeti működési anomáliáknak.

Ilyen például a generációs távolság és generáció váltás problémája a szervezeteken belül. Noha rendkívül élesen tapasztalható az, hogy a generációk együttlétének, közös munkájának jelentős nehézségei vannak mindegyik szervezetnél, közülük csak egy rendelkezik felméréssel, ami legalább a szervezetben a generációk egymáshoz viszonyított arányát mutatja (4. sz. táblázat). Tovább azonban itt sem mentek még a probléma vizsgálatában.

De jelentős kihívás 5 szervezetből 4-nél a fluktuáció is, azonban semmiféle adat sem áll rendelkezésre a trendekről, csupán folyamatos tűzoltás zajlik, amivel törekszenek a megoldásra.

Az a szervezet, ahol a fluktuáció szintje alacsony, ugyanaz a szervezet, amelyik a generációs felméréssel is rendelkezik. Ugyanitt 2024. szeptemberében egy pilot program keretében elindult a teljes szervezet Agilis Menedzsment szerinti Agilis Transzformációja. Összehasonlítva ezt a szervezetet a másik négygel teljesen más nagyságrendű e szervezet menedzsmentje és szervezeti hatékonysága, amit a szervezet KPI-kben is folyamatosan kimutat.

#### 4.3. Az Agilis / Agilitás témájához való személyes viszony, a téma ismerete, gyakorlata

A válaszadók kivétel nélkül mindegyike egyértelműen jó érzéseket és gondolatokat táplál az Agilis / Agilitás fogalmakkal kapcsolatban, magas szintű az érzelmi és értelmi elköteleződése az Agilis / Agilitás témakör mellett. Ezt az Agilis / Agilitás 1. réteg szótári jelentés tartalommal való azonosulással magyarázzák. Maguk rendkívül ember középpontú agilis személyiségek, proaktívak, tudatosan és ösztönszerűen is. Aki tulajdonos CEO alany viszont visszamondta az interjút, ő éppen így zsigerileg nem szereti az Agilis / Agilitás – t. Következtetés: erős a pro- és a kontra érzelmi és értelmi kötődésünk a vizsgált témával kapcsolatban. Azon túl pedig, hogy az interjú alanyok magukat agilisnak tartják,

törekcszenek egyben arra is, hogy a környezetüket is így rendezzék be emberekkel, eseményekkel, folyamatokkal.

Az Agilis / Agilitás 3. réteg, az Agilis Menedzsment ugyanakkor teljesen ismeretlen fehér foltnak tekinthető. Senki sem hallott róla, noha éppen azokra a kihívásokra ad válaszokat, amelyekkel a mai kor rendkívül hektikus és turbulens körülményei közepette kell helyt állniuk napi szinten a felsővezetőknek. A válaszolók meglévő szerzett tudása legfeljebb az Agilis / Agilitás 2. rétegére, a Termékfejlesztés (IT) és gyártási folyamat (Lean, Kaizen elsősorban) területeken alkalmazott projekt menedzsmentre terjed ki, de ugyanakkor a rétegek, legalább az 1. és 2. összefüggése sem ismert a vezetők előtt.

Ez alól a pilot programban részt vevő az erős kivétel, mert a pilot program első lépései egy rendkívül intenzív, az Agilis / Agilitás témakörét és összefüggéseit bemutató több alkalmas edukáció.

Az Agilis / Agilitás gyakorlati alkalmazása 3 csoportot alkot. Az első válaszadó egy teljes szervezeti Agilis Menedzsment pilot programban vesz részt, az ő sikerei kimagaslóak. A 2.-3.-4. vezető rendelkezik valamekkora szabad mozgástérrel, és ugyan foltokban, buborékban, de használja az Agilis / Agilitás -t, és határozottan érzel is sikereket. Az 5. esetben igen távolról van törekvési lehetőség egy új rend, az Agilis / Agilitás szervezeti megvalósítására, itt vannak érzelhető nyereségek messze a legkevésbé egy erősen tekintély elvű szervezetben, ahol presztízse van az átláthatatlanságnak és a személyes, egyéni motivációjú hatalomnak.

Valamilyen okból ez utóbbit támogatják jó nevű menedzser tréning cégek is, és kifejezetten tagadják a horizontális szervezeti szerkezet struktúra létjogosultságát (pl. Carnegie). Ugyanakkor a megkérdezettek, akik már valamilyen mértékben szereztek tapasztalatot az Agilis / Agilitással kapcsolatban, egyértelmű állásfoglalása a horizontalitás hasznossága, személyes emberi attitűdhöz és kvalitásokhoz kötve azt, hogy valaki mennyire érzi magát egy horizontális struktúrában vezetőként biztonságban.

#### 4.4. Jellemző turbulens jelenségek a szervezetben, ezek lehetséges kiváltó okai, összefüggések

Bár nem koherens a stressz forrásainak a megnevezése, illetve vannak, és itt jelentek meg érzelhető súlypont eltolódások a forrásokban, minden vezető érzi a folyamatosan növekvő nyomást a vezetői munkája során, amelyben közös nevezőként megjelenik az új kihívásokra válaszul adandó új utak keresésének a feszültsége is, valamint a változó környezet és a nehezen kiszámíthatóság (VUCA). Ez utóbbi kettőbe tartoznak a „klasszikusok” is: a “Z” generáció beilleszkedése; új dolgozói elvárások – az X és az Y egyre gyakoribb „lázadása” a megalkuvások ellen az egészséges kompromisszumokért; több generáció együttléte — generációs gap; fluktuáció; kiégések; munkaerőhiány; a hagyományos szervezeti struktúrában a szervezetfejlesztés / szervezet fejlődés végessége; digitalizáció — túl sok / nincs / van, de nincs kellő mértékben / technikai-technológiai beépülési nehézségek; túlterheltség; a magánélet és a munka egyensúlytalansága.

Annak ellenére viszont, hogy bár vannak súlyponti különbségek, az okok tipizálhatók, ennek ellenére a megkérdezett vezetők szervezeteiben mélyreható adatgyűjtések, statisztikák, elemzések a változás és változtatás menedzsment témában (még) nem készültek. Egyetlen szervezetben alakult csak erre a közelmúltban státusz, amelyben a kolléga pár hete kezdte meg a munkát, viszont az itteni fókusz is inkább az csak informatikáról, a digitalizációról, és nem a teljes szervezetről szól.

E problémakör alól megint csak a pilot programot végző szervezet a kivétel.

A válaszokból egyöntetűen kiderül: egy felbomló régi, és egy formálódni vágyó új rend között vagyunk a szervezetek működése szempontjából nagyjából félúton. A régi már, az új még nincs. Ezekkel az elemekkel küzdenek a vezetők napi szinten, miközben teljesítik a napi vezetői feladataikat is folyamatosan, erőn felül. Ez egy ex-lex állapot: a régi már az új pedig még nem működik megfelelően.

Az új megalkotásához azonban pontosan detektálni kell a régi felbomlásának az okait, valamint az új igényeket és trendeket.

Ezek alapján tudjuk elkészíteni az új rend átfogó majd az egyre finomabban hangolt részleteit, amihez igazítható a transzformáció, azaz a kontrollált és tudatos átvezetése a szervezetnek a régiből az új rendbe. Ez a folyamat a Teljes Szervezeti Agilis Transzformáció, amely egy híd a gap fölött a szervezeti régi-új rendben.

#### 4.5. Eddigi megoldási kísérletek, megoldások, eredmények, eredménytelenségek, várható kilátások

A megkérdezett vezetők közül négyen a napi feladataik mellett önképzéssel és egyedi megoldásokkal igyekeznek úrrá lenni az egyre növekvő vezetői kihívás halmazon. A szervezeteikben tudatos, a turbulenciát menedzselni célzó mélyreható adatgyűjtések, statisztikák, elemzések, algoritmikus jelenség megfigyelések stb. a változás és változtatás menedzsment témában (még) nem készültek. Egy szervezetben alakult erre a közelmúltban státusz, amely az informatika területét érinti.

Egy szervezetben viszont, ahol 2024. szeptember óta folyik egy teljes szervezeti Agilis Transzformáció, a turbulencia források lokalizálása már megtörtént a Transzformáció részeként, itt elkészült a szervezetre adaptált változás és változtatás menedzsment akció terv is, valamint rendelkeznek például dolgozói generációs arányszámokkal.

A válaszadó felsővezetők egyértelműen és rendkívüli mértékben igényelnek egy komplex változás és változtatás menedzsment metodikát. Egyrészt azért, mert a képzettségük más területen teszi őket kiváló szakemberekké, másrészt pedig azért, mert idő korlátozottság mellett inkább vesznek át kipróbált megoldásokat, best practice-eket, mint kísérleteznek párhuzamosan egymással ugyanazon témákban.

## 5. Összegzés, konklúzió

H1: A szervezetek rendelkeznek tudatos változás és változtatás menedzsment protokollal.

H1: elvetve.

A szervezetek semmi ilyen anyaggal, protokollal nem rendelkeznek. A megkérdezett vezetők felismerték a helyzetet, és az egyéb szakmai és vezetői feladataik mellett igyekeznek rendkívüli lelkiismeretességgel egy újabb lovat valahogyan megülni. Esetlegesen vagy ösztönösen, szinte minden esetben önmagukat jócskán túlterhelve egyéni eszközökkel igyekeznek az egyre nagyobb hullámokat kezelni és a vezetett közösséget és szervezetet vagy szervezet részt a túléléshez hozzásegíteni.

H2: Az Agilis / Agilitás 2 rétege ismert (általános szótári alak és a csoport szintű projekt és folyamat menedzsment szervezeten belül), azonban a harmadik réteg, a teljes szervezeti Agilis Menedzsment nem ismert.

H2: megerősítést nyert.

A vezetők mindegyike részben az alap intelligenciájuknak, részben az egyéni habitusuknak köszönhetően ismerik és jól alkalmazzák az Agilis / Agilitás szótári alakját önmagukra és a szervezetükre is egyaránt.

Az 5 megkérdezettből 4 a tanulmányai során (szervezett iskolarendszerű és / vagy tanfolyami felnőttképzések) már találkozott érintőlegesen a szervezeteken belüli csoportok agilis működésének a lehetőségével (pl.: informatikából származó Scrum, Kanban, gyártási technológiára jellemző Six Sigma, Lean, Kaizen), ezeket igyekeznek is adaptálni és valahogyan felhasználni a mindennapokban.

A harmadik réteg, teljes szervezetekre kiterjedő Agilis Menedzsment egyáltalán nem ismert a megkérdezettek előtt.

H3: Igény van egy egységes, a változást és a változtatásokat átfogó, magas szintű tudatossággal menedzselni képes egységes Agilis Menedzsment módszertanra.

H3: megerősítést nyert.

Egyértelmű, határozott és rendkívül erős az igény egy módszertan és eszközrendszer megalkotására, amely kiváló és könnyed eszköz a vezetők kezében a változások és a változtatások magas szintű és tudatos menedzsmentjéhez korunk rendkívül gyorsan átalakuló és erős randomitásokat, turbulens helyzeteket teremtő környezetében.

### Következtetés, jövőkép

A felsővezetők a válaszaik alapján meglepően hasonló helyzetűnek találják magukat, és hasonló kihívásokkal küzdenek a vezetői feladataik elvégzése során, négy válaszadó szinte teljesen. Ahol pedig már elindult egy agilis transzformációs program (szervezeti szerkezet, szervezeti kultúra és technikai-technológiai átállás), ott a kiindulás, a közelmúlt konvergál a többségi tapasztalati poolhoz, azzal a különbséggel, hogy itt már körvonalazott megoldás épül a gyakorlatban is megmutatva azt, hogy van megoldása a kutatás során detektált probléma halmaznak.

A kutatás eredményeként a következtetésem az, hogy a feltárt, a rendszerszintű változások generálta jelentős és újszerű vezetői kihívások erős felsővezetői érdeklődést generálnak egy tanulható és alkalmazható, egy egységes felsővezetői eszköz és módszertan, egy változás és változtatás menedzsment protokoll megalkotása és közkinccsé tétele iránt. Olyan módszertan iránt, amely képes stabilan kezelni majd megoldani korunk kihívásait a szervezetek működésében, működtetésében, fejlesztésében.

A még feltáratlan területek, valamint a már feltártak új nézőpontok szerinti újra értelmezése további kutatásra javasolt, amelynek során részben vagy egészben kiküszöbölhetők a jelen kutatás korlátai (pl. esetleges mintavétel) is.

Ennek érdekében tervezzük egy mélyebb kutatás megvalósítását több szektorban, ágazatban, amely az eltérő nagyságú szervezetekben és struktúrákban méri fel az agilis menedzsment ismertségét, létjogosultságát, hasznosságát. Külön figyelmet fordítunk az IT és a nem IT cégek összehasonlító elemzésének is.

## Irodalomjegyzék

1. Agilis Szövetség. (n.d.-a). Az Agilis Kiáltvány szerzői. <http://agilemanifesto.org/authors.html> (Letöltve: 2023. december 22.)
2. Agilis Szövetség. (n.d.-b). Kiáltvány az agilis szoftverfejlesztéshez. <https://agilemanifesto.org/iso/hu/manifesto.html> (Letöltve: 2023. július 6.)
3. Agilis Szövetség. (n.d.-c). Történelem: Az Agilis Kiáltvány. <http://agilemanifesto.org/history.html> (Letöltve: 2023. november 1.)
4. Barabási, A.-L. (2003). Behálózva. Helikon Kiadó. ISBN: 978-963-227-258-0
5. Barabási, A.-L. (2018). A képlet. Libri Kiadó. ISBN: 978-963-433-191-9
6. Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. Harvard Business Review, 92(1/2), 27–42. (Letöltve: 2025. április 27.) (Bennett, N. & Lemoine, G. J., é. n.)
7. Gelencsér, M., Kömüves, Z., Hollósy-Vadász, G., & Szabó-Szentgróti, G. (2024). A szervezetek létszámfenntartását befolyásoló szociodemográfiai tényezők a versenyszférában. TÉR-GAZDASÁG-EMBER, 12(1–2), 51–67. (Letöltve: 2023. október 31.)

8. Gupta, S. (2017). The VUCA world needs AVICA leaders. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/vuca-world-needs-avica-leaders-sanjay-gupta> (Letöltve: 2025. május. 3.)
9. Gupta, S. (2021). Vezető a változó világban. Sangeet. ISBN: 978-615-01-3433-8
10. Horváth Géza – Kálmán Botond Géza – Malatyinszki Szilárd (2024) Unpacking Organizational Agility: Navigating Misconceptions and Integrating Agile Practices in a Post-Pandemic Workforce, In: Das, S. C. (szerk.) Dynamics of OB & HR in the Contemporary Era, Varanasi, India : DISHA INTERNATIONAL PUBLISHING HOUSE (2024) 605 p. pp. 447-462. Paper: 2024/T03/316 , 602 p.
11. Horváth, G. (n.d.). Agilis szervezeti kultúra – Az új csoda eszköz ez lenne? <https://m2.mtmt.hu/gui2/?mode=browse&params=publication;35626791> (Letöltve: 2025. április 21.) ISBN: 978-615-5075-81-0
12. Johansen, B. (2007). Get there early: Sensing the future to compete in the present. Berrett-Koehler Publishers. ISBN: 978-1-57675-531-0; 978-1-60994-416-2
13. Jelentese.hu. (n.d.). Agilis. (Letöltve: 2025. február 22.)
14. Kinsinger, P., & Walch, K. (2012). Living and leading in a VUCA world. Center for Creative Leadership. <https://cclinnovation.org/wp-content/uploads/2020/03/livingandleadinginavucaworld.pdf> (Letöltve: 2025. április 14.)
15. Malatyinszki Szilárd (2024) Előszó, In: Malatyinszki, Szilárd; Róka, Jolán; Kálmán, Botond Géza Új Eszközök a szervezeti kultúrában és versenyképességben // New Tools in Organizational Culture and Competitiveness : A Kodolányi János Egyetem Gazdaságtudományi Karának 2024. évi tanulmánykötete // 2024 Study Collection of the Faculty of Economics of János Kodolányi University
16. Malatyinszki Szilárd (2024) Generációk váltakozása, TANÍ-TANI ONLINE p. - Paper: [https://tani-tani.info/generaciok\\_valtakozasa](https://tani-tani.info/generaciok_valtakozasa) (2024)
17. Malatyinszki Szilárd – Kálmán Botond Géza – Daróczi Miklós (2024) Projektmenedzsment I. KJE GTK, ISBN: 9786155075803 ISBN: 9786155075797
18. Mandelbrot, B. B. (1982). The fractal geometry of nature. W. H. Freeman. ISBN: 978-1-64837-041-0; 978-1-64837-040-3
19. McCrindle, M. (n.d.). A meghatározott generációk. <https://mccrindle.com.au/article/topic/demographics/the-generations-defined/> (Letöltve: 2023. szeptember 10.)
20. Orlov, D. (2013). The five stages of collapse: Survivors' toolkit. New Society Publishers. ISBN: 978-0-86571-736-7; 978-1-55092-527-2
21. Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). Scrum Guide magyar [https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Hungarian 3.0.pdf](https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Hungarian%203.0.pdf) (Letöltve: 2023. szeptember 15.)
22. Servigne, P., & Stevens, R. (2025). Úton az összeomlás felé: Kézikönyv egy átalakuló világhoz (B. Stumpf Biró, Ford.). L'Harmattan. ISBN: 978-963-646-226-0

# **A COVID-19 világjárvány gazdasági hatása a kondicionáló termék vállalkozásaira**

## **The economic impact of the COVID-19 pandemic on gym businesses**

**SZTUPOVSZKY ZOLTÁN** hallgató, Kodolányi János Egyetem  
sztupovszki@gmail.com

**MALATYINSZKI SZILÁRD** egyetemi docens, Kodolányi János Egyetem  
malatyinszki.szilard@kodolanyi.hu

### **Abstract**

The results of the research highlight that the pandemic has had a significant impact on the economic situation of gyms and the fitness sector. Gyms faced a number of economic challenges that significantly affected their revenues and costs. Nevertheless, analysis of consumer behavior showed that despite the pandemic and price increases, many people decided to return or would like to return to gyms. New consumer behavior, especially among younger age groups, is bringing online training programs and fitness apps to the forefront, while middle-aged generations prefer more traditional forms of exercise and personalized services.

The research emphasizes the importance of innovation and adaptation in difficult times. In order to increase the competitiveness of gyms and ensure post-crisis recovery, it is important to improve customer safety and comply with hygiene regulations. In addition, the development of online and digital services is also key. Based on the research data, it is essential to continuously monitor consumer needs and expectations in order to develop a successful strategy. Overall, the demand for physical activity has remained strong among the population, which indicates a positive outlook for the fitness sector.

**Keywords:** pandemic, gym, entertainment industry, consumer behavior, adaptation, profitability

**JEL codes:** L83; I15; D22; G32; M21; L25; O33; C83

## Absztrakt

A kutatás eredményei rávilágítanak arra, hogy a pandémia jelentős hatással volt a konditermek gazdasági helyzetére és a fitneszszektorra. A konditermek számos gazdasági kihívással néztek szembe, amelyek jelentősen érintették bevételeiket és költségeiket. Ennek ellenére a fogyasztói magatartás elemzése azt mutatta, hogy bár a pandémia idején és az áremelkedések ellenére is sokan úgy döntöttek, hogy visszatérnek vagy szeretnének visszatérni a konditermekbe. Az új fogyasztói magatartás, különösen a fiatalabb korosztályok, előtérbe helyezi az online edzésprogramokat és a fitnesz alkalmazásokat, míg a középkorú generációk inkább a hagyományosabb edzésformákat és a személyre szabott szolgáltatásokat részesítik előnyben.

A kutatás hangsúlyozza az innováció és alkalmazkodás fontosságát a nehéz időszakokban. A konditermek versenyképességének növelése és a válság utáni helyreállítás érdekében fontos az ügyfelek biztonságérzetének javítása, valamint a higiéniai előírások betartása. Emellett az online és digitális szolgáltatások fejlesztése is kulcsfontosságú. A kutatás adatai alapján a sikeres stratégia kidolgozása érdekében elengedhetetlen a fogyasztói igények és elvárások folyamatos figyelemmel kísérése. Összességében a fizikai aktivitás iránti igény erős maradt a lakosság körében, ami pozitív jövőképet jelez a fitneszszektor számára.

**Kulcsszavak:** pandémia, kondicionáló terem, szórakoztató ipar, fogyasztói magatartás, alkalmazkodás, jövedelmezőség

**JEL-kódok:** L83; I15; D22; G32; M21; L25; O33; C83

## 1. Bevezetés

A COVID-19 világjárvány jelentős hatással volt a világ gazdaságára és a vállalkozásokra, különösen a konditermekre vonatkozóan, amelyek a bezárások, utazási korlátozások és az egészségügyi előírások következtében szembesültek az ügyfelek számának csökkenésével és a bevételeik visszaesésével. Ezek a vállalkozások nem csupán egészségügyi előnyöket nyújtanak, de gazdasági szereplőként is munkahelyeket teremtenek és hozzájárulnak a helyi gazdaságok fejlődéséhez. A pandémia példátlan kihívást jelentett globálisan, szembesítve minket egy olyan helyzettel, amelyet kezdetben alig tudtunk felfogni. A média által közvetített aggasztó hírek mellett mindenki figyelemmel kísérte, hogyan alakul a hirtelen berobbanó járványhelyzet. Ez egy évtizedek óta nem tapasztalt világjárvány volt, amelyre az emberek pszichéje sem volt felkészülve. Sok munkahely szűnt meg, sokan kerültek nehéz helyzetbe, tömegesen regisztráltak haláleseteket, és gyakorlatilag otthonainkba kényszerültünk.

Magyarországon 2020. március 11-én hirdetett ki a Kormány vészhelyzetet. Az aktív sportolóknak egy különösen nehéz időszakkal kellett szembenézniük, amikor a sportlétesítmények először korlátozottan voltak nyitva, majd többször hosszabb időre teljesen bezártak. Ez jelentős hatással volt a sportolói teljesítményre, a mentális egészségre és a fizikai állapotra. A bezárásokra reagálva az emberek alternatív sportolási lehetőségeket kerestek. Az interneten és a közösségi médiában folyamatosan lehetett követni, hogy a konditermek hogyan reagálnak a kormányzati intézkedésekre. Az edzőtermek korlátozott nyitva tartása miatt sokan otthoni edzésre váltottak, amihez az eszközök gyorsan elfogytak a sportboltokból. Sokan sikeresen alkalmazkodtak az új helyzethez és otthonukban folytatták az edzéseket, míg mások az utcai edzőterületek felé fordultak, bár ott az eszközök száma korlátozottabb. A konditermek és fitnesz központok fő bevételi forrásai – a napijegyek és bérletek értékesítése – jelentősen csökkentek, ami erősen érintette a kiadásait és bevételeit. Néhány hely megkapta a szükséges támogatásokat, de

voltak, akik a járvány gazdasági következményei miatt kénytelenek voltak bezárni, vagy tulajdonosváltáson mentek keresztül a túlélés érdekében. Ez a helyzet különösen megviselte azokat, akik számára a rendszeres konditermi edzés az élet része volt.

Ebben a kutatásban azt vizsgálom, hogy a pandémia hogyan befolyásolta a konditermek gazdasági helyzetét, milyen változások következtek be, és milyen terveket alkalmaztak az átmeneti időszakokban. Az átfogó elemzés célja, hogy feltárjuk a gazdasági hatásokat, amelyek érték ezeket a vállalkozásokat, és az alkalmazott adaptációs stratégiákat. Személyes tapasztalataimból kiindulva szeretném megvizsgálni hogyan változtak meg a konditermekbe járók szokásai, és milyen gazdasági kilátások rajzolódnak ki a jövőre nézve. A 2022-es adatok már lehetőséget adnak a pandémia utáni helyzet értékelésére, míg a 2023-as számok még nem állnak rendelkezésre. A kutatás során az üzemeltetőkkel készült interjúk, céges eredmény-kimutatások, kérdőív, valamint a járvány gazdasági hatásait vizsgáló szakirodalmi források segítenek megérteni, hogyan alkalmazkodtak a vállalkozások a megváltozott körülményekhez.

A kutatás végén következtetéseket fogalmazok meg, amelyek összefoglalják a kutatási eredményeket és megválaszolják a felvetett kutatási kérdéseket. Emellett felhívom a figyelmet a kutatás korlátaira. Az eredmények alapján lehetőség nyílik az üzleti modell frissítésére, az új trendek és ügyfélpreferenciák figyelembevételére, valamint a válsághelyzetekre való jobb felkészülésre. Az iparági szakemberek és döntéshozók számára releváns információkhoz való hozzájárulás, valamint a megfelelő stratégiák kidolgozásának lehetővé tétele a jövőbeni válságokra való felkészülés érdekében kiemelkedően fontos célkitűzései ennek a kutatásnak.

### 1.1. Problémafelvetés, hipotézisek

Hogyan befolyásolta a COVID-19 világjárvány a konditermek bevételeit és költségeit 2020-ban, és hogyan alakult a helyzet a járvány utáni időszakban? Milyen mértékben csökkentek a konditermek árbevételei és költségei 2020-ban az előző évekhez képest? Van-e kapcsolat a pandémia előtti jövedelmezőségi mutatók (például ROA) a konditermek válságból való kilábalásának sebessége és hatékonysága között? Hogyan befolyásolta a saját tőke nagysága és az eladósodottság mértéke a konditermek jövedelmezőségét a pandémia után? Visszatérnek-e a sportolni vágyók a konditermekbe a pandémia és az áremelkedések ellenére, és milyen tényezők motiválják őket a visszatérésre?

A járvány következtében bevezetett korlátozások, az egészségügyi aggályok, valamint az emberek fizikai közelségét korlátozó intézkedések jelentős kihívások elé állították a fitness központokat. Ezek a kihívások nem csupán a napi működést, hanem a hosszú távú pénzügyi stabilitást és növekedési kilátásokat is befolyásolták. A kutatásom célja, hogy átfogó képet nyújtsunk a konditermek helyzetéről, és megállapítsuk, milyen lépéseket tehetnek a vállalkozások a fenntartható növekedés és a jövőbeni válságok jobb kezelése érdekében.

A pandémia konditermekre gyakorolt hatását az alábbi hipotéziseken keresztül fogom részletesen megvizsgálni:

- A konditermek bevétele jelentősen visszaesett 2020-ban, de 2022 végére általában újra elérte a 2018-as szintet.
- A konditermek költségei jelentősen magasabbak voltak az árbevételhez képest 2020-ban, mint a többi vizsgált évben.
- 2020-ban az árbevétel is, és a költségek is csökkentek az előző évi adatokhoz képest, de az árbevétel csökkenése jelentősebb volt.
- Azok a konditermek, amelyek jobb ROA (jövedelmezőségi) mutatóval rendelkeztek a pandémia előtt, gyorsabban és hatékonyabban lábaltak ki a válságból.

- A magasabb saját tőkével rendelkező cégek nagyobb jövedelmezőséget tudtak elérni a járvány után.
- A kisebb eladósodottsággal rendelkező cégek nagyobb jövedelmezőséget tudtak elérni a járvány után.
- A sportolni vágyók a pandémia után az áremelkedések ellenére is szeretnének visszatérni edzeni a konditermekbe.

## 1.2. Kutatási cél

A kutatásom célja a magyar konditermek gazdasági helyzetének vizsgálata a COVID-19 pandémia előtt, alatt és után, különös tekintettel a bevételi és költségstruktúrára, valamint a vállalkozások alkalmazkodóképességére és túlélési stratégiáira. Ennek érdekében a következő kutatási feladatokat tűztem ki:

- Az Elektronikus Beszámoló Portálról származó adatok felhasználása a kiválasztott konditermek pénzügyi helyzetének elemzéséhez. A mérleg és eredménykimutatások alapján számítok pénzügyi mutatókat, amelyek lehetővé teszik a konditermek gazdasági teljesítményének mélyreható vizsgálatát;
- Egy online kérdőív összeállítása és terjesztése a konditermek látogatói körében, amelynek célja a sportolók viselkedésének, preferenciáinak és a pandémia hatásainak felmérése. A kérdőív segítségével megvizsgáljuk, hogy a pandémia milyen tartós változásokat hozott a konditermekbe járók edzési szokásaiban és preferenciáiban;
- A gyűjtött adatok elemzése és összevetése a kutatási hipotézisekkel. Ezáltal vizsgáljuk, hogy a pandémia hogyan befolyásolta a konditermek bevételeit, költségeit, a jövedelmezőségi mutatókat (mint például a ROA), valamint a sportolók konditermekbe való visszatérési hajlandóságát;
- A kutatási eredmények alapján következtetések levonása a magyar konditermek pandémia általi és utáni gazdasági helyzetéről. Az eredményekből származó tanulságok felhasználása a fitnesziparág számára releváns stratégiák és ajánlások megfogalmazásához, amelyek hozzájárulnak a jövőbeli válságok jobb kezeléséhez és a piaci pozíciók megerősítéséhez.

## 2. Anyagok és módszertan

A kutatásom két fő eleme a primer és a szekunder adatgyűjtés. Primer kutatásom kvalitatív módszereket foglal magában. Elsőként két konditerem vezetőjével készített mélyinterjúim lehetővé teszik a számok mögötti történetek, stratégiák és döntések megértését. Ezek az interjúk kulcsfontosságúak a konditermek által alkalmazott válságkezelési taktikák és üzleti modellek feltárásához, valamint ahhoz, hogy megértsük, hogyan igazodtak a megváltozott piaci körülményekhez és fogyasztói magatartáshoz.

Ezt követően szekunder adatokat gyűjtöttem az Elektronikus Beszámoló Portálról, amely magában foglalja a konditermek pénzügyi kimutatásait és mérlegadatait. Ez a nyilvánosan elérhető forrás alapvető betekintést nyújtott a vizsgált konditermek gazdasági helyzetébe, lehetővé téve számomra, hogy pontos és releváns mutatókat állítsak elő a pandémia előtti, alatti és utáni időszakok összehasonlításához.

A kutatásom harmadik szakaszában kvantitatív módszert alkalmaztam, egy kérdőív segítségével gyűjtöttem adatokat a konditermek látogatóitól. Ez a módszer segített felmérni a fogyasztói preferenciákat, a pandémia hatását a konditermek látogatottságára és az árérzékenységre. A kérdőíves felmérés eredményei alapvető betekintést nyújtanak a konditermek jövőbeli üzleti stratégiáinak és marketing tevékenységeinek alakításához.

## 2.1. A vizsgálat elméleti háttere

### A világjárvány hatása a fitneszszektorra

A világjárvány hatása a fitneszszektorra, beleértve a magyar helyzetet, jelentős és sokrétű. Míg a fitneszipar a járvány előtt dinamikusan növekedett, a COVID-19 komoly visszaesést hozott mind a bevételekben, mind a klubok számában. Az IHRSA (International Health, Racquet & Sportsclub Association, egy nemzetközi, non-profit kereskedelmi szövetség, amely világszerte egészségügyi és fitneszlétesítményeket, edzőtermeket, wellness központokat, sportklubokat és szállítókat képviseli, célja az egészség- és fitneszipar növekedésének elősegítése és védelme) jelentései szerint a fitneszklubok világszerte jelentős bevételecsökkenést tapasztaltak, és számos országban jelentős volt az edzőtermek bezárása és csődje. Az Amerikai Egyesült Államokban például az iparág bevétele 2020-ban 58%-kal csökkent az előző évhez képest. Az online és digitális fitneszszolgáltatások azonban gyors növekedésnek indultak, és az otthoni fitneszeszközök piaca jelentősen bővült. A magyar fitneszipar is jelentős változásokon ment keresztül a járvány alatt. A hazai helyzet feltárása a szektorba történő mélyebb betekintést szolgálta, és azt mutatta, hogy a magyar fitneszklubok nagy kihívásokkal néznek szembe a túlélés és a növekedés érdekében.

A COVID-19 miatt sok oktató váltott online képzésre. Az online térbe való átállás azonban számos kihívást is hozott magával, például az oktatók nem tudták figyelni és korrigálni a résztvevők mozdulatait. A túlélés érdekében számos magyar edzőterem alternatív megoldásokat alkalmazott, mint például az online edzések és a felszerelések bérlete. Egyes klubok hibrid megoldásokra váltottak, kombinálva az online és offline órákat. Az offline órákon az edzők szerepe kiemelkedővé vált, és nemcsak az edzések szakmai vezetése, hanem a vendégek pszichológiai támogatása is fontossá vált. A jövőre vonatkozóan a fitnesziparban különböző trendek figyelhetők meg, mint például az egészségügyi prioritások felértékelődése, a klubok, mint közösségi központok koncepciójának erősödése és az otthoni fitneszszolgáltatások további növekedése. Az edzőtermeknek továbbra is alkalmazkodniuk kell az új körülményekhez, és szorosabb kapcsolatot kell kialakítaniuk ügyfeleikkel, hogy a visszatérésüket és az új ügyfelek vonzását elősegítsék. A COVID-19 hatása hosszú távon is érezhető lesz az iparágban, és az edzőtermeknek rugalmasnak kell lenniük az új kihívások kezelésében.

## 2.2. COVID-19 hatása a fogyasztói magatartás változására

Az alábbi tanulmányt Debadyuti Das, Ashutosh Sarkar és Arindam Debroy készítették 2022-ben, amely a pandémia fogyasztói viselkedésre gyakorolt hatásait vizsgálja egy feltörekvő gazdaság kontextusában. A COVID-19 világjárvány átalakította a fogyasztók életmódját és vásárlási szokásait, amelyek szocioökonómiai háttérüktől függően változnak:

- A pandémia jelentősebben érintette az informális szektor fogyasztóit, növelve az alapvető szükségletek olcsó alternatívái iránti keresletet.
- A fogyasztók vásárlási magatartásában jelentkező változások közé tartozik az alapvető szükségletekre való több költség, márkák és termékek cseréje, az egészség és higiénia iránti nagyobb érzékenység.
- Megnövekedett a wellness, szórakoztató, egészségügyi és higiéniai termékek iránti kereslet, valamint a mindennapi szükségletek olcsóbb alternatíváinak keresése.

A wellness- és szórakoztató termékek, valamint az egészségügyi és higiéniai cikkek iránti kereslet egyaránt összefüggésben állt a fogyasztók foglalkozási helyzetével és családi jövedelmi szintjével. Ez a kapcsolat kettős dimenziót nyújtott a fogyasztói preferenciák megértéséhez. Míg a wellness- és

szórakoztató termékek iránti érdeklődés elsősorban az életmódbeli vágyak és az elérhető jövedelem alapján alakult, addig az egészségügyi és higiéniai termékek iránti igényt az egészségtudatosság és a pandémia által érzékelt közvetlen kockázatok hajtották. A foglalkoztatási státusz, különösen azok számára, akik az informális szektorban dolgoztak vagy elvesztették munkájukat, jelentős hatással volt arra, hogy mennyi erőforrást tudnak ezekre a termékekre fordítani. Az elérhetőség és a családi jövedelmi helyzet összefonódása így meghatározó tényezővé vált abban, hogy a fogyasztók milyen mértékben tudják prioritásukat helyezni az egészségügyi, wellness, szórakoztató és higiéniai termékek felé.

### Fitness-tech ássa meg a konditermek sírját

Az International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA) becslései szerint az amerikai konditermek negyede bezárt 2020 végére, ami a járvány előtti 40 ezer konditerem 35 milliárd dolláros árbevételéből 20,4 milliárd dollárt törölt el. Ezen túlmenően egy TD Ameritrade felmérés szerint az amerikai fitnessklubok látogatóinak 59%-a nem tervezi bérletének megújítását, míg egy McKinsey közvéleménykutatás arra világított rá, hogy az online fitnessprogramok előfizetőinek 68%-a folytatni kívánja ezeket a programokat a járvány után is. A Peloton, amely 2012-ben alakult New Yorkban, az otthoni fitness piac vezetője lett egy magas technológiai szintet képviselő szobabiciklivel, amelyet 2 és 3 ezer dollár közötti áron értékesítenek. A havi 39 dolláros előfizetés online spinning órákat kínál, amelyek során a cég instruktoraik motiválják a résztvevőket. A Peloton előfizetőinek száma a járvány előtti 562 ezerrel 15 hónap alatt 1 millió 670 ezerre nőtt, amely megmutatja az otthoni fitness iránti kereslet növekedését.

A Pelotonon kívül más startupok is jelentős növekedést értek el, mint például a Liteboxer, egy otthoni bokszedző eszköz, a Tonal, egy erőedzésekre alkalmas okos fitness eszköz, és a Mirror, amely egy falra szerelt óriásképernyővel követi az edzést. Ezek a termékek és az általuk kínált online edzések radikálisan átalakítják az otthoni edzés fogalmát, lehetővé téve a felhasználók számára, hogy személyre szabott, hatékony edzést végezzenek saját otthonukban. Jónap Richárd azt állítja, hogy ez a változás tartós lesz, és a jövőben a hibrid edzési modellek uralkodnak majd, ahol az otthoni és az edzőtermi edzések egymást kiegészítve jelennek meg. Ez a megközelítés új lehetőségeket és kihívásokat is rejt a fitnesságazat számára, amelynek alkalmazkodnia kell az új fogyasztói igényekhez és elvárásokhoz.

### 2.3. A COVID-19 világszerte gyakorolt hatása a fizikai aktivitásra

A COVID-19 globális pandémiává nyilvánítása utáni időszakban világszerte csökkent a lépésszám. A változások regionálisan eltérőek voltak, ami valószínűleg a világjárvány időzítésében, a regionális végrehajtásban és a viselkedésbeli változásokban rejlik. A viszonylag alacsony COVID-19 fertőzöttségi arányokkal rendelkező, és így zárlatot nem bevezető országok, mint Dél-Korea, Tajvan és Japán, mégis csökkenést mutattak az összlépésszámban. A régiókon belüli lépésszámtrendek valószínűleg a fizikai aktivitás (például sétálás és edzés) és a mindennapi tevékenységek (például ingázás és bevásárlás) társadalmi távolságtartási erőfeszítések miatti változásainak kombinációját tükrözik. Ezt a kutatást Geoffrey H. Tison, Robert Avram, Peter Kuhar, Sean Abreau, Greg M. Marcus, Mark J. Pletcher és Jeffrey E. Olgin készítette, és az Annals of Internal Medicine folyóiratban jelent meg. (Tison et al, 2020)

A megfigyelt változékonyság a lépésszámban valószínűleg a régiók közötti szocioökonómiai egyenlőtlenségek és egy régióban a szabadidős fizikai aktivitásba való bekapcsolódás vagy hozzáférés lehetőségeinek eltérései által is befolyásolt.

## A fitneszipar állapota 2023-ban

A COVID-19 világjárvány átalakította az iparágat, ösztönözve az innovációt és az új megközelítéseket a fizikai és mentális jólét előmozdítása érdekében.

- A fitneszipar az elmúlt évtizedben stabil növekedést mutatott, bár a COVID-19 világjárvány jelentős kihívások elé állította.
- 2019-ben a globális iparág bevétele 96,7 milliárd dollár volt, több mint 205 000 klubbal és 184,6 millió taggal (IHRSA).

Az előrejelzések szerint 2023-ra a piaci részesedés 81,5 milliárd dollárra csökken, ami a teljes iparág 15,7%-os visszaesését jelenti. Ugyanakkor az online képzés és az otthoni felszerelések piaca jelentős növekedést mutatott.

- A technológia és a digitális innovációk beépítése, mint például a fitness alkalmazások, a viselhető eszközök és az online platformok, kiemelkedő szerepet játszanak az iparág fejlődésében.
- A pandémia a digitális átalakulás katalizátoraként működött, mivel a zárlatok és a társadalmi távolságtartási intézkedések alternatív módszereket kényszerítettek ki az aktív maradásra.
- A milleniumi generáció jelenti a "wellness generációt", 79%-uk számára az egészség a legfontosabb az életükben.
- A fitnessszektor éves összetett növekedési rátája (CAGR) 2021 és 2026 között várhatóan 7,21% lesz.
- 2021. július 1-ig a tornatermek és stúdiók 22%-a véglegesen bezárt az IHRSA szerint.
- A nők globálisan a tornatermi tagságok nagyobb részét teszik ki, körülbelül 57%-ot.
- A fitnessz tevékenységek és termékek iránti érdeklődés nem korlátozódik bizonyos régiókra, az Ázsia-Csendes-óceáni régió rendelkezik a legmagasabb fitneszpiaci értékkel 2023-ban, utána Észak-Amerika és Európa következik.

A 2023-as Fitneszipari trendek összefoglalása a PerfectGym weboldalán publikáltak alapján: A fitneszszférában tapasztalható trendek között kiemelkedik a viselhető technológia, amelynek részeként egyre növekvő népszerűségnek örvendenek a okosórák, melyek segítségével a felhasználók könnyen nyomon követhetik edzéseiket és egészségüket. A szabad súlyzós erőnléti edzés jelentős hangsúlyt kapott, amely az izomerősítő gyakorlatokat helyezi fókuszba, miközben a testtömeges edzés megjelenése alacsony költségű és funkcionális alternatívát kínál a hagyományos megoldásokhoz képest. Az idősebb felnőttek számára kialakított fitness programok iránti kereslet növekedésében a hosszabb élettartam és a fizikai aktivitás fontosságának felismerése játszik szerepet. Ugyanakkor az otthoni edzések népszerűségének csökkenése figyelhető meg, amelyet a boutique fitness stúdió (egy kis méretű edzőterem, amely csoportos edzésekre specializálódik, általában csak egy vagy maximum két fitnessz területre összpontosítva, így személyre szabottabb, közösségi hangulatú edzésélményt kínálva) és az otthoni edzési trendektől való elmozdulást támogatja. A kültéri tevékenységek iránti vágy növekedése részben a COVID-19 korlátozásoknak, részben pedig az egészséges életmód iránti általános érdeklődésnek köszönhető. A funkcionális fitnessz edzések terén egyre nagyobb hangsúlyt kap a mindennapi tevékenységek támogatása és az egészséges mozgásformák gyakorlása. A nagy intenzitású intervallum edzés (HIIT) egy gyors tempójú edzésformaként tűnik ki, amit nagyon hatékonynak tartanak. A fogyásért végzett edzés egyre inkább étrend-kiegészítő programokkal kombinálódik a hatékonyabb eredmények elérése érdekében, míg a személyi edzés és testreszabott edzéstervek igénye továbbra is erős marad a fogyasztók körében. Az edzőtermek 2020-as bezárása utáni online edzési lehetőségek népszerűségének növekedése a COVID-19 pandémia által kikényszerített digitális átállás

eredménye, amit tovább erősítettek a hibrid modellek megjelenése, amelyek az online és személyes edzési szolgáltatások kombinációját kínálják, valamint a friss levegőn végzett fitness tevékenységek iránt megnövekedett érdeklődés, amelyek az egészséges mozgásformákat támogatják.

#### 2.4. A válság különböző kontextusai

A COVID-19 világjárvány következtében bekövetkezett válság mély nyomot hagyott a globális gazdasági struktúrában, beleértve a fitneszipart is. Csehné Papp Imola kutatása a "Új Munkaügyi Szemle" II. évfolyamának 2021/1. számában publikált elemzése alapján, a válság során a világ országainak döntő többsége, 92,9%-a került recesszióba, ami drasztikus GDP-csökkenést eredményezett a Nemzetközi Valutaalap és a Világbank előrejelzése szerint. A válság által érintett szektortól függetlenül, minden gazdasági ágazatban, így a fitnessszektorban is munkahelyvesztések és a termelés visszaesése figyelhető meg. (Csehné, 2021)

A válság különböző kilábalási forgatókönyvei közül sok elemzés a V alakú, gyors és erős gazdasági fellendülést remélték, ám fontos számításba venni az U és L alakú forgatókönyveket is, amelyek hosszabb ideig tartó és mélyebb gazdasági visszaesést jeleznek előre. A fitnessszektorra vetítve ez azt jelenti, hogy a válság és az azt követő kilábalás időszakában a konditermeknek alkalmazkodniuk kellett a megváltozott piaci körülményekhez, beleértve a fogyasztói magatartás változásait és a GDP-ben elfoglalt szerepük átformálódását. A válság által generált gazdasági és munkaerőpiaci hatások kezelésére szükséges intézkedések között kiemelkedő helyet foglalnak el a bértámogatás, a foglalkoztatási garancia programok, és az új munkahelyek létrehozásának ösztönzése. Ezek az intézkedések a fitnessszektorban is relevanciával bírnak, ahol a munkahelyek megőrzése és új lehetőségek teremtése kulcsfontosságú a válság utáni helyreálláshoz.

#### 2.5. A költségek és bevételek közötti kapcsolat az üzleti életben

Az értékesítési költség és a bevétel közötti kapcsolat az eladás során felmerülő közvetlen költségekre és a termék vagy szolgáltatás értékesítéséből származó bevételekre vonatkozik. Az értékesítési költségek hatékony kezelése kiemelkedően fontos, mivel közvetlen hatással van a vállalat bruttó haszonkulcsára és nyereségességére. A hatékony költségkezelés segíthet abban, hogy a vállalat több bevételt generáljon az értékesítésekből, miközben minimalizálja az eladási költségeket. Ezáltal az értékesítési költségek és a bevétel közötti kapcsolat közvetlenül befolyásolja a vállalat jövedelmezőségét és versenyképességét a piacon.

A költség/árbevétel arány kritikus jelentőséggel bír minden vállalkozás pénzügyi egészsége és hatékonysága szempontjából az értékelés során. Ezen mutatók mindegyike alapvető fontosságú a vállalatvezetés számára, hogy jellemezzék a költségek és bevételek közötti kapcsolatot, valamint értékeljék a vállalat pénzügyi helyzetét és teljesítményét. Ezeket rendszeresen kell nyomon követni és elemezni, hogy az üzleti stratégiákat és döntéseket a jövedelmezőség növelése és a pénzügyi egészség javítása érdekében alakíthassák ki. A COGS (Cost of Good Sold) az eladott áruk teljes költségét jelenti. A közvetlen költségek és árbevétel aránya (COGS/árbevétel arány) az eladott áruk teljes költségét (COGS) osztja el a vállalat teljes árbevételével. Ez az arány azt mutatja, hogy egységnyi bevétel elérése hány pénzegység költséget igényel. Az alacsony arány azt jelzi, hogy a vállalat hatékonyan működik, mivel kevesebb költséget igényel a bevétel előállításához. Ellenben a magas arány arra utalhat, hogy a vállalat túlzott költségeket visel el az eladott áruknál és szolgáltatásoknál, ami csökkentheti a jövedelmezőséget és versenyképességet.

A haszonkulcs vagy nettó haszonkulcs azt jelenti, hogy mekkora a nettó nyereségnek (költségekkel csökkentett nettó árbevétel) az árbevételhez viszonyított aránya. Azonban azt érdemes kiemelni, hogy

ez a nettó haszonkulcs kifejezés többnyire a működési jövedelmezőséget jelzi, nem pedig az üzleti tevékenységét. Magas értéke azt jelzi, hogy a vállalat jelentős nyereséget képes termelni a bevételeiből, ami pozitívumot jelez az üzleti tevékenység hatékonyságát illetően.

Az eladott áruk költsége (COGS) az eladott áruk vagy szolgáltatások előállításának közvetlen költségeit mutatja, mint például a nyersanyagok, munkaerő és termelési általános költségek. A COGS jelentős hatással van a bruttó haszonkulcsra (az az arány, amely megmutatja, hogy a termék beszerzési ára és eladási ára közötti különbség milyen százalékban marad meg nyereségként a vállalkozásnál, a működési költségek figyelembevétele nélkül) és általánosan a vállalat jövedelmezőségére. Az alacsony COGS arány pozitívan befolyásolja a bruttó haszonkulcsot, mivel alacsonyabb költségek mellett nagyobb nyereség marad az eladásokból. Ezáltal az alacsony COGS arány elősegíti a vállalat jövedelmezőségét és versenyképességét a piacon.

## 2.6. A „ráta piramis” felhasználása az elemzésben

A "ráta piramis" vagy Dupont analízis egy pénzügyi elemzési eszköz, amely a vállalatok jövedelmezőségének vizsgálatára szolgál, különös tekintettel a saját tőke hozamára (ROE). A ráta piramis segítségével az elemzők képesek felmérni a saját tőke hozamának változását okozó tényezőket, és "térképet" kaphatnak a jövedelmezőség növelésének lehetséges útjairól.

Ez a módszer az üzleti tervezés során is fontos segítséget nyújthat, mivel az elemzés eredményeit és a piaci körülményeket figyelembe véve stratégiai döntéseket lehet hozni az árbevétel növelése, a költségek csökkentése, vagy az eszközhasználat optimalizálása terén. Ez a módszer lehetővé teszi, hogy a ROE változásait három alapvető tényezőre bontsák le:

1. Árbevétel-arányos adózott eredmény: Ez a mutató azt mutatja, hogy az értékesítésből származó bevételek mekkora százaléka marad meg adózott eredményként. Javításának módjai közé tartozik az értékesítési mennyiség növelése, az eladási árak emelése, a termékek összetételének módosítása, vagy a vállalati költségek csökkentése.
2. Összes eszköz forgása: Ez a mutató azt fejezi ki, hogy a vállalat eszközei milyen gyorsan "forognak", azaz milyen hatékonyan használja fel eszközeit az árbevétel generálására. Az eszközök forgási sebességének javítása érdekében törekedni lehet az olcsóbb beszerzési források felkutatására, a készletszint optimalizálására, a követelések gyorsabb beszedésére, a tárgyi eszköz-állomány átalakítására, vagy a meglévő kapacitások hatékonyabb kihasználására.
3. Vagyon multiplikátor (vagyonmérő): Ez a tényező azt mutatja, hogy a vállalat mennyire képes a saját tőkéjét eszközökbe átváltani. Bár a "ráta piramis" által tárgyalt szövegben nem részletezett, a vagyon multiplikátor általában a vállalat tőkeáttételét fejezi ki, ami azt mutatja, hogy a vállalat mennyire használ idegen tőkét a működéséhez.

## 3. Eredmények

### 3.1. Vezetői mélyinterjú

Deres Zsolt, a Cutler Fehérvár 2014 Kft. vezetője, korábbi pénzügyi szakember, 2020-ban vált a fitneszstúdió többségi tulajdonosává a COVID-19 járvány okozta gazdasági kihívások közepette. A járvány jelentős bezárási időszakokat és anyagi nehézségeket hozott a vállalkozás számára, ám Zsolt hosszú távú befektetésekkel és a fiatalabb generációk célzásával igyekezett növekedési potenciált biztosítani.

Zsolt alapos pénzügyi elemzést végzett, hogy megértse a konditerem működését, és a tulajdonosokkal való szoros együttműködéssel átvette az irányítást. A COVID-19 járvány alatti időszakban kihívást jelentett a látogatók visszacsábítása, mivel sokan az otthoni edzést választották. Zsolt fiatalokat célzó stratégiája segített újra népszerűvé tenni a rendszeres edzést.

A konditerem működtetése során jelentős szabályozási és karbantartási kihívásokkal is szembesült. Biztonsági és higiéniai előírásokat vezettek be, mint például a rendszeres fertőtlenítés és a légtisztító rendszerek alkalmazása. A vállalkozás számára a fitneszstúdiók üzemeltetése bonyolult gazdasági és logisztikai feladatokat jelentett, miközben Zsolt törekedett a pénzügyi stabilitás és a könyvviteli fegyelem fenntartására, beleértve az adókötelezettségek időbeni teljesítését.

A stúdió bevételeinek jelentős része a bérletekből és napijegyekből származik, de a pandémia alatti különleges intézkedések, például versenysportolóknak nyújtott lehetőségek segítettek a kiesett bevétel pótlásában. A krízisidőszakban a konditerem pozíciója erősödött az előnyös, könnyen megközelíthető elhelyezkedésének köszönhetően, valamint annak, hogy a tulajdonosoknak voltak más jövedelmi forrásaik is.

A járvány után a piaci kereslet lassan helyreállt, és az emberek visszatértek a konditermekbe, bár sokáig tartott, amíg a félelem enyhült. Zsolt folyamatosan dolgozott azon, hogy a vállalkozás ne csak túléljen, hanem fejlődést is elérjen, eszközparkot cserélt, és újraszervezte a terem belső működését. Emellett támogatta a helyi középiskolák sportprogramját, amely hosszú távon is üzleti előnyt jelenthetett.

A pandémia utáni gazdasági stabilizáció egyik fő tényezője az volt, hogy 2021-től kezdve újra növekedésnek indultak a bevételek. Zsolt célzott intézkedéseinek köszönhetően a Cutler Fehérvár egyik legkedveltebb konditermévé vált a fiatalok körében Székesfehérváron. Az árpolitika is vonzóbbá tette a helyet, mivel a Cutler a helyi konditermek közül a legolcsóbbá vált, miközben a szolgáltatások minősége a legmagasabb szinten maradt.

### 3.2. SWOT analízis a vizsgált szervezetről

#### Erősségek:

- Tapasztalt vezetés: Deres Zsolt komoly tapasztalattal rendelkezik, ami hozzájárul a vállalkozás sikeréhez. Szakmai tudása és üzleti ösztönei különösen fontosak a fitnesziparág kihívásaival szemben.
- Stabil pénzügyi háttér: A cég 2022-re már stabil pénzügyi alapokkal rendelkezik, ami lehetővé teszi a fejlesztéseket és a növekedést, így biztosítva a vállalat hosszú távú stabilitását. (2016-2021 között a saját tőke negatív volt, így csak 2022-től beszélhetünk stabilitásról.)
- Széleskörű szolgáltatások: A konditerem változatos és minőségi szolgáltatásokat kínál, amelyek vonzóvá teszik az ügyfelek számára.

#### Gyengeségek:

- Magas karbantartási költségek: A konditerem számos edzőgépe magas karbantartási költségeket generál, ami negatívan befolyásolja a vállalat pénzügyeit.
- Korlátozott online jelenlét: A cég nem használja ki az online platformokat, ami korlátozza a piaci elérést és az ügyfélkör bővítésének lehetőségeit.

#### Lehetőségek:

- Fiatalok célzott megközelítése: Az ifjúsági piacra való fókuszálás új ügyfélszegmenst hozhat, ami növelheti a bevételt és a márkaismeretséget.
- Növekvő egészségtudatosság kihasználása: A fitnesz iránti növekvő érdeklődés további piaci lehetőségeket teremthet a vállalkozás számára.

- Technológiai innovációk: Az új technológiák, mint az online edzési platformok bevezetése, új ügyfelek megszerzését segíthetik elő.

Veszélyek:

- Piaci verseny: A fitneszszektorban egyre növekvő konkurencia nyomást gyakorolhat a vállalkozásra.
- Gazdasági változások: A gazdasági helyzet ingadozása befolyásolhatja az ügyfelek vásárlóerejét és a vállalkozás pénzügyi stabilitását.
- Egészségügyi kockázatok: Járványok és egészségügyi válsághelyzetek közvetlen hatással lehetnek a fitnesziparra és a konditerem látogatottságára.

### 3.3. A magyar konditermek gazdasági helyzetének elemzése pénzügyi mutatók alapján

A magyarországi fitneszszektor egyik legjelentősebb kihívását, a COVID-19 pandémia gazdasági hatásait vizsgálom meg részletesen, különös tekintettel hét kiemelt konditeremre: MaxFitness Kft. (Flex Gym), Cutler Fehérvár 2014 Kft., Oxygen Naphegy Szolgáltató Kft., SGX-Sport Kereskedelmi és Szolgáltató Kft., Millennium Wellness Szabadidő és Oktatási Központ Kft., River Fitness Kft. és SmartFit Fitness Kft. A 2018-tól 2022-ig tartó időszakot átfogóan elemezve törekedem arra, hogy feltárjam, hogy milyen mértékben befolyásolják a pandémiából adódó gazdasági változások ezeknek a létesítményeknek a működését, pénzügyi eredményeit. Az elemzés keretében a következő kulcsfontosságú pénzügyi mutatókat vizsgálom: árbevétel arányos adózott eredmény, költségek árbevételhez viszonyított aránya, árbevétel időbeli változása, költséghányad időbeli változása, eszközarányos árbevétel, ROA (adózott eredmény az összes eszközhöz képest), valamint a költségek időbeli változása.

A pandémia általános gazdasági hatásaival kapcsolatos vizsgálódás során a következő hipotéziseket állítottam fel, amelyek alapján a konditermek teljesítményének mélyreható elemzését végeztem el:

- H1: A konditermek bevétele jelentősen visszaesett 2020-ban, de 2022 végére általában újra elérte a 2018-as szintet. (Ez a hipotézis a pandémiás korlátozások által okozott közvetlen gazdasági hatásokra és a fitnesziparág későbbi, pandémia utáni helyreállításának dinamikájára fókuszál.)
- H2: A konditermek költségei jelentősen magasabbak voltak az árbevételhez képest 2020-ban, mint a többi vizsgált évben.
- H3: 2020-ban az árbevétel is, és a költségek is csökkentek az előző évi adatokhoz képest, de az árbevétel csökkenése jelentősebb volt. (Ez a hipotézis az árbevétel és a költségek párhuzamos csökkenésére utal, de kiemeli az árbevétel csökkenésének nagyobb mértékét, ami a pandémia közvetlen gazdasági hatását tükrözi.)
- H4: Azok a konditermek, amelyek jobb ROA (jövedelmezőségi) mutatóval rendelkeztek a pandémia előtt, gyorsabban és hatékonyabban lábaltak ki a válságból. (Ez a hipotézis összekapcsolja a ROA mutatót a pandémia utáni helyreállítás sebességével, feltételezve, hogy a stabil pénzügyi alapokkal rendelkező konditermek jobban képesek voltak kezelni a válság okozta kihívásokat.)
- H5: A magasabb saját tőkével rendelkező cégek nagyobb jövedelmezőséget tudtak elérni a járvány után. (Ez a hipotézis azt vizsgálja, hogy a saját tőke nagysága hogyan befolyásolta a vállalatok jövedelmezőségét a pandémia után.)
- H6: A kisebb eladósodottsággal rendelkező cégek nagyobb jövedelmezőséget tudtak elérni a járvány után. (Ez a hipotézis azt vizsgálja, hogy az eladósodottság mértéke hogyan befolyásolta a vállalatok jövedelmezőségét a pandémia után.)

- H7: A sportolni vágyók a pandémia után az áremelkedések ellenére is szeretnének visszatérni edzeni a konditermekbe.

Az adatok elemzése során ezeket a feltételezéseket tesztelem, hogy megvizsgáljam a magyar konditermek gazdasági helyzetét és teljesítményét a COVID-19 pandémia kontextusában. A hipotézisek alapján történő vizsgálat lehetővé teszi, hogy mélyebb betekintést nyerjek a pandémia hatásaira és azokra a stratégiákra, amelyeket a konditermek alkalmaztak a válság kezelésére és a pandémia utáni helyreállásra.

A vizsgált konditermek kiválasztásánál több szempontot is figyelembe vettem, hogy a kutatásom minél alaposabb legyen. Elsődleges szempont a földrajzi eloszlás volt, amelynek keretében Székesfehérvárról egy, a helyi viszonyokat és a kisebb városokban működő fitnesz létesítmények sajátosságait tükröző konditermet választottam ki. A Cutler Fehérvár konditerem különösen érdekes esettanulmány, tekintettel arra, hogy túlélte a pandémiát, és jelentős népszerűségnek örvend a helyi lakosok körében. Budapesten a választásom a sokszínűség és a hírnév kritériumai alapján történt. A Flex Gym, amely a filmes körökben is ismert és kedvelt helyszín, különleges hangulata és egyedülálló berendezése miatt került be a kutatásba. A többi konditerem kiválasztásánál a hírnevet és az interneten elérhető információkat vettem alapul, célul tűzve ki, hogy csak azokat a létesítményeket vizsgáljam, amelyek sikeresen vészeltek át egy világjárványt.

Kutatásomban az árbevételhez viszonyított adózott eredmény, a költséghányad, valamint az árbevétel és a költségek százalékos változása kulcsfontosságú a magyar fitnesztermek gazdasági helyzetének átfogó értékeléséhez a COVID-19 pandémia idején. Ezekkel a mutatókkal precízen elemezhetem a vállalkozások pénzügyi teljesítményét anélkül, hogy a méretbeli különbségek torzítsanak az eredményeket. Az abszolút értékek helyett a százalékos változásokkal és arányokkal mélyebb betekintést nyerhetek a pandémia gazdasági hatásaiba, lehetővé téve a nagyon eltérő méretű fitnesztermek összevetését. Az eszközarányos mutatók, úgymint az eszközarányos árbevétel és adózott eredmény (ROA), elengedhetetlenek a méretből fakadó ingadozások szűrésében, mivel ezek az összes eszközhöz viszonyított információval szolgálnak a vállalatok jövedelmezőségéről és hatékonyságáról. A saját tőke arányos árbevétel és adózott eredmény (ROE) mutatók nem kerültek bele a vizsgálatba, mivel néhány esetben a saját tőke, illetve az adózott eredmény negatív értéke torz képet festett volna a vállalatok teljesítményéről (a ROE mutató akkor is lehet pozitív, ha a saját tőke és az adózott eredmény értékek mindegyike negatív). Ezért az eszközarányos adózott eredmény, azaz a ROA mélyebb elemzésére összpontosítottam, felismerve, hogy ez több mint a nyers adózott eredmény és eszközök aránya; valójában az árbevétel arányos adózott eredmény és az eszköz arányos árbevétel szorzataként adható meg. Ez azt jelenti, hogy e két utóbbi mutató együttesen befolyásolja a ROA mutató alakulását. Ezek a mutatók lehetővé teszik, hogy a vállalatok gazdasági teljesítményét objektíven és a méretből adódó ingadozásoktól mentesen értékeljem. A költséghányad mutatóval továbbá feltártam, hogy a vállalatok mennyire voltak képesek alkalmazkodni a piaci változásokhoz, optimalizálni költségstruktúrájukat, és ezzel fenntartani vagy növelni pénzügyi hatékonyságukat, ami alapvető a jövedelmezőség és pénzügyi stabilitás szempontjából.

### 3.4. Árbevétel és a H1 hipotézis vizsgálata

H1: A konditermek bevétele jelentősen visszaesett 2020-ban, de 2022 végére általában újra elérte a 2018-as szintet.

Az alábbiakban az árbevétel százalékos változását vizsgálom a 2018-as évhez képest. A vizsgálatot elvégeztem konditermenként is, és a cégek együttes árbevételét tekintve is.

A MaxFitness Kft. (Flex Gym) esetében a pandémia ellenére is folyamatos növekedést figyelhetünk meg, ahol 2018-hoz képest 2022-re az árbevétel több mint duplájára nőtt (221,66%). A Cutler Fehérvár esetében a pandémia évében jelentős visszaesés történt, de 2022-re az árbevétel ismét meghaladta a 2018-as szintet (150,75%). Az Oxygen Naphegy esetében nem sikerült a teljes regenerálódás, 2022-re az árbevétel csak 88,12%-ot ért el a 2018-as szinthez képest. Az SGX-Sport Kft. szintén nem érte el a 2018-as árbevételi értéket 2022-re (94,91%). A Millennium Wellness esetében látunk egy jelentős javulást 2020 után, 2022-re az árbevétel elérte a 135,64%-át a 2018-as szinthez képest. A River Fitness esetében szűkös helyreállítás történt, 2022-re az árbevétel 108,41%-ra nőtt, ami alig haladja meg a 2018-as szintet. A SmartFit-nek sikerült legkevesbé felépülni a pandémia hatásaiból. 2022-re az árbevétel csak 64,77%-át érte el a 2018-as szintnek. A konditermek többsége mutatott egyfajta helyreállást a pandémia után, bár az eredmények között jelentős eltérések figyelhetők meg. Az inflációs hatásokat is figyelembe véve, azoknál a konditermeknél, ahol az árbevétel meghaladta vagy megközelítette a 2018-as szintet, pozitívan értékelhetjük a válságkezelési stratégiák hatékonyságát. Mivel 2022-ben 14,5%-os volt az infláció (KSH, 2023), és azt ezt megelőző évben pedig 5,1% volt (KSH, 2023), ezért valószínűleg csak azok a vállalkozások bevétele növekedett reálértékben a 2018-as szinthez képest, amelyeknek az árbevétele több, mint 20%-kal meghaladta a 2018-as értéket.

A H1 hipotézis részben igazolódik. A pandémia jelentős visszaesést okozott a konditermek árbevételében 2020-ban, ami összhangban áll a hipotézisünkkel. Azonban a helyreállítás mértéke és sebessége változó volt a vizsgált konditermek között. Néhány konditerem, mint a MaxFitness Kft. (Flex Gym) és a Cutler Fehérvár 2014 Kft., képes volt nemcsak visszaállni a 2018-as árbevételi szintre, hanem jelentősen meghaladta azt 2022-re. Ugyanakkor más vállalatoknál, mint az Oxygen Naphegy Szolgáltató Kft. és az SGX-Sport Kereskedelmi és Szolgáltató Kft., nem érték el a pandémia előtti árbevételi értéket 2022-re, ami arra utal, hogy ezek a cégek nehezebben tudtak felépülni a válságból. A helyreállítás dinamikáját több tényező is befolyásolta, többek között az ügyfelek visszatérésének mértéke, az adaptációs stratégiák hatékonysága és a piaci körülmények változásai.

Hasonló képet kapunk az árbevétel alakulásáról, ha a vizsgált cégek együttes árbevételét vizsgáljuk:

### 3.5. A költségek és az árbevétel egymáshoz viszonyított változásának elemzése

Ebben a részben azt vizsgálom, hogy az árbevétel változását mennyire követték a költségek változásai, illetve hogyan hatott ez a költséghányad alakulására.

A költségek alakulásáról látható, hogy az árbevételhez hasonlóan a 2020-as évben csökkenés, majd a rákövetkező években növekedés jellemezte. Fontos azonban megvizsgálni, hogy a konditermek költségei az árbevétel hány százalékát emésztette fel a különböző években.

Ez a mutató azt jelzi, hogy az árbevételnek mekkora részét teszi ki az összes költség, így fontos információt szolgáltat a vállalat költséghatékonyságáról. Növekedése, különösen a pandémia csúcspontján, az árbevételhez képest a költségek arányának emelkedését jelzi, ami feltételezhetően a fix költségek miatt következett be. Ez a jelenség különösen a MaxFitness és az Oxygen Naphegy adataiban volt szembetűnő, ahol a költséghányad jelentősen meghaladta a bevételt. Az Oxygen Naphegynél 88,2%-kal, a Flex Gymnél 62,76%-kal volt magasabb a költség, mint az árbevétel 2020-ban. A járvány alatt az összes vizsgált konditerem költséghányada nőtt a 2018-as értékhez képest, de a pandémia utáni időszakban a konditermek többsége képes volt csökkenteni a költséghányadot, ami a költségoptimalizálásra és a hatékonyság növelésére utal. Így a második hipotézis igazoltnak tekinthető: H2 - A konditermek költségei jelentősen magasabbak voltak az árbevételhez képest 2020-ban, mint az ezt megelőző években.

A grafikonok alapján megállapítható, hogy mind az árbevétel, mind a költségek csökkentek 2020-ra az előző évekhez képest. Ugyanakkor a költséghányad mutató jelentősen magasabb volt 2020-ban, mint az azt megelőző években. Ez arra utal, hogy a költségek kisebb mértékben csökkentek, mint az árbevétel, feltehetően a fix költségek miatt.

Ezzel a harmadik hipotézis igazoltnak tekinthető: H3 - 2020-ban az árbevétel is, és a költségek is csökkentek az előző évi adatokhoz képest, de az árbevétel csökkenése jelentősebb volt.

A költséghányad időbeli változása grafikon is azt mutatja, hogy minden vizsgált konditerem esetén növekedett a költséghányad 2020-ban az előző évekhez viszonyítva. Ugyanakkor a 2020 utáni költséghányad változás meglehetősen szórt képet mutat, jelezvén, hogy a költség optimalizálása meglehetősen eltérő szintű volt az egyes konditermek esetén.

### 3.6. A jövedelmezőség elemzése és a H4 hipotézis vizsgálata

Az alábbiakban azt vizsgálom, hogy az egyes cégek mennyire hatékonyan használják fel az eszközeiket a nyereség létrehozására (ROA). A ROA mutató értékét azonban két tényező hatására lehet bontani. Az egyik tényező megmutatja, hogy az eszközöket mennyire hatékonyan tudják felhasználni az árbevétel képzésében (eszköz arányos árbevétel). A másik tényező arra utal, hogy az árbevételből hány százalék marad meg a vállalatnak nyereségként (ROS). A ROS mutatónak akkor negatív az értéke, ha a cég költségei meghaladják az árbevételt.

A ROS mutató azt mutatja meg, hogy az árbevétel milyen arányban alakul át adózott eredménnyé, tehát mennyire hatékonyan generál profitot a vállalkozás a szolgáltatásaiból. Jelzi a konditermek nyereségességének alakulását az árbevételhez képest.

Ez a mutató azt fejezi ki, hogy a vállalat milyen hatékonysággal képes profitot termelni az összes rendelkezésre álló eszközéből, tehát mennyire jövedelmező az eszközök felhasználása. Ez a mutató a konditermek által generált nyereség és az összes eszköz arányát méri. A pandémia után a Cutler Fehérvár és a MaxFitness esetében látható jelentős javulás, ami vállalkozások eszközhasználatának hatékonyságát mutatja.

A Cutler Fehérvár és a MaxFitness mindkét részmutatója kimagasló volt a többi konditerem között 2022-ben. Ugyanakkor a 2022-ben leggyengébben teljesítő SmartFitness árbevétel arányos adózott eredménye jóval alacsonyabb volt a többi konditeremnél, és az eszközarányos árbevétel tekintetében is inkább az alsóbb mezőnyben végzett.

Az adatokat összefoglaló táblázatból látható, hogy az eszközarányos árbevétele minden cégnek jelentősen nőtt 2020-ról 2022-re. Ez pozitívan befolyásolta a ROA mutató változását, de nem jelentette feltétlen a mutató növekedését. A ROA mutató értékét az árbevétel arányos adózott eredmény (ROS) is befolyásolta. Az adatok azt mutatják, hogy azon vállalatoknál nőtt (csökkent) a ROA mutató, ahol nőtt (csökkent) a ROS mutató. Érdekes rámutatni azonban, hogy ez a növekedés nem minden cégnél jelent nyereséget is egyben. Az Oxygen Naphegy negatív mutatói jelzik, hogy 2020-ban is és 2022-ben is veszteséggel zárt, de ez a veszteség kisebb volt az árbevételhez képest is és az eszközök értékéhez képest is.

A táblázat adatai alapján a H4 hipotézis, mely szerint azok a konditermek, amelyek jobb ROA mutatóval rendelkeztek a pandémia előtt, gyorsabban és hatékonyabban lábaltak ki a válságból, nem nyert igazolást. A H4 hipotézisre ellenpélda a Cutler és a Millennium Wellness, amelyek 2018-ban veszteséggel illetve alacsony nyereséggel zártak 2018-ban, ugyanakkor viszonylag magas nyereségget értek el 2022-ben. És ugyancsak a H4 hipotézist cáfolja a River Fitness, amely a 2018-as magas jövedelmezőség után egy szerény ROA értékkel zárt 2022-ben. A vizsgált cégek közül egyedül a Flex Gym az, amelyik magas ROE mutatóval indult, és azzal is zárt.

### 3.7. Saját tőke, összes forrás/eszköz, illetve az eladósodottság hatása a jövedelmezőségre

Az alábbiakban azt vizsgálom, hogy a vállalatok forrásainak nagysága, illetve a források összetétele befolyásolta-e a vállalatok pandémiából való kilábalását, jövedelmezőségének alakulását.

A saját tőke nagysága alapján azt láthatjuk, hogy relatíve kis saját tőkével (Flex Gym) vagy negatív saját tőkével (Cutler Fehérvár) rendelkező cégek is elég hamar leküzdötték a pandémia okozta nehézségeket viszonylag magas ROA értékeket felmutatva 2022-ben. Míg magasabb saját tőkével bíró cégeknek a 1,5-2 év csak egy szerény jövedelmezőségre (River Fitness) vagy éppen egy kisebb veszteségre (Oxygen Naphegy) volt csak elegendő. A Smart Fitness viszont folyamatosan negatív eredményt ért el, amivel egyúttal a saját tőkéjét is teljesen felemésztette, áttolva azt a negatív tartományba. A vizsgált hét vállalat alapján nem lehet egyértelmű következtetést levonni a saját tőke és a jövedelmezőség kapcsolatára. Ugyanez mondható el az összes forrás és a jövedelmezőség kapcsolatára is.

Megvizsgáltam az eladósodottság mértékét (adósság/összes eszköz). Azoknál a cégeknél javult a jövedelmezőség, amelyeknél jelentős volt az adósság arányának a csökkenése (Flex Gym, Cutler Fehérvár). Ugyanakkor az alacsony eladósodottság nem jelent egyben magas jövedelmezőséget (River Fitness). A nagyon magas és egyben egyre növekvő eladósodottság miatt viszont komoly adósságspirálba kerülhet a vállalat (SmartFit Fitness).

A vizsgált cégek többsége csökkentette eladósodottságát a pandémia alatt, ami kedvező jel a pénzügyi stabilitásukra nézve. Különösen a River Fitness emelkedik ki alacsony eladósodottságával, ami erősíti a H6 hipotézist, miszerint a kisebb eladósodottsággal rendelkező cégek nagyobb jövedelmezőséget tudnak elérni a járvány után. A SmartFit Fitness azonban ellentétes példát mutat, ami rávilágít arra, hogy a magas eladósodottság hátráltathatja a válságból való kilábalást:

- MaxFitness Kft. (Flex Gym): Ez a konditerem jelentős csökkenést mutat az eladósodottságában a 2018-as évi 81,19%-ról a 2022-es 47,73% értékre.
- CUTLER FEHÉRVÁR 2014 Kft: Itt is csökkenés figyelhető meg, különösen markánsan a pandémia előtti 121,15%-ról a 2022-es 59,88%-ra.
- OXYGEN NAPHEGY Szolgáltató Kft.: Enyhe csökkenést mutatott, különösen a pandémia előtti magasabb szintekről (2019-ben 88,02%) 2022-re 61,40%-ra. Ez stabilizálódást jelez, bár a csökkenés mértéke kevésbé markáns.
- SGX-Sport Kereskedelmi és Szolgáltató Kft (Lite-Wellness): Ennek a konditeremnek az eladósodottsága viszonylag stabil maradt, kisebb emelkedéssel a pandémia alatt, majd enyhe csökkenéssel 2022-ben (59,34%).
- Millennium Wellness Szabadidő és Oktatási Központ Kft.: Itt látunk egy hullámzó trendet, ahol a mutató a pandémia előtti 91,47%-ról 2022-re 78,53%-ra csökkent.
- RIVER FITNESS KFT.: A legkedvezőbb helyzetben lévő konditerem az eladósodottság szempontjából, amely drámaian csökkent a 2018-as évi 6,25%-ról a 2022-es 4,21% értékre. Ez rendkívül alacsony eladósodottság, ami kiemelkedő pénzügyi stabilitást jelez.
- Ezzel szemben a SmartFit Fitness jelentős növekedést mutatott a 2018-as évi 86,26%-ról a 2022-es 186,36%-os értékre emelkedve. Ez aggodalomra adhat okot a vezetőségnek.

A fentiek alapján vizsgáljuk meg a H5 és H6 hipotéziseket: H5 - A magasabb saját tőkével rendelkező cégek nagyobb jövedelmezőséget tudtak elérni a járvány után.

A saját tőke és a jövedelmezőség között nem mutatható ki pozitív kapcsolat. Magasabb saját tőkéjű vállalatok is értek el alacsony jövedelmezőséget, ugyanakkor alacsony saját tőkével is produkáltak magas jövedelmezőséget. A H5 hipotézis nem tekinthető igazoltnak a vizsgált cégek alapján.

### 3.8. A kisebb eladósodottsággal rendelkező cégek nagyobb jövedelmezőséget tudtak elérni a járvány után

Az eladósodottság tekintetében nem annak mértéke, hanem változása között tapasztalható kapcsolatot. A csökkenő eladósodottság általában nagyobb jövedelmezőséggel párosult. A túlzott eladósodottság viszont az adósságspirál veszélyével fenyeget.

A vizsgált adatok alapján a H6 hipotézis részben igazolódik, mivel a vizsgált konditermek többségének esetében megfigyelhető, hogy a kisebb eladósodottsággal rendelkező vállalkozások nagyobb jövedelmezőséget értek el a járvány után. Különösen a River Fitness példája szemlélteti ezt a tendenciát, ahol a relatíve alacsony eladósodottsági ráta mellett a ROA mutató jelentősen javult a vizsgált időszakban. Ugyanakkor a SmartFit Fitness példáján keresztül látható, hogy a magas eladósodottság súlyosan befolyásolhatja a válságból való kilábalás képességét, amit az erőteljesen negatív ROA mutató is alátámaszt. Az eladósodottság és a jövedelmezőség közötti összefüggés tehát megfigyelhető, de nem egyértelmű, és különböző tényezők – mint például a vállalkozás menedzsmentje, a piaci pozíciója, és az alkalmazott stratégiák – is befolyásolják a válságból való kilábalás sikerességét.

### 3.9. A pandémia utáni konditerembe járási szokások változása az áremelkedések hatására

E hipotézis vizsgálatához a Google Forms segítségével kérdőíves<sup>1</sup> kutatást végeztem, melyet 125 személy töltött ki. A járványhelyzet enyhülésével és a konditermek újranyitásával felmerült a kérdés: Hogyan alakultak a konditerembe járási szokások a pandémia után? Megmaradt-e az emberek lelkesedése a testmozgás iránt, és mennyire hatottak az áremelkedések a konditermek iránti elkötelezettségre? Arra keresünk választ, hogy a sportolni vágyók hogyan reagáltak a pandémia által okozott változásokra, és az áremelkedések ellenére vajon visszatértek-e a konditermekbe. A kérdőívem eredményeinek elemzése során bemutatom, hogy a válaszadók milyen mértékben járnak vissza a konditermekbe, mennyire érzik magukat biztonságban az edzőtermekben.

A válaszadók többsége, 59,2%-a férfi, míg 40,8%-a nő, ami jól mutatja a nemek arányát. Az életkor szerinti megoszlásban a 31-40 éves korosztály dominál (45,6%), amit a 41-50 évesek (17,6%) és a 25-30 évesek (16%) követnek. Ez alapján a válaszadók a felnőtt korosztályba tartoznak, akik valószínűleg stabilabb életvitellel és talán nagyobb hajlandósággal rendelkeznek a konditermi edzések folytatására. A konditerembe járási gyakoriság szerint a válaszadók többsége (63,2%) hetente többször látogatja a konditermet, és átlagosan 1-2 órát töltenek egy alkalommal (60%).

Ez jelzi, hogy a válaszadók aktívan részt vesznek a testmozgásban, és elkötelezettek az edzések iránt. A pandémia előtti elégedettség magas szintet mutat, a válaszadók 48,8%-a volt elégedett, míg 38,4% nagyon elégedett a szolgáltatásokkal. A pandémia alatti változások ellenére, ahol a válaszadók 25,6%-a kevesebbet járt a fitnesztermekbe, a többség, 54,4% a pandémia előtti gyakorisággal járt vissza edzeni.

A pandémia után a visszatérés jelentős, (59,2% ugyanúgy jár, mint korábban), ami megerősíti hipotézisünk alapvető állítását.

A biztonságérzet szintén kiemelkedően magas a pandémia után: 40,8% biztonságosnak, míg 39,2% nagyon biztonságosnak érzi a konditermek látogatását. Ez azt sugallja, hogy a konditermek által bevezetett intézkedések hatékonyan növelték a látogatók biztonságérzetét. Az árazásban tapasztalt változások ellenére, mely szerint a válaszadók 72,8%-a észlelte az áremelkedéseket, a konditerembe

<sup>1</sup> Forrás: <https://forms.gle/Y69T8BFPFh6fMqLG8> mentés dátuma: 2024.03.11. 19:00

járási szokásokat tervezők többsége, 87,2%-a nem tervez változtatást. Ez azt mutatja, hogy az áremelkedések ellenére a konditermek továbbra is vonzóak maradtak a látogatók számára.

Az adatok egyértelműen igazolják a hipotézisünket, mely szerint az emberek pandémia után az áremelkedések ellenére is vissza szeretnének térni edzeni a konditermekbe.

### 3.10. Következtetések

A konditermek a pandémia utáni helyreállítás során kihívásokkal és lehetőségekkel egyaránt szembesülnek. Ahhoz, hogy sikeresen alkalmazkodjanak az új piaci körülményekhez, fontos, hogy nyitottak legyenek a technológiai innovációkra és diverzifikálják szolgáltatásaikat, miközben folyamatosan figyelnek az ügyfélbiztonságra és -elégedettségre. Ebben a változó környezetben több stratégiai lépés is javasolható, amelyek segíthetnek a konditermeknek hosszú távon sikeresen működni.

## 4. Jövőbeli kilátások és stratégiai ajánlások

A pandémia után a fitnessszektor előtt álló lehetőségeket megragadva a konditermeknek olyan újításokat kell bevezetniük, amelyek nem csupán a jelenlegi piaci helyzetben relevánsak, hanem a jövőbeli trendeket is előre látják. Kiemelten fontos a fiatalabb generációk igényeinek megfelelő szolgáltatások kialakítása, hiszen ők jelentik a konditermek jövőbeli alapvető közönségét.

- **Digitális és személyre szabott megoldások:** A modern kor igényeihez igazodva a konditermeknek személyre szabott online edzésprogramokat és applikációkat kell kifejleszteniük, amelyek a hozzáférhetőséget és a kényelmet helyezik előtérbe. Az edzésprogramok mellé táplálkozási tanácsadást és életmód-támogatást nyújtó szolgáltatások integrálása növelheti az ügyfél-elkötelezettséget és elősegítheti a hosszú távú hűséget.
- **Rugalmas tagsági csomagok:** Az újranyitás utáni időszakban a konditermeknek rugalmas tagsági lehetőségeket kell kínálniuk, amelyek lehetővé teszik az ügyfelek számára, hogy testre szabottan válasszák ki és alakítsák az igényeiknek megfelelő szolgáltatásokat. Ez magában foglalhatja a nappali és esti időszakokra szóló kedvezményes tagságokat, csoportos edzésekre szóló bérleteket, illetve a társadalmi életváltozásokhoz igazodó speciális csomagokat.
- **Közösségi programok és események:** Az aktív közösségi élet részeként a konditermeknek rendszeresen szervezniük kell eseményeket és versenyeket, amelyek összehozzák az edzőtermi tagokat és erősítik a márkahűséget. A közösségi események lehetnek például nyílt napok, fitness kihívások, vagy jótékonyági sportesemények, amelyek hozzájárulnak a terem szociális felelősségvállalásához és a helyi közösség életébe való integrálódásához.

### 4.1. Technológia és innováció

A technológia gyors fejlődése előnyöket kínál a konditermeknek, lehetőséget adva nekik arra, hogy új és innovatív módon vonzzák és tartsák meg az ügyfeleket.

- **Új generációs igények megértése:** A megváltozott korosztály – különösen a millenniumi és Z generáció – már nem csak a hagyományos edzésformák iránt érdeklődik, hanem személyre szabott, technológia-alapú fitnessmegoldásokat keres. Ez magában foglalja az online edzésprogramokat, virtuális edzéseket és fitnessapplikációkat, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy saját ütemükben, tetszőleges helyszínen végezhessek edzéseiket. Az

okosórák használata a fitnesziparban egyre elterjedtebb. Az ügyfelek számára nyújtott alkalmazásoknak támogatniuk kell ezeket az eszközöket, biztosítva a tevékenységek követését és az edzések hatékonyságának elemzését. A terem által nyújtott szinkronizációs lehetőségek javítják az ügyfélélményt és növelik a szolgáltatások értékét.

- Interaktív online edzések és live streaming: A pandémia alatt az online és élő közvetítésű edzések váltak a fitneszszektor egyik alapvető szolgáltatásává. A konditermeknek fejleszteniük kell az online tartalmakat, hogy azok minőségi és interaktív élményt nyújtsanak az otthonról edző ügyfelek számára. A streaming szolgáltatások lehetővé teszik, hogy a terem szakértői élőben interakcióba lépjenek az ügyfelekkel, ezzel személyesebbé téve az edzésélményt.
- Hibrid edzési modellek: A jövőben a konditermeknek integrálniuk kell a hagyományos és digitális edzési lehetőségeket. A hibrid modellek, amelyek lehetővé teszik az ügyfelek számára, hogy válasszanak a személyes és az online edzések között, rugalmasságot és kényelmet nyújtanak, megkönnyítve az életvitelükhöz való alkalmazkodást.
- Testreszabott edzésprogramok és alkalmazások: A konditermeknek személyre szabott edzésprogramokat kell kínálniuk, amelyek az ügyfelek egyéni céljait és preferenciáit veszik figyelembe. Ezek az alkalmazások lehetővé teszik az edzési előrehaladás követését, a táplálkozási tanácsok megfogalmazását és a teljes egészségmegőrzési terv elkészítését.

#### 4.2. Rugalmas üzleti modell

A konditermeknek stratégiai alkalmazkodásra van szükségük, hogy kezelni tudják a váratlan piaci változásokat és fenntarthassák működésüket.

Válságkezelési és üzletfolytonossági tervek kialakítása: A pandémia rávilágított a válságkezelési tervek és a pénzügyi előkészületek jelentőségére. A konditermeknek fejleszteniük kell ezeket a terveket, amelyek részletezik a válsághelyzeteket, a gyors reagálást és a kommunikációs csatornákat. Ezen felül a tartalékok és a likviditási stratégiák segítenek a bevételkiesések kezelésében és a stabil működés fenntartásában. A pontos tartalékmennyiség meghatározása számos tényezőtől függ, többek között a vállalkozás méretétől, működési költségeitől, bevételeinek stabilitásától és a válsághelyzetek várható időtartamától. Általában a vállalkozásoknak legalább 3-6 hónapnyi működési költséget fedezni képes tartalékkal kellene rendelkezniük. Ez magában foglalhatja a bérleti díjakat, az alkalmazottak fizetéseit, a szolgáltatások fenntartási költségeit és egyéb üzemeltetési kiadásokat.

#### 4.3. Vészhelyzeti tervezés és felkészülés

Minden konditeremnek rendelkeznie kell egy részletes vészhelyzeti tervvel, amely meghatározza az azonnali lépéseket, a felelős személyeket és a hatékony kommunikációs csatornákat válság esetén. Ennek a tervnek tartalmaznia kell a gyakori vészhelyzetekre (például járványok és természeti katasztrófák) való felkészülési és kezelési stratégiákat. Fontos, hogy a termék folyamatosan tájékoztassák ügyfeleiket a válsághelyzetek alatti működésről, és nyilvánosan kommunikálják azokat a lépéseket, amelyeket az ügyfelek és az alkalmazottak biztonsága érdekében tesznek. Ez magában foglalja az online platformok és közösségi média hatékony használatát is.

#### 4.4. Pénzügyi rugalmasság

Költségkontroll és a hatékonyság növelése: A vállalkozásoknak folyamatosan elemezniük kell a költségeiket, és olyan lehetőségeket kell keresniük, amelyekkel csökkenthetik azokat anélkül, hogy az

befolyásolná a szolgáltatás minőségét. Például energiatakarékos világításra váltás, vagy digitális marketingstratégiák optimalizálása, amelyek alacsonyabb költségek mellett is hatékony eredményeket hoznak.

Likviditás menedzsment: A konditermeknek tartalékolniuk kell elegendő likviditást, hogy képesek legyenek azonnal reagálni a pénzügyi kihívásokra. Ez magában foglalhatja rövid lejáratú, likvid befektetések kialakítását, amelyek gyorsan pénzzé tehetőek, ha szükség van rájuk.

Alacsony kockázatú befektetési stratégiák: Annak érdekében, hogy a konditermek hosszú távon fenntarthatóan növekedjenek és fejlődjenek, fontos, hogy befektetési stratégiáikat a pénzügyi biztonság és stabilitás jegyében alakítsák ki. Ez magában foglalhatja a diverzifikált befektetési portfólió kialakítását, amely csökkenti a pénzügyi kockázatokat, miközben stabil hozamot biztosít.

#### 4.5. Összefoglalás

A COVID-19 világjárvány jelentős változásokat hozott a globális gazdaságban, és különösen érzékenyen érintette a fitnessszektort. Ebben a kutatásban arra törekedtem, hogy átfogóan elemezzem a pandémia konditermekre gyakorolt gazdasági hatásait Magyarországon, különös tekintettel a bevételi és költségszerkezetre, valamint a vállalkozások alkalmazkodási stratégiáira. A kutatásom során primer és szekunder forrásokra támaszkodtam, beleértve a mélyinterjúkat konditerem-vezetőkkel, az Elektronikus Beszámoló Portál adatait, valamint egy online kérdőív segítségével gyűjtött információkat a konditermek látogatói köréből.

A pandémia alatti és utáni időszakban a konditermek jelentős kihívásokkal néztek szembe, beleértve a bevételek csökkenését, az eladósodottság növekedését és a látogatók számának visszaesését. A kutatás eredményei rámutatnak arra, hogy a konditermek túlélésének és növekedésének kulcsa az innovációban és a piaci változásokhoz való gyors alkalmazkodásban rejlik.

A kutatásomban bemutatott kutatási eredmények alapján megállapítható, hogy a pandémia ellenére is van remény a fitnessszektor számára. A válságkezelési stratégiák sikeres alkalmazása és a piaci változásokhoz való alkalmazkodás révén a konditermek képesek lehetnek fenntartani tevékenységüket és előmozdítani a növekedést a pandémia utáni világban. A kutatásom hozzájárul a fitnessszektorra gyakorolt COVID-19 hatásainak jobb megértéséhez, és javaslatokat nyújt a konditermek számára a jövőbeli kihívások kezelésére. Reményeim szerint ez a munka alapot nyújt további kutatásokhoz a fitnessiparág jövőbeli fejlődési irányainak vizsgálatához.

#### 4.6. Hipotézisek és eredmények

H1: A konditermek bevétele jelentősen visszaesett 2020-ban, de 2022 végére általában újra elérte a 2018-as szintet.

A kutatás során elemzett konditermek árbevételének százalékos változását vettem alapul 2018-hoz képest, hogy megvizsgáljam az egyes konditermek és az iparág általános teljesítményének dinamikáját. A konditermek árbevételeinek vizsgálata során azt tapasztaltuk, hogy a pandémia alatt valóban jelentős visszaesés következett be (átlagosan 123,47%-ot), de a cégek többsége képes volt helyreállni, sőt egyes esetekben jelentős növekedést elérni 2022-re. Az eredmények azt mutatják, hogy a konditermek adaptációs stratégiái és a piaci helyreállítás együttesen hozzájárultak az árbevételek növekedéséhez, még ha ez az eredmény nem is volt egyenletes az iparág minden szereplője számára. A H1 hipotézis tehát részben igazolódik, mivel bár a 2020-as év jelentős kihívásokat állított a konditermek elé, a 2022-es adatok többségében a pandémia előtti szintek elérését vagy meghaladását mutatják.

H2: A konditermek költségei jelentősen magasabbak voltak az árbevételhez képest 2020-ban, mint a többi vizsgált évben.

A 2020-as év a világjárvány hatására jelentős kihívások elé állította a konditermeket, amelyek drasztikusan csökkent árbevétellel és növekvő költséghányaddal szembesültek. A költséghányad átlagosan 94,08% volt 2018-ban, és 131,08% volt 2020-ban. Az árbevételhez képest a költségek jelentős emelkedése 2020-ban a fix költségek relatíve magas szinten maradásából fakadt. Ez arra utal, hogy a pandémiás korlátozások alatti időszakban a vállalkozások jelentős pénzügyi nyomás alatt álltak. A pandémia utáni időszakban a konditermek többsége képes volt csökkenteni a költséghányadot, amely a költségoptimalizálásra és a hatékonyság növelésére utal. Ezen eredmények alapján a H2 hipotézist megerősíthetjük, miszerint a konditermek költségei jelentősen magasabbak voltak az árbevételhez képest 2020-ban, mint az azt megelőző években.

H3: 2020-ban az árbevétel is, és a költségek is csökkentek az előző évi adatokhoz képest, de az árbevétel csökkenése jelentősebb volt.

A H3 hipotézissel az árbevétel és költségek egymáshoz viszonyított változását vizsgáljuk a 2020-as és azt megelőző évek adatai alapján. A vizsgált időszakban az árbevétel jelentős visszaesését figyelhettük meg, ami közvetlenül a pandémia által okozott bezárások és korlátozások következménye volt. Ez a drasztikus visszaesés megmagyarázható a személyes jelenlétet igénylő szolgáltatások, így a konditermi edzések korlátozásával, valamint az ügyfelek óvatosságával és a sportolási szokások megváltozásával. A költségek tekintetében ugyanakkor csökkenést tapasztalhattunk, amely részben a működési tevékenységek szünetelése és az alkalmazkodási intézkedések – mint például a kiadások szigorúbb menedzselése – eredménye volt. Azonban figyelemre méltó, hogy a költségek csökkenése nem volt olyan mértékű, mint az árbevételé, amit a fix költségek (például bérleti díjak, hiteltörlesztések) továbbra is jelentős terhet róttak a vállalkozásokra, még a tevékenységük jelentős csökkenése ellenére is. Ez a helyzet jelentős nyomást gyakorolt a konditermek költséghányadára, amely a vizsgált időszakban jelentősen megnőtt. Ez azt jelenti, hogy az árbevétel egyre kisebb részét tudták a tényleges tevékenységekre fordítani, ami csökkentette a vállalkozások pénzügyi rugalmasságát és hosszú távú fenntarthatóságát. A H3 hipotézis igazoltnak tekinthető. Ez az elemzés rávilágít arra, hogy a konditermeknek fokozott figyelmet kell fordítaniuk a költségkezelésre és a pénzügyi stabilitás megőrzésére, különösen válsághelyzetek idején.

H4: Azok a konditermek, amelyek jobb ROA (jövedelmezőségi) mutatóval rendelkeztek a pandémia előtt, gyorsabban és hatékonyabban lábaltak ki a válságból.

A vizsgálat alapján a H4 hipotézis nem igazolódott. A konditermek közül csak egy felelt meg a hipotézisnek, míg három olyan is volt, ami annak egyértelműen az ellenpéldáját adta. Így a vizsgált konditermek nem támasztják alá azt a feltételezést, hogy a járvány előtt jövedelmezőbben működő vállalatok könnyebben lábálnának ki a válságból. Bár a ROA egy fontos indikátora a vállalatok válságból való kilábalási képességének, más tényezők, mint az alkalmazkodó képesség, a piaci stratégiák, és az ügyfélkapcsolatok is döntő szerepet játszanak a sikerességben.

H5: A magasabb saját tőkével rendelkező cégek nagyobb jövedelmezőséget tudtak elérni a járvány után. Az elemzés során kiderült, hogy a saját tőke méretének és a jövedelmezőség közötti közvetlen pozitív kapcsolat nem egyértelmű. Bár megérzés alapján feltételezhetnénk, hogy a magasabb saját tőke biztosítja a vállalkozások számára a szükséges pufferkapacitást a válság átvészelésére, az adatok alapján ez nem mindig áll fenn. Ezek alapján a H5 hipotézis, miszerint a magasabb saját tőkével rendelkező konditermek nagyobb jövedelmezőséget értek el a járvány után, nem igazolódik egyértelműen a vizsgált

adatok alapján. A saját tőke méretének és a jövedelmezőség között nincs közvetlen és egyértelmű összefüggés. A tanulság az, hogy bár a saját tőke fontos stabilitási faktor, önmagában nem garantálja a magas jövedelmezőséget, és a konditermeknek komplexebb stratégiákat kell alkalmazniuk a siker érdekében.

H6: A kisebb eladósodottsággal rendelkező cégek nagyobb jövedelmezőséget tudtak elérni a járvány után.

E hipotézis vizsgálata alapján azt találtuk, hogy a kisebb eladósodottsággal rendelkező konditermek általában jobb jövedelmezőségi mutatókat értek el a járvány utáni időszakban. Ez arra utal, hogy az eladósodottság mértéke jelentős hatással van a vállalatok pénzügyi helyreállítására és jövedelmezőségére. A River Fitness kiemelkedően alacsony eladósodottsági szintje és javuló jövedelmezősége pozitívan erősíti ezt a hipotézist, míg a SmartFit Fitness példája, ahol a magas eladósodottság negatívan befolyásolta a válságból való kilábalást, további bizonyítékot szolgáltat az eladósodottság és a jövedelmezőség közötti összefüggésre. Ugyanakkor az adatok azt is jelzik, hogy nem kizárólag az eladósodottság szintje határozza meg a jövedelmezőség mértékét, hanem több más tényező – mint például a vállalkozás alkalmazkodóképessége, a piaci stratégiák, és az ügyfélkapcsolatok kezelése – is fontos szerepet játszik. Ezért, bár a H6 hipotézis részben igazolódik, a kisebb eladósodottság önmagában nem garantálja a magas jövedelmezőséget, hanem inkább egy kedvező pénzügyi feltétel, amely elősegítheti a vállalatok gyorsabb helyreállítását és növekedését.

H7: A sportolni vágyók a pandémia után az áremelkedések ellenére is szeretnének visszatérni, edzeni a konditermekbe.

Az adatok egyértelműen igazolják a H7 hipotézist, amely szerint a sportolni vágyók a pandémia után, az áremelkedések ellenére is szeretnének visszatérni, edzeni a konditermekbe. A kérdőíves kutatás eredményei azt mutatják, hogy a válaszadók többsége aktívan részt vesz a testmozgásban és elkötelezett az edzések iránt. A pandémia előtti elégedettségük magas volt, és a pandémia alatti (bezárások előtt) változások ellenére is sokan ugyanannyit (vagy még többet) jártak edzeni, mint korábban. A pandémia utáni időszakban is a legtöbben ugyanúgy, vagy még gyakrabban látogatják a konditermeket. A biztonságérzetük magas, ami valószínűleg a konditermek által bevezetett intézkedések hatékonyságának köszönhető. Az áremelkedéseket észelve is a válaszadók többsége nem tervez változtatni a konditerembe járási szokásain. Ez alapján a konditermek továbbra is vonzóak maradtak a látogatók számára, amit az áremelkedések sem befolyásoltak jelentősen.

#### 4.7. A kutatás korlátai

A kutatás során hét konditerem számviteli adatait használtam fel. A kutatás eredményei lényegesen pontosíthatók lennének több cég adatainak bevonásával. A vizsgálatba vont cégek számának növelésével egyre közelebb lehetne kerülni ahhoz, hogy a minta reprezentatív legyen a földrajzi elhelyezkedésre, méretre (saját tőke vagy összes eszköz), jövedelmezőségre, eladósodottságra nézve.

#### 4.8. Következtetések

A kutatás eredményei rávilágítottak a pandémia komplex hatásaira a konditermekre és a fitneszszektorra, valamint az alkalmazkodás és az innováció fontosságára a nehéz időszakokban. Az elemzés során a konditermek gazdasági helyzetének változásait, a válságkezelési stratégiák hatékonyságát, valamint a fogyasztói magatartásban bekövetkezett változásokat is megvizsgáltuk. Eredményeink alapján megállapítható, hogy a konditermek nagy része súlyos gazdasági nehézségekkel

szembesült a pandémia alatt, amely jelentősen befolyásolta a bevételeiket és a költségeiket. A fogyasztói magatartásban bekövetkezett változások elemzése azt mutatta, hogy a pandémia és az áremelkedések ellenére is sokan visszatértek vagy szeretnék visszatérni a konditermekbe. A korosztályok változása a konditermekben új lehetőségeket és kihívásokat hozott. A fiatalabb generációk, akik a digitális megoldások és közösségi média aktív használói, nagyobb hangsúlyt fektetnek az online edzésprogramokra és a fitnesz alkalmazásokra. Ezzel szemben a középkorúak, akik a hagyományosabb edzésformákat részesítik előnyben, nagyobb biztonságot és személyre szabottabb szolgáltatásokat várnak el a konditermektől. A testmozgás és a fitnesz iránti igény továbbra is erős maradt a lakosság körében, ami pozitív jel a szektor számára.

A kutatás során kapott adatok alapján azt is megállapíthatjuk, hogy a konditermeknek fokozott figyelmet kell fordítaniuk az ügyfelek biztonságérzetének növelésére, a higiéniai előírások szigorú betartására, valamint az online és digitális szolgáltatások fejlesztésére. Ezek a lépések hozzájárulhatnak a konditermek versenyképességének növeléséhez és a válság utáni helyreállításhoz. A jövőbeli stratégiák kidolgozásához és a sikeres működéshez elengedhetetlen a kutatási eredmények figyelembevétele, valamint a fogyasztói igények és elvárások folyamatos monitorozása.

## Irodalomjegyzék

1. Csehné Papp I: *A válság különböző kontextusai*, Új Munkaügyi Szemle, 2021, II. évfolyam, 1. szám, <https://www.metropolitan.hu/upload/291c25d693d3bdf39e5973c8c9fa913028409ba1.pdf>, 2024. 03. 15.
2. Debadyuti Das – Ashutosh Sarkar – Arindam Debroy: *Impact of COVID-19 on changing consumer behaviour: Lessons from an emerging economy*, <https://doi.org/10.1111/ijcs.12786>
3. KSH (2023) Gyorstájékoztató, Fogyasztói árak, 2022. december, <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/far/far2212.html> mentés dátuma: 2024.03.15. 18:00
4. Jónap R: *Fitnesz-tech ássa meg a konditermek sírját*, Forbes, <https://forbes.hu/uzlet/fitnesz-konditermek-csod/>, 2024. 03. 15.
5. Joób – Lovas – Haász – Presinszky: *Veszélyhelyzetet rendelt el a kormány*, <https://index.hu/belfold/2020/03/11/koronavirus-veszhelyzet-iskola-ovoda-bezaras-szunet-rende-zvenyek-otthoni-karanten-kormany-sportesemenyek/> mentés dátuma: 2024.03.15. 18:00
6. PerfectGym: *Fitness Industry 2024: Keys Trends and Statistics*, Perfect Gym website, <https://www.perfectgym.com/en/blog/business/fitness-industry-statistics-trends>, 2024. 03. 15.
7. Szabó – Rada: *The impact of the pandemic on the fitness sector – The general international situation and a Hungarian example*, AKJournals, Society and Economy, Vol 44: Issue 4, <https://doi.org/10.1556/204.2022.00018>
8. Tison – Avram – Kuhar – Abreau – Marcus – Pletcher – Olgin: *Worldwide Effect of COVID-19 on Physical Activity: A Descriptive Study*, Annals of Internal Medicine, Volume 173, Number 9. <https://doi.org/10.7326/M20-2665>, 2024. 03. 15.

# **Nemek közötti bér és kereseti aránytalanság kérdése a hazai és a nemzetközi munkajogban**

## **The inequality issue of gender pay and earnings in domestic and international labor law**

**DR. BARTHA ADRIENN LL.M Ph.D.** hallgató, NJE Gazdálkodás- és  
Szervezéstudományok Doktori Iskolája  
bartha.adrienn@nje.hu

### **Abstract**

The principle of equal pay for equal work is one of the fundamental principles of the Treaty of Rome, but the gender pay gap still exists today. Both domestic legislation and the European Union have developed numerous directives and agreements to reduce this gap, but the phenomenon has not yet been eliminated, despite the fact that women began entering the workforce and participating in education, training, and public life at the beginning of the 20th century. Several studies explain gender pay gaps by differences in human capital, citing primarily differences in education and labor market experience between women and men, differences in roles within the family, and the selection effects of urban and rural labor markets. In addition to these factors, gender stereotypes should also be mentioned as causes of gender inequality. In the world of work, there is both horizontal (occupational) and vertical (within-organization) segregation, meaning that the two genders are not equally represented in the labor market (horizontal segregation) and that men and women work not only in different occupations but also in different positions (vertical segregation). Women's careers are also accompanied by the “glass ceiling,” an invisible but real barrier, meaning that women can usually only reach a certain level in the organizational hierarchy or advance more slowly than their male colleagues.

**Keywords:** equal opportunities, segregation, wage gap, labor law.

**JEL codes:** J16; J31; J71; J24; J62; D63; M14; I26

## Absztrakt

Az egyenlő munkáért egyenlő bér elve a Római Szerződés egyik alapelve, azonban a férfiak és nők közötti bérszakadék (GenderPay Gap) napjainkban is létezik.<sup>i</sup> Csökkentésére mind a hazai jogalkotás, mind az Európai Unió számos irányelvet, egyezményt dolgozott ki, azonban a jelenséget a mai napig nem sikerült felszámolni annak ellenére, hogy a nők munkába állása, az oktatásban, képzésben, közéletben való részvétele már a XX. század elején elkezdődött. A nemek közötti bérkülönbségeket több tanulmány az emberi tőke eltéréseivel magyarázza, s elsősorban nők és férfiak közötti képzettségi és munkaerőpiaci tapasztalat különbségeit, a családon belül betöltött szerepek eltéréseit, illetve a nagyvárosi és vidéki munkaerőpiacok szelekciós hatásait említik.<sup>ii</sup> E tényezők mellett meg kell említeni azonban a nemi sztereotípiákat is, mint a nemek közötti egyenlőtlenség kiváltó okait. A munka világában egyszerre van jelen ugyanis a horizontális (foglalkozási) és a vertikális (szervezetben belüli) szegregáció, azaz a munkaerőpiacon nem egyformán oszlanak meg a két nem képviselői (horizontális szegregáció), s nemcsak eltérő foglalkozásokban, hanem eltérő pozíciókban is dolgoznak férfiak és nők (vertikális szegregáció). A női karrierpályát az „üvegplafon”, mint láthatatlan, de létező akadály is végigkíséri, azaz a nők rendszerint csak egy bizonyos szintig juthatnak el a szervezeti hierarchiában, vagy lassabban haladnak előre férfi kollégáikhoz képest.

**Kulcsszavak:** esélyegyenlőség, szegregáció, bérszakadék, munkajog.

**JEL-kódok:** J16; J31; J71; J24; J62; D63; M14; I26

## 1. Bevezetés

Az egyenlő munkáért járó egyenlő bér elve a modern munkajog egyik alappillére, amelyet már a Római Szerződés is rögzített. Ennek ellenére a nemek közötti bérszakadék – vagyis a férfiak és nők keresete közötti különbség – a 21. században is makacsul fennáll. A bérkülönbségek mögött komplex okrendszer húzódik meg, ideértve a képzettség, a munkaerőpiaci tapasztalat, a családon belüli szerepek és a földrajzi munkaerőpiac különbségeit, valamint a társadalmi nemi sztereotípiákat. A nők gyakran alacsonyabb presztízsű, rosszabbul fizetett munkakörökben helyezkednek el, és karrierútjukat az ún. „üvegplafon” is korlátozhatja, amely láthatatlan, de valós akadályokat jelent az előrejutásban.

A tanulmány célja, hogy átfogó képet nyújtson a nemek közötti kereseti különbségek hazai és európai jogi szabályozásáról, valamint a gyakorlatban megfigyelhető hatásairól. Részletesen elemzi a hazai munkajogi szabályozást, az uniós irányelveket és bírósági gyakorlatot, valamint a legújabb – például a 2023/970 irányelvben megfogalmazott – bértranszparencia kezdeményezéseket is. A dolgozat külön érdeme, hogy nem csupán jogi elemzést nyújt, hanem társadalmi kontextusba is helyezi a kérdést, rámutatva arra, hogy a valódi változáshoz nemcsak szabályozásra, hanem generációs szemléletváltásra is szükség van. A vizsgálat így hozzájárulhat ahhoz, hogy a nemek közötti esélyegyenlőség ne csupán deklaratív elv, hanem valóban megélt valóság legyen a munka világában.

## 2. Munkához való jog, mint alapjog

Munkához való jog a gazdasági, szociális és kulturális jogok közé tartozó, ún. második generációs alapjog, mely a XX. század elején került előtérbe, összefüggésben a gazdasági élettel, a szociáldemokráciával, valamint a szakszervezeti mozgalmak megjelenésével (Gulyás-Kurunczi p.116., 2017.). E jogok közös jellemzője, hogy az állam részéről egyrészt a szabályozás biztosítását

(jogalkotás), másrészt a szociális intézményrendszer létrehozását és működtetését várják el (Uo. pp. 123-124.).

A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) 1951. évi 34. ülésén fogadta el a férfi és a női munkaerőnek egyenlő értékű munka esetén járó egyenlő díjazásáról szóló 100. számú Egyezményt, mely először fogalmazta meg az "egyenlő értékű munkáért egyenlő bért" elvét.<sup>iii</sup> Az elvet az Országgyűlés a 2000. évi LVII. törvénnyel hirdette ki.

A korábban hatályos magyar Alkotmány 70/B. § (1) szerint „a Magyar Köztársaságban mindenkinek joga van a munkához, a munka és a foglalkozás szabad megválasztásához.” Az Alkotmánybíróság 21/1994. (IV. 16) AB határozatában elkülönítette a munkához való jogalanyi jogi és az intézményi oldalát, s hangsúlyozta, hogy a munkához való jog a munka és a foglalkozás szabad megválasztásának jogát jelenti, de nem jelenti azt, hogy az állam feladata lenne a munka biztosítása mindenki számára. Az állami szerepvállalás, mint intézményi oldal a foglalkoztatáspolitikai és a munkahelyteremtés szempontjából jelentős. (Alkotmánybíróság, 1994)

Magyarország Alaptörvényének Nemzeti hitvallása szerint „a közösség erejének és minden ember becsületének alapja a munka, az emberi szellem teljesítménye.” (Magyarország Alaptörvénye, 2011) Az Alapvetés M.) cikk (1) és O.) cikk megerősíti, hogy a képességeknek és a lehetőségeknek megfelelő munkavégzés a közösség gyarapodásának feltétele. Az Alaptörvény XII. cikke a munkához való jogot, a foglalkozás szabad megválasztásának jogát, valamint a vállalkozás jogát együtt szabályozza: „(1) Mindenkinek joga van a munka és a foglalkozás szabad megválasztásához, valamint a vállalkozáshoz. Képességeinek és lehetőségeinek megfelelő munkavégzéssel mindenki köteles hozzájárulni a közösség gyarapodásához. (2) Magyarország törekszik megteremteni annak feltételeit, hogy minden munkaképes ember, aki dolgozni akar, dolgozhasson.” (Magyarország Alaptörvénye, 2011)

### 3. Az egyenlő bánásmód és az esélyegyenlőség politikája közötti fogalmi különbség tisztázása

Az egyenlő bánásmód biztosítása és az esélyegyenlőség politikája között fogalmi különbség van. „A nők és férfiak közötti egyenlő bánásmód biztosítása a nőkkel szembeni hátrányos megkülönböztetés, azaz a diszkrimináció tilalmát jelenti.” (Albert-Gyulavári, p. 15. 2001). Az esélyegyenlőségi politika „mindazon jogi és nem jogi eszközöket magában foglalja, amelyek azt a célt szolgálják, hogy a nők a férfakkal egyenlő eséllyel érvényesülhessenek az élet legkülönbözőbb területein – oktatás, egészségügy, munkaerőpiac, szociális biztonság stb. –, de legalábbis csökkenjenek az őket érő hátrányok.” (Kende, 2019.).

Az Európai Unióhoz való csatlakozás miatti jogharmonizáció egyik eredménye a 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról (továbbiakban: Ebktv.), mely az egyenlő bánásmód követelményével kapcsolatban tartalmazza a diszkrimináció tilalmát és a részletes szabályozást. Az 4/2017. (XI.28.) KMK vélemény a béregyenlőség követelményét az egyenlő bánásmód követelményrendszerén belül értelmezi, azaz a munkabér esetén a különbségtétel akkor jogellenes, ha összefüggésben áll egy védett tulajdonsággal. (KMK, 2017)

## 4. A nemek közötti esélyegyenlőség kérdése munkabérek területén hazánkban és az Európai Unióban

A munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény (továbbiakban: Mt.) az alapelvek között említi az egyenlő bánásmód követelményét. A munkaszerződés visszsterhes szerződés, mely alapján a munkaviszonyban végzett munkáért munkabér jár, azonban a hangsúly a munka egyenlő értékének meghatározásán van. Az Mt. 12. § (3) szerint „A munka egyenlő értékének megállapításánál különösen az elvégzett munka természetét, minőségét, mennyiségét, a munkakörülményeket, a szükséges szakképzettséget, fizikai vagy szellemi erőfeszítést, tapasztalatot, felelősséget, a munkaerő-piaci viszonyokat kell figyelembe venni.” (Wolter Kluwer, 2012). A munkabér, tehát a munkavállaló és a munkáltató közötti szabad béralku eredménye, a szabályozás azonban keretjelleggel az elv lényeges elemeit szabályozza, melynek során a munka egyenlő értékének meghatározásánál felsorolás jelleggel adja meg azokat a szempontokat, amelyeket figyelembe kell venni. (Az egyenlő bánásmód követelményének megsértésével kapcsolatos munkaügyi bírósági gyakorlat. Összefoglaló vélemény. (pp-18-22. [https://kuria-birosag.hu/hu/joggyak\\_csop/az-egyenlo-banasmod-kovetelmenyenek-megsertesevel-kapcsolatos-munkaugyi-birosagi](https://kuria-birosag.hu/hu/joggyak_csop/az-egyenlo-banasmod-kovetelmenyenek-megsertesevel-kapcsolatos-munkaugyi-birosagi) (Letöltés ideje: 2024. 10. 18.))

Az Európai Gazdasági Közösség a nemek közötti esélyegyenlőség kérdését a szociális célok között említette, összefüggésben a közösség társadalmi fejlődésével és a polgárok élet- és munkafeltételeinek jobbítására való törekvéssel. A Római Szerződés (1957) 119. cikke kimondta, hogy „Minden tagállam az első szakasztól biztosítja és a továbbiakban is fenntartja annak az elvnek az alkalmazását, hogy a férfiak és a nők egyenlő munkáért egyenlő bért kapjanak.” Az Európai Bíróság számos ítéletében érvényesítette az egyenlő bánásmód követelményét.<sup>iv</sup> Az első olyan ítélet, melyben a Bíróság rámutatott arra, hogy az egyenlő bánásmód követelménye többet jelent, mint az egyenlő munkáért egyenlő bér elv. a 3/75, Defrenne v Sabena [1976] ECR 455 ügyben született.<sup>v</sup>

A hetvenes évek derekától előtérbe kerültek a tagállami szabályok harmonizációját elősegítő irányelvek.<sup>vi</sup> A 75/117/EGK irányelv megalkotta az egyenlő értékű munka fogalmát azzal, hogy „az egyenlő, illetve az egyenlő értékű munka esetén a nemek közötti hátrányos megkülönböztetés megszüntetését az jelenti, ha az a bér valamennyi alkotórésze és feltétele vonatkozásában megvalósul”. (75/117/EGK irányelv, 1. cikk)

Az Amszterdami Szerződés (1999) ez alapján módosította a Római Szerződés eredeti 119. cikkét a számozás módosításával: „141. (1) Minden tagállam biztosítja annak az elvnek az érvényesülését, hogy a férfi és női munkavállalókat az egyenlő, vagy egyenlő értékű munkáért egyenlő bér illeti meg.”

Az Európai Unió Alapjogi Chartájának 21. cikke a diszkrimináció általános tilalmát, 23-26. cikke pedig a nemi esélyegyenlőség mellett a fogyatékkal élők és az idősek védelmét is tartalmazza. A 23. cikk szerint „A nők és férfiak közötti egyenlőséget minden területen, így a foglalkoztatás, a munkavégzés és a díjazás területén is biztosítani kell. Az egyenlőség elve nem akadályozza, hogy az alulreprezentált nem számára különleges előnyöket biztosító rendelkezéseket tartsanak fenn vagy hozzanak meg.” (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:12012P/TXT&from=HU> (Letöltés ideje: 2024. 10. 15.))

A 2006/54 EK irányelv (2006. július 5.) szintén foglalkozott a férfiak és nők közötti bérkülönbség és esélyegyenlőség kérdésével, azonban továbbra sem tudott jelentős előrelépést elérni az átláthatóság terén. Fontos eredménye, hogy felhívja a figyelmet arra, hogy a nőket érintő alacsonyabb munkabérek következménye a nyugdíjak terén is jelentős eltéréseket okoz, mely által a szegénység feminizálódik,

ezáltal sürgeti az előrelépést a szociális biztonság terén (<https://jogkodex.hu/doc/5277033> Letöltés ideje: 2024. 11. 25.)

A 2014/124/EU ajánlás a tagállamok részére a bérek átláthatóságának biztosítására további javaslatokat fogalmazott meg, s szorgalmazta a munkavállalóknak a díjazás nemek között lebontott szintjeire kiterjedő tájékoztatáshoz való jogának erősítését, s az azzal kapcsolatos adatszolgáltatás növelését, a béraudit elvégzését legalább 250 főt foglalkoztató vállalatoknál, a kollektív tárgyalások szerepének erősítését, a vonatkozó adatok rendelkezésre bocsátását, a nemi diszkrimináció mentes munkakör-értékelési és besorolási rendszerek kialakítását, alkalmazását. (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0124&from=do> (Letöltés ideje: 2024. 10. 24.)). Az ajánlás felhívja a figyelmet arra is, hogy az „egyenlő értékű munka” fogalmát a jogszabályokban pontosítani kell: „*A munka értékét objektív kritériumok – így a képesítési, szakmai és képzési követelmények, készségek, erőfeszítés és felelősség, az elvégzett munka és a feladatok jellege – alapján kell felmérni és összehasonlítani.*” (Uo. 10.)

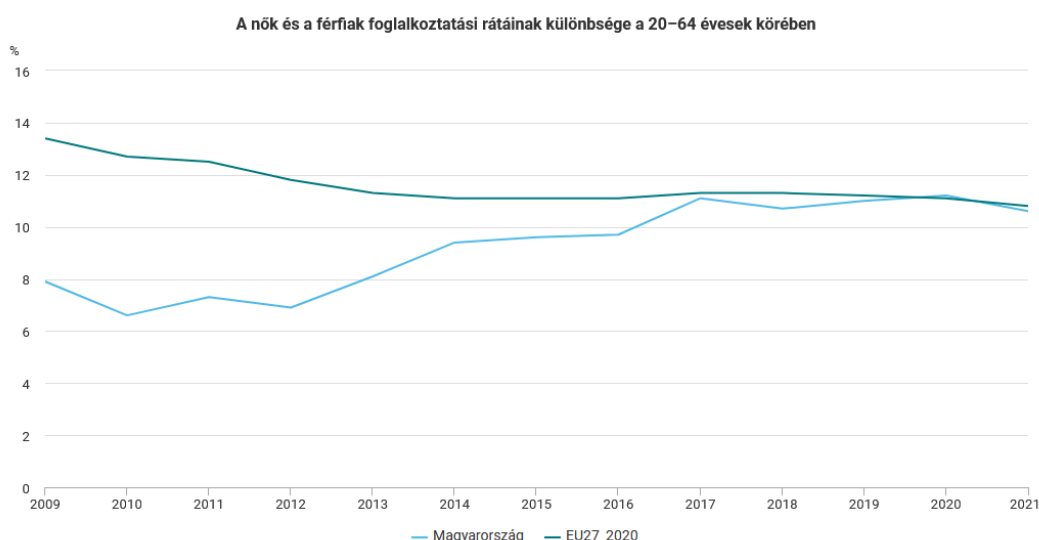
A szociális jogok európai pillére, valamint a gondozási stratégia egyaránt hangsúlyozzák a munka és magánélet egyensúlyának fontosságát, s kiemelten kezelik „az esélyegyenlőség és a munkaerőpiacra való belépés, tisztességes munkakörülmények, valamint szociális védelem és társadalmi befogadás” kérdését a munkaerőpiac, a foglalkoztatási feltételek és a szakmai előmenetel területén. (A Bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának A szociális jogok európai pillérének létrehozásáról. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=celex:52017DC0250> Letöltés ideje: 2024. 10. 26.). A gondozási stratégia megerősíti, hogy „*a nem megfelelő gondozási szolgáltatások aránytalanul nagy hatást gyakorolnak a nőkre, ugyanis a kiegészítő vagy informális gondozási feladatokat még mindig túlnyomórészt ők látják el, ami befolyásolja a munkájuk és a magánéletük közötti egyensúlyt, és a fizetett munka vállalásával kapcsolatos lehetőségeiket.*” (A Bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának Az európai gondozási stratégiáról <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX:52022DC0440> Letöltés ideje: 2024. 10. 26.).

A Tanács ajánlása (2019. május 22.) a magas színvonalú kisgyermekkorai nevelési és gondozási rendszerekről kimondja, hogy a „(8) *A magas színvonalú gyermekgondozási létesítmények rendelkezésre állása, elérhetősége és megfizethetősége továbbá olyan döntő tényezők, amelyek a gondozási feladatokat ellátó nők és férfiak számára lehetővé teszik a munkaerőpiaci részvételt... A nők foglalkoztatása közvetlenül hozzájárul a háztartás társadalmi-gazdasági helyzetének javításához és a gazdasági növekedéshez.*” ([https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX:32019H0605\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX:32019H0605(01)) Letöltés ideje: 2024. 10. 26.)

Az egyenlőségközpontú Unió: a 2020-2025 közötti időszakra szóló nemi esélyegyenlőségi stratégia megállapította, hogy „*a tagállamok nem valósították meg a nemek közötti teljes esélyegyenlőséget és az előrehaladás lassú.*” ([https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy\\_hu](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_hu) (Letöltés ideje: 2024. 10. 17.). A nemek közötti bérkülönbség esetén a kiváltó okok kezelését kiemelten kell kezelni, „*beleértve a nők munkaerőpiaci részvételét, a láthatatlan és nem fizetett munkát, a részmunkaidős foglalkoztatás és a pályafutás-megszakítás nők általi gyakoribb igénybevitelét, valamint a nemi sztereotípiákon és megkülönböztetésen alapuló vertikális és horizontális szegregációt.*” ([https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy\\_hu](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_hu) p.12. (Letöltés ideje: 2024. 10. 17.).

Az Európai Parlament 2023. tavaszán elfogadta a 2023/970 irányelvet, melynek középpontjában a munkabérek átláthatóságának biztosítása áll. Ezt az irányelvet nevezzük bértranszparencia irányelvnek, mely a szakpolitikai beavatkozás mellett egyrészt a nyilvánosság erejére támaszkodik, hiszen a foglalkoztatottak létszámához igazodva előírja munkabérek nyilvánosságra hozatalát, másrészt nem az egyéni panaszok kezelésében látja a megoldást. Ennek keretében 2027-től ha egy vállalatnál „a nők és a férfiak átlagos bérszintje között legalább öt százalékkal nagyobb a különbség, a munkáltatóknak – a munkavállalók képviselőivel közösen – meg kell vizsgálniuk a béreket, és a tagállamoknak szankciókat, - pld. pénzbírságot – kell kiszabniuk a szabályokat megszegő munkáltatókra.” (Belyó, p.23., 2024.) Ennek értelmében a vállalatoknak a foglalkoztatottak létszámától függően jelenteniük kell az illetékes nemzeti hatóságnak a szervezeten belül létező nemek közötti bérkülönbségeket, s ha a jelentés 5%-ot meghaladó bérkülönbséget tár fel, mely objektív okokkal nem igazolható, a vállalatoknak és a munkavállalói képviselőknek közösen intézkedniük kell.<sup>vii</sup> Az irányelv gyakorlati haszna véleményem szerint abban áll, hogy a kevesebb (100 fő alatt) munkavállalót foglalkoztató vállalatok esetében előrelépés várható, hiszen tapasztalatom szerint itt érezhetőek leginkább a bérkülönbségek.

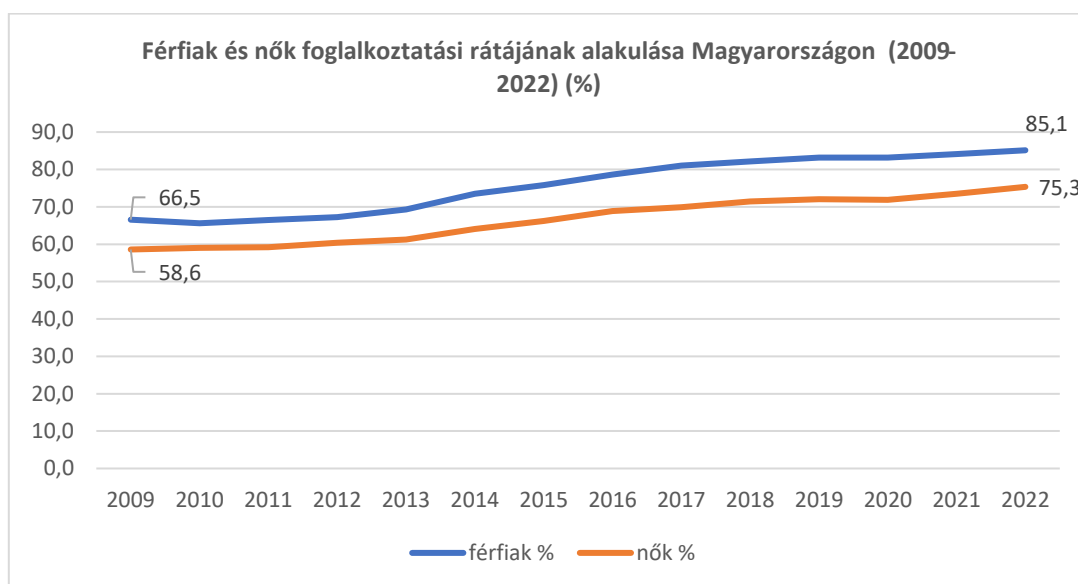
A foglalkoztatási arány (foglalkoztatási ráta) alatt a „foglalkoztatottaknak a népességhez viszonyított arányát” értjük (<https://www.ksh.hu/docs/hun/modsz/modsz21.html>. Letöltés ideje: 2024. 10. 26.).



**1. ábra:** A nők és férfiak foglalkoztatási rátáinak különbsége a 20-64 évesek körében.

Forrás: <https://ksh.hu/s/kiadvanyok/fenntarthato-fejlodes-indikatorai-2022/4-6#1-abra> (Letöltés ideje: 2024. 10. 18.)

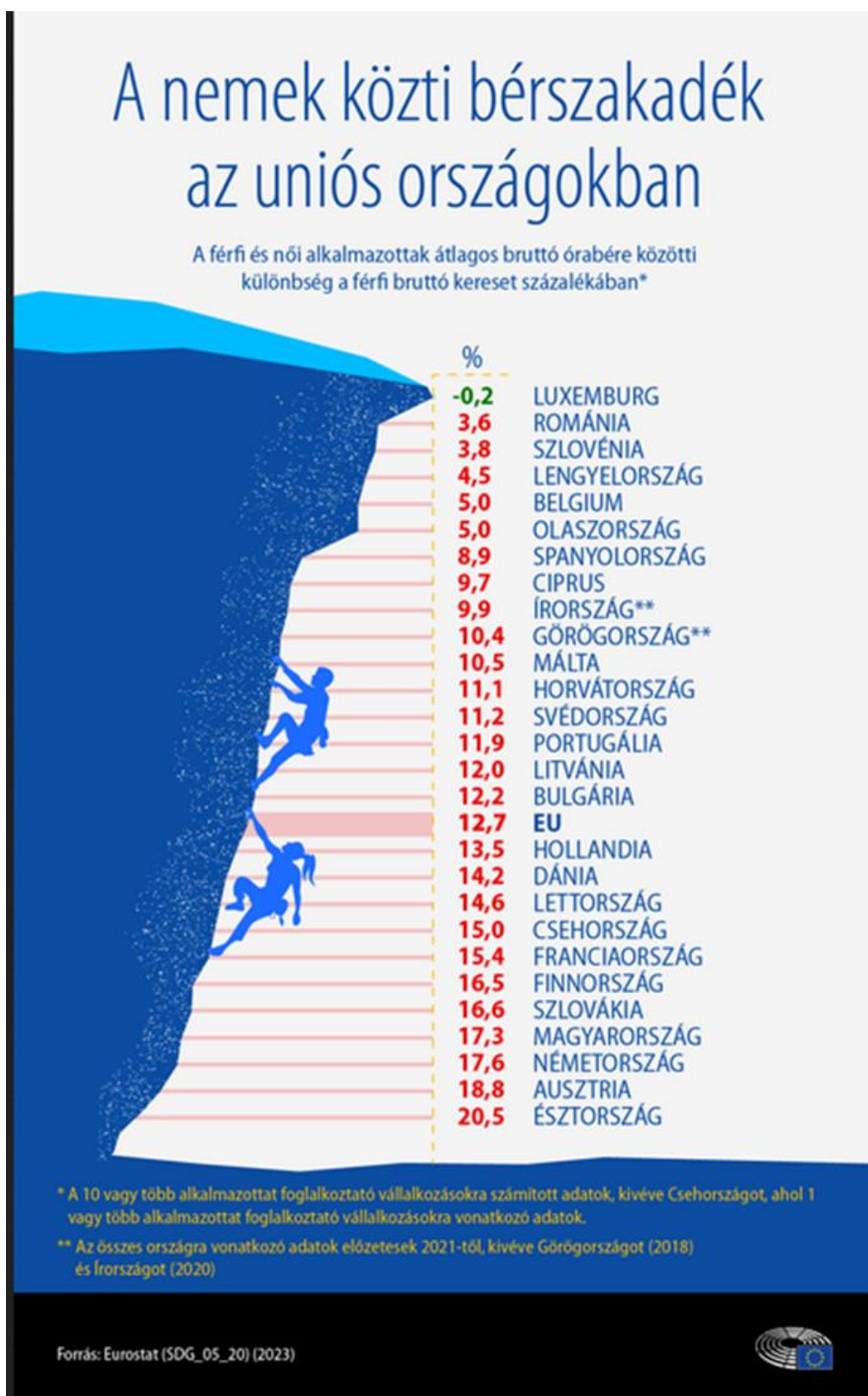
Az 1. ábra adatai szerint a két nem foglalkoztatási rátája közötti különbség 2021-re mind Magyarország, mind az Európai Unió esetében 11 százalékos körüli értéken állandósult. A hazai értékek esetében növekedést 2012-től tapasztalhattunk.



**2. ábra:** Férfiak és nők foglalkoztatási rátájának alakulása Magyarországon - saját szerkesztés a Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján

Forrás: [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/mun/hu/mun0017.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0017.html) (Letöltés ideje: 2024. 10. 18.)

A 2. ábra alapján Magyarországon a 20–64 éves nők foglalkoztatási rátájában emelkedés volt tapasztalható: a foglalkoztatási ráta a 2009-es 58,6 százalékról 2021-re 73,5 százalékra nőtt. A férfiak esetében a ráta magasabb értékről indult, és növekedési ütemét tekintve is erőteljesebben emelkedett: 2009-ben 66,5 százalék volt, majd 2021-re már 84,1 százalék. Így a két nem közötti foglalkoztatási rés 2021-re 10,6 százalékpontra emelkedett a 2009-es 7,9 százalékponthoz képest.

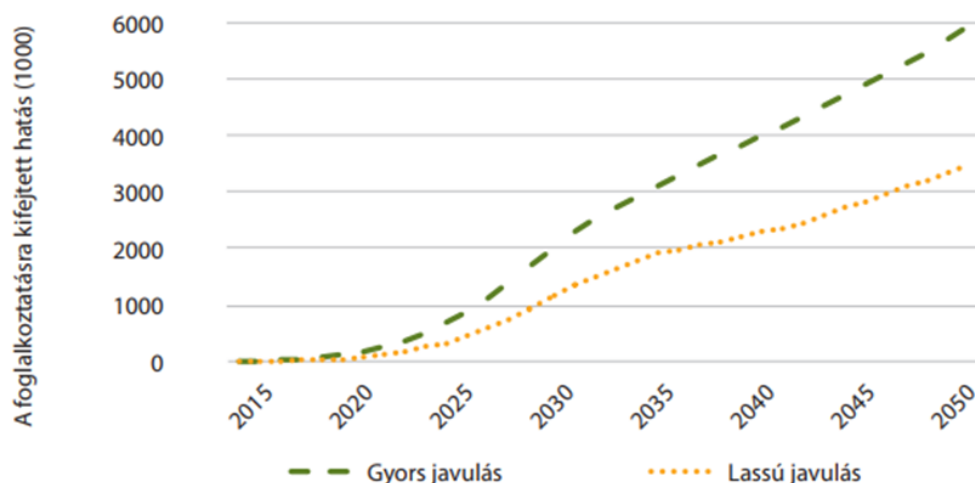


3. ábra: A nemek közötti bérszakadék az uniós országokban.

Forrás: <https://www.europarl.europa.eu/topics/hu/article/20200227STO73519/nemek-kozotti-berszakadek-europaban-a-fobb-szamok-infografika> (Letöltés ideje: 2024. 10. 24.)

A 3. ábrán látható, hogy a női és férfi keresetek közötti rés az Eurostat 2023-as adatai szerint az Európai Unió átlagában 12,7% volt. Az eltérés a legmagasabb Észtország (20,5%), Ausztria (18,8 %), Németország (17, 6%) esetében volt, de Magyarország esetében is jelentős eltérést tapasztalhattunk: hazánkban ez az érték 17,3%. volt. Az adatok alapján különbséget Luxemburnak sikerült felszámolnia, míg Románia, Szlovénia, Belgium és Olaszország esetében az értékek kedvezően alakultak. Belyó Pál (2024/május) felhívja a figyelmet ugyanakkor arra, hogy az egyes tagállamok esetében az alacsonyabb bérkülönbség okai és a nők által betöltött fizetett álláshelyek száma között összefüggés van. „A nagy különbségek akkor jelentkeznek, ha részmunkaidőben dolgozó, vagy csak bizonyos szakmákban dolgozó nők aránya magas.” (Belyó p. 24. 2024/május). „A nők többsége olyan munkakörben dolgozik, amelynek leértékelődött a presztízse és ezáltal a foglalkoztatási munkabére. A szellemi munkaterületeken 30%-kal kevesebbet keres egy nő, mint egy férfi. A nemek közötti egyenlőtlenséget mérő európai mutató szerint Magyarország az utolsó helyen végzett a 2021-es évben a politikai, gazdasági és a társadalmi szférában (53 százalékpont).” (Cserni, p. 104. 2023).

A Nemek Közötti Egyenlőség Európai Intézete (EIGE) hangsúlyozza, hogy a nők munkaerő-piaci részvételének fokozása, valamint a bérszakadék felszámolása összességében pozitív hatást gyakorol az Európai Unió gazdasági növekedésére. (<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f8bb4a85-78bf-11e7-b2f2-01aa75ed71a1/language-hu> Letöltés ideje: 2024. 10. 26.)



**4. ábra:** Aktivitási különbség megszüntetésének hatása a foglalkoztatásra.

Forrás: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f8bb4a85-78bf-11e7-b2f2-01aa75ed71a1/language-hu> (Letöltés ideje: 2024. 10. 26.)

A 4. ábrán látható az aktivitási ráta javításának pozitív hozadéka az EIGE szerint, hogy egyre több nő lép be munkaerőpiacra, mely a munkaerő-kínlat növekedését jelenti olyan ágazatok számára is, melyek korábban munkaerő-hiánnyal küzdöttek. A növekvő munkaerő-kínlat ugyanakkor a munkabérek emelkedését is eredményezi. „A nők fizetésének emelkedése azonban hozzájárul az aktivitási ráta különbségének csökkentéséhez, ami a nők munkaerő-piaci aktivitásának javulásához kapcsolódó pozitív foglalkoztatási hatások egy részéért felelős lehet.” (Uo.) A munkabérek emelkedése következtében munkáltatók terhei nőnek, ezért a munkáltatók a keresletet és az álláshelyek számát csökkenthetik. A változás ugyanakkor hozzájárul a szegénységi ráta javításához, valamint az öregségi nyugdíjjal összefüggésben is pozitívan hat a nemek közötti különbségre. Meg kell említeni továbbá az önbizalom erősítő hatást, mely lehetővé teszi nők arányának növekedését a felelős pozíciók betöltésében is.

## 5. Összefoglalás

A nemek közötti foglalkoztatási és bérkülönbségek napjainkban továbbra is fennállnak, s véleményem szerint a társadalomban mélyen gyökerező sztereotípiákra, hiedelmekre és a nemi szerepekkel összefüggő elvárásokra vezethetők vissza. Ennek első példáit akkor látjuk, amikor gyermekként találkozunk különböző foglalkozásokkal, amelyeket környezetünk tipikusan nőiesnek, míg más foglalkozásokat férfiasnak tart. Nguyen Luu Lan Anh (2005) tanulmányában rámutat arra, hogy bár a női és férfi dolgozók hasonló értékeket mutatnak különböző humán erőforrás változók tekintetében, ugyanakkor továbbra is sokkal több olyan nő van még mindig, akik megfelelnek a vezetők követelményének, mint ahányan tényleg vezetőként dolgoznak.

A hagyományos nemi szerepfelfogás szerint a háztartási, gondozási feladatok ellátása elsősorban a nők feladata. Sok nő érezhet lelkiismeret-furdalást, hogy kevesebbet tud a családjával foglalkozni, ha munkáját intenzíven végzi, míg a férfiaknak továbbra is családfenntartásban betöltött szerepét hangsúlyozzák annak ellenére, napjainkban a kétkeresős családmodell már általánossá vált.

A családi élettel összefüggő „fizetetlen” háztartási, gondozás és egyéb feladatok terén az elmozdulás lassú. A női karrierpályák ezzel összefüggésben több alkalommal kerülnek megszakításra, mely kihat a nők foglalkoztatására. E tényezők együttes erővel azt eredményezhetik, hogy hajlamosabbak alulreprezentált területeken alacsonyabb munkabéérért is elhelyezkedni, ha az az adott terület kiszámítható, biztonságos foglalkoztatást kínál.

Az egyenlő bérezéssel kapcsolatban kétségtelen, hogy a szakpolitikák felelőssége meghatározó, s rendelkezésre álló eszközeikkel, valamint a jogalkotás révén mind a hazai, mind a nemzetközi vonatkozásában hozzájárulnak a GenderPay Gap javításához, gondoljunk a gyermekgondozási szolgáltatásokra, családtámogatások fejlesztésére, egyes ágazatok népszerűsítését szolgáló programokra, képzési paletták szélesítésre vagy az atipikus foglalkoztatási formák előtérbe helyezésére, melyek hozzájárulnak a munkaerőpiac és a foglalkoztatás terén is nőkkel szembeni rugalmasság növeléséhez. Ezek a tényezők fontos szerepet töltenek be, de a változáshoz még egy dologra is szükség van véleményem szerint, ez pedig a generációs szemléletváltás, mely lehetővé teszi a hagyományos nemi szerepek terén is a feladatelosztás újragondolását mind a családi életben, mind a munka világában egyaránt.

## Irodalomjegyzék

### Könyvek

1. *Munkajog* (szerkesztette: Gyulavári Tamás) Hatodik kiadás, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 2023
2. Gulyás Attila-Kurunczi Gábor: *Alkotmányjogi alapismeretek*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest (2017). pp.116-126.

### Adatkészletek, weboldalak és online források

1. Professor Heejung Chan (2024): *Flexible working arrangements and gender equality in Europe*. European Union <https://www.saage-network.eu/> (Letöltés ideje: 2024. 10. 26.)
2. Nguyen Luu Lan Anh (2005): *Férfiak és nők a munka világában. Nemi szerepek a munkahelyen*. Magyar Pszichológiai Szemle, 60 (1-2). pp. 111-134. ISSN 0025-0279

3. Gyulavári Tamás: *A nemek közötti esélyegyenlőség az Európai Unióban*
4. Kende Tamás (szerk.): *Bevezetés az európai Unió politikáiba*. Akadémiai Kiadó 2019. mersz.hu
5. 43/75 Gabrielle Defrenne v. Sabena [1976] ECR 455.
6. Irányelvek: <https://eur-lex.europa.eu/HU/legal-content/glossary/equal-opportunities.html> (letöltés ideje: 2024. 10. 16.)
7. Az Európai Unió Alapjogi Chartája <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:12012P/TXT&from=HU> (Letöltés ideje: 2024. 10. 15.)
8. Az egyenlőségközpontú Unió: a 2020-2025 közötti időszakra szóló nemi esélyegyenlőségi stratégia ([https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy\\_hu](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_hu)) Letöltés ideje: 2024. 10. 17.)
9. Az egyenlő bánásmód követelményének megsértésével kapcsolatos munkaügyi bírósági gyakorlat Összefoglaló vélemény [https://kuria-birosag.hu/hu/joggyak\\_csop/az-egyenlo-banasmod-kovetelmenyenek-megsertesevel-kapcsolatos-munkaugyi-birosagi](https://kuria-birosag.hu/hu/joggyak_csop/az-egyenlo-banasmod-kovetelmenyenek-megsertesevel-kapcsolatos-munkaugyi-birosagi) (Letöltés ideje: 2024. 10. 18.)
10. Lőrincz László-Ilyés Virág-Varga Kinga-Kiss Károly Miklós: *Földrajzi és nemek közötti bérkülönbségek a karrierszekvenciákban* In. Közgazdasági Szemle, LXXI. évf., 2024. július-augusztus (pp- 701-727.)
11. Cserni Vivien: *Nők helyzete a munkaerőpiacon, esélyegyenlőség a 21. században*. In.: Új Munkaügyi Szemle IV. évfolyam 2023/1. sz.

## Jogszabályok

1. Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.)  
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100425.atv>
2. (Letöltés ideje: 2024. 10. 12.)
3. 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről  
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200001.tv> (Letöltés ideje: 2024. 10. 12.)
4. 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról
5. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0300125.tv> (Letöltés ideje: 2024. 10. 12.)
6. Alkotmánybíróság 21/1994. (IV. 16) AB határozata <https://njt.hu/jogszabaly/1994-21-30-75> (Letöltés ideje: 2024. 10. 12.)
7. 4/2017.(XI.28.) KMK vélemény az egyenlő bánásmód követelményének megsértésével kapcsolatos munkaügyi perek egyes kérdéseiről <https://kuria-birosag.hu/hu/kollvel/42017xi28-kmk-velemen-y-az-egyenlo-banasmod-kovetelmenyenek-megsertesevel-kapcsolatos> (Letöltés ideje: 2024. 10. 15.)

## Ábrajegyzék

1. ábra: A nők és férfiak foglalkoztatási rátáinak különbsége a 20-64 évesek körében. .... 44
2. ábra: Férfiak és nők foglalkoztatási rátájának alakulása Magyarországon - saját szerkesztés a Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján ..... 45
3. ábra: A nemek közötti bérszakadék az uniós országokban. .... 46
4. ábra: Aktivitási különbség megszüntetésének hatása a foglalkoztatásra..... 47

# Z generáció a munkahelyeken Generation Z in the workplace

KEMPF MERCÉDESZ hallgató, Kodolányi János Egyetem

merci.kempf@gmail.com

## Abstract

In the constantly changing world of the labor market, differences between generations are becoming increasingly apparent—this is especially true for Generation Z, who, as children of the digital age, are entering the world of work with a completely different outlook than their predecessors. Those born between 1995 and 2009 are not only natural users of technological devices, but also bring new expectations to the workplace. They are often criticized for being less loyal and difficult to integrate into traditional work cultures – but are these assumptions justified?

Based on personal experience and questionnaire-based research, this thesis aims to present the factors that influence Generation Z's attitude toward work, how they are perceived by previous generations, and what tools can be used to promote effective intergenerational cooperation. The topic is particularly relevant as Generation Z is becoming the dominant group of workers today, making it essential to understand them for successful workplace integration and cooperation.

**Keywords:** Generation Z, workplace, motivation, generational differences, digital development

**JEL codes:** J24; J13; M54; M12; D91; J63; J81; Z13

## Absztrakt

A munkaerőpiac folyamatosan változó világában egyre élesebben rajzolódnak ki a különböző generációk közötti eltérések – különösen igaz ez a Z generáció esetében, amely a digitális korszak gyermekeként egészen más szemlélettel lép be a munkavilágba, mint elődei. A 1995 és 2009 között születettek nemcsak a technológiai eszközök természetes használói, hanem új elvárásokat is hoznak magukkal a munkahelyekkel szemben. Gyakran éri őket az a kritika, hogy kevésbé lojálisak, nehezen illeszkednek be a hagyományos munkakultúrákba – de vajon jogosak ezek a feltételezések?

A dolgozat célja, hogy saját tapasztalatokra és kérdőíves kutatásra alapozva bemutassa, milyen tényezők befolyásolják a Z generáció munkahelyi attitűdjét, hogyan látják őket a korábbi nemzedékek, és milyen eszközökkel lehet elősegíteni a generációk közötti hatékony együttműködést. A téma különösen aktuális, hiszen a Z generáció napjainkban válik a munkavállalók meghatározó csoportjává, így megértésük elengedhetetlen a sikeres munkahelyi integrációhoz és együttműködéshez.

**Kulcsszavak:** Z generáció, munkahely, motiváció, generációs különbségek, digitális fejlődés

**JEL-kódok:** J24; J13; M54; M12; D91; J63; J81; Z13

## 1. Bevezetés

Az egyetemi tanulmányaim során többször találkoztam ezzel a témával, így egyre jobban felkeltette az érdeklődésemet ez a kérdéskör. A kutatásom a „Z generáció a munkahelyeken” címet kapta. Azért ezt a témát választottam, mert sok helyről lehet hallani, hogy a Z generáció tagjai (1995-2009) a munkahelyeken nem úgy teljesítenek, ahogy kellene vagy ahogy elvárnák a munkaadók. Ez tényleg így lenne? Vagy ez csak egy sztereotípia? Ennek a feltételezésnek járok utána.

A Z generáció tagjai a digitális tér fejlődésének kezdetén születtek. Ők azok, akik most vagy egyetemre járnak, vagy épp elkezdtek dolgozni. A legfiatalabb tagjai 15-16 évesek, akik most kezdenek ismerkedni ezzel a gyorsan fejlődő világgal.

Tudnak és akarnak is dolgozni. Sokan igyekeznek talpon maradni ebben a nehéz és bizonytalan világban, egy külön életet élni, amihez szükséges a munkavállalás, így nem a szülőkre támaszkodnak, hanem saját magukra vagy egymásra. Sok esetben a szülők mondják, hogy menjenek el otthonról, és éljék a saját életüket (mikor betöltik a 18. életévüket), így kénytelenek elindulni.

Több helyen is dolgoztam az elmúlt pár évben, és sok embert megismertem ez idő alatt. Volt ebben negatív, illetve pozitív élmény is. Sok Z generációs taggal találkozom nap mint nap, így van ezzel kapcsolatban tapasztalatom, illetve én is ennek a generációnak vagyok tagja. De az idősebb generáció több tagjával is dolgoztam együtt, így le tudtam vonni a következtetést, mik is azok a dolgok, amiket oda-vissza el lehet várni egymástól, akár generációs hovatartozástól függetlenül.

### 1.1. Célkitűzés

A célom, hogy bebizonyítsam: a Z generáció is tud dolgozni, csak más módszerekkel, máshogy lehet őket motiválni, mint elődjeiket. Bemutatom, hogy a Z generáció tagjai képesek együtt dolgozni az idősebb generáció tagjaival (Baby boomer, X és Y), és érdemes is. Annak is utána járok, hogy a munkahelyekről miért megy el olyan gyorsan ez a nemzedék, míg az elődek akár több évtizeden át is képesek egy helyen dolgozni.

## 1.2. Generáció fogalma

Az egyik megfogalmazás szerint: „A generációk egy-egy nagyobb embercsoportot jelölnek, akik egymáshoz viszonylag közeli években születtek, ebből adódóan ugyanazok a hatások érik őket, hasonló élményeket szereznek, vagy hasonló traumák állítják őket azonos kihívások elé.” (Bagaméri V, 2024) Egy másik forrás alapján: „A generáció azon emberek összeségét jelenti, akik együttesen élnek meg azonos eseményt.” (L. Rédei M, 2001) Több szempontból különböznek egymástól az egyes generációk, ilyenek például az otthonról hozott értékrendek, a prioritások, a kommunikációs képességek és a hozzáállások.

A generációkat, hogy ki melyik csoportba tartozik, a társadalmi vagy egyéb közös pontok alapján határozzák meg, figyelembe véve a digitális fejlődést is a változó világban. A generációkat legtöbb esetben nem lehet globálisan nézni, mivel minden országban különböző hatások voltak/vannak. Ettől a Z generáció azonban erősen eltér.

Hat generációt különböztetünk meg, amit egy táblázatba foglaltam össze (Motivátor, 2024).

| Generációk megnevezése          | Digitalizáció ismerete                                                              | Általános jellemzők                                                                                               |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Veteránok/építők<br>(1925-1945) | idős korukban ismerkedtek meg vele                                                  | II. világháború átélése<br>gazdasági válság megélése<br>hosszabb koncentráció<br>elhivatottság, biztonság, család |
| Baby boomer<br>(1946-1964)      | középkorúak voltak, mikor megismerkedtek vele                                       | II. világháború utáni gazdasági válság<br>fellendülése<br>új dolgok<br>munkahely elköteleződés                    |
| X generáció<br>(1965-1979)      | „digitális bevándorlók”<br>információs rendszerek,<br>technológiai újítások         | hosszabb koncentráció<br>elhivatottság, megbízhatóság<br>mikromenedzsment                                         |
| Y generáció<br>(1980-1994)      | számítógép ismeret<br>mindennapossá vált<br>technológiai újdonságok<br>elsajátítása | multi-tasking<br>munkahelyükhöz nem feltétlen<br>ragaszkodnak<br>karrier és siker                                 |
| Z generáció<br>(1995-2009)      | „digitális bennszülöttek”<br>életük szerves része                                   | munkavilág ellepése<br>rövid koncentráció jellemző                                                                |

|                           |                                                                     |                                                                                                                      |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alfa generáció<br>(2010-) | a digitalizációban nevelkednek<br>mesterséges intelligencia képzése | nemrég születtek<br>koncentráció kevesebb a Z<br>generációhoz képest is<br>lehet ők lesznek a második baby<br>boomer |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Forrás: szerző saját szerkesztése*

### 1.3. Módszertan

A Z generációt részletesebben bemutatom, hogy jobban megismerjük őket. Ezt követően a „Z generáció a munkahelyeken” témát dolgozom ki, hogyan viselkednek, mit gondolnak az idősebb generáció tagjai és a főnökük róluk. A diákmunkáról is ejtek pár szót, mivel a Z generáció legfiatalabb tagjai is kezdenek már ismerkedni a munka világával. Ezt követően kitérek a kortárs hatásaira, amin kívül számos egyéb hatás is ér mindenkit. A kutatásom során két kérdőívet elemzek. Az egyik kérdőívet a Z generáció tagjai, a másikat pedig az idősebb generációkhoz tartozók töltötték ki, így nagyobb rálátásom lesz, hogy milyen is a vélemény erről a generációról és mit gondolnak egymásról.

### 1.4. Kik is a Z generáció tagjai?

A Z generáció az első, ami egy globális nemzedék. Ugyanazokat a tartalmakat fogyasztják a világ minden táján, akár Amerikai Egyesült Államokban, akár Japánban, a közösségi média és az internet segítségével. Ezeken a platformokon rengeteg információt megtudhatnak, megtanulhatnak, akár úgy is, hogy a különböző ország lakóival beszélgetnek. Számítalan dolgot éltek meg együtt, csak különböző országokban, amiket bárhol meg lehetett találni. Voltak az évek során világméretű válságok, mint a Covid-19 járvány, de szembe kell nézniük egyéb nagy kihívásokkal is, mint például a környezetvédelem. Ez a generáció már úgy nevelkedett, hogy hamarabb tudtak a telefonnal, számítógéppel bánni, mint beszélni. Az életük során nem sűrűn fordult elő, hogy a digitális tér nélkül éljenek, akár egy percet is. Ezzel két személyiségük alakult ki, az egy az offline térben és egy pedig az online térben. Az online térben többet vannak, mint az offline-ban, így a konfliktushelyzeteket is kevésbé tudják kezelni. Az online térben, ha két személy összevész, akkor egyszerűen megoldják, kikapcsolják az internetet, viszont az offline térben nem egészen ez a helyzet, ott nem lehet elbújni vagy elmenekülni a problémák elől. A Z generációnak az egyik legnagyobb kihívása, hogy azt megtanulják, hogyan kell viselkedni és kommunikálni a saját korosztályukkal, illetve az idősebbekkel is (HR Portal, 2024).

Parrish & Crawler International vezetője szerint a fókuszálási idejük 8 másodperc, de ennek ellenére a multi-tasking képességük növekszik, azaz többféle is tudnak figyelni egyszerre. Ez a képességük azért alakul ki, mivel nagyon sok információt kapnak egyszerre a világ minden tájáról. Az információk gyors áramlása miatt egyre türelmetlenebbek, kevésbé tudnak koncentrálni egy dologra. Ez káros is lehet az életük folyamán még a tanulás vagy a munkafolyamatok rovására is mehet (Vach V, 2024).

Számukra fontos a tanulás: rendszeresen jelennek meg újabbnál újabb applikációk vagy másféle újítások a digitális világukban, így kénytelenek folyamatosan követni ezeket, hogy a társaikkal tudjanak beszélgetni ezekről. Nagyon sok mindent már nem az iskolában vagy a való életben tanulnak meg, hanem az online térben (Motivátor, 2024).

#### 1.4.1. Online és offline összemosódás

Mind a két terület egyformán fontos számukra, az élő beszéd is, de az online tér is. Ha barátságokról van szó, nem igazán vannak különbségek. Ha online van egy barát, akkor attól függetlenül szeretnek találkozni személyesen, offline-ban is. Ennek vannak hátrányai, például rengeteg információt kapnak nagyon kis időn belül. Az online térbe sokszor belefeledkeznek, ami sok negatív hatással van rájuk, ilyen az alváshiány, a feladatok elhanyagolása. Nagyon sok időt töltenek az online térben, szinte sosincs kikapcsolva.

Ez a generáció már nem biztos, hogy az iskolapadban fogja megtanulni az egyes készségeket, hanem az internet segítségével sajátítja el ezeket, illetve a való életben. A sok haszontalan tartalom mellett sok tanító jellegű videót is néznek ezeken a közösségi oldalakon.

#### 1.4.2. Racionális döntéshozatal

Megfontoltan hoznak meg döntéseket, a lehetőségeket több oldalról megvizsgálják, és aztán fognak dönteni, nem érzelmekből cselekednek. Az első nagy döntés mindenki számára a pályaválasztás, hogy hol és mit tanuljon tovább, vagy egyáltalán tanuljon-e tovább. Ezt követően a legnagyobb döntés a munkavállalás és a családalapítás.

#### 1.4.3. Nehéz pályaválasztás

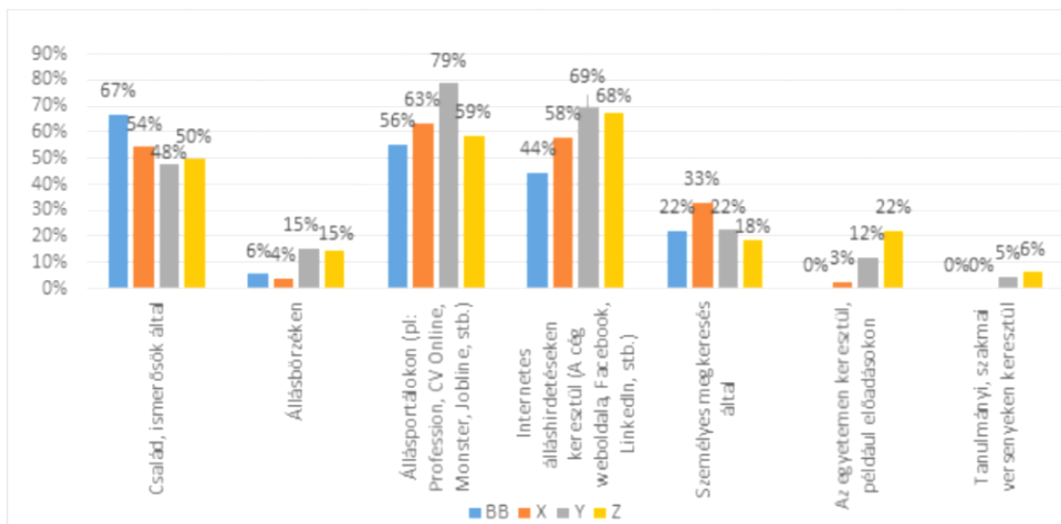
A világ kinyílt, túl sok lehetőség van napjainkban, így nagyon nehéz választani, hogy mit is szeretne tanulni, arra még nem is gondolnak, hogy mi lesz a munka világában. Mindemellett igen szép számban jelentek meg új szakmák, mely esetekben még az X és Y generáció, azaz a szüleik azzal sincsenek tisztában, hogy az mit is jelent. Gyakran teljesen más szakmákban helyezkednek el a munkahelyeken, nem is biztos, hogy azzal fognak foglalkozni, amit tanultak. Több befolyásoló tényező is lehet, mint például a barátom ezt és ezt választotta, akkor az nekem is jó lesz. Népszerűek azok szakmák is, amikkel sokat lehet majd keresni. Manapság minden bizonytalan, nem lehet tudni, mi lesz holnap, így nagyon előre nem gondolkoznak: „Mi is leszek, ha nagy leszek?”. Erre a kérdésre az idősebb generáció tagjai nem feltétlen olyan választ kapnak az ifjúságtól, amit értenek, vagy elfogadhatónak találnak. (Malatyinszki Sz, 2022, 2024, Bartha A. – Malatyinszki Sz, 2024) A pályaválasztás előtt álló tanulók számára 2020-ban a Covid-19 járvány nem volt segítség, sok diák nem rendelkezett megfelelő eszközzel vagy épp a családi háttér sem segítette őket. Viszont a tantermi oktatás bővült ebben az időben. Megjelent a „hibrid” oktatás lehetősége, a technológia is ugrásszerűen fejlődött, de a tanulók teljesítményére ez rossz hatással volt. Ez az elszigetelődést is előhozta a diákokból, csak az interneten keresztül látták a tanáraikat, illetve a társaikat is, a szocializációs fejlődés megtorpant, némileg visszafejlődött. Az átállás nehézkes volt, de később sokkal kényelmesebbé vált, bizonyos munkahelyeken ez is az egyik feltétel. Ez a járvány nem csak az oktatásban rontotta a helyzetet, hanem a munkaerő-piaci esélyekben is (Motivátor, 2024).

## 2. Hogyan és hol keresnek munkát a Z generáció tagjai?

A Z generáció tagjai bizonytalanok, a munkahelyi kilátásaik nem igazán pozitívak, mivel sok pályakezdő fél attól, hogy nem fog állást találni magának. Sokkal kisebb létszámban születtek, mint az elődeik. Ettől függetlenül sokan egyetemre járnak vagy terveznek menni, így a minőségi kétkezi munkás egyre kevesebb és kevesebb lesz (Pethő A, 2024). Így a bizonytalanságot meg lehet érteni (Fogas K, 2015). A kérdőívre adott válaszok (76 fő) szerint a Z generáció legtöbb tagja (59 fő, közel 78%) az állásportálokon, például a LinkedIn, a DreamJobs keresnek maguknak állást, így a HR munkatársaknak

ott a legelőnyösebb meghirdetni a betöltetlen pozíciókat. Sokan keresnek munkát a közösségi médiában (47 fő, 62%), illetve az ismerősök, kapcsolatok által (45 fő, azaz 59%). Többen jelölték meg az adott vállalat weblapját (41 fő, közel 54%), és népszerű az állásbörze is (21 fő, 28%), ahogy ez az alábbi diagramról leolvasható.

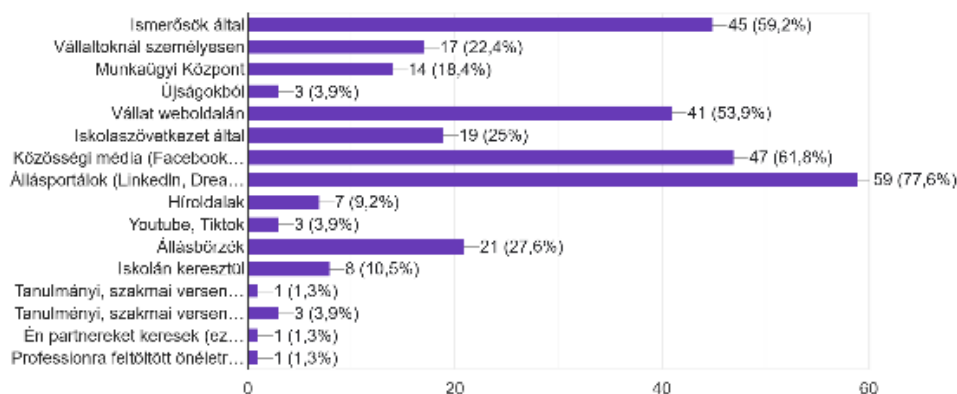
1. ábra: Hol keresnek a Z generáció tagjai állást?



Forrás: szerző saját szerkesztése

2. ábra: Milyen felületen, kinél keresnek állást a Z generációsok?

3.



Forrás: szerző saját szerkesztése

A KSH adatait figyelembe véve megállapítható, hogy egyre csökken az olyan személyek száma, akiknek a végzettsége 8 általános osztálynál kevesebb, de a felsőfokú oktatásban (egyetem, főiskola, mesterképzés) egyre többen vesznek részt és végzik el. 2024-es adatok alapján látható, hogy meglehetősen sokan tanulnak a gazdálkodási és menedzsment, a pszichológia és a jogász szakokon. Újdonság, hogy megnőtt a népszerűsége a pedagógiai szakoknak (Székács R, 2024).

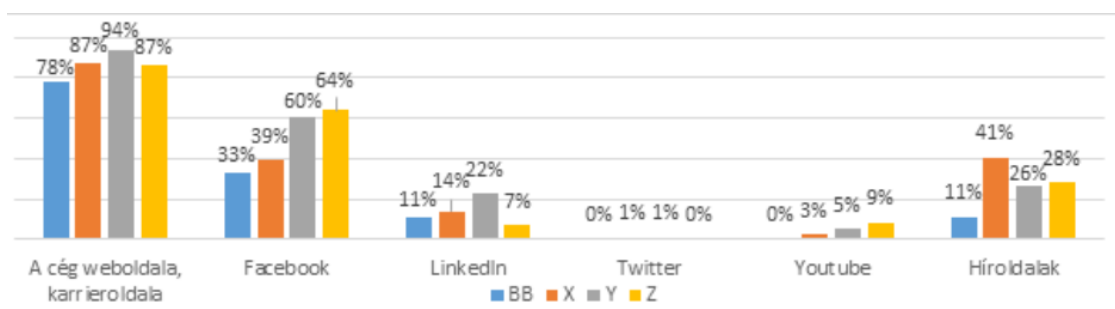
## 2.1. Z generáció toborzása a munkahelyekre

Hatékonyabb, ha több módszert is keverünk, így több leendő munkavállalóból lehet válogatni, akár több generációt is meg lehet találni, aki a célcsoportba bekerülhet. Offline módon lehet például a munkahelyeken, a Munkaügyi Központban vagy az újságban. Online esetben már több a lehetőség: a közösségi média, a különböző álláshirdetési oldalak, mint például a LinkedIn vagy a DreamJobs. (HRPortál, 2024).

Hogyan lehet ezt a generációt megszólítani? Legfőképpen a közösségi médiában vannak jelen, így ezeken a platformokon lehet toborozni őket a leghatékonyabban, például Facebook, TikTok és Instagram. Egyéb oldalak is számításba jöhetnek, mint a LinkedIn vagy a DreamJobs, ahol magát a vállalatot is megismerhetik a leendő munkavállalók.

A következő diagram azt mutatja, hogy a különböző generációk mi alapján tájékozódnak a munkalehetőségekről. Ebből látszik, hogy a Z generáció tagjai is inkább az online térben igyekeznek munkát keresni, ugyanúgy, mint a társadalom idősebb tagjai. Az állásportálokon több információra lehet szert tenni, mind a leendő munkaadóról, mind magáról a munkáról, a felvétel követelményeiről. Gyakran előfordul, hogy ezeket a hirdetéseket felteszik, megosztják, de miután megtalálták a megfelelő munkavállalókat, a „már nem aktuális” információk ugyanúgy a rendszerben maradnak.

3. ábra: A különböző generációk mi alapján tájékozódnak a munkalehetőségekről?



Forrás: szerző saját szerkesztése

A HR Portál összegyűjtötte, hogy a Z generáció tagjai mely oldalakra kattintanak hamarabb, de összehasonlítja más generációkkal is. Sok esetben a választott vállalat „karrier” menüpontját keresik fel. A legtöbben, azaz a 64%-uk a Facebook-ról tájékozódnak, ezt követően pedig a hírportálokon, vagy egyéb lehetőségeken keresztül keresik fel a számukra szimpatikus munkahelyeket (Kovács K, 2022).

## 2.2. Idősebb generációk és a vezetők véleménye a Z generációról

A Z generáció tagjai ugyanazt várják el a munkahelyeken is, amit kaptak otthon kis korukban, azaz az azonnali visszajelzéseket. A munkahelyi körülményeknek etikusnak kellene lenniük, azaz például nem gyerekeket dolgoztatni vagy nem állatokon kísérletezni. A személy és a vállalat céljai legyenek azonosak vagy hasonlóak.

Ha jól együtt tudnak dolgozni az idősebb generációhoz tartozókkal, akkor egy nagyon hatékony munkahellyé tud válni a hely. Fontos, hogy a kreativitásukat és a technológiában való jártasságot ki tudják használni. A vezetők is jól járnak, ha az üzleti világba beengedik őket, hiszen innovatívabbak és versenyképesek lehetnek, az újabb feltételek mellett is.

Török Adrienn, UniYou ügyvezetője és társalapítója szerint nem várják el, hogy minden az ölükbe hulljon, hanem megoldoznak a dolgokért (Gombkötő M, 2024).

Elsősorban mit is kell tenni a vezetőknek, hogy megismerjék a Z generációt? A coach szemléletet kellene ösztönözni, ami segítheti a beilleszkedést, vagy a konfliktushelyzetekben is megoldást nyújthat a dolgozók és a vezetők számára egyaránt.

Az idősebb generációkba tartozó vezetőknek előnyösebb lenne, ha nem egyként kezelnék őket, hanem külön-külön, nem mindenki egyforma, megvan mindenkinek a maga saját személyiségjegye.

Bombera Krisztina említett egy megjegyzést, amit „A rejtélyes Z generáció: Berecki Enikővel Bombera Krisztina beszélget” című podcast-ban hallottam: „Szívesen betanítom, de ne én neveljem fel” (Bombera K, 2024). Előítéletekkel veszik fel a fiatalabb generáció tagjait a munkáltatók, pedig ők csak megértést várnának el. Sok esetben ennek a generációnak a tagjai gyors sikert szeretnének elérni, pedig ez nem feltétlen garantált. Viszont az idősebb generáció tagjai sok esetben hamarabb nőttek fel, mint a mostaniak tagjai. A nagykorúságot jelentő 18. életév betöltésekor nem minden fiatal minősül „felnőttnek”, hiszen szellemileg és/vagy lelkileg még további fejlődésre lehet szükségük, ami akár 25 éves korukig is eltarthat. (Bereczki E, 2024)

A vezetők szemszögéből a Z generáció tagjai türelmetlenek, nem fókuszálnak eléggé a rengeteg információ áramlása miatt. Nem olyan könnyű őket kezelni, elérni, hogy a kívánt tevékenységet az elvárt minőségben és időre elvégezze. Sok esetben támogatnák őket, mivel látják bennük a potenciált.

Az általam készített kérdőívből kiderült, hogy a vezetők meghallgatják ennek a generációnak a véleményét (73 kitöltőből 63%), mikor új ötletekkel állnak elő vagy, ha valamivel esetleg problémájuk van.

### 2.3. Z generáció munkamorálja

A rossz munkamoráljuk, nem megfelelő a kommunikációs képességük és túl magas az önértékelésük miatt több vezető nem is veszi fel őket. Az itbusiness.hu által megkérdezett vezetők szerint a szülők és a tanárok nem készítették fel a Z generációt a munka világára, így még nem lennének képesek belépni a nagybetűs életbe, de a rossz munkamorál oka lehet még a modern kultúra és a járvány. (ITBusiness, 2023)

Egy amerikai kutató, Ravin Jesuthasan szerint a Z generációnak azért is más a munkamorálja, mivel az egész életüket kiteszi a pénzügyi bizonytalanság. Az instabilitás miatt nem maradnak egy helyen huzamosabb ideig, mivel a jövőjük úgyis ingadozó, ezzel a szemlélettel elég pesszimisták, sötét pénzügyi és gazdasági jövőképpel rendelkeznek. (Basa M, 2024)

Nekik már nem a munka az életük, hanem azért dolgoznak, hogy éljenek. Ezen mentalitás miatt fontos számukra a munka és a szabadidő egyensúlya. Lehetőségként felmerül a home office, amivel bármikor és bárhol tudnak dolgozni.

### 2.4. Mit vár el a Z generáció a munkahelyektől?

A Z generáció, mivel egyre informáltabb az internet által, egyre többet vár el a leendő munkahelyétől, ahol szeretne maradni akár több éven keresztül is. A HR portálon (Kovács K, 2022) talált cikkeket olvasva több pontban is megtalálható, miket is vár el ez a generáció, ezekből néhány:

- megközelíthetőség (tömegközlekedés, autó)

- stabilitás
- társas kapcsolódási tér (sportolási, közös étkezési lehetőség)
- csapat- és önálló munka
- jól-léti támogatás
- környezettudatosság
- tanulási, fejlődési lehetőség (rövid tanfolyam, mentorálás, coaching, informális online tanfolyam, szakképesítés, tanulószerveződéses gyakorlati képzés)
- több pozícióban is kipróbálhassák magukat
- globális gondolkodás
- 0 túlóra
- családbarát felfogás
- nyitottság (az interneten talált információk segítségével kapnak új ötletet)

A vállalatnak jó, ha van egy karrierterve, mivel a munkavállaló így rangban is tud fejlődni, magasabb pozícióba is léphet előre. Az egyik legegyszerűbb példa a McDonald's, ahol szintén vannak ilyen lehetőségek. Többféle lehetséges vezetői pozíció is van, például koordinátor vagy vendégélmény-menedzser.

A Z generáció rangsorában is a legfontosabb dolog a fizetés, de ezen kívül még fontosnak tartják a kölcsönös tiszteletet, illetve a megbecsülést, de a munkahely hangulatát is. E generáció tagjai nyíltan és bátran képviselik saját érdekeiket, ami pozitív hatással van a szervezeti kultúrára is. (Bereczki E, 2024)

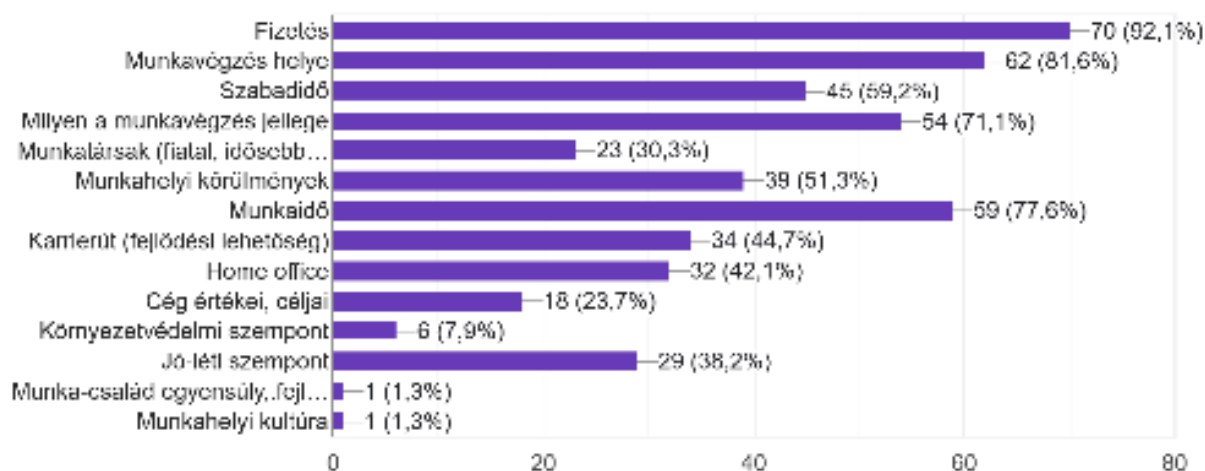
A vállalatban már nincs meg az életkorból adódó hierarchikusság, mivel a fiatalabbak is tudnak hatékonyabb, esetleg egyszerűbb módszereket mutatni az idősebbeknek a munkájukkal kapcsolatban.

Olyan helyekre igyekeznek menni, ahol meghallgatják őket, „nem csak robotként kezelik őket, hanem emberként bánnak velük” (Szücs R, 2024). A mentorálás is kiemelkedő számukra, mivel ez esetben úgy érzik, hogy meg vannak becsülve. A főnökek egyben mentornak is kellene lennie, akik segítik őket, nem csak a feladatokat mondják el, hanem meg is mutatják, vagy akár még meg is tanítják nekik. A mentorálás segítségével a feladatokat, az egyes folyamatokat jobban megismerhetik, de maguk is kitalálhatnak újabbakat, amivel gyorsabban és hatékonyabban vihetik véghez a munkájukat.

A pénzügyekkel kapcsolatban is sokkal hamarabb kapnak információt, így ezért mernek magasabb fizetést kérni annak ellenére, hogy nincs akkora tapasztalatuk. Az idősebb generációk tagjai úgy gondolják, hogy irreálisak a bérigényeik. Sok helyen olvasható, hogy nettóban 4-500.000 Ft szeretnének kapni a leendő munkahelyükről, már ezzel indítanak az állásinterjún is. Az idő haladtával, a tapasztalatok megszerzésével párhuzamosan egyre magasabb fizetést kaphatnak, ami vonzó lehet a fiatalok számára. (HRPortál, 2024)

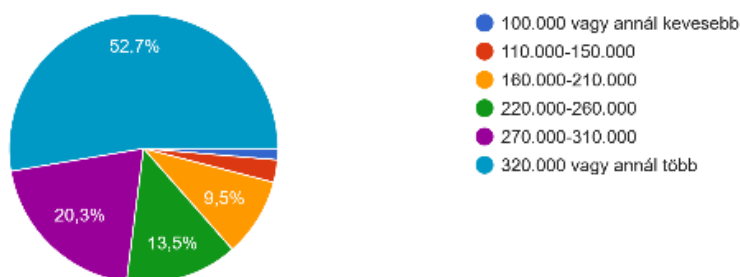
Az általam összeállított kérdőívre kapott válaszok is ezeket a nézeteket igazolják (76 fő). Munkavállaláskor a fiatalok is elsődlegesen a fizetést nézik (92%), fontos még számukra a munkavégzés helye (82%) és munkaidő (78%), valamint a munka jellegét (71%) is figyelembe veszik. A munkájukért igyekeznek minél magasabb bért kialkudni, mint minden más munkavállaló, a 74 fő kitöltő 53%-a minimum 320.00 forint nettó bért vár el. A munkaidőn kívül nem szívesen dolgoznak, kivéve, ha azt kifizetik (59% 74 kitöltőből).

## 4. ábra: Milyen szempontok érvényesülnek a munkahelyválasztásnál?



Forrás: szerző saját szerkesztése

## 5. ábra: Mekkora fizetésért kész el szívesen dolgozni? (nettóban)



Forrás: szerző saját szerkesztése

## 2.5. Kompenzációs csomagok

Kompenzációs csomagokat is ki lehet alakítani, ha a munkaadó nem tud alaphétt emelni. Ha nem vonzó (és megtartó) a juttatás, akkor hamar elcsábíthatja a konkurencia, ahol többet ígérnek. Az alaphéttén kívül kaphatnak béren kívüli juttatásokat is, amivel akár a lojalitásuk is megszerezhető. Ilyen lehet a Szép-kártya, bizonyos utalványok. Például a McDonald's minden alkalmazottjának biztosít egy kártyát, amivel 20% kedvezményt kap bármely magyarországi McDonald's étteremben.

Az új munkavállalókra legyenek felkészülve, azaz (iroda esetén) legyen berendezve az íróasztala számítógéppel és a hozzá szükséges egyéb eszközökkel. Másféle munkahelyen az adott munkafeltételekkel, munkaeszközökkel fel legyenek szerelkezve, hogy érezze a munkavállaló, tényleg fontos a vállalat és a vezetők számára. Így kimutatják, örülnek, hogy ő lehet az új kollégájuk.

A leendő kolléga érkezésére a többi munkavállalót is fel kell készíteni. Például ilyenek lehetnek a csapatépítő programok, amikre az új kollégát is elhívják. Így megismerhetjük az erősségeit, a gyengeségeit, de egy fesztelen beszélgetésbe is be tudják vonni, például egy ebédnél. Ezt követően jobb az együttműködés.

Érdemes tartani rendszeres teljesítményértékelő gyűléseket. Ezeken a megbeszéléseken megtárgyalják az eredményeket, és egyeztetik az elkövetkező időszakra/időszakokra vonatkozó terveket és célokat. A McDonald's-ban ezt úgy oldották meg, hogy a faliújságra kiírták, mik a célok, amiket el kellett érniük a hónap, illetve év végére. A vezetők egy hónapban akár többször is tartottak megbeszélést.

### 3. Z generáció a munkahelyeken

A 2012-es Munkatörvény alapján „munkavállaló az lehet, aki a 16 életévét betöltötte. Ettől eltérően munkavállaló lehet – az iskolai szünet alatt – az a 15 életévét betöltött tanuló, aki nappali rendszerű képzés keretében tanulmányokat folytat”. (MT 2012. évi I. törvény)

2025-re a Z generáció tagjainak ¼-e már a munka világában lesz, és aktívan fog dolgozni.

A Z generáció, de az Y generáció is új szemlélettel érkezik a munkahelyekre, így a technológiai szakadék mélyül a fiatalabbak és az idősebbek között. A munkahelyeken jó a fiatalabb munkavállalókkal dolgozni, mert új színt visznek a munkahelyi kultúrába, az innovációba, továbbá kommunikációs előnyökkel jár. Könnyebben és gyorsabban tanulnak, sokkal innovatívabbak is, mint az idősebb generációk. A kommunikációjuk is előnyös lehet, mivel a korukhoz közelebbi fogyasztókat próbálják meggyőzni, hogy ezeket a termékeket vegyék meg, ezeket a szolgáltatásokat vegyék igénybe. (Pannonsafe, 2020)

A Z generáció tagjai számára fontos a tapasztalatgyűjtés, amit a középiskolás és/vagy az egyetemi évek alatt lehet megszerezni. Egy-egy területen hosszabb ideig is kipróbálhatják magukat, így jobban meg tudják határozni, mi az, amit szívesen csinálnának. Erre az 50 órás közösségi szolgálat teljesítése tökéletes megoldás a fiatalok számára. Így több területbe is betekintést nyerhetnek, majd ezt követi/követheti a diákmunka vállalása. Az egyetemi évek alatt van lehetőség a duális képzésre, ahol 3-4 év munkatapasztalatot is szerezhetnek a tanulmányaik folytatása mellett.

A primer kutatásom során a kérdőívet összesen 76 fő töltötte ki a Z generációból, 40 fő az idősebb generációból. Az összesített adatokból az derült ki, hogy a Z generáció szívesen vállal munkát: A kitöltők 62%-a (47 fő) már 15 és 19 éves kora között már dolgozott, 87%-a (66 fő) iskolai feladatai mellett (ld. alábbi diagram). Fontos kiemelni, hogy a kitöltők jelentős része a fővárosban (25% - 19 fő), megyei jogú városban (17% - 13 fő) vagy városban (43% - 33 fő) él, ahol munkalehetőség hamarabb található. Az idősebb generáció tagjainak közel 80%-a (33 fő) dolgozik fiatalokkal, és ezek 91%-a (30 fő) szívesen is dolgozik velük, mivel új ismereteket hoznak a vállalatához, lelkesek, ambíciózusak és lendületesek. Az idősebbek szerint a Z generációs tagok nagyon magabiztosak az informatikai eszközök használatában, kommunikatívak és rugalmasak.

#### 3.1. Z generáció diákmunkában

A diákok többféle jogviszonyban dolgozhatnak, de a leggyakoribb az iskolaszövetkezeten való munkavállalás, mivel itt egész évben található munkalehetőség az országon belül bárhol. Nyáron az iskolai szünet idején több az ajánlat (szabadságolások, szezonális munka), és több a jelentkező is, mivel ekkor nem korlátozó tényező az iskolai oktatás. A munkabeosztás többnyire rugalmas, a munkavállalók saját maguk osztják be, mikor és hogyan szeretnének dolgozni. A McDonald's-ban is mi határoztuk meg, mivel többségünk még középiskolába vagy felsőoktatásba járt, így közös erővel próbáltuk összeegyeztetni a munkaidőt az iskolával. Az órarendünkhöz igazítottuk a beosztásunkat, és ehhez a vállalat is alkalmazkodott. Ez az egyik legkiemelkedőbb szempont a bérezés mellett a diákok számára.

Mi lehet a motivációjuk, amiért elkezdene dolgozni? A kérdőívemre adott válaszok (76 fő) szerint a többség (59%) különböző fesztiválokra, programokra gyűjt. Szintén nagyszámú szavazatot (30,7%) kapott az a szándék is, hogy külön szeretnének költözni a szüleiktől. A harmadik legjelentősebb motiváció (18,7%) az, hogy a párjukkal szeretnének összeköltözni a közel jövőben.

### 3.1.1. Miért jó, ha 15-24 évesen elmennek a diákok dolgozni?

Az otthoni pénzügyi helyzet javításához jelentősen hozzájárulhat, különösen a felsőoktatásban való részvétel esetén. Sok fiatal nem tud a család támogatni, így elmennek dolgozni iskola mellett, hogy a tandíját ki tudják fizetni.

A gyerekek önbecsülését is növelheti. Vannak dolgok, amiket az iskolában vagy az otthon falai között nem lehet megtapasztalni, megtanulni. Előfordul, hogy miután elkezd dolgozni, és kilép a komfort zónájából, rádöbben, olyanokra is képes, amivel nem is volt eddig tisztában.

A Z generáció zöme már 2-5 munkahelyen kipróbálta magát (74 válaszadóból 77%), de vannak olyan esetek, akiknek 5-nél több munkahelyük is volt már. Azonban olyan nincs, aki ugyanott dolgozik, ahol először kezdett. Ennek is megvan az az előnye, hogy több tapasztalatuk lesz, mire ténylegesen kikerülnek a munka világába, és így színesebb lesz az önéletrajzuk. Egy HR munkatárs hamarabb felveszi azt a leendő munkavállalót, akinek magasabb az iskolája, de mellette vannak különböző munkatapasztalatai is.

A versenyszellem is lehet motiváló. A kortársakkal tud versenyezni az óraszámok vagy a fizetések tekintetében. Köztudott, a pénzügyekről nem annyira előnyös beszélgetni, de a fiataloknál ez nem annyira nagy probléma. Mégis előfordulhat ezekből időnként némi konfliktus, különböző féltékenység vagy épp irigység is. Egyes munkahelyeken versenyeket is meghirdetnek, például adott időszak alatt ki adja el a legtöbb fánkot. Iskolaszövetkezetek által meghirdetett versenyekkel is lehet találkozni, hogy minél többet dolgozzanak a munkahelyeken. Például a Fürge Diáknál is van erre lehetőség, hogy ezzel ösztönözzék a több munkát, vagy ha hozol magaddal valakit, akkor kapsz plusz juttatást is.

A családok is hatással lehetnek a Z generáció tagjaira, háromféle is lehet, amit otthonról hozhat. Az egyik lehetőség, hogy ugyanúgy elmegy dolgozni, mint amit otthon is látott a szülőktől, nagyszülőktől. A másik lehetőség, hogy ők sem fognak munkát vállalni, mivel jön a segély és az egyéb más juttatások, amikért nem kell megdolgozni. A harmadik, ami ritkán fordul elő, hogy amit otthon lát, számára az egy rossz példa, így ebből ki szeretne törni, egy másik útra térni, így elkezd tanulni, majd dolgozni.

A kortárs hatásokon kívül egyéb hatások is érik a fiatalokat, ilyenek az influenszerek. A mai világban akadnak olyan lehetőségek is, amihez nem kell kimozdulni a házból, mégis lehet vele jövedelmet szerezni, ilyen lehet például az influenszerek élete. Ezzel lehet nagy hírnevet (és jövedelmet) szerezni, de lehet az ellenkezője is, hogy a nagy befektetett energia és pénz ellenére haszon nem lesz belőle. A mai virtuális világban nagyon kreatívnak és egyedinek kell lenni ahhoz, hogy ebből meg is lehessen élni.

### 3.1.2. Statisztikai adatok

A KSH oldalán megtalálható adatokból látható a foglalkoztatási ráta korcsoport és nemek szerinti alakulása, azaz a 15-24 éves korosztályban 2022-ben 27,6% és 2023. évben 27,4% volt ez az arány. Az elmúlt időszakban, az adatok alapján csökkent ez az arány.

A magyar statisztika szerint minden negyedik magyar diák dolgozik a tanulmányai mellett. Az európai kutatások szerint csak 6% dolgozik Hazánkban (Eurostat). A jelentős eltérés a két adat között abból adódik, hogy zömében iskolaszövetkezeten keresztül dolgoznak (például Fürge Diák, Meló Diák). Ez a módszer EU-ban nem annyira elfogadott, csupán a direkt munkát fogadják el. A diákszövetkezetek által megadott adatok segítségével ki tudjuk jelenteni, hogy a felsőoktatásban minden második hallgató dolgozik iskola mellett.

A legnépszerűbb állások, amiket szívesen elvállalnak a diákok, az egyszerű operátori munka, a könnyű betanított munka. Ezeket a munkákat mindig mentorálja valaki, akik betanítják őket. A legnépszerűbb munkahelyek a gyorséttermek, turisztikai vagy a kereskedelmi egységek. Rugalmasan kezelik a beosztásokat, és figyelembe veszik, mely időszakokban tudnak műszakot vállalni a diákok az iskolai feladatok elvégzése mellett. A legnépszerűbbek a ruhabolti eladói, az árufeltöltői, a hostess, az irodai és az adminisztratív feladatok. Ezeket a 2023-as diákszövetkezeti adatokból olvastam. (HR Portál, 2024)

A kérdőívet kitöltők (76 fő) zöme, 73%-a dolgozik diákmunkában (60%+13%), és ezen belül a többség szellemi munkát végzett (54%).

### 3.2. Z generáció munkanélkülisége

Ha nem elégedettek a munkahelyükkel, akkor inkább lesznek munkanélküliek, mint hogy ott maradjanak abban a bizonyos helyzetben. (Szücs R, 2024) Ha olyan a munkahely, akkor lépni kell, de nem feltétlenül úgy, hogy ne legyen B terv. A Z generáció egy része még ezt megteheti, mivel otthonról kaphatnak pénzügyi támogatást, így nem muszáj gondolkodni a következő lépésen.

A Z generáció harmada azt mondja, hogy nem érzi magukat anyagi biztonságban. Lendvai Zsolt kutatása szerint (Lendvai Zs, 2024) sokuk hónapról hónapra él, és komoly feladat a számlák kifizetése. Ilyen esetben a tanulásra költenek a legkevesebbet. Köztudott, a tanulás az egyik legdrágább befektetés, az önköltséges képzés egy felére több százezres tandíjat is jelenthet. Inkább nem mennek felsőoktatási intézménybe tanulni, mivel így nem kell felvenni hitelt, és nem adóssággal kezdik a felnőtt életüket. (Lendvai Zs, 2024)

Ha a fiatalok korán lépnek a munka világába, az meghatározza a munkaerejük minőségét, de az nem a végzettségtől, a szocializációtól függ, hanem a felelősségvállalástól, a konfliktuskezeléstől és/vagy a munkatársakkal való együttműködéstől. Ezek a képességek nem a munkába lépés első éveiben derülnek ki, hanem a későbbiekben, de negatív diszkriminációt érezhet az, akinek alacsonyabb a végzettsége. Ez legfőképpen a városokban érzékelhető. A kisebb településeken, falvakon vagy tanyákon az ilyen jellegű lehetőségekről kevesebb információ érhető el, így ezek a munkaügyi központok, a civil szervezetek segítségével juthat el hozzájuk. Emiatt is növekszik náluk a munkanélküliségi ráta.

#### 3.2.1. Statisztikai adatok

A KSH adatai szerint 4,2% volt a munkanélküliségi ráta, amit 2023 utolsó negyedévére vonatkozóan mutattak ki. Ebből a 15-24 éves korig 46ezer főt jelent, aminek a rátája 14,7% volt (az alábbi táblázatban látható).

2. táblázat: Munkanélküliségi ráta (KSH, 2023, 4. negyedév)

| Korcsoport, éves | Létszám |                                 | Munkanélküliségi ráta |                                      |
|------------------|---------|---------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
|                  | ezer fő | változás, ezer fő <sup>a)</sup> | %                     | változás, százalékpont <sup>a)</sup> |
| 15–24            | 46,3    | 12,6                            | 14,7                  | 3,6                                  |
| 25–54            | 142,6   | 14,2                            | 3,9                   | 0,4                                  |
| 55–74            | 30,9    | 4,1                             | 3,2                   | 0,2                                  |
| Összesen         | 219,8   | 30,9                            | 4,4                   | 0,6                                  |

Forrás: KSH

Ezen a táblázaton az elmúlt két évet vizsgálhatjuk korcsoportonként. Látszik, hogy az általam vizsgált generáció az, aminek a legmagasabb a munkanélküliségi rátája. Ennek egyik oka lehet, hogy korukból adódóan a 15-19 évesek zöme még középfokú iskolai tanulmányaikat folytatják, szoros napirenddel. Érettségire és szakvizsgára, az egyetemi felvételig való felkészülés nem sok lehetőséget enged a munkavállalásra. Másik oka lehet az erős előítélet a Z generációval szemben, így inkább a megbízhatóbbnak vélt, idősebb generációt választják egy állásinterjú alkalmával. Továbbá sok álláshirdetésben olvasható, hogy 1-3 évig terjedő munkatapasztalat az elvárás, de a pályakezdekők között kevés személy rendelkezik ezzel, például a duális képzésben részesült fiatalok.

### 3.2.2. Mi várható a jövő generációjától?

A HR portál (Kovács K, 2022) több pontban összefoglalta, mik is azok a dolgok, amiket elvárhatnak a Z generáció egyes tagjaitól.

3. táblázat: Elvárások a Z generáció tagjaitól

|                                   |                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| digitálisan műveltek              | „digitális bennszülöttek”, egyes digitális eszközök már kis korukban is az életük része volt                                                                                                   |
| gyors felfogás                    | napi szinten rengeteg információval találkoznak, de csak azokat az információkat fogadják be, ami számukra vagy a jövőjükre nézve fontos lehet                                                 |
| gyors válasz                      | a dicséretet is szívesen fogadják, de az építő kritikát is                                                                                                                                     |
| online tér                        | a vezetők, a kollégák azt láthatják, hogy folyamatosan az interneten vannak, de közben információkat gyűjtenek, vagy kapcsolataikat alakítgatják, ami akár a vállalat számára is hasznos lehet |
| multi-tasking, mobilisak          | a sok információ áramlása miatt több helyre is tudnak figyelni, így több munkát is tudnak végezni párhuzamosan                                                                                 |
| munkahelyi, személyes kapcsolatok | így a kollégákat, az egyes folyamatokat jobban megismerhetjük, megtanulhatjuk                                                                                                                  |
| fix munkaidő                      | Z generáció számára értékes az egészségre való törekvés, és az, hogy kiszámítható legyen az életük                                                                                             |
| rugalmasság                       | ha van időpontjuk munkaidőben, akkor el tudjanak menni, és ezt az időt lecsúsztatják később                                                                                                    |

|             |                                                                                                                           |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| elérhetőség | ha valami történik, akkor a főnöktől segítséget lehessen kérni                                                            |
| szabadság   | a munkavégzés során szükséges egy kis szabadság, a kezdeti iránymutatás után az önálló feladatvégzést részesítik előnyben |
| biztonság   | a kételyek miatt a Z generációnak szüksége van a biztonságra, ha nincs akkor sokszor váltják a munkahelyüket              |

*Forrás: szerző saját szerkesztése*

Klaikó Dóra, munka- és szervezetszichológus mondta „A Z generáció és a főnök” interjújában, hogy „A munka az életük része, de nem az életük”. (Gubár G, 2023)

### 3.3. Z generáció által támogatott motivációs eszközök

A munkaadóknak nagy kihívást jelent, hogy a Z generáció tagjait megtartsa, illetve motiválja a hatékonyabb munkavégzésre. (Profession.hu, 2018)

A Z generáció számára fontosak a gyakorlatias, apró leckék, információk az egyes munkafolyamatokban. Sok esetben, ha valamit nem tudnak, akkor az online térhez fordulnak segítségért, ahol „kisebb falatokban” szerzik meg azokat a megoldási lehetőségeket, amiket az idősebbektől is megkaphatnának, de számukra így egyszerűbb. Ezért is van problémájuk a kommunikációval. Vannak olyan kollégák, akik nem úgy mondják el a folyamatot, ahogy az számukra érthető lenne.

A mentális egészség számukra nagyon fontos. A Z generációsok egy része úgy érezte, hogy nem tud élni a szabadságolás lehetőségével anélkül, hogy nem kellene tartaniuk az ítélezéstől vagy a negatív következményektől. A vezetőknek csökkenteniük kellene a szabadnapok kivétele körüli stigmát és támogatni kellene a munkavállalók jól-létét.

A Z generáció számára fontos, hogy használható információkat kapjanak a menedzserektől, a mentoroktól vagy épp a coachoktól. A vezetők hozzáállása nagyban befolyásolja, hogy a munkavállalók hogyan érzik magukat annál a vállalatnál, ezáltal az elégedettségük milyen. Ha elégedett egy munkavállaló, akkor jobban és hatékonyabban fog dolgozni. (Deloitte, 2024)

A munkahelyen lehetőség van az elismerő 5 nyelvet is alkalmazni: (Chapman G. – White P, 2023)

#### 4. táblázat: Munkahelyi elismerések formái

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elismerő szó | Nem érdemtelen, eltúlzott dicséret. (Négyszemközt, írásban, kollégák előtt szóban)<br>Teljesítmény dicséret: az elért eredmények, teljesítmények utána szóbeli dicséret.<br>Jellemvonások megerősítése: A munkatárs jellemvonásait dicsérik, de ebbe nem tartozik bele a teljesítmény.<br>Személyiség megerősítése: A munkatárs pozitív vonásainak kiemelése, ebbe bele tartozik az életfelfogás is, illetve a pozitív személyiségvonások. |
| Minőségi idő | Fontos a különböző programok, nehézségek, újabb ötletek ismertetése. Ide tartoznak a különböző projektek, csapatépítő rendezvények. Amikre nagyon kell figyelni egy személyes beszélgetésnél: a szemkontaktus, a visszakérdezés, a                                                                                                                                                                                                         |

|                   |                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | testbeszéd, az érzelmek jogossága, ne foglalkozunk egyéb dolgokkal, és ne szakítsuk félbe a másik felet.                                                                                                                                  |
| Segítő kéz        | A munkatársak egymás mellett kiállnak, és segítik egymást a feladat elvégzésében. Ilyen lehet például a túlóra vállalása, részmunka elvégzése.                                                                                            |
| Figyelmes ajándék | Személyes ajándékok, ami lehet akár egy sportesemény, egy vásárlási utalvány vagy a szabadság is (például egy nehéz projekt után jól esik egy kis extra pihenés).                                                                         |
| Elismerő érintés  | A munkahelyen is előfordulhatnak bizonyos elfogadható fizikai érintések, például egy baráti vállon veregetés. Ez problémát is okozhat, ha félreértik. Viszont a biztató érintés kimutatja a szeretetet, az elismerést és az együttérzést. |

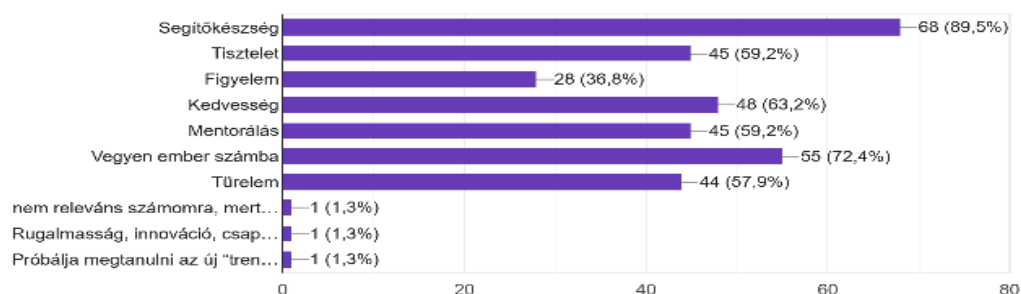
*Forrás: szerző saját szerkesztése (Chapman G. – White P, 2023)*

Mit is várunk el a munkatársainktól? A saját és az idősebb generáció tagjaitól is ugyanazt várják el a Z generáció tagjai. A 76 válaszadó a legfontosabbnak a segítőkészséget (89%), a kedvességet (63%) és az emberszámba vételt (72%) jelölték.

#### 6. ábra: Elvárások az idősebb generációk tagjaitól

Az idősebb generáció tagjaitól (baby boomer, X és Y) mit vársz el a munkahelyeden? (Több válasz lehetséges)

76 válasz



*Forrás: szerző saját szerkesztése*

Az idősebb generáció tagjai (33 válasz) a fiatalokhoz elismerő szavakkal közelítenek elsősorban (82%), a másik legfontosabb közeledés pedig a segítségnyújtás felajánlása (76%), azaz például, ha valamiben bizonytalanok vagy nem tudnak valamit, akkor szívesen segítenek az ifjabbaknak, akiket tényleg érdekel a téma, akik lelkesek.

Kijelenthető, hogy legerősebb motiváció eszközök: a fizetésemelés (81%), a fejlődési lehetőség (64%), a rugalmas munkaidő (61%) és a bónuszok, dicséretetek (58%).

#### 3.4. Z generáció beilleszkedése a munkahelyen

Négy módszerrel lehet őket beilleszteni a munkahelyekre, a toborzást követően ez az egyik legfontosabb feladata a HR munkatársnak. (HR Group, 2024)

5. táblázat: A beillesztés négy módszere

|                         |                                                                                                                                                  |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mentor program          | Cél: az új munkatársaknak sikerüljön minél hamarabb megérteni a kiválasztott vállalat kultúráját. Kérdések megválaszolása.                       |
| Kommunikáció            | Z generáció és az idősebbek meg tudják egymást érteni, például nyíltan beszélgetni munkáról vagy másról.                                         |
| Projektalapú munka      | Saját kreativitásuk és technológiai jártasságuk bemutatása. A képességeik jobban és hatékonyabb kihasználása a munkahelyen.                      |
| Visszajelzés, elismerés | Fontos a Z generáció számára a folyamatos visszajelzés és a teljesítmény elismerés. Ezzel folyamatosan fejlődnek és állandó tanulásra ösztönzik. |

Forrás: szerző saját szerkesztése (HR Group, 2024)

Hosszú távon gondolkodni a Z generációval? A válasz, igen, a kérdés csak az, hogyan? Mind a két félnek kell alkalmazkodni egymáshoz, azaz a Z generációs munkavállalónak az elvárásait egy kicsit lejjebb kellene adni, az idősebb generációknak pedig türelmesebbnek kellene lenniük. A türelem és a tolerancia mindkét oldal felől szükséges, mivel az újdonsült munkavállaló még sok mindent nem tud, és nem fog mindent megérteni elsőre. (HR Portal)

Az általam készített kérdőívből kiderült, hogy a válaszadók többsége egy évnél (74 kitöltőből 77%) tovább is dolgozott már egy munkahelyen. Ezek szerint egyes munkahelyeken vannak olyan módszerek, amivel rá tudják venni a fiatalok a hosszabb távú maradásra is.

Az idősebb generáció tagjai szerint a Z generációsok azért hagyják ott olyan hamar a munkahelyüket, mert nincs kitartásuk, vagy gyorsan akarnak szerezni munkát, a változatosságra vágnak egy munkahelyen is, illetve még keresik magukat, mit is szeretnének igazából.

### 3.5. Hogyan változnak meg a munkahelyek?

A munkahelyeknek is szükséges változniuk. Nem csak a munkavállalóknak, hanem a munkaadóknak is alkalmazkodniuk kell a folyamatos változásokhoz. A következő időkben radikálisabb változás várható a nagyfokú digitalizáció miatt. Ahogy az élet minden területén, úgy a munka világában is egyre nagyobb teret kap a mesterséges intelligencia (például a ChatGPT).

A generációs különbségek miatt egyre nagyobb a szakadék. A nyugdíjasok is dolgoznak még, de már a Z generáció idősebb tagjai is kezdenek egyre jobban beáramlani a munkaerőpiacra. A munkahelyeken az idősebbeknek több problémát jelentenek a digitalizáció és a robotizáció által okozott nehézségek, a fiataloknak ez szinte természetes folyamat.

## 4. Következtetés

A primer kutatásomból az derült ki, hogy a fiatalok szeretnének dolgozni, de sok vállalat nem szívesen veszi fel őket. Ha van ötletük, nem feltétlenül hallgatják meg őket. Az idősebb kollégák viszont kedvelik őket, mivel a kíváncsiságukat és a lelkesedésüket nem ölték még ki belőlük. Nagyon sok fiatal már kiskoruként is vállal munkát: a család kényszere miatt, vagy egyszerűen saját elhatározásból, mert saját fizetésből szeretnének valamit megszerezni. Sokan a home office-t részesítik előnyben, amit a Covid-19 járvány hozott magával. Azt láthatjuk, hogy a Z generáció tagjait is lehet motiválni, hogy hosszabb távon maradjanak egy-egy munkahelyen, csak meg kell őket ismerni. A munkaadóknak nagy kihívás a

Z generáció, de egyre nagyobb a kíváncsiság, hogy milyen lesz a következő generáció, az alfa generáció. Sok vezető tart a Z generációtól, mivel mindenhol csak azt lehet hallani, hogy „nem felelősségteljesek, nem kitartóak, csak a telefont nyomkodják”, de a kérdőívek válaszai ennek ellentétét mutatják, hogy van remény, a Z generációsok között is akad, nem kis számban, akik hosszú távon is gondolkoznak egy munkahelyen, és az elvártaknak megfelelően tudják elvégezni a rájuk bízott feladatokat.

Egyes munkahelyeken szinte csak fiatalokat vesznek fel, és itt valóban magasabb is a fluktuáció (például gyorséttermek). Vannak azonban olyan munkahelyek is, ahol idősebbek és fiatalok is hatékonyan dolgoznak együtt (Gyulai Várfürdő), de előfordulnak olyan munkahelyek is, ahol csak idősebbeket foglalkoztatnak, az ifjabbak számára nem vonzóak ezek a helyek (Kormányhivatal).

## Irodalomjegyzék

1. Bagaméri Viki, 2024.02.05., X, Y, Z és alfa generációk élnek együtt? [https://gyerekszoba.hu/csalad/x-y-z-alfa-milyen-generaciok-elnek-ma-egyutt/?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjwj9-zBhDyARIsAERjds1oro3p0aj-iukNr4PsvCcK4iF\\_1xhNcgznNR4aU42srqbKX2F6HDgaAm2MEALw\\_wcB](https://gyerekszoba.hu/csalad/x-y-z-alfa-milyen-generaciok-elnek-ma-egyutt/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwj9-zBhDyARIsAERjds1oro3p0aj-iukNr4PsvCcK4iF_1xhNcgznNR4aU42srqbKX2F6HDgaAm2MEALw_wcB) Letöltve: 2024.08.13.
2. Balogh Gábor, Karoliny Mártonné (szerk.) – *Az emberi erőforrások menedzselése*, Akadémia Kiadó, 2023
3. Bartha Adrienn – Malatyinszki Szilárd (2024) Z Generáció kihívásai a munkaerő-piacon – Mi hajt minket? HR Akadémia, 2024. 11. 25.
4. Bassa Mirtill (2024), Könnyebbé és stresszmentesebbé teszi a munkát ez a hozzáállás – Ilyen a Z generáció munkamorálja, Femina, (2024.02.19.), 2024.07.23. <https://femina.hu/kapcsolat/z-generacio-karrier-munkamoral/>
5. Bereczki E. (2024) Pannon rádió – A Z generáció munkamorálja – Bereczki Enikő, generációs szakértőt kérdezzük <https://www.mixcloud.com/pannonradio/a-z-gener%C3%A1ci%C3%B3s-munkamor%C3%A1lja-bereczki-enik%C5%91-gener%C3%A1ci%C3%B3s-szak%C3%A9rt%C5%91t-k%C3%A9rdezz%C3%BCk/?fbclid=IwAR3kILrpnWF48aZ7hWtop2BLqvgzOrj56mqJqijIEqEtfmpTLhn9pqCSfug>
6. Bereczki Enikő (2024): A rejtélyes Z generáció: Berecki Enikővel Bombera Krisztina beszélget, HVG könyvek, (2024.07.07.) <https://www.youtube.com/watch?v=gygooiA3gVg&t=950s>
7. Bereczki Enikő (2024) – *Hogyan formálják a Z generáció elvárásai a munkahelyeket?*, 2024.07.05. [https://panpeterstop.blog.hu/2024/07/05/generaciok\\_868](https://panpeterstop.blog.hu/2024/07/05/generaciok_868)
8. *Bobera Krisztina (2024): A rejtélyes Z generáció: Berecki Enikővel Bombera Krisztina beszélget*, HVG könyvek, <https://www.youtube.com/watch?v=gygooiA3gVg&t=950s>
9. család.hu (2024) Pop, sátor, politika – *Miért vonzóak a fesztiválok?* 2024.01.14. (2024.10.21) <https://csalad.hu/csaladban-elni/pop-sator-politika-miert-vonzok-a-fesztivalok>
10. Deloitte (2024) Motiváció, inspiráció, jutalmazási stratégia: ezek a feltételek szükségesek a Z generációnak, Deloitte, (2024.01.09.), 2024.07.24. <https://profitline.hu/motivacio-inspiracio-jutalmazasi-strategia-ezek-a-feltetelek-szuksegesek-a-z-generacionak-457072>
11. Fogas Krisztina (2015) - *Z generáció: ilyen az új nemzedék a munkahelyen!*, Profession.hu, 2015.11.10. <https://www.profession.hu/cikk/z-generacio-ilyen-az-uj-nemzedek-a-munkahelyen>
12. Gábor Kálmán (2000) (szerk.) – *Társadalmi átalakulás és ifjúság, A szabadság, mint esély*, Szeged, 2000
13. Gary Chapman, Paul White (2024) *A munkahelyi elismerés 5 nyelve*, Marmet, Budapest, 2023
14. Gombkötő Marcell (2024) Igenis akar dolgozni a Z generáció! – Interjú Szili-Török Adriennel, az UniYou ügyvezetőjével és társalapítója, HRBlog.hu, 2024.07.28. (2024.08.03.) [https://www.hrportal.hu/hrblog/gombkoto-marcell/igenis-akar-dolgozni-a-z-generacio\\_-\\_-\\_-interju-szili-torok-adriennel--az-uniyou-ugyvezetojével-es-tarsalapitojával-20240728.html](https://www.hrportal.hu/hrblog/gombkoto-marcell/igenis-akar-dolgozni-a-z-generacio_-_-_-interju-szili-torok-adriennel--az-uniyou-ugyvezetojével-es-tarsalapitojával-20240728.html)

15. Gubár Gabriella (2024) Munka Világ 2023.12.25. – A Z generáció és a főnökök, Pécs TV, Gubár Gabriella, Klaikó Dóra interjú (2024.07.04.) <https://www.youtube.com/watch?v=U11YFXBKRxA>
16. HR Portál (2022) Z Generáció a munkaerőpiacon [https://www.hrportal.hu/hrblog/brandma-employer-branding---toborzas--onboarding--munkaero-megtartas/z-generacio-a-munkaeropiacon---hogyan-gondolkozz-az-o-fejukkel\\_-20221006.html](https://www.hrportal.hu/hrblog/brandma-employer-branding---toborzas--onboarding--munkaero-megtartas/z-generacio-a-munkaeropiacon---hogyan-gondolkozz-az-o-fejukkel_-20221006.html)
17. HR Portál (2024) Egyre nehezebb a fiatalok toborzása és megtartása, de mi lehet a megoldás?
18. HR Portál (2024) Ezek a Z generáció igényei 2024-ben, HR Portál (2024.06.) <https://www.hrportal.hu/c/ezek-a-z-generacio-igenyei-2024-ben-20240801.html>
19. HR Portál (2024) Melyek a legnépszerűbb diákmunkák és mennyit lehet keresni?, (2024.01), 2024.08.03. <https://www.hrportal.hu/hr/melyek-a-legnepszerubb-diakmunkak-es-mennyit-lehet-keresni-20240131.html>
20. HR Portal (2024): Miben erősek a munkában és hogyan tanulnak? Terítéken 4 generáció, HR Portál (2024.05.), <https://www.hrportal.hu/hr/miben-erosek-a-munkaban-es-hogyan-tanulnak-teriteken-4-generacio-20240524.html> Letöltve: 2024.07.22.
21. HR-Group (2024) Z generáció a munkavilágában, eu-Jobs HR-Group, 2024.04.16. (2024.07.22.) <https://eujobshrgroup.hu/z-generacio-a-munka-vilagaban/>
22. HRPortál (2024) Itt a Z generáció, jön az alfa: generációs toborzási stratégiák, (2024.05.), 2024.07.23. <https://www.hrportal.hu/hr/itt-a-z-jon-az-alfa-generacios-toborzasi-strategiak-20240606.html>
23. Kolosi Tamás, Szelényi Iván, Tóth István György (2022) – *Társadalmi riport 2022*, Tárki Zrt., 2022
24. Kovács Kata - Z generáció a munkaerőpiacon – *Hogyan gondolkodj az ő fejükkel?*, 2022.10.06. [https://www.hrportal.hu/hrblog/brandma-employer-branding---toborzas--onboarding--munkaero-megtartas/z-generacio-a-munkaeropiacon---hogyan-gondolkozz-az-o-fejukkel\\_-20221006.html](https://www.hrportal.hu/hrblog/brandma-employer-branding---toborzas--onboarding--munkaero-megtartas/z-generacio-a-munkaeropiacon---hogyan-gondolkozz-az-o-fejukkel_-20221006.html)
25. Kovács Kata (2022) – BrandMa Employer Branding, Z generáció a munkahelyeken – *Hogyan gondolkodj az ő fejükkel?*, HR Portál, (2022.10.06.), 2024.07.22. [https://www.hrportal.hu/hrblog/brandma-employer-branding---toborzas--onboarding--munkaero-megtartas/z-generacio-a-munkaeropiacon---hogyan-gondolkozz-az-o-fejukkel\\_-20221006.html](https://www.hrportal.hu/hrblog/brandma-employer-branding---toborzas--onboarding--munkaero-megtartas/z-generacio-a-munkaeropiacon---hogyan-gondolkozz-az-o-fejukkel_-20221006.html)
26. Kovács Kata (2022) - Z generáció a munkaerőpiacon – *Hogyan gondolkodj az ő fejükkel?*, 2022.10.06. (2024.07.05.) [https://www.hrportal.hu/hrblog/brandma-employer-branding---toborzas--onboarding--munkaero-megtartas/z-generacio-a-munkaeropiacon---hogyan-gondolkozz-az-o-fejukkel\\_-20221006.html](https://www.hrportal.hu/hrblog/brandma-employer-branding---toborzas--onboarding--munkaero-megtartas/z-generacio-a-munkaeropiacon---hogyan-gondolkozz-az-o-fejukkel_-20221006.html)
27. L. Rédei Mária (2001) Demográfia, ELTE Eötvös Kiadó
28. Lendvai Zsolt (2024) Hónapról hónapra élnek az Y és a Z generáció tagjai, Men Instyle, (2024.05.21.), 2024.07.24. <https://www.instylemen.hu/megelhetes-kiadasok-generacios-kutatas-174081>
29. Lendvai Zsolt (2024) Örülnek, ha a számlákat ki tudják fizetni, leghamarabb a felsőoktatáson spórolnak, 2024.05.21. <https://www.instylemen.hu/megelhetes-kiadasok-generacios-kutatas-174081>
30. Malatyinszki Szilárd (2024) Generációk váltakozása, TANÍ-TANI ONLINE p. - Paper: [https://tani-tani.info/generaciok\\_valtakozasa](https://tani-tani.info/generaciok_valtakozasa)
31. Malatyinszki Szilárd (2022) A digitalizáció hatása az emberi erőforrásra, KJE, 2022.
32. Motivátor magazin (2024) A Z generáció jellemzői és nehézségei, Motivátor magazin (2023.02.01.), <https://motivatormagazin.hu/pszichologia/a-z-generacio-jellemzoi-es-nehezsegei/> Letöltve: 2024.07.24.
33. Motivátor magazin (2024) Generációs különbségek, Motivátor magazin (2024.01.21.)
34. MT (2012) Munkatörvénykönyv szóló 2012. évi I. törvény 34. §-a szerint <https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200001.TV>
35. PannonSafe (2020), Így köteleződik el egy Y vagy Z generációs munkavállaló, Vállalkozói biztosítás – 2020. 10. 12. <https://www.pannonsafe.hu/blog/vallalkozoi-biztositas/igy-kotelezodik-el-egy-y-vagy-z-generacios-munkavallalo/183>
36. Pethő Anikó - *Veszély vagy potenciál a túlképzett pályázó? Így látja a fejvadász*, 2024.01. <https://www.hrportal.hu/hr/veszely-vagy-potencial-a-tulkepzett-palyazo-igy-latja-a-fejvadasz-20240103.html>

37. Pethő Anikó (2024) Veszély vagy potenciál a túlképzett pályázó? Így látja a fejevadász, 2024.01.
38. Profession (2018) Z generáció a munka világában: mit kell tudni róluk?, Profession – Toborzás, kiválasztás (2018.04.20.), 2024.07.24. [https://www.profession.hu/hrfeed/z-generacios-palyakezdok/?psafe\\_param=1&gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjw4f6zBhBVEiwATEHFVgXZEG3Tfow8pdpdsmfzdzESg3M6EBgm\\_4ofYY9jx6EKgnSC-XUGehoCa\\_8QAvD\\_BwE](https://www.profession.hu/hrfeed/z-generacios-palyakezdok/?psafe_param=1&gad_source=1&gclid=CjwKCAjw4f6zBhBVEiwATEHFVgXZEG3Tfow8pdpdsmfzdzESg3M6EBgm_4ofYY9jx6EKgnSC-XUGehoCa_8QAvD_BwE)
39. Székács Réka (2024) Felvételi 2024: ezek a legnépszerűbb alap – és osztatlan szakok az idei felvételin, 2024.03.21. (2024.07.22.) [https://eduline.hu/erettsegi\\_felveteli/20240307\\_legnepszerubb\\_alap\\_es\\_osztatlan\\_szakok\\_a\\_2024\\_es\\_felvetelin](https://eduline.hu/erettsegi_felveteli/20240307_legnepszerubb_alap_es_osztatlan_szakok_a_2024_es_felvetelin)
40. Szücs Róbert (2024) Fogadjuk el, hogy a Z generáció inkább munkanélküli, mint hogy elégedetlen legyen a munkahelyén? (2024.07.29.) <https://multijob.hu/fogadjuk-el-hogy-a-z-generacio-inkabb-munkanelkuli-mint-hogy-elegedetlen-legyen-a-munkahelyen/>
41. Szücs Róbert (2024) Miért lesz rossz főnöke a milleniumi generáció a Z generációnak?, Multijob, (2024.07.05.) <https://multijob.hu/miert-lesz-rossz-fonoke-a-milleniumi-generacio-a-z-generacionak/>
42. Töröcsik Mária (2017) *Self-marketing, Személy és marketing kapcsolatok*, Akadémia Kiadó, 2017
43. Vach Vivien (2021) Z generáció a munkahelyen – velünk vagy ellenünk?, mindset pszichológia, 2021.07.24. (2024.07.23.) <https://mindsetpszichologia.hu/z-generacio-a-munkahelyen-velunk-vagy-ellenunk>

<sup>i</sup> Bérszakadéknak nevezzük a nők és férfiak átlagos bruttó órabére közötti különbséget. 2021-ben a nők óránként átlagosan 12,7%-kal kerestek kevesebbet a férfiaknál az EU-ban. Lásd: Európai Parlament <https://www.europarl.europa.eu/topics/hu/article/20200227STO73519/nemek-kozotti-berszakadek-europaban-a-fobb-szamok-infografika>

<sup>ii</sup> Lásd: Lőrincz László-Ilyés Virág-Varga Kinga-Kiss Károly Miklós: Földrajzi és nemek közötti bérkülönbségek a karrierszekvenciákban In. Közgazdasági Szemle, LXXI. évf., 2024. július-augusztus (pp- 701-727.)

<sup>iii</sup> 100. számú Egyezmény a férfi és a női munkaerőnek egyenlő értékű munka esetén járó egyenlő díjazása tárgyában „1. Cikk A jelen Egyezmény szempontjából(a) a "díjazás" kifejezés vonatkozik a rendes-, az alap- vagy a minimálbérrre vagy fizetésre és minden egyéb pénzbeli vagy természetbeni díjazásra, amit a munkaadó a munkavállaló alkalmazásából következően az utóbbinak közvetlenül vagy közvetve fizetni tartozik;(b) "a férfi és a női munkaerőnek egyenlő értékű munka esetén járó egyenlő díjazása"; kifejezés a díjazás azon tételeire vonatkozik, amelyeket a férfi és a női munkaerő közötti megkülönböztetés nélkül írtak elő. 2. Cikk1. A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet minden tagállama köteles a hatályban lévő bérmegállapítási módszereknek megfelelő eszközökkel előmozdítani, és ha ez a hatályban lévő bérmegállapítási módszerekkel összeegyeztethető, biztosítani, hogy a férfi és a női munkaerőt egyenlő értékű munka esetén megillető egyenlő díjazás elve minden munkavállalóra alkalmazást nyerjen.”

[https://jogkodex.hu/jsz/100\\_szamu\\_ilo\\_egyezmény\\_2000\\_57\\_torveny\\_6921513](https://jogkodex.hu/jsz/100_szamu_ilo_egyezmény_2000_57_torveny_6921513) (Letöltés ideje: 2024. 10. 23.)

<sup>iv</sup> Az Európai Unió Bírósága fontos szerepet játszik a nők és a férfiak közötti egyenlőség előmozdításában. E tekintetben számos jelentős ítélet született, lásd: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hu/sheet/59/a-ferfiak-es-nok-kozotti-egyenloseg> (Letöltés ideje: 2024. 10. 26.)

<sup>v</sup> Lásd: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:61975CJ0043>.

<sup>vi</sup> A főként a rendes jogalkotási eljárás keretében elfogadott uniós jogszabályok a következők: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hu/sheet/59/a-ferfiak-es-nok-kozotti-egyenloseg> (Letöltés ideje: 2024. 10. 26.)

<sup>vii</sup> Lásd: <https://www.consilium.europa.eu/hu/policies/pay-transparency/> (Letöltés ideje: 2024. 10. 23.)