



Magyar Minőség

folyóirat

XXXV. évfolyam 2026. évi 5. szám

Impresszum

Magyar Minőség folyóirat

elektronikus kiadvány

Főszerkesztő

Dr. Kálmán Botond Géza
Dr. Malatyinszki Szilárd

Kiadó

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

Felelős kiadó: Dr. Zéman Zoltán
Szerkesztő: Dr. Malatyinszki Szilárd

Kapcsolat

E-mail: info@magyarminoseg.hu
Weboldal: 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

Tisztelt Olvasóink!

Örömmel ajánljuk figyelmükbe a Magyar Minőség 2026. évi 5. számát, amely ezúttal is a minőség sokrétű értelmezésére, a szervezeti működés fejlesztésére, a fenntarthatóság gyakorlati beépítésére, valamint a versenyképesség és az értékteremtés aktuális kérdéseire irányítja a figyelmet. A lapszám tanulmányai különböző nézőpontokból közelítik meg a minőség fogalmát: megjelenik benne a digitális kor szervezeti kultúrája, a termelésmenedzsment fejlesztése, a fenntarthatóság mint minőségcél, valamint a fogyasztói érték és megtartás kérdésköre is.

Simó-Veress Zoltán tanulmánya a minőségkultúra, a szervezeti autonómia és a digitális korszak kapcsolatát vizsgálja. Írása arra hívja fel a figyelmet, hogy a minőség nem pusztán szabályok, rendszerek és standardok összessége, hanem olyan szervezeti kultúra, amelyben az értelmezési autonómia, a reflexív gondolkodás és a munkatársi mozgástér is meghatározó szerepet kap. A tanulmány fontos üzenete, hogy a valódi minőségkultúra nem képzelhető el az emberi tényező aktív bevonása nélkül.

Oláh Viktória, Tóth Csilla és Hány András írása egy kisvállalat példáján keresztül mutatja be a termelésmenedzsment fejlesztésének lehetőségeit. A tanulmány gyakorlati szemlélete jól érzékelteti, hogy a minőségfejlesztés nem kizárólag nagyvállalati környezetben értelmezhető, hanem a kisebb szervezetek működésében is közvetlenül hozzájárulhat a hatékonyság, az átláthatóság és a versenyképesség erősítéséhez.

Károlyi Henriett és Dunay Anna tanulmánya a fenntarthatóságot mint minőségcél helyezi középpontba, különös tekintettel a Triple Bottom Line Canvas alkalmazási lehetőségeire. A szerzők rámutatnak arra, hogy a minőségirányítási rendszerek fejlesztése ma már nem választható el a gazdasági, társadalmi és környezeti szempontok együttes figyelembevételétől. A fenntarthatóság így nem kiegészítő elemként, hanem a minőségfejlesztés stratégiai irányaként jelenik meg.

Ayesha Alam angol nyelvű tanulmánya egy budapesti bevásárlóközpont újrapozicionálásának példáján keresztül vizsgálja a látogatói érték, a megtartás és a versenyképességi sérülékenységi összefüggéseit. A kutatás rávilágít arra, hogy a szolgáltatási környezet megújítása önmagában nem elegendő: a tartós sikerhez a fogyasztói élmény, az értékajánlat és a hosszú távú lojalitás tudatos fejlesztésére is szükség van.

Bízunk benne, hogy e lapszám tanulmányai értékes gondolatokat kínálnak mindazok számára, akik a minőség, a szervezeti fejlődés, a fenntarthatóság és a versenyképesség kérdéseivel elméleti vagy gyakorlati oldalról foglalkoznak. Köszönjük szerzőink munkáját, olvasóinknak pedig tartalmas, inspiráló és szakmailag hasznos olvasást kívánunk!

2026. május 25.

A Magyar Minőség folyóirat szerkesztősége

Tartalomjegyzék

Simó-Veress Zoltán: A struktúrától a szubjektumig – Minőségkultúra és mozgástér újraakasztása a digitális korban	5. oldal
Oláh Viktória – Tóth Csilla – Háy András: Termelésmenedzsment javítása egy kisvállalat példáján keresztül	22. oldal
Károlyi Henriett – Dunay Anna: Fenntarthatóság, mint minőségcél: a Triple Bottom Line Canvas alkalmazása a minőségirányítási rendszerek fejlesztésében	43. oldal
Ayesha Alam: From renovation to retention: a sequential mixed-methods study of visitor value and competitive vulnerability at a repositioned Budapest shopping centre	56. oldal

A struktúrától a szubjektumig

Minőségkultúra és mozgástér újrakeretezése a digitális korban

From structure to subject

Reframing quality culture and autonomy in the digital age

SIMÓ-VERESS ZOLTÁN szervezettefejlesztési szakértő, Pénzügyminisztérium, email:
pugamagitor@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.5.5>

Abstract

This study examines the deeper connections between quality management, organizational autonomy, and organizational culture in the digital age. The article highlights the paradox of how excessive standardization and compliance constraints restrict employee autonomy, thereby hollowing out true quality culture. Building on previous empirical research, the analysis explores the social, cognitive, and technological dimensions of this narrowing autonomy. As a result, the study offers "reframing" alternatives for leaders and process developers based on interpretive autonomy and reflexive communication, proving that the meaningful operation of the PDCA cycle is impossible without the active involvement of the employee subject.

Keywords: quality culture, autonomy, organizational development, standardization

JEL codes: M14, O33, L15

Absztrakt

A tanulmány a minőségirányítás, a szervezeti autonómia és a szervezeti kultúra mélyebb összefüggéseit vizsgálja a digitális korszakban. A cikk rámutat arra a paradoxonra, hogy a túlzott standardizáció és a megfelelési kényszer (compliance) hogyan szűkíti be a dolgozói mozgásteret, ezáltal kiüresítve a valódi minőségkultúrát. A korábbi empirikus kutatásokra építve az elemzés feltárja a mozgástér szűkülésének társadalmi, kognitív és technológiai dimenzióit. Eredményként a tanulmány az értelmezési autonómiára és a reflexív kommunikációra épülő „újrakeretező” alternatívákat kínál a vezetők és folyamatfejlesztők számára, bizonyítva, hogy a PDCA-ciklus érdemi működtetése elképzelhetetlen a dolgozói szubjektum bevonása nélkül.

Kulcsszavak: minőségkultúra, mozgástér, szervezettefejlesztés, standardizáció, autonómia

JEL-kódok: M14, O33, L15

1. Bevezetés

A tanulmány konceptuális és kritikai megközelítésben vizsgálja a szervezeti kultúra, a digitális környezet és az értelmezési autonómia kapcsolatát. A cikk nem empirikus általánosításra törekszik, hanem a PKLK szervezeti kultúrájának korábbi vizsgálatából kiindulva interdiszciplináris értelmezési keretet kíván felvázolni a mozgástér beszűkülésének társadalmi és szervezeti mechanizmusairól.

A szervezeti kultúra vizsgálata a szervezeti működés komplexitásának feltárásához elengedhetetlen metodikai keretet biztosít. Az egyének viselkedése, döntési mechanizmusai és adaptációs stratégiái jelentős mértékben meghatározottak a szervezeti értékrend, normák és elvárások által. Korábbi kutatásomban, mely a PKLK szervezeti környezetében zajlott, feltártam a szervezeti kultúra strukturális és működésbeli sajátosságait, különös tekintettel az egyéni mozgástér korlátozottságára, valamint az autonóm döntéshozatal kereteire. Megállapítottam, hogy a szervezeti normarendszer – például az ajánlott struktúrák vagy az oktatási protokoll standardizáltsága – a résztvevői szabadság látszatát kelti, miközben lényegében előre kijelölt pályákat kínál a működéshez való illeszkedéshez.

E tapasztalatok tükrében releváns kérdésként merül fel, vajon a szervezeti mozgástér beszűkülése egyedi sajátosság, vagy egy szélesebb társadalmi mintázat része. A jelen tanulmány célja, hogy e kutatási vonalat kiterjessze egy átfogóbb diskurzus irányába, amelyben az oktatás strukturális hanyatlása, a digitális kultúra torzulása és az információs tér szabályozásának új formái komplex módon járulnak hozzá a kognitív és értelmezési autonómia csökkenéséhez.

Míndezek alapján a tanulmány két fő célkitűzést követ:

- az egyéni mozgástér beszűkítésének feltérképezése különböző társadalmi és technológiai dimenziókban, valamint
- egy alternatív szemlélet, az ún. „újraaktervezés” lehetőségeinek vizsgálata, amely a szabadság nem mértéki, hanem értelmezési újraalapozását tűzi ki célul.

A tanulmány továbbgondolásának indoklása

Korábbi kutatásomban a PKLK szervezeti kultúráját elemezve arra a következtetésre jutottam, hogy a szervezeti működés kulturális dimenziói közvetlen hatást gyakorolnak az egyéni mozgástérre, különösen a döntési szabadság és az értelmezési autonómia területén. A mozgástér az egyén számára rendelkezésre álló cselekvési lehetőségek, döntési szabadság és értelmezési autonómia összessége. Például a tantárgyválasztási szabályozás, a protokollalapú tanítási struktúra, valamint a standardizált viselkedési elvárások mind azt jelezték, hogy a szervezetben érvényesülő kultúra az egyéni kezdeményezést implicit módon korlátozza.

Ez a felismerés vezetett ahhoz a gondolatmenethez, miszerint nem csupán szervezeti, hanem társadalmi szinten is szükséges vizsgálni a mozgástér beszűkülésének tendenciáit. A tágabb társadalmi kontextusban jól példázza ezt az oktatási rendszerek működése, különösen azoké, amelyek az elmúlt évtizedben, Európai szinten is, a mérhető kompetenciákra épülő modellek felé mozdultak el (OECD, 2018). Bár ez a megközelítés elősegíti a munkaerőpiaci hasznosulást, gyakran háttérbe szorítja az olyan képességek fejlesztését, mint a kritikai gondolkodás, értelmezési rugalmasság, vagy reflexív döntéshozatal (Biesta, 2010). Az oktatás tehát nem e tanulmány közvetlen fókusza, mégis *példaként* jól szemlélteti, hogyan alakulhat ki olyan strukturált választási környezet, amely a látszólagos szabadság fenntartása mellett irányított döntési mintázatokat erősít, például a tantárgyválasztási szabályozás, és a protokollalapú tanítási struktúra.

Hasonló mechanizmus figyelhető meg a digitális kultúrában is: az algoritmusvezérelt információelosztás révén az egyének egyre inkább strukturált, előszűrt tartalmakhoz jutnak hozzá (Pariser, 2011), ami nem csupán a véleménydiverzitást csökkenti, hanem az értelmezési horizontot is beszűkíti. A digitális tér kereteiben kialakuló megfigyelésalapú viselkedésformálás – Shoshana Zuboff (2019) terminológiájával surveillance capitalism – rendszerszinten korlátozza az autonóm döntéshozatal lehetőségét és a kritikai reflexiót.

Neil Postman (1992) már korán rámutatott arra, hogy a technológia uralta pedagógia elveszítheti kulturális kontextusát, és egyre inkább instrumentalizálódik, ami hosszú távon az értelmezési kompetenciák gyengüléséhez vezet.

Ezek a társadalmi, technológiai és oktatási példák abba az irányba mutatnak, hogy az eredeti szervezeti szintű megállapításokat érdemes egy szélesebb diskurzusba helyezni. Úgy vélem, hogy a PKLK szervezetében tapasztalt mozgástérkorlátozás tünete annak a kulturális dinamikának, amelyben az egyén szabadsága fokozatosan elveszíti értelmezési dimenzióját. E tanulmány célja tehát, hogy e társadalmi mintázatok felismerésén túl alternatív szemléleteket is felvillantson – különös tekintettel az „újraaktervezés” lehetőségére –, amelyek segítségével a szabadság nem a választási lehetőségek számának növelésében, hanem azok értelmezésének mélyítésében nyerhet új értelmet.

2. Irodalmi áttekintés

A mozgástér fogalmának komplex értelmezése

A „mozgástér” fogalma a társadalomtudományi diskurzusban az egyén vagy csoport számára rendelkezésre álló cselekvési lehetőségek, döntési szabadság és értelmezési autonómia összességét jelöli. A fogalom nem redukálható pusztán fizikai vagy jogi szabadságra, hanem interdiszciplináris keretként értelmezendő, amelyben a társadalmi struktúrák, kulturális normák, technológiai rendszerek és szervezeti mechanizmusok együttesen határozzák meg az egyén mozgási lehetőségeit.

2.1. Szervezeti dimenzió

A szervezeti kultúrában a mozgástér az intézményi szabályozás, normarendszer és vezetési stílus által kijelölt keretek között jön létre. A PKLK-nál végzett korábbi kutatásomban azt tapasztaltam, hogy a szervezeti protokollok és elvárások implicit módon strukturálják az egyéni döntéshozatalt, például a viselkedési minták és kommunikációs stílusok terén. A mozgástér itt nem deklarált szabadságként jelenik meg, hanem kulturálisan közvetített lehetőséghalmazként, amely a szervezeti illeszkedés feltételeit szabja meg.

2.2. Társadalmi-politikai dimenzió

A társadalmi mozgástér a részvétel, véleménynyilvánítás és befolyásolás lehetőségeit foglalja magában. A demokratikus intézményrendszerek elviekben széles mozgásteret biztosítanak az állampolgárok számára, ugyanakkor a gyakorlatban a politikai polarizáció, információs aszimmetria és gazdasági egyenlőtlenségek jelentősen szűkíthetik e lehetőségeket (Habermas, 1989). A digitális közéletben például az algoritmusok által vezérelt tartalomelosztás korlátozhatja a véleménydiverzitást és a deliberatív diskurzus lehetőségét.

2.3. Kognitív és értelmezési dimenzió

A mozgástér értelmezhető, mint az egyén értelmezési szabadsága is – vagyis az a képesség, hogy a rendelkezésre álló információkat saját szempontból strukturálja, értelmezze és döntésekké alakítsa. Az oktatási rendszerek standardizálása és a digitális kultúra fragmentáltsága azonban egyre inkább korlátozza ezt az autonómiát. Biesta (2010) szerint az oktatás célja nem csupán tanítás, hanem az értelmezési kompetenciák fejlesztése – ennek hiányában a mozgástér szűkül, még akkor is, ha formálisan szabadság áll rendelkezésre.

2.4. Kulturális és technológiai dimenzió

A kulturális normák és technológiai rendszerek szintén strukturálják a mozgástérrel. Shoshana Zuboff (2019) „megfigyelésalapú kapitalizmusa” például arra mutat rá, hogy a digitális platformok nemcsak információt közvetítenek, hanem viselkedést formálnak, ezáltal szűkítik az autonóm döntéshozatal lehetőségét. A kulturális homogenizáció, például a globális trendekhez való igazodás kényszere, szintén csökkentheti az egyéni és közösségi mozgástér sokszínűségét.

1. ábra: A mozgástér szervezeti, társadalmi, kognitív és kulturális–technológiai dimenzióinak metszete.



Forrás: saját szerkesztés

Az intelligencia fogalmának újragondolása elengedhetetlen, ha a szabadságot nem pusztán jogi vagy választási lehetőségként, hanem értelmezési kapacitásként vizsgáljuk. A hagyományos IQ alapú modell (Binet, Terman) az intelligenciát mentális teljesítményként értelmezte, míg a kortárs felfogások – mint például Gardner többszörös intelligencia elmélete vagy Sternberg triarchikus modellje – az egyén értelmezési képességét, kulturális alkalmazkodását és reflexív gondolkodását állítják középpontba.

Ebben az értelmezésben az intelligencia nem egyszerűen „tudás”, hanem a képesség arra, hogy az egyén a környezetét önállóan és kontextusérzékenyen strukturálja. Ez a szemlélet összeér a szabadság fogalmának paradox természetével: a korlátlan mozgástér – például az információs szabadság a digitális

térben – nem feltétlenül növeli az autonómiát, hanem gyakran értelmezési zárttságot idéz elő (Pariser, 2011; Zuboff, 2019). Ezzel szemben a tudatosan strukturált fejlődési tér – például egy reflexív oktatási vagy szervezeti környezet – képes lehet a szabadságot mélyebb értelmezési kompetenciákon keresztül kitágítani, még akkor is, ha formálisan korlátozott.

E felismerés szükségszerűen vezet el a normatív és etikai dilemmákhoz: ki határozza meg a fejlődés irányát, a mozgástér szerkezetét, az értelmezési kereteket? A klasszikus liberalizmus autonómiája – Kant erkölcsi racionalizmusa vagy Mill utilitarizmusa – az egyént feltételezi az értékek forrásának, míg a kortárs kultúraelméletek (Taylor, 1991; MacIntyre, 1981) a szabadságot, mint értékkontextusba ágyazott gyakorlatot fogják fel. Ez különösen fontossá válik akkor, amikor a digitális és szervezeti rendszerek látszólagos szabadságot kínálnak, valójában azonban strukturált mozgási pályákat építenek ki.

Egyre inkább kirajzolódik, hogy a mozgástér szűkítéséhez különböző gazdasági, technológiai és intézményi szereplőknek fűződik érdeke. A digitális platformok és adatgazdaság szereplői számára előnyös a viselkedés kiszámíthatósága és automatizálhatósága, hiszen ez növeli az előrejelzési kapacitásukat és az adatvezérelt döntéshozatal hatékonyságát (Zuboff, 2019). Az algoritmusok nem semlegesek: értékpreferenciák mentén működnek, és strukturálják, hogy mit látunk, mit értelmezünk, mit tartunk relevánsnak.

Az oktatási rendszerek – különösen azok, amelyek a kompetenciaalapú mérési logikára épülnek – gyakran a gazdasági illeszkedés mentén strukturálják a tanulási folyamatot (OECD, 2018). Ezáltal az autonómia csupán látszólagos választási térként jelenik meg, ahol az értelmezés mélysége helyett a standardizált teljesítmény kerül előtérbe (Biesta, 2010).

A szervezeti kultúrák szintjén mindez abban testesül meg, hogy a munkavállalói reflexív kompetenciák háttérbe szorulnak. Empirikus kutatások (Higgs & McGuire, 2001; Balázs, 2020) kimutatták, hogy az alacsonyabb szintű értelmezési autonómia erősíti a konformizmust, csökkenti az önálló kezdeményezést, és egyben növeli a belső szervezeti kontroll hatékonyságát. A munkaerő ilyen formában kiszámíthatóvá és szabályozhatóvá válik, ami megfelel a szervezeti vezetés, a HR struktúrák és a globális menedzsmentmodellek érdekeinek (Jarabka, 2001; Derecskei, 2014).

Mindezek fényében az intelligencia és szabadság kapcsolata nem elvont filozófiai kérdés, hanem struktúrákba és érdekekbe ágyazott viszony, amely a reflexív autonómia visszaszorításán keresztül formálja az egyén és a szervezet lehetőségtérképét. A tanulmány egyik legfontosabb tézise szerint a valódi szabadság nem a választható opciók számában, hanem azok értelmezhetőségében és kontextuális rugalmasságában rejlik.

E felismerések tükrében az intelligencia és szabadság viszonya tovább árnyalható. Az egyik megközelítés szerint (amit néhány társadalomelmélet vagy kritikai iskola is képvisel), a nagyobb értelmezési képesség – azaz a magasabb intelligencia – érzékenyebbé tesz a strukturáló keretekre, így az egyén gyakrabban kerül szembe a korlátokkal. Ebben az értelmezésben a szabadság nem a lehetőségek számától függ, hanem attól, hogy azokat hogyan tudjuk értelmezni – és minél többet értünk, annál világosabban látjuk a határokat is.

Ugyanakkor létezik egy másik nézőpont is – amelyet jelen tanulmány is erősen képvisel –, miszerint minél nagyobb az intelligencia, annál nagyobb a valós mozgástér, mivel az egyén képes átlátni, újraértelmezni, vagy akár átalakítani az adott rendszert. Az intelligens egyén tehát nemcsak érzékeli a korlátokat, hanem reflexív módon kezeli, és adott esetben tágítja is azokat.

Ez a gondolat különösen jelentős az uniformizált szervezeti kultúrák esetén: a magasabb intelligenciájú munkavállaló nem illeszthető be mechanikusan, ezért az ilyen szervezetek számára ő „zavaró tényező” lehet.

Miközben éppen ő az, aki képes lenne megújítani, kreatívan formálni és adaptálhatóvá tenni a szervezeti működést. Ezért mondhatjuk, hogy az intelligencia növekedésével a formálisan strukturált szervezetek rugalmasságot veszítenek, ha nem képesek befogadni az értelmezési sokszínűséget.

Az etikai feszültségpont ott keletkezik, ahol a keretmeghatározó hatalom (legyen az algoritmustervező vagy szervezeti vezető) prioritásai és az egyén fejlődési szükségletei ütköznek. Ha a kereteket kizárólag a kiszámíthatóság és a kontroll értékei mentén szabják meg, az intelligencia értelmezési kapacitása nem erőforrássá, hanem „zavaró tényezővé” válik.

Ez felveti a felelősség kérdését: Milyen morális alapon korlátozhatja egy rendszer az egyén értelmezési szabadságát a saját stabilitása érdekében?

A hierarchikus (Apolló típusú) szervezetekben az etikai mérce gyakran a lojalitás és a procedurális megfelelés. Ezzel szemben egy reflexív etika azt követelné meg, hogy a keretek ne lezárják, hanem kinyissák a mozgásteret – azaz a vezető feladata nem az irányítás, hanem az értelmezési horizont tágítása lenne. Aki ma a kereteket szabja, az valójában azt határozza meg, hogy mi minősülhet „igazságnak” vagy „értéknek” a szervezeten belül, ez pedig a legsúlyosabb etikai mandátum, amivel egy vezető rendelkezhet.

Mindez közvetlenül kapcsolódik a mozgástér fogalmához: minél szűkebb a keret, annál inkább korlátozott az értelmezési autonómia, függetlenül a formális szabadság mértékétől.

3. Módszertan

A jelen tanulmány módszertani megközelítése primer elméleti és kritikai elemzés (theoretical and critical review), amely a szerző korábbi, a PKLK szervezeténél végzett empirikus és kvalitatív esettanulmányának (Simó-Veress, 2025) megállapításaira épül. Az elemzés interdiszciplináris keretben, a szervezetfejlesztés, a szociológia és a rendszerelmélet eszköztárát felhasználva vizsgálja a szervezeti struktúrák és az egyéni mozgástér közötti összefüggéseket a digitális transzformáció korában.

4. Eredmények

Empirikus példa – szervezeti szinten

A PKLK szervezeti működésében végzett korábbi vizsgálatomban arra mutattam rá, hogy az egyéni mozgástér beszűkülése nem feltétlenül explicit szabályozás eredménye, hanem gyakran implicit kulturális mechanizmusokon keresztül érvényesül. A protokollalapú működés, az elvárt kommunikációs és viselkedési minták, valamint az újonnan érkezők integrációs folyamatának kulturális keretei mind azt jelzik, hogy a szabadság nem a rendelkezésre álló opciók számában, hanem azok előre strukturált irányában válik korlátozottá.

E megfigyelések összhangban állnak Kocsis Zsófia és Hrabéczy Anett (2023) által végzett kvalitatív kutatás eredményeivel, melyben felsőoktatási oktatók fókuszcsoporthoz tartozó interjúi alapján kimutatták, hogy az intézményi kultúrában érvényesülő – nem deklarált, de elvárt – gyakorlatok jelentősen korlátozzák az autonóm oktatói szerepvállalást. A kutatás résztvevői az „alkalmazkodási kényszert” nevezték meg,

mint olyan mechanizmust, amely – bár formálisan nem szabályozott – mégis meghatározza az egyéni mozgástér határait a felsőoktatásban.

Ez az empirikus párhuzam megerősíti azt az állítást, hogy a mozgástér beszűkítése szervezeti szinten is elsősorban kulturális mintákon keresztül történik, nem pedig jogi vagy formális korlátozások útján. A rejtett mechanizmusok az egyéni szabadság érzetét fenntartva képesek strukturálni a viselkedési lehetőségeket – ezért különösen fontos ezen folyamatok tudományos reflektálása a digitális korszak szervezeti környezeteiben.

Az egyéni és kollektív mozgástér beszűkülésének jelei egyre markánsabban megfigyelhetők a digitális kultúra és az intézményes rendszerek metszetében. A szűkítés nem feltétlenül deklarált szabályozások vagy jogi kontrollok mentén történik, hanem sokkal inkább rejtett strukturáló mechanizmusok révén, amelyek az egyén értelmezési autonómiáját korlátozzák, miközben formálisan meghagyják a választás szabadságának látszatát.

4.1. Digitális kultúra és algoritmikus szűkítés

A digitális térben zajló információs túlterheltség és az algoritmusvezérelt tartalomelosztás mechanizmusai új típusú értelmezési zártsgot hoznak létre. Pariser (2011) filterbuborék fogalmával írja le azt a jelenséget, amelyben az algoritmusok egyénre szabott tartalomkínálata bezárja a felhasználót saját gondolkodási mintázatainak visszhangkamrájába. Ez a dinamika erősíti az értelmezési homogenizációt és csökkenti a véleménydiverzitás lehetőségét, miközben az algoritmusok által vezérelt információáramlás láthatatlanul strukturálja azt, amit az egyén egyáltalán gondolni képes.

Ezzel párhuzamosan a kritikai gondolkodás társadalmi gyengülése is érzékelhető, különösen az internetes interakciós mintázatok mentén. A gyors és impulzív információfogyasztás, valamint a vizualitás és az azonnali reakciók dominanciája háttérbe szorítja a reflexív értelmezést. A digitális platformokon a mélyebb kontextusban gyökerező gondolkodás gyakran helyet ad a felszínes azonosulásnak vagy az automatikus elutasításnak, ami hosszú távon az értelmezési autonómia erodálódásához vezet (Zuboff, 2019; Amabile & Pillemer, 2012).

4.2. Oktatási rendszerek és az értelmezési autonómia csökkenése

Az oktatási rendszerek a társadalmi mozgástér beszűkülésének jellegzetes példái, ahol a funkcionális kompetenciákra és a mérhetőségre épülő szemlélet mára dominánsává vált (OECD, 2018). Bár ez a modell hatékonyabban szolgálja a gazdasági illeszkedést, jelentősen csökkenti az egyén lehetőségét arra, hogy kritikai, értelmező és reflexív módon viszonyuljon a világ jelenségeihez (Biesta, 2010). A tanulási folyamat így nem valódi választási térként működik, hanem egy előregyártott döntési architektúra szerint (azaz olyan struktúrában, ahol a választások iránya előre meghatározott).

Ezáltal az oktatás olyan strukturális közzé válik, ahol a tanulók nem alternatívák között választanak, hanem előre strukturált döntési helyzetekben alkalmazkodnak, ami paradox módon éppen az autonómia elvesztéséhez vezet. Ez a mechanizmus jól megfeleltethető a PKLK-nál megfigyelt protokollalapú működésnek, a tantárgyválasztási szabályozásnak és az implicit viselkedési elvárásoknak, ahol a szabadság deklarált, de az értelmezési keretek szűkek.

4.3. Szervezeti struktúrák uniformizálódása

Ugyanez a dinamika megfigyelhető a szervezeti struktúrák és kultúrák uniformizálódásában is. A globális verseny, az auditálás és a menedzsmentelméletek elterjedése olyan standardizált működési formákat hozott létre, amelyek a normakövetést előnyben részesítik az innovatív kezdeményezéssel szemben. A szervezeti szabadság gyakran deklarált érték, de a gyakorlatban az autonómia csak előre kijelölt viselkedési sávokon belül értelmezhető (Lauter et al., 2012; Derecskei, 2014).

Ez a jelenség erőteljesen összefügg azzal, amit Zuboff (2019) „megfigyelésalapú kapitalizmusnak” nevez: az egyén viselkedése nemcsak szabályozott, hanem előre kiszámított, platformokon keresztül formált entitássá válik.

Mindebből kirajzolódik az a kritikai felismerés, hogy a mozgástér szűkítése nemcsak strukturális, hanem kulturális és technológiai mechanizmusokkal áthatott folyamat, amelyben az egyén választási szabadsága megmaradhat, de értelmezési lehetőségei beszűkülnek, és így a szabadság dimenziója átalakul. Ennek következménye nem az autonómia formális elvesztése, hanem az értelmezés lehetőségeinek csökkentése és irányítotttsága, amely hosszú távon a kognitív szuverenitás meggyengüléséhez vezet.

A minőségkultúra kiüresedése a szűk mozgástérben

A szervezeti mozgástér beszűkülése és az uniformizálódás közvetlen, pusztító hatással van a vállalati minőségkultúrára. Egy olyan szervezetben, ahol a munkavállaló a Berne-féle Gyermekek szerepbe kényszerül, és az elvárások csupán a protokollok vak követésére szűkülnek, a minőségirányítás pusztán adminisztratív teherre, egyfajta kipipálandó megfelelési kényszerre (compliance) silányul. A valódi minőségügyi áttörés, a folyamatos fejlődés (Kaizen) vagy a PDCA (Plan-Do-Check-Act) ciklus érdemi működtetése lehetetlen ott, ahol hiányzik a dolgozói értelmezési autonómia és a felnőtt-felnőtt kommunikáció. Ha a hiba nem a fejlődés alapanyaga, hanem büntetendő deviancia, a szervezet elvakítja saját magát.

4.4. A társadalmi mintázatok hatása a szervezeti kultúrára

Az információs túlterheltség, az oktatási struktúrák hiányosságai és a szervezeti kultúrák uniformizálódása olyan egymással összefüggő társadalmi mintázatok, amelyek közvetlenül formálják a szervezeti működést. Az algoritmikus szűrés például nemcsak az egyéni értelmezési autonómiát korlátozza, hanem a szervezeti tagok közötti kommunikációs mintákat is homogenizálja, így csökkenti a reflexív diskurzus lehetőségét (Pariser, 2011; Zuboff, 2019). Az oktatási rendszerekben domináló funkcionális tudáscentrizmus és standardizált értékelési logika pedig olyan munkavállalói attitűdöket alakít ki, amelyek megfelelésorientáltak, nem reflexívek (Biesta, 2010; OECD, 2018). Ez a szemlélet átöröklődik a szervezeti kultúrákba, ahol a szabadság gyakran csak deklarált, de az értelmezési keretek szűkei (Spilák & Kosztyán, 2020).

A szervezeti struktúrák uniformizálódása (különösen a benchmarking, a globális menedzsmentmodellek és az auditálási gyakorlatok révén) tovább erősíti ezt a hatást, mivel a kultúra nemcsak elszenved, hanem közvetíti is ezeket a társadalmi mintázatok. A szervezet tagjai a kultúra révén tanulják meg, mi tekinthető értelmezhetőnek, elfogadhatónak vagy vitathatónak. A kultúra így kognitív irányítúként működik (Restás et al., 2018), amely nemcsak szabályoz, hanem értelmezési keretet is biztosít. Ha ez a

keret túl szűk, a szervezeti tagok önkorlátozó mechanizmusokat alakítanak ki, ami a kreativitás és a kritikai reflexió rovására megy.

2. ábra: Az alábbi ábra összefoglalja a mozgástér szűkülésének rendszerszintű mechanizmusait



Forrás: saját szerkesztés

5. Megbeszélés

Az újrákeretezés lehetősége – alternatív irányok

A mozgástér szűkülésének diagnózisa után szükségszerűen felmerül a kérdés: milyen keretek között képzelhető el a mozgástér újraépítése?

5.1. Új típusú keretrendszerek

A III. fejezetben feltárt értelmezési válság és a kognitív mozgástér beszűkülése szükségszerűvé teszi a rendszerszintű újrákeretezést. Ez a folyamat nem a szabályok felszámolását jelenti, hanem a keretek funkcionális átértelmezését: a korlátozó struktúrák felváltását támogató architektúrákkal (Adler & Borys, 1996).

Adaptív oktatási modellek: Az oktatási rendszereknek el kell mozdulniuk a porosz utasítási modelltől és a standardizált, kimenetvezérelt (output-driven) mérésektől a rugalmas kompetenciafejlesztés irányába. Biesta (2010) figyelmeztetése szerint a „méréskultúra” elnyomja a valódi nevelési célokat. Az adaptív modellekben a keretrendszer nem a tudás tartalmát korlátozza, hanem egyfajta kognitív platformként funkcionál, amely lehetővé teszi az egyéni értelmezési utak bejárását. Itt a hiba nem büntetendő deviancia, hanem diagnosztikai adatpont, amely nem a tanuló hibáját jelzi, hanem a fejlődési pálya finomhangolásának lehetőségét, összhangban a Deci és Ryan (1985) által hangsúlyozott autonómia szükséglettel.

Az új típusú keretrendszerek igazi értéke nem a módszertani újdonságban, hanem a szubjektum és a struktúra viszonyának megváltoztatásában rejlik. Amikor az egyén adaptív oktatási modellekben szocializálódik, a szabályokat nem kőbe vésett axiómákként, hanem optimalizálható mechanizmusokként kezeli.

- „Hacker-attitűd” a szervezetfejlesztésben: A gamifikált tanulási környezetben nevelkedett egyén számára a rendszerek (legyen az szoftver vagy szervezeti hierarchia) módosítható kódbázisok, vagyis olyan struktúrák, amelyek nem megkérdőjelezhetetlen szabályok, hanem optimalizálható mechanizmusok. Ez a szemléletmód a belső motivációt azáltal teszi függetlenné a külső tényezőktől, hogy a hangsúlyt a kompetenciaélményre és az autonómiára helyezi (Deci & Ryan, 1985). Az ilyen felnőtt számára a szervezeti kultúra nem egy tőle független, statikus adottság, hanem egy folyamatosan tesztelhető és finomítható operációs rendszer. A „hacker-attitűd” a minőségirányítás nyelvére lefordítva nem más, mint a proaktív hibakereső és folyamatoptimalizáló (debuggoló) szemlélet: a működési anomália nem eltussolandó probléma, hanem a rendszer tökéletesítésének diagnosztikai alapanyaga.
- Belső kontrollós attitűd kialakítása: A mozgáster tudatos tágitása során az egyén megtanulja, hogy a kimenetek (sikerek vagy kudarcok) nem a rendszer „kegyétől” vagy külső bürokratikus véletlenektől függenek, hanem a saját értelmezési és beavatkozási képességétől. Ez a felismerés a belső hajtóerő alapja: a motiváció forrása már nem a jutalom (fizetés, előléptetés) vagy a büntetés elkerülése, hanem a rendszer feletti intellektuális uralom és az alkotás vágya.

Szervezeti kultúra mint érték közvetítő rendszer: A bürokratikus szerepkultúra (Handy, 1993) merev hierarchiájával szemben olyan érték közvetítő modellek kialakítása szükséges, ahol a szervezeti struktúra legitimitását nem a pozíció, hanem a szakmai integritás és a hozzáadott érték adja. Ez a megközelítés a Jensen és Meckling (1976) által leírt ügynök-elméleti konfliktusokat is enyhítheti: ha a célrendszer nem a kontrollra, hanem a közös értékteremtésre épül, a „vörös szalag” (Bozeman, 2000) fojtogató hatása csökken. A szervezet ebben a keretben már nem korlátozni akarja a munkavállalói intelligenciát, hanem infrastruktúrát biztosít annak kibontakoztatásához.

5.2. A digitális kultúra, mint a szervezeti rugalmasság katalizátora

A digitális tér jelenleg gyakran az algoritmikus szűkítés és a figyelemgazdaság (Hari, 2022) eszköze, azonban az újrátervezés lehetőséget ad ezen technológiák felszabadító célú alkalmazására is.

Gamifikáció és interaktív pedagógiák: A játékosítás nem csupán motivációs eszköz, hanem egy olyan dinamikus keretrendszer, amely azonnali visszacsatoláson keresztül tágitja a mozgásteret. A gamifikált rendszerekben a szabályok nem gátolják, hanem ösztönzik a kreatív problémamegoldást. Ez a típusú digitális architektúra képes visszaadni az egyénnek az „ágencia” érzését, amelyet a Zuboff (2019) által leírt megfigyelési kapitalizmus szisztematikusan leépít.

Közösségi terek a mélyebb gondolkodás ösztönzésére: A digitális platformoknak a filterbuborékok helyett olyan „digitális agóráként” kellene funkcionálniuk, amelyek a kritikai nyitottságot és a pluralizmust támogatják. Olyan interaktív terek kialakítása a cél, amelyek nem az automatizált válaszokat, hanem a reflexív kérdésfeltevést díjazták.

A technológia itt már nem cél, hanem az ágencia (cselekvőképesség) eszköze. Azaz olyan eszköz, amely lehetővé teszi az egyén számára, hogy aktív alakítója legyen a rendszernek, ne pedig passzív

elszenvedője. A gamifikáció és a transzparens digitális rendszerek (mint például az adatalapú döntéshozatali platformok) lebontják a szerepkultúra információs monopóliumait.

- A kőbe vésett struktúrák deszakralizációja: Ha egy generáció megszokja, hogy a szabályok a hatékonyságot szolgálják és bármikor javíthatók, akkor a mereven hierarchikus szerepkultúrák a fiatalabb generációk számára diszfunkcionálisnak és adaptációra szorulónak tűnhetnek. A motivációjukat az tartja fenn, hogy látják a logikai kapcsolatot a tevékenységük és a rendszerszintű kimenet között.
- Kritikai nyitottság és innovációs kényszer: Az ilyen típusú nevelés olyan felnőtteket eredményez, akik a szervezeti hallgatást nem sorscsapásként élik meg, hanem olyan rendszerszintű anomáliaként, amelynek a megoldása szakmai kötelesség. Ők azok, akik nemcsak használják a rendszert, hanem folyamatosan reflektálnak annak etikai és gyakorlati érvényességére (Biesta, 2010), megakadályozva ezzel a kultúra elmeszesedését.

5.3. Mozgástér, mint fejlődési horizont

Az újraakkeretezés végső célja a mozgástér kiterjesztése a fejlődési horizonton keresztül.

Tudatos irányítás – korlátozás helyett inspirálás: A vezetés és az oktatás feladata az „inspiráló keretezés”. Ez azt jelenti, hogy a határok kijelölése nem a mozgás megállítást szolgálja, hanem a mozgás irányának és mélységének értelmet adó kontextust biztosít. Kant kategórikus imperatívuszát modernizálva: a rendszereket úgy kell tervezni, hogy az egyént mindig célként, és ne csupán az adatvezérelt hatékonyság eszközeként kezeljék.

Kulturális pluralizmus és kritikai nyitottság: A fejlődés horizontja csak akkor tágítható, ha a rendszer befogadja az értelmezési sokszínűséget. Ahogy Havel (1978) rámutatott a „párhuzamos polisz” koncepciójában: az igazságban való éléshez olyan autonóm körökre van szükség, amelyek kívül esnek a központi kontroll hatókörén. A szervezeti és oktatási rendszereknek képesnek kell lenniük saját „párhuzamos struktúráik” befogadására, ahol az innováció és a kritikai gondolkodás szabadon, a retorzió veszélye nélkül létezhet.

Ebben az újraakkeretezett térben a szervezetfejlesztés már nem a struktúra reformjáról, hanem a szakértői ágencia felszabadításáról szól. A cél olyan autonóm szereplők támogatása, akik számára a szervezeti integritás fontosabb, mint a hierarchikus konformizmus – így válik a belső motiváció a szervezeti megújulás egyetlen fenntartható forrásává.

6. Következtetés

Összegzés és jövőkép – A méltóság, mint szervezeti alapvetés

A tanulmány eddigi fejezetei arra mutattak rá, hogy a mozgástér beszűkülése nem csupán szervezeti vagy technológiai jelenség, hanem mélyen beágyazott társadalmi folyamat. A digitális kultúra algoritmikus szűkítése, az oktatási rendszerek standardizáltsága és a szervezeti struktúrák uniformizálódása együttesen olyan környezetet hoztak létre, amelyben az értelmezési autonómia fokozatosan erodálódik. A szabadság formálisan megmarad, de a mögötte álló értelmezési tér beszűkül. A jelenlegi társadalmi és szervezeti működés így nem egyszerűen működési zavar, hanem egy hosszú távú kulturális hanyatlás tünete.

Ebben a kontextusban a változás nem érhető el gyors beavatkozásokkal, szervezeti átszervezésekkel vagy új technológiák bevezetésével. A mozgástér tágítása nem adminisztratív vagy menedzsmentfeladat, hanem generációs projekt. A jelenlegi aktív korú társadalmi rétegek jelentős része olyan kulturális és oktatási környezetben szocializálódott, ahol a reflexív gondolkodás, a kritikai autonómia és a szervezeti kultúra fogalma nem volt része a mindennapi tapasztalatnak. Egy 55 éves, a rendszer által évtizedeken át kizsigerelt szakembernek nem lehet utólag megtanítani, mit jelent a szervezeti kultúra, a tisztelet, az autonómia vagy az értelmezési szabadság. Nem azért, mert ne lenne képes rá, hanem mert a rendszer soha nem adott neki nyelvet, keretet és időt arra, hogy ezeket a fogalmakat megtapasztalja.

A változás tehát nem a jelen generáció „megjavításával”, hanem a következő generáció tudatos felépítésével kezdődik. Azokkal, akik ma lépnek be az iskolába. Az ő számukra kell megteremteni azt a kognitív és kulturális környezetet, amelyben a szabadság nem a választási lehetőségek számát, hanem az értelmezés mélységét jelenti. Ha ma elkezdjük őket tanítani a reflexív gondolkodásra, a tiszteletre, a kulturális érzékenységre és a mozgástér fogalmára, akkor tizenkét év múlva egy olyan generáció lép be a munkaerőpiacra, amely képes lesz leváltani azokat a struktúrákat, amelyek a jelen társadalmat hibernált állapotban tartják.

A jövőkép tehát nem utópia, hanem időhorizont kérdése. A mozgástér visszaszerzése nem a jelen társadalmi rétegek átalakításával, hanem a következő generáció felkészítésével válik lehetővé. A kérdés nem az, hogy a jelenlegi rendszer képes-e megváltozni, hanem az, hogy képesek vagyunk-e olyan generációt nevelni, amely már nem ebben a keretrendszerben gondolkodik.

A következő alfejezetek ezt a felismerést bontják ki: a mozgástér szűkítése egyszerre tünet és következmény; a keretek újratervezése nem korlátozás, hanem értelmezési tér megnyitása; és a változás csak akkor válik valósággá, ha a társadalom legképzettebb rétege, az értelmiség, felismeri saját etikai felelősségét a jövő generációinak mozgásteréért.

A mozgástér szűkítése – tünet vagy következmény?

A mozgástér beszűkülése első pillantásra szervezeti problémának tűnik: túl sok szabály, túl kevés autonómia, merev hierarchia, gyenge kommunikáció. A mélyebb vizsgálat azonban azt mutatja, hogy mindez nem ok, hanem tünet. A szervezeti kultúrát ugyanis olyan emberek működtetik, akiknek jelentős része soha nem tanulta meg, mi az a kultúra, hogyan működik a tisztelet, vagy mit jelent a felnőtt–felnőtt kommunikáció. A rendszer olyan generációkat termelt ki, amelyek gyermek–szülő tranzakciós minták között szocializálódtak, és ezt a mintát gyakran tudattalanul viszik tovább a munkahelyi környezetbe is.

A mozgástér szűkítése tehát tünet: annak a következménye, hogy a szervezeteket olyan emberek működtetik, akik nem kaptak nyelvet a kultúrához. Tünet annak, hogy a vezetői pozíciókba sokszor nem a legalkalmasabbak kerülnek, hanem azok, akik a rendszer logikáját a legjobban kiszolgálják. Tünet annak, hogy a kizsigerelt középréteg, amely évek óta gyermek–szülő kommunikációt kap felülről ugyanazt a mintát adja tovább lefelé, mert nem tanulta meg a tranzakciók nyelvét, és nem ismeri fel, hogy ő maga is a rendszer áldozata.

Ugyanakkor a mozgástér szűkítése következmény is. Következménye annak, hogy a vezetőképzés hiányos vagy formális; hogy a vezetői kiválasztás sok helyen kontraszelektált; hogy a szervezetek nem az autonómiát, hanem a megfelelést jutalmazzák; hogy a dolgozó nem emberként, hanem nyersanyagként jelenik meg a rendszerben. A humán tőke nem érték, hanem erőforrás; nem partner, hanem költség; nem autonóm személy, hanem működtető elem.

A tünet és a következmény így önmagát erősítő hurkot alkot. A rendszer olyan embereket termel, akik nem ismerik a kultúrát → ők működtetik a szervezeteket → újratermelik a szűk mozgásteret → ez tovább szűkíti a következő generáció mozgásterét → amely még alkalmatlanabb vezetőket termel → akik még inkább fenntartják a status quo-t. Ez a spirál végül elvezet a szélsőséges viselkedésekhez: a kiabáláshoz, a megalázáshoz, a tekintélyelvű kommunikációhoz. Bizonyos erősen hierarchikus szervezeti kultúrákban, különösen egyes kelet-ázsiai munkakultúrák tradicionális formáiban, a verbális vagy akár fizikai megalázás normalizált fegyelmezési eszközként is megjelenhet. Ez nem egyéni deviancia, hanem a rendszer logikus végpontja.

A legfontosabb felismerés azonban az, hogy ebből a hurokból nem a jelen generáció fog kijönni. Nem azért, mert alkalmatlanok lennének, hanem mert a rendszer soha nem adott nekik nyelvet, keretet, mintát vagy időt arra, hogy másképp működjenek. Nem lehet számon kérni azt, amit soha nem tanítottunk meg. A változás nem a jelen generáció „megjavításával”, hanem a következő generáció tudatos felépítésével kezdődik.

Az évtizedeken át stabilizálódott kommunikációs és kulturális mintázatok utólagos átstrukturálása rendkívül nehéz folyamat, különösen olyan környezetekben, ahol az autonómia és reflexív gondolkodás fejlesztése korábban nem kapott hangsúlyt. Aki ma lép be az iskolába, annak még igen. A változás időhorizontja tehát nem hónapokban vagy években mérhető, hanem 12–15 éves generációs ciklusban.

A mozgáster tágítása ezért nem szervezeti reform, hanem civilizációs projekt. Nem a jelen generáció átalakítása, hanem a következő generáció felkészítése. Nem a rendszer toldozása, hanem a kultúra újratanítása. Nem a status quo kritikája, hanem a jövő építése.

Ezért szükséges a hosszú távú edukáció: mert a mozgáster szűkítése egyszerre tünet és következmény, és csak egy új generáció képes megtörni ezt az önmagát újratermelő hurkot.

6.1. A keretezés nem a szabadság korlátozása, hanem új értelmezési tér megnyitása

A mozgáster tágítása nem a szabályok lebontásával kezdődik, hanem azok újraértelmezésével. A modern társadalmak egyik legmélyebb félreértése, hogy a szabadságot a korlátok hiányával azonosítják. A valóság ennek éppen az ellenkezője: a szabadság nem a keretek hiánya, hanem a keretek minősége. A keret nem börtön, hanem értelmezési horizont; nem tiltás, hanem tájékozódási pont; nem kontroll, hanem működési rend.

A jelenlegi társadalmi és szervezeti működésben a keretek azért váltak korlátozóvá, mert nem értelmezési tereket nyitnak, hanem hierarchiákat rögzítenek. A kommunikációban ez különösen látványosan jelenik meg. A gyermek–szülő tranzakciós minták, amelyek a magyar társadalomban mélyen beágyazottak, olyan nyelvi kereteket hoznak létre, amelyekben az egyik fél automatikusan fölérendelt, a másik pedig alárendelt szerepbe kerül. A többes számú, paternalista kommunikáció („Mit kérünk?”, „Hogy vagyunk ma?”, „Megoldjuk ezt szépen”) nem udvariasság, hanem infantilizálás. A beszélő sokszor maga sem tudja, hogy ezzel a másik mozgásterét szűkíti, mert ő maga is ilyen minták között szocializálódott.

A keretezés azonban nem szükségszerűen hierarchikus. A keret lehet felszabadító is, ha a kommunikáció felnőtt–felnőtt viszonyt teremt. Egy egyszerű visszakérdezés, „Beszedni is együtt fogjuk?”, nem támadás, hanem a keret újraépítése. Egy mikrointerakció, amelyben a másik fél hirtelen felismeri, hogy

a nyelv, amit használ, nem semleges. A keretváltás pillanatában a mozgástér is tágul: a kommunikáció visszatér a kölcsönös tisztelet terébe.

A keretek tehát nem a szabadság ellentétei, hanem annak feltételei. A szabadság nem a korlátok hiányában, hanem a reflexív keretekben válik működőképessé. A szervezeti kultúrában ez azt jelenti, hogy a szabályok nem a kontrollt szolgálják, hanem a működés értelmét. A társadalmi térben pedig azt, hogy a kommunikáció nem hierarchiát teremt, hanem kapcsolatot. A keret nem azért kell, hogy korlátozzon, hanem azért, hogy értelmezhetővé tegye a világot.

A jelenlegi rendszer azért tűnik korlátozónak, mert a kereteket nem értelmezzük, csak alkalmazzuk. A szabályok nem a közös működésből születnek, hanem felülről érkeznek; a kommunikáció nem a tiszteletből fakad, hanem a megszokásból; a vezetői szerep nem a kompetenciából ered, hanem a pozícióból. A keretek így nem horizontot nyitnak, hanem falakat emelnek.

A jövő kulcsa ezért nem a keretek lebontása, hanem a keretek újrakerepezése. Nem a szabályok eltörlése, hanem a szabályok értelmezése. Nem a hierarchia megszüntetése, hanem a hierarchia funkciójának újragondolása. Nem a kommunikáció formális udvariassága, hanem a kommunikáció valódi tisztelete.

A kerekezés tehát nem a szabadság korlátozása, hanem új értelmezési tér megnyitása. Olyan tér, ahol a mozgástér nem a pozícióból, hanem a kompetenciából fakad; nem a félelemből, hanem a bizalomból; nem a megszokásból, hanem a reflexióból.

A következő generáció számára ez a keretváltás lesz a legfontosabb feladat. Nem azért, hogy más szabályokat hozzanak, hanem azért, hogy más módon értsék a szabályokat. Nem azért, hogy több szabadságot követeljenek, hanem azért, hogy mélyebb szabadságot éljenek meg.

6.2. Felhívás további kutatásra és párbeszédre

A mozgástér szűkülésének vizsgálata szükségszerűen elvezet az értelmiség szerepének újragondolásához. A társadalomtudományi szakirodalom több mint egy évszázada figyelmeztet arra, hogy az értelmiség, amelynek történelmi feladata a társadalmi reflexió, a kritikai kontroll és a normatív iránymutatás lenne, időről időre eltávolodik eredeti hivatásától. Julien Benda klasszikus műve, a *La Trahison des Clercs* (1927) már a 20. század elején rámutatott arra, hogy az értelmiség akkor válik „árulóvá”, amikor feladja univerzális etikai felelősségét, és a hatalom, a gazdasági érdek vagy a politikai lojalitás szolgálatába áll. Benda kritikája ma is érvényes: a modern társadalmakban az értelmiség jelentős része gyakran észrevétlenül a rendszer karbantartójává válik.

A kortárs szociológiai kutatások ezt a folyamatot strukturális jelenségként írják le. Pierre Bourdieu *La Noblesse d'État* (1989) című munkájában kimutatja, hogy a modern értelmiségi réteg jelentős része a bürokratikus állam és a technokrata intézmények reprodukciós mechanizmusain keresztül szocializálódik. Alvin Gouldner (1979) „új osztálynak” nevezi ezt a csoportot, amely tudását nem társadalmi felelősségként, hanem státuszfenntartó erőforrásként használja. Christopher Lasch *The Revolt of the Elites* (1995) című művében pedig arra figyelmeztet, hogy a modern elit – beleértve az értelmiséget is – egyre inkább elszakad a társadalom széles rétegeitől, és elveszíti a közösség iránti felelősségérzetét.

Ezek a diagnózisok nem egyéni hibákat, hanem rendszerszintű folyamatokat írnak le. A modern értelmiség nem rossz szándékból sodródik ebbe a szerepbe, hanem azért, mert a társadalmi és intézményi struktúrák erre kondicionálják. A credentializációs rendszerek, ahogyan Randall Collins (1979)

kimutatja, a tudást gyakran nem társadalmi felelősségként, hanem versenyelőnyként értelmezik. A technokrata intézmények pedig, Zygmunt Bauman (2000) „folyékony modernitás” fogalmával élve, olyan környezetet teremtenek, amelyben a reflexió helyét az adminisztratív racionalitás veszi át. Antonio Gramsci Prison Notebooks (1929–1935) című művében különbséget tesz a „hagyományos” és az „organikus” értelmiség között. Az előbbi a fennálló rendet reprodukálja, az utóbbi viszont a társadalom mélyebb szükségleteire reflektál, és képes új kulturális horizontokat nyitni. A mozgástér újrakeretezése csak akkor válik lehetségessé, ha az értelmiség visszatér ehhez az organikus szerephez.

A felhívás tehát kettős:

1. További kutatásra van szükség annak feltárására, hogy a mozgástér szűkülése milyen intézményi, oktatási és kulturális mechanizmusokon keresztül termelődik újra. A jelen tanulmány csupán a jelenség alaprétegeit tárta fel; a részletes vizsgálat interdiszciplináris megközelítést igényel.
2. Párbeszédre van szükség az értelmiség és a társadalom között. A mozgástér tágítása nem technikai, hanem kulturális feladat. Nem adminisztratív reformokkal, hanem értelmezési keretek újraépítésével kezdődik. Ehhez pedig olyan értelmiségre van szükség, amely felismeri saját etikai felelősségét és tudását nem a rendszer fenntartására, hanem a társadalom mozgásterének bővítésére fordítja.

A jövő generáció mozgástere azon múlik, hogy a jelen értelmisége képes-e visszatérni eredeti hivatásához: a társadalom lelkiismereteként működni, és olyan kulturális kereteket teremteni, amelyekben a szabadság nem a választási lehetőségek számában, hanem az értelmezés mélységében nyer új értelmet.

6.3. Záró gondolatok

A PKLK szervezeti kultúrájának elemzése rávilágított, hogy a feltárt diszfunkciók – a protokollalapú működés, a motivációhiány és a gyermek–szülő tranzakciós minták – nem elszigetelt üzemzavarok, hanem egy mélyebb társadalmi mintázat lokális megnyilvánulásai. A vizsgálat igazolta, hogy a szervezeti mozgástér beszűkülése egyszerre tünete és következménye annak a rendszernek, amely a technikai racionalitást az emberi tényező, a reflexió és az autonómia rovására szervezi. A munkahelyi falak közé a dolgozók ugyanazokat a szocializációs reflexeket viszik be, amelyeket az oktatási rendszerben vagy a digitális térben elsajátítottak.

A tanulmány legfontosabb felismerése, hogy a változás nem érhető el a jelenlegi, megfáradt struktúrák felületi kezelésével. A mozgástér tágítása egy 12–15 éves időhorizonton mérhető generációs projekt. A valódi elmozdulás alapja a következő generáció tudatos felkészítése: azoké, akik ma lépnek be az iskolarendszerbe, és még esélyük van olyan kulturális mintákat elsajátítani, amelyek a tiszteletet és az értelmezési szabadságot helyezik előtérbe. Az aktív, döntéshozó réteg felelőssége ebben a folyamatban az, hogy felismerje: viselkedésével mintát szolgáltat a jövő generációi számára.

A modern szervezeti és technológiai rendszerek működésében a szakértők, értelmiségiek és szervezetfejlesztők szerepe különösen ambivalenssé válhat. Miközben feladatuk elvileg a reflexió, az értelmezés és a kritikai távolságtartás fenntartása lenne, strukturális pozíciójuk gyakran a fennálló működési logikák racionalizálása felé tereli őket. A rendszer stabilitása ugyanis nagyrészt azon múlik, hogy a működést értelmező rétegek, minőségügyi vezetők, elemzők, tanácsadók mennyiben válnak észrevétlenül a diszfunkcionális mechanizmusok karbantartóivá. Ez a folyamat nem morális defektusból vagy egyéni rosszindulatból fakad. A rendszer egyszerűen azokat az alkalmazkodási mintákat jutalmazza, amelyek a technokrata működést, a teljesítményoptimalizációt és az intézményi

önfenntartást szolgálják, még akkor is, ha ez hosszú távon az autonómia elvesztésével jár. A Benda-féle „Írástudók árulása” a 21. század digitális és bürokratikus terében már nem nyílt értékválasztás, hanem a reflexív távolságtartás fokozatos elvesztése. A kérdés tehát nem csupán az, hogy ki alakítja a rendszereket, hanem az is, hogy az azokat értelmező szereplők mennyiben képesek felismerni saját beágyazottságukat ezekbe a szűkülő logikákba.

A tanulmány ezért nem lezárás, és nem is vádirat, hanem egy önvizsgálati felhívás. Felhívás további interdiszciplináris kutatásokra, amelyek feltárják a mozgástér szűkülésének mechanizmusait. Felhívás egy őszinte párbeszédre a társadalom szereplői között a szabadság és a keretek újrafogalmazásáról. Végezetül pedig felhívás az etikai felelősségvállalásra: az értelmiségnek a szó gramsci-i értelmében „organikus” szereplővé kell válnia, aki nem a rendszer életben tartója, hanem a mozgástér tágításának motorja.

A PKLK-ban feltárt jelenségek így nem egyedi működési hibák, hanem a társadalmi mozgástér állapotának indikátorai. A szervezeti kultúra vizsgálata ezért nem csupán egy konkrét üzem diagnosztika volt, hanem annak felismerése, hogy a mozgástér tágítása csak társadalmi szinten értelmezhető.

A mozgástér nem adottság, hanem kulturális konstrukció. Nem a szabályok számától függ, hanem az értelmezés mélységétől. Nem a pozícióból fakad, hanem a kompetenciából. A jövő társadalmá pedig azon múlik, hogy képesek vagyunk-e olyan generációt nevelni, amely számára a szabadság nem a korlátok hiányát, hanem a reflexió jelenlétét jelenti.

Fontos hangsúlyozni, hogy a PKLK vizsgálata nem a társadalom egészének leképezése, hanem annak egy mikroszintű metszete. A szervezetek azonban nem elszigetelt rendszerek: a bennük dolgozó emberek ugyanazokat a kommunikációs és kulturális mintákat viszik tovább a magánéletükbe, amelyeket a munkahelyen megtapasztalnak. A tranzakcióanalízis és a szervezeti kommunikáció kutatásai (Berne, 1964; Tannen, 1994; Schein, 2010) egyértelműen kimutatták, hogy a gyermek–szülő típusú kommunikációs minták internalizálódnak, és a családi, baráti kapcsolatokban is megjelennek. A szervezeti diszfunkciók így nem csupán a munkahely működését torzítják, hanem a társadalmi kapcsolatok minőségét is. A PKLK-ban feltárt jelenségek ezért nem egyedi működési hibák, hanem a társadalmi mozgástér állapotának indikátorai.

Irodalomjegyzék

Könyvek

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). *Two types of bureaucracy: Enabling and coercive*. Administrative Science Quarterly.
- Berne, E. (1964). *Games People Play*. New York: Grove Press.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations* [Szervezetek megértése]. (4th ed.). London: Penguin Books.
- MacIntyre, A. (1981). *After Virtue*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Postman, N. (1992). *Technopoly: The Surrender of Culture to Technology*. New York: Vintage Books.
- Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A Triarchic Theory of Human Intelligence*. Cambridge University Press.
- Taylor, C. (1991). *The Ethics of Authenticity*. Harvard University Press.
- Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism*. New York: PublicAffairs.

Könyvfejezetek / konferenciák

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. In: Journal of Financial Economics.

Restás, Á., et al. (2018). *A kultúra mint kognitív iránytű*. In: Szervezet és vezetés konferenciakötet.

Tudományos folyóiratcikkek

Amabile, T. M., & Pillemer, J. (2012). *Perspectives on the social psychology of creativity*. Journal of Creative Behavior.

Balázs, Zs. (2020). *Értelmezési autonómia és szervezeti kontroll*. Vezetéstudomány.

Biesta, G. (2010). *Good Education in an Age of Measurement*. Educational Assessment.

Derecskei, A. (2014). *A szervezeti kultúra és innováció kapcsolata*. Vezetéstudomány.

Higgs, M., & McGuire, M. (2001). *The changing nature of leadership*. Journal of Leadership Studies.

Jarjabka, Á. (2001). *A szervezeti kultúra és teljesítmény összefüggései*. Közgazdasági Szemle.

Kocsis, Zs., & Hrabéczy, A. (2023). *Alkalmazkodási kényszer a felsőoktatásban*. Felsőoktatási Műhely.

Lauter, G., et al. (2012). *Standardization and autonomy in organizations*. Organization Studies.

Pariser, E. (2011). *The Filter Bubble*. Penguin Press.

Spilák, L., & Kosztyán, Zs. (2020). *Implicit szabályok és mozgástér a szervezetekben*. Vezetéstudomány.

Simó-Veress, Z. (2025). Szervezeti kultúra elemzése a PKLK-nál [Analysis of organizational culture at PKLK]. Magyar Minőség, 34(5), 5–21. DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2025.5.5> Kiadó: Nemzetközi Oktatási és Kutatási Központ Alapítvány. ISSN 1416-9576 (nyomtatott), ISSN 1789-5510 (online). Elérhető: https://magyarminoseg.hu/wp-content/uploads/zpress/2025/12/5-21_Simo-Veress-Zoltan_Szervezeti-kultura-elemzese-a-PKLK-nal.pdf

Jelentések, fehér könyvek

OECD (2018). *The Future of Education and Skills 2030*. OECD Publishing.

Hari, J. (2022). *Stolen Focus*. Bloomsbury Publishing.

Termelésmenedzsment javítása egy kisvállalat példáján keresztül

Improving production management through the example of a small company

OLÁH VIKTÓRIA ZalaZONE Industrial Park Ltd., Zalaegerszeg, Hungary e-mail: oviktoria0128@gmail.com

TÓTH CSILLA ZalaZONE Industrial Park Ltd., Zalaegerszeg, Hungary e-mail: csilla.toth@zalazonepark.hu

DR. HÁRY ANDRÁS ZalaZONE Industrial Park Ltd., Zalaegerszeg, Hungary e-mail: andras.hary@apnb.hu

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.5.22>

Abstract

This study presents a project by the Zalaegerszeg Dual Sectoral Training Center (ZDSTC) aimed at improving production management through the close integration of dual training and industrial efficiency. The goal was to optimize ZDSTC's operational processes to increase efficiency, transparency, and educational value. The theoretical foundation is based on the lean approach and the principles of Shop Floor Management (SFM), with an emphasis on visually represented management. The methodology was based on qualitative benchmarking (analysis of case studies), an on-site assessment, and a quantitative follow-up survey using a Likert scale conducted in September 2025. During the development process, practical solutions such as suspended machine identifiers and QR code-based documentation were introduced. The study addressed three main hypotheses: the impact of visual management on lead time, the relationship between the 5S system and the sense of safety, and changes in students' sense of responsibility. The results confirm that the improvements significantly enhanced the orderliness of the work environment and reduced process lead times, while measurably increasing the commitment of both employees and students. The study highlights that Lean tools in a dual-track environment not only improve productivity but also foster a sense of responsibility, thereby establishing a model practice in Hungarian vocational education.

Keywords: Lean management; 5S methodology; Shop Floor Management; visual management; dual training

JEL codes: M11; L23; M53; I21; D24

Absztrakt

A tanulmány a Zalaegerszegi Duális Ágazati Képzőközpont (ZDÁK) projektjét mutatja be, amely a termelésmenedzsment-fejlesztést célozza a duális képzés és az ipari hatékonyság szoros integrálásával. A cél a ZDÁK operatív folyamatainak optimalizálása volt a hatékonyság, az átláthatóság, valamint az oktatási érték növelése érdekében. Az elméleti alapokat a lean szemlélet és a Shop Floor Management (SFM) alapelvei képezik, hangsúlyt fektetve a vizuálisan megjelenített irányításra. A módszertan kvalitatív benchmarkingra (esettanulmányok elemzése), helyszíni állapotfelmérésre, valamint egy 2025 szeptemberében végzett kvantitatív, Likert-skálás kérdőíves visszamérésre épült. A fejlesztés során olyan gyakorlati megoldások kerültek bevezetésre mint, a függesztett gépazonosítók és a QR-kód alapú dokumentáció. A vizsgálat 3 fő hipotézist érintett: a vizuális irányítás átfutási időre gyakorolt hatását, az 5S rendszer és a biztonságérzet összefüggését, valamint a tanulók felelősségvállalásának alakulását. Az eredmények igazolják, hogy a fejlesztések jelentősen javították a munkakörnyezet rendezettségét, csökkentették a folyamatok átfutási idejét, miközben mérhetően nő a dolgozói és hallgatói elköteleződés. A tanulmány rávilágít, hogy a Lean eszközök duális környezetben nemcsak a termelékenység, hanem a felelősségvállalását is fejlesztik, modellértékű gyakorlatot teremtve a hazai szakoktatásban.

Kulcsszavak: Lean menedzsment; 5S módszertan; Shop Floor Management; vizuálmenedzsment; duális képzés

JEL-kódok: M11; L23; M53; I21; D24

1. Bevezetés

A hazai versenyképesség kulcsa a gépészeti ágazatban a modern gyártásirányítás és a gyakorlatorientált szakoktatás szoros összekapcsolása. (Dombrowski & Mielke, 2014) Ennek a gyakorlati alkalmazására jó példa a Zalaegerszegi Duális Ágazati Képzőközpont (ZDÁK), amely a térség ipari szereplői, a Szakképzési Centrum és az önkormányzat együttműködésével jött létre. A központ célja, hogy biztosítsa a magasan képzett szakemberek utánpótlását. Az intézmény 1400 négyzetméteres, modern eszközparkkal ellátott. A központban a tanulók élő gyártási helyzetekben, piaci igényekhez igazodva készülhetnek fel a munka világára. A ZDÁK, mint Nonprofit Kft., elsődlegesen értéktéremtésre fókuszál a profitszerzés helyett, a helyi munkaerőpiac igényeinek megfelelő szakemberképzés támogatásával. (Dr. Szakáll, 2020) Ez a sajátos szervezeti forma lehetővé teszi, hogy megteremtse a kapcsolatot a tanműhelyi oktatás és az ipari termelés között. Azonban a duális képzés egyik fő kihívása az oktatás és a valós termelési környezet közötti különbségek áthidalása. A projekt kiindulópontját egy átfogó állapotfelmérés adta, amely rávilágított egy kritikus problémára: a rendezett és szabványosított munkakörnyezet hiányára. A gyártási folyamatok rendszerezettségének hiánya, valamint a munkavállalók kezdeti felkészültsége többletidőt igényelt a képzőktől. A projekt célja éppen ezért a ZDÁK termelésmenedzsment-folyamatainak javítása volt a Lean alapelvek alkalmazásával. Az alapvető kérdés az volt, hogy miként illeszthetők be az 5S módszertan lépései egy duális oktatóközpont körülményei közé? A Lean filozófia a veszteségek minimalizálására és az értéktéremtő folyamatok maximalizálására törekszik. Egyik legfontosabb alapköve az 5S rendszer. (Corporation) A projekt jelentősége abban rejlik, hogy nemcsak gazdasági, hanem oktatási értéket is teremt, elősegítve a szakemberek tudatos és önálló munkavégzését.

2. Irodalmi áttekintés

A hatékony termelésmenedzsment és a szervezeti kiválóság minden szervezet számára a hazai versenyképesség növelésének alapját képezi, különösen a gépészeti és termelő szektorban. (OECD, 2017) Az ipari digitalizáció és a korszerű gyártási technikák alkalmazásával a mai üzleti világban a vállalatok sikere már nem csak a gépállományon, hanem a munkafolyamatok rendszerén és a humántőke készségeitől is függ. (Forum, 2018)

Ezen kihívások kezelésére a vállalatok gyakrabban alkalmaznak olyan korszerű menedzsment és folyamatfejlesztési módszereket, amelyek a hatékonyság növelését és a működési stabilitás megteremtését célozzák. Az ipari gyakorlatban kiemelt jelentőséggel bírnak azok a szemléletek, amelyek a munkafolyamatok átláthatóságát, a veszteségek csökkentését és az erőforrások optimális felhasználását támogatják. Ezek a megközelítések közül az egyik legismertebb és legszélesebb körben alkalmazott rendszer a Lean menedzsment, amely alapvetően meghatározza a legtöbb vállalkozás mai termék-előállítási módját.

A Lean menedzsment filozófia alapjai a Toyota gyártási rendszerében alakultak ki, amelyet a II. világháborút követően fejlesztettek ki Japánban, a termelési hatékonyság növelése érdekében. A rendszer alapvető célja a veszteségek fokozatos csökkentése és az értékteremtés folyamatának javítása. (Ohno, 1988) A Lean szemlélet szerint minden olyan tevékenység, amely nem járul hozzá közvetlenül a vevői érték létrehozásához, pazarlásnak tekinthető, ezért annak megszüntetése kulcsfontosságú a szervezeti hatékonyság szempontjából. A Lean menedzsment alapelvei közé tartozik az áramlás biztosítása, a túlermelés elkerülése, valamint a problémák azonnali felismerése és kezelése. A rendszer célja, nem csupán a költségek csökkentése, hanem egy stabil és jól szabályozott munkakörnyezet kialakítása, amely támogatja a minőség javítását és a termelési folyamatok átláthatóságát. Az olyan eszközök és módszerek, mint a folyamatok szabványosítása, az 5S módszertan és a vizuális irányítási rendszerek nagyon fontos részé képezik a Lean alkalmazásának és végrehajtásának. (Womack J. P., Lean Thinking, 2003) A tartós minőség és hatékonyság eléréséhez elengedhetetlen, hogy a szervezeti egységek képesek legyenek a standardok fenntartására és a problémák önálló azonosítására. (Demeter, Jenei, & Losonci, 2011)

Ha az 5S-t (szelektálás, rendszerezés, tisztítás, szabványosítás, fenntartás) szigorúan alkalmazzák, az elősegíti a fegyelmet, a dolgozók biztonságát és az anyagáramlás hatékonyságát. (Agrahari, Dangle, & Chandratre, 2015) A vizualizáció az 5S rendszerek egyik módja, amely által lehetővé válik a gyors hibafelismerés és a standardok betartása. (Gapp, Fisher, & Kobayashi, 2008) Az 5S bevezetése a már a kezdetektől fogva a legjobb ipari szabványoknak teszi ki a munkavállalókat. Ezeknek a szabványoknak a követése, megköveteli tőlük, hogy egyszerre legyenek felelősek és önállóak. (Singh & Ahuja, 2014)

A Lean sikeres működéséhez elengedhetetlen a vizuális menedzsment, amely a standardok, célok és teljesítményadatok azonnali észlelését biztosítja. Ezt a célt szolgálja a Shop Floor Management (SFM), amely a problémák keletkezési helyén történő, közvetlen kezelésre helyezi a hangsúlyt. (Hertle, Siedelhofer, Metternich, & Abele, 2015) Az SFM alapvető eszköze a Dashboard tervezés és az Üvegfal menedzsment, amely a napi, heti célokat, a problémák állását és az akcióterveket teszi transzparenssé. Ez a vizuális visszacsatolási rendszer jelentős a duális képzésben a tanulók motivációjának erősítése és a gyors fejlődés elősegítése szempontjából. (Kiyoshi Suzaki, 2010) A vizuális menedzsment eszközök integrálása a duális környezetbe tehát nem pusztán hatékonysági, hanem minőségi és oktatási célokat szolgáló stratégiai lépés. A Lean alapelvei, mint a tiszta és rendezett munkakörnyezet, közvetlenül támogatják a jövőbeni szakemberek kompetenciáinak, különösen a minőség tudatosságának a

fejlesztését. (Timmerman, 2024) A Shop Floor Management szemlélet alkalmazása szorosan összefügg a műhelygazdálkodás hatékonyságával, amely a mindennapi operatív működés szervezett és átlátható irányítását teszi lehetővé. A Lean menedzsment rendszerében a vezetés központi szerepe nem korlátozódik az irányításra, hanem aktív jelenlétet igényel a termelési folyamatok helyszínén, ahol a problémák azonnal felismerhetők és kezelhetők. A helyszíni vezetés (gomba vezetés) lehetővé teszi a valós folyamatok megértését, valamint támogatja a folyamatos fejlesztési tevékenységek hatékony végrehajtását. (Liker, *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, 2004) A műhelygazdálkodás egyik legfontosabb célja a szabványosított működés kialakítása és fenntartása, amely biztosítja az egységes munkavégzést és csökkenti az eltérésekből származó hibák számát. A szabványosítás nem csupán technikai előírások alkalmazását jelenti, hanem egy olyan szervezeti kultúra kialakítását is, amely támogatja a kommunikációt, az információáramlást és az alkalmazottak bevonását a fejlesztési folyamatokba. (Kiyoshi Suzuki, 2010)

A műhelygazdálkodás hatékonysága három központi elemen alapul: vezetés a helyszínén, szabványosított folyamatok és a vizuális menedzsment. A sikere az üzemi menedzsmentnek pedig 5 pilléren nyugszik, amelyek együttesen alkotják a hatékony vezetési rendszert:

- Vezetés a helyszínén
- Vizuális menedzsment
- Szabványosított kommunikáció
- CIP és problémamegoldás
- Alkalmazottak bevonása

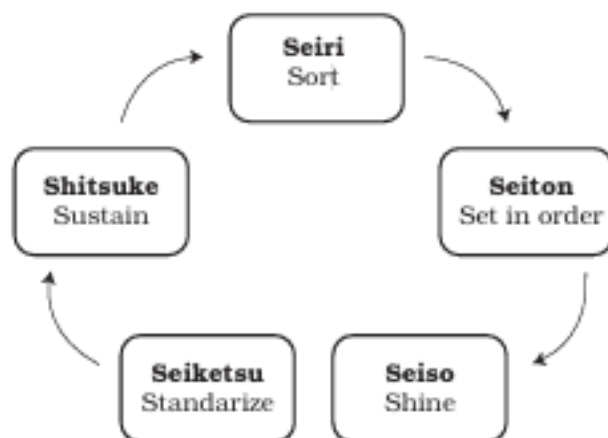
A lényeg nem az elméleti tökéletességen van, hanem a gyakorlati alkalmazhatóságon a mindennapi műveletek során. Alkalmaznak üzemi vezetőségi táblákat, amelyek egyfajta kommunikációs pontként szolgálnak és egy pillantással megjelenítik a fontos információkat. A napi rutinok és megbeszélések hozzásegítenek a heti teendők áttekintéséhez, a rendszeresség felépítéséhez és mindezek mellett a folyamatos fejlesztésre összpontosítanak.

A folyamatfejlesztés alapja a vizualizáció, mivel szinte minden munkafolyamat, probléma, cél és gondolkodásmód láthatóvá tehető. A vezető a gomba sétán teszi magát láthatóvá és a gyártósor ezután „beszél” vele. (Womack J. , 2011) Ezért: a „beszélgetős műhely” a legjobb alapja a folyamatfejlesztésnek. A szabványosítás biztosítja a stabil és összehangolt működést, ami szükséges a Lean alapú termeléshez. Fontos még a fejlesztő kultúra, ahol mindenki aktívan részt vesz a fejlődésben. Mindezek alapja a láthatóság: a vizualizáció segít megérteni a látható és rejtett elemeket is, így biztosítva a közös irányt és a hatékony együttműködést. (Van Ede, 2022)

2.1. Fogalmi áttekintés

A Lean menedzsment a Toyota gyártási rendszeréből (Toyota Production System) ered, célja veszteségek folyamatos csökkentése és az értékteremtés növelése. (Ohno, 1988) Alapelve, hogy minden nem értékteremtő tevékenységet minimalizálni kell. (Womack & Jones, *Lean Thinking*, 1996) Ennek része a felesleges műveletek, várakozás vagy a túltermelés csökkentése. (Rahmanasari, Sutopo, & Rohani, 2021) A Lean a hibák és a szükségtelen bonyodalmak okainak megszüntetésére is törekszik. (dr. Buics, Kőrösi, & dr. Kurucz, 2024) Fontos szerepet kap a munkavállalók támogatása és a megfelelő munkakörnyezet kialakítása. (Kosztolányi & Schwahofer, 2015) Fő céljai a vevői elégedettség és a dolgozói eredményesség növelése. (Manutan, 2022) Az operatív kiválóság alapja a standardizálás, amely segíti a hibák gyors felismerését. (Republic of Malawai Ministry of Health, 2014)

1. ábra: The 5S method scheme



Forrás: (Cichocka, 2018)

Az 5S módszertan a japán ipari gyakorlatokból származik és rendezett, átlátható munkakörnyezetet kialakítását szolgálja. (Institute K.) Gyakran a Lean bevezetésének első lépése. (Imai, 1986) Elemei: a selejtezés (seiri), rendszerezés (seiton), tisztítás (seiso), standardizálás (seiketsu) és fenntarthatóság (shitsuke). (Michalska & Szewieczek, 2007) (Minisztérium, 2019)

A vizuális menedzsment célja, hogy az állapotok és az eltérések gyorsan felismerhetőek legyenek. (Tezel, Koskela, & Tzortzopoulos, 2016) Az információk közvetlenül a munkaterületen jelennek meg. (Shook, 2021) Erre jó példák a jelölések, táblák és irányító szimbólumok. (Van Ede, 2022) A transzparencia erősíti a felelősségtudatot, a standardok betartását és a problémák önálló felismerését. (Republic of Malawai Ministry of Health, 2014)

2.2. Elméleti áttekintés

A Shop Floor gondolkodás, olyan szemléletet jelent, amely az értékteremtési folyamatok helyszínére, azaz a műhelyszintre összpontosít. (Liker, The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer, 2004) Az alapelve, hogy a vállalatok működését nem csak a pénzügyi eredmények alapján kell értékelni, hanem a termelési és szolgáltatási folyamatok minősége, az alkalmazottak bevonása és az ügyfél-elégedettség is kulcsfontosságú tényezők. (Kiyoshi Suzuki, 2010)

A lényege, hogy a vezetés, a döntéshozatal és a kommunikáció közvetlenül a termelési helyszínen történik. A Shop Floor Management (SFM) célja az operatív szintű problémák gyors kezelése, az átláthatóság növelése és a munkavállalók bevonása a napi működésbe. (Materna, Hinrichsen, Adrian, & Schluz, 2019) Az SFM elmélete szerint a vezetésnek a problémák helyszínére (Gemba) kell összpontosítania, hogy gyors, megalapozott döntéseket hozzon. A képzésben ez az elméleti háttér segíti a munkavállalókat abban, hogy a problémamegoldást ne csak elméleti, hanem mindennapi gyakorlati készségként sajátítsák el. (Republic of Malawai Ministry of Health, 2014)

A SFM és Lean szemlélet alapjai fontos iránymutatást adtak a fejlesztési lehetőségek feltárásához. Az elvek gyakorlati alkalmazását a vállalati helyszínbemutatók és állapotfelmérések során szerzett tapasztalatok alapozták meg.

2.3. Módszertan

A látogatások során a résztvevők megfigyelték a működési folyamatokat, a munkaterületek elrendezését, valamint a szervezési és biztonsági kihívásokat. A tapasztalatok alapján lehetőség nyílt az olyan fejlesztések azonosítására, amelyek hozzájárulhatnak a hatékonyabb és átláthatóbb működéshez. A tapasztalatok rávilágítottak arra, hogy a termelés optimalizálása mellett a munkaerő fejlesztése és a tanulók gyakorlati felkészítése is kiemelt jelentőségű. Az elméleti háttérként vizsgált menedzsment eszközök, mint az 5S módszertan és a Shop Floor Management, gyakorlati alkalmazására építve olyan vizuális és folyamatszabályozási megoldások kerültek kidolgozásra, amelyek növelik a termelés hatékonyságát és támogatják az ipari elvárásokhoz való alkalmazkodását. A fejlesztések fő célja a folyamatok átláthatóságának javítása, a biztonság növelése, valamint a munkaterületek rendszerezése volt. A projekt kezdetén kilenc fejlesztési javaslat született, amelyek közül a megvalósíthatóság, a várható hatás és a költséghatékonyság alapján választották ki a végleges megoldásokat. A kérdőíves visszamérés szerint, a válaszadók közel 95%-a tapasztalt javulást a rend és a hatékonyság terén. A projekt eredményei az EFQM csillagszerzési folyamat elindítását is támogatták, miközben oktatási anyagok készültek a megszerzett tudás hosszú távú hasznosítására.

2.4. Megállapítások és hipotézisek

A szakirodalmi áttekintés alapján megállapítható, hogy a Lean menedzsment eszközei, különösen az 5S módszertan, vizuális menedzsment és a Shop Floor Management, jelentős szerepet játszanak a munkafolyamatok átláthatóságának növelésében és a veszteségek csökkentésében. A vizuális jelölések, standardizált munkaterületek és egyértelmű információs rendszerek lehetővé teszik a munkafolyamatok gyorsabb megértését, csökkentik a keresési időt és támogatják a biztonságosabb, rendezettebb munkakörnyezet kialakítását. Az oktatási környezetben alkalmazott Lean eszközök nemcsak a hatékonyság növelését szolgálják, hanem hozzájárulnak a tanulók szakmai szemléletének formáláshoz, felelősségvállalásának erősítéséhez és az ipari munkakultúra elsajátításához is.

Ezekre az eredményekre alapozva a tartós fenntarthatóság és a munkavállalók kompetenciáinak fejlődésére vonatkozóan a következő hipotézisek fogalmazhatók meg:

1. H1: A vizuális menedzsment eszközök (piktogramok, táblák) használata csökkenti a feladatok elvégzéséhez szükséges átfutási időt a munkahelyi keresgélés minimalizálásával.
2. H2: Az 5S módszertan bevezetése közvetlenül és pozitívan befolyásolja a munkavállalók biztonságérzetét és a munkakörnyezet átláthatóságát.
3. H3: A vizuális irányítási eszközök és standardizált folyamatok bevezetése növeli a munkavállalók elkötelezettségét és felelősségvállalását a munkaeszközök állapotáért.

1. táblázat: Összefoglaló táblázat

Nem .	Tárgykörhöz illeszkedés	Cél	Megoldandó feladat	Irodalmi áttekintés	Hipotézis (tömören)
H1	Termélmenedzsmen optimalizálás	Átfutási idő csökkentése	Munkahelyi keresgélés minimalizálása	Womack, J. (2011). <i>Gemba-séták</i> . Forrás: Lean Enterprise Institute: https://lean.org.hu/lean-konyvesbolt/gemba-setak-gemba-walks/ Agrahari, R. S., Dangle, P. A., & Chandratre, K. V. (2015). Implementation Of 5S Methodology In The Small Scale Industry: A Case Study. <i>ICETEM</i> . Pune, India: ICETEM.	A vizuális eszközök használata csökkenti a feladatok átfutási idejét.
H2	Munkakörnyezeti standardok	Biztonság és átláthatóság növelése	5S módszertan bevezetése	Imai, M. (1986). <i>Japán Versenybeli Sikereségének kulcsa</i> . Liker, J. K. (2004). <i>The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer</i> . New York: McGraw-Hill. Gapp, P. R., Fisher, R., & Kobayashi, K. (2008). Implementing 5S within a Japanese context: An integrated management system. <i>A Management Decision</i> , 565-579.	Az 5S javítja a munkavállalók biztonságérzetét és az átláthatóságot.
H3	Szemléletformálás és nevelés	Felelősségvállalás fokozása	Standardizált folyamatok kialakítása	Demeter, K., Jenei, I., & Losonci, D. (2011). A Lean menedzsment és a versenyképesség kapcsolata. Budapest, Pest, Magyarország.	A vizuális irányítás növeli a munkavállalók felelősségvállalását az eszközökért.

Forrás: saját szerkesztés

3. Módszertan

A Zalaegerszegi Duális Ágazati Képzőközpont termelésmenedzsment-fejlesztési projektje a Lean menedzsment filozófiájának gyakorlati alkalmazását vizsgálta a duális környezetben. A célzott beavatkozások hatásának mérésére és értékelésére kvantitatív felhasználói visszajelzéseket (kérdőíves felmérést) alkalmaztunk.

3.1. Populáció és minta

A kutatás egy elsődleges adatgyűjtésen és egy másodlagos gyakorlati részen alapult. Másodlagosan az adatok a projektet megalapozó irodalmi áttekintésből és iparági benchmarkingból származtak, amely magában foglalta a Lean és Vizuális Menedzsment alapelveit (5S, Shop Floor Management), valamint

az autó- és termelőiparból származó esettanulmányokat. Ezek az adatok szolgálták a ZDÁK képzési környezetének ipari standardokhoz való igazításához.

3.1.1. Leírás

A projekt elsődleges adatai a ZDÁK tanműhelyeinek célcsoportjaitól származtak, akik közvetlenül érintettek voltak a bevezetett vizuális menedzsment eszközök használatában. A fejlesztések hatásainak értékelésére szolgáló kérdőívet az alábbi célcsoportok töltötték ki:

- Munkavállalók: A kérdőíves felmérésben összesen 20 fő vett részt, ebből 18-an voltak diákok, akik a Zalaegerszegi Szakképzési Centrum Ganz Ábrahám Technikum tanulói. A válaszadók a 11. évfolyamba járnak, átlagéletkoruk 16-17 év.
- Oktatók, műszaki vezetők: Ezt a csoportot 2 fő oktató képviselte, akik napi szinten felügyelik a tanműhelyi munkavégzést és a folyamatokat.

A kérdőív a vizuális elemek elérhetőségére, érthetőségére, a munkabiztonság alakulására, a tájékozódás egyszerűsödésére és a hatékonyság növekedésére fókuszált.

3.1.2. Előkészítés

A felmérés nem véletlenszerű (célszerű) mintavételi módszerrel történt, amelynek célja az volt, hogy a bevezetett fejlesztések hatásait közvetlenül a felhasználói csoporttól (a 38. naptári hétig gyakorlati oktatásban részt vevő 11. évfolyamos tanulóktól és az érintett dolgozóktól) mérje meg. A mintavételi méret $N=20$ fő volt, amely a 38. naptári hétig a ZDÁK programjában részt vevő összes munkavállalót és érintett oktatót magában foglalta.

Az adatgyűjtés ütemezése a beavatkozások befejezését követően történt, biztosítva, hogy a válaszadók már rendelkezzenek gyakorlati tapasztalattal az új vizuális menedzsment elemek (segélyhívószámok, számszámnyilvántartó lapok, QR-kód, munkavédelmi piktogramok, gépek feletti táblák) használatában.

A kérdőív zárt (likert skálán alapuló) kérdései egységes válaszlehetőségeket biztosítottak, így az adatok feldolgozása közvetlenül elvégezhető volt. Az adatok integrálását a Google Forms platform biztosította.

3.2. Módszerek/elemzések

A projekt vegyes módszeren alapuló kutatási eljárásrendet alkalmazott: a helyzetfeltáráshoz és az ipari bevált gyakorlatok megismeréséhez kvalitatív esettanulmányokat és benchmarkingot alkalmazott, míg a bevezetett fejlesztések utólagos értékeléséhez kvantitatív kérdőíves felmérést használt. A kutatáshoz használt kérdőív elsődlegesen zárt típusú kérdésekre épült, ezen belül is ötfokozatú Likert-skálára és feleletválasztós kérdések kerültek alkalmazásra a számszerűsíthető adatok kinyerése érdekében. Ezt az indokolta, hogy a zárt kérdések lehetővé teszik a válaszok objektív összehasonlítását, a gyakorisági eloszlások elemzését és a fejlesztések hatékonyságának statisztikai validálását. A kérdőív zárásaként azonban egy nyitott kérdés is helyet kapott, amely teret engedett a kitöltők egyéni észrevételeinek és szóveges javaslatainak, biztosítva ezzel, hogy olyan kvalitatív visszajelzések is felszínre kerüljenek, amelyekre a fix válaszlehetőségek nem adtak módot.

3.2.1. Mennyiségi elemzések

A kérdőív mennyiségi adatai 5 fokú Likert-skálán (1 = egyáltalán nem, 5 = teljes mértékben) és dichotóm (Igen/Nem) kérdések formájában kerültek rögzítésre.

A mérés a következő kulcsfontosságú teljesítménymutatókra terjedt ki:

- Munkaasztal átláthatósága és használhatósága
- QR-kódok hasznossága a karbantartáshoz és dokumentációhoz
- Felfüggesztett táblák (gépezonosítók) munkát segítő hatása
- Szerszámoslap (ellenőrző lista) hasznossága a rend fenntartásában
- Segélyhívószámok kihelyezésének biztonságérzetre gyakorolt hatása (dichotóm)
- 5S bevezetésének általános hatása a rendre és hatékonyságra (dichotóm)

Az adatok elemzése leíró statisztikával történt. Ennek keretében számításra kerültek:

- A válaszok gyakorisági eloszlása (darabszám és százalékos arány) a kérdőív minden kérdésére.
- A leggyakoribb pontszámok (módusz) és azok megoszlása a skálán.
- A dichotóm kérdések esetében a százalékos egyetértés a hatékonyság és a biztonságérzet növekedésének igazolására.
- A vizualizáció hisztogramok és kördiagramok formájában támogatta a megállapítások érthetőségét.

3.2.2. Minőségi elemzések

A minőségi elemzés alapvetően a projektet megalapozó esettanulmányokra épült, melyek az 5S és a Vizuális Menedzsment ipari alkalmazási lehetőségeit feltárták. Ezen túlmenően, a kvantitatív kérdőív egy nyitott kérdést is tartalmazott, amely a további fejlesztési javaslatokra irányult.

Minőségi adatok elemzése

Esettanulmányok: A Porsche, Mercedes, Bugatti és Lamborghini gyártósorok elemzése a vizuális menedzsment eszközeit és a Lean filozófia gyakorlati megjelenését (pl. szinkódolás, QR-kódok, Just-in-Time, Poka Yoke) mutatta be, amely a ZDÁK fejlesztéseinek kiindulópontjául szolgált.

Nyitott kérdés: A „van-e bármilyen javaslatod az 5S rendszer további fejlesztéséhez?” kérdésre érkezett válaszok elemzése nem hozott új fejlesztési ötletet, ami a bevezetett rendszer magas szintű elfogadottságát és elégedettségét jelzi.

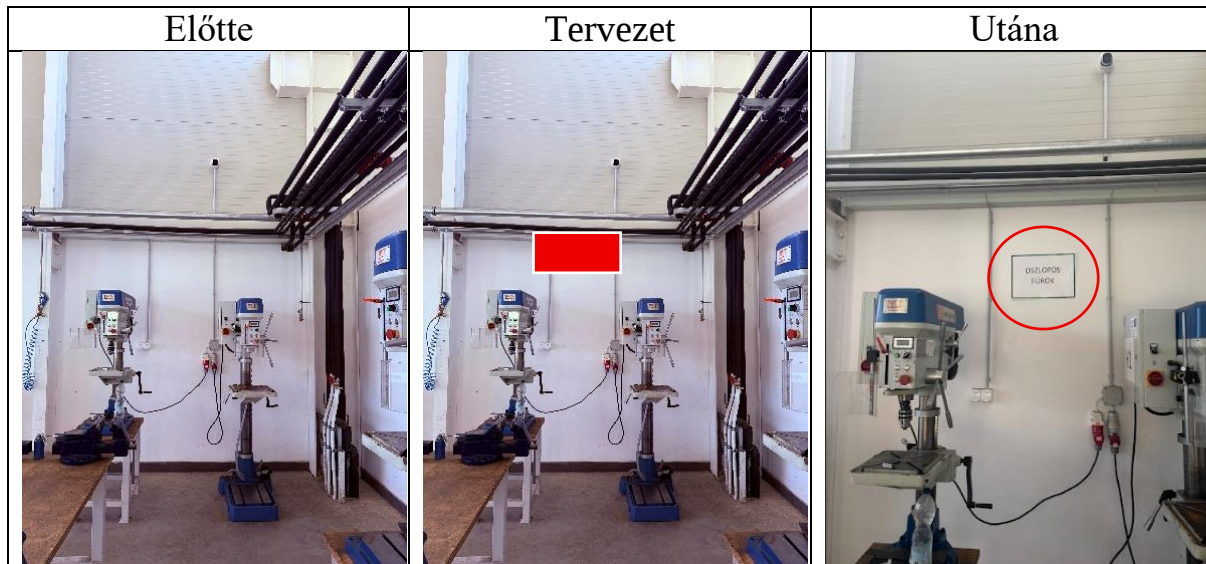
4. Eredmények

A termelésmenedzsment-fejlesztési projekt egy tudatosan felépített, két fő szakaszból álló folyamat eredményeként valósult meg. Az eredmények bemutatása előtt elengedhetetlen a projekt elméleti szakaszának ismertetése, amely megteremtette a gyakorlati beavatkozások alapját. A vizsgálat egy átfogó elméleti kutatással és állapotfelméréssel indult, amely során meghatározásra került a ZDÁK nonprofit jellege és társadalmi értékteremtő küldetése. Az elméleti fázis kulcseleme volt a modern menedzsment eszközök (5S módszertan, Shop Floor Management és a vizuális menedzsment) mélyreható tanulmányozása és adaptálhatóságának vizsgálata. Ebben a szakaszban nemzetközi „jó gyakorlatok” és esettanulmányok (Toyota gyártási rendszere) elemzésével körvonalazódott, hogy a

vizuális irányítás miként csökkentheti a veszteségeket és javíthatja az információáramlást. Az elsődleges probléma a gyártási folyamatok és a munkakörnyezet rendszerezettségének hiánya volt. Megállapításra került, hogy a munkavállalók nem megfelelő gyakorlati felkészültsége és a munkaterület átláthatatlansága miatt az oktatóknak jelentős többletidőt kellett fordítaniuk alapvető rutinműveletekre, ami közvetlenül rontotta az oktatás hatékonyságát. A tanműhelyben található gépek (esztergák, marók stb...) környezetében hiányoztak a vizuális támpontok, ami növelte a keresési időt és bizonytalanságot eredményezett a tanulók körében. Az elmélet és a gyakorlat összekötése érdekében készült egy 5S alapelveit tartalmazó és bemutató oktatóanyag (prezentáció), így a munkavállalók könnyebben megérthetik és betarthatják a munkakörnyezetük rendezetten tartásához kellő információkat és gyakorlatokat. A projekt gyakorlati szakasza a ZDÁK 1400 négyzetméteres, korszerű gépparkkal felszerelt tanműhelyében zajlott. Célja pedig a gyártókatások során azonosított gyakorlatok adaptálása volt. A megvalósítás fókuszában a vizuális menedzsment és az 5S módszertan állt, amelyek közvetlenül hozzájárulnak a munkavállalók ipari környezetre való felkészítéséhez. A fejlesztés első lépéseként a gyártóterület információs struktúrája került átalakításra. A cél az volt, hogy a munkavállalók és az oktatók számára minden releváns információ (biztonsági előírások, gépkezelési útmutatók) azonnal és egyértelműen elérhető legyen.

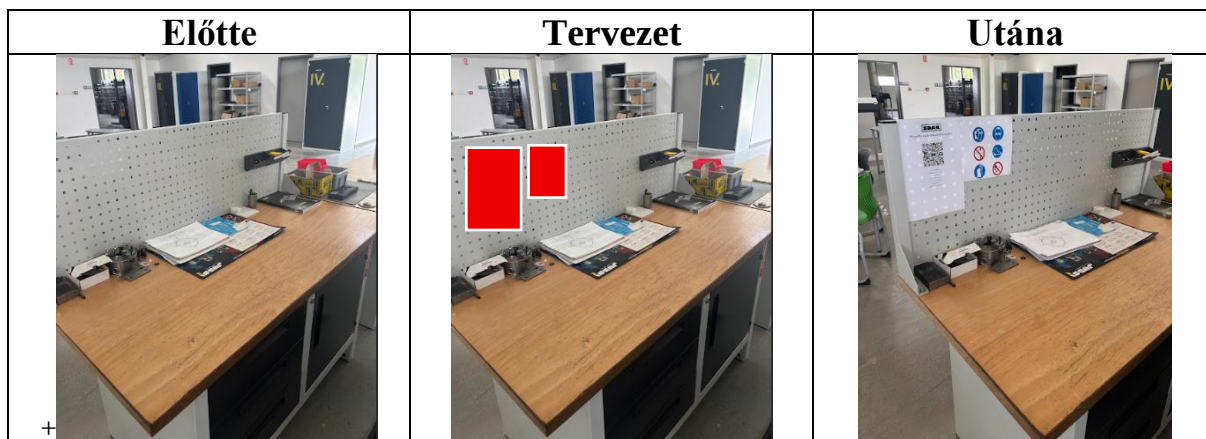
Gépazonosítás: A nagy belmagasságú csarnokban függesztett gépelnevezési táblákat helyeztünk el. Ez nemcsak a tájékozódást könnyíti meg, hanem professzionális, ipari környezetet teremt a munkavállalók számára.

2. ábra: Munkagépek feletti táblák elhelyezése



Forrás: saját szerkesztés

Munkavédelmi és operatív jelzések: Munkaállomások mellett piktogramok és információs lapok kerültek kihelyezésre, amely tartalmazzák a segélyhívószámokat és a kötelező védőeszközök listáját.

3. ábra: Piktogramok elhelyezésének folyamata

Forrás: saját szerkesztés

Az 5S bevezetése során kiemelt figyelmet fordítottunk a fenntarthatóságra. A rendezés és a szabványosítás lépéseit konkrét vizuális eszközökkel támogattuk meg:

Vizuális szerszámkontroll: A szerszámokról készült lista szolgált célul a keresési idő csökkentésére.

QR-kód alapú információelérés: Bevezetésre került egy olyan QR-kód, amely beolvasásával a munkavállalók azonnal hozzáférhetnek a gép kezelési útmutatójához vagy a karbantartási dokumentumokhoz. Ez a megoldás a digitalizációt ötvözi a Lean szemlélettel.

4. ábra: Munkagépek melletti információk felhelyezésének folyamata

Forrás: saját szerkesztés

A fizikai megvalósításon túl a projekt részét képezte az elméleti tudás átadása is. Készült egy specifikus oktatóanyag (prezentáció), amely az 5S alapelveit a ZDÁK környezetére szabva mutatja be. Ez biztosítja, hogy a munkavállalók ne csak végrehajtsák az előírásokat, hanem értsék is azok gazdasági és biztonsági jelentőségét.

Kérdőív kiértékelése

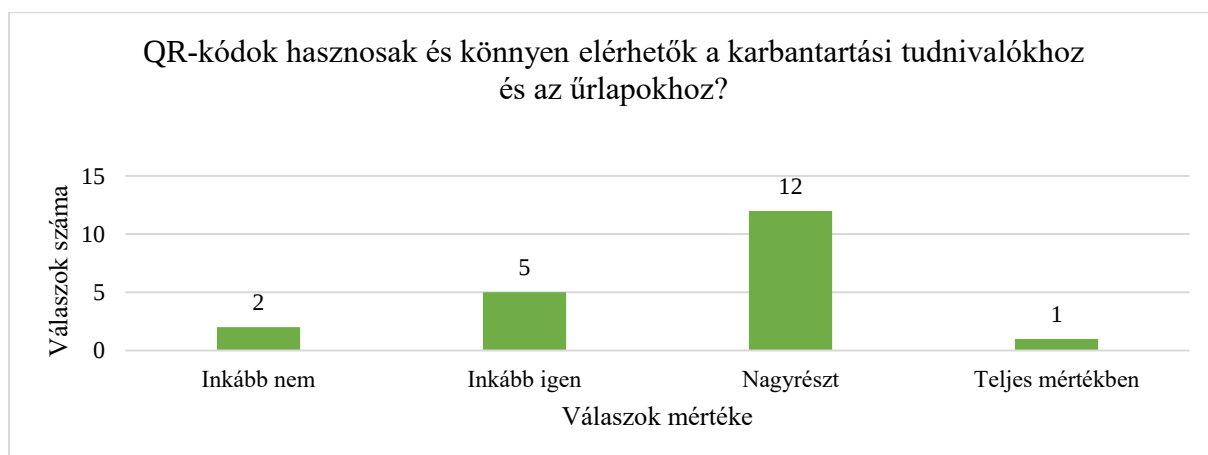
5. ábra: Munkaasztalok rendszerének értékelése



Forrás: saját szerkesztés

A diagram azt mutatja meg, hogy a kitöltők hogyan értékelték azt az állítást, miszerint az újonnan kialakított munkaasztalok rendszere átláthatóbb és könnyebben használható. Összesen 20 válasz érkezett és az eredmények alapján a válaszadók többsége inkább pozitívan ítéli meg az új rendszert. A legtöbb válasz a 4-es (nagyrészt) értékelésnél jelenik meg, ami azt jelzi, hogy a kitöltők jelentős része javulást tapasztal a használhatóságban és az átláthatóságban. Az 1-es (egyáltalán nem) értéket egy kitöltő sem választotta, ami arra utal, hogy senki sem gondolja teljes mértékben negatívnak vagy használhatatlannak az új rendszert. A 2-es (inkább nem) értéket 1 fő választotta (5%), ami azt jelenti, hogy jelentősen kevés válaszadó volt elégedetlen az új kialakítással. A 3-as (inkább igen) értéket 7 fő jelölte meg (35%), ami semleges véleményt tükröz, ezek a válaszadók valószínűleg részben hasznosnak tartják a változást, de még látnak benne fejlesztési lehetőséget. A 4-es (nagyrészt) érték kapta a legtöbb szavazatot, 11 főtől (55%), amiből arra következtethetünk, hogy a többség szerint az új rendszer valóban átláthatóbb és könnyen használható. Az 5-ös (teljes mértékben) értéket 1 fő választotta (5%), tehát egy válaszadó elégedett teljes mértékben a kialakítással.

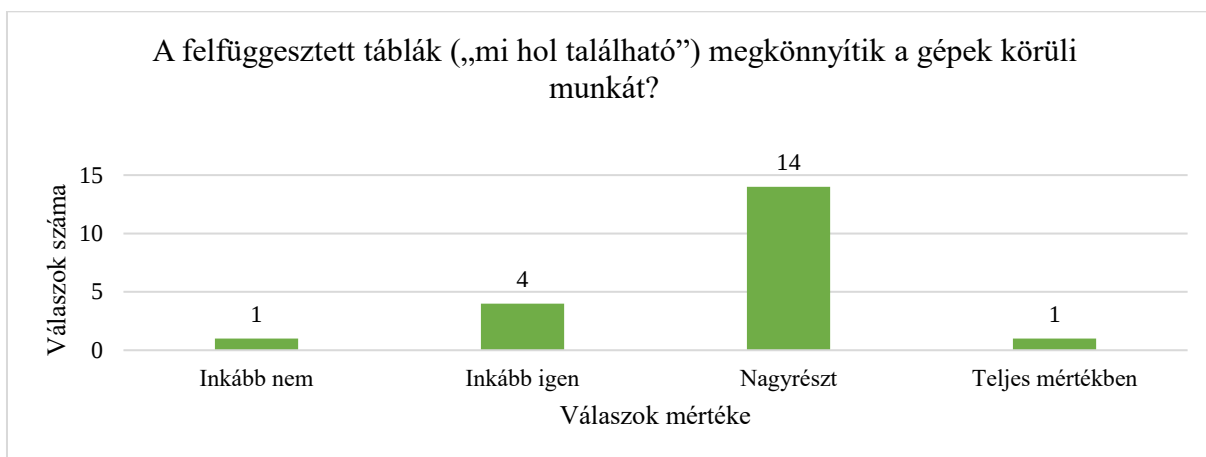
6. ábra - QR-kód hasznossága



Forrás: saját szerkesztés

A diagramon látható mennyire tartják hasznosnak és elérhetőnek a QR-kódot a karbantartási tudnivalókhoz és az űrlapokhoz. A legtöbb válasz a 4-es (nagyrészt) értéknél található, ami jelzi, hogy hasznosnak és jól használhatónak találta a kitöltők jelentős része. Mivel az 1-es (egyáltalán nem) értékre nem érkezett válasz, ezért teljesen haszontalannak és nehezen elérhetőnek senki nem találta a QR-kódot. A 2-es (inkább nem) értéket 2 fő választotta, ami arra utal, hogy néhányan kevésbé találták előnyösnek ezt a megoldást. A 3-as (inkább igen) értéket 5 fő jelölte meg (25%), ami semleges véleményt tükröz. A 4-es (nagyrészt) érték szavazati alapján (60%) elmondható, hogy a QR-kód jól működik és megkönnyíti az információ elérését. Az 5-ös (teljes mértékben) értéket 1 fő választotta, tehát jött visszajelzés a teljes mértékben elégedettségre a megoldással kapcsolatban.

7. ábra: Felfüggesztett táblák láthatósága



Forrás: saját szerkesztés

A fenti diagram azt mutatja meg, hogy a válaszadók mennyire értenek egyet azzal az állítással, hogy a felfüggesztett táblák megkönnyítik a gépek körüli munkát. Az eredmények alapján a többség egyetért ezzel az állítással, tehát összességében egy mérsékelt pozitív vélemény figyelhető meg. Az 1-es (egyáltalán nem) értékre szintén nem érkezett válasz, ami szerint senki nem gondolja úgy, hogy ezek a táblák nem lennének a munka segítségére. A 2-es (inkább nem) értékre 1 válasz (5%) érkezett, miszerint egy válaszadó nem ért egyet az állítással. A 3-as (inkább igen) értéket 4 ember (20%) jelölte meg, ők képviselik a semleges álláspontot, miszerint valamennyire a segítségükre vannak a táblák, de nem feltétlenül egy jelentős mértékben. A 4-es (nagyrészt) értékre érkezett a legtöbb szavazat (70%), tehát a legtöbb válaszadóinkább egyetért azzal, hogy a táblák megkönnyítik a munkát, segítik a tájékozódást és gyorsabban megtalálhatóak az eszközök és a helyek. Az 5-ös (teljes mértékben) értékre egy válasz érkezett, ami pozitív visszajelzés, hiszen teljes mértékben elégedett válaszadó is volt a kitöltők között.

8. ábra: Szerszámoslap hasznossága



Forrás: saját szerkesztés

Az ábra a szerszámoslap hasznosságát hivatott ábrázolni 20 kitöltő válasza segítségével. A válaszok alapján a szerszámoslap inkább segíti a szerszámok nyomon követését és visszakerülését a helyükre. A legtöbb válasz a 4-es (nagyrészt) értéknél (60%) található, ami azt mutatja, hogy a többség szerint jól működik ez a rendszer. A 3-as (inkább igen) értéket 5 fő (25%) adott, ami inkább a semleges véleményt jelez. 2-es (inkább nem) értéket 2 válasz adott, tehát kevesen érzik kevésbé hasznosnak. 5-ös értéket (teljes mértékben) 1 fő adott, vagy a válaszadó 100%-ban elégedett. 1-es (egyáltalán nem) érték nem volt, így senki nem gondolta, hogy egyáltalán nincs segítség. Összességében pozitív megítélésű a szerszámoslap és segíti az átláthatóbb munkavégzést.

9. ábra: Telefonszámok kihelyezése



Forrás: saját szerkesztés

A fenti kördiagram a telefonszámok kihelyezésének hasznosságát mutatja meg. A válaszadók szerint a segélyhívó telefonszámok kihelyezése javította a munkahelyi biztonságérzetet. Minden kitöltő (20 fő)

igen választ adott, így az eredmény teljes egyetértést mutat. Megállapítható, hogy a dolgozók számára fontos a gyors segítség elérhetősége.

10. ábra: Az 5S összességben



Forrás: saját szerkesztés

A felmérés eredményei alapján a válaszadók többsége pozitívan értékelte az 5S bevezetésének hatását. A 20 kitöltőből 19 fő (95%) úgy véli, hogy az 5S javította a munkahelyi rendet és hatékonyságot. Mindössze 1 fő jelezte, hogy nem tapasztalt javulást. Ez azt mutatja, hogy az 5S bevezetése összességében sikeresnek és eredményesnek tekinthető a vizsgált munkahelyen.

A kérdőíves felmérés egyértelműen visszaigazolta a hipotéziseket. A visszajelzések alapján a projekt nemcsak esztétikai javulást hozott, hanem mélyreható szemléletváltozást is hozott a résztvevők körében. A munkabiztonság terén a válaszadók egyöntetűen megerősítették a terület biztonságosabbá válását. Az 5S elveinek bevezetése javította a munkahelyi fegyelmet és hozzájárult a hatékonyság növeléséhez. A résztvevők körülbelül 94%-a úgy ítélte meg, hogy a rendszer pozitív hatást gyakorol a szervezeti kultúrára és a munkavégzés minőségére. A bevezetett információs táblák használata érezhetően csökkentette a hibázási lehetőségeket a gyakorlati feladatok során.

4.1. Leíró és egyváltozós statisztika

A vizuális menedzsment elemekre (munkaasztalok, QR-kódok, táblák, szerszámoslapok) vonatkozó kérdések 5 fokú Likert-skálán (1 = egyáltalán nem, 5 = teljes mértékben) kerültek értékelésre. A válaszadók száma minden kérdés esetében N=20 fő.

A központi tendencia mérései (50 szó)

A négy Likert-skálán mért kérdés esetében a módusz minden esetben a 4-es volt, ami a válaszadók magas szintű egyezését jelzi. Az eredmények azt mutatják, hogy a bevezetett vizuális eszközök és standardok többsége pozitív (4-es vagy 5-ös) értékelést kapott, ezáltal igazolva azok sikeres bevezetését és alkalmazását.

Az eloszlás alakja (50 szó)

Az eloszlások alakja erősen balra ferde (negatívan ferde), mivel a válaszok túlnyomó többsége a skála magasabb végén (4-es és 5-ös) koncentrálódik.

A 4-es pontszám a négy kérdésben rendre 55%, 60%, 70% és 60%-os arányban fordult elő, ami jelzi a válaszadói konszenzust és az elégedettség magas szintjét. A válaszok elszórtan megjelenő 2-es és 3-as értékelései nem változtatnak az eloszlás egyértelműen pozitív irányú tendenciáján.

Gyakorisági eloszlás (50 szó)

Az egyes vizuális menedzsment eszközök gyakorisági eloszlása az alábbiakban látható.

A 2. táblázat áttekintést ad a kulcsfontosságú változók leggyakrabban megadott pontszámairól, és képet ad a válaszadók megítélésének központi tendenciáiról.

2. táblázat: A hisztogramok és gyakorisági táblázatok eredményei

Változó	Leggyakoribb pontszám	A válaszok/adatok százalékos aránya	Értelmezés
Munkaasztalok átláthatósága	4	55%	Magas fokú elégedettség
QR-kód hasznossága	4	60%	A digitalizációt segítő eszköz
Felfüggesztett táblák	4	70%	A legkiemelkedőbb konszenzus a 4-es pontszámon
Szerszámoslap hatékonysága	4	60%	Hatékony eszköz a rend fenntartásához

Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzések: A 2. táblázat eredményei megerősítik, hogy a bevezetett eszközök magas szintű felhasználói elfogadottságot élveznek. Különösen a felfüggesztett táblák mutatták a legmagasabb egyetértést a 4-es pontszámon (70%), ami a vizuális menedzsment térbeli tájékozódást segítő szerepének sikerét mutatja.

5. A hipotézisek igazolása vagy cáfolata

A projekt során meghatározott hipotézisek értékelése a bevezetett Lean-alapú vizuális menedzsment és az 5S eszközök hatásain alapul. Az elemzés alapját a kérdőíves visszamérés eredményei, a helyszíni megfigyelések és oktatói tapasztalatok képezték.

1. H1: A vizuális menedzsment eszközök (piktogramok, táblák) használata csökkenti a feladatok elvégzéséhez szükséges átfutási időt a munkahelyi keresgélés minimalizálásával.

A hipotézis igazolódott, mivel a válaszadók többsége pozitívan értékelte a munkaállomások átláthatóságát és a vizuális jelölések hasznosságát. A függesztett táblák esetében a válaszadók 70%-a 4-es értékelést adott és elutasító válasz nem érkezett.

Helyszíni tapasztalatok szerint csökkent az eszközök és információk keresésére fordított idő.

2. H2: Az 5S módszertan bevezetése közvetlenül és pozitívan befolyásolja a munkavállalók biztonságérzetét és a munkakörnyezet átláthatóságát.

A hipotézis teljes mértékben beigazolódott: a válaszadók 100%-a biztonságosabbnak ítélte a munkaterületet, közel 95%-uk pedig a rend és a hatékonyság javulását emelte ki.

A munkaterületek rendszerezése és a vizuális munkavédelmi jelölések jelentősen hozzájárultak ehhez.

3. H3: A vizuális irányítási eszközök és standardizált folyamatok bevezetése növeli a munkavállalók elkötelezettségét és felelősségvállalását a munkaeszközök állapotáért

A visszajelzések alapján a munkavállalók tudatosabban figyeltek a munkaterület rendezettségére és a szabványok betartására.

A kérdőíves felmérés eredményei alapján a Lean-eszközök sikeresen alkalmazhatók a duális képzésben, hozzájárulva a biztonság, a rend és a folyamatos fejlesztés kultúrájának erősítéséhez.

5.2. Összehasonlítás korábbi tanulmányokkal

A projekt eredményeinek értékelése során indokolt az összevetése a korábbi tanulmányokkal. A dokumentumban bemutatott vizsgálat kapcsolódik azokhoz a korábbi kutatásokhoz, amelyek kiválósági megközelítések (Lean szemlélet vagy EFQM modell) alkalmazhatóságát vizsgálták. Ezek a tanulmányok elsősorban a minőségmenedzsment, a szervezeti hatékonyság és a szemléletformálás kérdéseire fókuszáltak. Ugyanakkor a termelésmenedzsment célzott fejlesztésével, különösen annak gyakorlati, oktatási környezetben történő megvalósításával eddig nem foglalkozott önálló publikáció. A jelen projekt ebből a szempontból hiánypótló, mivel a kiválósági megközelítéseket kifejezetten a termelésmenedzsment eszköztárán keresztül, mérhető eredményekkel mutatja be.

A vizsgálat így nem csupán megerősíti a korábbi tanulmányok megállapításait, hanem új irányt is kijelöl. A termelésmenedzsment-fejlesztés ilyen jellegű elemzése alapkövéül szolgálhat további kutatásoknak és későbbi publikációknak, amelyek már erre az empirikus alapra építközhetnek.

5.4. Kilátások

A kutatás eredményei biztatóak, ugyanakkor fontos a vizsgálat korlátainak és a továbbfejlesztési lehetőségeinek megfogalmazása. Az egyik legjelentősebb korlátozó tényező a visszamérés mintájának összetétele. A kérdőíves értékelésben meghatározó szerepet kaptak a duális munkavállalók, akiknek a szakmai tapasztalatuk és a kiforrott értékítéletük még korlátozott. Ez megnehezíti az eredmények hosszú távú, gyakorlati hasznának objektív megítélését. A jövőbeni kutatások során ezért indokolt lehet az oktatói visszajelzések nagyobb súllyal történő figyelembevétele, mivel az oktatók szélesebb szakmai rálátással és összehasonlítási alappal rendelkeznek. Emellett célszerű lenne időben elnyújtott utánkövetéses vizsgálatok alkalmazása, amelyek lehetővé teszik a szemléletformáló és viselkedésbeli változások tartósságának elemzését.

6. Következtetés

A kutatás célja annak vizsgálata volt, hogy a Lean szemlélethez kapcsolódó termelésmenedzsment eszközök (vizuális menedzsment és 5S módszertan) milyen hatással vannak egy oktatási környezetben megvalósított gyakorlati tevékenységre. A vizsgálat arra irányult, hogy ezek az eszközök miként járulnak hozzá a hatékonyság, az átláthatóság és a biztonság növeléséhez, valamint a munkavállalók szemléletének és felelősségvállalásának formálásához.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a bevezetett termelésmenedzsment fejlesztési megoldások pozitív hatást gyakoroltak a munkafolyamatokra. A visszamérések és a megfigyelések csökkenő idővesztéséget, javuló rendezettséget és növekvő biztonságérzetet jeleztek. A munkavállalók visszajelzései szerint a vizuális eszközök megkönnyítették a feladatvégzést, míg az 5S módszertan hozzájárult az egységesebb, átlátható munkakörnyezet kialakításához.

A következmények túlmutatnak az azonnal gyakorlati eredményeken. A vizsgálat igazolja, hogy a termelésmenedzsment-fejlesztés oktatási környezetben is hatékonyan alkalmazható és megalapozhatja a munkavállalók későbbi ipari gyakorlatban történő sikeres szerepvállalását. Tudományos szempontból a kutatás hiánypótló, mivel a kiválósági megközelítésekre építve, de azoktól elkülönülten, a termelésmenedzsmentet önálló fejlesztési területként kezeli. Ez stabil alapot biztosít további empirikus kutatások és módszertani fejlesztések számára.

7. Ajánlás

A ZDÁK termelésmenedzsment projekt keretében elvégzett helyszíni felmérés rávilágított, hogy az 5S módszertan következetes alkalmazása jelentős hatékonyságnövekedést eredményezhet oktatási környezetben. A jövőre nézve kiemelt jelentőségű a tárolási rendszerek szabványosításai: a polcok technológiai folyamatok szerinti csoportosítása, a színes tárolódobozok és a precíz feliratozás drasztikusan csökkentheti az eszközök keresésére fordított időt. Ugyanez a szigorú rend a szerszámos tárolók egységesítése és a takarítóeszközök fix helyének kijelölése révén a munkavállalók munkafigyelmét is erősíti. A vizuális menedzsment szintén elengedhetetlen: a gépek feletti egyértelmű jelzések, munkaterületek melletti információs táblák és piktogramok az önálló és biztonságos munkavégzést támogatják. A zsúfoltság elkerülése érdekében javasolt egy külső tárolóhelyiség fenntartása a nem napi használatú eszközök számára, mentesítve ezzel a műhelyeket a felesleges terhektől. Végezetül egy központi információs tábla kialakítása biztosítja a transzparens kommunikációt a vezetés és a munkavállalók között. Ezek a lépések együttesen egy átláthatóbb, balesetmentesebb és oktatási szempontból is inspirálóbb környezetet teremtenek, amely hosszú távon fenntarthatóvá teszi a vállalat fejlődését.

A 3. táblázat összefoglalja következtetéseinket és ajánlásainkat.

3. táblázat: Következtetések és ajánlások

Nem.		Megbeszélés	Következtetés	Ajánlás
H1	A vizuális menedzsment eszközök (piktogramok, táblák) használata csökkenti a feladatok elvégzéséhez szükséges átfutási időt a munkahelyi keresgélés minimalizálásával.	A mérések és a visszajelzések igazolták, hogy a színekódolt jelölések és árnyéktáblák jelentősen gyorsították az eszközök azonosítását.	A vizuális kontroll alkalmazása bizonyítottan hatékony módszer a tanműhelyi pazarlás és a felesleges mozdulatok radikális csökkentésére.	Javasolt a vizuális jelölőrendszer kiterjesztése az összes gépcsoportra az egységes és átlátható munkakörnyezet fenntartása érdekében.
H2	Az 5S módszertan bevezetése	A kérdőíves adatok alapján a	A rendszerezettség és a tisztaság nemcsak	A rendszeres 5S auditok bevezetése javasolt, hogy a

	közvetlenül és pozitívan befolyásolja a munkavállalók biztonságérzetét és a munkakörnyezet átláthatóságát.	résztevők 100%-a szerint a rendezettebb környezet közvetlenül növelte a munkabiztonságot.	esztétikai kérdés, hanem a balesetmentes munkavégzés alapvető feltétele az oktatásban.	biztonsági sztemderdek hosszú távon is a napi rutin részévé válnak.
H3	A vizuális irányítási eszközök és standardizált folyamatok bevezetése növeli a munkavállalók elkötelezettségét és felelősségvállalását a munkaeszközök állapotáért.	A digitális QR-kódos megoldás és az egyértelmű felelősségi körök növelték a tanulók önállóságát a karbantartási feladatokban.	A lean szemlélet átadása a duális képzésben felkészíti a munkavállalókat az ipari elvárásokra és a tudatos eszközhasználatra.	Érdemes motivációs rendszert kidolgozni a legrendezettebb munkaállomások számára a munkavállalók elkötelezettségének folyamatos fenntartásához.

Forrás: saját szerkesztés

Irodalomjegyzék

- Agrahari, R. S., Dangle, P. A., & Chandratre, K. V. (2015). Implementation Of 5S Methodology In The Small Scale Industry: A Case Study. ICETEM. Pune, India: ICETEM.
- Cichocka, M. (2018). A PRACTICAL APPLIANCE OF THE 5S METHOD IN THE WORK ORGANIZATION OF THE MANUFACTURING COMPANY. Bydgoszcz, Poland: University of Science and Technology in Bydgoszcz.
- Corporation, P. A. (dátum nélk.). 5S / Visual Workplace Handbook. Production Automation Corporation.
- Demeter, K., Jenei, I., & Losonci, D. (2011). A Lean menedzsment és a versenyképesség kapcsolata. Budapest, Pest, Magyarország.
- Dombrowski, U., & Mielke, T. (2014). Lean Leadership – Fundamental Principles and their Application. Procedia CIRP, 569-574.
- dr. Buics, L., Körösi, Z., & dr. Kurucz, A. (2024). A lean transzformáció kiemelt stratégiai sarokpontjai a Lean360 kutatás tükrében. Magyar Minőség, 4-15.
- Dr. Szakáll, J. (2020). Tudnivalók a nonprofit kft-ről. Forrás: drszakall: <https://www.drszakall.hu/hu/blog/tudnivalok-a-nonprofit-kft-rol>
- Forum, W. E. (2018). Readiness for the Future of Production Report 2018. Geneva: World Economic Forum.
- Gapp, P. R., Fisher, R., & Kobayashi, K. (2008). Implementing 5S within a Japanese context: An integrated management system. A Management Decision, 565-579.
- Hertle, C., Siedelhofer, C., Metternich, J., & Abele, E. (2015). The next generation shop floor management-how to continuously develop competencies in manufacturing environments. Conference Paper, 131-135.
- Imai, M. (1986). Japán Versenybeli Sikerességének kulcsa.
- Institute, K. (dátum nélk.). 5S Guide: Simplifying and Organizing Workspaces.

- Institute, L. E. (2021). Lean Enterprise Institute,. Forrás: Mi a lean?: <https://lean.org.hu/alapok/a-leanrol/>
- Kiyoshi Suzaki. (2010). The New Shop Floor Management, (2010. kiad.). New York: FREE PRESS.
- Kosztolányi, J., & Schwahofer, G. (2015). Lean Szótár. KaizenPro, Pest, Magyarország.
- Liker, J. K. (2004). The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. New York: McGraw-Hill.
- Liker, J. K. (2004). The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. New York: McGraw-Hill.
- Losonci, D. I. (2014). Emberierőforrás-menedzsment gyakorlatok a lean termelési. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- Manutan. (2022. 01 24). Lean menedzsment fogalma, eszközei és előnyei. Forrás: Manutan: https://www.manutan.hu/blog/lean-menedzsment-fogalma-eszkozei-es-elonyei/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=GG-SG-M-HU-HU-DSA&shopping=true&gad_source=1&gad_campaignid=22715595310&gbraid=0AAAAABnSeb5BxyxRwIBt54AuplDpbow04&gclid=Cj0KCQiApfjKBhC
- Materna, L., Hinrichsen, S., Adrian, B., & Schluz, A. (2019. Október). How to Improve Shop Floor Management. Industrial Engineering Laboratory, OWL University of Applied Sciences and Arts, Olaszország.
- Michalska, J., & Szewieczek, D. (2007). The 5S methodology as a tool for improving the organisation. Silesian University of Technology, ul. Konarskiego 18a, 44-100 Gliwice, Poland: Jamme .
- Minisztérium, E. (2019). 5S Hand Book: Practical Hints for 5S in Health Care Facilities. Uganda: Egészségügyi Minisztérium.
- OECD. (2017). Production Transformation Policy Review . Paris: OECD Publishing.
- Ohno, T. (1988). TOYOTA PRODUCTION SYSTEM Beyond Large-Scale Production. Portland, Oregon: Productivity Press.
- Pawlak, S., Nowacki, K., & Kania, H. (2023). Analysis of the impact of the 5S tool and Standardization on the duration of the production process - case study. PRODUCTION ENGINEERING ARCHIVES, 421-427.
- Rahmanasari, D., Sutopo, W., & Rohani, J. M. (2021). Implementation of Lean Manufacturing Process to Reduce Waste: A Case Study. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering.
- Republic of Malawai Ministry of Health. (2014). 5S Basic manual. Malawai.
- Sharma, P., Kumar, N., & Singh, M. P. (2015). PROCESS IMPROVEMENT BY IMPLEMENTATION OF KAIZEN AS A QUALITY TOOL WITHIN DEFINED CONSTRAINTS: A CASE STUDY IN MANUFACTURING INDUSTRY. MATTER: International Journal of Science and Technology, 182-194.
- Shook, J. (2021). Lean Enterprise Institute. Forrás: Vizuális menedzsment - A Jó, a Rossz és Csúf: <https://lean.org.hu/eszkozok/vizualis-menedzsment-a-jo-a-rossz-es-a-csuf/>
- Singh, A., & Ahuja, S. I. (2014). Evaluating the impact of 5S methodology on manufacturing performance. International Journal of Business Continuity and Risk Management, 143-154.
- Tezel, A., Koskela, L., & Tzortzopoulos, P. (2016). Visual management in production management: a literature synthesis. Journal of Manufacturing Technology Management, 766-800.
- Timmerman, J. (2024). Designing a Dashboard for the Shopfloor of a Manufacturing. Enschede: University of Twente.
- Van Ede, D. (2022). business-improvement.eu. Letöltés dátuma: 2025. 06 05, forrás: https://www.business-improvement.eu/lean/Power_talking_shop_floor.php

- Womack, J. (2011). Gemba-séták. Forrás: Lean Enterprise Institute: <https://lean.org.hu/lean-konyvesbolt/gemba-setak-gemba-walks/>
- Womack, J. P. (2003). Lean Thinking. New York: Free Press.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). Lean Thinking. Simon & Schuster: New York.

Fenntarthatóság, mint minőségcél: a Triple Bottom Line Canvas alkalmazása a minőségirányítási rendszerek fejlesztésében

Sustainability as a quality goal: applying the Triple Bottom Line Canvas in the development of quality management systems

KÁROLYI HENRIETT Ph.D. hallgató, Neumann János Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola (GSZDI), karolyi.henriett.hu@gmail.com

PROF. DR. DUNAY ANNA egyetemi tanár, Neumann János Egyetem (NJE), Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola (GSZDI), dunai.anna@nje.hu

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.6.43>

Abstract

Sustainability in corporate operations is increasingly less understandable as a separate CSR activity or communication element. Environmental, social and economic performance is now directly linked to customer value, stakeholder trust, operational efficiency and organizational quality culture. The aim of the study is to demonstrate how the Triple Bottom Line Canvas can be used to integrate sustainability goals into a quality management system. The article is based on a structured literature review and interprets the four complementary building blocks of the TBLC - environmental impact mission, social impact mission, additional resources and mission integration - from a quality management perspective. The study places special emphasis on the process approach, the PDCA cycle, risk-based thinking, measurability and managerial responsibility. The domestic literature connection is strengthened by the works of Szilárd Malatyinszki and his co-authors, especially in the fields of generation resources, digitalization, customer value-based regional development, resource productivity, environmental risks and project management. The practical contribution of the article is an application framework that supports the transformation of sustainability goals into quality goals, KPIs, auditable processes and management decision points. Based on the results, TBLC can be not only a sustainable business model design tool, but also a useful methodological framework for the development of quality management systems.

Keywords: sustainable quality management; Triple Bottom Line Canvas; business model innovation; ISO 9001; PDCA; risk-based thinking; ESG; quality culture; sustainability KPI; customer value

JEL codes: M10; M11; M14; Q56; L21

Absztrakt

A lean menedzsment napjainkra a működési kiválóság egyik meghatározó megközelítésévé vált, amely a gyártóiparból kiindulva fokozatosan terjedt el a szolgáltató szektorban és más szervezeti környezetekben is. Az elmúlt években a fenntarthatósági és ESG-elvárások erősödése új értelmezési keretet adott a lean alkalmazásának, ugyanakkor a szakirodalomban továbbra is jelentős eltérések figyelhetők meg a módszertan iparágak közötti adaptációját illetően. Jelen tanulmány célja, hogy szisztematikus irodalmi áttekintés keretében feltárja a lean menedzsment különböző iparágakban történő alkalmazásának mintázatait, különös tekintettel a gyártó- és szolgáltató szektorokra, valamint értelmezze a módszertan szerepét a fenntarthatósági és ESG-célok támogatásában. A kutatás a PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) irányelveire épülő módszertant alkalmaz, nemzetközi tudományos adatbázisokban megjelent, lektorált publikációk elemzésével. A feldolgozott szakirodalom tematikus és iparági bontásban került értékelésre, lehetővé téve a közös mintázatok, eltérések és kritikus tényezők azonosítását. Az eredmények azt mutatják, hogy a lean menedzsment alapelvei iparágtól függetlenül érvényesek, ugyanakkor gyakorlati megvalósításuk jelentős mértékben kontextusfüggő. Míg a gyártóiparban a technikai és folyamatorientált eszközök dominálnak, addig a szolgáltató szektorban és a kis- és középvállalkozások körében a szervezeti kultúra, az emberi tényezők és a vezetői elköteleződés szerepe válik meghatározóvá. A tanulmány továbbá rámutat arra, hogy a lean menedzsment hatékony operatív keretet biztosíthat a fenntarthatósági és ESG-célok támogatásához, különösen az erőforrás-hatékonyság, a társadalmi dimenziók és a felelős vállalatirányítás területén. A kutatás hozzájárul a lean menedzsment kontextusfüggő, adaptív értelmezéséhez, és rávilágít arra, hogy a módszertan a gazdasági teljesítmény és a fenntartható működés közötti kapcsolat egyik lehetséges integrációs keretként értelmezhető.

Keywords: fenntartható minőségirányítás; Triple Bottom Line Canvas; üzletimodell-innováció; ISO 9001; PDCA; kockázatalapú gondolkodás; ESG; minőségkultúra; fenntarthatósági KPI; ügyfélérték

JEL codes: M10; M11; M14; Q56; L21

1. Bevezetés

A minőség fogalma a 21. században túllépett a termék- és szolgáltatásmegfelelőség klasszikus értelmezésén. A vevői elégedettség, a hibamentesség, a folyamatstabilitás és a megfelelés mellett egyre nagyobb jelentőséget kap a környezeti felelősség, a társadalmi hatás, az átláthatóság, az érintetti bizalom és az üzleti modell hosszú távú fenntarthatósága. A vállalatokkal szembeni elvárások ma már nem korlátozódnak arra, hogy a termék vagy szolgáltatás megfeleljen a közvetlen vevői igényeknek. A vevők, munkavállalók, beszállítók, helyi közösségek, finanszírozók és szabályozó hatóságok egyre inkább azt is vizsgálják, hogy a szervezet milyen környezeti és társadalmi hatások mellett hozza létre az értéket.

Ez a változás a minőségirányítás számára is új kérdéseket vet fel. Ha a fenntarthatóság stratégiai követelménnyé válik, akkor nem elegendő azt kommunikációs üzenetként, éves jelentési kötelezettségként vagy különálló CSR-programként kezelni. A fenntarthatóságnak be kell épülnie a vezetői döntésekbe, a folyamatokba, a kockázatkezelésbe, a beszállítói kapcsolatokba, a teljesítménymérésbe és a folyamatos fejlesztésbe. Másként fogalmazva: a fenntarthatóságot minőségcélként is értelmezni kell.

A tanulmány a Triple Bottom Line Canvas, vagyis a TBLC alkalmazási lehetőségeit vizsgálja a minőségirányítási rendszerek fejlesztésében. A Triple Bottom Line szemlélet lényege, hogy a szervezeti teljesítményt nem kizárólag pénzügyi eredmények alapján értékeli, hanem a

gazdasági, társadalmi és környezeti érték együttes figyelembevételére törekszik (Hubbard, 2009). A TBLC ezt a szemléletet üzletimodell-tervező eszközzé alakítja: a hagyományos Business Model Canvas logikáját kiegészíti azokkal az elemekkel, amelyek a társadalmi és környezeti küldetés, a küldetés finanszírozása és a vállalatirányítási beágyazás kérdéseit is megjelenítik (Autio - Thomas, 2024; Osterwalder - Pigneur, 2010).

A cikk központi állítása, hogy a TBLC nemcsak üzletimodell-innovációs eszközként használható, hanem alkalmas arra is, hogy a fenntarthatósági célokat a minőségirányítás nyelvére fordítsa. Segíthet abban, hogy a szervezet a fenntarthatóságot ne általános értékkijelentésként, hanem konkrét folyamatokhoz, felelősökhöz, mérőszámokhoz, kockázatokhoz és fejlesztési ciklusokhoz kapcsolja. Ez a megközelítés összhangban áll azokkal a hazai kutatási irányokkal is, amelyek a humán erőforrást, a digitalizációt, az ügyfélértéket, az erőforrás-termelékenységet és a projektmenedzsmentet a szervezeti teljesítmény és minőségkultúra meghatározó tényezőiként értelmezik (Kálmán - Malatyinszki, 2024; Malatyinszki, 2020, 2022; Malatyinszki - Tóth, 2025).

2. Kutatási kérdések és célkitűzés

A tanulmány fő kutatási kérdése: hogyan alkalmazható a Triple Bottom Line Canvas a fenntarthatósági célok minőségirányítási rendszerbe történő integrálására, és milyen módon támogatja a vevői érték, a folyamatszemlélet, a kockázatkezelés és a folyamatos fejlesztés összekapcsolását?

A kérdés három alkérdésre bontható. Először: milyen kapcsolat teremthető a TBLC építőelemei és a minőségirányítás alapelvei között? Másodszor: hogyan segítheti a TBLC a fenntarthatósági célok mérhető minőségcélokká alakítását? Harmadszor: milyen KPI-okkal és vezetői eszközökkel mérhető, hogy a társadalmi és környezeti küldetés valóban beépült-e a szervezet működésébe?

A tanulmány gyakorlati célja egy olyan, minőségirányításban is alkalmazható keret megfogalmazása, amely a fenntarthatósági célokat a PDCA-ciklushoz, a kockázatalapú gondolkodáshoz, a KPI-rendszerhez, az auditálhatósághoz és a vezetői felülvizsgálathoz kapcsolja.

3. Szakirodalmi háttér: fenntarthatóság, minőségirányítás és hazai menedzsmentkutatási kontextus

A fenntartható üzletimodell-innováció szakirodalma abból indul ki, hogy a hagyományos üzleti modellek gyakran elsősorban a pénzügyi értékteremtésre és a részvényesi érdekekre fókuszálnak. A fenntarthatósági szempontok ilyen esetben utólagos kiegészítésként jelennek meg, nem pedig a működés alaplogikáját alakító tényezőként (Bocken et al., 2014; Geissdoerfer et al., 2018). Ez a megközelítés több kockázatot hordoz. Egyrészt a környezeti és társadalmi célok könnyen költségnövelő tényezővé válhatnak, ha nem kapcsolódnak az értékteremtéshez. Másrészt a fenntarthatósági kommunikáció és a tényleges működés között rés keletkezhet, amely greenwashing vagy social washing kockázatához vezethet (de Freitas Netto et al., 2020; Du, 2015; Yang et al., 2020).

A minőségirányítás szempontjából ugyanez a probléma úgy fogalmazható meg, hogy a fenntarthatósági célok gyakran nem válnak a minőségirányítási rendszer részévé. Nem kerülnek be a folyamatleírásokba, a mérőszámrendszerbe, a vezetői felülvizsgálatba, az auditokba és a helyesbítő intézkedések rendszerébe. Ilyenkor a fenntarthatóság deklarált cél marad, de nem válik működési gyakorlattá.

A fenntarthatóság minőségirányítási értelmezése hazai kutatási környezetben is egyre erősebben kapcsolódik az emberi erőforrás, a digitalizáció, a generációs különbségek, az ügyfélérték és a térségi fenntarthatóság kérdéseire. Malatyinszki (2020) az új generációk munkaerőpiaci szerepét erőforrásként értelmezi, amely a szervezetek számára nem pusztán HR-kihívást, hanem minőségkultúra-fejlesztési kérdést is jelent. A fiatalabb generációk eltérő motivációi, visszajelzési igényei és digitális kompetenciái a minőségirányításban is új vezetői és szervezeti válaszokat igényelnek. Ezt erősíti Bartha, Jánosi és Malatyinszki (2025) generációs hidakról és tudásátadásról szóló munkája is, amely az intergenerációs kommunikációt és együttműködést a társadalmi és szervezeti kohézió egyik feltételeként értelmezi.

Malatyinszki (2022) a digitalizáció emberi erőforrásra gyakorolt hatását vizsgálva arra hívja fel a figyelmet, hogy a technológiai átalakulás nem önmagában fejlesztési cél, hanem a munkafolyamatok, kompetenciák és szervezeti működés újrászervezésének eszköze. A digitális megoldások csak akkor teremtenek értéket, ha javítják a folyamatok mérhetőségét, az adatvezérelt döntéshozatalt, a munkatársak bevonását és a vevői értékteremtést. Ehhez kapcsolódik Bujdosó-Kurucsó, Árpási és Malatyinszki (2025) munkaerőpiaci digitalizációról szóló kutatása, amely a technológiai fejlődést a HR-folyamatok és kompetenciarendszerek átalakulásával kapcsolja össze.

A fenntarthatósági minőségcélok kialakításában az ügyfélérték-szemlélet is meghatározó. Malatyinszki és Tóth (2025) vidéki turisztikai példán keresztül mutatják be, hogy az ügyfélérték nemcsak a vevői elégedettség szempontjából fontos, hanem térségfejlesztési, gazdasági és társadalmi hatásmechanizmusokat is közvetíthet. Ez a megközelítés jól illeszkedik a Triple Bottom Line Canvas logikájához, mert a vevői érték, a társadalmi hatás és a gazdasági eredményesség együttes értelmezésére ösztönöz.

A fenntartható minőségirányítás nem választható el az erőforrás-hatékonyság és a környezeti teljesítmény kérdésétől sem. Kálmán, Vasa és Malatyinszki (2025) Magyarország és Hollandia példáján keresztül vizsgálják az erőforrás-termelékenység fenntarthatósági meghatározóit, és rámutatnak arra, hogy a hulladékgazdálkodás, a megújuló energia, a humán tőke, a beruházások és az innováció együttesen járulnak hozzá a fenntartható gazdasági célokhoz. A termelékenységi és fenntarthatósági összehasonlítás témája Malatyinszki, Zéman és Kálmán (2025) munkájában is megjelenik, amely a fenntarthatóságot mérhető gazdasági és társadalmi teljesítménydimenzióként kezeli.

4. Anyag és módszer

A tanulmány koncepcionális és alkalmazásorientált szakirodalmi szintézisre épül. Kiindulópontját a fenntartható üzletimodell-innováció, a Triple Bottom Line szemlélet, a Business Model Canvas továbbfejlesztései, a minőségirányítás alapelvei, valamint Malatyinszki Szilárd és társszerzőinek hazai és nemzetközi munkái adják.

A vizsgálat elsődleges célja nem statisztikai metaelemzés, hanem annak bemutatása, hogy a TBLC miként fordítható le a minőségirányítás gyakorlatára. Az eredeti TBLC-kézirat strukturált, PRISMA-logikájú áttekintésre épült, amely a fenntartható üzletimodell-tervezés szakirodalmát és a TBLC köré szerveződő forrásokat dolgozta fel. A kutatás hangsúlya a gyakorlati minőségirányítási alkalmazhatóságra, az auditálhatóságra, a KPI-rendszerre és a vezetői felelősségre került.

Az elemzés a következő szempontokra épült: a TBLC építőelemeinek azonosítása; a TBLC és a minőségirányítási alapelvek kapcsolódási pontjainak feltárása; a fenntarthatósági célok minőségcélokká alakításának lehetőségei; a mérhetőség, auditálhatóság és vezetői felülvizsgálat szempontjainak meghatározása; valamint egy gyakorlati alkalmazási keret kidolgozása.

5. A Triple Bottom Line Canvas lényege

A hagyományos Business Model Canvas kilenc építőeleme - értékajánlat, vevői szegmensek, csatornák, ügyfélkapcsolatok, bevételi források, kulcserőforrások, kulcstevékenységek, kulcspartnerek és költségszerkezet - elsősorban a gazdasági értékteremtés logikáját ragadja meg (Osterwalder - Pigneur, 2010). A fenntarthatósági célok ebben a keretben csak közvetetten jelennek meg. A Triple Bottom Line Canvas ezt a hiányosságot kezeli azáltal, hogy négy új építőelemmel egészíti ki a hagyományos modellt (Autio - Thomas, 2024).

Az első új elem a környezeti hatásküldetés, amely meghatározza, hogy a szervezet hogyan csökkenti környezeti lábnyomát, illetve miként járul hozzá a környezeti károk mérsékléséhez vagy helyreállításához. A második elem a társadalmi hatásküldetés, amely rögzíti, hogy a szervezet milyen módon javítja az emberek életminőségét, a munkavállalói jóllétet, a közösségi értéket vagy a társadalmi igazságosságot. A harmadik elem a többletforrások köre, amely bemutatja, hogy a vállalat milyen pénzügyi vagy nem pénzügyi erőforrásokkal támogatja a hatásküldetések megvalósítását. A negyedik elem a küldetésintegráció, vagyis azoknak a vállalatirányítási, vezetési, HR- és ellenőrzési mechanizmusoknak az együttese, amelyek megakadályozzák, hogy a társadalmi és környezeti célok elszakadjanak a tényleges működéstől.

A TBLC alapvető kérdése nem az, hogy a vállalat mennyi profitot hajlandó feláldozni a fenntarthatóságért, hanem az, hogy miként alakítható ki olyan működés, amelyben a fenntarthatósági cél maga is értékteremtő és profitgeneráló tényezővé válik (Autio - Thomas, 2024; Santos et al., 2015). Minőségirányítási szempontból ez úgy értelmezhető, hogy a fenntarthatóság nem külön költséghely, hanem a vevői érték, a működési stabilitás, az érintetti bizalom és a hosszú távú teljesítmény része.

6. A fenntarthatóság mint minőségcél

A minőségcél olyan mérhető célkitűzés, amely a szervezet minőségpolitikájából, stratégiájából és működési folyamataiból vezethető le. Ha a fenntarthatóságot minőségcélként értelmezzük, akkor nem elegendő általános állításokat megfogalmazni a környezeti felelősségről vagy társadalmi elkötelezettségről. A célokat mérhetővé, felelőshöz rendeltté, ellenőrizhetővé és fejleszthetővé kell tenni.

Például a "környezettudatos működés" önmagában nem minőségcél. Minőségcélként akkor értelmezhető, ha konkrét mutató kapcsolódik hozzá: energiafelhasználás csökkentése, hulladékarány mérséklése, újrahasznosított alapanyagok arányának növelése vagy CO₂-intenzitás csökkentése. Hasonlóképpen a "társadalmi felelősségvállalás" akkor válik minőségirányítási célként kezelhetővé, ha kapcsolódik például a munkavállalói elégedettséghez, fluktuációhoz, beszállítói megfeleléshez, munkahelyi biztonsághoz vagy közösségi hatásméréshez.

A TBLC ebben az átalakításban azért hasznos, mert strukturáltan megmutatja, hogy a fenntarthatósági célok hol kapcsolódnak az üzleti modellhez. Nemcsak azt kérdezi meg, hogy milyen környezeti és társadalmi célokat vállal a szervezet, hanem azt is, hogy ezek milyen erőforrásokkal, folyamatokkal, partnerekkel, bevételi modellel és governance-eszközökkel valósíthatók meg. A vevői és ügyfélérték-alapú megközelítésre épülő hazai kutatások is azt jelzik, hogy a minőség nem csupán megfelelés, hanem komplex értékteremtési folyamat (Malatyinszki - Tóth, 2025).

7. A TBLC és a minőségirányítás kapcsolódási pontjai

A TBLC minőségirányítási alkalmazhatósága akkor válik világossá, ha az egyes építőelemeket összekapcsoljuk a minőségirányítás klasszikus kérdéseivel: mit vár a vevő, hogyan működik a folyamat, milyen kockázatok vannak, hogyan mérjük a teljesítményt, és hogyan javítjuk a rendszert.

1. táblázat: A TBLC minőségirányítási kapcsolódási pontjai

TBLC-elem	Minőségirányítási kapcsolat	Lehetséges KPI
Értékajánlat	Vevői igények, vevői elégedettség, értékteremtés	vevői elégedettség, panaszarány, NPS, visszatérő vevők aránya
Vevői szegmensek	Érintetti igények és elvárások azonosítása	vevői szegmensenkénti elégedettség, piaci részesedés
Kulcstevékenységek	Folyamatszemlélet, működési stabilitás	folyamatátviteli idő, hibaarány, selejtarány
Kulcserőforrások	Erőforrás-menedzsment, kompetencia, infrastruktúra	képzési órák, gépkihasználat, energiahatékonyság
Kulcspartnerek	Beszállítói minőség és megfelelés	beszállítói auditpontoszám, késedelmes szállítások aránya
Környezeti hatásküldetés	Környezeti teljesítmény és folyamatfejlesztés	energiafelhasználás, hulladékarány, CO ₂ -intenzitás
Társadalmi hatásküldetés	Munkavállalói és közösségi érték, biztonság, jóllét	fluktuáció, munkavállalói elégedettség, baleseti ráta
Többletforrások	Fenntarthatósági célok finanszírozhatósága	megtakarítás, árprium, új bevételi forrás
Küldetésintegráció	Vezetői felelősség, auditálhatóság, governance	vezetői felülvizsgálatok száma, ESG-célok teljesülése
Költség- és bevételi szerkezet	Minőségköltség, megtérülés, hatékonyság	hibaköltség, ROI, megtérülési idő, fenntarthatósági beruházások aránya

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat alapján látható, hogy a TBLC nem a minőségirányítási rendszer helyettesítője, hanem annak kiegészítő stratégiai eszköze lehet. Segít abban, hogy a szervezet a minőségcélokat ne csak termék- vagy szolgáltatásmegfelelési szinten határozza meg, hanem a teljes értékteremtési rendszerre kiterjessze. A humán erőforrás és generációs kutatások alapján

a szervezeti kultúra, a digitális kompetencia és a vezetői alkalmazkodóképesség is minőségirányítási tényezőként kezelhető (Bartha et al., 2025; Bujdosó-Kurucsó et al., 2025; Malatyinszki, 2020, 2022).

8. A TBLC beépítése a PDCA-ciklusba

A TBLC gyakorlati alkalmazása jól illeszthető a PDCA-logikához. A PDCA-ciklus négy lépése - tervezés, végrehajtás, ellenőrzés és beavatkozás - alkalmas arra, hogy a fenntarthatósági célok ne egyszeri stratégiai vállalások, hanem folyamatosan fejlesztett minőségcélok legyenek.

2. táblázat: TBLC és a PDCA kapcsolata

PDCA-lépés	TBLC alkalmazása	Minőségirányítási eredmény
Plan	Környezeti és társadalmi hatásküldetés meghatározása; érintetti igények feltárása	fenntarthatósági minőségcélok kijelölése
Do	Folyamatok, erőforrások, partnerek és értékajánlat kialakítása	működési beépítés, felelősök és folyamatok meghatározása
Check	KPI-ok, auditok, vevői és érintetti visszajelzések mérése	teljesítményértékelés, eltérések feltárása
Act	Korrekciók, fejlesztések, újratervezés, küldetésintegráció erősítése	folyamatos fejlesztés, kockázatok csökkentése

Forrás: saját szerkesztés

Ez a logika különösen fontos a greenwashing-kockázat elkerülése szempontjából. Ha a fenntarthatósági célokat nem követik mérőszámok, auditok, vezetői felülvizsgálatok és helyesbítő intézkedések, akkor a szervezet könnyen olyan kommunikációs helyzetbe kerülhet, amelyben az állításai erősebbek, mint a tényleges működési bizonyítékai (de Freitas Netto et al., 2020; Du, 2015). A TBLC PDCA-ba illesztése ezért nemcsak fejlesztési, hanem kockázatkezelési eszköz is.

9. Kockázatalapú gondolkodás és fenntarthatósági kockázatok

A fenntarthatósági célok minőségirányítási beépítése során több kockázattípust kell kezelni. Az első a stratégiai kockázat: a szervezet fenntarthatósági céljai nem kapcsolódnak az üzleti modellhez, ezért tartósan nem finanszírozhatók. A második a működési kockázat: a célokhoz nincsenek folyamatok, felelősök vagy erőforrások rendelve. A harmadik a reputációs kockázat: a kommunikáció és a tényleges működés között eltérés keletkezik. A negyedik a megfelelési kockázat: a szervezet nem tudja igazolni állításait audit, adat vagy dokumentált bizonyíték alapján.

A környezeti kockázatok gazdasági és társadalmi jelentőségét Kálmán és Malatyinszki (2025) a termőföldek és környezeti károk példáján keresztül mutatják be. A környezeti károk hosszú távú következményei a szervezetek számára azt üzenik, hogy a fenntarthatósági kockázatokat nem utólagos kárelhárítási kérdésként, hanem előzetes tervezési és megelőzési feladatként kell kezelni. E megközelítés összhangban áll azokkal a kutatásokkal is, amelyek az erőforrás-termelékenységet a fenntartható gazdasági teljesítmény egyik kulcsmutatójaként értelmezik (Kálmán et al., 2025; Malatyinszki et al., 2025).

A TBLC ebben azért hasznos, mert láthatóvá teszi a fenntarthatósági célok és az üzleti modell közötti kapcsolatot. Ha például egy vállalat környezeti hatásküldetést fogalmaz meg, akkor a vászon segítségével meg kell vizsgálnia, hogy ehhez milyen kulcstevékenységek, partnerek, erőforrások, költségek és bevételi logikák kapcsolódnak. Ha ezek hiányoznak, akkor a küldetés nem minőségirányítási cél, hanem csupán kommunikációs állítás.

10. Projektmenedzsment-szemlélet a TBLC bevezetésében

A TBLC minőségirányítási rendszerbe történő bevezetése projektként is értelmezhető. A projektmenedzsment-szemlélet azért fontos, mert a fenntarthatósági célok gyakran több szervezeti egységet, folyamatot, beszállítót és érintetti csoportot érintenek. Kálmán és Malatyinszki (2024), valamint Malatyinszki és Kálmán (2024) projektmenedzsmenttel foglalkozó munkái alapján a célok, felelősök, határidők, erőforrások és ellenőrzési pontok pontos meghatározása a sikeres megvalósítás alapfeltétele.

A TBLC alkalmazása ezért célszerűen projektként indítható: először ki kell jelölni a fenntarthatósági minőségcélokat, majd meg kell határozni a kapcsolódó folyamatokat, felelősöket, mérőszámokat és auditpontokat. A bevezetés során külön figyelmet érdemel a munkatársak bevonása, a vezetői támogatás, az adatok megbízhatósága és a célok rendszeres felülvizsgálata.

A digitalizált projektmenedzsment és a minőségirányítás kapcsolata különösen fontos azokban a szervezetekben, ahol az adatok megbízhatósága, az információáramlás és a távoli együttműködés is befolyásolja a működési minőséget. Malatyinszki, Szébenyi és Károlyi (2025) a távoli munkavégzés szervezeti kultúrára gyakorolt hatását vizsgálva rámutatnak, hogy az erős szervezeti kultúra, a vezetői kommunikáció és az együttműködést támogató digitális eszközök a teljesítmény és a munkavállalói motiváció fontos feltételei.

11. Gyakorlati alkalmazási keret minőségirányítási rendszerekhez

A TBLC minőségirányítási alkalmazása hat lépésben javasolható. Első lépésként a szervezetnek fel kell térképeznie, hogy a vevők, munkavállalók, tulajdonosok, beszállítók, helyi közösségek és szabályozók milyen fenntarthatósági elvárásokat fogalmaznak meg. Második lépésként a környezeti és társadalmi célokat konkrét, mérhető, időhöz kötött célokká kell alakítani. Harmadik lépésként ki kell tölteni a TBLC-vásznat, vagyis meg kell határozni, hogy a fenntarthatósági célok hogyan kapcsolódnak az értékajánlathoz, a kulcstevékenységekhez, az erőforrásokhoz, a partnerekhez és a költség-bevételi szerkezethez.

Negyedik lépésként KPI-rendszert kell kialakítani. A KPI-ok lehetnek környezeti, társadalmi, gazdasági és minőségirányítási mutatók. Ötödik lépésként biztosítani kell az auditálhatóságot és a bizonyítékokat: a szervezetnek meg kell határoznia, hogy milyen adatokkal, dokumentumokkal és auditmegállapításokkal tudja igazolni a célok teljesülését. Hatodik lépésként a fenntarthatósági minőségcéloknak meg kell jelenniük a vezetői felülvizsgálatban, és szükség esetén helyesbítő vagy fejlesztő intézkedéseket kell indítani.

A fenti lépések alapján a TBLC gyakorlati workshop-eszközként is alkalmazható. Egy vállalati vagy intézményi minőségfejlesztési folyamatban a vászon alkalmas arra, hogy a fenntarthatósági célokat strukturáltan, az üzleti modellhez és a működési folyamatokhoz kapcsolva vitassák meg.

12. TBLC-minőségirányítási ellenőrzőlista

A következő ellenőrzőlista segítséget adhat a gyakorlati alkalmazáshoz. Használható belső audit előkészítésére, vezetői workshopokon, stratégiai tervezésben vagy fenntarthatósági jelentéstétel előkészítésekor.

3. táblázat: TBLC-minőségirányítási ellenőrzőlista

Ellenőrzési kérdés	Igen/Nem	Bizonyíték
A fenntarthatósági célok kapcsolódnak a vevői és érintetti igényekhez?		
Van mérhető környezeti minőségcél?		
Van mérhető társadalmi minőségcél?		
A célokhoz felelős, határidő és mutató tartozik?		
A fenntarthatósági célok megjelennek a folyamatleírásokban?		
A célok kapcsolódnak a beszállítói értékeléshez?		
Van auditálható adatforrás a teljesülés igazolására?		
A fenntarthatósági kommunikációt bizonyíték támasztja alá?		
A vezetői felülvizsgálat tárgyalja a fenntarthatósági célokat?		
A nem teljesült célokhoz helyesbítő intézkedés kapcsolódik?		

Forrás: saját szerkesztés

13. Példa a TBLC minőségirányítási alkalmazására

Egy gyártó KKV példáján keresztül jól szemléltethető a TBLC minőségirányítási használata. Tegyük fel, hogy a vállalat fenntarthatóbb csomagolási megoldásra kíván áttérni. A cél kezdetben általános fenntarthatósági törekvésként jelenik meg: "csökkenteni kívánjuk a csomagolás környezeti terhelését". Ez azonban minőségirányítási szempontból még nem elég pontos.

A TBLC alkalmazásával a vállalat először meghatározza a környezeti hatásküldetést: a műanyag csomagolóanyag arányának csökkentése és újrahasznosítható alapanyagok használata. Ezután társadalmi hatásküldetést is rendelhet hozzá: a vevők tájékoztatása, a hulladékkezelési tudatosság erősítése, illetve a beszállítói lánc felelős működésének támogatása. A többletforrások között megjelenhet az új alapanyagok beszerzési költsége, a beszállítók fejlesztése, valamint az esetleges árprium. A küldetésintegráció pedig azt jelenti, hogy a cél bekerül a minőségcélok közé, mérőszámot kap, auditálhatóvá válik, és a vezetői felülvizsgálat része lesz.

Ebben az esetben a fenntarthatósági célból konkrét minőségcél lesz: például "az újrahasznosítható csomagolóanyag arányának 60%-ra növelése 12 hónapon belül", vagy "a csomagolási hulladék 20%-os csökkentése a következő pénzügyi év végéig". A cél teljesülése mérhető, ellenőrizhető és fejleszthető. A TBLC tehát segít abban, hogy a fenntarthatóság ne általános vállalati ígéret, hanem működésbe ágyazott minőségfejlesztési program legyen.

14. Menedzsmentkövetkeztetések

A TBLC minőségirányítási alkalmazása több vezetői tanulsággal jár. Először, a fenntarthatóságot nem különálló kommunikációs vagy CSR-területként, hanem minőségcélként kell kezelni. Ez azt jelenti, hogy a céloknak mérhetőnek, ellenőrizhetőnek és fejleszthetőnek kell lenniük.

Másodszor, a fenntarthatósági célok csak akkor maradnak fenn hosszú távon, ha kapcsolódnak az üzleti modellhez. Ha a környezeti vagy társadalmi cél tartósan csak költséget jelent, de nem kapcsolódik értékajánlathoz, vevői igényhez, hatékonyságjavuláshoz vagy reputációs előnyhöz, akkor könnyen háttérbe szorulhat.

Harmadszor, a mérhetőség kulcskérdés. A szervezetnek olyan KPI-rendszert kell kialakítania, amely egyszerre követi a környezeti, társadalmi, gazdasági és minőségirányítási teljesítményt. Ehhez kapcsolódóan a hazai és nemzetközi erőforrás-termelékenységi kutatások azt jelzik, hogy a fenntartható működés nem pusztán szemléleti kérdés, hanem számszerűsíthető teljesítménydimenzió (Kálmán et al., 2025; Malatyinszki et al., 2025).

Negyedszer, a küldetésintegráció vezetői felelősség. A fenntarthatóság nem delegálható kizárólag marketing-, CSR- vagy kommunikációs területre. A vezetésnek biztosítania kell, hogy a célok beépüljenek a folyamatokba, felelősségi rendszerbe, auditokba és döntésekbe.

Ötödször, a TBLC alkalmas lehet a greenwashing-kockázat csökkentésére. Ha a fenntarthatósági állításokat folyamatok, adatok, KPI-ok és auditálható bizonyítékok támasztják alá, akkor a szervezet kommunikációja hitelesebbé és jogilag is védhetőbbé válik (Yang et al., 2020).

15. Következtetések

A tanulmány arra mutatott rá, hogy a fenntarthatóság a minőségirányítási rendszerek fejlesztésének egyik meghatározó irányává válhat. A vevői és érintetti elvárások átalakulása miatt a minőség ma már nem kizárólag a termék vagy szolgáltatás közvetlen megfelelőségét jelenti, hanem a teljes értékteremtési rendszer felelős, átlátható és fenntartható működését is.

A Triple Bottom Line Canvas olyan stratégiai és gyakorlati eszköz, amely képes összekapcsolni a gazdasági, társadalmi és környezeti célokat. Minőségirányítási szempontból legnagyobb értéke abban áll, hogy segít a fenntarthatósági célokat konkrét folyamatokhoz, erőforrásokhoz, partnerekhez, mérőszámokhoz és vezetői felelőségekhez rendelni. Ezáltal a fenntarthatóság nem utólagos kiegészítésként, hanem a minőségkultúra részeként jelenhet meg.

A hazai szakirodalmi kapcsolódások alapján a fenntarthatóság minőségcélként való értelmezése három irányban erősíthető. Egyrészt a vevői és ügyfélérték-alapú megközelítés révén, amely a minőséget komplex értékteremtési folyamatként értelmezi (Malatyinszki - Tóth, 2025). Másrészt a humánerőforrás és generációs kutatások révén, amelyek arra mutatnak rá, hogy a fenntartható működéshez szükséges szervezeti kultúra, digitális kompetencia és vezetői alkalmazkodóképesség is minőségirányítási tényező (Bartha et al., 2025; Bujdosó-Kurucsó et al., 2025; Malatyinszki, 2020, 2022). Harmadrészt az erőforrás-termelékenységi és környezeti kockázati kutatások alapján, amelyek a fenntarthatóság mérhető teljesítménydimenzióként való

kezelését indokolják (Kálmán - Malatyinszki, 2025; Kálmán et al., 2025; Malatyinszki et al., 2025).

A cikk gyakorlati hozzájárulása egy olyan alkalmazási keret, amely a TBLC-t a PDCA-ciklushoz, a kockázatalapú gondolkodáshoz, a KPI-rendszerhez és az auditálhatósághoz kapcsolja. A javasolt ellenőrzőlista és kapcsolótábla alapján a modell használható vállalati workshopokon, belső auditok előkészítésében, minőségcélok meghatározásában és fenntarthatósági stratégia kialakításában.

A jövőbeli kutatások számára fontos irány lehet a TBLC empirikus validálása magyar vállalatok, különösen KKV-k körében. Érdemes lenne vizsgálni, hogy a modell alkalmazása milyen hatást gyakorol a minőségcélok teljesülésére, a vevői elégedettségre, a munkavállalói elkötelezettségre, a beszállítói megfelelésre és a fenntarthatósági teljesítmény mérhetőségére.

Felhasznált irodalom

- Amran, A., Lee, S. P., - Devi, S. S. (2014). The influence of governance structure and strategic corporate social responsibility toward sustainability reporting quality. *Business Strategy and the Environment*, 23(4), 217-235. <https://doi.org/10.1002/bse.1767>
- Araujo, C. L., Picavet, M. E. B., de Souza Sartoretto, C. A. P., Dalla Riva, E., - Hollaender, P. S. (2021). Ecocentric management mindset: A framework for corporate sustainability. *Critical Perspectives on International Business*, 18(4), 518-545. <https://doi.org/10.1108/cpoib-07-2020-0095>
- Autio, E., - Thomas, L. D. W. (2024). Effective mission integration: A Triple Bottom Line Canvas for impact business model innovation. In A. Aagaard (Ed.), *Business model innovation: Game changers and contemporary issues* (pp. 157-191). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-57511-2_6
- Bartha, A., Jánosi, K., - Malatyinszki, S. (2025). Generational Bridges and Gaps. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(3), 282-292. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i3.2408>
- Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C., - van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308-320. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., - Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bujdosó-Kurucsó, A., Árpási, Z., - Malatyinszki, S. (2025). The Impact of IT on the Labour Market: The Impact of Technological Developments on Human Resources Today. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(3), 269-281. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i3.2407>
- Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., - Duncan, D. S. (2016). Know your customers' jobs to be done. *Harvard Business Review*, 94(9), 54-60.
- de Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., - Soares, G. R. D. L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32(1), 19. <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>
- Du, X. (2015). How the market values greenwashing? Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 547-574. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2122-y>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., - Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>

- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177-191. <https://doi.org/10.1002/bse.564>
- ISO. (2015). ISO 9001:2015 Quality management systems - Requirements. International Organization for Standardization.
- Joyce, A., - Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kálmán, B. G., - Malatyinszki, S. (2024). Projektmenedzsment alapjai I. Kodolányi János Egyetem Gazdaságtudományi Kar. ISBN 978-615-5075-78-0
- Kálmán, B. G., - Malatyinszki, S. (2025). A termőföldek és a környezet kárai. *Gazdálkodás*, 69(2), 144-157. https://doi.org/10.53079/GAZDALKODAS.69.2.t.pp_144-157
- Kálmán, B. G., Vasa, L., - Malatyinszki, S. (2025). Sustainable economic goals based on determinants of resource productivity in the Netherlands and Hungary. *Environmental Economics*, 16(1), 114-128. [https://doi.org/10.21511/ee.16\(1\).2025.09](https://doi.org/10.21511/ee.16(1).2025.09)
- Malatyinszki, S. (2020). Az új generáció, mint erőforrás. Multidisziplináris kihívások, sokszínű válaszok - *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat*, 2020(1), 90-101. <https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.07>
- Malatyinszki, S. (2022). A digitalizáció hatása az emberi erőforrásra. Kodolányi János Egyetem. ISBN 978-615-5075-65-0
- Malatyinszki, S., - Kálmán, B. G. (2024). Projektmenedzsment alapjai II. Kodolányi János Egyetem Gazdaságtudományi Kar. ISBN 978-615-5075-80-3
- Malatyinszki, S., - Tóth, T. Zs. (2025). Ügyfélérték-alapú térségfejlesztés a vidéki turizmusban: A Pusztatottlakai Safari Park hatásmechanizmusainak elemzése. *Magyar Minőség*, 34(10), 33-55. <https://doi.org/10.65513/MaMi.2025.10.33>
- Malatyinszki, S., Kálmán, B. G., - Dávid, L. D. (2025). The role of geoparks in sustainable tourism development: A case study approach. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 59(2), 572-586. <https://doi.org/10.30892/gtg.59206-1438>
- Malatyinszki, S., Szebenyi, R., - Károlyi, H. (2025). Organisational Culture in the World of Remote Working. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(4), 2403-2416. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i4.3232>
- Malatyinszki, S., Zéman, Z., - Kálmán, B. G. (2025). Resource productivity and sustainability - a comparison of two European countries. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, Article 1. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04428-4>
- Osterwalder, A., - Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Wiley. ISBN 978-0-470-87641-1
- Reinhardt, F., Casadesus-Masanell, R., - Kim, H. J. (2010). *Patagonia* (Teaching Case 9-711-020). Harvard Business School.
- Santos, F., Pache, A.-C., - Birkholz, C. (2015). Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36-58. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.36>
- Wells, P. (2018). Degrowth and techno-business model innovation: The case of Riversimple. *Journal of Cleaner Production*, 197(Part 2), 1704-1710. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.186>
- Wit, B., - Pylak, K. (2020). Implementation of triple bottom line to a business model canvas in reverse logistics. *Electronic Markets*, 30(4), 679-697. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00422-7>
- Yang, Z., Nguyen, T. T. H., Nguyen, H. N., Nguyen, T. T. N., - Cao, T. T. (2020). Greenwashing behaviours: Causes, taxonomy and consequences based on a systematic literature review. *Journal of Business Economics and Management*, 21(5), 1486-1507. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13225>

From renovation to retention: a sequential mixed-methods study of visitor value and competitive vulnerability at a repositioned Budapest shopping centre

A felújítástól a megtartásig: egy szekvenciális, vegyes módszerekkel végzett vizsgálat a látogatói értékről és a versenyhelyzetről egy újrapozícionált budapesti bevásárlóközpontban

AYESHA ALAM MSc student, Keleti Károly Faculty of Business and Management, Óbuda University, Budapest e-mail: ayeshaalamdhk@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.5.55>

Abstract

Purpose. This study examines how visitors experience and value a recently renovated urban shopping centre, and how durable that value is once a new, technology-led competitor enters the same catchment. The renovated centre is referred to throughout as Arena Plaza; the entrant, which opened in 2021 as the country's first “smart” shopping centre, is referred to as Etele Plaza. **Design.** A two-phase sequential mixed-methods design was used. Eight semi-structured in-depth interviews generated the thematic vocabulary and hypotheses that shaped a structured visitor survey (n=400, age- and gender-quota controlled). Survey data were analysed with cross-tabulation, chi-square tests of association and analysis of variance for between-group differences. **Findings.** The renovation succeeded on the terms it set itself: visitors now describe the centre in aspirational rather than transactional language, and overall satisfaction is high. Three value drivers carry that perception: everyday convenience, a markedly improved atmosphere, and a sense of curated discovery. Two findings complicate the success story. First, satisfaction among first-time and infrequent visitors is significantly lower than among regulars (3.8 versus 4.5 on a five-point scale; $p < 0.01$), and the difference is concentrated in wayfinding and orientation rather than in the offer itself. Second, although the competitor has not displaced the centre's habitual base, roughly one visitor in five now also visits Etele, and within that overlapping group a meaningful minority reports visiting Arena less often, an early erosion signal on discretionary, experience-led trips. **Practical implications.** The results point to a sequenced response: repair the operational friction that contradicts the new premium positioning before investing further in experiential differentiation, then defend discretionary footfall against a competitor whose advantage is novelty rather than convenience. **Value.** The paper offers a transferable, decision-oriented research design for evaluating retail repositioning under competitive pressure, and a worked example of how qualitative language can be carried directly into quantitative measurement and competitive benchmarking.

Keywords: shopping-centre repositioning; experiential retail; servicescape; mixed-methods research; wayfinding; customer onboarding; competitive positioning; place branding

JEL codes: M31; L81; D12; L15; R33; C83

Absztrakt

Célkitűzés. Ez a tanulmány azt vizsgálja, hogy a látogatók hogyan tapasztalják meg és értékelik a nemrég felújított városi bevásárlóközpontokat, és mennyire tartós ez az érték, miután egy új, technológiavezérelt versenytárs belép ugyanabba a vonzáskörzetbe. A felújított központot végig Aréna Plaza néven emlegetjük; a belépőt, amely 2021-ben nyílt meg az ország első „okos” bevásárlóközpontjaként, Etele Plaza néven emlegetjük. Tervezés. Kétfázisú, szekvenciális, vegyes módszerű tervezést alkalmaztunk. Nyolc félig strukturált mélyinterjú generálta a tematikus szókincset és hipotéziseket, amelyek egy strukturált látogatói felmérést (n=400, kor- és nemi kvóta szerint kontrollált) formáltak. A felmérés adatait keresztábrázattal, chi-négyzet asszociációs próbákkal és varianciaanalízissel elemeztük a csoportok közötti különbségek kimutatására. Eredmények. A felújítás a kitűzött feltételek mellett sikeresen zajlott: a látogatók ma már inkább vágyott, mint tranzakciós nyelven írják le a központot, és az általános elégedettség magas. Három értékteremtő tényező hordozza ezt az észlelést: a mindennapi kényelem, a jelentősen javuló légkör és a kurátori felfedezés érzése. Két megállapítás bonyolítja a sikertörténetet. Először is, az első alkalommal és ritkán látogatók elégedettsége szignifikánsan alacsonyabb, mint a rendszeres látogatóké (3,8 vs. 4,5 egy ötfokú skálán; $p < 0,01$), és a különbség inkább az eligazodásban és a tájékozódásban koncentrálódik, mint magában a kínálatban. Másodszor, bár a versenytárs nem szorította ki a bevásárlóközpont szokásos bázisát, nagyjából minden ötödik látogató ma már az Etele Arénát is meglátogatja, és ezen az átfedő csoporton belül egy jelentős kisebbség számolt be arról, hogy ritkábban látogatja az Arénát, ami a diszkrecionális, élményvezérelt utazások korai eróziójának jele. Gyakorlati vonatkozások. Az eredmények egy szekvenciális válaszra utalnak: a tapasztalati differenciálásba való további befektetés előtt javítsa ki az új prémium pozicionálásnak ellentmondó működési súrlódást, majd védje meg a diszkrecionális forgalomból fakadó előnyöket egy olyan versenytárssal szemben, amelynek előnye az újdonság, nem pedig a kényelem. Érték. A tanulmány egy átadható, döntésorientált kutatási tervet kínál a kiskereskedelmi újrapozicionálás értékelésére versenynyomás alatt, és egy kidolgozott példát arra, hogyan lehet a kvalitatív nyelvet közvetlenül a kvantitatív mérésbe és a versenytársi benchmarkingba beépíteni.

Kulcsszavak: bevásárlóközpont újrapozicionálása; élményalapú kiskereskedelem; szolgáltatáskörnyezet; vegyes módszerű kutatás; útbaigazítás; ügyfél-bevezetés; versenypozicionálás; helymárkaépítés

JEL-kódok: M31; L81; D12; L15; R33; C83

1. Introduction

Across Central Europe, the enclosed shopping centre has spent the past decade trying to become something other than a place to shop. Footfall that once came for a weekly grocery run or a winter coat is now courted with food halls, events, green walls and the language of the “meeting point.” The shift is partly defensive. Online retail removed the need to be physically present for a transaction, so the physical centre had to offer something a screen could not: atmosphere, sociability, an afternoon worth spending. When a centre commits real capital to that shift (renovating its public spaces, recruiting more aspirational tenants, rebranding itself around experience), a fair question follows. Did it work? And if it worked, did it work well enough to hold its ground when a newer, sharper competitor opens nearby?

This paper addresses that question for a specific case. The subject centre, here called Arena Plaza, completed a substantial renovation intended to move it from a functional retail box toward a premium urban destination. Shortly before and during that effort, the surrounding market changed. In September 2021, Futureal opened Etele Plaza in Budapest and marketed it as Hungary's first “smart” shopping centre, with an app that guides visitors to parking and stores, electric-vehicle charging, and a heavily experiential, technology-forward identity (Property Forum, 2021; Across, 2021). The arrival of a purpose-built experiential competitor turns an internal success story into a competitive one. A renovation that looks like a triumph in isolation may still leave a centre exposed on exactly the dimension (novelty, spectacle, the special trip) that the new entrant was built to own.

The research reported here was commissioned to give the incumbent's leadership a defensible read on three things at once: who its visitors are and why they stay, whether the renovation actually changed how those visitors feel about the place, and how serious the new competitor is. Rather than treat these as separate studies, we ran a single connected design that moves from listening to counting to benchmarking. The contribution is therefore as much methodological as substantive. The case shows how a small qualitative phase can be used not as decoration but as the source of the survey's wording and hypotheses, and how the resulting quantitative picture can then be turned into a competitive map that a management team can act on.

The remainder of the paper is organised as follows. Section 2 situates the work in the literatures on retail experience, the servicescape and mall patronage. Section 3 states the research questions. Section 4 sets out the mixed-methods design and fieldwork. Sections 5 and 6 present and interpret the findings. Section 7 develops the managerial implications as a sequenced strategy. Sections 8 and 9 cover limitations and conclusions.

2. Background and conceptual framing

2.1 From transaction to experience

The idea that consumption can be staged as an experience rather than sold as a good is now thirty years old (Pine and Gilmore, 1998), but it has taken on fresh urgency for physical retail. Shopping has long been understood to carry two kinds of value at once: a utilitarian value tied to getting a task done efficiently, and a hedonic value tied to enjoyment, stimulation and escape

(Babin et al., 1994). A grocery shelf speaks to the first; a well-lit atrium with somewhere pleasant to sit speaks to the second. The strategic problem for a renovating centre is that these two values are not served by the same design moves, and a visitor rarely arrives in a single mode. The same person who wants a fast, frictionless errand on Tuesday may want an unhurried, social afternoon on Saturday.

2.2 The servicescape and the limits of atmosphere

Bitner's (1992) account of the servicescape established that the physical environment of a service does real work: it shapes expectations, signals quality, and either eases or obstructs the customer's path through the space. Later work showed that environmental cues (design, ambient conditions, the visible behaviour of staff and other shoppers) feed perceptions of merchandise value and the intention to return (Baker et al., 2002), and that a sense of excitement in a mall environment is a measurable driver of how long people stay and how much they do (Wakefield and Baker, 1998). The implication that matters for this study is double-edged. A renovation that lifts the ambient quality of a centre raises the visitor's baseline expectation. Once the space looks considered, anything that is not considered (a confusing route, a tired storefront, a cluttered promotional stand) reads as a fault rather than as background noise. Improving the servicescape can, in other words, manufacture new problems by raising the bar against which everything is judged.

2.3 Mall patronage, attractiveness and the newcomer

Research on why people choose one retail agglomeration over another points consistently to a bundle of accessibility, tenant mix, atmosphere and the social pull of the place (Teller and Reutterer, 2008; El-Adly, 2007). Convenience and proximity remain stubbornly important even as centres reposition around experience. What this literature says less about is the asymmetry between the established visitor and the newcomer. A regular has, in effect, already paid the cost of learning a building: where the parking exits lead, which escalator reaches which floor, where the good seats are. A first-time visitor pays that cost on arrival, and a poorly legible building charges it in full. Wayfinding is usually treated as an operational detail. We treat it here as a strategic variable, because it falls hardest on precisely the visitors a growing centre most needs to convert.

2.4 Competitive positioning and the experiential entrant

When a new competitor enters, the question is not only whether it takes customers but whether it takes a particular kind of trip. A centre can keep its habitual, convenience-driven base while quietly losing its discretionary, experience-driven visits to a more exciting rival. Those discretionary visits matter disproportionately because they are the ones associated with browsing, dwell time and the unplanned spend that underwrites tenant health. Positioning theory frames the task as defending the attributes one genuinely owns while contesting the ground that is still up for grabs (Keller, 1993). For an incumbent facing a “smart,” novelty-led entrant, that means leaning on convenience and trust, which are hard to copy quickly, while denying the entrant a clean monopoly on the experiential trip.

3. Research questions

The study was organised around three questions, each tied to a specific measurement and a specific decision the client faced.

1. Identity. Who visits Arena Plaza, how often, and what actually brings them in? The aim was to separate genuine loyalty from mere habit by profiling visitors and surfacing their primary missions and motivations.
2. Impact. Did the renovation build emotional and brand equity, or only refresh the surfaces? This was tested through satisfaction scores, the spontaneous language visitors used to describe the centre, and perceived value, with analysis of variance used to test for differences across visitor subgroups.
3. Imperative. How real is the threat from Etele Plaza? Here the interest was in visitor overlap, attribute-by-attribute benchmarking, and the share of discretionary consideration the entrant had captured, examined through tests of association.

The three questions are deliberately sequential. Knowing who visits and why is a precondition for judging whether the renovation reached them, which is in turn a precondition for judging where the centre is exposed competitively.

4. Methodology

4.1 Design logic

We used a sequential, exploratory-then-confirmatory mixed-methods design (Creswell and Plano Clark, 2018). Qualitative work came first, on purpose. Its job was not to produce statistics but to produce the right questions and, just as importantly, the right words. The themes and the actual phrases visitors used were then carried into a structured survey, so that the quantitative instrument measured the centre on terms its own visitors had supplied rather than on terms the research team had assumed. The two phases were kept methodologically distinct. Qualitative material was never counted, and quantitative findings were never dressed up with cherry-picked quotations; quotations are used to illustrate meaning, not to imply prevalence.

4.2 Phase 1: qualitative discovery

Eight individual in-depth interviews were conducted by a four-person research team, two interviews per researcher. Each ran 45 to 60 minutes and was audio-recorded with consent. Participants were a mix of frequent and occasional visitors, chosen so that the habitual and the casual experience of the centre were both represented. A semi-structured guide kept the interviews comparable while leaving room to follow whatever a participant found important. Analysis followed a reflexive thematic approach (Braun and Clarke, 2006): transcripts were read closely, coded for recurring ideas and tensions, and grouped into themes. The phase produced more than twelve hours of transcribed conversation, a set of candidate hypotheses, and a working vocabulary of visitor language that shaped the survey wording.

4.3 Phase 2: quantitative validation

Fieldwork ran from 16 October to 5 November 2025. The survey was administered online (computer-assisted web interviewing) and yielded 400 completed responses from Arena Plaza visitors. Quotas controlled the composition so that findings would be projectable to the centre's core audience rather than skewed by whoever was easiest to reach. Adults aged 25 to 44 made up roughly 60 per cent of the sample, gender was balanced, and a deliberate mix of visit frequencies was achieved. Items were a mix of behavioural questions, attitudinal scales (five-point Likert), and classification questions, with the attitudinal items drawn from Phase 1 themes.

Table 1. Sample composition and quota controls (n = 400)

Control dimension	Target	Purpose
Age 25–44	≈60% (n≈240)	Core career- and family-stage audience
Gender	Balanced (≈50/50)	Avoid gendered response bias
Visit frequency	Mixed	Represent regulars and occasional visitors
Completion	n = 400 complete	Projectable base for percentage estimates

4.4 Analysis

Responses were cleaned and validated before analysis. Two families of test did most of the work. Chi-square tests examined associations, for instance whether also visiting the competitor was associated with reduced visit frequency at Arena. Analysis of variance examined differences between groups, most importantly the difference in satisfaction between newcomers and regulars. Percentages are reported as whole numbers, every estimate is tied to its base of 400, and statistical significance is reported where group differences are claimed rather than asserted.

5. Findings

5.1 Who visits, and why they stay

The visitor base is concentrated, local and educated. Three quarters of respondents are aged 25 to 44, the career- and family-building years in which time is scarce and convenience is valued accordingly. Eighty-five per cent live within a roughly twenty-minute catchment, and seventy-two per cent hold a college degree or higher. This is not a population that drifts in by chance. It is a local, discerning audience that has folded the centre into the routine of daily life, combining errands with leisure in a single trip. The qualitative interviews gave that statistical profile a voice: the dominant self-description was not “shopper” but something closer to resident, a person for whom the centre is part of the neighbourhood rather than a destination one decides to visit.

Table 2. Visitor profile (n = 400)

Characteristic	Share	Reading
Aged 25–44	75%	Time-poor core audience
Within ≈20-minute catchment	85%	Local, habitual base
College degree or higher	72%	Discerning, quality-sensitive

Source: visitor survey, n = 400. Figures rounded to whole percentages.

5.2 The rhythm of visitation

Visit purpose follows a clear hierarchy. Grocery is the workhorse, named by 78 per cent as a primary driver; fashion follows at 65 per cent and carries higher destination intent; dining and socialising, at 52 per cent, mark the centre's evolution into a place where people spend leisure time rather than only money. Behaviour reinforces the picture. Forty-five per cent visit at least once a fortnight, and the average visit lasts about two hours, ranging from ninety minutes to two and a half. These are not quick in-and-out trips. They are multi-stop visits that braid the practical and the pleasurable, which is exactly the behaviour a renovated, experience-led centre wants to encourage.

Table 3. Primary visit drivers (n = 400)

Driver	Cited as primary	Commercial implication
Grocery	78%	Dominant traffic engine; protect adjacency and flow
Fashion	65%	High destination intent; convertible with curation
Dining / socialising	52%	Extends dwell time and cross-shopping

5.3 Three drivers of value

Across both phases, the centre's pull resolved into three drivers. They are worth taking one at a time, because each suggests a different thing to protect.

Convenience as a contract.

The first and strongest driver is everyday convenience. Seventy-eight per cent cite convenience and location as their primary reason to visit, the highest-ranked driver across every subgroup. In interviews this came through less as a preference than as a kind of relief.

“With two kids, the idea of driving to multiple places is a nightmare. Here, I can do it all. It's a sanity-saver.” — Female, 36, weekly visitor

Convenience of this sort is a foundational contract rather than a feature. The visitor has agreed to make the centre the default because it removes friction from a busy life. The strategic consequence is unforgiving: anything that reintroduces friction (parking, navigation, queueing at checkout) attacks the core of the relationship, not its edges.

Atmosphere as a reason to stay.

The second driver is the renovated environment itself. Sixty-eight per cent rate atmosphere and cleanliness as a key strength, and the dimension scores 4.4 out of 5, the second-highest satisfaction score recorded. The renovation did not merely tidy the building; it changed what the building is for.

“We come just to meet. Browse, maybe buy nothing, have lunch. It doesn't feel like a 'mall' anymore. It feels like a nice part of the city.” — Female, 41, frequent visitor

A visitor who comes “just to meet” and is content to buy nothing has stopped treating the centre as a shop and started treating it as a preferred place to be. That is the precise shift a premium repositioning is meant to achieve, and it is the basis on which higher-value tenant deals and premium pricing can later be justified.

Discovery as a reason to return.

The third driver is curated discovery. Fifty-eight per cent notice and appreciate new brand introductions, and the qualitative data tie that appreciation to repeat visits among the more experience-minded segment. The point visitors made was subtle: they value the mix of the expected and the new. Familiar anchors give them a reason to come; an unexpected brand gives them a reason to look forward to coming back.

“I like that they have the big brands you expect, but also things like Tatum. It makes it feel current. You might actually find something new.” — Female, 28, fashion-focused visitor

Read together, the three drivers describe a centre that has earned habitual loyalty through convenience, deepened it through atmosphere, and kept it fresh through discovery. The tenant mix, on this reading, is not

a list but a narrative: each well-judged new name reinforces the story of considered curation that the premium positioning depends on.

5.4 Two minds in one centre

The most useful segmentation to emerge was not demographic but motivational. Visitors split, roughly 55 to 45, between two modes of visiting. The purposeful visitor, the larger group, comes to complete a task and wants speed, clear signage and an efficient route. The experiential visitor comes for discovery, leisure and social time, and wants inviting displays, comfortable places to linger and a reason to stay. The same individual may occupy either mode on a different day, which is what makes the split operationally awkward: a single layout, a single tone of communication, cannot serve both well. The design and communications response has to run on two tracks at once: fast and legible for the task, rich and unhurried for the visit.

Table 4. Motivational segmentation

Dimension	Purposeful visitor (≈55%)	Experiential visitor (≈45%)
Motivation	Efficiency, task completion	Discovery, leisure, social time
Needs	Fast navigation, clear signage, quick service	Inviting displays, seating, event programming
Operational cue	Optimise flow and checkout speed	Create zones that reward lingering

5.5 Evidence that the repositioning landed

The clearest sign that the renovation changed perception is in the words visitors reach for. Before, the centre was described in functional, transactional terms: a mall, a shopping centre, somewhere convenient. After, the spontaneous vocabulary turned aspirational: premium, bright, sophisticated, a place to be. The phrase the client had hoped to own, the “modern meeting point,” had stopped being a tagline and become the consensus way visitors talked about the place. A repositioning has genuinely landed when the marketing language and the customer's unprompted language converge, and here they did. That convergence is the platform on which the centre can pursue higher-value tenancies and command a premium, and it is worth more than any single satisfaction score because it is the visitors', not the brand's, account of what the place is.

5.6 The gap that matters: newcomers and wayfinding

Now the complication. Underneath a high average satisfaction sits a split that the average conceals. Regular, weekly visitors rate their experience at 4.5 out of 5. First-time and infrequent visitors rate theirs at 3.8. The 0.7-point difference is statistically significant at $p < 0.01$, which means it is a real feature of the data and not sampling noise.

It is tempting to read a 0.7-point gap as a satisfaction problem to be smoothed over with better service. The interviews say it is something more specific. The gap is not spread evenly across the experience; it is concentrated in orientation. Regulars rate the building highly because they have already learned it. Newcomers rate it lower because the building is hard to read on a first encounter: the routes are not obvious, the signage does not carry them, and the polish of the renovation makes the navigational confusion feel worse by contrast. This is not a satisfaction gap so much as an onboarding gap, and its location is what makes it strategically dangerous. It falls on first-time visitors, the very people a growing centre needs to convert into regulars. The centre has, in effect, won its core audience and is quietly failing the newcomers who are supposed to become the next core audience.

Table 5. Satisfaction by visitor tenure

Group	Mean (of 5)	Interpretation
Regulars (weekly)	450%	Brand advocates; know the building
Newcomers (monthly or less)	380%	Feel lost; the growth opportunity
Difference	70%	Significant at $p < 0.01$

Source: visitor survey, $n = 400$. Between-group difference tested via analysis of variance.

5.7 Pressure points created by success

Two further findings follow the same logic: the renovation's success has raised expectations to a level that some operational realities no longer meet.

The food court is the clearest example. Its popularity has outrun its design. The “meet and eat” concept worked so well that peak-hour demand now produces crowding and noise that erode the very comfort the space was built to provide. The fix is operational rather than conceptual: zoned seating to separate quick meals from lingering, acoustic treatment to cut noise fatigue, and demand-spreading through off-peak offers and small events, because the demand itself is proof of success, not a problem to suppress.

A second pressure point is visual consistency. Against a freshly upgraded backdrop, tired storefronts and cluttered promotional stands no longer fade into the surroundings; they stand out as discordant. As one observer put it, a messy stand “really sticks out” now that the rest of the place looks considered. The same dynamic that punishes the inconsistent rewards the aligned: brands that match the elevated standard borrow a quality halo from it. The lever here is the lease cycle and a shared visual standard, framed to tenants as a collective uplift rather than a constraint.

A more encouraging finding concerns sustainability. The visible green features (a plant wall, electric-vehicle charging) read to visitors as evidence of intent rather than as decoration. One participant said the plant wall showed the centre was “thinking about more than just profit.” Sustainability functions here as a quiet trust signal that authenticates the premium positioning, and it is currently under-told. The asset exists; the story around it does not yet.

5.8 The competitive picture

The third research question concerned the entrant. The headline is reassuring and the subtext is not. About 22 per cent of Arena's visitors also visit Etele. Within that overlapping fifth, roughly two thirds report that their habits are unchanged (for them Etele is exploration, not replacement), while about 30 per cent report visiting Arena less often. That second group is small, but it is the signal worth watching. It is the leading edge of erosion, and it is concentrated on the discretionary, experience-led trip rather than the convenience trip.

Benchmarking the two centres attribute by attribute clarifies where the contest actually is. Arena dominates on convenience and location and leads comfortably on atmosphere and comfort, the renovation's payoff. Etele owns the “smart” and innovation narrative it was built to own. The contested ground, and the place where Arena is most exposed, is the special or discretionary trip, where the entrant has already taken a meaningful share of consideration.

Table 6. Attribute benchmarking: Arena Plaza versus Etele Plaza

Perception metric	Arena	Etele	Reading
Convenience and location	85%	15%	Arena's durable fortress
Innovation / “smart” perception	35%	65%	Etele's core narrative
Atmosphere and comfort	70%	30%	Renovation validated
Consideration for special / discretionary trips	60%	40%	Arena's exposed flank

Source: visitor survey, n = 400. Preference shares rounded to whole percentages; associations tested via chi-square.

The competitive logic that ties these numbers together is about choice rather than theft. Etele is not, for the most part, taking Arena's customers outright. It is competing for the discretionary occasion, the unplanned, experience-led visit on which browsing and impulse spend depend. For dual-brand shoppers, the centre that wins the surrounding experience wins the trip, and the trip is what tenant revenue rests on. Tenant health, on this view, is the ultimate measure to defend, because a centre that loses the experiential occasion will eventually feel it in its leasing as much as in its footfall.

6. Discussion

Two things are true at once in this case, and holding both is the point. The renovation worked, and the renovation created a problem the centre did not have before. Those are not contradictory statements. They are two faces of the same mechanism described in the servicescape literature: lifting the ambient quality of a space raises the standard against which every part of it is now judged (Bitner, 1992; Baker et al., 2002). A confusing route through a tired building is an annoyance. The same route through a building that has just announced itself as premium is a broken promise. Success did not cause the wayfinding problem; it removed the camouflage that had been hiding it.

This reframes wayfinding from an operational footnote into a strategic variable, which is the paper's main interpretive claim. The orientation gap matters not because 0.7 points is large (it is not), but because of where it sits. It falls on newcomers, and newcomers are the conversion pipeline for a centre that wants to grow rather than merely retain. A centre can post excellent average satisfaction and still be quietly capping its own growth, because the average is carried by regulars who have already paid the cost of learning the building while newcomers bounce off it. The managerial reflex when satisfaction is high is to invest in more experience. The data suggest the opposite sequence: repair the friction that contradicts the premium claim first, because experiential investment poured over an illegible building is investment the newcomer never reaches.

Recent Hungarian research also supports a customer-value-based interpretation of service development. Malatyinszki and Tóth (2025), analysing the Pusztatölke Safari Park, argue that customer value is not limited to satisfaction but operates through functional, experiential-emotional, symbolic and time-related dimensions. Their approach is useful for the present study because a repositioned shopping centre

similarly creates value not only through its retail offer, but through convenience, atmosphere, symbolic positioning and the visitor's perceived use of time.

The competitive finding sharpens the same point. The threat from the entrant is not a frontal assault on the convenience trip, which Arena owns and which is hard to copy. It is a flanking move on the discretionary trip, which is exactly the trip a confusing first visit fails to secure. The two vulnerabilities are connected. The newcomer who finds the building hard to navigate is also the visitor most available to a competitor offering novelty and a smoother, app-guided arrival. Fixing orientation is therefore not only an onboarding fix; it is part of the competitive defence. It denies the entrant the easy converts.

Finally, the case is a small argument for letting qualitative work do more than season a quantitative study. The most consequential finding here, that the satisfaction gap is really an orientation gap, could not have come from the survey alone. The numbers showed that newcomers were less satisfied; only the interviews explained why, by locating the dissatisfaction in the experience of being lost rather than in the offer. A design that had run the survey first, or run it alone, would have measured the gap and misdiagnosed it.

7. Managerial implications: a sequenced response

The findings translate into a three-part response, and the order of the parts carries as much of the argument as their content. Fix the foundation first, then amplify the difference, then contest the competitor's ground. Reversing the sequence wastes the later investment.

7.1 Pillar one: fix the foundation

The first priority is to remove the operational friction that contradicts the premium positioning, with wayfinding at the top of the list. Practical moves include a visitor-journey audit to map where people actually get lost, interactive "you are here" points at the main atria and parking exits, intuitive floor-level cues to supplement signage, and explicit first-visit guidance for newcomers. Alongside this runs the enforcement of a shared visual standard for storefronts and promotional installations, introduced through the lease cycle and framed to tenants as a collective uplift rather than a penalty. The food court's crowding is managed in parallel through zoned seating, acoustic treatment and demand-spreading. The outcome to aim for is a centre where function finally matches form, so that the building's behaviour stops undercutting its appearance.

7.2 Pillar two: amplify the difference

Only once the foundation holds does heavier experiential investment pay off. The differentiators the research identified are the human, social qualities a technology-led competitor cannot easily replicate: comfort, sociability, the sense of a pleasant place to spend time. Marketing can move from selling shopping to selling the occasion (the meeting, the unhurried afternoon) while programming activates the spaces that already work, the food hall foremost among them. The sustainability story, currently under-told, belongs here too, as a trust signal that authenticates the premium claim. The aim is to make the qualities visitors already value legible and unmistakable to those who have not yet discovered them.

7.3 Pillar three: win the battle for the discretionary trip

The third pillar addresses the dual-brand shopper directly. A loyalty initiative that rewards engagement rather than spend alone (early access to events, parking validation, member perks), both captures useful behavioural data and raises the cost of drifting to the competitor. Co-marketing with tenants positions the centre's superior environment as part of each tenant's own value proposition, and targeted communication can meet visitors at the moment they are weighing the special trip. The objective is not to out-novelty a centre built around novelty, but to make the surrounding experience good enough that the discretionary occasion defaults back to Arena.

Table 7. The three-pillar response and its sequencing logic

Pillar	Core moves	Why it comes when it does
1. Fix the foundation	Wayfinding overhaul; visual standards; food-court crowd management	Friction contradicts the premium claim and falls hardest on newcomers
2. Amplify the difference	“Occasion” marketing; experiential programming; sustainability storytelling	Pays off only once the building is legible enough to be enjoyed
3. Amplify	Engagement-led loyalty pilot; tenant co-marketing; targeted competitive messaging	Defends the one occasion the entrant can realistically take

Sequenced over a year, the logic suggests foundation fixes and campaign development in the first quarter, the experiential campaign and tenant standards in the second, a loyalty pilot and an impact review in the third, and scaling decisions in the fourth. The discipline of the sequence (repair, then amplify, then contest) is what keeps each stage from being undermined by the unfinished stage beneath it.

8. Limitations

Several constraints bound the claims made here. The survey relied on non-probability quota sampling rather than a random draw, so while quotas keep the sample aligned to the centre's core audience, the percentages are best read as sound estimates for that audience rather than as exact population values. The qualitative phase, at eight interviews, is appropriate for surfacing themes and language but cannot establish prevalence, which is why no qualitative finding is quantified. The study is cross-sectional, capturing a single moment shortly after a renovation and a competitor's entry; the erosion signal among dual-brand shoppers is precisely the kind of finding that calls for tracking over time rather than a one-off reading. The competitive benchmarking relies on visitors' perceptions rather than on observed switching behaviour or transaction data, and perception and behaviour do not always move together. Finally, the study covers a single centre in a single market, so the findings travel furthest as a transferable research design and a set of hypotheses for other repositioning contexts rather than as numbers to be generalised wholesale.

9. Conclusion

A renovation can succeed and still leave a centre exposed. This study set out to test whether a major repositioning had built durable visitor value, and found that it had: visitors now describe the centre in the aspirational terms the rebrand intended, carried by convenience, atmosphere and a sense of discovery. The same data located the soft spot. High average satisfaction concealed a significant gap between regulars and newcomers, and that gap turned out to be a problem of orientation rather than of offer, an onboarding failure that the renovation's own polish made more conspicuous. Competitively, the new entrant has not displaced the habitual base, but it has begun to contest the discretionary, experience-led trip, the same trip a confusing first visit fails to secure.

The practical lesson is about sequence. Repair the friction that contradicts the premium claim before spending further on experience, then defend the discretionary occasion against a competitor whose advantage is novelty rather than convenience. The methodological lesson is quieter but no less useful: the finding that mattered most came from letting the qualitative phase explain what the quantitative phase could only measure. A study that had counted first would have seen the gap and named it wrongly.

References

- Across (2021) 'Etele Plaza: Hungary's first smart plaza opened today', Across – The European Placemaking Magazine, 17 September.
- Babin, B.J., Darden, W.R. and Griffin, M. (1994) 'Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value', *Journal of Consumer Research*, 20(4), pp. 644–656.
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D. and Voss, G.B. (2002) 'The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions', *Journal of Marketing*, 66(2), pp. 120–141.
- Bitner, M.J. (1992) 'Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees', *Journal of Marketing*, 56(2), pp. 57–71.
- Braun, V. and Clarke, V. (2006) 'Using thematic analysis in psychology', *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), pp. 77–101.
- Creswell, J.W. and Plano Clark, V.L. (2018) *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 3rd edn. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- El-Adly, M.I. (2007) 'Shopping malls attractiveness: a segmentation approach', *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(11), pp. 936–950.
- Keller, K.L. (1993) 'Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity', *Journal of Marketing*, 57(1), pp. 1–22.
- Malatyinszki, S. and Tóth T. Zs. (2025) Ügyfélérték-alapú térségfejlesztés a vidéki turizmusban: A Pusztaotlakai Safari Park hatásmechanizmusainak elemzése. *Magyar Minőség*, 34(10), 33–55.
- Pine, B.J. and Gilmore, J.H. (1998) 'Welcome to the experience economy', *Harvard Business Review*, 76(4), pp. 97–105.
- Property Forum (2021) 'New shopping centre in Budapest opens today', Property Forum, 17 September.
- Teller, C. and Reutterer, T. (2008) 'The evolving concept of retail attractiveness: what makes retail agglomerations attractive when customers shop at them?', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(3), pp. 127–143.
- Wakefield, K.L. and Baker, J. (1998) 'Excitement at the mall: determinants and effects on shopping response', *Journal of Retailing*, 74(4), pp. 515–539.