



**J. Selye University**

**12th International Conference of J. Selye University**

**Economics Section**

**Conference Proceedings**

**September 10-11, 2020 Komárno, Slovak Republic**

12th International Conference of J. Selye University  
Economics Section

Title: 12th International Conference of J. Selye University.  
Economics Section. Conference Proceedings

Editor: PhDr. Enikő Korcsmáros, PhD.

Reviewers: prof. Dr. Andrea Bencsik, CSc.,  
Dr. habil. Ing. Renáta Machová, PhD., PhDr. Imrich Antalík, PhD.,  
PhDr. Enikő Korcsmáros, PhD., PhDr. Silvia Tóbiás Kosár, PhD.,  
PhDr. Erika Seres Huszárík, PhD., Ing. Zoltán Šeben, PhD.

Published by J. Selye University, 2020

**ISBN 978-80-8122-375-4**

**KÖZGAZDASÁGTAN ÉS MENEDZSMENT SZEKCIÓ**

**SEKCIA EKONÓMIE A MANAŽMENTU**

**Szekcióvezető - Vedúci sekcie:**

**PhDr. Enikő Korcsmáros, PhD.**

## TARTALOMJEGYZÉK – OBSAH

Előszó – Predslov .....	6
Programbizottság – Programový výbor .....	7
Szervezőbizottság – Organizačný výbor .....	8
AMBERG Nóra – GYENGE Balázs .....	9
MODEL DEVELOPMENT OPPORTUNITIES FOR ANALYZE CUSTOMER BEHAVIOUR IN THE COSMETICS MARKET	
BACSÓ Benjámín .....	31
A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS GAZDASÁGI ÖSSZEFÜGGÉSEINEK NEVELÉSI ELVEIHEZ ELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSBEN	
BAK Gerda .....	39
AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA ÉS A DIGITÁLIS INTELLIGENCIA KAPCSOLATA	
BALOGH Éva – MICHALEC Gabriella .....	49
EGY SZLOVÁKIAI VÁLLALAT ÉRTÉKÍTÉLETE A SZERVEZETI BIZALOMRÓL A COVID-19 GAZDASÁGI HATÁSAINAK SZEMPONTJÁBÓL	
BAREITH Tibor – CSONKA Arnold .....	57
DYNAMICS OF COMPETITION IN THE HUNGARIAN POULTRY INDUSTRY	
BARTA Judit .....	73
A GAZDASÁGI TÁRSASÁG VEZETŐ TISZTSÉGVISELŐJÉNEK FELELŐSSÉGE, KÜLÖNÖS FIGYELEMMEL A POLGÁRI JOGI KÁRFELELŐSSÉGRE	
BENCSIK Andrea – BAKULÁR Annamária .....	85
MESTERSÉGES INTELLIGENCIA GAZDASÁGI HATÁSAI	
BENCSIK Andrea – ŐSZÉNÉ SAMU Bernadett – JUHÁSZ Tímea .....	95
GENERÁCIÓK INFORMÁLIS TUDÁS/INFORMÁCIÓ ÁTADÁSA – MUNKAHELYI PLETYKA SZERVEZETI HATÁSA	
CSÁPAI Ádám .....	115
EFFECT OF EXOGENOUS MONETARY POLICY SHOCKS ON SELECTED MACROECONOMIC VARIABLES IN HUNGARY: A SVAR APPROACH	
CSÓKÁS Lilla .....	133
SZOLGÁLÓ VEZETÉS: VEZESS SZÍVVEL	
CZIBOR Henrietta .....	145
A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA MENEDZSMENTRE GYAKOROLT HATÁSAI	
ESSEOVÁ Monika – MACHOVÁ Renáta .....	157
VAJON MOTIVÁLVA VANNAK A HALLGATÓK A TOVÁBBTANULÁSRA?	
Ľudovít GAŠPAR – Iveta GAŠPAROVÁ .....	167
VYSOKONÁKLADOVÁ ONKOLOGICKÁ LIEČBA A MEDICÍNSKA ETIKA	
GÓDÁNY Zsuzsanna – SZÉKELY Melinda .....	173
A TIPIKUS FOGLALKOZTATÁSI FORMÁK ISMERETE SZLOVÁKIÁBAN – VÉLEMÉNYEK TÜKRÉBEN	
HERDON István .....	183
SZÉTHÚZÁS AZ ÖSSZETARTÁSBAN: AZ EURÓPAI UNIÓ BÍRÓSÁGÁNAK MUNKAVÁLLALÓKAT MEGKÜLÖNBÖZTETŐ JOGGYAKORLATA	



HORBULÁK Zsolt .....	193
A TANÁCSADÁS MÄLTJA ÉS JELENE SZLOVÁKIÁBAN	
KÄLMÄN Botond – TÓTH Arnold .....	209
A COVID-19 HATÁSA A FELSŐOKTATÁSRA OKTATÓI VÉLEMÉNYEK KÉRDŐÍVES FELMÉRÉSE ALAPJÁN	
KALMÄR Erika Anna .....	227
A TÄRSULÁS, MINT LEHETŐSÉG A HELYI ÖNKORMÄNYZATOK FELADATELLÄTÁSÄBAN MAGYARORSZÄGON	
KORCSMÄROS Enikő – CSINGER Bence .....	247
A SZOCIÄLIS MÉDIA MEGHATÄROZÓ SZEREPE A KIS- ÉS KÖZÉPVÄLLALKOZÁSOK ÉLETÉBEN	
KOVÄCS Ädám – ZSIGMOND Tibor .....	259
A COVID 19 VILÄGJÄRVÄNY HATÄSAI A V4 ORSZÄGAINAK GAZDASÄGÄRA	
LAKI Ildikó – SCHOTTNER Krisztina .....	273
INNOVÄCIÓ ÉS TERÜLETISÉG. EGY BUDAPESTI KERÜLET VÄLTOZÄSA NAPJAINKBAN	
MOHÄCSI MÄrta – FÉNYES HÄjnalka .....	289
ÖNKÉNTESSEG A FELSŐOKTATÄSBAN, MINT AZ EGYÉNI KARRIERMENEDZSMENT RÉSZE	
PAPP-VÄRY Ärpád – FARKAS MÄté – SZOLNOKI Szabolcs .....	301
MÖDSZERTANFEJLESZTÉS A DESZTINÄCIÓS MÄRKÄZÄSBAN: ORSZÄGLOGÓK KATEGORIZÄLÄSA	
PÄSZTOR Judit .....	321
A KULTURÄLIS INTELLIGENCIA (CQ) ÉS A KULTURÄLIS KÜLÖNBSÉGEK LEKÜZDÉSÉNEK KAPCSOLATA	
PRUGBERGER Tamás – ROMÄN Róbert .....	335
CENTRAL EUROPEAN ISSUES RELATED TO THE PROTECTION OF THE INTERESTS OF EXECUTIVE EMPLOYEES IN THE LIGHT OF EURO-ATLANTIC LAW	
SÄNTA Kamilla – MACHOVÄ RenÄta .....	343
KÖZGAZDÄSZHALLGATÓK TANULÄSI STÍLUSA A KOMÄROMI SELYE JÄNOS EGYETEMEN	
SZABÓ Barnabás .....	353
MESTERSÉGES INTELLIGENCIA GAZDASÄGI HATÄSA SZLOVÄKIÄRA	
SZEINER Zsuzsanna – SANDERS Eric – MURA Ladislav – POÓR József .....	365
A MENEDZSMENT TANÄCSADÄSI PIAC VÄLTOZÄSAI GLOBÄLIS, REGIONÄLIS, MAGYARORSZÄGI ÉS SZLOVÄKIAI TRENDEK TÜKRÉBEN	
VÄRADI Ägnes .....	383
ECONOMIC, ENVIRONMENTAL AND SOCIAL FACTORS IN DECISION-MAKING PROCESSES	
A konferencia programja – Program konferencie .....	395

## Előszó

A komáromi Selye János Egyetem Dr. habil. PaedDr. Juhász György, PhD. rektor úr védnöksége alatt rendezi meg a XII. Nemzetközi Tudományos Konferenciáját. A konferencia 2020. szeptember 10–11-én kerül megrendezésre.

A COVID-19 világjárvány miatt a konferencia virtuálisan (online) formában lesz megtartva.

A rendezvény elsődleges célja az előző évfolyamokhoz hasonlóan hazai és a külföldi egyetemi oktatók és kutatók tudományos eredményeinek prezentálása. Elsősorban a humán tudományok, a társadalomtudományok, a neveléstudományok, a közgazdaságtan és a vállalatirányítás és a teológia területein tevékenykedő szakemberek számára nyit teret, továbbá az informatikai és az IKT tudományterület művelői számára, azonban részt vehetnek a rokon szakterületeken dolgozó kutatók is.

Az előadások anyagait ebben az évben is a résztvevők és a leadott tanulmányok nagy számának köszönhetően külön konferenciakötetben adjuk ki a szekciók tudományágakba való besorolása szerint.

**A megjelent tanulmányok két független szakmai lektorálás után kerültek a kötetekbe.**

Az elfogadott publikációkat tartalmazó köteteket szabadon elérhetővé tesszük az interneten, a közlemények DOI azonosítóval lesznek ellátva.

Komárom, 2020. 9. 4.

Bukor József

## Predslov

V dňoch 10–11. septembra 2020 sa koná pod záštitou Dr. habil. PaedDr. Györgya Juhásza, PhD., rektora Univerzity J. Selyeho XII. Medzinárodná vedecká konferencia UJS – 2020.

Vzhľadom na situáciu, týkajúcu sa pandémie COVID-19 sa konferencia uskutoční online.

Cieľom konferencie je v súlade s cieľmi predchádzajúcich ročníkov prezentácia výsledkov vedecko-výskumnej práce vedeckých a vedecko-pedagogických pracovníkov univerzít z domova a zo zahraničia. Konferencia dá priestor predovšetkým pre odborníkov zaoberajúcich sa vednými oblasťami: humanitné vedy, spoločenské vedy, pedagogické vedy, ekonomické vedy a riadenie podniku, ďalej informatické vedy a IKT, ale vítaní sú aj účastníci z príbuzných vedných odborov.

Jednotlivé príspevky z dôvodu vysokého počtu prihlásených a veľkého množstva odovzdaných príspevkov sme zaradili do zborníkov podľa vedných odborov jednotlivých sekcií.

**Do jednotlivých zborníkov boli zaradené iba príspevky, ktoré prešli dvoma nezávislými odbornými recenznými konaniami.**

Zborníky budú voľne dostupné na internete, prijatým publikáciám bude pridelený identifikátor DOI.

V Komárne, 4. 9. 2020

József Bukor

## PROGRAMBIZOTTSÁG

### Elnök:

**Dr. habil. PaedDr. Juhász György, PhD.**  
Selye János Egyetem, Szlovákia

### Tagok:

**Dr. habil. PaedDr. Horváth Kinga, PhD.**  
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

**RNDr. Csiba Peter, PhD.**  
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

**Mgr. Lévai Attila, PhD.**  
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

**Dr. habil. Cservák Csaba**  
Károli Gáspár Református Egyetem, Budapest,  
Magyarország

**Prof. Dr. Józsa Krisztián, PhD.**  
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

**Dr. habil. Kókai Nagy Viktor**  
Debreceni Református Hittudományi Egyetem,  
Debrecen, Magyarország

**Prof. Dr. Kolumbán Vilmos József**  
Kolozsvári Protestáns Teológiai Intézet,  
Kolozsvár, Románia

**Prof. Ormos Mihály, PhD.**  
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

**Prof. Dr. Pukánszki Béla István, DSc.**  
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

**Prof. Dr. Poór József, DSc.**  
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

**Prof. Dr. Tóth Péter, PhD.**  
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

**Prof. Dr. Németh András, DSc.**  
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

**Prof. RNDr. Tóth János, PhD.**  
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

**Prof. RNDr. Kmet' Tibor, CSc.**  
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

**Dr. habil. PhDr. Liszka József, PhD.**  
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

**Doc. RNDr. Bukor József, PhD.**  
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

## PROGRAMOVÝ VÝBOR

### Predseda:

**Dr. habil. PaedDr. György Juhász, PhD.**  
Univerzita J. Selyeho, Slovenská republika

### Členovia:

**Dr. habil. PaedDr. Kinga Horváth, PhD.**  
Univerzita J. Selyeho, Komárno

**RNDr. Peter Csiba, PhD.**  
Univerzita J. Selyeho, Komárno

**Mgr. Attila Lévai, PhD.**  
Univerzita J. Selyeho, Komárno

**Dr. habil. Csaba Cservák**  
Károli Gáspár University, the Reformed  
Church in Hungary, Budapest, Maďarsko

**Prof. Dr. Krisztián Józsa, PhD.**  
Univerzita J. Selyeho, Komárno

**Dr. habil. Viktor Kókai Nagy**  
Debrecen Reformed Theological University,  
Debrecen, Maďarsko

**Prof. Dr. Vilmos József Kolumbán**  
Protestant Theological Institute of Cluj Napoca,  
Cluj Napoca, Rumunsko

**Prof. Mihály Ormos, PhD.**  
Univerzita J. Selyeho, Komárno

**Prof. Dr. Béla István Pukánszki, DSc.**  
Univerzita J. Selyeho, Komárno

**Prof. Dr. József Poór, DSc.**  
Univerzita J. Selyeho, Komárno

**Prof. Dr. Péter Tóth, PhD.**  
Univerzita J. Selyeho, Komárno

**Prof. Dr. András Németh, DSc.**  
Univerzita J. Selyeho, Komárno

**Prof. RNDr. János Tóth, PhD.**  
Univerzita J. Selyeho, Komárno

**Prof. RNDr. Kmet' Tibor, CSc.**  
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

**Dr. habil. PhDr. József Liszka, PhD.**  
Univerzita J. Selyeho, Komárno

**Doc. RNDr. József Bukor, PhD.**  
Univerzita J. Selyeho, Komárno

**SZERVEZŐBIZOTTSÁG**

Doc. RNDr. Bukor József, PhD.

Doc. Dr. univ. Csehi Ágota, PhD.

Dr. habil. Ing. Szőköl István, PhD.

PaedDr. Szabó Edit, PhD.

PhDr. Korcsmáros Enikő, PhD.

RNDr. Gubo Štefan, PhD.

ThDr. Somogyi Alfréd, PhD.

Mgr. Orsovics Yvette, PhD.

Mgr. Tóth-Bakos Anita, PhD.

Simon Szabolcs, PhD.

Bc. Hernády Adrienn

**ORGANIZAČNÝ VÝBOR**

Doc RNDr. József Bukor, PhD.

Doc. Dr. univ. Agáta Csehiová, PhD.

Dr. habil. Ing. István Szőköl, PhD.

PaedDr. Edit Szabó, PhD.

PhDr. Enikő Korcsmáros, PhD.

RNDr. Štefan Gubo, PhD.

ThDr. Alfréd Somogyi, PhD.

Mgr. Yvette Orsovics, PhD.

Mgr. Anita Tóth-Bakos, PhD.

Szabolcs Simon, PhD.

Bc. Adrienn Hernády

## **MODEL DEVELOPMENT OPPORTUNITIES FOR ANALYZE CUSTOMER BEHAVIOUR IN THE COSMETICS MARKET**

**Nóra AMBERG<sup>1</sup>, Balázs GYENGE<sup>2</sup>**

### **ABSTRACT**

The aim of this study is to present our self-developed model of cosmetic consumer behaviour. The creation of the model was preceded by the exploration of the consumer side of the cosmetics market, cosmetic trends and groups, especially natural cosmetics, the presentation of cosmetic trends and factors, and (health and environment) conscious consumption, as well as a brief summary of source models. After getting acquainted with own model and its factors, a brief description of the methods of primary research planned in the future was outlined. Own model is a theoretical model, which has been developed on the basis of the processing of the literature and which we plan to modify later using the results of primary research. The most important, gap-filling objective of model development is that consumers describe the process of buying and consuming natural - non-natural cosmetic products.

### **KEYWORDS**

Consumer and customer behaviour, models, cosmetics, influencing factors, trends, cosmetics market, conscious consumption

### **INTRODUCTION**

After a brief summary of secondary information and literature approaches on the cosmetics market (such as concepts and categories related to cosmetics, cosmetic services, their grouping options, presentation of the cosmetic market supply side and cosmetic manufacturers, analysis of the process of consumer and customer behaviour related to cosmetics and the factors influencing it) the source models determining the development of the theoretical model are illustrated. The detailed presentation of the theoretical model concludes with a brief description of the design of qualitative and quantitative primary research.

### **Antecedents of developing one's own theoretical model**

The aim of our research is to present a theoretical model illustrating the consumption and purchase of cosmetics and cosmetic services for the reason that there is currently no theoretical approach or research supported by primary data that would describe domestic conditions. The group of cosmetic products and services is also special because the development of beauty care can be traced back thousands of years, and the use of natural substances is playing an increasingly important role in the production of cosmetics. The manual production of natural cosmetics plays a key role in reducing environmental pollution, which reduces machine work, and the use of natural ingredients and packaging materials also has a positive effect on both our environment and our health. During the study of the literature, it became clear that in the case

---

<sup>1</sup> Nóra AMBERG, Szent István University, Doctoral School of Management and Organizational Sciences, Gödöllő, Hungary, [nora.amberg@gmail.com](mailto:nora.amberg@gmail.com)

<sup>2</sup> Dr. Balázs GYENGE PhD, Szent István University, Faculty of Economics and Social Sciences, Supply Chain Management, Institute of Marketing and Tourism, Department of Marketing, Gödöllő, Hungary, [gyenge.balazs.mark@gtk.szie.hu](mailto:gyenge.balazs.mark@gtk.szie.hu)

of consumer and customer behaviour related to cosmetics, given the special characteristics of the range of products and services that are the subject of the decision, environmentally conscious consumer behaviour is closely related to health awareness. The reason for this can be explained primarily by the role of cosmetics in preventing and maintaining health.

The main research problem is to explore the reasons that make it clear why the consumer chooses a cosmetic with a chemical composition and packaging, or why he decides to buy natural cosmetics.

In connection with the conduct of the research, the fact that there is currently a lack of basic research on cosmetic products and services presenting domestic conditions in Hungary also had a serious motivating force. That is why we considered it necessary to present all the factors influencing the consumer behaviour of cosmetics, highlighting the environmentally and health-conscious factors. The starting point of the research is the introduction of the types of cosmetic products, the cosmetics market, as well as the trends affecting the consumption of domestic cosmetics, as well as the natural vs. exploring preferences related to the consumption and purchase of non-natural cosmetics.

The definition of the different cosmetic consumer / customer groups was based on the secondary sources presented.

The main research problem is that buyers / consumers of natural vs. whether non-natural cosmetic products are preferred in Hungary.

### **Grouping of cosmetics and cosmetic services**

Cosmetics can be grouped according to the purpose and function of the products, where the main product groups are skin care products, hair and scalp care products, nail and nail bed care products, and oral care products. Cosmetics can also be divided into product categories, ingredients, active ingredients, packaging materials, cosmetics classification, certification, manufacturers, production technology, brands, ingredients and product origin, commercial turnover, contact information, advertising. Cosmetic services can be grouped according to the cosmetic products used in the beauty industry, the cosmetics offered for sale and the cosmetic service providers [1] [2].

In the cosmetics market, natural (eco, organic, organic, vegan) and non-natural (chemical) cosmetics can be distinguished on the basis of cosmetic ingredients and packaging materials, but there are also intermediate (temporary) cosmetics that contain both chemical and natural ingredients. (Regulation (EC) No 1223/2009 of The European Parliament And of the Council of 30 November 2009 on cosmetic products does not regulate the different types of cosmetics (natural, organic, eco, organic, vegan), but only in general terms about the different dimensions of cosmetics) [3] [4] [5].

### **The cosmetics market**

In connection with the cosmetics market, it can be briefly stated that the demand side is represented by the consumers and buyers of cosmetics, and the supply is represented by the producers and manufacturers of cosmetics. In the cosmetics market, natural cosmetics are increasingly appearing on the offer of large companies in the name of sustainability, which are placed on store shelves with natural ingredients / in natural packaging. In parallel with the expansion of this range of natural cosmetic products, conscious consumption comes to the fore, i.e. health and environmental protection, price, value and brand awareness, as well as awareness in finance, goals and consumer rights, which are “responsible, conscious trends”. It is also an important aspect to examine the origin and origin of a given cosmetic product. The conscious consumer is constantly looking for information about the range of cosmetic products in order to make the right decision when choosing cosmetics [6].

### **Trends affecting the cosmetics market**

Trends in most countries of the world fundamentally determine development trends. Trends can radically change everyday life, including changes in consumer behaviour [7]. Trend forecasts are made using different trend forecasting methods, which are influenced by past trend movements, retail, market and consumer developments, opinion leaders, the world of catwalks and fashion, drawing inspiration from art, design, technology, from science, food and the influence of international events, research in exhibitions around the world, and personal intuition [1].

One of the main features of today's society is speed, which can be measured in accelerated time, pace, performance, and thirst for knowledge, consumer expectations, and consumption itself. Today, the beauty and health industry is one of the fastest growing industrial and service sectors [8] [9] [2]. In recent years, the cosmetics industry has dramatically diversified its managerial and market orientation to meet customer needs as the response to customer trends has increased toward a healthier lifestyle and the demand for natural cosmetics [10]. The cosmetics industry is a very important industry, as the use of personal care products and cosmetics has always been an important part of consumers' lives. Mentioned as an example, in 2013, the global cosmetics market grew by 3.8% compared to 2014 [11].

However, the shift towards green, sustainable, natural products is steadily increasing in the market for cosmetics and personal care products [12]. The market for "green" products is expanding widely in many industries, such as the food, fashion and cosmetics industries [13]. Currently, an important trend is the interest in the natural ingredients of cosmetic products in the consumer market. Demand for herbal products reduces demand for products containing other ingredients. Consumers are looking for individual, unique products that fully meet their personal expectations, which are increasingly geared towards health and environmental awareness. In countries where GDP is growing, there is a positive trend in consumers' lifestyles, as they have more discretionary incomes, which is reflected in increased demand for skin care products, and in which the use of natural ingredients also plays an important role. Changing the style of packaging and attractive marketing strategies, advanced cosmetic treatments, and increasing awareness of the potential side effects of cosmetics are also important trends [14].

Consumers are moving consciously and unconsciously fast, influenced by global forces. The decisions they make reveal a lot about their way of thinking and allow us to extrapolate and predict their future behaviour. Trends are only significant if they do something about them. Each of these trends represents an opportunity for innovation [1].

New trends are outlined in the market dynamics of retail and changes in purchasing habits, as well as online purchases are strongly shaping these habits [15]. The main categories of cosmetic trends are global trends, mega- and metatrends, trends in conscious consumption, and trends influencing fashion (we have associated our own cosmetic examples with sources).

- Global trends, trends that can be linked to socio-economic processes, such as the emergence of globalization with the market emergence of global cosmetic brands, the importance of localization in local cosmetic raw material production, the role of media in cosmetics advertising [16] [7].

- Within megatrends, general trends, counter-trends, trends without counter-order, trends primarily characterizing the behaviour of domestic customers, and other megatrends can be distinguished [16].

- General trends are strong, creating long-term change in different disciplines. Examples of such trends are speed (fast-acting cosmetics), mobility (take-away cosmetics) [16].
- The opposite of these directions is the opposite order. For example, slowing down (does not affect the consumer in an accelerating world), searching for stability (home cosmetic treatments).
- Trends without a counter-order are trends whose counter-orders are either not yet

discoverable or the opposite of the trend is the traditional interpretation (in other words, the basis of comparison is not trend-like). For example, the need for advice on a cosmetic, knowledge of consumer rights [16]. The trends that primarily characterize the behaviour of Hungarian customers are lifestyle and time balance research measuring the change in the habits of the Hungarian population, i.e. what happened in the lives of different groups of the population, how they act (time balance) and how they think and live (lifestyle). For example, gainful employment (the more discretionary income available to the consumer), learning (better knowledge of cosmetic ingredients) [16].

- Other megatrends are those that cannot be clearly classified into the previous megatrend categories. For example, aging, demographics (cosmetic brands for different age groups) [17], personalization (personalized cosmetics) [1].
- Like megatrends, metatrends are important for adapting to the fast-paced world, for the production of fast-acting cosmetics, and for the production of cosmetic active ingredients and packaging materials that comply with ecological, frugal thinking and are less or less harmful to the environment. They are complex, at the highest level, “above-trend trends”, innovative. For example, Asian beauty trends (K-beauty is Korean, J-beauty is Japanese, C-beauty is Chinese beauty trend) [1]. Tendencies of conscious consumption are created by the influence of mega- and metatrends and become the cornerstones of sustainability. Consumer behaviour is turning into a trend, so this form of behaviour is becoming a trend in itself. For example, the use of health and environmentally conscious cosmetics [18].
- And the trends that influence fashion are set for a shorter period (usually a year, season, or season). For example, non-invasive medicine, skin treatment with probiotics [1].

### **Conscious consumption and sustainability**

Sustainability is the focus of conscious consumption. Consumers who also strive to protect the environment in their daily choices strive to reduce their ecological footprint. They aim for sustainability in their cosmetic consumer / buyer decisions in order to leave a clean, healthy environment for future generations. Conscious consumers take responsibility for their environment and therefore prefer the cosmetics that pollute the environment the least and have a beneficial effect on their health [19] [20] [21] [22]. Conscious consumption is responsible consumption, which is socially responsible, environmentally conscious and ethical consumer behaviour. In addition to the above “responsible, conscious” trends, purchasing decisions are also influenced by various mega- and meta-trends. The former can be grasped primarily by their strength, and the latter by their complexity and fundamentality [19].

Environmental problems have become increasingly part of the public in recent decades, encouraging consumers to buy green products. The growing consumer awareness of their preference for green products has increasingly put green consumption in focus. According to a global survey conducted by the Nielsen Company in 2015, the Asia-Pacific region has the highest number of consumers seeking increased market access for green products [23] [24]. As a result, the green strategy has become a critical element in supporting business sustainability, as in reality few companies are able to achieve this at the company level [23] [25]. Part of environmental knowledge is the factual ecological knowledge that influences the way of thinking, influences the values and attitudes that emerge, and through them the willingness to act and the action. Achieving a higher level of knowledge results in more efficient information processing, more informed decision-making processes, and increased adaptability [26].

Examining environmentally conscious consumer behaviour in the cosmetics market is important for the reason that our environment is becoming increasingly polluted by industrialization, the spread of various polluting fuels, waste disposal, artificial materials, plastic product packaging, which affects our immediate environment, the environment itself, also for our lives [27] [28]. Pollution of the environment also has a direct impact on our health,



as “it is becoming increasingly difficult to keep people healthy today due to the increasing degree of denaturation of the environment” [p. 3].

“Environmentally conscious consumption actually results in a purchase that meets the needs at least to the same extent as traditional consumer behaviour, but is able to contribute to waste reduction and lower environmental impact. On this basis, it roughly corresponds to the ‘sub-area’ of consumption” [30] [31 p. 51].

People’s health awareness has spread from the food industry to the beauty industry. Consumers are increasingly interested in natural ingredients, sustainable packaging and other green elements in cosmetics [32].

**Factors influencing the purchase of cosmetics and the use of cosmetic services**

One of the main grouping factors influencing the purchase of cosmetics and the use of cosmetic services is the division according to cultural, social, personal and psychological characteristics [7]. The basis of our own model is also provided by these factors (Table 1) in addition to the other category.

Table 1. Factors influencing the purchase of cosmetics / use of cosmetic services

<i>Cultural</i>	<i>Social</i>	<i>Personal</i>	<i>Psychological</i>	<i>Other</i>
<i>features</i>				
<i>Culture Subculture Social class Values</i>	<i>Community, group effect, reference groups Family Role, status Advertising, social media</i>	<i>Individual taste Personality Way of life, lifestyle Socio-demographic characteristics such as: Age, family life cycle Profession Economic conditions Shopping habits</i>	<i>Perception, memory, association Motivation, personality, emotions Perception Learning attitudes</i>	<i>Place of purchase of cosmetics, place of use of cosmetic services Selection availability Cosmetics market, value chain, sales channel Cosmetics, quality and price of cosmetic services Legal environment Conscious, ethical, sustainable consumption (health-conscious, environmentally conscious), the role of eco-labels, willingness to pay a surcharge Brand Expanding selection, uniqueness, personalized cosmetics</i>

Source: [7] [33] [34] [35] [36] based on own editing, extension with additional and other category characteristics (2019)

**Consumer behaviour models used to explain the purchase of cosmetics**

Our research is based on the purchasing behaviour model of Engel-Kollat-Blackwell (1979) [37], the model based on consumer attitude of Dembkowski, Hanmer Lloyd (1994) [38], and models based on factors influencing consumer behaviour (Grunert 1996, Töröcsik 2007, Verbeke 2007, Alvensleben 1989) [39] [40] [41] [42].

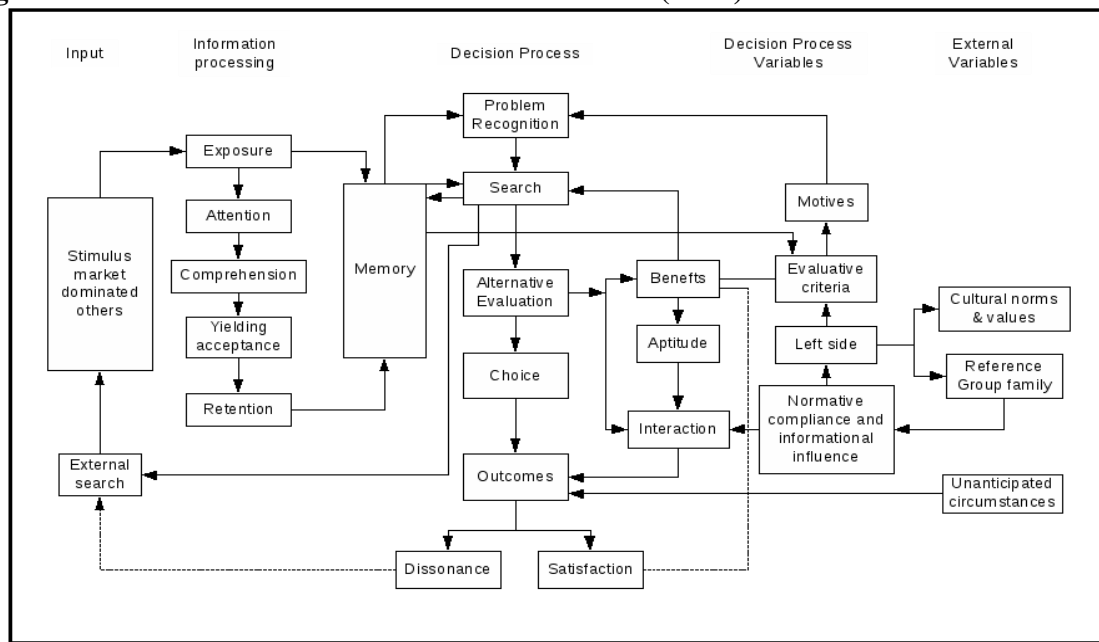
**Engel-Kollat-Blackwell consumer behaviour model (1979)**

Figure 1. Engel-Kollat-Blackwell explanatory model of consumer behaviour

Source: [37]

The Engel-Kollat-Blackwell model was first introduced in 1968. The model has been revised twice: once in 1973 and again in 1979.

The Engel-Kollat-Blackwell model of consumer behaviour (Figure 1) is based on the customer decision process, which consists of 5 stages, which are problem recognition, search (information gathering), evaluation of alternatives, choice (purchase), post-purchase behaviour (experience), satisfaction, dissatisfaction). Problem recognition means the emergence of needs. In the case of cosmetics, such needs include the need to hydrate and wrinkle the skin.

The determining factors in the decision-making process are consumer interest and the functions of the participants. The level of consumer interest significantly influences the time and complexity of the customer process, the differentiation of the participants according to their functions. Consumer interest as a motivating factor determines the relationship between the consumer, the product and the customer situation. Consumer interest in a given product means the importance of the product to the consumer, which may be different in different situations of purchase or use. The latter is the situational consumer interest. Depending on the purpose of the purchase, the consumer's locational interest in the same product is also different depending on whether the buyer buys it for his own consumption or as a gift. Based on their tasks and functions, the participants in the purchasing process are the following: groups of initiators, influencers, decision-makers, customers and consumers / users [43].

The following information may appear when searching for consumer and customer information:

- personal resources (such as family, neighbours, friends, co-workers);
- Commercial sources (such as cosmetics titles, advertising, sales);
- Public service resources (e.g. certification, inspection bodies, cosmetics publications, consumer test results);
- Sources of experience (for example, after using cosmetics).

The information search and collection phase is followed by the evaluation of alternatives, which leads to the formation of an attitude [43].

*The Engel-Kollat-Blackwell approach was important in the process of developing its own theoretical model because it fully presents the decision-making process of consumer / customer behaviour.*

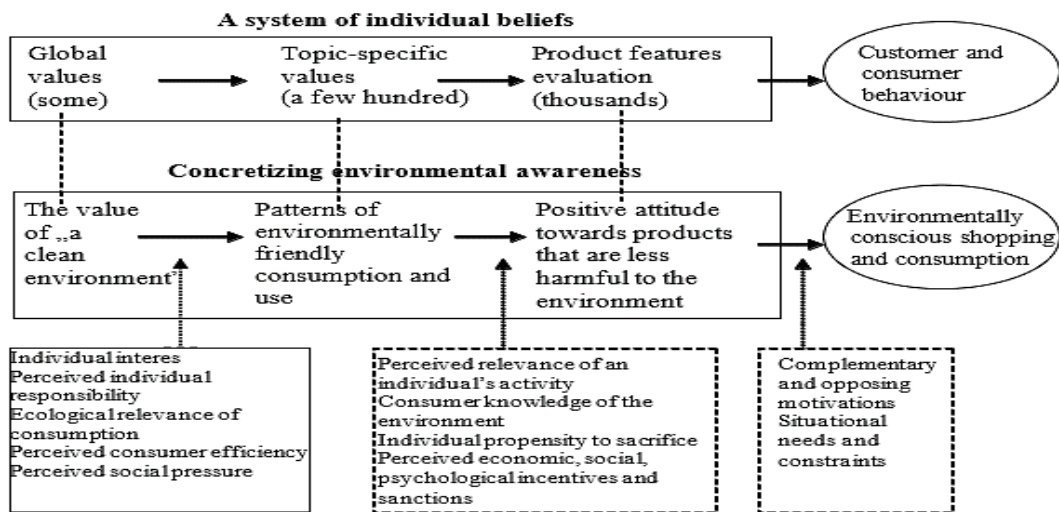
**Dembkowski and Hanmer-Lloyd's model of environmental awareness (1994)**

Figure 2. Dembkowski and Hanmer-Lloyd model of environmentally conscious consumption

Source: [38] based on own editing (2020)

In the Dembkowski-Hanmer-Lloyd model (Figure 2), behaviour appears as a dependent variable, focusing mainly on behaviour in the private sector, primarily on aspects related to purchasing and related consumption. Elements of the system of individual beliefs influence the concretization of environmental awareness. These individual beliefs are global values, theme-specific values, and evaluations of product properties. The global values in this case are the protection of the environment and health. *In the process of developing his own theoretical model, the Dembkowski-Hanmer-Lloyd approach was important because it goes beyond individual beliefs and deals with social responsibility, environmentally conscious behaviour. For cosmetic products, this is the consumer / customer preference for environmentally friendly product ingredients and packaging.* Environmental awareness factors include the creation of a clean, healthy environment, environmentally friendly consumption and a positive attitude towards protecting the environment. The development of environmental awareness is influenced by individual needs, individual responsibility, but also by social “pressure” and the expected forms of behaviour, i.e. group and community pressure [38]. The factors related to individual beliefs in Figure 2 relate primarily to traditional, classic cosmetics, which consist mainly of chemical ingredients and packaging, while environmental awareness factors represent the choice of environmentally friendly cosmetic ingredients and packaging as a result of influencing individual and social norms and attitudes.

**Grunert's food-oriented lifestyle model (1996)**

Grunert's food-oriented lifestyle model (Figure 3) can also be linked to cosmetics because there is a link between lifestyle and product selection. Lifestyle analyses examined specific and abstract product attributes, i.e. which attributes are of value to certain segments, and therefore determined product and brand positions for each segment.

Features of the Grunert model:

- There is an indirect link between specific product properties and values;
- vertical model as it builds on chain of meaning theory;
- assumes a lasting relationship in the consumer behavioural system (due to the fact that lifestyle changes take place relatively slowly and gradually);

- intermediate lifestyle factors (lifestyle, shopping motivations, quality factors, consumption situations, shopping patterns) form the relationship between value and product as well as brand perception and attitude;
- consumer and customer situations can be characterized by customer motivations, customer habits, ways of making a living, and consumer / user situations;
- consumer behaviour is a subjective perception based on knowledge of facts and ways of doing things, as well as information and experience, as well as the learning process and cognition of the product, and finally appears during use and recycling [43].

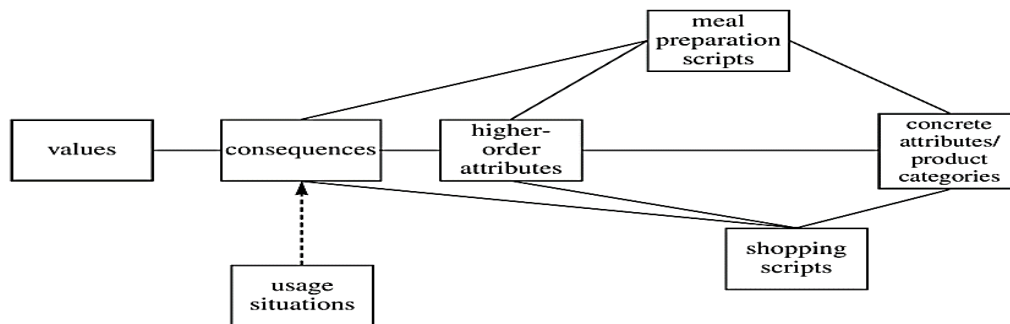


Figure 3. Grunert's food-oriented lifestyle model

Source: [39]

*In the process of developing our own theoretical model, Grunert's approach was important because it builds on the impact of lifestyle on consumption and buying, which is also one of the cornerstones of our own theoretical model. In the case of cosmetics, the model is adapted as follows: purchasing motivations are influenced by values, different consumption situations, which determine the way of buying and beauty care through quality factors and specific product characteristics, which are significantly influenced by the consumer's lifestyle, way of life, material and other options. Everyone is in a different consumption situation in terms of their financial resources, needs and requirements, which will motivate them to make different consumption decisions and lead them to cosmetics of different quality, composition and value. The method of purchase can be in-store, where the consumer can view, grasp, feel, smell the desired cosmetic of his / her choice (he / she is convinced of the product properties), or online, without knowing the physical reality of the product, he / she cannot be convinced of the tangible product properties and quality, "blindly" trusts a particular manufacturer, brand. Trust in the chosen brand can be one of the guarantees of quality for the consumer.*

### Groups of factors influencing customer behaviour

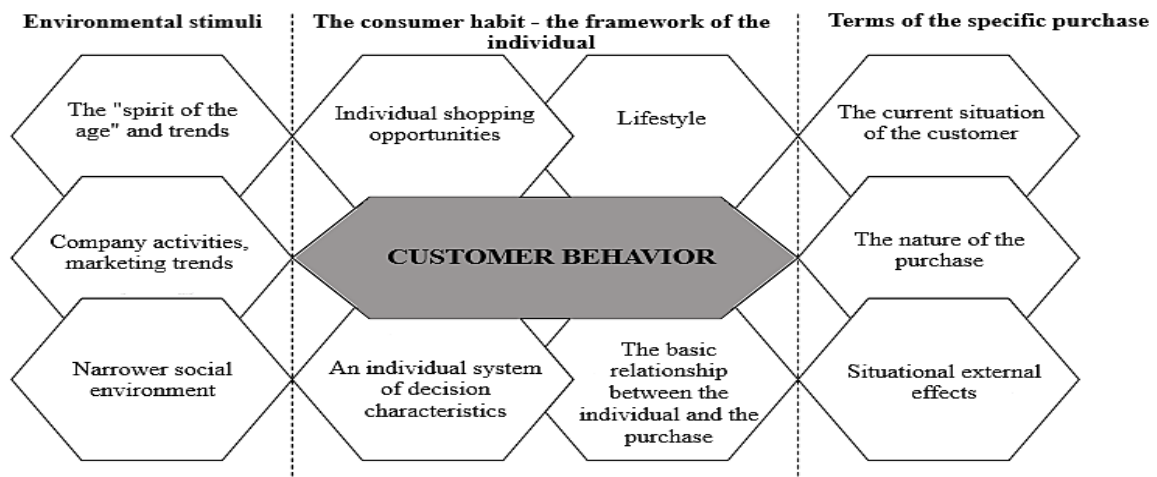


Figure 4. Factor groups influencing customer behaviour

Source: [40 p. 36] based on my own editing (2020)

Consumer behaviour is influenced by environmental stimuli, the consumer's individual habitus, framework, and the conditions of the given purchase. Environmental stimuli affect current trends, trends, the activities and marketing trends of a given cosmetic manufacturer or distributor, and the narrower social environment of the consumer. The consumer's lifestyle, buying opportunities, decision characteristics, and the consumer's relationship to the purchase fundamentally determine his / her purchase decision. The conditions of the given purchase, the current situation of the customer, the nature of the implementation of the purchase, or the external influences of the situation may influence the decision. In the case of environmentally friendly cosmetics, the conscious trends, the advertising campaign of the given cosmetic company, and the experiences and recommendations of the acquaintances and the narrower environment are decisive. Individual habitus, demand appears in financial possibilities as limits, and in what lifestyle the consumer pursues, how he likes or dislikes buying, and how he / she accomplishes this. What is important is the individual's financial and health situation, his or her emotions, and his or her attitude towards a particular cosmetic (Figure 4) [40].

*Consumer / customer decision-making processes for cosmetic products / services are also determined by the factor groups of the model, such as the Engel-Kollat-Blackwell model, which is also one of the cornerstones of our own model.*

#### Gap between science and consumer perception

Verbeke's perceptual filter theory (Figure 5) shows that the main task in promoting preventive health behaviour is to "translate" the scientific relationship between personal hygiene and beauty care into consumer language. When scientific facts pass through the perceptual filter, they are transformed into subjective perception (perception). Cosmetic characteristics, marketing communication, and situational factors arising from an individual's situation together determine perception. Consumer preference and choice is formed as a result of subjective perception, the end result of which is the selection of the cosmetic, i.e. the purchase. The right choice of marketing communication direction is also important [44]. "Perception is a spiritual phenomenon." The impulses run in our nervous system, and as a result of various crosstalk, the vegetative also "responds" to stimuli from the outside world, as well as stimuli from the inner world. A word spoken in a thought often has a stronger effect than a word heard [45 p. 80]. This phenomenon is related to desires, the formulation of desires that stems from our needs.

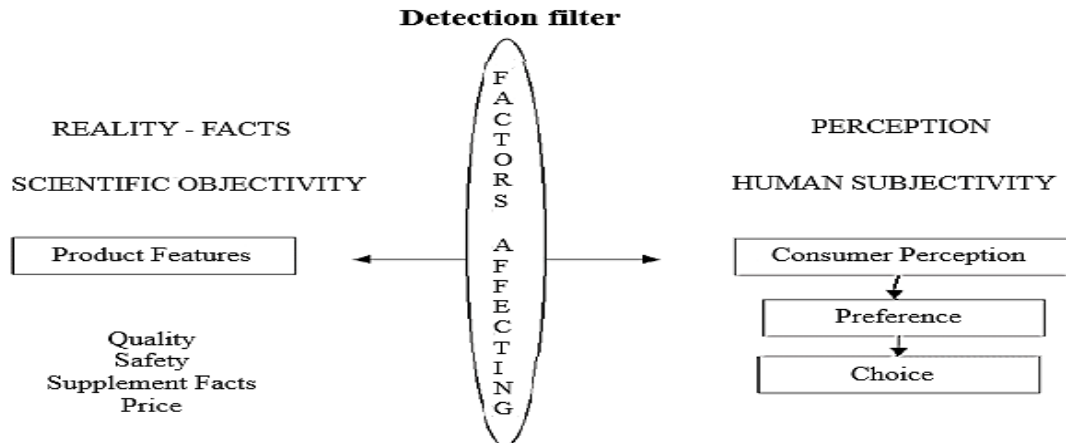


Figure 5. Gap between science and consumer perception  
Source: [41] [44 p. 17] based on my own editing (2020)

The perception filter (the influencing factors) “translates” into the “language” of the consumer who prefers cosmetics the objective cosmetic characteristics, cosmetic facts, quality, safety, price, ingredients, by which the consumer “embraces” the information and then by perception you can relate to them, find your way around the alternatives, evaluate and choose them, that is, make the purchase decision.

**Customer satisfaction**

After the choice, purchase and consumption, the buying process does not end. The post-consumer customer experience manifests itself in the form of satisfaction or dissatisfaction, and has a repercussion on the repurchase process. Consumer satisfaction depends on the degree of satisfaction / dissatisfaction with the cosmetics and the customer's place. Satisfaction by the cosmetic or the place of purchase depends on the degree of agreement or discrepancy between the perceived level of the cosmetic properties and other determining environmental factors and the level expected by the consumer. Consequences of satisfaction: increase in repurchase, customer and consumption frequency. In case of dissatisfaction, the consumer refuses to buy back and will use negative word of mouth [43]. During repurchases, shoppers prefer to take off the shelf what, in addition to the effect they have already tried in their everyday lives, also gave them a pleasant plus [46]. Customer satisfaction expresses the extent to which a given cosmetic or cosmetic service meets customer expectations (Figure 6) [47]. Strong brands should always be offered at a price that is in line with the accepted value, a value that sometimes needs to be brought to the attention of consumers. A brand that offers security and is no stranger to consumers will continue to be attractive to consumers, in saturated, competitive and mature markets where consumers are experienced and well informed, provided that the price-quality ratio is acceptable [48].

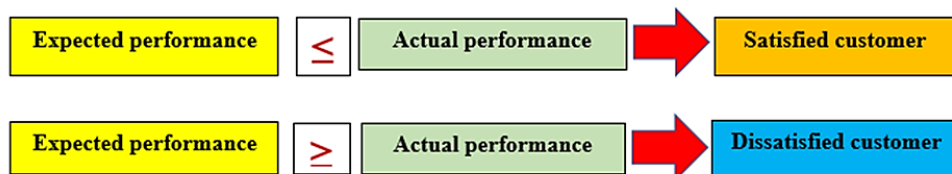
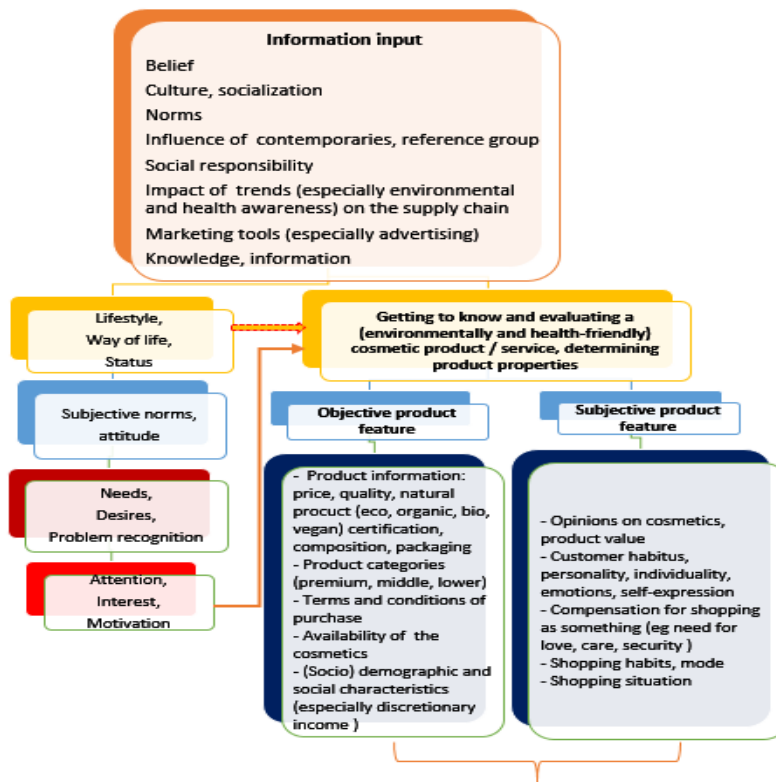


Figure 6. Customer satisfaction  
Source: [42] [43 pp. 56-57] Based on own editing (2020)

This model is also relevant to our research because if the consumer is frustrated with a particular cosmetic, he or she will be dissatisfied, will have a harder time making future purchase decisions, and will develop distrust, meaning he or she will feel deceived.

Own theoretical cosmetics consumer behaviour model



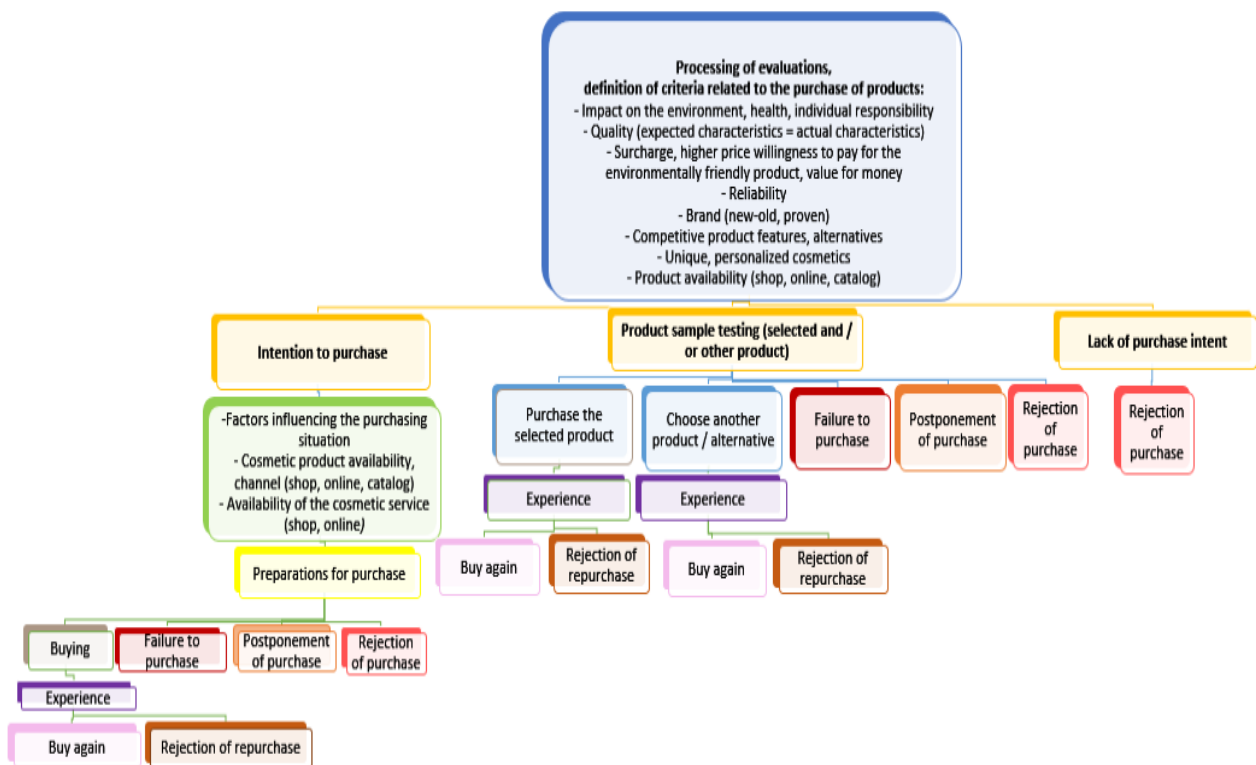


Figure 7. Model of the relationship between the factors influencing the consumption and purchase of cosmetics and the use of cosmetic services  
Source: Own editing based on the models described above (2020)



The possible flowcharts of the basic factors of the own cosmetics consumer behaviour model (in short: own theoretical model) are illustrated in Figures 8-10. In each case, the starting point of the model is the information input (endpoint 1) and the process base endpoint 2 is to learn about and evaluate the (environmentally and health-friendly) cosmetic product / service, and to determine the objective and subjective product properties. In Figures 8-9, the relationship between the two endpoints is indirect, created by four factors in the first case and one factor in the second case. In Figure 10, the relationship between the two endpoints is direct, as no additional factors are found between them. In Figure 8, between the two mentioned endpoints, lifestyle, way of life, status as factor 1, subjective norms and attitude as factor 2, recognition of needs, desires, and problems as factor 3, attention, interest and process of motivation as factor 4 creates a connection.

The identity of the consumer and the customer are not always the same. Such cases are, for example, when the customer gives a gift to the consumer or when the customer buys cosmetics for his / her family members or other acquaintances that he / she does not use himself / herself, for example, a wife buys a face alcohol for her husband. There may also be buying opportunities where the two roles are also split when the customer is buying for someone because they are asked to do so but do not live in a household, i.e. the customer is not a consumer of the cosmetic purchased.

The role of the gift is important for one's own theoretical model because the person of the customer and the consumer are also different. The customer is the giver, the consumer is the gifted. So gifts, such as the giving of Christmas gifts, are also important in our model because the Nielsen Retail Index also measures sales of Christmas gift packages by target group, which is the highest value turnover for packages for men and women. Both segments have a market share of 48%. Stores larger than 2,500 m<sup>2</sup> are in the 1st place in the sale of gift packages, which concentrates almost 50% of the value sales, the 2nd most important channel is the drugstore, which carries out 43% of the value sales of Christmas gift packages [49]. Observations in drugstores played a prominent role in our research.

When giving a gift, the customer can also gift cosmetics or cosmetic services that match the customer's lifestyle, way of life or status, because they want to give a cosmetic that, for example, the recipient cannot afford, but the customer does. You can also give a gift that is the same as the life of the recipient. There may even be cases that are unrelated to the way of life of any of them, a kind of status symbol that would embody the need for belonging for them. The customer can therefore also buy a cosmetic, which is a kind of status symbol, but does not necessarily express the customer's current social affiliation. He chooses a product or service that is different, for example, his discretionary income may not allow him to prefer and buy premium category products / services, but his desires and desire to belong elsewhere motivate him to do so. In some cases, the lifestyle, way of life and status do not correspond to the lifestyle and social status of the customer.

The purchasing decision processes in Figure 8 were identified with the classic consumer / buyer behaviour, i.e. as a result of the information input, the consumer reaches the filter of his own subjective norm and attitude through the lifestyle, way of life, status factor. Through this, your needs, desires and problems arise that induce you to buy cosmetics. You start to get interested, monitoring the range of cosmetic products or services you want or need that motivate you to get to know them better by evaluating both objective and subjective product properties. The next step, for all three (Figures 8-10) initial processes, is to set up criteria for product purchase by perceiving objective and subjective product characteristics as a kind of filter. This is followed by some form of purchase or non-purchase (Figure 7).

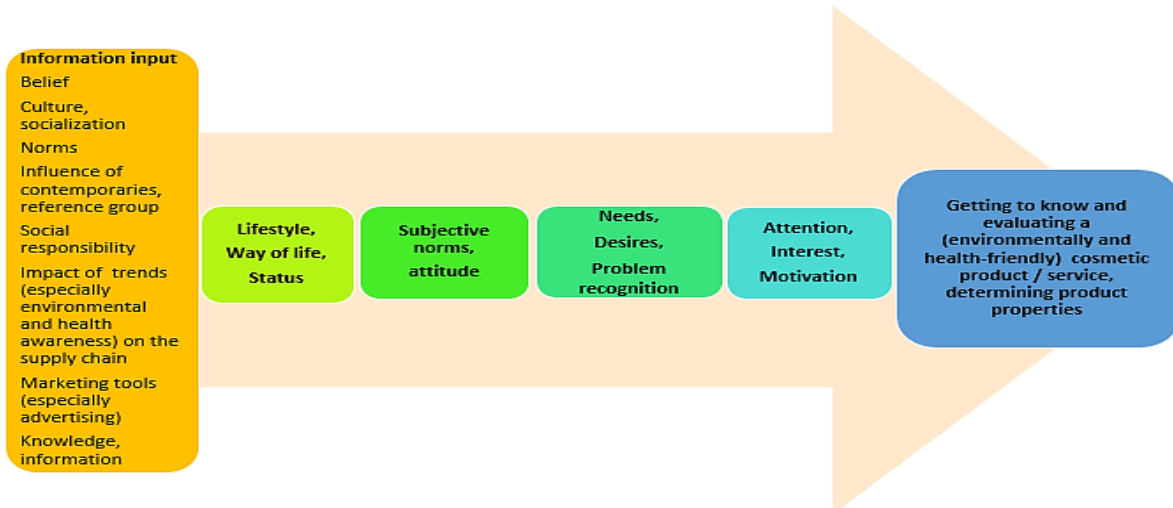


Figure 8. Possibility of process 1 of the base factors of the own model

Source: Own editing based on the models described above (2020)

In Figure 9, the indirect relationship between the two endpoints is made by lifestyle, way of life, and status without affecting intermediate bases other than these, such as one's own norms, needs, but usually the other person, the gift, or the cosmetic product's other responds to its consumer by learning about and evaluating the properties of different cosmetics or cosmetic services. The other processes are the same as described in Figure 7.

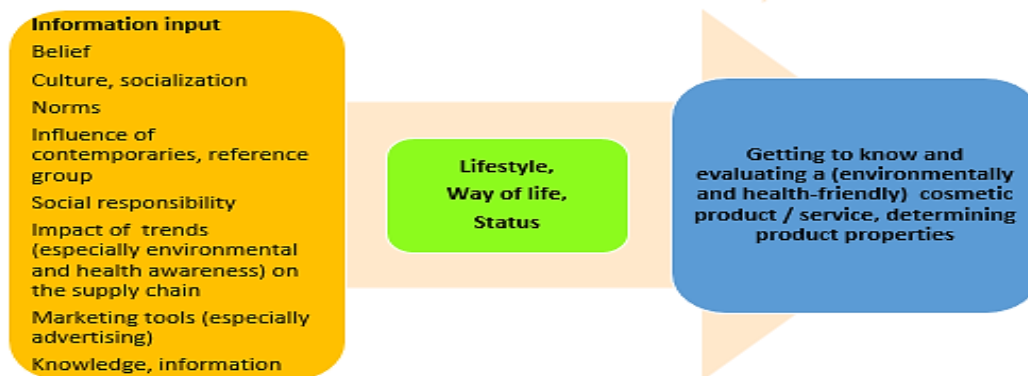


Figure 9. Process Possibility of Own Model Base Factors 2

Source: Own editing based on the models described above (2020)

In Figure 10, the two endpoints are directly related to each other. In this case, the choice of cosmetics and cosmetic services are independent of lifestyle, way of life, status and other basic factors. There are conscious consumers who directly know and appreciate the objective and subjective product characteristics as a result of the information input, and choose products that differ from their previous lifestyles and, in particular, encourage them to buy / use environmentally and health-friendly products and services. Another group of consumers instinctively feels that eco-friendly cosmetic products / services are particularly suitable for them, due to the subconscious effect of previous information inputs. The other elements of the process are the same as described in Figure 7.

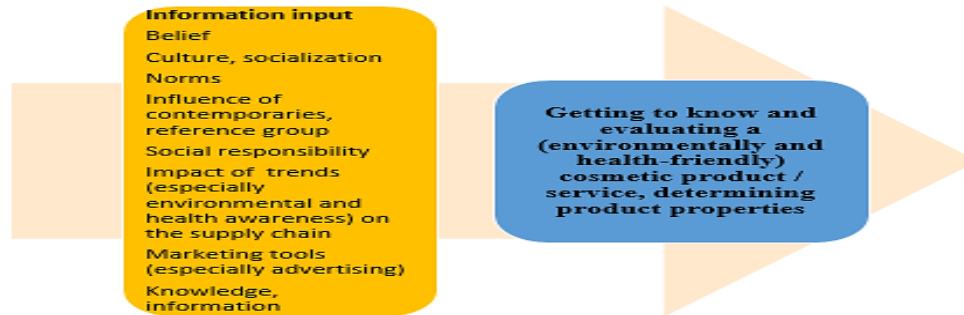


Figure 10. Possibility of process 3 of the base factors of the own model

Source: Own editing based on the models described above (2020)

Table 2 summarizes the main factors of our own model, based on the own theoretical model in Figure 7.

Table 2. Presentation of the factors of the own theoretical model

<b>The main factors of our own model</b>	<b>The main factors of the own model are detailed and the relationship between the factors</b>
Information input	<p>The own model starts from the input of information, that is, one starts from one's own cultural medium as an individual.</p> <p>Beliefs and attitudes about cosmetics are determined by several factors, i.e. knowledge, health history, shopping habits, demographic and socio-economic characteristics of the customer shape beliefs, ideas, attitudes, environmental awareness, health awareness, beliefs about environmental friendly cosmetics and services. These include knowledge of the types of cosmetics selected, their composition, their effects on health, their effects on beautification and personal hygiene, the environmental impact of their packaging, and the use of sources of information on cosmetics. All of these factors influence beliefs about health, beauty, and the environment in cosmetics, which in turn determines beliefs associated with the properties of cosmetics and natural cosmetics, and ultimately attitudes. The individual's health history includes chronic illnesses, therapies, and the level of physical activity resulting from deterioration in health due to family history illnesses [44].</p> <p>Through socialization, the consumer acquires the abilities and skills that are the root of the formation of culture. He will have different beliefs, and group norms will be decisive for him, his actions will be influenced by his family and his contemporaries. Education has a decisive role in the development of health and environmental protection and social responsibility, and in the following stages of life, conscious trends will also play a major role in decisions, of which environmental and health awareness stands out from the point of view of our topic. Manufacturers are also affected by these trends, according to which they are producing more and more environmentally and health-friendly cosmetic products. For example, consumers can get acquainted with the products through the mediation of various marketing tools and the recommendation of acquaintances, i.e. they can gather knowledge and information about cosmetics.</p>
Factor group 1: lifestyle, way of life, status	<p>How the consumer decides in relation to the purchase of cosmetics plays a key role in his / her current lifestyle, way of life and status, as he / she forms the norms and attitudes for his / her own further life on the basis of these.</p>
Factor group 2: getting to know and evaluating environmentally and health-friendly products / services,	<p>The dashed arrow from lifestyle, way of life, status points to factor group 2, as this is optional, the customer is affected by his / her lifestyle, if he / she buys for himself / herself, if he / she buys cosmetics as a gift to someone else, it is usually no longer based on his / her lifestyle, as it does not necessarily match and the lifestyle of the customer with the lifestyle of the gifted.</p>

<b>The main factors of our own model</b>	<b>The main factors of the own model are detailed and the relationship between the factors</b>
<i>defining product properties</i>	
<i>Subjective norms, attitude</i>	<p><i>The subjective norm depends on the “expectations” of the persons considered important, as well as on the extent to which the individual's own motivation supports the fulfillment of these expectations [7].</i></p> <p><i>Positive consumer attitudes towards eco-friendly products (natural cosmetics) ultimately determine the willingness to buy (pay / surcharge, surcharge), i.e. the action [44].</i></p> <p><i>Attitudes towards cosmetics, especially natural cosmetics, are shaped by the individual's current shopping habits and demographic and socio-economic characteristics.</i></p>
<i>Recognizing needs, desires, problems</i>	<p><i>Needs, desires, feelings of lack constantly arise, the satisfaction of which the individual tries to compensate by purchasing products and services.</i></p>
<i>Attention, interest, motivation</i>	<p><i>The individual satisfies his / her need for health and beauty with cosmetics, and this is what his / her motivation is about. For the first time, the consumer maps the range of cosmetic products corresponding to the trends and the market, gets to know the environmentally friendly alternatives and product properties. Physiological and sensory perception of cosmetics (e.g. packaging, fragrance, design, and function price) also plays a key role.</i></p>
<i>Objective and subjective evaluations</i>	<p><i>Based on these, he makes objective and subjective evaluations. Objective evaluations can be made on the basis of product range, labels, categories, or availability, income, subjective ones are highly dependent on personality, habitus, what value to the consumer, what you want to achieve with your purchase, various from your nerves, your habits, and your situation. If the customer really wants to do it for his / her environment, he / she is also willing to pay a surcharge, i.e. to spend more money on a cosmetic that has a more beneficial effect on his /her environment and health.</i></p> <p><i>Compensatory consumption works on an emotional basis, it means compensating for some hidden need by buying and using the selected cosmetic.</i></p> <p><i>Other influencing factors are personal factors such as age, gender, age, status, social affiliation, environmental stimuli, the particular cultural environment, the economic situation, and the impact of marketing activities.</i></p>
<i>Processing evaluations, defining criteria related to product purchasing</i>	<p><i>The criteria for the product are made by the customer on the basis of the above assessments, i.e. the extent to which he takes individual responsibility for the environment, his / her own health and the health of his / her family.</i></p> <p><i>You can rank based on quality, i.e. expected and actual features, higher price willingness to pay for environmentally friendly alternatives, value for money, brand (brand loyalty or trying new brands), product availability, competing product characteristics. The range of cosmetic properties is physical, chemical, cosmetic ingredients (natural, artificial substances) and additives (other added substances).</i></p> <p><i>Cosmetic properties affect consumer behaviour through physiological (e.g., the need to colour grey hairs, cleanse the face) and sensory effects.</i></p> <p><i>Regarding individual factors, a range of biological (e.g., age, gender, and hair length), psychological, and sociological factors can be mentioned.</i></p> <p><i>Environmental factors include cultural, economic and marketing factors (price, sales promotion, sales channel, branding) [43].</i></p>
<i>From the intention to buy to the act of purchase, or lack thereof</i>	<p><i>The intention to buy is either in the possession of the consumer or not. The action, if possible, leads to product testing, based on which you either buy the product or not. You can postpone your purchase decision if you still can't make a decision. Based on previous product experience, you will either re-purchase the product or refuse to purchase. It is important to evaluate the experience, to learn from the experience.</i></p> <p><i>Lack of purchase intent will result in rejection of the purchase. For some reason, the consumer would need cosmetics, but may not find a suitable alternative, so his / her desire remains unsatisfied with regard to beauty care. You may also choose a competing product that better suits your current situation. Purchasing preparations are also affected by the shopping situation, such as the courtesy of the seller, the</i></p>

<i>The main factors of our own model</i>	<i>The main factors of the own model are detailed and the relationship between the factors</i>
	<i>atmosphere of the store, the breadth of the product range, and the availability of the cosmetic product (store, online).</i>

Source: Own editing based on sources in the table and findings on cosmetics (2019)

The novelty of our own theoretical model is that it adapted complete and partial (for non-cosmetic product groups) consumer / customer source models when creating the model of consumer / customer behaviour for the cosmetic product and services. The model also focuses on environmentally and health-conscious decision-making aspects, because conscious consumption and conscious trends are the cornerstones of the topic, but it is also important to include personalized cosmetics and compensatory consumption factors, as these factors are innovative in decision-making of purchasing cosmetics. Another important factor is the evaluation of experiences, learning from experiences.

### **Planned qualitative and quantitative research**

As qualitative research methods, we plan to conduct unstructured observation, individual, pair and focus group interviews, and as quantitative research methods, we plan to conduct structured observation and customer surveys, as well as online surveys.

The main objective of the primary studies is how the factors of our own consumer / customer model influence the natural vs. preference for non-natural cosmetics / cosmetic services. Unstructured observation aims to reveal the main cosmetic consumer groups. Not all factors of the own theoretical model can be examined by this method (only those factors that can be observed with this method are examined). Individual, paired and focus group interviews aim to explore the reasons for customers / consumers to choose natural vs. non-natural cosmetics. All the factors of the theoretical model can be examined by them, i.e. the own theoretical model can be validated with these methods and modified according to the examinations. The structured observation and the point-of-purchase survey and the online survey describe the relationship between the factors influencing the consumption / purchase of cosmetics. The own model validated by the qualitative methods reaches its final structure at this stage.

### **DISCUSSION**

Our own theoretical model was developed on the basis of the source models reported in the study as a result of literature processing and secondary research. The model embodies a complex customer flow chart, the structure of which clearly shows that customers / consumers can make a decision in the course of their purchases due to several factors, which factors are related. The model is a theoretical model, ie the realized customer / consumer decision-making is processed and analyzed during the primary research, according to which the model is modified. Environmental and health awareness play a key role in the theoretical model, as both conscious trends are currently present in the cosmetics market. Depending on his / her past (information input) and present experience, the customer / consumer may decide to buy or refuse to buy a cosmetic product. The study of objective and subjective product properties also plays an important role in the model, as conscious purchases are preceded by the examination and evaluation of these product properties. Emotional purchases are primarily based on the influence of the emotional factor of subjective product characteristics. The current way of life and lifestyle of the customer / consumer is also decisive in their purchasing decision in some cases, just as subjective norms may play a role in the case of certain customer groups (3 types of input options into the whole model in Figure 8-10). The customer can also make / reject purchase decisions at the place of purchase due to the situational factors that characterize the purchase. Testing product samples is paramount because it brings the customer even closer to

the product of their choice. Finally, it can be emphasized that the purchasing decision process consists of complex steps, as customers / consumers do not always “work” objectively, so numerous factors can influence their decisions even outside the model. This model is merely an optional buying behaviour model.

## COMPLETION

In the course of the secondary research, the literature antecedents of the development of the own theoretical model were presented (grouping aspects of cosmetics and cosmetic services, presentation of the cosmetics market, trends affecting the cosmetics market, conscious consumption, factors influencing the consumption of cosmetics / cosmetic services, leading source models or own model). The significance of the own theoretical model lies in its complexity and the possibility of three approaches (inputs). Each approach assumes a different type of customer, yet the main conclusion is that customer / consumer decision-making is the result of a complex process, ie a combination of several factors, one possible approach of which is the presented consumer / customer behaviour model. Primary qualitative and quantitative test methods will be performed in the future. Among the qualitative methods, the main groups of cosmetic consumers / customers are identified during the unstructured observation, and the natural vs. consumer groups are identified during the individual and pair interviews, the reasons for choosing a non-natural cosmetic are revealed. Quantitative methods describe the factors influencing the consumption and purchase habits of the cosmetics, as well as the unobservable reasons for the consumption and purchase of the cosmetics, and the main consumer / customer of the cosmetics are definitively delineated.

## REFERENCES

- [1] IN-COSMETICS GLOBAL (In-Cosmetics Group). Trends in cosmetics. <https://www.in-cosmetics.com/Pages/Standard.aspx?id=296084&yourrefid=id-1564998742>, 2019. (Downloaded: 10.08.2019).
- [2] BUTLER, Hilda. (Ed.). Pocher's Perfumes, Cosmetics and Soaps. 10th ed. London: Kleeper Academic Publishers, 2000. 782 p. ISBN 0-7514-0479-9.
- [3] LENKEI, Gábor (Ed.). Kézikönyv szépülni vágyóknak. Budapest: Jog az Egészséghez Közhasznú Egyesület, 2013. 420 p. ISBN 978-963-89364-7-9.
- [4] TERMÉSZETES EGÉSZSÉG. Természetes és organikus? <http://www.termeszetes-egeszseg.com/bio.html>, no data available. (Downloaded: 03.05.2019).
- [5] SOMOGYI, Kinga. Vegán szépségápolás. Kövesd a nyulat! In: *Nők Lapja Szépség* 9 (4), 2019. Vonzó, érett, tudatos. pp. 63-66. ISSN 1419-5488.
- [6] COSMETICS EUROPE. CE Socio-economic development and environmental sustainability report. [https://www.cosmeticseurope.eu/files/8614/9738/2777/CE\\_Socio-economic\\_development\\_and\\_environmental\\_sustainability\\_report\\_2017.pdf](https://www.cosmeticseurope.eu/files/8614/9738/2777/CE_Socio-economic_development_and_environmental_sustainability_report_2017.pdf), 2017. (Downloaded: 10.10.2018).
- [7] FODOR, Mónika, FÜREDINÉ, KOVÁCS Annamária, HORVÁTH, Ágnes, RÁCZ, Georgina. Fogyasztói magatartás. Budapest: Perfekt, 2012. 168 p. ISBN 978-963-394-678-7.
- [8] BEAUTY FORUM. Trendek 2016-ban. <https://www.beauty-forum.hu/cikkek/trendek-2016-ban/>, 2016. (Downloaded: 06. 02.2018).
- [9] SAHOTA, Amarjit. (Ed.). Sustainability: How the cosmetics industry is greening up. London: John Wiley & Sons, 2014. 333 p.
- [10] DIMITROVA, Vesselina, KANEVA, Mariana, GALLUCCI, Teodoro. Customer knowledge management in the natural cosmetics industry. In: *Industrial Management & Data Systems*, 109 (9), 2019. pp. 1155-1165. <https://doi.org/10.1108/02635570911002243> . (Downloaded: 02. 05. 2019).



- [11] EUROMONITOR. Beauty Industry Analysis 2016 - Costs and trends. <https://www.euromonitor.com/beauty-and-personal-care>, 2016. (Downloaded: 04.02.2017).
- [12] MCINTOSH, Kyle, SMITH, Amber, YOUNG, Lisa K. LEITCH, Michael A., TIWARI, Amit K., REDDY, Christopher M., O'NEIL, Gregory W., LIBERATORE, Matthew W., CHANDLER, Mark, BAKI, Gabriella. Alkenones as a Promising Green Alternative for Waxes in Cosmetics and Personal Care Products, 2018. In: *Cosmetics*, 5 (2), 2018. 34 pp.1-13. <https://doi.org/10.3390/cosmetics5020034> . (Downloaded: 12.11.2019).
- [13] CERVELLON, Marie-Cécile, CAREY, Lindsey Drylie. Consumers' perceptions of 'green': Why and how consumers use eco- fashion and green beauty products, 2011. In: *Critical Studies in Fashion & Beauty*, 2 (1-2) pp. 117-138. [https://doi.org/10.1386/csfb.2.1-2.117\\_1](https://doi.org/10.1386/csfb.2.1-2.117_1) . (Downloaded: 09.08.2019).
- [14] ALLIED MARKET RESEARCH. Cosmetics Market by Category (Skin & Sun Care Products, Hair Care Products, Deodorants, Makeup & Color Cosmetics, Fragrances) and by Distribution Channel (General departmental store, Supermarkets, Drug stores, Brand outlets) - Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2014 – 2022, 2016. <https://www.alliedmarketresearch.com/cosmetics-market>. (Downloaded: 10.10.2017).
- [15] ÉLELMISZER ONLINE. A dekorkozmetikumok forgalma vágtat. [http://elelmiszer.hu/cikk/a\\_dekorkozmetikumok\\_forgalma\\_vagtat](http://elelmiszer.hu/cikk/a_dekorkozmetikumok_forgalma_vagtat), 2017. (Downloaded: 02.05.2018).
- [16] TÖRŐCSIK, Mária. Fogyasztói magatartás trendek. Budapest: KJK-Kerszöv, 2003. 349 p. ISBN 963 224 721 3.
- [17] PAPP, Tímea. Az FMCG 8 globális megatrendje. Mi minden mozgatja a piacot? In: *Store Insider Az FMCG szakma lapja*, 2 (3), 2020. pp. 42-44. ISSN 2631-1178.
- [18] DUDÁS, Katalin. A tudatos fogyasztás. In: *Új marketing világtrend. MOK 2010. A Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 16. országos konferenciája*. Budapest College of Communication and Business. 26-27. 08. 2010. Abstracts (Ed. PAPP-VÁRY, Árpád). pp. 687-699. [CD-ROM supplement to the publication: [file:///D:/mok\\_2010\\_tanulmánykotet.pdf](file:///D:/mok_2010_tanulmánykotet.pdf)].
- [19] RÁCZ, Georgina. Az értékek változásának és a fenntartható fejlődés trendjének hatása a hazai élelmiszerfogyasztásra. Gödöllő: Agroinform, 2013. 481 p. ISBN 978-963-502-980-8-0.
- [20] MAJTÉNYI, Balázs. A környezet nemzetközi jogi védelme. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó, 2012. 93 p. ISBN 978-963-312-089-7.
- [21] BÁNDI, Gyula. Környezetjog. 4th ed. Budapest: Osiris, 2004. 558 p. ISBN 963-389-612-6.
- [22] BODA, Zsolt. Globális ökopolitika. Budapest: Helikon, 2004. 253 p. ISBN: 799-632-088-869.
- [23] CHIN, Jacky, JIANG, Bernard C., MUFIDAH, Ilma, PERSADA, Satria Fadil, NOER, Bustanul. The Investigation of Consumers' Behavior Intention in Using Green Skincare Products: A Pro-Environmental Behavior Model Approach. In: *Sustainability*, 10 (11) 3922, 2018. pp. 1-15. <https://doi.org/10.3390/su10113922> . (Downloaded: 12.10.2019).
- [24] NIELSEN. Sustainability continues to gain Momentum among Southeast Asian Consumers. <https://www.nielsen.com/id/en/press-room/2015/SUSTAINABILITY-CONTINUES-TO-GAIN-MOMENTUM-AMONG-SOUTHEAST-ASIAN-CONSUMERS.html>, 2015. (Downloaded: 23.06.2019).
- [25] OLSON, Eric G. Creating an enterprise-level "green" strategy. In: *Journal of Business Strategy* 29 (2), 2008. pp. 22-30.

- <http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.CreatinganEnterpriselevelGreenStrategy.pdf>. (Downloaded: 14.10.2019).
- [26] NEMCSICSNÉ ZSÓKA, Ágnes. Következetesség és rések a környezettudatos szervezeti magatartásban. PhD dissertation. Budapest: Corvinus University of Budapest, Department of Environmental Economics and Technology, 2005. 252 p. <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/196/>, 2005. (Downloaded: 18.06.2018).
- [27] KERÉNYI, Attila. Környezettan, természet és társadalom – globális szempontból. Budapest: Mezőgazda, 2003. 470 p. ISBN: 963-9358-90-8.
- [28] SZÉKY, Pál. Korunk környezetbiológiája. Az ökológia alapjai. 2nd, expanded ed. Budapest: TK., 1987. 153 p. ISBN: 963-17-9423-7.
- [29] BAKÁCS, Tibor. Környezetvédelem. Budapest: Medicina, 1977. 224 p. ISBN: 963-240-064-X.
- [30] HOFMEISTER-TÓTH, Ágnes, SIMON, Judit, BÓDI, Edit. A fogyasztók társadalmi felelősségének kérdései. Konferencia előadás In: *Innováció, társadalmi felelősség, fenntartható fejlődés – marketing megközelítésben*, a Magyar Marketing Szövetség – Marketing Oktatók Klubjának 12. Országos Konferenciája. Budapest, 24-25.08.2006. (Downloaded: 21.07.2018).
- [31] DUDÁS, Katalin. A tudatos fogyasztói magatartás dimenziói. In: *Vezetéstudomány*, 42 (7-8), 2011. pp. 47-55. ISSN 0133-0179.
- [32] LIN, Yifeng, YANG, Shaohua, HANIFAH, Haniruzila, IQBAL, Qaisar. An Exploratory Study of Consumer Attitudes toward Green Cosmetics in the UK Market. In: *Administrative Sciences*, 8 (4) 71, 2018. pp. 1-14. <https://doi.org/10.3390/admsci8040071> . (Downloaded: 12.01.2019).
- [33] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. Marketingmenedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2012. 893 p. ISBN 978-963-05-9251-2.
- [34] SZABÓ, István. Bevezetés a szociálpszichológiába. Budapest: NTK, 1994. 103 p. ISBN: 963-18-6099-X.
- [35] BAKACSI, Gyula. Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996. 353 p. ISBN: 963-224-072-3.
- [36] VIRÁNYI P. A reklám fogalomtára. Budapest: Gondolat, 2005. 144 p. ISBN: 963-9610-14-3.
- [37] DOCTOR OF PHILOSOPHY. Consumer behaviour models. <https://hozir.org/doctor-of-philosophy.html?page=3>, no data available. (Downloaded: 23.07.2020).
- [38] MAJLÁTH, Melinda. A pszichográfiai tényezők különbségei a környezetbarát és nem környezetbarát fogyasztók között. PhD dissertation. Budapest: Corvinus University of Budapest, Faculty of Management, 2009. <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/420/>. (Downloaded: 2018.02.10.2018).
- [39] GRUNERT, Klaus G., LARSEN, Hanne Hartvig, MADSEN, Tage Koed, BAADSGAARD, Allan. Market Orientation in Food and Agriculture. London: Kluwer, 1996. 284 p. ISBN 978-1-4613-1301-4.
- [40] TÖRŐCSIK, Mária. Vásárlói magatartás. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2007. 320 p. ISBN: 978-963-05-8397-8.
- [41] VERBEKE, Wim. Az élelmiszer kockázatokra adott fogyasztói reakciók és a kommunikáció. In: *Élelmiszervizsgálati Közlemények*, 53 (1), 2007. pp. 26-36. [https://eviko.hu/Portals/0/ujsgok/Arcivum/2007/1\\_szam/EPA03135\\_elelmiszervizsgalati\\_kozlemenyek\\_2007\\_01.pdf](https://eviko.hu/Portals/0/ujsgok/Arcivum/2007/1_szam/EPA03135_elelmiszervizsgalati_kozlemenyek_2007_01.pdf). (Downloaded: 23.03.2019).
- [42] ALVENSLEBEN, L.R. Sozialwissenschaftliche Methoden der Agrarmarkt-forschung. In: *Neuere Forschungskonzepte und - Methoden in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und*



- Sozialwissenschaften des Landbaus*. E. V. Band 25. Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag, 1989. pp. 239-246.
- [43] LEHOTA, József. Élelmiszer-gazdasági marketing. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 2001. 328 p. ISBN 963-16-2802-7.
- [44] SZAKÁLY, Zoltán. Táplálkozás-marketing. Budapest: Mezőgazda, 2011. 216 p. ISBN 978-963-286-617-8.
- [45] OSZLÁNSZKY, Margit, CSIKY, Antal. Lazíts, ismerd meg önmagad! Budapest: Hunga-Print, 1995. 233 p. ISBN: 963-7458-55-7.
- [46] TRADE MAGAZIN. Hagyományos vagy extrém frizúra? nincs lehetetlen! In: *Trade Magazin*, 14 (2-3), 2019. p. 83. ISSN 1788-4179.
- [47] SZÉKELY, Géza, SIPOS, László, LOSÓ, Viktor. FMCG Marketing. Budapest: Aula, 2009. 715 p. ISBN 978-963-9698-73-4.
- [48] RANDALL, Geoffrey. Márkázás a gyakorlatban. Budapest: Geomédia, 2000. 238 p. ISBN 963-7910-72-7.
- [49] PAPP, Tímea. Karácsonyi bevásárlás: már szüretkor elkezdődik. In: *Store Insider Az FMCG szakma lapja*, 1 (9), 2019. pp. 36-38. ISSN 2631-1178.



# A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS GAZDASÁGI ÖSSZEFÜGGÉSEINEK NEVELÉSI ELVEIHEZ ELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSBEN

Benjámín BACSÓ<sup>1</sup>

## ABSTRACT

The environmental problems of our time have now become apparent. The complexity of the problem requires coordinated cooperation. With my short study, I tried to present the problem specifically from the field of education, thus keeping this extremely important topic afloat. However, due to the complexity of the problem, I must also address the responsibilities of companies. The attitude towards social responsibility of a company on a long term can be interpreted as a strategic investment, an investment in the future. Sustainable pedagogy is more than environmental education in a way that the relationship of human and their environment is not narrowed down to the transformation of the emotional relationship with the natural environment but treats it as a subtask in the system of economics, politics, technical opportunities, law, equality, prosperity, social cooperation, job security, lifelong learning, eradicating illiteracy, and the global issues of schooling.

## KEYWORDS

social responsibility; CSR; sustainable pedagogy; global problems

## BEVEZETÉS

Korunk környezeti problémái mára nyilvánvalóvá váltak, egyre többen hallunk a környezeti válságról.[1] Elszigetelt környezeti problémáról azonban nem beszélhetünk, hisz a válság globális jellegű, érinti a társadalom minden alrendszerét, az ökoszisztémákon túl a társadalmi, politikai és a gazdasági rendszert is. A környezeti problémák kezelésének így egyaránt érintett szereplője a társadalom valamennyi alrendszere. A világról, egy országról, vagy egy családról pedig fenntartható módon gondoskodni csak tudatos, a környezet, a gazdaság és a társadalom összefüggéseit, a problémákat ismerő és azok megoldásáért cselekvő emberek képesek.

A nem megújuló erőforrások rohamos fogyása, a globális felmelegedés, az ivóvízkészlet elszennyeződése, a keletkező hulladék növekedése és feldolgozatlansága pedig arra figyelmeztetnek, hogy a környezettel harmonikusabb szokásokat, környezetkímélőbb életvitelt és ennek megfelelő értékrendet kell kialakítanunk. A megfelelő szemlélet és magatartás kialakításának, a szocializációnak a leghatékonyabb eszköze az oktatás, a nevelés, a személyiségfejlesztés, az attitűdformálás, vagyis a tudományok összefogását, integrálását prezentáló, a fenntarthatóság pedagógiáját megvalósító környezetpedagógia.

Az elmúlt évtizedekben az is világossá vált, hogy az emberiség környezetszennyező és energia-pazarló életvitele hosszú távon ökológiai katasztrófához vezet. A fenyegető katasztrófa az egész bolygó sorsát érinti, ezzel új kihívások elé állítva a társadalmakat.

## Globális környezeti problémák

---

<sup>1</sup> Bacsó Benjámín, EKE NTDI phd hallgató. [benjaminbacso@gmail.com](mailto:benjaminbacso@gmail.com)

2000-ben nyilvánosságra hozta az ENSZ Millenneumi Ökoszisztéma Jelentését, melynek eredményei bizonyítják életmódunk pusztító hatásait a természeti környezetünkre. 2018-ban pedig több helyen a magyar médiát is bejárta a IPCC jelentése. A Jelentésben nyilvánvalóvá tették, hogy Földünk élő rendszereinek ökoszisztéma szolgáltatásai sérültek, a globális felmelegedés súlyos problémákat okoz. A sérülés okainak feltárása –így a megoldások keresése is- nehéz feladat az okok komplexitása és egymást erősítő együtthatása miatt (élőhely megszűnés, beszűkülés, klímaváltozás, élőhelyek degradálódása, stb). A környezetünk romlásának gyorsuló ütemét manapság már könyvtárnyi irodalom támasztja alá, ennek lábnyomunk folyamatos növekedésén túl számos figyelmeztető jele van.

Ezek közül az egyik: Az ökoszféra, mint létfenntartó rendszerünket számos veszély fenyegeti: évi 6 millió hektárnyi terület sivatagosodik el, az erdőirtás 17 millió hektárt tarol le évente, a 19 talajpusztulás és erózió pedig évi 26 milliárd tonnával lépi túl a talajképződést. [2] A WWF által 1970-es évek óta rendszeresen megfigyelt fajok populációja 30 év alatt 40%-al csökkent, ami azt jelenti, hogy több, mint 17 000 faj tűnik el évente. Különböző becslések szerint a Földön élő fajok egynegyede 2050-re a kihalás szélére sodródik, vagy kihal. Jelenleg már tapasztalható, hogy minden negyedik emlős-, minden nyolcadik madár- és minden harmadik hullófajt a kipusztulás veszélye fenyegeti. [3]

Egyik legnagyobb természeti kincsünk, az édesvízforrások fogyása, elszennyeződése már most komoly problémát jelent az emberiség számára, hisz tudjuk, hogy az emberiség léte és megélhetése a víztől függ. A NFFT jelentése szerint jelenleg közel egymilliárd ember nélkülözi naponta az egészséges, tiszta ivóvizet, és ötezer ember hal meg naponta a szennyezett víz miatt. [3]

A rendelkezésre álló fosszilis erőforrások fogyása ugyancsak komoly problémákat okoz az élet sok területén, többek között az iparban, az élelmezésben, a közlekedésben és a szállításban. Az energiafelhasználás a válságot megelőző időszakban átlagosan két és fél százalékkal nőtt évente. Ez a túlnövekedett szerkezet nem tartható fenn, hisz valószínűleg elértük az olajkitermelési csúcst, a Föld olajkészletének olcsóbban kitermelhető felét már feléltük. [3]

Mindezek alapján elmondhatjuk, hogy globális, az élet minden területére kiterjedő ökológiai válság korát éljük, amiből az következik, hogy „a jelenlegi népesedési, technológiai és környezethasználati trendek hosszabb távon mindenképpen fenntarthatatlanok”. [4]

### **A fenntarthatóságig vezető út**

A környezeti nevelés fogalma és tartalma a környezet fogalmának változásával együtt történetileg sajátos fejlődést mutat. Természeti, természetvédelmi, környezetvédelmi, ökológiai, környezeti, fenntarthatóságra oktatás, nevelés, oktatás-nevelés elnevezések egyaránt használatosak. [5]

Érdeemes megnézni, milyen út vezetett a ma oly divatos és sokszor használt fenntarthatóságig, kifejezetten a környezetpedagógia szempontjából. Nem szeretném azt mondani, hogy már elértük, sokkal inkább azt szeretném, hogy törekvésként fontos cél a fenntarthatóság. Közben sokféle megközelítés létezik, aközben a környezetpedagógia célja világos: az ember felkészítését az aktuális létfeltételekhez való alkalmazkodásra és e feltételeknek optimális állapotban való megtartását biztosító életmódra. [5]

Varga A. megfogalmazása szerint „A környezeti nevelésnek hosszú a múltja, de rövid a története. A hosszú múlt jelenti mindazokat a nevelési előzményeket, amelyek a környezeti nevelés nemzetközi szinten való elfogadása előtt megjelentek”. [6]

A fenntartható fejlődés alapvető összetevője és üzenete a jövő nemzedékek szükségletkielégítési jogának a mai generáció jogával azonos kezelése. Ennek a generációk közötti kölcsönösségi elvnek az érvényesítése komoly és következetesen megvalósított etikai döntést igényel. Ez az elv viszonylag könnyen elfogadható, ha valaki saját gyermekeire,

unokáira gondol. Sokkal nehezebb a gyakorlati érvényesítés egy adott társadalomra, és különösen nehéz, ha az egész Földre kiterjesztjük. [7]

A „gyenge fenntarthatóság” álláspontja a természet korlátlan helyettesíthetőségéből indul ki. E felfogás képviselői szerint a megfogyatkozott természeti tőkét szabadon lehet gazdasági tőkével helyettesíteni. E szerint szélsőséges esetben egy természet nélküli világ létrejötte is realitás, ahol a természet funkcióit a gazdaság veszi át. Megítélésem szerint azonban ez a felfogás szűken, gazdasági oldalról szemlélve is tarthatatlan. A bioszféra a gazdaság számára nyújtott (ma még nagyrészt ingyenes) szolgáltatásainak kiesése ugyanis oly mértékű költségnövekedést eredményezne, amely költség oldalról is a gazdaság összeomlásához vezetne. (Most nem említjük azokat az emberi szükségleteket, amelyek csak kis valószínűséggel lennének művi úton helyettesíthetőek.) A „szigorú fenntarthatóság” fogalma szerint a természeti javakat csak korlátozott mértékben lehet gazdasági tőkével helyettesíteni. E felfogás képviselői a jövő generáció számára biztosítandó „konstans természeti tőkéről beszélnek”. A fenntarthatóság szigorú értelmezése esetén is fontos az erőforrások megfelelő használata. [7]

### **A fenntarthatóság**

A „fenntartható fejlődés” és a „fenntarthatóság” fogalmát manapság rengetegen használják, a jelenségeket felvonultató szakirodalom a fogalmak megjelenése óta szinte áttekinthetetlen, ugyanakkor elenyésző azoknak a száma, akik a definíció és a tartalma alatt ugyanazt értik.

A nemzetközi szakirodalomban a „fenntartható fejlődés” fogalma az 1980-as években kezdett igazán elterjedni. A fogalom általános ismertségéhez az egyik legnagyobb élő ökoközigazdászként említett Brown L. R. (1981) A fenntartható társadalom című műve is hozzájárult, de igazán népszerűvé a Brundtland Bizottság „Közös Jövönk” jelentése tette, amely a következőképpen fogalmazott: "a fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen szükségleteit, anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő nemzedékek esélyét arra, hogy ők is kielégíthessék szükségleteiket". A Brundtland-definíció látszólag egyszerű, a természet korlátaiban belüli békés együttélést jelenti, de hiányossága, hogy nem határozza meg a fejlődés lehetséges mértékét és célját. A fenntartható fejlődés ezen értelmezésének hibájaként szokták felróni, hogy a fogalom politikai, gazdasági velejáróinak értelmezései ellentmondásosak. Láng István, a Brundtland Bizottság tagja a politikai felhangokkal kapcsolatosan így írt 2001-ben: „Ez a megfogalmazás elsősorban politikai üzenet volt a fejlődő világ és a gazdagabb országok alacsony jövedelmű társadalmi csoportjai részére, hogy reményt adjon a jövőt illetően. De politikai üzenet volt a fogyasztói társadalomnak is, hogy szerényebb, takarékosabb termelési és fogyasztási szokásokat alakítsanak ki a jövő generációk érdekében.” [8] A definíció ellentmondásos értelmezések egyik leggyakoribb oka, hogy vannak, akik a „fejlődést” gazdasági fejlődésnek értelmezik, vagyis nem tudnak különbséget tenni az igazi fejlődés és a pusztán növekedés között. A különbséget Herman Daly (idézi: Gyulai, 2008) [9] tisztázza, akinek definíciója szerint „a fenntartható fejlődés a folytonos szociális jóllét elérése, anélkül, hogy az ökológiai eltartó-képességet meghaladó módon növekednénk.” A meghatározás komplexnek tekinthető abban az értelemben, hogy megfogalmazza a fenntartható fejlődés célját és egyben feltételeit is. Daly hangsúlyozza a különbséget a fejlődés és a növekedés között, miszerint a fejlődés ismérve, hogy valami jobbá válik, a növekedése pedig, hogy nagyobb. Vagyis a fejlődés teszi lehetővé a jobb alkalmazkodást a folyamatosan változó környezeti feltételrendszerekhez a természetes rendszerek és a társadalom esetében is. Daly elméletét ököcentrikusnak tekinthetjük, hisz meghatározásában alapvetőnek tartja a természeti környezet megóvását, a természeti erőforrások oly mértékű kihasználását, hogy azok szolgáltatásait hosszú távon tudják biztosítani. Ilyen ökológiai szemléletű fenntarthatósági definíciót fogalmazott meg Robert Constanza is, mely szerint „fenntartható az az állapot, ami biztosítja az ökoszisztémák számára a minimum körülményeket ahhoz, hogy azok stabilak és rugalmasak

legyenek. A fenntarthatóság egy reláció a humán gazdasági rendszerek és egy dinamikusabb, de általában lassabban változó ökológiai rendszer között, amelyben: 1. az emberi élet fennmaradása hosszú távon biztosított 2. az egyénnek lehetősége van saját és családja jólétének biztosítására 3. az emberi társadalmak, kultúrák fejlődni képesek, de amelyben az emberi aktivitás hatásai korlátok között vannak azért, hogy ne rombolja le a diverzitást, a komplexitást és az ökológiai életfenntartó funkciókat.” [9] Az ököcentrikus meghatározások körébe sorolható az OECD definíciója is, mely szerint „a fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely a lakosság egészségét és az ökoszisztémákat nem károsítja, és a társadalmi-gazdasági igényeket úgy elégíti ki, hogy a megújuló erőforrásokat az újratermelődésükhöz szükséges időtől lassabban használja fel, a nem megújulókat pedig az azokat helyettesítő megújuló források termelődésénél lassabban használja fel”. (OECD, 2000) A hatályos Környezetvédelemről szóló törvény meghatározása szerint a fenntartható fejlődés a társadalmi-gazdasági viszonyok és tevékenységek olyan rendszere, amely a természeti értékeket megőrzi a jelen és a jövő nemzedékek számára, a természeti erőforrásokat takarékosan és célszerűen használja, ökológiai szempontból hosszú távon biztosítja az életminőség javítását és a sokféleség megőrzését (1995. évi LIII törvény a környezet védelmének általános szabályairól). A fenntartható fejlődés értelmezése körüli problémák –a fogalom túl általános volta miatt- azonban ezután is megmaradtak, így a világ tudományos akadémiáinak képviselői ez ügyben 2000-ben Tokióban tanácskoztak. Megállapodtak abban, hogy a „fenntartható fejlődés” kifejezés helyett helyesebb lenne a „fenntarthatóság” fogalmát használni, melyet így határoztak meg: „A fenntarthatóság az emberiség jelen szükségleteinek kielégítése, a környezet és a természeti erőforrások jövő generációk számára történő megőrzésével egyidejűleg.” [10]

### **A CSR fogalma**

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása, vagyis a CSR - ami az angol corporate social responsibility rövidítése – egyre ismertebb fogalom Magyarországon, de inkább szakmai körökben vannak többen olyanok, akik a jelentése mellett a kifejezés tartalmát is ismerik és értik. Kutatásaim során a CSR sokrétűsége volt az egyik leginkább meglepő újdonság. A fogalom a köznyelvben jelentősen leegyszerűsítve használatos. Ugyanakkor meglepő, hogy mind a vállalaton belüli dimenziója, mind pedig a szervezet és a társadalom vagy éppen a környezet tekintetében mennyire sokféleképpen használatos. A környezeti kihatások, a természetes erőforrások használata és a környezetvédelem területén a fő cél egy olyan vállalati működés megvalósítása, amely kevesebb energiát és nyersanyagot használ, valamint kevesebb hulladékot termel. Ennek megvalósítás már csak azért fontos, mert mindamellett, környezetkímélő, még a versenyképességet és a profitabilitást is fokozza.

A globális környezetvédelmi megfontolások a határokon átnyúló környezetvédelmi kérdések kezelésében jelennek meg a fenntartható fejlődés eszméjének jegyében. A vállalati felelősségvállalás gyakorlati dimenziója A vállalati menedzsment egységesítése és beállítódásának elmélyítése a CSR területén azért fontos gyakorlati teendő, mert a CSR-tervek és cselekvések csak akkor valósulhatnak meg és hozhatnak sikereket, ha azokat a stratégiai tervezésbe a költségvetések összeállításába és a vállalat minden irányítási folyamatába beépítik.

Azt gondolom, hogy akkor, amikor a CSR magyarországi lehetőségeit említjük, első lépésként a társadalom tudatformálásával és a felnövekvő nemzedék környezettudatos magatartásának kialakításával kell kezdenünk. A vállalatok ugyanis csak olyan környezetben lesznek érdekelték és ez által motiváltak a felelős vállalati magatartás kialakításában, ahol ennek értéke és súlya van. [11]

Ahhoz, hogy egy vállalat társadalmi szempontból is felelősségteljes céggé váljon - az átláthatóságon kívül egyéb szempontokat is figyelembe kell vennie. Ki kell jelölnie a számára fontosnak tartott értékeket, amelyekre célkitűzéseik épülnek, majd ezeket meg kell megismertetnie és elfogadtatnia a környezetével. Hogyan változott ez a történelem során?

### **A CSR történeti összefoglalása [12]**

Mint történész, kifejezetten fontosnak tartom a CSR történeti áttekintését. Az általam megismert tanulmányok és cikkek nyilván jóval részletesebben, akár egy-egy elmélet vagy folyamat kapcsán igyekeznek bemutatni, hogy milyen fejlődési ívet írtak le. A társadalmi felelősségvállalás fogalmának kialakulását legtöbbször Howard Bowen 1953-ban megjelent „Social Responsibility of the Businessmen” című könyvéhez kötjük. A fogalom azonban csak évtizedekkel később vonult be a köztudatba. Bár Amerikában a vállalatok társadalmi felelőssége már az 1960-70-es években terítékre került – ezt bizonyítja Friedman 1970-ben megjelent cikke, ahol már arról beszél, milyen veszélyes a tulajdonosok és a kapitalista rendszer szempontjából, ha a vállalatok komolyan vesznek olyan feladatokat, mint a munkahelyteremtés, a diszkrimináció visszaszorítása vagy a környezetszennyezés csökkentése – mégis az első legfontosabb elméleti tanulmány a témáról Goodpaster és Matthews: Lehet-e a vállalatnak lelkiismerete? című cikke. Természetesen előbb is megfogalmazódtak gondolatok az üzlet felelőségéről, de korábban főként az üzletemberek egyéni felelőségét hangsúlyozták. A mű azért is fontos mérföldkő, mert tisztázták benne, hogy a társadalmi felelősségvállalás nem a rendszer gyökeres megváltoztatását célozza, nem akar szocializmust, ahogy attól Friedman tartott, hanem egy újfajta kapitalista felfogást testesít meg. Amikor 1982-ben megírták korszakalkotó cikküket a vállalatok felelősségvállalásáról, még egész másra helyezték az elemzés hangsúlyát, mint napjainkban, bár már ebben a tanulmányban is megemlítik a „nem saját jogú” (instrumentális) etika veszélyének lehetőségét, de csak az egyéni felelőséggel kapcsolatban. A mai helyzet ismeretében visszanezve talán kicsit naivan azt állítják, hogy ösztönösen tudjuk, hogy egy felelős személy „nem csupán a “tisztesség a leginkább kifizetődő politika” jegyében, hanem mint önmagában fontosat, “saját jogon” veszi figyelembe szempontjainkat”

Talán a mai napig legnagyobb hatást gyakorló elmélettel folytatom. A vállalatok stakeholder-elmélete tekinthető a vállalat és a társadalom viszonyrendszerét bemutató vezető paradigmának [12] A stakeholder kifejezés helyett a magyar „érintett” fordítást használom, bár ennek jelentéstartalma korántsem olyan gazdag, mint az angol kifejezésé, ugyanakkor több magyar cikkben így fordították le a kifejezést. Az elmélet népszerűségének legfőbb oka minden bizonnyal az, hogy a vállalatok számára nehéz elvont társadalmi problémákkal foglalkozni, az érintettek többé-kevésbé jól artikulált érdekeire való odafigyelés sokkal inkább beleillik a stratégiai és operatív folyamatokba. Azt látom, hogy az érintettek köre vállalatonként, nemzeti szinten vagy éppen politikai direktívák mentén jelentősen változik. A nagyvállalatok társadalmi felelősségvállalása meghatározott irányelvek mentén történik, a dolgozat keretében nincs mód rá, hogy erre részletesen kitérjek.

### **A CSR előnyei a vállalatok számára**

A kutatások egy része arra keresi a választ, milyen előnyökkel jár a vállalatok számára, ha felelősen viselkednek. Bár épp ezek a fejtegetések juttathatnak el minket rossz esetben a CSR instrumentális használatához, azokhoz az érvekhez, hogy „az etika jó üzlet”, tehát a profitmotívum és a CSR összeegyeztethető – és amennyiben nem az, etikusan viselkedni valójában felelőtlenység -, ezek az érvek nagyon fontosak a felelőség gondolatának terjedése szempontjából. Ezt a civil szervezetek is egyre inkább elfogadják és használják is az érveket a vállalatokkal folytatott kommunikációjuk során. Amerikában az üzlet és etika kapcsolatában, a CSR-ban az az uralkodó szemlélet, hogy az etika kifizetődik, és ezt a nézetet az EU is próbálja átvenni a vállalatok ösztönzésére [13]. A vállalatvezetők is szeretik hallani, hogy van lehetőség a jó és a jövedelmező összekapcsolására, hiszen ezzel személyes reputációjuk is javulhat, ráadásul lelkiismeretük is nyugodtabb lehet. A CSR terjedésében ugyanis fontos tényező a

vállalatvezetők személyes elkötelezettsége, az, hogy egyszerűen szeretik érezni, hogy jót tettek és hogy van hatásuk a világ dolgainak folyására (ezt bizonyítja az olyan nemzetközi kezdeményezésekben való részvétel, mint a Global Compact vagy a WBCSD stb.). Ennek ellenére, ha megkérdezzük, miért vállalnak felelősséget, legtöbbször az üzleti előnyökre hivatkoznak, ritkábban személyes elkötelezettségükre, még ritkábban az erkölcsi kötelességre [13].

Kun Attila szerint: „egy vállalat szociálisan felelős beállítódása hosszabb távon felfogható egy stratégiai jellegű beruházásnak, a jövőbe való investálásnak is. Valószínűsíthető, sőt az eddigi tapasztalatok, felmérések alapján bizton is állítható, hogy az ilyen magatartásminták felvétele végső soron direkt gazdasági hatással is bír. Emellett távlatokban egy olyan „win-win” jellegű helyzetet teremthet, amelyből mind a vállalat, mind a környezete és a társadalom profitálhat.” [14]

### **Környezeti neveléstől a fenntarthatóság-pedagógia felé**

Már a phd képzés keretében ismerkedtem meg a környezeti nevelés pedagógiai koncepciójával. Ugyanakkor újabban, arra lettek figyelmesek a kutatók, hogy a környezeti nevelés remélt, „megváltó” hatása elmaradt (életvitelünk nem lett környezettudatosabb). A '90-es évek végén ennek a világméretű együttgondolkodásnak az eredményeként, a környezeti nevelés eszmerendszerének rendszerszemléletűbb továbbgondolásaként született meg a fenntarthatóságra nevelés gondolata.

A fenntarthatóság-pedagógia annyiban több a környezeti nevelésnél, hogy az ember és környezete közti kapcsolatot nem szűkíti le a természeti környezethez való érzelmi viszonyulás alakítására, hanem ezt a gazdaság, a politika, a technikai lehetőségek, a jog, az egyenjogúság, a jólét, a társadalmi együttműködés, a munkabiztonság, az élethosszig való tanulás, az analfabetizmus felszámolása, az iskoláztatás globális kérdéskörének rendszerében mintegy részfeladatként kezeli. Ez a felfogás a környezeti nevelés által hangoztatott biológiai és ökológiai rendszerszemléletet mintegy áttemeli a gyakorlatba, hangsúlyozva azt, hogy a globális és helyi problémák csak társadalomökológiai alapon oldhatók meg. A gyakorlat nyelvére lefordítva, a veszélyeztetett fajok megmentésében a nemzeti parkok és a természetvédelmi örök mellett legalább akkora szerepe van az adott ország gazdasági viszonyainak, gazdaság-, foglalkoztatás- és oktatáspolitikájának is. A parlagi sást, a szikes pusztát vagy a fecskéket nem a terepen lehet és kell csak megóvni, hanem az emberek gondolkodás- és viselkedésmódjának megváltoztatásával. Ezáltal, ez az első pillantásra természetvédelmi, konzervációbiológiai kérdés legalább ilyen mértékig tartozik az oktatásügyi, a belügyi, a népjóléti, egészségügyi, gyermek- és ifjúságvédelmi tárcákhoz, mint pusztán a környezetvédelmi minisztériumhoz.

A fenntartható fejlődés napjainkra az egyik legjelentősebb, immáron globálissá vált kérdés, mellyel nemzetközi szervezetek, egyezmények, irányelvek és kutatások foglalkoznak (OECD 1997, 1998, Tbiliszi Nyilatkozat 2000, Föld Charta 2003, UNESCO 2003). A fenntarthatóság egyik központi eleme a rendszerszemléletű tudás megszerzése, mely a fenntarthatóság pedagógiai vonatkozásainak elsődleges fontosságát jelzi.

### **BEFEJEZÉS**

Napjainkban a hétköznapi diskurzusba is bekerült a fenntartható fejlődés, mint gondolatkör és fogalom. A probléma komplex volta összehangolt együttműködést igényel. Rövid tanulmányommal kifejezetten a neveléstudomány irányából igyekeztem a problémát bemutatni, ezzel is felszínen tartva ezt a rendkívül fontos témát.

Másodszor igyekeztem a kutatás során szerzett ismereteimet összefoglalni és bemutatni azt a fejlődést, ami az elmúlt évtizedekben bekövetkezett a környezeti neveléstől a fenntarthatóság pedagógia felé. Habár még a kutatás elején járok ezen a területen, az idő sürgetése miatt is rendkívül fontosnak tartom a fentebb említett változást. Meggyőződésem,



hogyan az elméleti megközelítés után, a gyakorlati alkalmazhatóságot sokszor a gazdasági viszonyok és érdekek határozzák meg. A témát azért is tartom rendkívül fontosnak, mert rendkívül nehéznek tűnik a rövid távú, könnyen realizálható célok elérése miatt, szem előtt téveszteni a hosszú távon, nagyobb „haszonnal” bíró, távlati célokat. A fenntarthatóság pedagógia szemléletformáló erővel bírhat.

### IRODALOMJEGYZÉK

- [1] ORBÁN S., UJFALUDY L., MIKA J.: Bolygónk környezeti problémái In: Mika János-Pajtókné Tari Ilona (szerk.): Környezeti nevelés és tudatformálás, EKF, Eger, 2015 ISBN 978-615-5509-29-2.
- [2] WACKERNAGEL, M., REES, W. E.: Ökológiai lábnyomunk Hogyan mérsékeljük az ember hatását a Földön? Föld Napja Alapítvány, Budapest, 2001. 81-139.p ISBN 9630074303
- [3] SCHMUCK Erzsébet. (szerk.): Jövőkereső. A Nemzeti Fenntartható Fejlődés Tanács Jelentése a magyar társadalomnak. NFFT, Budapest, 2010. 6p ISBN 9789639848306
- [4] LÁNYI András: A fenntartható társadalom. L'Harmattan Kiadó, Budapest, 2007. 10.p ISBN ISBN 978 963 9683 91 4
- [5] KÁRÁSZ Imre.: A környezeti nevelés története, céljai és eszközei, In: Szerk.: Mika János, Szerk.: Pajtókné Tari Ilona Környezeti nevelés és tudatformálás: tanulmányok az Eszterházy Károly Főiskola műhelyeiből. Eger: EKF Líceum Kiadó, 2015. 37-52.p ISBN 978-615-5509-29-2
- [6] VARGA Attila: A környezeti nevelés a magyar közoktatásban – az ökoiskolák szemszögéből. Új Pedagógiai Szemle, 53 (5), 2003. 55-68.p
- [7] SZLÁVIK János (szerk): Környezetgazdálkodás, Pannon Egyetem – Környezetmérnöki Intézet, 2011. <https://tudastar.mk.uni-pannon.hu/anyagok/02-Kornyeztgazdasagtan.pdf> (letöltés: 2020.07.24)
- [8] LÁNG István (2001): Stockholm-Rió-Johannesburg. Lesz-e új a nap alatt a környezetvédelemben? Magyar Tudomány 2001/12 <https://epa.oszk.hu/00700/00775/00037/1415-1422.html> (letöltés:2020.07.24.)
- [9] GYULAI Iván: Kérdések és válaszok a fenntartható fejlődésről, Budapest, 2008, 8-10.p [https://mtvsz.hu/dynamic/FF\\_kerdesek\\_valaszok.pdf](https://mtvsz.hu/dynamic/FF_kerdesek_valaszok.pdf)
- [10] LÁNG István: A Fenntartható fejlődés Johannesburg után. Agroinform Kiadóház, Budapest, 2003. 14-15.p ISBN 9635027915
- [11] CSÁFOR Hajnalka.: Vállalatok társadalmi felelősségvállalása az Európai Unióban és lehetőségei Magyarországon, In: Acta\_Oeconomica\_2005. [http://publikacio.uni-eszterhazy.hu/2292/1/14-25\\_Feketene.pdf](http://publikacio.uni-eszterhazy.hu/2292/1/14-25_Feketene.pdf) (letöltés: 2020.08.20.)
- [12] GOODPASTER, K. E. – MATTHEWS, G. B. [1982]: Lehet-e a vállalatnak lelkiismerete? in Boda, Zs. – Radácsi, L.: Vállalati etika. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, Budapest, 1997, 26-42. o.
- [13] PAINE, L. S.: Does Ethics Pay? Business Ethics Quarterly, 10. évf. 1. szám, 2000. 319-330. p
- [14] KUN Attila: A vállalati szociális elkötelezettség tematizálásának alapvonalai az Európai Unióban, Jogelméleti Szemle 1. 2004. [http://jesz.ajk.elte.hu/2004\\_1.html](http://jesz.ajk.elte.hu/2004_1.html) (letöltés: 2020.07.24)



## AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA ÉS A DIGITÁLIS INTELLIGENCIA KAPCSOLATA

Gerda BAK<sup>1</sup>

### ABSTRACT

The development of a global knowledge-based society and the rapid integration of ICT are essential for acquiring the digital skills needed for employment and everyday life. In addition, along with changes in the labour market, 21st-century skills such as information retrieval and evaluation, problem-solving, information exchange, developing ideas in a digital environment, or creativity and emotional intelligence are seen as essential. Much of the research examines digital skills and so-called soft skills such as emotional intelligence separately. The present study seeks to exploit and cover this gap. For this reason, the study seeks to explore the relationship between emotional intelligence and digital abilities. The research found a positive relationship between emotional intelligence and digital intelligence; however, we found a significant difference in terms of gender only in terms of digital intelligence.

### KEYWORDS

digital skills, emotional intelligence, digital intelligence, EQ, DQ

### BEVEZETŐ

A mai digitális és technikai környezetben a munkáltatók olyan munkavállalókat keresnek, akik nemcsak a műszaki ismeretek felhasználásával járulhatnak hozzá a szervezethez, hanem pozitív érzelmi intelligencia és hatékony kommunikáció felhasználásával is ki tudják fejezni szakértelmüket [1]. Napjainkban egyre többet emlegetett és vizsgált képesség az információ és kommunikációtechnológiai eszközök kezeléséhez kapcsolódó digitális képesség [2], valamint egyre többen vélik úgy, hogy a mai gyorsan fejlődő és egyre inkább digitalizált világunkban az érzelmi intelligencia felértékelődik és nagyobb szükség van rá, mint valaha [3]. A kutatások nagy része vagy információ- és kommunikációtechnológiai (IKT) eszközökhöz kapcsolódó tudást igyekszik feltérképezni, illetve mérni, vagy pedig a különböző szoft készségeket, azonban a kettőt együtt, ritkán [1].

Jelen tanulmány a digitális készségeket és az érzelmi intelligenciát, továbbá a közöttük lévő kapcsolatot hivatott feltérképezni és megvizsgálni.

### IRODALMI ÁTTEKINTÉS

Manapság a vállalkozások egyre inkább megkövetelik, hogy az alkalmazottaik műszaki ismeretekkel (digitális / számítógépes ismeretekkel), megfelelő érzelmi intelligenciával (EQ) és hatékony kommunikációs képességekkel egyaránt rendelkezzenek. Az interperszonális készségek egyre inkább hivatalos munkakövetelményekként jelennek meg; az egyes munkavállalóknak azonban gyakran hiányoznak a megfelelő interperszonális készségeik. Ezenkívül bizonyos területek szakemberei általában introvertált személyiségtípusok, ezáltal hiányosak az interperszonális képességeik. Promís [4] azt állította, a „puha készségek” ma alapvető fontosságúak a vállalati vezetés minden szintjén, noha ezeket a lágy készségeket a szervezet más részeiben is értékelik. Ahogy az informatika egyre inkább elterjedt, egyre inkább

---

<sup>1</sup> Bak Gerda, PhD-hallgató, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, e-mail: bak.gerda@gtk.uni-pannon.hu

szükség van a puha készségekre. Jelen tanulmány fontos első lépésként szolgál a digitális intelligencia (DQ) és az EQ közötti kapcsolat meghatározásában, melyhez Schutte Self Report Emotional Intelligence teszt (SSEIT) [5] és Van Deursen és mtsai [6] által kifejlesztett Internet Skill skála segítségével.

Gallagher és mtsai [7] úgy találta, hogy a kapcsolattartási készségek elengedhetetlenek ahhoz, hogy a szervezeten belül az egyes részlegeken dolgozók hatékonyan kommunikálhassanak és másokkal is jól működhessenek. Ez viszont a műszaki és operatív megoldások hatékony fejlesztéséhez vezet. Az egyén EQ szintje és kommunikációja közötti kapcsolat vezethet a kapcsolatok kiépítésében és kezelésében a hiányosságok azonosításához.

A jelenlegi állapotban az EQ és a DQ közötti összefüggést nem igazán vizsgálták még. Ezt a rést nemcsak a technológiai kultúra megértése érdekében kell megvizsgálni, hanem egy önreflektív eszköz biztosítása érdekében, hogy javítsák a szervezeti készségeket, amelyek növelhetők az emberi tőke gazdagítása érdekében. Amint Akhtar és mtsai [8] megállapították, hogy a személyiség tényezői valóban előre jelzik a munkavállalást és annak sikerességét. A hiányzó kapcsolat feltérképezése a munkahelyi elvárások és az egyén által nyújtott szolgáltatások között lehetővé teszi a pozitív EQ-val való hatékony kommunikáció képzését.

Az 1980-as években az IQ-t (Intelligence Quotient) tarották a tudás, az értelmi képesség mérésének eszközének, a 90-es évek közepén következett az EQ / EI (Emotional Quotient / Intelligence) ideje. Mivel az elmúlt években az intenzíven és gyorsan fejlődő digitális és okoseszközök korszakába léptünk, így egy új intelligencia korszakát éljük, a DQ / DI (Digital Quotient / Intelligence) korszakát. A DQ a laptop vagy okostelefon használatának készségein túlmutatva komplex társadalmi, érzelmi és a digitális világhoz való alkalmazkodás, és a digitális eszközök ésszerű használatához és kihívásainak való megfeleléshez szükséges kognitív készségeket is magában foglalja. Az új típusú intelligenciát (DQ / DI Digital Intelligence) több kutató is vizsgálta, valamint különböző meghatározásokat értenek mögötte. Az egyik talán legrészletesebb és teljesebb megközelítés a DQ Institute-hoz fűződik. A szervezet nyolc kritikus faktorból álló modellt dolgozott ki, melynek részei a digitális jogok, a digitális kommunikáció, a digitális írástudás, a digitális érzelmi intelligencia, a digitális biztonsági intézkedések, a digitális biztonság, a digitális eszközök használata / alkalmazása és digitális identitás [1, 9, 10].

## **ÉRZELMI INTELLIGENCIA - EQ**

Az EQ fogalma Taine [11] általános emberi képességeinek értékeléséből és annak szükségességéből származik, mérni kell az egyén intellektuális tulajdonságait az emberi képességek fogalmi megértése érdekében. Salovey és Mayer [12] az EQ-t úgy definiálta, mint a társadalmi intelligencia azon részhalmazát, amely magában foglalja a képességet saját és mások érzéseinek és érzelmeinek figyelemmel kísérésére, azok megkülönböztetésére, és ezen információk felhasználásával irányítja az emberek gondolkodását és cselekedeteit. Számos kutató egyértelműbb és egységesebb definíciót és elméletet szorgalmaz annak érdekében, hogy tovább magyarázzák, mit tud az ember érzelmi intelligenciája megmutatni nekünk az emberi tulajdonságokról és viselkedésről. Mayer és mtsai [13] azt találták, hogy az érzelmi tanulmányozásának területén számos megfigyelés és vizsgálatot végeztek a kutatók, amelyek szerint az érzelmi intelligencia kifejezést túlságosan általánosan és mindent átfogóan használják.

Jelenleg úgy tartják, hogy a magas érzelmi intelligenciával rendelkező személyek nemcsak fejlett interperszonális készségekkel rendelkeznek, hanem magasabb szintű hatékony kommunikációval is [14]. Szervezeti szempontból a kommunikáció szükségessége befolyásolhatja a kultúrát, a csapatépítést, az ismeretek terjesztését és átadását, valamint a sikeres kapcsolatok fenntartásának képességét [15].

**DIGITÁLIS INTELLIGENCIA - DQ**

Különböző kifejezéseket használnak az IKT használatához kapcsolódó emberi tulajdonságok meghatározására. A digitális technológiák elterjedésével az olyan kifejezések, mint az IT, az IKT és a számítógépes ismeretek egyre gyakoribbá váltak [16, 17]. A technológia meghatározó szerepet játszik annak meghatározásában, hogy mely készségeket tartják fontosnak. A legtöbb esetben ezek a fogalmak egy tárgykörhöz kapcsolódnak (pl. számítógép, IKT, internet, multimédia) egy speciális tudás perspektívával (például kompetencia, írástudás, készségek) kombinálva [18]. Ezek a fogalmak elsősorban a számítógép vagy az internetes technológia használatában rejlő alapvető készségeket jelzik; például a számítógép kikapcsolása, egy mappa megnyitása vagy egy fájl mentése. Nem elég teljesszerűek ahhoz, hogy megmagyarázzák az egyénnek az IKT teljes potenciáljának kiaknázásához szükséges készségeit. Ezek a műszaki készségek azonban mozgatórugóvá teszik a 21. századi készségek iránti igényt, és szükségesek a 21. századi digitális készségek elsajátításához [2].

Egyre gyakrabban szembesülünk azzal az elképzeléssel, hogy az intelligencia (IQ) és az érzelmi intelligencia (EQ) nem elegendő a modern világban való hatékony működéshez és a kívánt „siker” eléréséhez. Ezért a Világgazdasági Fórum, az Európai Unió és számos nemzetközi vállalat kiemelkedő és fejlesztendő területként tekint a digitális intelligencia (DQ) fejlesztésének szükségességére a társadalomban [19, 20].

A Digitális Intelligencia Intézet, amelyet 2016-ban hoztak létre, hasonló véleményen van. Nagyon nagy figyelmet szentel a közegészségügy szempontjának az ilyen típusú kompetenciák kialakítása során. Rendkívül fontos itt a digitális intelligencia megértésének kérdése. A digitális intelligencia nem - amint azt feltételezhetjük - számítógépes vagy okostelefonkészség, hanem összpontosít a digitális / mobil eszközök társaságában és azok nélkül aktívan töltött időre, és e tekintetben az egyensúly fenntartására. Az intézet az ilyen típusú intelligenciát úgy határozza meg, mint "a társadalmi, érzelmi és kognitív készségek összességét, amely lehetővé teszi az emberek számára, hogy kihívásokkal szembesüljenek és alkalmazkodjanak a digitális élet követelményeihez. Meghatározza továbbá, hogy milyen konkrét készségekre van szükség. A szervezet a digitális intelligenciát 8 faktorra bontja, melyek a következők: digitális jogok, digitális kommunikáció, digitális írástudatlanság, digitális érzelmi intelligencia, digitális biztonsági intézkedések, digitális biztonság, digitális eszközök és digitális [10].

A digitális intelligencia, szemben az IQ-val vagy az EQ-val, nem velünk született képesség. Az ilyen intelligencián belüli kompetenciák elsajátításának folyamata a tanulási folyamatban zajlik. Minél korábban kezdődik a folyamat, annál jobb az eredmény. A nyilvánosság e tekintetben történő oktatásának abszolút szükségességét bizonyítják azon kutatások eredményei, amelyek a hálózat egyes fenyegetései által fenyegetett, bizonyos korcsoportokat veszélyeztetnek. Ez különösen aggasztó, különösen a gyermekek körében, amikor olyan napi fenyegetéseket tapasztalnak, mint a fokozott szorongás, a hálózaton belüli nyomás, a személyazonosság-lopás, a digitális eszközöktől való függőség, a téves információ vagy a magánélet megsértése. A kutatás azt mutatja, hogy a 29 országból származó 8–12 éves gyermekek több mint fele ki van téve a hálózatban előforduló fenyegetések legalább egyikének. A technológiailag fejlődő országok gyermekei 1,3-szor gyakrabban vannak kitéve a veszélyeknek, mint a digitális technológiát illetően jól fejlett országban élő társaik [21].

Egy másik megközelítést alkalmazott Van Deursen és mtsai [7, 22]. Úgy vélik, hogy az internetes készségek képezik a digitális befogadás alapvető elemét, így az egyéni képességekre összpontosító meghatározást javasoltak, mivel az információs társadalom legfontosabb tulajdonságainak eléréséhez internet-ismeretekre van szükség. Ezek a készségek az Internet társadalmilag elfogadott és hatékony használatához kapcsolódnak, a megállapított szabványoknak, például a nettikettnek megfelelően. Az internettudás különbözik a számítógépes ismeretektől, mivel az internethasználat bizonyos tevékenységeket igényel, például információkeresést, online kommunikációt és online tartalom létrehozását. A

kutatócsoport öt készségekből álló keretet határozott meg: (1) az alapvető műszaki tudás, az operatív készségek az internethez való hozzáféréshez szükséges készségek (pl. weboldal megnyitása, navigáció gombokkal történő előre- és hátra navigálás, e-mail megnyitása, küldése vagy fogadása, keresőmotor használata, különböző fájlformátumok kezelése); (2) az információs navigációs készségek az interneten történő információk keresésével, kiválasztásával és értékelésével, vagyis a navigációban való tájékozódás fenntartásával kapcsolatosak; (3) a szociális készségek több képességet is magukban foglalnak, amelyek között online kommunikáció és interakció zajlik, az információk értékelése, megértése és cseréje érdekében; névjegyek online kezelése; (4) a kreatív készségek elengedhetetlenek az interneten közzéteendő vagy másokkal megosztandó tartalom (például szöveg, fénykép, videó) létrehozásához, és (5) a mobil készségek a mobil eszközökre újabb alkalmazások telepítésének és a mobilköltségek figyelésének képességéhez kapcsolódnak.

### **ÉRZELMI INTELLIGENCIA AZ INTERNETEN**

Mivel az internet az internetre csatlakozó mobiltelefonok elterjedése miatt a serdülők életének nélkülözhetetlen részévé vált, amelynek eredményeként a tinédzserek és a fiatal felnőttek szinte állandóan az okoseszközeiken „lógnak”, az érzelmi képességek megtanulása inkább problémát okoz számukra. Napjaink technológiájának következtében a fiatalok valós időben tudnak kommunikálni egymással [23]. A fiatalok kommunikációja egyre inkább az online térben zajlik [24], melynek erősödését a COVID-19 vírushelyzet még inkább elősegíti [25]. Bradberry and Greaves [23] szerint az emberek elkövetik azt a hibát, mely szerint az online üzenetek esetében megfélekeznek arról, hogy az üzenet címzettje reagál-e és miként, amikor elolvassa. A szerzőpáros azon a véleményen van, hogy az emberek hajlamosak gyorsan szem elől téveszteni, a másik személy perspektíváját. Az emberek annyira odafigyelnek arra, hogy mit kell mondaniuk és hogyan fogják mondani, hogy elfelejtik a másik felet és az üzenet fogadtatását. Szemtől szemben zajló kommunikáció esetén sokkal könnyebb észlelni és dekódolni a beszélgető partner érzéseit.

Az érzelmek szempontjából az internet meglehetősen zavart képet alkot. Egyrészt bonyolult műszaki rendszerként gyakran ábrázolják úgy, mint az érzelmek nélküli és a személytelen kapcsolatok eszközét [26], vagy, ha vannak érzelmek, akkor kétségesnek, hamisnak, és irreálisnak tekintik őket a közösségi médiában megjelenített profilok miatt. Lewis [27] a *Next: The Future Just Happened* című könyvében megfigyelte, hogy a serdülők az internetet olyan eszköznek tekintik, amely lehetővé teszi számukra a másmilyennek mutathassák magukat, mint amilyenek, valaki másnak, aki szerintük sokkal jobb, érdekesebb, mint ők valójában.

A mai fiatalok az internet olyan generációja, ahol mindenkinek van álneve, ahol egy történet elmondása valóra válik, és ahol a tinédzserek bármikor támogató közösségre találhatnak, illetve hozhatnak létre. Ez lehetőséget ad az érzelmileg sérülékeny serdülők számára [26]. Az internetet a szélsőségek földjeként ábrázolják: szex, erőszak, rasszizmus és vallási fanatizmus [28].

Az emberek az érzelmi intelligencia révén képesek kitalálni, mi a társadalmi szempontból releváns, és megfelelő módon interakcióba léphetnek annak alapján, hogy a kapcsolatokban az egyének hogyan érzékelik egymást [29]. Engelberg és Sjöberg [30] azt vizsgálták, hogy az érzelmi intelligencia az internethasználat függvényében változik-e. Ehhez 41 egyén bevonásával vizsgáldtak (18 és 21 év közötti). Többek között az egyének internetfüggőségét, érzelmek felismerésének képességét és a magányosságuk mértékét vizsgálták. A tanulmány eredményei azt mutatták, hogy az internet magas és alacsony frekvenciájú felhasználói több szempontból különböznek egymástól. A gyakorta internetezők alacsonyabb érzelmi intelligenciával rendelkeznek, mint akik ritkábban interneteznek, aminek következtében hátrányból indulnak a magas érzelmi intelligenciával bíró társaikkal szemben a társas kapcsolatokban. Ennek egyik oka lehet az, hogy a magas érzelmi intelligenciájú emberek

inkább a személyes interakciókat részesítik előnyben, mivel érzékenyebbek mások érzelmeire, és az ilyen interakciókat nehéz elérni az interneten.

## **MÓDSZEREK**

### **KUTATÁS CÉLKITŰZÉSE**

Jelen kutatás célja az érzelmi intelligencia és a digitális készségek szintjének vizsgálata. Pontosabban, a tanulmány arra keresi a választ, hogy van-e összefüggés az érzelmi intelligencia és az digitális készségek szintje között, illetve a nemek közötti különbségeket vizsgáltuk az EQ és a digitális készségek viszonylatában.

H1: Pozitív kapcsolat van az érzelmi intelligencia és a digitális készségek szintje között.

H2: Feltételezem, hogy a nők jelentősen magasabb érzelmi intelligencia szinttel rendelkeznek, mint a férfiak.

H3: Feltételezem, hogy a férfiak jelentősen magasabb digitális készség szinttel rendelkeznek, mint a nők.

### **MINTA ÉS ELJÁRÁS**

Az adatfelvétel 2020.08.08-15 között történt, az online kérdőívet a QuestionPro platformon hoztuk létre és hólabda módszerrel került terjesztésre. A kutatás során alkalmazott kérdőívet 105 fő töltötte ki (86 nő és 19 férfi; átlagéletkor: 25,81; SD = 6,586), főként tanulók (71 diák, 34 munkavállaló). A legfiatalabb kitöltő 17, míg a legidősebb 58 éves volt. A kérdőív három fő részből tevődött össze, a szociodemografikus kérdésekből, az érzelmi intelligenciát mérő részből és a digitális tudást mérő részből. A minta nem tekinthető reprezentatívnak.

### **ESZKÖZÖK**

Az érzelmi intelligencia méréséhez Schutte érzelmi intelligencia tesztjét (SSEIT) [5] alkalmaztuk. A válaszadóknak 5 fokú Likert skálán kellett jelölniük, hogy mennyire jellemző rájuk az adott állítás, ahol az 1 jelentette az egyáltalán nem jellemzőt és az 5 a teljes mértékben jellemzőt. A belső konzisztencia-elemzés során a Cronbach alfa-értéke 0,84 volt a mérőeszközre vonatkozóan. Schutte és mtsai Salovey és Mayer [12] modelljéből fejlesztették ki az SSEIT-t, amely az érzelmi intelligencia három széles alkotóelemét tartalmazza, amelyek a következők: az érzelem kifejezése, az érzelem szabályozása és az érzelem használata. Az SSEIT megbízható eszközként értékelték az egyének érzelmi intelligenciájának önkitöltős alapon történő értékeléséhez [31, 32, 33, 34].

A digitális készség mérésére Van Deursen, Helsper és Enyon [7, 22] által létrehozott Internet Skill Skálát (ISS) használtuk. Az ISS elméletileg megalapozott felmérési mutatókat tartalmaznak az egyének digitális készségeiről, mivel azok fogalmi megfogalmazása a műszaki szempontokról (közepes vonatkozású készségek) és lényeges szempontokról (tartalommal kapcsolatos készségek) rejlik. Ily módon elkerülhetők az internetes készségek technológiaiilag determinisztikus értelmezése azáltal, hogy erősítik a tartalommal kapcsolatos készségek és a technológiával (azaz a közepes) kapcsolatos készségek szerepét. Az ötdimenziós ISS minden egyes válaszpontjára 5 fokozatú Likert skálán válaszolhattak a kitöltők. Az 1 jelentette az „Egyáltalán nem értek egyet” választ, míg az 5 a „Teljes mértékben egyetérték” pontot. A teljes ISS 35 elemet tartalmaz. A mérőeszköz Cronbach alfa értéke 0,88 volt.

### **EREDMÉNYEK**

A kutatás során összegyűjtött adatok statisztikai elemzése az IBM SPSS Statistics 22 programmal történt.

Az 1. táblázatban az érzelmi intelligencia és a digitális készségeket mérő skálák leíró statisztikái láthatók. Az érzelmi intelligenciát mérő skálán a maximálisan elérhető pontszám 140 volt, ahogy azt a táblázat is mutatja, a legmagasabb elért pontszám 137 volt, a legalacsonyabb pedig

84. A digitális készségeket mérő skálán a maximálisan elérhető pontszám 175 volt, ezzel szemben az elért maximum 157 volt, míg a legalacsonyabb elért pontszám 61 volt. A kitöltők érzelmi intelligencia pontszámának átlaga 109,961, amely magasnak mondható. A digitális készségeket tekintve az átlagos pontszám 138,666 volt, amely szintén magas.

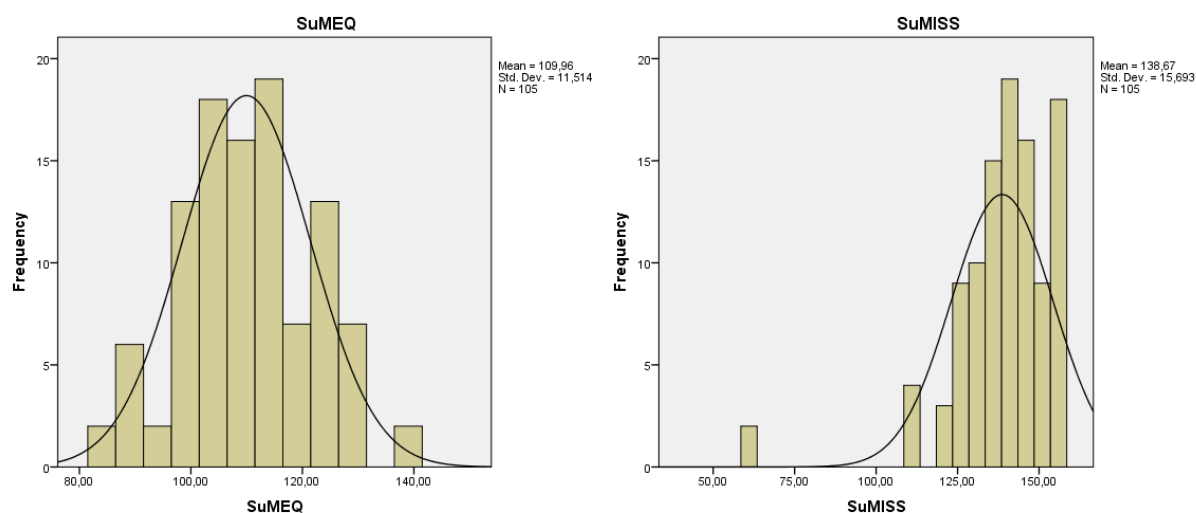
1.táblázat: Az EQ és az ISS leíró statisztikái

	N	Minimum	Maximum	Átlag	Std. Deviation
SumEQ	105	84,00	137,00	109,961	11,514
SumISS	105	61,00	157,00	138,666	15,693
Valid N (listwise)	105				

Forrás: Saját szerkesztés

Csak az egyik változó esetében, az érzelmi intelligenciáról mondható el, hogy normál eloszlást követ a Shapiro-Wilk teszt szerint ( $p > 0,05$ ), ezzel szemben a digitális készségek nem követik a normál eloszlást ( $p < 0,05$ ). A két változó eloszlását az 1. ábrán láthatjuk.

1.ábra: Az EQ és az ISS pontszámok eloszlása



Forrás: Saját szerkesztés

Amint azt a 2. táblázat mutatja, gyenge pozitív korreláció van az érzelmi intelligencia pontszáma (EQ) és a digitális intelligencia pontszáma (ISS) között, amely statisztikailag szignifikáns ( $r = 0,395$ ,  $p < 0,0001$ ). Ez azt jelenti, hogy az egyén érzelmi intelligencia szintje és a digitális készségének szintje között pozitív, szignifikáns kapcsolat van. Ennek megfelelően elfogadjuk az első hipotézisünket.



2.táblázat: Az érzelmi intelligenciához és a digitális készségekhez tartozó pontszámok közötti korreláció

		SumEQ	SumISS
SumEQ	Pearson Correlation	1	0,395**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	105	105
SumISS	Pearson Correlation	0,395**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	105	105
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Forrás: Saját szerkesztés

A nemek tekintetében is megvizsgáltuk a két változót. Arra voltunk kíváncsiak, hogy a nemek tekintetében van-e különbség a változókban.

Először az érzelmi intelligencia esetében néztük meg a nemek közötti különbségeket. A nők esetében az átlag EQ 109,5 (SD = 1,228), míg a férfiak esetében az átlag EQ 112,052 (SD = 2,788). Mivel az F-próba nem mutatott szignifikáns eredményt ( $p = 0,643$ ), így a kétmintás t-próba eredményét véve a következőt kaptuk:  $t = 0,874$ ;  $p = 0,384$ . Ez azt jelenti, hogy a nők és a férfiak között nem találtunk jelentős különbség az EQ-t tekintve. Ebből kifolyólag a második hipotézisünket elvetettük.

A digitális készségekre is megvizsgáltuk a nemek közti különbséget és a következőket kaptuk. Azt láthatjuk, hogy a férfiaknál a MR = 70,58; míg a nőknél a MR = 49,12. Ezekből az átlagokból láthatjuk, hogy a nők alacsonyabb digitális készségekkel rendelkeznek ( $p = 0,005$ ;  $U = 483,0$ ). Ez azt jelenti, hogy a férfiak és a nők között a digitális készségek szintjében szignifikáns a különbség, így a harmadik hipotézis beigazolódott.

## BEFEJEZÉS

Jelen tanulmány során arra kerestük a választ, hogy van-e kapcsolat az érzelmi intelligencia és a digitális intelligencia között, illetve a nemek közötti különbségeket vizsgáltuk az említett két változó esetében. Erre azért volt szükség, mert a mindennapokat áthatja a digitális technológia, mely szinte megkerülhetetlen részévé vált az életünknek. Ennek köszönhetően a kommunikáció módja is megváltozott, az offline kommunikáció helyét egyre inkább az online kommunikáció veszi át. Világ szinten átlagosan több mint 6 órát töltünk az interneten és átlagosan 2 órát töltünk a közösségi média platformokon [35]. Online, vagy offline módon, de kommunikálnunk kell, mondhatni létszükségletünk [36]. Lee és mtsai azt találták, hogy míg az offline személyes kommunikáció hozzájárul az életminőség növekedéséhez, addig az online kommunikáció nem. Az online kommunikáció hátrányosan befolyásolja az emberek vélt életminőségét [37]. Ezért is fontos az érzelmek felismerése és támogatás nyújtás az online közegben is, valamint egymás támogatása, motiválása a digitális eszközök használatában, illetve a megfelelő digitális tudás elsajátításában.

Az eredményeink alapján elmondható, hogy a vizsgálatban résztvevők átlag pontszámait tekintve magas érzelmi és digitális intelligenciával rendelkeznek, mindemellett közepes erősségű, és szignifikáns kapcsolatot találtunk a két tényező között. Ezenkívül még az is elmondható, hogy az érzelmi intelligencia szintet tekintve nem találtunk jelentős különbséget a férfiakat és a nőket vizsgálva. Azonban ennek mélyebb és megbízhatóbb vizsgálatára nagyobb elemszámú minta szükséges, mely esetén a nemek aránya közel azonos, ellentétben a jelenlegi mintával. Ezzel ellentétben a digitális intelligencia szintnél, szignifikáns különbséget találtunk,

még hozzá a férfiak esetében magasabb digitális intelligencia szintről beszélhetünk, mint a nők esetében.

A felmérés során kapott eredményekre, mint egy pilot kutatás eredményeire kell tekintenünk, és a viszonylag kevés elemszám a kapott eredmények biztatók, illetve további lehetőségeket rejtenek magukban. A továbbiakban mindenképp érdemes lesz nagyobb mintán is lefuttatni az elemzést, illetve megvizsgálni, hogy az érzelmi intelligencia és a digitális intelligencia kapcsolata változik-e a korrall és a munkatapasztalat növekedésével. Ezért a jelen tanulmányban bemutatott pilot kutatás a jövőre nézve mindenképpen előrevetíti egy nagyobb mintán megvalósítandó, esetleg longitudinális kutatás szükségességét is.

## IRODALOMJEGYZÉK

- [1] HENDON, M., POWELL, L., WIMMER, H. Emotional intelligence and communication levels in information technology professionals. *Computers in Human Behavior*, 2017, 71, pp. 165-171. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.048>
- [2] VAN LAAR, E., VAN DEURSEN, A. J., VAN DIJK, J. A., DE HAAN, J. The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in human behavior*, 2017, 72, pp. 577-588. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>
- [3] ODAME, C., PANDEY, M., PATHAK, P. Emotional Intelligence and Its Importance in Sustainable Development of Human Resources: A Conceptual Model. In: *Sustainable Human Resource Management*. Springer, Singapore, 2020, pp. 273-287. [https://doi.org/10.1007/978-981-15-5656-2\\_17](https://doi.org/10.1007/978-981-15-5656-2_17)
- [4] Promís, P. (2008). Are employers asking for the right competencies? A case for emotional intelligence. *Library Leadership & Management*, 2008, 22(1), pp. 24.
- [5] SCHUTTE, N. S., MALOUFF, J. M., HALL, L. E., HAGGERTY, D. J., COOPER, J. T., GOLDEN, C. J., DORNHEIM, L. Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and individual differences*, 1998, 25(2), pp. 167–177.
- [6] VAN DEURSEN, A. J. A. M., HELSPER, E. J., EYNON, R. Development and validation of the Internet Skills Scale (ISS). *Information, Communication & Society*, 2016, 19(6), pp. 804-823. <https://doi.org/10.1080/1369118x.2015.1078834>
- [7] GALLAGHER, K. P., KAISER, K. M., SIMON, J. C., BEATH, C. M., GOLES, T. The requisite variety of skills for IT professionals. *Communications of the ACM*, 2010, 53(6), pp. 144-148. <https://doi.org/10.1145/1743546.1743584>
- [8] AKHTAR, R., BOUSTANI, L., TSIVRIKOS, D., CHAMORRO-PREMUZIC, T. The engageable personality: Personality and trait EI as predictors of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 2015, 73, pp. 44-49. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.08.040>
- [9] WIŚNIEWSKA-PAŹ, B. Emotional Intelligence vs. Digital Intelligence in the Face of Virtual Reality. New Challenges for Education for Safety. *Culture e Studi del Sociale*, 2018, 3(2), pp. 167-176.
- [10] DQ INSTITUTE. Digital Intelligence. <https://www.dqinstitute.org/> (Letöltve: 2020.06.15).
- [11] TAINE, H. *General characters and general ideas on intelligence (rev.)*. L Reeve and Co, 1871.
- [12] SALOVEY, P., MAYER, J. D. Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 1990, 9(3), pp. 185-211. <https://doi.org/10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg>
- [13] MAYER, J. D., SALOVEY, P., CARUSO, D. R. Emotional intelligence: New ability or eclectic traits?. *American psychologist*, 2008, 63(6), pp. 503-517. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.63.6.503>

- [14] PASZTOR, J. Az érzelmi intelligencia (EQ) és az önszabályozás szerepe az online tanulásban. In: *26th Multimedia in Education Online Conference Proceedings*, Budapest, 2020, pp. 35-41.
- [15] MOQUIN, R., RIEMENSCHNEIDER, C. K. IT professionals and their psychological contract in the IT profession. In: *2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences*. IEEE, 2014, pp. 3970-3979. <https://doi.org/10.1109/hicss.2014.492>
- [16] BAWDEN, D. Origins and concepts of digital literacy. *Digital literacies: Concepts, policies and practices*, 2008, 30(2008), pp. 17-32.
- [17] BAK, G. Digitális kompetencia: új trend vagy szükséges tudás? In *Proceedings of VI. Winter Conference of Economics PhD Students and Researchers*. 2020. (In Press).
- [18] HATLEVIK, O. E., OTTESTAD, G. THRONDSSEN, Inger. Predictors of digital competence in 7th grade: a multilevel analysis. *Journal of Computer Assisted Learning*, 2015, 31(3), pp. 220-231.
- [19] FERRARI, A. *Digital competence in practice: An analysis of frameworks*. Sevilla: JRC IPTS.(DOI: 10.2791/82116), 2012.
- [20] CARLSON, T. *How to develop talent for the digital economy* <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/rethinking-talent-development-in-the-digital-economy/> (Letöltve: 2020.06.15).
- [21] DQ INSTITUTE. *Outsmart the Cyber-Pandemic Empower Every Child with Digital Intelligence by 2020*. [https://www.dqinstitute.org/2018DQ\\_Impact\\_Report](https://www.dqinstitute.org/2018DQ_Impact_Report) . (Letöltve: 2020.06.15).
- [22] VAN DEURSEN, A. J. A. M., HELSPER, E. J., EYNEN, R., *Measuring Digital Skills. From Digital Skills to Tangible Outcomes project report*. [www.oii.ox.ac.uk/research/projects/?id=112](http://www.oii.ox.ac.uk/research/projects/?id=112) . (Letöltve: 2020.06.15).
- [23] BRADBERRY, T., GREAVES, J. *Emotional Intelligence 2.0*. TalentSmart, 2009. <https://doi.org/10.1037/t11828-000>
- [24] PÁSZTOR, J., BAK, G., Folyton online: A közösségi média használat, a társas kapcsolatok és a boldogság összefüggései az Y és Z generáció tekintetében. In: *XVII. Nemzetközi Tudományos Napok Konferencia: A Tudományos Napok Publikációi*, Gyöngyös, Magyarország. 2020. (In Press).
- [25] BAK, G., KÖVARI, E. *Digitális kompetencia és online jelenlét mérése az egyetemi hallgatók körében*. In: *Globális kihívás – lokális válaszok*, 2020. (In Press)
- [26] STAPLES, B. *What Adolescents Miss When We Let Them Grow Up in Cyberspace*. The New York Times. <http://www.nytimes.com/2004/05/29/opinion/29SAT4.html?th=&page> (Letöltve: 2020.06.15).
- [27] LEWIS, M. *Next: The future just happened*. WW Norton & Company, 2002.
- [28] GORMAN, L., MCLEAN, D. *Media and society into the 21st century: a historical introduction*. (2nd ed.). John Wiley & Sons, 2009.
- [29] MAYER, J. D., CARUSO, D. R., SALOVEY, P. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 1999, 27(4), pp. 267-298. [https://doi.org/10.1016/s0160-2896\(99\)00016-1](https://doi.org/10.1016/s0160-2896(99)00016-1)
- [30] ENGELBERG, E., SJÖBERG, Lennart. Internet use, social skills, and adjustment. *Cyberpsychology & behavior*, 2004, 7(1), pp. 41-47. <https://doi.org/10.1089/109493104322820101>
- [31] AUSTIN, E., SAKLOFSKE, D. H., HUANG, S. H., MCKENNEY, D. Measurement of trait emotional intelligence: Testing and cross-validating a modified version of Schutte et al.'s (1998) measure. *Personality and individual differences*, 2004, 36(3), pp. 555-562. [https://doi.org/10.1016/s0191-8869\(03\)00114-4](https://doi.org/10.1016/s0191-8869(03)00114-4)
- [32] PETRIDES, K. V., FREDERICKSON, N., FURNHAM, A. The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school. *Personality and*

- individual differences*, 2004, 36(2), pp. 277-293. [https://doi.org/10.1016/s0191-8869\(03\)00084-9](https://doi.org/10.1016/s0191-8869(03)00084-9)
- [33] AUSTIN, E. J. Emotional intelligence and emotional information processing. *Personality and individual differences*, 2005, 39(2), pp. 403-414. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.01.017>
- [34] BAILIE, K. *An exploration of the utility of a self-report emotional intelligence measure*. PhD Thesis. Stellenbosch: University of Stellenbosch, 2005.
- [35] HOOTSUITE. The Global State of Digital in 2019 Report. <https://hootsuite.com/pages/digital-in-2019#accordion-132300> (Letöltve: 2020.06.15).
- [36] ARONSON, E., ARONSON, J. *The social animal*. Worth Publishers, Macmillan Learning, 2018.
- [37] LEE, P. S., LEUNG, L., LO, V., XIONG, C., WU, T. (2011). Internet communication versus face-to-face interaction in quality of life. *Social Indicators Research*, 2011, 100(3), pp. 375-389. <https://doi.org/10.1007/s11205-010-9618-3>

## EGY SZLOVÁKIAI VÁLLALAT ÉRTÉKÍTÉLETE A SZERVEZETI BIZALOMRÓL A COVID-19 GAZDASÁGI HATÁSAINAK SZEMPONTJÁBÓL

Éva BALOGH<sup>1</sup>- Gabriella MICHALEC<sup>2</sup>

### ABSTRACT

The aim of the research is to highlight the importance of trust between organizations. The key to success is not only numbers and profit margins, but also building trust between employees and employers, employees and business partners. The lack of trust is a phenomenon that can ruin many companies, but it should not always be a volatile quality. This is a tangible, pragmatic advantage that every company can create itself relatively quickly and successfully. The lack of trust can generate difficulties for the company not only in theory, but also in practice. Everyone who's linked to the company can feel it's consequences: suppliers, contractors, consumers, customers, employees, and the organization. However, sometimes there are those kind of influencing factors, that companies cannot fully prepare for and they are not ready for-when something starts in the world that no one expected before and we have no influence on such a process - a pandemic that freezes the world economy.

### KEYWORDS

Confidence. Organization. Management. Culture. Knowledge. Trust

### BEVEZETŐ

Számos hazai és nemzetközi kutatás szól a választott témánkról, azonban ezek elsődlegesen az elméletben vizsgálják a témakört, esetleg külön-külön szólnak kutatások a szervezeti bizalomról, számszerűsíthető eredmények csekély számban érhetők el. Ez is az egyik oka annak, hogy ezt a kutatási területet választottuk kutatásunkhoz, hogy betöltsük a rést és a hiányokat a téma egészének megvilágításában, számszerűsített adatokat szeretnénk közölni, mennyire fontos e jellemző egy vállalat életében, milyen gazdasági hatásai vannak, amikkel felhívjuk a figyelmet egy olyan területre, ami napjainkban még nincs a középpontban.

A kutatás célja feltárni a kapcsolatot - gazdasági szempontból - a szervezeti bizalom és a COVID-19 összefüggése tekintetében.

Tehát azért is választottuk ezt a témát, mert kevés kutatás és tanulmány született a fenti tényezők összefüggéseit célozva. Ugyanakkor szükséges foglalkozni a témával, mivel a globalizáció erősödik, a versenytársak száma rohamosan növekszik, sok vállalat dolgozik ugyanazon piacon, tehát a versenyszféra nagyon erős. Ezért is fontos egy vállalaton belül kialakítani a kultúrát úgy, hogy etikai elvárásoknak megfeleljenek, és ki kell alakítani szervezetten belül és kívül a partnerekkel a bizalmat, mert nagyon könnyen elveszíthetők ezek hiánya esetén. Ha e két komponens megvan és sikerült megvalósítani, akkor beszélhetünk kezdeti szervezeti sikerről. Azonban a sikeres szervezeti működéshez számos további elvárás megfogalmazódik, amelyeknek helyet kell kapnia a kutatásokban. Sok esetben előfordul, hogy a vállalaton belül úgy tűnik, minden a helyén van, viszont egy fontos összetevő hiányzik, a

---

<sup>1</sup> Mgr. Balogh Éva, [119582@student.ujs.sk](mailto:119582@student.ujs.sk), [evuska15@gmail.com](mailto:evuska15@gmail.com)

<sup>2</sup> Mgr. Michalec Gabriella, [michalecova.gabriela@gtk.uni-pannon.hu](mailto:michalecova.gabriela@gtk.uni-pannon.hu)

bizalom, ami nélkül nem működhet jól a szervezet. Ennek ellenére 2019 – ben egy olyan probléma ütötte fel a fejét a világban, amire az emberek többsége nem számított, a COVID-19. A gazdaságot és ezzel a vállalatok működését példátlan módon megváltoztatta a vírus, a legtöbb alkalmazott otthonról dolgozik, a házhoz szállítás iránti igény jelentősen megnőtt, az életermek és sok más intézmény bezárta kapuit a nyilvánosság előtt, és az üzleti kudarcok aránya ugrásszerűen megnőtt [11]. A válság idején a kooperációs tevékenységek megvalósítását magában foglaló kutatási fókusz mindmáig alul van kutatva, ezért nem világos, hogy a szervezetek vezetői hogyan tudják kezelni az együttműködés és a verseny kölcsönhatását, hogy megbirkózzanak a széles körben elterjedt vészhelyzetek potenciálisan pusztító hatásaival (pl. COVID-19) [5]. Ennek a kutatásnak az a célja, hogy megvizsgálja, hogyan tudja egy felvidéki vállalat vezetője felmérni a bizalmi szintet a vállalatban belül ilyen válsághelyzetben és megmutatja, hogy ha egy kisvállalatnál problémát jelentett az életben maradás, miképp sikerült tovább működni és kialakítani a bizalmat.

### **A szervezeti bizalom értelmezése**

Amikor egy vállalat elindításra kerül, fontos, hogy úgy alakítsák ki azt, hogy az hiteles és etikus legyen az emberek számára, amely arra törekszik, hogy megfeleljen a társadalmi elvárásoknak, optimalizálva a vállalat érintettekre gyakorolt hatását és minimalizálva a tevékenységekre káros hatásait [6]. Az Egyesült Államokban az 1950-es években visszasságok alakultak ki a gazdasági életben, erre reagálva alakult ki az üzleti etika. Céljaként kitűzött a morál vizsgálata és annak jobbá fejlesztése úgy, hogy a szervezeti kultúra tanításába beletartozzék az erkölcsi tudatosság [7]. Ebbe a tanításba beletartozik az üzleti bizalom kialakításnak elsajátítása, hiszen a tapasztalatok azt mutatják akár a személyes kapcsolatknál nézve, hogy az emberek olyan vállalatok termékeit és szolgáltatásait veszik meg, akik morálisak és bízni lehet bennük. A bizalmat elérni a fogyasztóknál nem kis feladat, akár évekre telhet, de megtérül az emberi ráfordítás. Páratlan jelentőségű, ami képes megváltoztatni mindent. Nélküle nem működnek az emberi kapcsolatok, az üzleti élet, a gazdaság költségei megnőnek, a befektetett erőnk, bármibe is kezdünk, nem térül meg, vagy csak nagyon lassan. Amikor a bizalmi szint alacsony egy vállalatban, a működési sebessége lelassul, ami plusz költségekkel jár, ezzel szemben, amikor a bizalom magasan jelen van egy szervezetben, felgyorsulnak a folyamatok és csökken a ráfordított költség az adott munkára. A legnagyobb kiadás az életben a bizalom hiánya, ideértve a vállalatokat és a családokat [3]. Az alacsony bizalomnak számos súlyos kihatása lehet a szerződéskötésekre, ahol megnyúlhat a megegyezés ideje, az együttműködésre, a fejlesztési és innovatív ötletek ki nem mondására és mindezekből bekövetkező gazdasági hatékonyság lassulására [9].

A kutatások száma az üzleti etika és a szervezeti bizalom témákban elenyésző, mert ezek felhasználásában kételkedők véleménye szerint a gazdasági etika egy szobatudomány, ami semmiképpen sem alkalmazható abból a szempontból, hogy segíteni tud vállalatoknak a sikeresebb működés érdekében, ezért is szeretnék mélyebben beleásni és felhívni a figyelmet e két tényező fontosságára [10]. Szólnak kutatások az üzleti morálról, amik abból a szempontból vizsgálják a témát, hogy a gazdaság különböző területein az erkölcsi vákuum milyen jelei tapasztalhatók a vállalatoknál, vagy olyan képzésekre hívják fel a figyelmet, ami a munkavállalók etikai érzékenységének és döntéshozatali képességének javítását célozzák, aminek használata a tőkepiaci érték növekedését hozhatja [10]. Volt, aki szembeállította a profitot és a GDP-t az emberrel egy etikus gazdaságban, miképp az ember fontosabb, mint az előtte megnevezett két tényező. Azonban egyelőre kevés kutatás íródott olyan problémákat övezve, mint például a tavaly decemberben megjelent korona vírus, ami az egész világgazdaságot lefagyasztotta és hatalmas problémákat okozott mind a szervezeti működésben mind a kereskedelemben egyaránt. A vírusról általánosságban a következő fejezetben írunk, hogy még átláthatóbbá tegyük a témakör fontosságát.

**12th International Conference of J. Selye University**  
**Economics Section**

**Covid-19**

2019 decemberében egy alattomos, ámbrá annál markánsabb vírus ütötte fel a fejét nemcsak az egészségügyben, de vele együtt a gazdaságban is. Mint azt már a médiából kellőképpen megtanulhattuk, a Covid-19 névre keresztelt influenza tünetekkel járó világjárvány Kínában, pontosabban Hupej tartományban ütötte fel a fejét. Mindmáig riasztó sebességgel terjed, milliókat megfertőzve, a gazdasági tevékenységekre mély nyomást gyakorolva, mivel az egyes országok szigorú korlátozásokat vezettek be az emberek szabadon mozgására és a vírus terjedésének megállítására. A gazdasági károk már teljesen nyilvánvalók egészen áprilistól terjedően, ilyen mértékű gazdasági sokkot évtizedek óta nem tapasztalt a világ. Gazdaságok indultak hanyatlásnak, csökkenő stádiumba került a pénzügyi stabilitás, ezen felül pedig mélypontra került a fogyasztói és munkahelyi bizalom. Egy áprilisban elvégzett kutatás szerint érezhetően visszaesett a bizalmi szint munkavállalók és munkaadók között. Ennek legfőbb oka a „home office” adta lehetőség kihasználata volt. Annak ellenére, hogy sok esetben a technikai vívmányok adta lehetőség állt rendelkezésre és sokan otthonról, szinte a fotelból ülve végezheték el napi munkarutinjukat, számos vezető megkérdőjelezte az így dolgozó munkavállalók munkájának hitelességét. Sok munkavállaló élt azzal a panasszal illetően, hogy vezetőik így sokkal jobban és többszöri alkalommal próbálták őket kontrollálni, felügyelet alatt tartani, mint a vírus kirobbanása előtt. Ez pedig nem más eredményez, mint a felek közötti bizalom hiányát. A koronavírus ebből kifolyólag sokféle módon nehezíti meg szervezetek működését. A legelső problémába akkor ütköztek egyes vállalatvezetők, mikor az irodai helyett az otthoni munkavégzésre kellett áttérniük. Noha manapság már rengeteg megoldás áll rendelkezésünkre otthoni munkavégzést illetően, a legtöbb vállalatnál mégis kikristályosodott, hogy képtelenek egy jól működő bizalmi munkakapcsolatot kialakítani az ott dolgozókkal, ami még a vírus idején is fenntartható állapotban maradt volna [4] [7].

Ebből is látni azt, hogy az elmúlt időszakban az egyes vállalatvezetőknek egy olyan működésmódot kellett elfogadniuk, amihez sokan előtte nem voltak hozzászokva, nem voltak rá felkészítve és nehezen tudnak vele azonosulni. Ezért is gondoltuk megvizsgálni, hogy hova is vezet a fajta bizalmatlanság szervezeti szinten? Mit lehet tenni annak érdekében, hogy ez újra a régi kerékvágásban menjen tovább?

**Elemzés módszertana**

Kutatásunkat egy szlovákiai székhelyű cég vizsgálatával szeretnénk elvégezni.

A témakör precízebb és részletes felkutatásához elsődlegesen irodalomkutatást folytattunk könyvtárakban és elektronikus felületeken. A kézzelfogható tudományos munkák mellett a mai digitális világban az internet nélkülözhetetlen, ahol többek között az egyetemi könyvtárakból elérhető különböző folyóiratokat olvastuk át, a hozzáférhető angol, szlovák és magyar nyelvű tanulmányok beszerzése érdekében. Az online könyvek is segítettek az elméleti rész összeállításában, melyek különböző elektronikus felületeken elérhetők. A begyűjtött irodalom alapján megkezdtük a dokumentumelemzést és az elméleti alapok összegzését.

Primer kutatásunkban a választott cég példáját bemutatva interjút készítettünk, és a válaszok alapján következtetéseket vontunk le.

**Kutatási eredmények**

A választott cég nevét nem felfedve kívánta megválaszolni kérdéseinket a témával kapcsolatban, azonban annyit megjeleníthettünk róluk név nélkül is, hogy majdnem 12 évvel ezelőtt kezdték meg logisztikához, áruszállításhoz kapcsolódó tevékenységüket. Már az elindítását követően a vállalat korlátolt felelősségű társaságként lett bejegyezve, így a nevében is szerepel az s.r.o. rövidítés. Egyetlen jogos tulajdonosa van a vállalatnak, ő felel teljes vagyonával a vállalat kötelezettségeiért. Országon belüli és nemzetközi áruszállítással foglalkoznak, de amellet reklám és marketing szolgáltatásokat, adminisztratív jellegű



szolgáltatásokat nyújtanak. 12 ember dolgozik a vállalatban: 8 gépjárművezető, 1 fuvarszervező, 1 bérelszámoló, 1 külsős könyvelő és az igazgató. A 2008-as gazdasági világválság után merész ötletként tűnt egy árufuvarozással foglalkozó vállalatot alapítani, de már abban az időben is sikerült a vállalatnak több kölcsönszerződést létrehozni más vállalatokkal áruszállítás okaként. A vállalatnak így könnyű volt felfutnia a piacon, a 7 kamionra mindig találtak elszállítani való árut nem csak belföldön, külföldön is egyaránt. Eleinte egy nemzetközi program segítségével keresték az egyes kamionokra a fuvarokat, majd később, egy helyi magánvállalkozó kérte fel a vállalatot az ő fuvarjainak lebonyolítására. Németország és egy szlovákiai vállalat között forog napi szinten temérdek mennyiségű autóalkatrész és építőiparba szánt nyersanyag.

A szervezet bizalommal kapcsolatos kérdéseit a fuvarszervezési részleg vezetőjének tettük fel, mivel ő az a személy, aki minden részleg munkájába belelát. Az alábbi kérdéseket tettük fel neki:

1. Hogyan valósul meg a kommunikáció az alkalmazottak és az igazgató között?

Mivel a vállalat nem nagy méretű, hiszen csak 11 ember dolgozik napi szinten a vállalatnak, így nem jelent gondot közvetlen kapcsolatot kialakítani alkalmazott és vezető között. Mivel a vállalatnak két irodája van, az egyikben székel az igazgató, másikkban pedig folyik a fuvarszervezés, így a személyes kommunikáció néha nehézkesen valósul meg. A két iroda között van 60 km, így inkább a telefonon keresztüli kommunikációt kamatoztatjuk. A vezető mindig meghallgatja kollégáit, az esetlegesen előforduló problémákat fontosságuk szerint próbálja elbírálni. Időben szétosztják, hogy mikor mit kell elvégezni.

2. Miben nyilvánul meg a vezető és alkalmazott közötti bizalom?

Természetesen jelen van a bizalom, hiszen akkor az alkalmazott sem választotta volna ezt a céget munkahelyéül. Ebből is látszik, hogy megbízik a vállalatban. Persze mint az élet más pontjain is, itt is jelen van néha a feszültség, a munkahely váltási hullám, de végül mindenre találunk megoldást. Sokszor előfordul, hogy szinte egyszerre jön össze minden, rengeteg problémával találjuk szembe magunkat, ilyenkor persze az embernek is elmegy a kedve a munkától. Szinte az összes sofőrrel elmondható, hogy volt már olyan labilis helyzetben, mikor épp nem az ő problémájának megoldását tartottuk szem előtt, s ezáltal azonnali hatállyal munkahelyet szeretett volna váltani. Később rájöttek, hogy nehéz egy teljesen új, ismeretlen közegben újra helytállni, ezért inkább itt maradtak továbbra is töretlenül a vállalatnál. A vezető saját részéről szintén megbízik alkalmazottjaiban, ha ez nem lenne így, már elbocsátotta volna őket. Igen, mint minden más vállalatnál, már ebben a szervezetben is megtörtént esetnek számít, hogy időközben el kellett küldeni alkalmazottat, de arra nyomós okok voltak. Az így megmaradt sofőrök 90 %-ról elmondható, hogy a vállalat elindítása óta oszlopos tagjai a csapatnak. Ezért az ő esetükben nyugodtan rájuk lehet bízni a munkavégzést.

3. Milyen következményei lehetnek a bizalomhiánynak?

Logikusan gondolva két irányból indulhat el: vezetőől munkavállaló felé és munkavállalótól felfelé a vezető irányába. Ahogy azt említettem, volt olyan eset, amikor a vezető nem bízott meg a munkavállalóban, hogy az ő számára kiosztott munkát el tudja végezni, s ez elbocsátást eredményezett maga után. Természetesen a vállalatban is jelen van a három hónapos próba munkaidő, ha valaki ez alatt az idő alatt nem képes ráállni az adott munkafolyamat megértésére és annak elvégzésére, sajnálatos módon meg kell válnunk tőle. A vállalatnál is volt már példa arra, mikor a munkavállaló nem bízott meg a vezetőben; ez legfőképp abban nyilvánult meg, hogy nem kapta meg az előre neki megígért fizetését, amiben belépésekor megegyeztek. Legfőképpen ezt a kétfajta kockázati tényezőt próbálják kikerülni a szervezetben, mivel ha felüti fejét az ilyesfajta probléma, az lehet a vállalat végezete.

4. Belegondoltak-e már abba, hogy ennek gazdasági következményei is lehetnek?

Természetesen igen, pedig sajnos mai napig nincs rá kiépítve egy biztos talajon álló, bármikor felhasználható rendszer megoldással együtt. Fontos kialakítani bizalmi kapcsolatokat az egyes vevők között is, hiszen ha ők nem bíznak meg bennünk, nem veszik meg fuvarjainkat. Ebből is látszik, hogy rengeteg energiát kell befektetni olyan kapcsolatban, ahol bizalomhiány van.

5. Kik között van jelen legnagyobb mértékben bizalom vagy bizalomhiány? Alkalmazottak között vagy alkalmazott és vezető között?

Sokszor észrevehető, hogy a sofőrök inkább a speditőrön keresztül kommunikálnak a vezetővel, mintsem egyenesen a vezetővel. Vállalatunk esetében elmondható, hogy a bizalom könnyebben kialakult a speditőri-alkalmazotti szinten, mint vezetői- sofőri szinten. Előfordul néhány alkalommal, mikor sofőr és sofőr között alakul ki bizalomhiány, ugyanis egymásban konkurenciát látva, nem kommunikálnak vagy kevésbé kommunikálnak egymással.

6. Foglalkozik-e a vállalat a szervezeten belüli bizalom építésével?

Mivel a sofőrök napi szinten úton vannak, s csak legtöbbször hétvége vannak idehaza, nincs rá legtöbbször idő. Éves szinten két alkalommal tartunk egy-egy céges napot egy finom vacsorával, kötetlen beszélgetéssel együtt, amikor mindenki elmondhatja problémáját, baját, baját munkájával kapcsolatban.

7. Milyen hatással volt Önökre a koronavírus?

Mint minden ágazatot, a logisztikát is kellőképpen sújtotta a koronavírus. Hatalmas gazdasági visszaesés történt, sokkal kevesebb fuvarra kellett lebonolítanunk, sokkal kevesebb fuvar adhattunk el mi magunk is. Áprilisi és májusi hónapra vonatkozólag az előző éves bevételhez számítva 60-70 %-os csökkenést szenvedtünk el, amit még a mai napig próbálunk helyrehozni. Sajnálatos módon ez meglátszik kifizetéseinken is, próbáljuk magunkat beérni hónapról hónapra. A majdnem két hónapos részleges leállás nálunk is azt eredményezte, hogy meg kellett válnunk két kollégánktól, mivel kevesebb lett a munka, nem kellett annyi sofőr egyszerre az utakra, nem tudtuk ennyi ember bérét fizetni. Ámbár az állam által megpályázott pénzügyi segítséget sikeresen megpályáztuk, el is nyertük, ez még mindig édeskeves volt a bérek kifizetésére. Emellett persze rengeteg más kiadásaink is vannak (üzemanyag, szervizköltségek, autópályadíjak, adó, szolgálati telefonok stb.).

### **Következtetések**

Ezen fejezetben szeretnénk pár általunk megfogalmazott javaslatot tenni annak érdekében, hogy a vállalat hogyan tudná a bizalmi szintet növelni, ezáltal is sikeresebbé válni.

Szinte állandó jelleggel ki lehetne hangsúlyozni, hogy a legfontosabb minden esetben egy olyan bizalmi légkör kialakítása, melyben az alkalmazottak jól érzik magukat, nem idegeskednek, nincs aggodás és állandósuló feszengés afelől, hogy a vezetőnek megfelel-e az így elvégzett munkájuk. Fontos tehát a helyes atmoszféra kialakítása minden helyzetben.

Lényegesen fontos lenne odafigyelni a kommunikációra, több esetben bevonni a dolgozókat is a döntéshozatalba, meghallgatni ötleteiket. Ezáltal a munkásokban is azt az érzetet keltenénk fel, hogy fontosak a vállalat számára.

Ha egy új sofőr, kolléga jönne a vállalatba, nélkülözhetetlennek tartanánk egyfajta betanulási tervet, amely során még gyorsabban, hamarabb kiismerné a vállalat működését, a szervezeti kultúráját, működésének célját, ezzel is időt és pénzt megtakarítva.

Nagyot lendíthetne a bizalmi szint kialakításában az évente többszöri alkalommal megszervezett közös események, esetleges csapatépítő jellegű találkozók, vacsorák, ebédek, ahol a dolgozók nyíltan, mindenféle tabu nélkül mondhatnák el véleményüket az egyes esetlegesen jelenlevő problémákról. Az ilyen fajta találkozók könnyen motiváló jelleggel

bírhathatnak a dolgozók körében. A most fennálló kritikus helyzetben is elnézőbb lenne a munkavállaló, tovább kitartana a cég mellett.

Mérvadó még ezen felül a vezető hozzáállása kollégáihoz. Ha egy másik emberrel akarunk bizalmi kapcsolatot kialakítani, ahhoz márpedig meg kell nyílnunk a másik előtt. Ebben nagy segítség lenne, ha a vezető elmondaná beosztottjainak, hogy mikor és miért döntött úgy, ahogy, és miért pont azt a lépést gondolta a legjobb megoldásnak. Nem elég keményen felállni a vállalat élére, tudni kell embernek is maradni a személyes kapcsolatokban.

Amint az látható, a komoly üzleti partnerek felé szinte a bizalmi kapcsolatok biztos talajon állnak, ezen a részen nem található bizalomhiány. Ahogy azt olvashattuk, már a vállalat megalakulásakor létrejöttek kölcsönszerződések, amelyek a mai napig érvényben vannak.

### Befejezés

Kutatásunk fő célja az volt, hogy egy adott cégen keresztül feltárjuk gazdasági szempontból a szervezeti bizalom szerepét a jelenlevő, koronavírus sújtotta helyzetben. Az elvégzett kutatásunkból kiderült, hogy egyes esetekben pozitív mértékben van jelen a bizalom - üzleti partnerek és a vállalat között; ezzel szemben vállalaton belül a vezető és alkalmazottak között nagy mértékben megbomlott a bizalmi kapcsolat a járvány sújtotta időszakban. Ennek alapjaként a helytelen és rosszul kialakított információ átadást vetítettük fel, mint problémaforrást. A dolgozók legtöbbször egy harmadik személyen keresztül beszélnek vezetőjükkel, ami egy sok időt és pénzt emészt fel. Arra az elhatározásra jutottunk, hogy minden esetben kulcsfontosságú tényező a bizalom, anélkül nem működhet egy szervezet sikeresen. Meg kell tanulni bízni egymásban, sőt a vezetőknek is meg kell tanulniuk elfogadni és bízni alkalmazottaik elvégzett munkájában, amelyet egy megfelelő környezetben sikeresen magukénak tudhatnak.

### IRODALOMJEGYZÉK

- [1] BENCSIK, A. – JUHÁSZ, T. *Tudásorientált szervezetek értékítélete a bizalom gazdasági hatásairól*. *Vezetéstudomány*, 2018. 30-39 p. ISSN 0133-0179.
- [2] BENCSIK, A. *Dolgozói elégedettség – a szervezeti versenyképességet befolyásoló tényező*. *Vezetéstudomány*, 2005. 41-47 p. ISSN 0133-0179.
- [3] COVEY, S.M.R. *The Speed of Trust*. 2006.
- [4] DWIVEDI Y.K., et al. *Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life*. *International Journal of Information Management*, 2020 <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102211>
- [5] EPSTEIN, E.M. *The “good company,” rhetoric or reality? Corporate social responsibility and business ethics redux*. 2006.  
[https://www.researchgate.net/publication/227994186\\_The\\_Good\\_Company\\_Rhetoric\\_or\\_Reality\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_and\\_Business\\_Ethics\\_Redux](https://www.researchgate.net/publication/227994186_The_Good_Company_Rhetoric_or_Reality_Corporate_Social_Responsibility_and_Business_Ethics_Redux)
- [6] FÜLÖP, Gyula R., et al. *Üzleti etika a magyar kisvállalatok gyakorlatában*. *Vezetéstudomány*, 1997. 3-14 p. ISSN 0133-0179.
- [5] DYER, J. H. - SINGH, H. – HESTERLY, W. S. *The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture*. Wiley Online Library, 2018.  
<https://doi.org/10.1002/smj.2785>
- [7] RAHUL D., et al. *Impact of digital surge during Covid-19 pandemic: A viewpoint on research and practice*. *International Journal of Information Management*, 2020.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102171>
- [8] SZEGEDI, K. *Hazai nagyvállalati etikai kódexek tartalmi értelmezése*. *Vezetéstudomány*, 2012. 44-55 p. ISSN 0133-0179
- [9] TARNAI, M. *A bizalom szerepe a gazdasági kapcsolatokban*. *A Gazdaság és az emberi viszonyok c. fejezet része Gazdaságpszichológia*, 2003, Budapest. 676–715 p.

- [10] TÖRÖK, A. *Racionalitás és etika a gazdasági döntésekben*. Közgazdasági Szemle, 2000. 918-931 p. ISSN 1588-113X.
- [11] WASHINGTON POST. *U.S. becomes first country to report 100,000 confirmed Coronavirus cases; Trump Defence Production Act*. 2020.  
<https://eu.usatoday.com/story/news/nation/2020/03/27/scientists-track-coronavirus-strains-mutation/5080571002/>

## DYNAMICS OF COMPETITION IN THE HUNGARIAN POULTRY INDUSTRY

Tibor BAREITH<sup>1</sup> – Arnold CSONKA<sup>2</sup>

### ABSTRACT

This study examines the competitive nature of the Hungarian poultry sector between 2006 and 2016. Throughout the period examined the poultry population stagnated, however the industrial sector changed structurally and the livestock in individual farms decreased. Our main goal to measure the market competition and specify the main drivers of the abnormal profit in the Hungarian poultry industry. Profit persistence was estimated using the Arellano-Bond GMM and Blundell-Bond dynamic panel. Based on our results, it can be said that the level of profit of the poultry sector is close to the equilibrium profit level. It can be stated that the the farm size and technological development as well as the tax advantages of sole proprietorship distort competition and result in higher profits. Taking long-term risk has a negative impact on abnormal profits. Based on the model, it can be said that the breakthrough point in the poultry sector is technological advancement and population growth, along with the suppression of labor.

### KEYWORDS

profit persistence, competition, poultry sector, agriculture, dynamic panel

### INTRODUCTION

Agricultural markets have undergone a significant transformation over the last 30-40 years and are very far from perfect competition. Due to corporate mergers and acquisitions, few agricultural players hold 60-80% of the market in each agricultural market and market concentration is significant in agriculture [1]. Horizontal integration affects few markets, but in addition to horizontal expansion, vertical integration is also typical in agriculture. In addition to vertical and horizontal concentration, the variety of products, the production of a given product in different qualities, and the variety all indicate that agricultural markets are not necessarily the best examples of perfect competition from a theoretical point of view. In my opinion, the foreign exchange markets are the closest to perfect competition, to give an example. The product is homogeneous, there are many players, information is immediately integrated into prices, but in the foreign exchange and financial markets there may also be players who are able to influence prices or these markets are also hit by crises.

Over the past 20 years the structure of the Hungarian poultry sector has been constantly changing, with a clear trend towards the decline of individual farms. There is agreement in the Hungarian literature that it is not possible to carry out the activity economically and profitably in case of a small farm size. The fragmentation of the competitive structure puts small businesses at a competitive disadvantage; therefore the current process can also be seen as a natural market purge. We present the trends of poultry flocks through the example of the most dominant species of poultry. Domestic hen stock was fluctuating during the period under

---

<sup>1</sup> Tibor Bareith, egyetemi tanársegéd, Kaposvári Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Pénzügy és Számvitel Intézet, bareith.tibor@ke.hu

<sup>2</sup> Arnold Csonka, PhD, egyetemi docens, Kaposvári Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Regionális és Agrárgazdaságtani Intézet, csonka.arnold@ke.hu

review. Immediately after the accession to the EU the total domestic stock was close to 32 million individuals. Following the accession, similarly to the majority of animal husbandry sectors, the number of individuals decreased. In the new single market, the sector has recovered relatively quickly, with a ten percent increase in chicken stock between 2007 and 2011.



Figure 1: Development of the hen population in Hungary (2005-2018)

Source: Own editing based on KSH (Hungarian Central Statistical Office) [2] data

However, the whole sector was not affected by the expansion of production: the number of hens kept in individual farms continued to decrease during this period, and the increase in production was characteristic of the economic organizations. The reason for the difference lies primarily in the differences in the size of farms and the resulting operational conditions. The average size difference between individual and corporate farms is well illustrated by the data of the Research Institute of Agricultural Economics (hereinafter referred to as AKI - Agrárgazdasági Kutatóintézet) test farm system: based on the standard production value per farm, the average farm size of social poultry farms in 2005 was about eighteen times the average farm size of individual farms. The same rate reached 20 in 2011, and was already well over 40 in 2015 [3]. Popp [4] emphasizes that modern technologies cannot be used economically at small size, while natural efficiency will be low in case of outdated housing technology. Fragmented plant structure is identified as a competitiveness problem by Varga et al. [5], Nábrádi and Szöllősi [6], and Udovecz et al. [7].

On the basis of the above, it can be stated that after the initial downturn, a natural restructuring of the sector started in 2007, whereby the farms, which were typically larger in size, employing more modern technology and were more competitive, were able to expand their production. The growth process of the latter came to a halt in 2012. Rapid switching was largely caused by external factors. I will elaborate further on this below.

Another reason for the sector problems lies in regulatory changes. Market regulation burdens in the European Union have led to significant competitive disadvantages vis-à-vis American and Asian competitors already in the early 2000s [8] [9]. In the second decade of the millennium, the administrative, animal welfare and environmental regulations concerning production and processing were further strengthened, for which even the poultry production units and slaughterhouses of the more developed EU member states were not fully prepared [5]. One of the striking examples of strengthening is the 2012 regulation on expanding and replacing laying hens' cages. Increasing the minimum seating capacity and obligatory perches not only increased production costs by 10-30 percent, but also increased the risk of injuries and deaths by increasing social stress and animal health risks [10].

## LITERATURE REVIEW

The history of the measurement of profit persistence began with PCM models. Later, PCM method has been replaced by autoregressive models, primarily AR1. The next methodological development phase was to use the estimated AR1 parameter in an OLS model as a dependent variable and to use company-related and industry-related variables as independent variables. Roughly at the same time, fixed-effect (FE), pooled OLS, and in rare cases random effect (RE) models have been emerging. The primary use of panel OLS models was to estimate the AR1 parameter. After 2010 and nowadays, dynamic panel GMM models provide the most reliable estimate of profit persistence. GMM models usually deal with company-related, industry-related, and in some cases regional variables.

There are two similar studies, Hirsch and Gschwandtner [11] and Gschwandtner and Hirsch [12] on profit persistence, which we would like to introduce here together. Both studies analyze the food industry in five European countries (Belgium, France, Germany, Italy and the United Kingdom) on data from 1996 to 2008. What makes the two studies different is the methodology chosen and the size of the sample. The study by Gschwandtner and Hirsch [12] includes 4,676 companies, while Hirsch and Gschwandtner [11] includes 5,494. In Gschwandtner and Hirsch [12], short- and long-term profit persistence was estimated with AR1, and then the estimated coefficients were used as a dependent variable in an OLS model. Of the nine independent variables, five are company-related and four are industry-related indicators. Profit persistence and OLS models were estimated for each country separately. According to the results, the Belgian food industry market is the most competitive (profit persistence value is 0.06), while the United Kingdom (0.23) is the least competitive, however, the significant profit persistence values are between 38-42% for all countries, so less than a half of the companies deviate from the normal profit level. In the OLS model estimating short-term profit persistence, company size and growth were significant in four of five countries. In the long-term profit persistence model, there are also significant corporate effects (market share, company age, company growth), a single industry variable (number of companies operating in the industry) has become significant in at least three countries.

In Hirsch and Gschwandtner [11] profit persistence was examined by dynamic panel GMM estimation. According to the other study, Belgium had the lowest (0.11) and the United Kingdom had the highest (0.304) profit persistence. In the GMM model, short- and long-term profit persistence cannot be calculated as easily as in the case of autoregressive models. The authors solved this by relating the parameters of the independent variables to long-term profit persistence, and to relate the interaction between the dependent variable and its time lag to short-term profit persistence. Compared to their previous study, some new variables were included in the research, such as short-term risk and market concentration. For at least 3 countries, the following variables are significant for short-term profit persistence: firm size and growth, short-term risk and industry concentration (CR5). Three of these four effects are company-related effects, the result is very similar to the OLS estimation. Under the same criteria, short-term and long-term risk for long-term profit persistence is significant in at least three cases. Based on the results, high profit persistence is characteristic of young and large companies with a low risk rating. Another conclusion is that the food industry has lower profit persistence. In his doctoral dissertation, Hirsch [13] reported only the results of the GMM estimation. In his meta-regression study, Hirsch [14] highlights that many profit persistence researches contain bias (cites some of his own studies as examples) because micro-sized firms are under-represented in the samples, which may result in profit persistence being overestimated. In the case of the two studies presented, a similar problem arises, so the real profit persistence values may be even lower.

The study by Tamirat et al. [15] is most similar to our empirical research. The authors used the Dutch FADN database, the data are from 2001 to 2015 and contain a total of 1796 companies.

From the FADN database, dairy farms, field crop production, pig keepers and the category of livestock (cattle, poultry, pig and lamb mixed) were highlighted, with the largest number of pig keepers. To test the robustness of the results, two types of profit indicators (modified ROA and net profit margin) were also calculated. Three methodologies are used in the study, OLS, quantile OLS, and GMM. For the OLS and quantile OLS estimates, the authors do not incorporate the lagged profit rate into the model, so I present only the results of the GMM models, focusing on the whole sample and the pig keepers. GMM models were filtered by year, region, and land type effect. Considering the modified ROA, the profit persistence is 0.075 for the total sample, and 0.071 for the pig keepers. These are also very low values compared to the food industry (0.11-0.34). For both estimates (complete sample; pig keepers), long-term risk, firm age, size, and labor productivity were significant. In addition, working capital, capital intensity, and diversification are also significant variables in the overall sample. Considering the net profit margin, very similar results were obtained. Interestingly, the subsidy rate is not significant in either case, only for dairy farms. The only flaw in the models is that the unit of working capital is 1,000 euros, while all the others have some ratio or logarithm, so the differences in size do not disappear completely, despite the authors controlling the size.

Gschwandtner and Hirsch [16] compared the profitability of the food processing industry in the European Union and the United States. Profit persistence analysis was performed with dynamic panel and GMM estimation, the comparability of samples was ensured by matching. In addition to the GMM estimation, the authors also performed the classical OLS estimation, with the aim of demonstrating the robustness of the estimation and quantifying the error of the OLS estimation (compared to GMM). The value of profit persistence became around 0.3 in both samples (GMM estimation), there is no significant difference between the EU and the US. This also means that profit persistence exists on both continents. The authors mention that a profit persistence of 0.3 is lower than for other manufacturing industries. This finding was also made by Hirsch and Gschwandtner [11], Hirsch and Hartmann [17] and Goddard et al. [18], among others, in their previous study. Among the company-related variables, the size of the company (logarithm of all assets), short-term risk (current liabilities / current assets) and long-term risk (long-term liabilities / equity) became significant. The size of the company and long-term risk show a positive relationship with the profit level, while short-term risk shows a negative relationship. Among the industry variables, a negative significant relationship was found for industry growth (industry revenue growth). In the EU sample, the coefficient is positive for the Herfindahl index. The authors tested the impact of the crisis in two ways: on the one hand, they marked the years of the crisis with dummy variables (the results of which were not reported), and on the other hand, rerun the estimate, excluding the years 2008 and 2009. In the case of the first method the crisis dummy variable did not become significant, in the case of the second method the profit persistence increased, however, the difference was not significant compared to the whole sample.

Figure 2 summarizes the significant variables found in the relevant profit persistence studies in the food industry. We can see that company-related impacts are the most relevant.



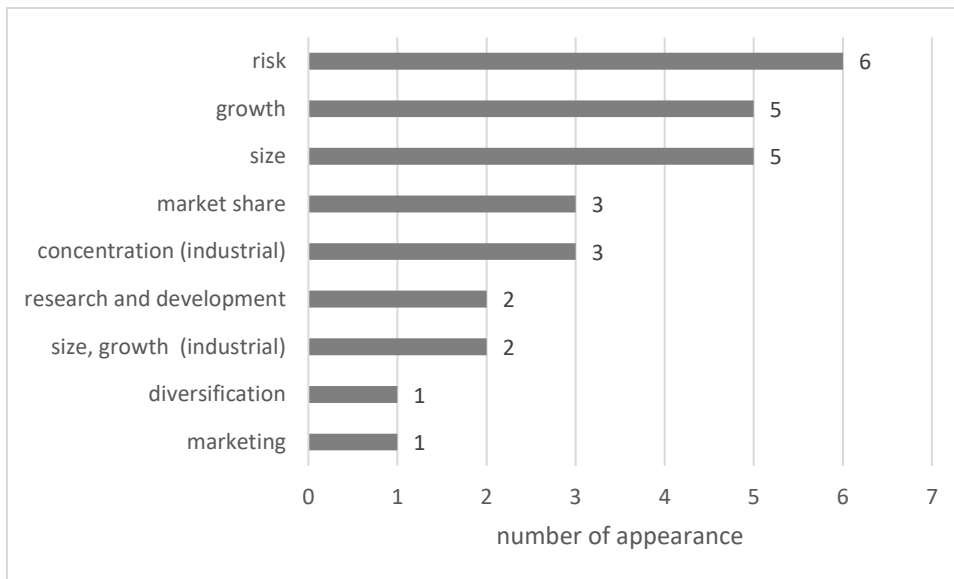


Figure 2: Proxy of significant variables from the related literature

Source: own editing based on related literature

#### DATA AND METHODOLOGY

During the research I used data from the National Agricultural Research and Innovation Centre (NAIK) Research Institute of Agricultural Economics (AKI) test Farm Accountancy Data Network (FADN). Every country in the European Union has the FADN system, which collects data about more than 80,000 farms. The EU-wide database represents a population of approximately 6.4 million [19]. The database is representative of region, size and activity. Due to the form of data provision the data of individual and corporate farms becomes comparable. The Hungarian test farm system covers 2% of the population; the monitored plants provide more than 5000 data a year. Our sample contain 180 poultry farms.

During the abnormal profit test, I analyze the extent to which each firm's ROA for a given year differs from its average annual profitability level. Thanks to normalization, we can filter out the effects of macroeconomic cycles and interpret profit as a deviation from market norms [20] [21].

$$\pi'_{i,t} = \frac{ROA_{i,t} - \overline{ROA}_t}{\overline{ROA}_t} \quad (1)$$

$\pi'_{i,t}$  denotes abnormal yield.

Initially, autoregressive processes were used to measure profit persistence, most often the AR (1) model. In number of lag 1 model, the profit rate at time t is explained by the profit rate one year earlier (t-1). In addition to autoregressive models, OLS models have appeared, most often using persistence values from AR (1) models as dependent variables. Today, the most reliable estimate is made by dynamic panel models.

Hirsch and Gschwandtner [11] found that due to the previously presented limitations of AR model estimation, the dynamic panel model with the Arellano-Bond Generalized Method of Moments (GMM) estimation is the most suitable for investigating profit persistence. According to Hirsch [14], GMM is the proper technique for estimating profit persistence, OLS estimation biases upwards. The estimation can be applied well if there is a large number of observed companies (small T, large N type sample) for a short period of time.

$$\pi'_{i,t} = \sum_j \alpha_j (X_{j,i,t}) + \lambda \pi'_{i,t-1} + \varepsilon_{i,t} \quad (2)$$

Where  $\varepsilon_{i,t} = \eta_i + v_{i,t}$ . The Arellano-Bond GMM estimate is based on the first differences in the equation, which eliminates time-invariant firm specific ( $\eta_i$ ) effects [11] [22]. Firm and industry-specific variables ( $X_j$ ) that may explain the persistence of corporate profits may be included in the model. The GMM estimate is considered consistent if there is no second order autocorrelation in the error terms (the first order cannot be due to the delayed explanatory variable) and the instruments are adequate. Second-order autocorrelation is easy to test, and instruments can be tested by Hansen and Sargan test. The lagged depended variable is endogenous; everything else is exogenous variables in the model [11]. The Hansen test is robust to heteroscedasticity.

The upper and lower few percentages of the distribution of variables were handled with trimming due to the outliers. The database certainly contains human error, it takes several steps to populate the database with data, and problems may arise during queries. For this reason, a "cut off" of few percents of the data is justified. The treatment was performed for all variables. During the literature review, it happened only a few times that a different dynamic panel estimation procedure appeared in addition to the GMM model. In order to test the robustness of the results, I also performed a profit persistence estimation using the Blundell-Bond (1998) method. The Arellano-Bond GMM estimation procedure gives more reliable results than the panel OLS estimates, but does not perform perfectly. The Arellano-Bond GMM performs very poorly if the auto-regressive parameter ( $\lambda$ ) is too large or the ratio of the variance of the panel effect and the variance of the individual error terms is too large [23], the Blundell-Bond model was developed to remedy this.

The Blundell-Bond estimate assumes that there is no autocorrelation among the individual error terms, and that proper operation requires that the panel effect be independent of the first difference in the first observation of the dependent variable. Just like the Arellano-Bond estimate, Blundell-Bond works well when we have a lot of observations, but the time parameter is finite. For profit persistence estimates, the Arellano-Bond method can be considered to be the standard, in my opinion the reason for this is that the Blundell-Bond estimate gives a more reliable estimate when the autoregressive parameter is high, but profitable persistence is typically low in agriculture and food industry. For this reason, I consider the results of the Arellano-Bond estimate to be the guideline, and I use the Blundell-Bond estimate to check the robustness of the results.

The Markov chain analysis was based on the study of Stephan and Tsapin [24], through which I formally present the method. Denote the rate of profit by  $y_s^t$ , the Markov chain working with discrete values requires the following relationship:

$$P\{y_s^{t+1} = j | y_s^t = i\} = p_{ij} \quad (3)$$

It can be read from formula (3) that the profit rate in t+1 depends only on the state at time t. The transition between each group can be described as follows:

$$F_y^{t+1} = P * F_y^t \quad (4)$$

$F_y$  denotes the distribution of corporate profitability in t and t +1. These equations can be used to estimate the transition probability matrix. The estimated probabilities will be unbiased if two conditions are met: 1) the data generating process (companies' profit rate) is constant over time, so its variance is constant; 2) the number of observations is sufficiently large.

## RESULTS

One of the main drivers of the restructuring of the poultry sector is economies of scale. Szöllősi and Nábrádi [25] found that one of the problems identified in the study of poultry sector problems was lower than optimal size, Szöllősi and Molnár [26] found similar consistency in relation to profitability and size. Sipiczki et al. [27] found that the average farm size was the lowest in the pig and poultry sector. Accordingly, farm size was expected to have a positive impact on the profitability of poultry farms. In my study, I use two variables to express the size of the farm: the number of poultry kept by the farm (number of animals) and the balance sheet total. The former serves to express the natural size of the farm, while the latter serves to express the size of the farm. The relationship between profit persistence and company size (balance sheet total) is unclear. In the case of large size, the principle of economies of scale may work, although several studies have been written about less efficient large companies. Company size plays a significant role in the food industry [11] [17]. We expect a positive relationship between size and (abnormal) profitability in the Hungarian agricultural environment.

Another important factor is the mechanization of farms. To overcome the gap with advanced European competitors, the use of modern housing technology is required. Thanks to technological investments, natural efficiency indicators and thus profitability are significantly improved. One of the biggest problems of the poultry sector is the lack of technological development and innovation [6] [28] [29] [30]. In domestic literature, technology is a recurring problem. Similar sentences can be found: "our professional knowledge is stagnant at the level of 1995-2000; our management knowledge is at the level of 15-20 years before" (Nábrádi & Szöllősi [6] cited by Bárány [31]). According to the literature, the poultry sector is facing a major technology gap and there has been no significant progress at the sector level in the last 20 years. As a result, the poultry sector model includes two variables expressing the mechanization of the holdings.

In the lack of investment and innovation, technology is the substitute for labor, which, with a few exceptions, is less effective than its machines. To express technological development, one (two in the case of poultry) mechanization index and one in the labor utilization index were included in the model. According to preliminary expectations, mechanization has a positive effect, while the latter has a negative impact on profitability.

Jankovics [30] states that cereal prices and broiler feed prices move closely together, but the real problem is that rising cereal prices increase costs more than that of chickens for slaughter. The biggest problem in the profitability of table egg producers besides size is the volatility of feed prices [26]. According to Szöllősi's [32] calculations, 60% of the costs of broiler chicken fattening is determined by the purchased feed. On this basis, profitability is very sensitive to changes in prices. The unfavorable development (opening) of the price scissors of industrial-agricultural products has a significant impact on the profitability of agricultural farms [33]. Varga et al. [34] found that price scissors have shown a favorable image in agriculture over the past 10 years, but the picture is improved by crop production and the situation for livestock farmers remains unfavorable. Taking all this into account, we can assume that the proportion of purchased feed within the total feed cost has a negative impact on profitability.

To realize positive returns, you need to take the risk, and risk is included in the definition of a business. According to profit persistence research, I approach the concept of risk from an accounting point of view, accordingly short-term and long-term risk depending on the time horizon of indebtedness. High risk is expected to result in high expected returns (see CAPM model). Bowman [35] found a negative correlation between risk and profit, which is supported by the practice of smoothing profits. Profit persistence research in the food industry has found a positive and negative relationship between risk and profitability. In most cases, long-term risk is positive or insignificant, and short-term risk has a negative impact on food companies. In his study, Borszédi [36] determined the cost of capital for the pig and poultry sectors, based on

calculations, the optimal leverage ratio for each of the two sectors is 35%, ie approximately two thirds of the liabilities side is equity and the remaining debt. This is far below the real capital structure, one of the main reasons of which is the lack of own resources needed for foreign sources [33]. The lack of technological development is rooted in the same place. This discrepancy / diversity characterizes well the relationship between risk and profitability, and consequently, we have no clear expectation of the relationship between any of the risk indicators.

The European Union and the prevailing domestic government policy have a special focus on agriculture. The level of subsidies in agriculture is outstanding compared to other industries [37] [38], and it is worth highlighting the favourable financing arrangements that are not effectively used by the farms. Subsidies received under the Common Agricultural Policy (CAP) also had a significant impact on the profitability of agricultural economies and the structure of production [39] [40]. These factors mean a reduction in operational risks, so we use the subsidy ratio of total output as a control variable. Interestingly, except in one case, empirical studies in international literature do not include any form of support. The only exception is Tamirat et al. [15], where the proportion of subsidies is not explanatory in Dutch agriculture as a whole; the same is true for field crop production and pig holdings (!). There was a positive relationship in dairy farms and a negative (!) relationship in mixed livestock holdings between aid intensity and profitability. In my opinion, it is difficult to deny the subsidy dependence of the Hungarian agricultural economy although it is important to consider that the subsidy rate is much lower for livestock farmers than for crop producers. Moreover, according to Sipiczki et al. [27], poultry and pig holdings are the most profitable sector within agriculture, but, if subsidies are taken into account, they become the least profitable. Several studies confirm that the profitability of poultry holdings has deteriorated with the reduction of subsidies [25] [28]. With these in mind, I expect the relationship to be positive or neutral.

In case of changing the form of the enterprise, I assume that the profitability of non-business enterprises (typically primary producers, sole proprietors) is higher. The reason for this is that the primary farmers' tax rules provide significant benefits and exemptions for families operating the farm. The poultry sector is definitely characterized by a very small, sub-optimal [25] farm size, which gives tax advantages. As a result, I expect the variable to have a negative sign (I mark companies with 1).

Table 1: Expected impact and descriptive statistics of the variables used in the research

variables	Expected impact	Mean	Median	Std. dev.
abnormal ROA.L1	0/low	0,096	-0,229	6,333
In total assets	+	10,492	10,496	1,294
subsidy ratio	+/0	0,043	0,037	0,037
In labor	-	0,713	0,647	0,820
purchased feed	-	4,064	3,283	2,920
In number of poultry	+	8,848	8,985	1,412
long risk	+/-	0,444	0,000	1,288
short risk	+/-	5,577	1,634	14,435
mechanization _assets	+	0,048	0,008	0,087
mechanization _number	+	0,276	0,031	0,674
form of business	-	0,346	0,000	0,476

Source: own editing

Table 2 shows the transition probabilities for the poultry sector. While the ROA and aROA matrices are very similar for the pig sector, the aROA probabilities are lower in the poultry sector in most cases. So high ROA values do not automatically mean that abnormal profits are also high. The industry average profitability and the profitability of individual plants are more likely to move together. The values in the diagonal are low. Values above 0.5 indicate strong profit persistence [41]. Based on the values the competition is expected to be close to perfect competition.

The dynamic panel estimation will give a more accurate picture because 1) the conditions of the model are less strict (time invariance) than in the case of the Markov chain and 2) it is possible to control for different effects to get the most accurate value for the profit persistence coefficient. The Markov chain is appropriate as a starting point, and based on the results obtained, I have some expectations about the dynamics of competition in the two sectors.

Table 2: Transition Probability Matrices

ROA	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	P <sub>i</sub>
(1)	<b>0,413</b>	0,215	0,162	0,093	0,117	0,200
(2)	0,226	<b>0,341</b>	0,204	0,137	0,093	0,200
(3)	0,137	0,224	<b>0,282</b>	0,232	0,125	0,200
(4)	0,103	0,120	0,265	<b>0,322</b>	0,190	0,200
(5)	0,070	0,104	0,104	0,235	<b>0,487</b>	0,200
P <sub>j</sub>	0,191	0,200	0,204	0,204	0,201	1,000
aROA	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	P <sub>i</sub>

## Economics Section

(1)	<b>0,332</b>	0,199	0,170	0,129	0,170	0,200
(2)	0,155	<b>0,400</b>	0,241	0,141	0,064	0,200
(3)	0,118	0,192	<b>0,314</b>	0,269	0,106	0,200
(4)	0,104	0,121	0,264	<b>0,281</b>	0,229	0,200
(5)	0,180	0,160	0,121	0,199	<b>0,340</b>	0,200
$P_j$	0,179	0,214	0,225	0,205	0,179	1,000

Source: own editing based on STATA output

The results of the Arellano-Bond dynamic panel estimation are shown in Table 3, Blundell-Bond results are in Table 4. Hansen and Sargan test results are satisfactory. The profit persistence value is 0.108, but not significant, in fact zero. On the one hand, surprisingly rare is the study in which profit persistence is zero (eg Kozlenko [22] for some food sectors). On the other hand, on the basis of Hungarian literature, it has been emphasized on several occasions that the poultry farms are small, which is one of the barriers to profitability [25] [27].

Table 3: Results of dynamic panel estimation (Arellano-Bond)

Arellano-Bond	Coefficient	Corrected Std. error	p-value
abnormal ROA.L1	0,108	0,109	0,325
ln total assets	-0,309	0,235	0,189
subsidy ratio	3,669	4,215	0,385
ln labor	-0,088	0,198	0,659
purchased feed	-0,022	0,064	0,737
ln number of poultry	0,478	0,277	0,087*
long risk	-0,424	0,136	0,002***
short risk	0,000	0,007	0,966
mechanization _assets	-6,475	3,190	0,044**
mechanization _number	0,574	0,323	0,077*
form of business	-0,822	0,436	0,061**
<b>Tests</b>			
AR(2)	z = -0,61		0,544
Sargan	Chi2(31) = 33,68		0,339
Hansen	Chi2(31) = 35,80		0,253

Source: own editing

\*\*\*, \*\*, \*Significant, on 1, 5, 10%

Table 4: Results of dynamic panel estimation (Blundell-Bond)

Blundell-Bond	Coefficient	WC-Robust standard error	p-value
abnormal ROA.L1	0,001	0,021	0,955
ln total assets	-0,580	0,303	0,055**
subsidy ratio	1,705	7,673	0,824
ln labor	0,263	0,376	0,484
purchased feed	0,002	0,095	0,986
ln number of poultry	0,856	0,325	0,008***
long risk	-0,580	0,093	0,000***
short risk	0,002	0,013	0,882
mechanization _assets	-2,729	3,785	0,471
mechanization _number	1,101	0,436	0,012**
form of business	-1,860	0,947	0,049**
Test			
AR(2)	z = -0,89		0,375

Source: own editing

\*\*\*, \*\*, \*Significant, on 1, 5, 10%

In the case of farm size, the natural indicator is significant, so by increasing the average number of poultry per year the profitability of the companies also increases, the result explains the principle of economies of scale. There are examples in the international literature where the increase in size (from an accounting point of view) reduces profitability, but in the case of the Hungarian poultry sector this "critical size" seems to be far away. The results confirm the domestic theoretical and empirical researches in the poultry sector.

In addition to the indicator  $\left(\frac{\text{stable livestock machinery}}{\text{all equipment}}\right)$  used in the sector to measure mechanization, the machinery per poultry (mechanization\_number) was examined. The reason for the inclusion of the two variables was to get a more accurate picture of the depressing technological situation according to the literature. All are significant, but with a different sign. In my opinion, the natural approach gives a more accurate picture, so with the growth of stable machinery per bird, efficiency increases and thus profitability. According to Szöllősi and Szűcs [29], it is the only way to improve the profitability of the poultry sector; Jankovics [30] also comes to a similar conclusion to escape forward. The variable for labor has no explanatory power. In the case of mechanization relative to the balance sheet total, accounting adjustments (the difference between real and calculated depreciation) and other items increasing or decreasing the balance sheet "move" this indicator. Although the logarithm of the balance sheet total is not significant, studies have treated declining plant size as a fact, so this effect also influences the mechanization index affected. A further reason for the negative impact is that investments are leveraged, as measured by long-term risk.

Long-term risk has a negative impact on profitability. This is another sign of inefficiency and size problems. Improvements can be made primarily through the involvement of external capital, but with own funds, a farm is not indebted if the future expected profits yield the interest of the loan. In the current situation of the Hungarian poultry sector, this is a trap. In addition to low profitability, indebtedness in the short term is bound to worsen profitability, which owners are unlikely to undertake. Without improvements, profitability will also deteriorate, but in this case, it will be a slow process lasting several years, even decades, while in addition to indebtedness, there may be a sharp downturn and future returns are not guaranteed. In such a situation, it is difficult to choose the riskier way; especially if we consider the words of Bárány

[31] that management knowledge is 15-20 years behind. The short-term risk is not significant according to the model. It is worth mentioning here the study of Borszédi [36], who argues that the increase in trade payables does not mean an improvement in the market financing position, but rather the presence of the chains of debts, which is a sector problem.

Calling for grants and their rational use for development and risk reduction may be an appropriate "means". According to the model, the increase in the subsidy ratio within total output does not affect profitability. The reason for this is the low level of support compared to other agricultural sectors. The study of Sipiczki et al. [27] is telling, according to which, without subsidies, the poultry sector is one of the most profitable agricultural sectors, taking into account the subsidies, the other sectors are improving to the extent that it becomes the least profitable. Several studies highlight the under-support of the poultry sector / egg production [25] [26] [33]. For these reasons, the neutrality of the subsidies is not surprising.

Purchased feeds variable is negative but not significant. In the model specification section, several authors mention the opening of the price scissors of industrial-agricultural products. Calculations have shown that the input price increase is higher than the output price increase, which clearly has a negative impact on profitability. The poultry sector has a high proportion of purchased feeds, as it is confirmed in Popp et al. [42], according to which 50% of the nutrient mixes produced in Hungary in 2016 was poultry feeds, half of the feed mills produce poultry feeds. From this, two conclusions can be drawn: It is likely that poultry feed production is a profitable activity and, on the other hand, poultry farms are not thinking about producing their own feed but buying. According to preliminary expectations, business companies will achieve lower abnormal profits and individual farms will be able to claim tax benefits.

## DISCUSSIONS

The poultry sector has undergone a major transformation over the last two decades, and, according to a clear trend, most small-scale farms are unable to compete in the EU single market. I measured market competition with abnormal profit (part above industry profit) persistence. The profit persistence of the poultry sector is not significant, from a theoretical point of view it is close to perfect competition. Many small, sub-optimal plants justify the profit persistence value obtained.

In the case of the dynamic panel model it can be stated that increasing the number of poultry (pcs) improves profitability and reduces competition, but the rate of aid does not affect the abnormal profit and thus has no distorting effect on the sector. Efficiency technology investments will improve the abnormal profitability of farms, which is a breakout point for the poultry sector. Labour (head) and purchased feed have no demonstrable effect on above-market yield. Among the risks, long-term indebtedness reduces abnormal profits, if the debt is invested in proper mechanization, companies can gain a competitive advantage in the long run. Individual farms have the potential to achieve higher returns in relative terms.

The results of the research, in comparison with the literature (theoretical and empirical), confirm the fact that the improvement of the international competitiveness of the sector within the Hungarian dual plant structure is clearly conceivable with large-scale, low-unit labor-intensive economies. Consequently, policy strategies and measures to maintain or possibly increase the Hungarian poultry population should be designed with this in mind, primarily focusing on the development of medium and large-scale livestock production.

The development of the competitiveness of individual and family farms can only be successful if future development programs and subsidies support the achievement of at least a medium-sized farm, the reduction of specific labor utilization, horizontal and vertical integration, and the provision of their own fodder base. An additional breakthrough point may be the expansion of one's own slaughtering and processing capacities, but the dissertation does not aim to support this statement.



**ACKNOWLEDGMENTS**

SUPPORTED BY THE ÚNKP-19-3-KE-23 NEW NATIONAL EXCELLENCE PROGRAM OF THE

MINISTRY FOR INNOVATION AND TECHNOLOGY.



The research was supported by EFOP-3.6.2-16-2017-00018 in Kaposvár University project.

**REFERENCES**

- [1] Sexton, R. J. (2012). Market power, misconceptions, and modern agricultural markets. *American Journal of Agricultural Economics*, 95(2), 209-219.  
<https://doi.org/10.1093/ajae/aas102>
- [2] KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL (KSH) (2019): Idősoros éves adatok – Árak. [http://www.ksh.hu/stadat\\_eves\\_3\\_6](http://www.ksh.hu/stadat_eves_3_6) Letöltés dátuma: 2020. január 17.
- [3] AKI (2020): Tesztüzemi Információs Rendszer – online lekérdező rendszer. [https://www.aki.gov.hu/alkalmazasok/fadn\\_lekerdezo/kiadvany.php](https://www.aki.gov.hu/alkalmazasok/fadn_lekerdezo/kiadvany.php)
- [4] Popp, J. (2014). Hatékonyság és foglalkoztatás a magyar mezőgazdaságban–Gondolatok Mészáros Sándor–Szabó Gábor vitáirásához. *GAZDÁLKODÁS: Scientific Journal on Agricultural Economics*, 58(80-2016-1059), 173-184.  
<http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.201403>
- [5] Varga, E., Aliczki, K., Garay, R., Mándi-Nagy, D., Nagy, L., & Vőneki, É. (2013). A Magyar mezőgazdaság főbb ágazatainak helyzete, piaci kilátásai rövid és középtávon. *Agrárgazdasági Tanulmányok. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest*, 172.  
[http://repo.aki.gov.hu/53/1/A\\_magyar\\_mezogazdasag\\_fobb\\_agazatai\\_web.pdf](http://repo.aki.gov.hu/53/1/A_magyar_mezogazdasag_fobb_agazatai_web.pdf)
- [6] Nábrádi, A., & Szöllősi, L. (2008). A baromfi ágazat versenyképességének helyreállítása. *GAZDÁLKODÁS: Scientific Journal on Agricultural Economics*, 52(80-2016-629), 418-431. <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.58605>
- [7] Udovecz, G., Popp, J., & Potori, N. (2009). A magyar agrárgazdaság versenyeseleyei és stratégiai dilemmái. *GAZDÁLKODÁS: Scientific Journal on Agricultural Economics*, 53(80-2016-721), 2-15. <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.92413>
- [8] Nyárs, L. (2008): Az Európai Unió húsiparának versenyhelyzete. *Élelmzési Ipar*, 2008/10 pp. 298-301.
- [9] Zoltán, P. (2011): Baromfiipar helyzete. *Baromfi Hírmondó* 2011/1. negyedév pp. 4-7.
- [10] Aliczki, K. (2012). A tojótyúkretrecek cseréjének várható hatása Magyarország tojástermelésére= The expected impact of the upgrading of battery cages on egg production in Hungary. <http://repo.aki.gov.hu/id/eprint/300>
- [11] Hirsch, S., & Gschwandtner, A. (2013). Profit persistence in the food industry: evidence from five European countries. *European Review of Agricultural Economics*, 40(5), 741-759. DOI: <https://doi.org/10.1093/erae/jbt007>
- [12] Gschwandtner, A., & Hirsch, S. (2013). Profit Persistence in the European Food Industry. *European Review of Agricultural Economics*, 40(5), 741-759.  
[http://oega.boku.ac.at/fileadmin/user\\_upload/Tagung/2011/Short\\_Paper](http://oega.boku.ac.at/fileadmin/user_upload/Tagung/2011/Short_Paper)
- [13] Hirsch, S. (2014). Abnormal profits and profit persistence: evidence from the European food industry. <http://hss.ulb.uni-bonn.de/2014/3567/3567.pdf>
- [14] Hirsch, S. (2018): Successful in the long run: a meta-regression analysis of persistent firm profits. *Journal of Economic Surveys*, 32(1), 23-49.  
<https://doi.org/10.1111/joes.12188>
- [15] Tamirat, A. A., Trujillo-Barrera, A. A., & Pennings, J. M. (2018). Do Profit Rates Converge? Evidence on the Persistence of Farm Profit in the Long-run.

[https://ageconsearch.umn.edu/record/273791/files/Abstracts\\_18\\_05\\_14\\_04\\_52\\_38\\_76\\_137\\_120\\_34\\_244\\_0.pdf](https://ageconsearch.umn.edu/record/273791/files/Abstracts_18_05_14_04_52_38_76_137_120_34_244_0.pdf)

- [16] Gschwandtner, A., & Hirsch, S. (2018). What drives firm profitability? A comparison of the US and EU food processing industry. *The Manchester School*, 86(3), 390-416. DOI: <https://doi.org/10.1111/manc.12201>
- [17] Hirsch, S., & Hartmann, M. (2014). Persistence of firm-level profitability in the European dairy processing industry. *Agricultural Economics*, 45(S1), 53-63. DOI: <https://doi.org/10.1111/agec.12129>
- [18] Goddard, J., Tavakoli, M., & Wilson, J. O. (2005). *Determinants of profitability in European manufacturing and services: evidence from a dynamic panel model*. *Applied Financial Economics*, 15(18), 1269-1282. <https://doi.org/10.1080/09603100500387139>
- [19] Keszthelyi, Sz. (2017). *A Tesztüzemi Információs Rendszer eredményei 2015= Results of the Farm Accountancy Data Network in 2015*. <http://dx.doi.org/10.7896/ail702>
- [20] Maruyama, N., & Odagiri, H. (2002). Does the 'persistence of profits' persist?: a study of company profits in Japan, 1964-97. *International journal of industrial organization*, 20(10), 1513-1533. [https://doi.org/10.1016/S0167-7187\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S0167-7187(01)00093-5)
- [21] Gschwandtner, A. (2012). *Evolution of profit persistence in the USA: Evidence from three periods*. *The Manchester School*, 80(2), 172-209. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9957.2011.02277.x>
- [22] Kozlenko, I. (2015). *Analysis of profit persistence in the Spanish Food Industry* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, Spain). <https://sites.uclouvain.be/afepa/wp-content/uploads/2015/07/Igor-KOZLENKO1.pdf>
- [23] Blundell, R., & Bond, S. (1998). *Initial conditions and moment restrictions in dynamic panel data models*. *Journal of econometrics*, 87(1), 115-143. [https://doi.org/10.1016/S0304-4076\(98\)00009-8](https://doi.org/10.1016/S0304-4076(98)00009-8)
- [24] Stephan, A., & Tsapin, A. (2008). *Persistence and Determinants of Firm Profit in Emerging Markets*. *Applied Economics Quarterly* (formerly: Konjunkturpolitik), 54(4), 231-254. DOI: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1429282>
- [25] Szöllősi, L., & Nábrádi, A. (2008). *A MAGYAR BAROMFI ÁGAZAT AKTUÁLIS PROBLÉMÁI* (No. 43320). Szent Istvan University, Faculty of Economics and Social Sciences. <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.43320>
- [26] Szöllősi, L., & Molnár, S. (2018). *Az étkezési tojástermelés gazdasági helyzete Magyarországon*. *Animal Welfare, Etológia és Tartástechnológia*, 14(1), 53-62. DOI: <http://doi.org/10.17205/SZIE.AWETH.2018.1.053>
- [27] Sipiczki, Z., Bareith, T., & Varga, J. (2019). *A magyarországi agrárszektor egyéni gazdaságai jövedelmezőségének alakulása 2013 és 2015 között*. *STATISZTIKAI SZEMLE*, 97(1), 72-89. <https://doi.org/10.20311/stat2019.1.hu0072>
- [28] Szöllősi, L. (2014). *A hatékonyság szerepe a magyar étkezési tojástermelés jövedelmezőségében*. *GAZDÁLKODÁS: Scientific Journal on Agricultural Economics*, 58(80-2016-1071), 427-441. <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.206103>
- [29] Szöllősi, L., & Szűcs, I. (2014). *An economic approach to broiler production. A case study from Hungary*. *Roczniki (Annals)*, 2014(1230-2016-99325). <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.204940>
- [30] Jankovics, P. (2017). *A magyar brojlercsirke ágazat üzemi szintű versenyképességét befolyásoló tényezők*. Ph.D. értekezés, Kaposvári Egyetem. <http://www.gtk.ke.hu/tartalom/doktori/disszertacio-jankovics.pdf>
- [31] Bárány, L. (2007). *Feldolgozóipari szektor helyzete, jövőbeni kilátásai. Ágazatspecifikus innováción alapuló projektek generálása a baromfiágazatban—A baromfiágazat helyzete, kilátásai és fejlesztési lehetőségei* (Szerk.: Nábrádi A.-Szöllősi L.) Center-Print Nyomda, Debrecen, 61-67.

- [32] Szöllösi, L. (2008). *Brojler csirke hizlalás ökonómiai helyzete Magyarországon*. AGRÁRTUDOMÁNYI KÖZLEMÉNYEK= ACTA AGRARIA DEBRECENIENSIS, 2008(29), 171-180. <http://real.mtak.hu/id/eprint/6945>
- [33] Borszéki, É. (2003). *Az agrárgazdaság jövedelmezőségi és felhalmozási viszonyai*. GAZDÁLKODÁS: Scientific Journal on Agricultural Economics, 47(80-2016-961), 2-14. <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.225555>
- [34] Varga, J., Sipiczki, Z., & Bareith, T. (2017). *A magyarországi agráröllő és agrárvállalkozások jövedelmezőségének szektorális vizsgálata 2005–2015 közti időszakban*. CONTROLLER INFO, 5, 343-351.
- [35] Bowman, E. H. (1980). *A Risk/Return Paradox for Strategic Management*. Sloan Management Review, 21(3), 17. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/48928/riskreturnparado00bowm.pdf?sequence>
- [36] Borszéki, E. (2008). *A jövedelmezőség és a tőkeszerkezet összefüggései a vállalkozásoknál* (No. 43325). Szent Istvan University, Faculty of Economics and Social Sciences. <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.43325>
- [37] Sipiczki, Z., & Rajczi, A. (2018). *Magyarország mezőgazdaságának jövedelmezősége az agrártámogatások tükrében 2006 és 2015 közötti időszakban= The profitability of hungarian agriculture in the light of subsidies in period 2006–2015*. Közép-Európai Közlemények, 11(3), 84-92. <http://www.analecta.hu/index.php/vikekkek/article/view/31707>
- [38] Varga, J., & Sipiczki, Z. (2017a). *The management of Hungarian agricultural enterprises in the light of the internal capital formation and the lending and state aid channels between 2005 and 2014*. Közép-európai közlemények, 10(3), 138-151. Source: <http://acta.bibl.u-szeged.hu/51081/>
- [39] Varga, J., & Sipiczki, Z. (2017b). *A magyarországi agrárvállalkozások likviditási és jövedelmezőségi helyzetének elemzése a 2005–2014 közötti időszakban*. GAZDÁLKODÁS: Scientific Journal on Agricultural Economics, 61(80-2017-2076), 14-26. <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.263903>
- [40] Rajczi, A., & Wickert, I. (2015). *A magyar agrárgazdaság jövedelmezősége az Európai Unió tükrében*. Acta Scientiarum Socialium, 44, 49-57. <http://journal.ke.hu/index.php/asc/article/download/2152/2771/>
- [41] Amidu, M., & Harvey, S. K. (2016). *The persistence of profits of banks in Africa*. Review of Quantitative Finance and Accounting, 47(1), 83-108. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2457972>
- [42] Popp, J., Harangi-Rákos, M., Tikász, I. E., & Varga, E. (2018). *A Keveréktakarmány-Gyártás Kilátásai Magyarországon, Különös Tekintettel Az Állattartás Környezetterhelésére*. Journal of Central European Green Innovation, 6(1063-2018-4227), 13-42. <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.279367>



# A GAZDASÁGI TÁRSASÁG VEZETŐ TISZTSÉGVISELŐJÉNEK FELELŐSSÉGE, KÜLÖNÖS FIGYELEMEL A POLGÁRI JOGI KÁRFELELŐSSÉGRE

Judit BARTA<sup>1</sup>

## ABSTRACT

The study aims to present the main rules and legal issues of the liability of executive officers of business companies in the system of civil law. Executive officers of business companies act in a complex and fragmented legal environment, in which they shall fulfil several legal requirements. Violation of these legal rules can have public, private, and increasingly, criminal law consequences. These legal consequences burden the company or directly the executive officer, depending on the content of the legal provisions. These public and criminal law consequences are of financial nature and they mostly can be formulated as fines, which can be overburdened to the executive officer in the form of damages, consequently the institution of civil liability shall be applied. The civil liability of executive officers of business companies also formulates a complex system in civil law, which raises several legal issues, which will be outlined in the study.

## KEYWORDS

legal entity, business company, chief executive officer, management, tort law liability, contractual liability

## BEVEZETŐ

A tanulmány a gazdasági társaságok vezető tisztségviselőinek jogi felelősségét, hangsúlyosan a polgári jogi kárfelelősség rendszerét és az egyes elemek főbb jellemzőit igyekszik bemutatni, ismételten letéve a voksot amellett, hogy a Ptk. kárfelelősségi szabályai, mint különleges szabályok érvényesülnek a munkaviszonyban álló vezető tisztségviselő esetén, a munkajogi kárfelelősségi szabályok helyett.

A tanulmány rendhagyó módon, a vezető tisztségviselők általános jogi felelősségének, illetve inkább „jogi felelőtlenségének” tágabb világából jut el a polgári jogi kárfelelősségig.

A gazdasági társaságok ügyvezetését ellátó vezető tisztségviselők összetett és fragmentált jogi környezetben fejtik ki tevékenységüket, amelynek során számos jogszabályi előírást kell betartaniuk. Amennyiben a vezető tisztségviselő, a társaság nevében eljárva megsérti a jogszabályokat, ezt többnyire a gazdasági társaság magatartásának tudja be a magyar jog, ehhez képest jóval szűkebb az az esetkör, amikor ez közvetlenül a vezető tisztségviselő magatartásaként kerül szankcionálásra. A különböző jogsértések közjogi, magánjogi, és akár büntetőjogi jogkövetkezményei, a jogszabályi rendelkezésektől függően, így nagy részben a gazdasági társaságot, kisebb részben, közvetlenül a vezető tisztségviselőt terhelik.

A vezető tisztségviselő magatartása miatt elszenvedett, gazdasági társaságokat sújtó jogkövetkezmények (bírság, kártérítés, sérelemdíj, tevékenység megtiltása), a gazdasági

---

<sup>1</sup> Dr. habil. Barta Judit PhD tanszékvezető egyetemi docens Miskolci Egyetem Állam-és Jogtudományi Kar, Civilisztikai Tudományok Intézete, Kereskedelmi Jogi Tanszék, egyetemi docens Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar, Civilisztikai Tanszék. E-mail elérhetőség: barta.judit69@t-online.hu

társaságoknál rendszerint kár formájában jelentkeznek. A gazdasági társaságok pedig a polgári jogi szabályok alapján kártérítésként érvényesíthetik ezt a vezető tisztségviselőjükkel szemben. A vezető tisztségviselő társasággal szembeni polgári jogi kárfelelőssége ilyenkor mintegy „tölcseértokolatként” működik. A vezető tisztségviselő természetesen közvetlenül is okozhat kárt a gazdasági társaságnak, sőt nem csak neki, hanem harmadik személyeknek és a társaság hitelezőinek is. A vezető tisztségviselők károkozásai széles körben jelennek meg a gyakorlatban, ami jogi válaszokat igényelt, így, a magyar polgári jogban megjelentek a vezető tisztségviselők személyes kárfelelősségét megalapozó tényállások.

Mára, a gazdasági társaságok vezető tisztségviselőinek polgári jogi kárfelelősségi szabályai egy összetett és több jogszabályban megjelenő rendszert alkotnak.

### **Az ügyvezetés fogalma és a vezető tisztségviselőkre vonatkozó főbb szabályok**

A gazdasági társaságokra vonatkozó főbb anyagi jogi szabályokat a Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény (a továbbiakban: Ptk.) tartalmazza Magyarországon. A szabályanyag több rétegből épül fel, az általánostól a speciális felé haladva: jogi személyek általános szabályai, gazdasági társaságok közös szabályai, egyes gazdasági társaságokra vonatkozó szabályok.

Az ügyvezetés fogalmát, valamint e feladat ellátását érintő főbb szabályokat „A jogi személy általános szabályai” címet viselő első részen belül a jogi személy szervezete és képvisellete címszó alatt találjuk, a gazdasági társaságok ügyvezetését érintő speciális szabályokat pedig „A gazdasági társaságok közös szabályai” címszó alatt, továbbá az egyes gazdasági társaságokra vonatkozó különös szabályok körében. Magyarországon minden gazdasági társaság jogi személynek minősül.

Az ügyvezetés a jogi személy (értsd most gazdasági társaság) irányításával kapcsolatos döntések meghozatala, olyan döntéseké, amelyek nem tartoznak a legfőbb szerv hatáskörébe. Az ügyvezetés hatáskörét, közelebről döntési jogkörét a Ptk. a legfőbb szerv hatásköre felől közelíti meg, minden olyan döntést meghozhat, amely nem tartozik a legfőbb szerv hatáskörébe (Ptk. 3:21. §).

Az ügyvezetés a gazdasági társaság operatív irányító szerve, feladata a gazdasági társaság napi szintű irányítása és működtetése. Az ügyvezetést egy vagy több vezető tisztségviselő egymástól függetlenül, *önállóan*, de akár együttesen (két vezető tisztségviselő együtt) vagy vezető tisztségviselőkből álló testületként (három, illetve több vezető tisztségviselőből álló testületként) látja el.

Az önállóságot a Ptk. abban az értelemben hangsúlyozza, hogy a vezető tisztségviselő döntéseit szabadon és nem utasításra hozza (nem utasítható), azonban „szabadsága” nem korlátlan, hiszen a jogszabályokat, a létesítő okirat előírásait, és a társaság legfőbb szerve határozatait be kell tartania. Törvényi elvárás az is, hogy mindenkor *a gazdasági társaság érdekeinek elsődlegessége* alapján kell eljárnia. A vezető tisztségviselő nem szükségszerűen érdekelt (pl. tagként) a gazdasági társaság működtetésében, így saját, vagy harmadik személyek érdekeit helyezheti a társaság elé, pl. családtagjait indokolatlanul, és magas fizetéssel alkalmazza, egy szerződő partnert az általa képviselt társaság érdekeinek figyelmen kívül hagyásával, újabb megrendelésekkel tart életben (Fővárosi Ítéletábrla 11. Gf. 40.154/2008/5. számú ítélet), az ilyen magatartások sértik a Ptk. említett előírását és megalapozhatják a kártérítési felelősséget.

A vezető tisztségviselő hatáskörét biztosítja az a rendelkezés, hogy fő szabály szerint, azt a legfőbb szerv döntésével nem vonhatja el. A létesítő okirat azonban rendelkezhet arról, hogy mely kérdésekben, melyik szerv dönt, ezzel vezető tisztségviselői döntési jogköröket átadhat más szerveknek. A gazdasági társaság tagjai nem adhatnak utasításokat a vezető tisztségviselőnek, a tagok akaratukat a legfőbb szerv döntésén keresztül realizálhatják vele szemben, kivétel az egyszemélyes gazdasági társaság, az egyedüli tag utasíthatja a vezető tisztségviselőt.

A vezető tisztségviselők társaságon belüli önállóságát erősíti az ellenőrzésükre, számonkérésükre vonatkozó sajátos szabályozás is. A Ptk. nem rendelkezik a vezető tisztségviselők beszámolási kötelezettségéről a legfőbb szerv részére. Ténylegesen a számviteli szabályok szerint elkészített, az éves gazdálkodási eredményeket tükröző éves beszámoló az, amelyen keresztül közvetve láthatóvá válik tevékenységének egy szelete, az, hogy hogyan bánt a vezető tisztségviselő a gazdasági társaság javaival.

A vezető tisztségviselők ellenőrzésének elkülönült társasági jogi eszköze a felügyelőbizottság (a továbbiakban: fb.) és bizonyos értelemben a könyvvizsgáló, azonban e szervek létrehozása nem kötelező. Ha működik is fb., annak ügyrendjétől függ az ellenőrzések tartalma és gyakorisága. Egyedül a nyilvános részvénytársaságok (a továbbiakban: nyrt.) esetében kötelező az fb. működtetése, és a Ptk. itt rendelkezik arról is, hogy az igazgatóság háromhavonta köteles jelentést készíteni a fb. részére az ügyvezetésről (Ptk. 3:284. § (1) bek.).

Egyfajta kontrollt jelent a bármely tag által kérhető, a vezető tisztségviselő által hozott határozat bírósági felülvizsgálata, ha az jogszabályt, vagy létesítő okiratot sért.

A Ptk. a jogi személy általános szabályai között szól a vezető tisztségviselői megbízatás létrejöttéről, a tagok, vagy alapítók jelölik ki a létesítő okiratban, később választják, a megbízatást a vezető tisztségviselőnek el kell elfogadnia (Ptk. 3:21. § (3) bek.) és megszűnéséről (Ptk. 3:25. §), továbbá a vezető tisztségviselővel szembeni követelményekről, valamint a kizáró okokról (Ptk. 3:22. §). Itt kell megjegyezni, hogy a vezető tisztségviselői feladatokat nem csak természetes személy, hanem jogi személy, akár egy másik gazdasági társaság is elláthatja, oly módon, hogy saját szervezetén belül kijelöl egy természetes személyt, aki effektíve gyakorolja e feladatkört, de minden cselekményét a jogi személynek kell betudni. Ennek a megoldásnak a vezető tisztségviselői kárfelelősség, illetve a közjogi jogkövetkezmények ily módon történő korlátozása szempontjából van jelentősége.

A *vezető tisztségviselői megbízatás* a társaság alapításakor az alapítók általi kijelöléssel, a társaság működése során a legfőbb szerv részéről történő választással, és a vezető tisztségviselő elfogadásával jön létre. Ez a megbízatás egy sajátos tartalmú *társasági jogi kötelelem* a vezető tisztségviselő és a gazdasági társaság között. Az ügyvezetési feladatok ellátására egy további, munkavégzésre irányuló jogviszonyt is létesíteni szükséges, a Ptk. 3:112. §- értelmében, a vezető tisztségviselő a társasággal kötött megállapodása szerint, vagy *megbízási jogviszonyban*, vagy *munkaviszonyban* láthatja el az ügyvezetési feladatokat. Az ügyvezetési feladatellátás tartós és rendszeres tevékenységkifejtést igényel, ezért rendelkezik a Ptk. külön arról, hogy erre valamilyen munkavégzésre irányuló jogviszonyt kell létesíteni. Minden vezető tisztségviselő két hámba van „befogva”: a társasági jogi vezető tisztségviselői feladatellátás hámjába és az ennek elvégzésére irányuló megbízási, vagy munkaviszony hámjába. E kettősségből fakadó specialitásokat és kárfelelősségi kérdéseket először Barta-Ujváriné tanulmánya dolgozta fel.[1] A két jogviszony – társasági jogi megbízatás és a munkaviszony, vagy társasági jogi és megbízási jogviszony – párhuzamos fennállása kérdéseket vet fel a jogviszonyok megszüntetése során is, pl. a vezető tisztségviselő visszahívása kihat-e a munkaviszonyára, vagy megbízási jogviszonyára, amely kérdésekkel a polgári jogászok körében Barta-Prugberger foglalkozik részletesen[2]. A témát érintő polgári jogi és munkajogi szakirodalmat Pál Előd tanulmánya igyekszik szintetizálni.[3]

A vezető tisztségviselői feladat ellátására irányuló munkaviszony olyan egyedi karakterű, hogy arra nem alkalmazhatók „egy az egyben” a vezető állású munkavállalókra vonatkozó munkajogi szabályok, pl. hiányzik az alá-fölérendeltség, az utasítás, sőt akár az ellenőrzés. A gazdasági társaság vezető tisztségviselőjének polgári jogi kárfelelősségi szabályai is eltérnek a munkajogi, illetve megbízási szerződés kárfelelősségi szabályaitól. Ezeket alkalmazni kell függetlenül attól, hogy a vezető tisztségviselő munkaviszonyban, vagy megbízási jogviszonyban látja el feladatát. A társasági jogi szabályozás e vonatkozásban speciális, így érvényesül a *lex specialis derogat legi generali* elve. A vezető tisztségviselőre alkalmazandó



társasági jogi kárfelelősségi szabályok több felelősségi relációt és felelősségi alakzatot érintenek (vezető tisztségviselő-gazdasági társaság, vezető tisztségviselő és harmadik személyek, illetve vezető tisztségviselő és hitelezők), egy komplex felelősségi rendszert alkotva. Sem a megbízási jogviszonyra irányadó, sem a munkajogi kárfelelősségi szabályok nem ilyen tagoltak.

A Ptk. tehát a vezető tisztségviselők kárfelelősségének szabályozása kapcsán nem tesz különbséget a szerint, hogy a vezető tisztségviselő munkaviszonyban, vagy megbízási jogviszonyban áll-e. A vezető tisztségviselői kárfelelősséget e jogviszonyoktól függetlenül és egységesen kezeli.

### **A vezető tisztségviselők által elkövetett jogsértésekért való felelősség**

Láthattuk, hogy a vezető tisztségviselők végzi a gazdasági társaság mindennapi irányítását, e mellett ők a gazdasági társaság törvényes képviselői, így ők köthetik a szerződéseket, tehetnek jognyilatkozatokat a gazdasági társaság nevében, képviselik a gazdasági társaságot bíróságok, hatóságok előtt, harmadik személyek irányában, a gazdasági társaság nevében ők rendelkeznek a bankszámla felett, ők gondoskodnak a számviteli szabályok szerinti könyvvezetésről, beszámoló készítéséről, a munkavállalók irányában gyakorolják a munkáltatói jogokat, ők hozzák meg a befektetési döntéseket, stb.

Tevékenységük során számtalan jogszabályt kell betartaniuk. Vannak jogi előírások, amelyeket minden gazdasági társaságnak be kell tartania működése során, mint a vonatkozó polgári jogi, cégjogi, adójogi, számviteli, társadalombiztosítási, adatvédelmi, és versenyjogi szabályok.

Mindezekon túl, a gazdasági társaság tevékenységétől függően, figyelniük kell a fogyasztóvédelmi, munkajogi, munkabiztonsági, környezetvédelmi, természetvédelmi, és egyéb jogszabályi előírásokra.

A jogi előírások megsértésének különböző jogkövetkezményei vannak, ezeket csoportosítva, lehetnek közjogi, magánjogi és büntetőjogi jogkövetkezmények.

*A vezető tisztségviselők személyes felelőssége ritkán merül fel, a jogkövetkezmények általában a gazdasági társaságot sújtják.* Magyarországon a jogi személlyel, így gazdasági társasággal szemben is alkalmazható büntetőjogi szankció. A jogi személlyel szemben alkalmazható büntetőjogi intézkedésekről szóló 2001. évi CIV. törvény alapján, szándékos bűncselekmény elkövetése esetén, ha a bűncselekmény elkövetése a jogi személy (gazdasági társaság) javára előny szerzését célozta vagy eredményezte, vagy a bűncselekményt a jogi személy felhasználásával követték el, és a bűncselekményt a jogi személy vezető tisztségviselője, tagja vagy alkalmazottja követte el, a jogi személy büntetendő. A gazdasági társasággal szemben többféle büntetőjogi szankció alkalmazható, mint megszüntetés, tevékenységének korlátozása, pénzbírság.

A közjogi előírások megsértése legtöbbször valamilyen bírság, büntetőkamat megfizetésével jár együtt, de akár a gazdasági társaság tevékenységének felfüggesztését, annak megszüntetését is eredményezheti.

A polgári jogi előírások megsértésének is sokféle jogkövetkezménye lehet, ezek közül a „leghűsbavágóbb” a kártérítés, illetve sérelemdíj megfizetése.

Amennyiben a gazdasági társaságnak a vezető tisztségviselő magatartására visszavezethető, de a gazdasági társasággal szemben alkalmazott közjogi, büntetőjogi, polgári jogi jogkövetkezmények kárt okoznak, kártérítési igénnyel fordulhat a vezető tisztségviselővel szemben. Természetesen, a polgári jogi felelősségre vonás feltételeinek fenn kell állnia.

A vezető tisztségviselők személyes felelőssége és annak közvetlen szankcionálása bár szűk körben érvényesül Magyarországon, ez is lehet büntetőjogi, közjogi (lásd pl. az adójogi felelősséget érintően Erdős-Majoros cikkét [4]) és polgári jogi. A vezető tisztségviselők polgári jogi felelőssége főként kártérítési felelősség.



A vezető tisztségviselők a polgári jogi szabályok alapján nem csak a gazdasági társaságnak, hanem harmadik személyeknek és a gazdasági társaság hitelezőinek is kárt okozhatnak, amelyért szintén kártérítési felelősséggel tartoznak.

A magyar polgári jogban kétféle kártérítési felelősségi rezsím érvényesül, a szerződés megszegésével okozott kárért való felelősség (kontraktuális kárfelelősség) és a szerződésen kívül okozott károkért való felelősség (deliktuális kárfelelősség). Mindkét felelősségi rendszer alkalmazásra kerül a vezető tisztségviselőket illetően.

A vezető tisztségviselők polgári jogi kárfelelőssége kapja a legnagyobb hangsúlyt a magyar jogban, a továbbiakban ezért ezzel kívánunk részletesebben foglalkozni.

### **A vezető tisztségviselőkre vonatkozó polgári jogi kárfelelősségi szabályok**

#### **A kárfelelősségi szabályok összetettsége**

A vezető tisztségviselő kárfelelősségének rendszerét Barta igyekszik, különböző szempontok alapján felvázolni.[5] A vezető tisztségviselő kárfelelőssége megközelíthető abból a szempontból, hogy e minőségében okozott károkért kik felé tartozik felelősséggel (ki a károsult), abból a szempontból, hogy a társaság működésének mely szakaszában tartozik felelősséggel és abból a szempontból, hogy mely felelősségi szabályok szerint felel.

A károsulti személyi kört tekintve:

- felelősséggel tartozhat a gazdasági társaság felé;
- felelősséggel tartozhat a gazdasági társasággal valamely kötelemben álló harmadik személyek felé;
- felelősséggel tartozhat a gazdasági társaság hitelezői felé.

A gazdasági társaság létszakai tekintve:

- felelősséggel (helytállással) tartozhat az előtársasági létszakban;
- felelősséggel tartozhat a gazdasági társaság működése alatt, és
- felelősséggel tartozhat a gazdasági társaság jogutód nélküli megszűnését követően.

Az alkalmazandó felelősségi szabályokat tekintve:

- felelhet a szerződésszegés szabályai alapján, és
- felelhet a szerződésen kívüli kárfelelősségre vonatkozó szabályok alapján.

A kárfelelősségét megalapozó tényállások a Ptk.-ban két külön részben vannak szabályozva, a jogi személy általános szabályai és a gazdasági társaságok közös szabályai részekben, további részletszabályokat a csődeljárásról és a felszámolási eljárásról szóló 1991. évi XLIX. törvényben (a továbbiakban: Cstv.) és a cégnyilvánosságról, a bírósági cégeljárásról és a végelszámolásról szóló 2006. évi V. törvényben (a továbbiakban: Ctv.) találunk. Ezek a részletszabályok a jogutód nélküli megszűnési eljárásokhoz, közelebről a felszámolási eljáráshoz és a kényszertörlési eljáráshoz kapcsolódnak és a hitelezőkkel szembeni kárfelelősséget konkretizálják.

A vezető tisztségviselő kárfelelőssége *egyetemleges*, ha a kár testületi döntés eredménye, de a kárfelelősség csak azokat terheli, akik szavazatukkal hozzájárultak a károkozó döntéshez, vagy ha a vezető tisztségviselők együttes eljárása okozta a kárt. A vezető tisztségviselő önállóan felel, ha a kárt csak saját magatartása okozta, pl. egyszemélyi ügyvezetés, illetve önálló képviseleti joggyakorlás.

#### **Kárfelelősség a gazdasági társasággal szemben**

A vezető tisztségviselőkre irányadó kárfelelősségi szabályt a Ptk. jogi személy általános rendelkezései között találjuk.

A Ptk. 3:24. § (1) bekezdés szerint, a vezető tisztségviselő az ügyvezetési tevékenysége során a jogi személynek (gazdasági társaságnak) okozott károkért *a szerződésszegéssel okozott kárért való felelősség szabályai szerint* felel a jogi személlyel (gazdasági társasággal) szemben.

Az ún. kontraktuális kárfelelősségi szabályok vezető tisztségviselőkre való alkalmazásának legfőbb indoka az volt, hogy a vezető tisztségviselő és a jogi személy (gazdasági társaság) között is egy relatív szerkezetű kötelmi szál szövődik (pl. Nochta[6], Kisfaludi[7]), hasonlóan egy szerződéshez, amikor a vezető tisztségviselő e tisztség elfogadásával vállalja az ügyvezetési feladatok ellátását. Így kézenfekvőnek tűnt a szerződésszegésért fennálló felelősség szabályainak alkalmazhatósága, egyedi kárfelelősségi szabály megalkotása helyett (lásd még Vékás könyvét[8]). Az elmúlt időszak azonban rávilágított arra, hogy az alapvetően eredménykötelmekre modellezett kontraktuális kárfelelősségi szabályok még egyes szerződések esetében is nehezen alkalmazhatóak, nemhogy egy ilyen speciális jogviszony esetében, ami számos szakirodalmi reakciót váltott ki (Kemenes világít rá, hogy itt egy gondossági és nem eredménykötelemről van szó[9]).

Néhány példa a vezető tisztségviselő által közvetlenül a gazdasági társaságnak okozható károk közül:

- a házipénztárban, pénzforgalmi számlán lévő összeg elsikkasztása, hanyag kezelése;
- a társaság eszközeinek (ingó, ingatlan) feltűnően értékaránytalan szerződéssel saját részre, vagy hozzátartozó részére történő átruházása;
- saját maga, vagy hozzátartozói által alapított gazdasági társaságtól piaci ár fölötti ingatlan, vagy eszközbevétele;
- fiktív, vagy indokolatlan költségek elszámolása;
- társaság tulajdonában álló gépkocsi összetörése;
- családtagok, barátok indokolatlan és magas fizetés mellett történő alkalmazása;
- a társaság számára vett bútorok, értékek elsajátítása, vagy rosszabb minőségűre cserélése;
- a gazdasági társaságot képviselve, kirívóan előnytelen szerződés megkötése, vagy teljesítés nélküli kifizetése;
- közjogi szabályok megsértése miatt a társaság bírságolása, stb.

A vezető tisztségviselőnek a kárfelelősség alóli mentesüléséhez három feltétel együttes fennállását kell bizonyítania:

- a szerződésszegést ellenőrzési körén kívül eső körülmény okozta,
  - a szerződésszegést okozó körülmény a szerződéskötés időpontjában nem volt előre látható,
  - nem volt elvárható, hogy a szerződésszegést okozó körülményt elkerülje, vagy a kárt elhárítsa.
- Az ellenőrzési kört, annak mibenlétét a Ptk. nem határozza meg, így ez a jogirodalomra és a bírói gyakorlatra marad.

Tekintettel a már leírtakra, miszerint a vezető tisztségviselő egy kettős kötelemben van „befogva”, heves vita tárgyát képezi, hogy melyik szerződés (értsd kötelem) megkötésének időpontjához kell kötni „a nem volt előre látható a szerződésszegést okozó körülmény” kimentési feltételt, illetve, figyelemmel arra, hogy többnyire hosszútávra szóló, tartós kötelemekről van szó, köthető-e egyáltalán ezek bármelyikének keletkezési időpontjához az előreláthatóság (lásd erről Gárdos I. és Gárdos P. tanulmányát [10])?

A kártérítés mértékét illetően is problémát vett fel a szerződéskötés időpontjához kötött előreláthatóság. A Ptk. 6:143. § (2) bekezdése kimondja, hogy a szerződésszegés következményeként a jogosult vagyonaiban keletkezett egyéb károkat és az elmaradt vagyoni előnyt olyan mértékben kell megtéríteni, amilyen mértékben a jogosult bizonyítja, hogy a kár mint a szerződésszegés lehetséges következménye a szerződés megkötésének időpontjában előre látható volt”. A vezető tisztségviselő esetében e vonatkozásban is kérdéses, hogy melyik szerződésről/kötelemről van szó, illetve, ha nem szerződéshez, akkor milyen jogilag releváns cselekményhez köthető ez az előreláthatóság (lásd erről Fuglinszky tanulmányát [11]).

### **Kárfelelősség harmadik személyekkel szemben**

A Ptk. 3:24.§ (2) bekezdés szerint, a vezető tisztségviselő által e jogkörében eljárva harmadik személynek okozott károkért a jogi személy (gazdasági társaság) felel. A vezető tisztségviselő a jogi személlyel *egyetemlegesen* felel, ha a kárt *szándékosan* okozta.

A Ptk. felfogása szerint, amikor a vezető tisztségviselő a gazdasági társaságot képviselve, annak nevében eljárva harmadik személyekkel kapcsolatba kerül, adott esetben nekik kárt okoz, valójában a gazdasági társaság cselekszik, így a kárt neki kell betudni, azt neki kell viselni.

A (2) bekezdés második fordulata viszont már a személyes kárfelelősséget is megalapozza, beépítette a bírói ítékezés során kialakult azon gyakorlatot, mely szerint, ha a vezető tisztségviselő szándékosan jár el, akarja, vagy tudja és belenyugszik abba, hogy magatartása a harmadik személynek kárt fog okozni, akkor ne csak a gazdasági társaság feleljen (pláne ha nincs elegendő vagyona), hanem a vezető tisztségviselő is. A bírói gyakorlat *felelősség áttörésnek* nevezte azon kísérleteket, amikor működő gazdasági társaság vezető tisztségviselőjét marasztalta közvetlenül, mert az csalárd módon, a társaság mögé elbújva, a társaságot kihasználva, akár bűncselekményt is elkövetve, a társaság nevében 3. személyeket károsított meg, és az érintett társaságnak nem volt elegendő vagyona a kár megtérítésére, vagy épp felszámolás alá került (pl. BH2004. 408.; EBD2014. G.3.; BDT2011. 2392.).

A Ptk. ilyenkor sem egyedül a vezető tisztségviselőre telepíti a kárt, hanem a gazdasági társasággal egy sorban, egyetemlegesen kell felelnie. Érdekes ugyanakkor, hogy a vezető tisztségviselő gondatlan, vagy súlyosan gondatlan magatartásával okozott károkat a gazdasági társaságnak kell viselnie.

A szabályozás egyik gyenge pontja, hogy bár a Ptk. több helyen is használja a szándékosság kifejezését, annak meghatározásával adós marad. A szakirodalom igyekszik a hiányt áthidalni, de nincs egyértelmű megoldás. Barzó Tímea pl. a büntetőjogot hívja segítségül, mely szerint szándékos magatartást az tanúsít, aki cselekményének következményeit kívánja, vagy e következményekbe belenyugszik.[12] Berényi József szerint, a szándékosság akkor állapítható meg, amikor a károkozónál megvan a társadalomra veszélyesség tudata és a következmények akarása is.[13] A másik gyenge pont a bizonyítási nehézség. A szándékosság bizonyítása a társaságon kívül álló, annak belső információitól elzárt károsult érdeke, és terhe, ami így meglehetősen nehéz, tekintve az aszimmetrikus információs helyzetet. A gyakorlatban ezért többnyire akkor kerül sor a vezető tisztségviselővel szembeni fellépésre, ha a vezető tisztségviselő magatartásával egyben pl. bűncselekményt is megvalósított, és a büntető bíróság megállapította a szándékosságot (a büntetőjog meghatározza annak fogalmát), és a jogi személy vagyona nem fedezi a kárt.

Nem szabad elfeledni, hogy ha a gazdasági társaság megtéríti a vezető tisztségviselő által okozott kárt, vagyona csökken, így közvetett módon a vezető tisztségviselő a társaságnak okozta a kárt. A gazdasági társaság ezt követelheti a vezető tisztségviselőtől, ha ennek törvényi feltételei fennállnak, úgy, mint a közvetlenül neki okozott károkat.

### **Kárfelelősség a hitelezőkkel szemben**

Fő szabály szerint, a vezető tisztségviselő a társasággal kötelemben kerülő harmadik személyekkel szemben nem felel. Van azonban egy kivételes esetkör, amikor a vezető tisztségviselő közvetlenül felelni fog, méghozzá a deliktuális kárfelelősség szabályai szerint. Ez a kivétel a gazdasági társaság jogutód nélküli megszűnése során merülhet fel, amikor e harmadik személyek hitelezőnek minősülnek. A felelősség megállapíthatóságának feltétele az, hogy a vezető tisztségviselő a társaság *fizetéképtelenséggel fenyegető helyzetének* beállta után a hitelezői érdekeket nem vette figyelembe, akár túlzott kockázatot vállalva, felelőtlenül, akár csalárd módon eljárva, csökkentette a társaság vagyonát. A Ptk. ezzel az angolszász eredetű „*wrongful trading*” hitelezővédelmi jogintézményt emelte be a magyar szabályozásba.

A Ptk. 3:118. § alapján, ha a gazdasági társaság jogutód nélkül megszűnik, a hitelezők *kielégítetlen követelésük erejéig* kártérítési igényt érvényesíthetnek a társaság vezető

tisztségviselőivel szemben a szerződésen kívül okozott károkért való felelősség szabályai szerint, ha a vezető tisztségviselő a társaság fizetésképtelenségével fenyegető helyzet beállta után a hitelezői érdekeket nem vette figyelembe. Ez a rendelkezés végelszámolással történő megszűnés esetén nem alkalmazható. Az érintett Ptk.-beli kárfelelősségi szabály részletkérdései a Cstv. 33/A. §-ban és a Ctv. 118/B. §-ban vannak kibontva, a Ptk. 3:118. §-sal való kapcsolatra pedig a Cstv. és Ctv. külön utal.

A végelszámolás esetében azért nem merül fel vezető tisztségviselői felelősség, mert bár itt is jogutód nélküli megszűnésről van szó, de az eljárás lényege, hogy a hitelezői igények kielégítést nyernek, ami a cégjegyzékből való törlés feltétele. Ekkor fizetésképtelenséggel fenyegető helyzet és kielégítetlen hitelezői követelések fel sem merülnek.

A vezető tisztségviselők wrongful trading felelősségét érintő bírói gyakorlat csődjogi eredményeit Barta, míg cégjogi eredményeit Majoros dolgozta fel.[14]

Néhány példa a Cstv. alapján, a fizetésképtelenséggel fenyegető helyzet beálltát követő időszakra vonatkozóan megállapított vezető tisztségviselői felelősségre:

- A vezető tisztségviselő visszafizette a gazdasági társaság tagjai által a társaságnak adott kölcsönöket (ún. tagi kölcsön). A bírói gyakorlat egységes abban, hogy ilyen helyzetben a tagi kölcsön visszafizetése nem a hitelezői érdekeket szolgálja, a hitelezői rangsor szerinti kielégítéskor a tagok az utolsó helyen szerepelnek. Cstv. célja a külső hitelezők érdekeinek, ezáltal a gazdasági élet biztonságának védelme (BDT2016 3571.; BDT2013. 2881.; BDT2014. 3241; BH2016. 179.; DIT-H-GJ-2016-11.).

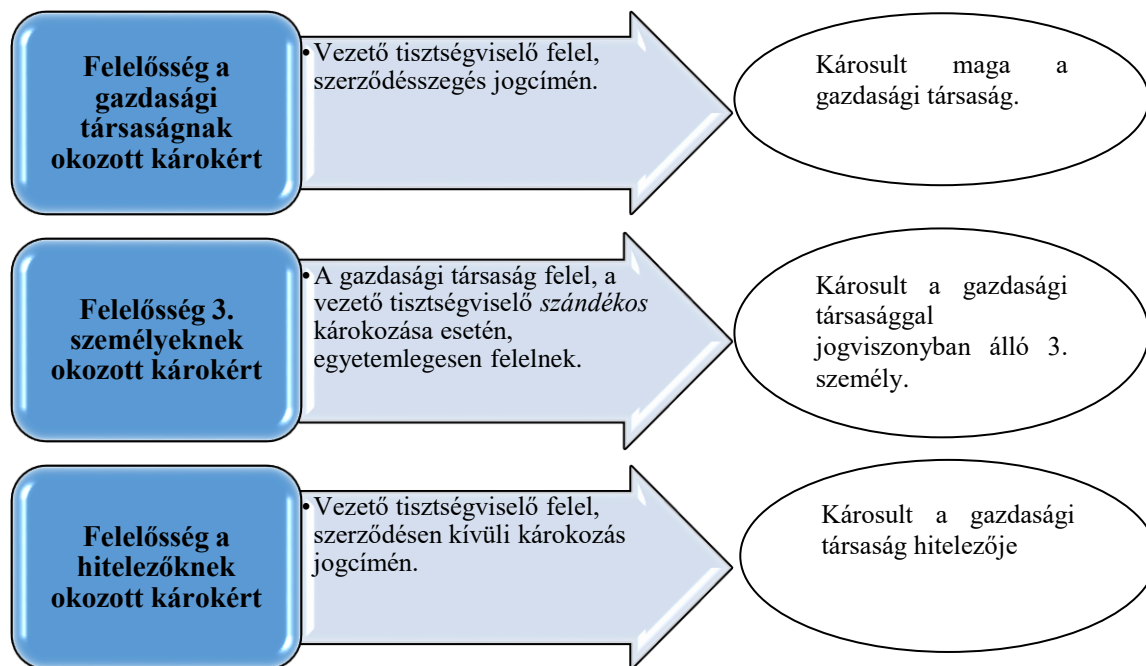
- A vezető tisztségviselő az adós gazdasági társaság értékes ingatlanát nyomott áron értékesítette, majd a befolyt vételárat tagi kölcsön kamata címén a tagnak fizette ki (BDT2016. 3571.).

- Az adós gazdasági társaság megmaradt készpénzét adásvételi, vagy egyéb szerződés foglalójaként 3. személynek fizette ki a vezető tisztségviselő, majd a szerződést az adós nem teljesítette, emiatt a foglalót elvesztette, és megállapítást nyert, hogy a vezető tisztségviselő ésszerűtlen kockázatot vállalt, vagy előre tudottan teljesíthetetlen szerződést kötött (BDT2016. 3499.; BH2012. 101.; BDT2014. 3144.).

- A vezető tisztségviselő nem tudta igazolni szerződéssel, vagy teljesítési igazolással az általa a társaság vagyonából eszközölt kifizetéseket (BH2013. 222.).

- A vezető tisztségviselő az adós megmaradt készpénzéből bizonytalan megtérülésű kölcsönt nyújtott ismeretlennek, vagy kapcsolt vállalkozásnak (BDT2010. 2282).

- A vezető tisztségviselő az adós másik kft.-ben lévő értékes üzletrészét saját házastársának értékesítette névérték alatt (BDT2013. 3036.).



1. ábra: A vezető tisztségviselő által okozott kárért való felelősség rendszere a Ptk. szerint

### A vezető tisztségviselői kárfelelősség korlátozása, a felelősség alóli mentesítés

A Ptk. a szerződésszegéssel okozott kárért való felelősség körében lehetőséget biztosít a felelősség korlátozására és kizárására, *kivételesen* a szándékosan okozott, továbbá az emberi életet, testi épséget vagy egészséget megkárosító károkozásért való felelősség (Ptk. 6:152. §). Ezeket a szabályokat a vezető tisztségviselő gazdasági társasággal szembeni kontraktuális kárfelelőssége körében is irányadónak lehet tekinteni, így a gondatlan, akár súlyosan gondatlan magatartással okozott kárért való felelősség ki is zárható, vagy korlátozható, a vezető tisztségviselő és a gazdasági társaság közötti megállapodásban.

A felelősség kizárására, vagy korlátozására többféle lehetőség nyílik, pl. a felek:

- kizárhatják a vezető tisztségviselő gondatlan károkozásaért a felelősséget;
- meghatározhatják a vezető tisztségviselőt terhelő kártérítés összegének felső limitjét;
- kiköthetnek enyhébb felelősségi szabályt, pl. az általános deliktuális kárfelelősségi szabály alkalmazását, stb.

A vezető tisztségviselő kárfelelőssége más relációban is csökkenthető áttételesen, pl. a létesítő okiratban bizonyos döntéseket (nagyobb összegű szerződések megkötése, befektetési döntések meghozatala, stb.) a társaság más szerv hatáskörébe utal; a vezető tisztségviselői feladatokat olyan jogi személy látja el, amely csak saját vagyonával felel, így, a jogi személy vezető tisztségviselőn annyi kár hajtható be, amennyi a jogi személy vagyona.

A gazdasági társasággal szembeni kárfelelősség alól mentesítheti a vezető tisztségviselőt a *felmentvény* intézménye (Ptk. 3:117.§ (1) bek.). A felmentvény a társaság részéről egy jogérvényesítésről lemondó nyilatkozat, megadásáról a vezető tisztségviselő kérésére a társaság legfőbb szerve dönthet a beszámoló elfogadásával egyidejűleg. Az intézmény célja, hogyha az ügyvezetési tevékenységet megfelelőnek minősítik, a gazdasági társaság a vezető tisztségviselővel szemben nem, vagy csak kivételesen tudjon kártérítési igényt érvényesíteni. A felmentvény csak a társaság és a vezető tisztségviselő viszonyában jelenik meg, a harmadik személyekkel (hitelezőkkel) szembeni felelősség alól nem mentesít. A felmentvény időbeli hatálya korlátozott, a beszámolóval alátámasztott időszakra vonatkozik, nem ad mentesülést a felmentvényvel lefedett időszakot megelőzően, vagy az azt követően okozott károk megtérítése alól.

## ÖSSZEGRZÉS

A vezető tisztségviselők jogszabályokkal teletűzdelt gazdasági környezetben látják el feladataikat. Amennyiben jogszabályt sértenek, ennek jogkövetkezményeit többnyire a gazdasági társaság és nem ők viselik. Léteznek azonban személyes felelősségüket megalapozó polgári jogi, közjogi, büntetőjogi szabályok is, sőt az is előfordulhat, hogy egyetlen cselekményük mindhárom jogág jogkövetkezményeit maga után vonja.

A vezető tisztségviselők magatartása miatt elszenvedett, gazdasági társaságokat sújtó jogkövetkezmények (bírság, kártérítés, sérelemdíj, tevékenység megtiltása), a gazdasági társaságoknál rendszerint kár formájában jelentkeznek, amit a gazdasági társaság kártérítésként háríthat rájuk tovább. A vezető tisztségviselők a gazdasági társaságnak közvetlenül is okozhatnak károkat, okozhatnak továbbá még harmadik személyeknek és a társasági hitelezőknek is. A Ptk. ezt leereagálva egy összetett kárfelelősségi szabályrendszert hozott létre. A gazdasági társaság vezető tisztségviselőinek felelőssége körében a polgári jogi kárfelelősség kiemelt jelentőséggel bír.

A vezető tisztségviselők speciális társasági helyzetéből adódóan, függetlenül attól, hogy ügyvezetési feladataikat megbízási, vagy munkaviszonyban látják el, az általuk okozott károkért a Ptk. egyedi rendelkezései alapján felelnek.

A gazdasági társaságnak okozott károkért a szerződésesség szabályai alapján vonhatóak felelősségre, amely szabályok rájuk való alkalmazhatósága több szempontból is vitatott a jogirodalomban.

Amennyiben a vezető tisztségviselő e minőségében eljárva okoz kárt harmadik személyeknek, magatartását a társaság magatartásának kell tekinteni, ezért a gazdasági társaság fog felelni, kivéve, ha a vezető tisztségviselő szándékosan okozta a kárt, ilyenkor egyetemleges a felelősségük.

A vezető tisztségviselő a gazdasági társaság hitelezőivel szemben csak felszámolás és kényszerterelés esetén, és akkor felel közvetlenül, ha a fizetéseképtelenséggel fenyegető helyzet bekövetkezte után csalárd módon eljárva, nem tartotta szem előtt a hitelezők érdekeit, csökkentette az adós vagyonát, és emiatt a hitelezők részben, vagy egészben nem kaptak kielégítést.

## IRODALOMJEGYZÉK

- [1] BARTA, Judit, ANTAL, Edit *A "Janus-arcú" gazdasági társasági vezető tisztségviselői jogviszony (egyeb jogi kérdések)*. *Gazdaság és Jog*, 2016/4. sz. 3-9 pp.  
[https://www.mokk.hu/regioldal/pdf/linkgyujto/Csaladi\\_Jog/2016-04\\_Gazgasag\\_es\\_Jog.pdf](https://www.mokk.hu/regioldal/pdf/linkgyujto/Csaladi_Jog/2016-04_Gazgasag_es_Jog.pdf)
- [2] BARTA, Judit, PRUGBERGER, Tamás *Kérdések a gazdasági társaság munkaviszonyban álló vezető tisztségviselőjének „kettős jogi státuszáról.”* In: Hajdú József (szerk.): Ünnepi kötet Dr. Czúcz Ottó egyetemi tanár 70. születésnapjára. SZTE, Szeged, 2016. 61–83 pp.  
[http://acta.bibl.u-szeged.hu/53892/1/juridpol\\_079\\_061-083.pdf](http://acta.bibl.u-szeged.hu/53892/1/juridpol_079_061-083.pdf)
- [3] PÁL, Előd *A társasági vezető tisztségviselői jogviszony és a vezetői belső felelősség a Ptk. rendszerében.* In: Veress Emőd (szerk.): AD SALUTEM CIVIUM INVENTAS ESSE LEGES Tisztelgő kötet Vékás Lajos 80. születésnapjára. Forum Iuris Könyvkiadó, Kolozsvár, 2019. 83-100 pp. ISBN 978-606-9061-15-2 <http://jog.sapientia.ro/data/Vekas-tisztelgo-web-optimized.pdf>
- [4] ERDŐS, Éva, MAJOROS, Tünde *A vezető tisztségviselő adójogi felelőssége.* *Publicationes Universitatis Miskolcensis Sectio Juridica et Politica*, Tomus XXXV (2017). 101–118 pp.

- [5] BARTA, Judit *A gazdasági társaság vezető tisztségviselőjének magánjogi felelősségi rendszere.* In: Barta, Barzó, Csák (szerk.): *Magyarázat a kártérítési jogról.* Wolters Kluwer Kiadó, Budapest, 2018. 267-290 pp.
- [6] NOCHTA, Tibor *A polgári jogi felelősség jogi személyiség falán áthajló ágairól.* In: *Jogi személyek az új Polgári Törvénykönyvben.* Tanulmánykötet, Miskolci konferenciák 2012. Novotni Alapítvány, Miskolc, 2013. 163 p.
- [7] KISFALUDI, András *A jogi személy vezető tisztségviselőinek felelőssége az új Polgári Törvénykönyvben.* In: Csehi Zoltán (szerk.): *(L)EX CATHEDRA ET PRAXIS* Ünnepi kötet  
Lábady Tamás 70. születésnapja alkalmából. XENIA, Budapest, 2014. 313-314 pp.
- [8] VÉKÁS, Lajos *Parerga. Dolgozatok az új Polgári Törvénykönyv tervezetéhez.* HVG-ORAC Kiadó, Budapest, 2008. 288-289 pp.
- [9] KEMENES, István *A kontraktuális kártérítés egyes kérdései.* *Magyar Jog*, 2017/1. 1-10 pp.
- [10] GÁRDOS, István, GÁRDOS, Péter *A vezető tisztségviselők felelőssége az új Polgári Törvénykönyvben.*  
<https://ptk2013.hu/szakcikkek/gardos-istvan-es-gardos-peter-a-vezeto-tisztsegviselok-felelossege-az-uj-polgari-torvenykonyvben/3679>
- [11] FUGLINSZKY, Ádám *Az előreláthatósági klauzula értelmezésének újabb dilemmái.* *Gazdaság és Jog*, 2019/7-8. 1-7 pp.  
<https://ptk2013.hu/szakcikkek/fuglinszky-adam-az-elorelathatosagi-klauzula-ertelmezesenek-ujabb-dilemmai-gj-20197-8-1-7-o/6806>
- [12] BARZÓ, Tímea *A jogi tények.* In: Barzó, Papp (szerk.): *Civilisztika I.* Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018. 97 p.
- [13] BERÉNYI, József *A kártérítés általános szabályai.* In: Petrik Ferenc (szerk.): *A kártérítési jog.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1991. 24 p.
- [14] BARTA, Judit, MAJOROS, Tünde *A bírói gyakorlat szerepe a gazdasági társaság vezető tisztségviselőjének hitelezőkkel szembeni felelőssége körében.* *Publicationes Universitatis Miskolcensis Sectio Juridica et Politica*, Tomus XXXV (2017). 187–201 pp.  
[file:///C:/Users/Judit/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/ISSN\\_0866-6032\\_tomus\\_35\\_2017\\_187-201%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Judit/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/ISSN_0866-6032_tomus_35_2017_187-201%20(1).pdf)





## MESTERSÉGES INTELLIGENCIA GAZDASÁGI HATÁSAI

Andrea BENCSIK<sup>1</sup> – Annamária BAKULÁR<sup>2</sup>

### ABSTRACT

The aim of this article is to present the development of artificial intelligence and its impact on the future of employment. The study provides a review of literature for the reader. The first chapter of the work illustrates economic impacts of artificial intelligence. It discusses the vision of employees and outlines legal requirements and moral behaviors. Some experts believe that although significant progress is being made in the field of digitalisation, the vast majority of emerging unemployment can still be explained as its main disadvantage. Opinions to the contrary, however, predict a positive vision where the employment is full and artificial intelligence serve the well-being of humanity. Emerging technological change is creating new challenges for the whole economy, including labor market participants. The labor market is transforming, some jobs are being lost and new jobs are being created. The question of the existence of human resources also arises, as in several countries almost half of jobs are occupied by robots. The last part of the study is the summary.

### KEYWORDS

Artificial intelligence, economic impact, unemployment, human resources, legal issues, ethics

### BEVEZETŐ

A mesterséges intelligencia feltörekvése az elmúlt néhány évben kimagasló szerepet képvisel a társadalmi és technológiai változás folyamatában. A társadalom központi témájává nőtte ki magát, melynek napirendjén sorban állnak az olyan megoldásra váró kérdések, tanulmányok, amelyek megválaszolása nem kevés időt igényel a területtel foglalkozó szakemberektől. Néhány kiemelkedő szerző, aki a téma szakterületén jeles képviselő, mint pl. Bostrom, [9] az emberi társadalom fölé emelkedő, valamint annak kontrollálásától elváló, új jelenséget fogalmaz meg. Az erről szóló irodalom központi témája, pontosabban vitatémája az intelligens robotizációban meglévő egyre fokozottabb veszélyforrás, és az ezzel szemben álló áttörés, mely minden eddiginél magasabb szinten lenne jelen társadalmunk minden területén. Karvalics [33] e tényre alapozva úgy gondolja, hogy a legfontosabb kulcstényező – amelyet kutatási és fejlesztési kérdések megválaszolásával lehet a leginkább alátámasztani – egyrészt a humán komponens, másrészt a humán és mesterséges összetevő kölcsönhatásával kapcsolatos. Megközelítése e gondolatmenetet tovább folytatva további eszmecserére nyit lehetőséget.

A tanulmány a témakör jeles képviselői által felvetett területekre koncentrálnak, amelyek mozgását jelentősen befolyásolja a mesterséges intelligencia. Elsőként a foglalkoztatottságra való hatása, a munkaerőpiac összetételének változása és a különféle szakmák „eltűnésének” megléte kerül terítékre több nézőpont alapján. A következő fejezet a jogi kérdések keretrendszerét tekinti át, ezen kívül az etikussá viselkedés is említésre kerül. Gondolatok,

---

<sup>1</sup> Prof. dr. habil Bencsik Andrea professzor, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, bencsika@ujss.sk

<sup>2</sup> Mgr. Bakulár Annamária, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, 118712@ujss.student.sk

felvetések, és mindennapi gyakorlati példákon keresztül is bemutatásra kerülnek a mesterséges intelligenciával kapcsolatos aggályok és félelmek.

## TÉMAKÖR BEMUTATÁSA

### **A mesterséges intelligencia, mint gazdasági hatás**

A mesterséges intelligenciáról Del Monte [19] tanulmányában a kívánt állapot – egy olyan jövőkép, mely az emberiség javát szolgálja – fenntarthatóságára vonatkozóan él hipotézisekkel. Bár jellegét tekintve más következményekkel járó megoldásokat vár eredményül, ő is azon szerzők egyike, akik a téma tényleges mélyére ásva kutatják a fejlesztés velejáróit. Munkáját már a következő generációnak szánva olyan gondolatokat és kérdéseket fogalmaz meg, amelyek megkérdőjelezzik az emberiség „szabadságát”. Azt a gondolatot vetíti fel, hogy vajon a mesterséges intelligencia az embert szolgálja, és mint megteremtőjét tiszteli, vagy a humán erőforrás helyettesíthetővé válik?

Barrat [4] műve – amelyben a kirajzolódni látszó valóság képét a szuperintelligens konstrukcióval egyidejűleg megjelenő jövőképpel írja le – többek között megemlíti azt a tényt is, hogy amennyiben az ember nem kíván az informatika területén több előrelépést tenni, és innovációs megoldásokat kifejleszteni, a mesterséges intelligencia megjelenése a technológia csúcspontja lesz.

A két évvel később megjelenő munkájában Brain [11] erre alapozva úgy gondolja, hogy nincs távol az az idő, amikor a mesterséges intelligenciával felruházó gépezet bizonyítottan felülmúlja az embert.

Havasi [29] viszont ellentétes véleményen van, szerinte felesleges az aggodalom. Az intelligenciával szemben állók azt a tényt vitatják, hogy még a legegyszerűbb kihívásokat értelmezni tudó szerkezetek megépítése is kihívás, mivel a háttérváltozók végeláthatatlan ismerete, valamint az élet adta különféle szituációk és kommunikációs helyzetek modellezése is rendkívül nehéz, időigényes és bonyolult feladat. Úgy véli továbbá, hogy az intelligens generációk fejlesztésének irányzata kétfelé ágazódik. Az egyik csoport még inkább a szabályokra támaszkodva, logikai érvelésekkel ruházná fel, az irányzat másik csapata inkább a viselkedésre, az interakciókra és kommunikációra készítené fel a gépeket.

Gitt [26] megfogalmazása teret enged újabb válaszok generálásának. Értelmezése szerint a mesterséges intelligencia programok nem a kreativitás eredményei, hanem reprodukált folyamatok összegzései, ennek következményeként pedig kialakításukhoz teljesen szükségtelen a szellemi tevékenység, vagyis a feladat rábízható a számítógépekre.

Dreyfus [21] már több évvel ezelőtt rájött a probléma forrására. Művében hosszan ecseteli, hogy mi különbözteti meg az embert a géptől. Ezek közül néhány kiemelendő. A szerkezetnek nincs akarata, nincsenek céljai, nincs egy hétköznapi döntésre szóló képessége. Cselekvése a programozó által beépített, majd elindított rendszer működésébe lépésétől függ, melynek jelentéstartalma számára teljesen ismeretlen. A rendszerben lévő gazdátlan jelentést a saját „nyelvére” kódolja, melyre érzékeny. Az intelligens rendszer már nem egyszerűen létrehozza, változtatja, állandóan módosuló formákba delegálja a jelentéseket, hanem a ciklus elején újratervezi és értelmezi, valamint összekapcsolja a jövőtervezéssel, vagyis a következő cselekvésponttal. Pontosan ez miatt nem beszélhetünk intelligens gépekről.

Dubravec [22] munkásságában felvetődik a gondolkodó gép fogalma. Ezen a területen a jelentéstartalommal felruházott ténykérdéseknek és tényközléseknek nyoma vész, ugyanis ellentmondó véleményen van a számítógépes intelligencia fogalmával. Úgy gondolja, hogy a fejlesztés az „ember+gép”, vagyis a hibrid technológiában kap szerepet, mivel ahogy az említett technológiában, úgy a mesterséges intelligenciában is elsődleges mozzanat az emberi cselekvés.

### **A foglalkoztatottság jövőképe**

Ha a szuperintelligencia kérdésével foglalkozunk tovább, akkor Bench [5] ehhez kapcsolódó gondolata is indító lehet a jövő generációinak. Szerinte a számítógépek nem befolyásoló tényezői az automatizációs technológiai változásnak, mivel a humán jelenlét nem pótolható, az információs technológia a termelékenység folyamatos javítását szolgálja. Ennek megfelelően, ha nem fogunk jelentőséget tulajdonítani a szuperintelligens konstrukcióknak, megszűnnek a kutatás-fejlesztésben elért, csúcsteljesítményt nyújtó intelligens komponensek, akkor a társadalom elit részének, akik a „csúcs-értelmiségbe” tartoznak, például orvosok, tanárok, művészek, jogászok a munkájukat megkönnyítő és újra felgyorsító eszközök és alkalmazások adaptálása lesz a kihívás. [40]

Sachs és Kotlikoff [39] szerint sokkal nagyobb a baj, mint azt a véleményükkel szemben állók gondolják. Olyan szinten mutatják be az intelligens számítógépek uralkodását, s ennek további fejleményeit – a társadalom háttérbe szorulását, a válság kezdetét – hogy szinte az emberiség jövőképét riogatóként vetítik le. Az egy évvel később megjelenő Smith [41] munkája sem cáfolta meg Sachs és Kotlikoff véleményét, sőt, a problémát még súlyosabbnak ítélte meg. Álláspontja szerint a robotizáció bekövetkezése és a vele járó következmények egyúttal a munka világát is veszélybe sodorják, egyenesen a végét jelzik, ami pedig az emberiségre nézve beláthatatlan következménnyel járna. A mondanivalón Ford [23] tanulmánya sem változtat a fentiekben említett tényálláson, viszont enyhébben fogalmazza meg a társadalom jövőképét. Leginkább a munkanélküliséget, valamint az aktívan munkát vállalók világát vizualizálja. Karvalics [33] véleménye szerint – amennyiben radikális változás nem történik a gazdaság alapjaiban, nincsenek vészjósló eredmények e területen – a gazdaság egyes szektorai (gondolva itt a kultúrára, az oktatásra, a tudományra) felvevőképesek maradnak a munkaerő tekintetében, ugyanis képesek beintegrálni az adott közegbe az aktívan munkát keresőket.

Egyes előrejelzések – amelyek a munkahelyek számának csökkenésével, esetlegesen teljes megszűnésével, valamint ezek mennyiségbecslésével foglalkoznak – azt sugallják, hogy a teljes munkaerőpiac lefedettsége meghatározza a technológia és a munkaerőpiac közötti interakciót. Dajkó [18] munkásságában olyan tanulmányok is születtek, melyek szerint az új munkahelyek megteremtése is a technológiai fejlesztésnek köszönhető. Úgy gondolja, hogy a munkaerőpiac szélesedéséhez az innovatív kutatás-fejlesztési vizsgálatok, illetve ezek megjelenése és teljesítményük is hozzájárulnak.

Brockman [13] egy kicsit visszafogottabban fogalmazza meg gondolatait. Azzal a területtel foglalkozik, melynek elhanyagolása vészjósló lenne – az ember újra háttérbe szorulna. A célpont, amelyre összpontosít, a pótolhatatlan emberi intelligencia, melyhez olyan indokot társít, ami kérdőre vonja a foglalkoztatottság egy bizonyos rétegét. Ha a mesterséges intelligencia és a robotizáció további fejlesztésnek ad teret – s amely tér leginkább olyan, a fejlett rendszerekhez alkalmazkodó keresletet igényel, amely a komplex tudásra támaszkodik – akkor tehát nem a kevesebb, hanem a képzetesebb munkavállaló a technológia jövőképe.

Storm [42] munkája Anglia és Wales vizsgálatának eredményéből született. A tanulmány – arra vonatkozóan, hogy 150 évre visszamenően elemzésre került a technológiai fejlesztés – egy újabb indító szegmensként került be a köztudatba. Arra a következtetésre jutott, hogy bár a különféle ok-okozati tényezők rányomták a bélyeget több vállalat megszűnésére, összességében elmondható, hogy a munkahelyteremtés játszott főbb szerepet, melyek közül kiemelte az egészségügyet, az üzleti szolgáltatást és természetesen a technológiai szegmenst. Az a ténykérdés, hogy miért leginkább ezekben a szektorokban növekedett és a mai napig növekedésben van a foglalkoztatottak nagyobbik hányada, azzal magyarázható, hogy az ezekben az ágensekben folytatott munkálatok egyre inkább technológia-intenzívek. Ebből következően pedig a hatékonyság is kulcsszereplőként van jelen az információs társadalomban. Felvetődik a kérdés, hogyha a mesterséges intelligencia a társadalomból kiragadott foglalkoztatottak egy bizonyos csoportját igényli, a munkaerőhalmaz fennmaradó része milyen mértékben és meddig kényszerül felhalmozásra?

Megállapításra került, hogy az információs technológia felszívja a fejlesztésre szánt munkaerőt, vagyis a fennmaradó ágensekben tevékenykedő alkalmazottak száma, a fásasztó és monoton mesterségek csökkenő tendenciájából kiindulva gyarapodni fog.

Lainer [35] úgy gondolja, hogy az „új humanizmus” lenne a legkézenfekvőbb megoldás a mesterséges intelligenciára. Szemléletmódja alapján hisz az új technológia fejlesztésének sikerességében, és véleménye szerint nem a mesterséges intelligencia elutasításában kellene okot találni a foglalkoztatottság kérdését illetően, hanem sokkal inkább ehhez alkalmazkodóan lenne szükség az általa megfogalmazott új humanizmus foganatosítására. Ez a koncepció az emberbe vetett hitet jelenti, fő pontjaként pedig azt hangsúlyozza, hogy az ember sokkal többet jelent, mint egy algoritmus, mint egy gép. A gyakorlatban levétítve annyit jelentene, hogy az emberi tevékenység által létrehozott adatokkal bevételt nyerő vállalatoknak fizetniük kellene az adatfelhasználásért.

Wadwha [43] tanulmánya – visszatérve az előző gondolatmenethez – arra enged következtetni, hogy cáfolja annak megítélését, hogy a mesterséges intelligencia által létrehozott vezető nélküli járművek nagymértékű veszélyt jelentenek a sofőrök munkaerőpiacán. Véleménye szerint az emberek ok nélkül hoznak megítélésük szerint helyes döntéseket, hogy a változások valódi okát ismernék. Ezt azzal a felvetéssel igazolja, hogy mivel a monoton munkák magukba foglalják a sofőrállásokat is – melyek önmagukban a mai technológiához viszonyítva alacsony, a fejlesztéshez hozzáadott értéket képviselnek – leváltásuk ideje a küszöbön van. Természetesen ez nem egy bizonyítható tény arra, hogy teljesen mértékben a vezető nélküli közlekedés legyen a megoldás. Egy olyan területen, ahol kisebb mértékű a közlekedés, vagy az ahhoz tartozó menedzsment válik tudás-intenzívvé, okot ad a diskurzus további részleteinek megítélésére.

Autor [3] és társa szintén a foglalkoztatottság kérdésével foglalkoztak. Szerintük jól identifikálható, hogy bár feltehetően az alacsony szintű szakmák azok, amelyek veszélyben lennének, ezzel szemben a közepesen jó anyagi juttatású foglalkozások vannak eltűnőben. Ebből adódóan az első próbatétel a vagyoni és társadalmi egyenlőtlenség fokozódása. Kaplan [32] megfogalmazása szerint érdekes szituáció állna fent, ha a tőke és a munka kapcsolata olyan szinten megromlana, hogy megoszlásuk függvényében a tőke oldalára billenne a mérleg, vagyis ha a termelékenység növekedése meghaladná a bérek emelkedését. Bernstein [7] erre vonatkozóan fordultós kérdést vet fel, hogy vajon növekedik-e a gazdaság annak tükrében, hogy a technológia felváltja a humán erőforrás tényezőt?

### **Jogi kérdések és etikai dilemmák**

A társadalmi előrelépésnek az az ígérete, hogy a mesterséges intelligencia ellensúlyozza azokat a reális és kétségbevonhatatlan veszélyforrásokat, amelyek a gépi intelligencia-eredmények területén azonosíthatók. Azokban a nagyméretű, összekapcsolt és automatizált rendszerekben, ahol adatátviteli és különféle problémák merülhetnek fel – akár csak egy nem megfelelő döntés során, vagy külső tényezők befolyása által – működési zavarok keletkezhetnek. Hogy konkrét példa is említésre kerüljön – áramszünet, tranzakciós rendszerek zavara. Chittaro [17] erre vonatkozóan kérdéseket fogalmaz meg: mi történhet, ha a legjobb szaktudással rendelkező szakorvost egy gép helyettesít, és bármilyen jellegű ok-okozati tényező szerepet játszva hiba merül fel a beteg ellátása során? Ha az orvoslástól eltekintve a közlekedésre irányul gondolatunk, feltehető a kérdés, hogy mi alapján tud döntést hozni egy vezető nélküli jármű az utakon, a különféle szituációk felmerülésekor? Ha a döntési helyzetek kerültek előtérbe, akkor feltehető a kérdés, hogy a gépi intelligencia döntésében mennyi szerephez juthat az ember?

A rengeteg kérdés, amely ez idáig megválaszolatlan – és amelyre a mai napig a kutatók nagy erőfeszítésekkel keresik a választ – sok jogi és morális szintű problémák sorait veti fel, melyek következtében nemcsak a fejlesztők aggodalmait kell figyelembe venni és kezelni. Arra vonatkozóan, hogy a számítógép által elkövetett hibák következményeitől egyre távolabb kerül a felelősséget is felvállaló ember vagy intézmény, nem maradhat sokáig megkérdőjelezhető.

Boyd [10] e gondolat tükrében hangsúlyozza, hogy mérhetetlenül nagy tévedés lenne akár csak fontolóra is venni azt az elképzelést, mely szerint az intelligens robotokat jogi képviselőkké, illetve jogok birtokosává tegyék.

Nemkülönben vészjósló az olyan robot megtervezése, amelyre morális kérdések megvitatását, vagy etikai döntés meghozatalára alkalmas program kifejlesztését tennék lehetővé a kutatók. Allen [1] viszont azon az állásponton van, hogy a felelősségvonás láncá épp olyan rövid, amilyen a kérdés felvetése. Abból a nézőpontból indul ki, hogyha szóba kerül a mesterséges intelligenciával egy gondolat alatt említett hibrid technológia – melynek két fő összetevője az ember és a gép – akkor egyértelmű, hogy a számítógép az emberi tevékenység által betáplált programnak köszönhetően végzi a cselekvést. Ha az erkölcsi felelősség kerül terítékre, akkor nem kérdés, hogy a fellépő hibák esetén kit lehet számon kérni, mivel minden esetben a humán tényező van a középpontban. Bringsjord [12] következtetései abban nyilvánulnak meg, hogy azok a kísérletevések, amelyek morális dilemmaként próbálják felvázolni egy adott döntési helyzetbe kerülő gépi intelligencia példáját, nem vezetnek előbbre a megoldást kínáló lehetőségek tárházába. Ezek a próbálkozások ugyanis nem morális, hanem programozási problémák függvényei, melyek háttérében nem új, hanem meglévő etikai rejtélyek és mérlegelések szerepelnek.

A mesterséges intelligencia önmagában nem képes döntést hozni, kizárólag azokban a szituációkban, illetve olyan feltételek és szabályok mellett, amelyeket az ember a rendszerbe beépít. Ez a kiindulópontja annak, hogy szükségszerű az etikával foglalkozni, olyan képviselő mellett, amely az emberek érdekeit szolgálja [13].

Arra vonatkozóan, hogy a jogrendszer hatáskörébe tartozó kérdések megválaszolást nyerjenek, szükséges a mesterséges intelligencia nyelvezetének lefordítása és értelmezése. Ez nemcsak a programozásban kialakult és használt jelrendszer miatt okoz fejtörést, de azért is, mivel maga az intelligencia fogalma is pontosabb definícióra szorul. Lea [36] gondolatát úgy fogalmazza meg az intelligenciával kapcsolatban, hogy „egy ágens képességét méri, amellyel céljait különböző környezetekben eléri”. Havens [30] is hasonlóképp definiálja a fogalmat, de mondanivalóját egyéb gondolatokkal is kibővíti. Felteszi a kérdést, hogy mi történik abban az esetben, hogyha a mérnöki kreációban figyelmetlenség okozta hiba lép fel, amelyre a fejlesztő nem gondolt, esetleg nem készült fel. Ez az emberi oldalról tekintve teljes mértékben elfogadott tényközlés. Azonban az emberi teljesítmény okozta gépi intelligenciára is érvényes a megállapítás? Milyen mértékben oszthat meg a felelősség a feladatok delegálásának tükrében, s ebből mennyi részt kapna az ember?

Ha a mesterséges intelligencia gazdasági hatását vesszük alapul, a fentiekén túlmenően további kérdések merülnek fel, melyek többek között az etikát is érintik.

Armstrong [2] tanulmányában azt fejtegeti, hogy az etikát – minden kontextusok egyik legfontosabbikát, a jót – hogyan lehet levetítésképpen a mesterséges intelligenciára alkalmazni, amikor a hibrid rendszerek céljait identifkáljuk, valamint hatáskövetkezményeire igyekszünk felkészülni. Ráadásul miképp valósulhatna meg mindez anélkül, hogy az intelligencia értelmezni tudná kérésünket? Milyen gépi kód megalkotása szükséges ehhez?

Az elmúlt évtizedekbe az információs technológia az automatizálás területére koncentrálódik, ahol is manapság egyre több rutin feladatot vált fel, és egyre több embert érint. A munkavállalók azon csoportjára van hatással, akik alacsonyabb képzettséggel rendelkeznek, mivel a mesterséges intelligencia már magasabb képzettségi szintű területeken mozog [14].

Az emberi munka küszöbön álló további pótlása mellett egy másik lényegre törő kérdés Dirican [20] gondolatai közül, hogy hogyan befolyásolja a mesterséges intelligencia a munkahelyeket. Általuk felgyorsulnak-e majd azok a folyamatok, amelyeket a múltban fejlett technológiák indítottak el? Vajon elmondható lesz-e az a tény, mely szerint a mesterséges intelligencia felszabadítja az embereket a munkaterhelés alól?

Ez utóbbi kérdés azért is fontos, mert a robotok például nemcsak a szellemi munkát tudják helyettesíteni, hanem a nehéz, fizikai vagy akár veszélyes munkákat is képesek elvégezni. Az ilyen megoldások megkönnyítik és egyszerűbbé teszik az emberi munkát, valamint oldják az ember-munka viszonyát. A mesterséges intelligencia területén alkalmazott egyéb technológiák például lehetővé teszik az emberek számára, hogy célzottabb és biztonságosabb munkákat végezzenek [37].

Ezzel szemben az olyan fejlett technológiák, mint például a chatbotok, közvetlenül már képesek helyettesíteni az emberi feladatokat. Bennett [6] szerint azonban fontos kiemelni, hogy a hatékonyság fokozása mellett ez a technológia nem ad hozzáadott értéket a társadalom számára.

### **Már nem az ember a legfontosabb erőforrás?**

A digitalizációval és a mesterséges intelligenciával kapcsolatos egyik legnagyobb félelem nemcsak a kutatók, de a társadalom számára is, hogy az elmúlt évtizedek automatizálási hullámának következtében munkahelyek tömkelege fog megszűnni. A Forrester [24] azt várja, hogy az olyan technológiák, mint a robotok, a mesterséges intelligencia, a gépi tanulás és az automatizálás 2025-ig az Egyesült Államok munkahelyeinek 7% -át fogják felváltani.

Egy másik kutatás – melyet Frey és Osborne [25] egyik tanulmányukban kiadtak – azt feltételezi, hogy a munkavállalók 47% -a van veszélyben. A számítási modell szerint ezt a kockázati csoportot az elkövetkező évtizedben fejlett technológiákkal fel lehet váltani. Az előrejelzés az összes iparágra és szolgáltatásra vonatkozik, a szállítástól és a logisztikától a pénzügyi szolgáltatásokig, a szociális szolgáltatásoktól az egészségügyig.

A McKinsey & Company szerint majdnem megduplázódik az a helyettesítési arány, amellyel a mesterséges intelligencia-vezérelt automatizálás helyettesíti az USA-ban a munkahelyeket [16].

Hasonló eredmények vannak az Egyesült Államokon kívüli régiók esetében is. Pajarinen [38] és munkatársai becslése szerint Finnországban és Norvégiában a munkahelyek egyharmadát veszélyezteti a következő két évtizedben.

Számos tanulmányt készítettek Németországról is. Az eredményekből azt az információt szűrték ki, hogy a közeljövőben a munkahelyek több mint 40% -át fenyegeti a mesterséges intelligencia [8].

Az említett előrejelzések, amelyek a felmérésekből születtek, különböznek mind adatbázis, mind hatály tekintetében, ennek ellenére egyértelmű tendenciát mutatnak. Heinen [31] az emberi munka helyettesítését vagy megváltozását három tényezőnek tulajdonítja:

- az emberi munka cseréje intelligens szoftverekkel és intelligens gépekkel,
- a hatékonyság növelése az intelligens segítségnyújtási munka révén, és
- új munkavállalói felelősségek új üzleti követelményekkel.

Az Egyesült Államokban és az EU-ban egyaránt megfigyelt jelenlegi tendencia az, hogy a magasabb és alacsonyabb jövedelmek száma növekszik, ugyanakkor a középjövedelmek száma csökken. A digitalizálás és a mesterséges intelligencia kontextusában Goos szerint e tendencia folytatódása várható [27].

Az említett előrejelzések felvetik a kérdést, hogy a társadalom hogyan fog ilyen rövid idő alatt megbirkózni egy ilyen drámai „felfordulással”. Haaren [28] már több évtizeddel ezelőtt megjósolta, hogy nagy valószínűséggel megnövekszik majd a munkanélküliség.

Sok munkahelyet fenyegethet az egyre inkább központba kerülő mesterséges intelligencia, de ha folyamatára és hatására gondolunk, nem azonnali változásról lesz szó. Ez az átmenet Brzeski [15] szerint – amíg a munkavállalók, illetve maguk a vállalatok is beengedik életükbe az új technológiát – kúszó folyamatként lesz jelen, de a lassú átalakulás már elkezdődött. Egyes iparágak már rácsatlakoztak a hálózatokra és napi létük részét képezi a robotika. Az intelligens gépek és az intelligens szoftverek érvényesülése, de mindenekeelőtt a tömeggyártása évekig eltarthat.

**BEFEJEZÉS**

A digitalizáció velejárója az egyre magasabb szinten lévő technológiai változás, mely manapság a mesterséges intelligenciát, mint feltörekvő ágazatot jelenti. A mesterséges intelligenciával kapcsolatban a kutatók csoportja kétfelé ágazódik. A terület képviselői úgy gondolják, hogy a mesterséges intelligencia az emberiség jólétét fogja szolgálni, s a gazdaság számára egy hajtóerő lesz. Mások azon a véleményen vannak, hogy vészjósló és kiszámíthatatlan következményekkel jár a mesterséges intelligencia, minél inkább fejlettebb és innovatívabb gépezetről van szó.

A tanulmány a mesterséges intelligenciát, mint a gazdaságra gyakorolt hatását mutatta be, kiemelve a foglalkoztatottak jövőképét, a jogi és etikai problémák sajátosságait. A cikk egy szakirodalmi áttekintést nyújtott az olvasó számára. A mesterséges intelligenciával kapcsolatban nagyon sok a megválaszolatlan kérdés, az előrejelzések kimenetele bizonytalan. Nem lehet megjósolni, hogy az optimista vagy a pesszimista nézőpontok közül melyik fog megvalósulni. A feltörekvő technológiai változás új kihívásokat teremt az egész gazdaságban, beleértve a munkaerőpiac szereplőit is. A munkaerőpiac átalakul, egyes munkahelyek megszűnnek, ugyanakkor új munkahelyek is létrejönnek. Felvetődik az emberi erőforrás meglétének kérdése is, ugyanis több országban a munkahelyek majdnem felét a robotizáció foglalja el.

Összességében elmondható, hogy a mesterséges intelligencia robbanásszerű hatással van napjainkra, s csak idő kérdése, hogy melyik álláspont érvényesül az információs társadalomban és a gazdaság világában.

**IRODALOMJEGYZÉK**

- [1] ALLEN C. – WALLACH W. *Moral Machines: Teaching Robots Right from Wrong*. Oxford: Oxford University Press, 2010. 288 s. ISBN 978-0199737970.
- [2] ARMSTRONG S. *Smarter Than Us: The Rise of Machine Intelligence*. Kalifornia: Machine Intelligence Research Institute, 2014. 64 s. ISBN 978-1939311092.
- [3] AUTOR D. – DORN D. *The New York Times. How Technology Wrecks the Middle Class*. ISSN 1553-8095, 2013, vol. 12, no. 2, 24-27. s.
- [4] BARRAT J. *Our Final Invention: Artificial Intelligence and the End of the Human Era*. Thomas Dunna Books, 2013. 322 s. ISBN 978-0312622374.
- [5] BENCH – CAPON M. – DUNNE E. *Artificial Intelligence. Argumentation in artificial intelligence*. ISSN 0004-3702, 2007, vol. 171, no. 10, 619-641. s.  
<https://doi.org/10.1016/j.artint.2007.05.001>
- [6] BENETT B. *Chatting with a Computer*. *NZ Business + Management*, ISSN 0113-4957, 2017, vol. 31, n. 2, 46-47. s.
- [7] BERNSTEIN J. *The Reconnection Agenda: Reuniting Growth and Prosperity*. USA : CreateSpace Independent Publishing Platform, 2005. 348 s. ISBN 978-1511769389.
- [8] BONIN H., GREGORY T., ZIERAHN, U. *Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland*. [online]. 2015. [cit. 2019.12.05]. Interneten elérhető: [ftp://ftp.zew.de/pub/zew\\_docs/gutachten/Kurzexpertise\\_BMAS\\_ZEW2015.pdf](ftp://ftp.zew.de/pub/zew_docs/gutachten/Kurzexpertise_BMAS_ZEW2015.pdf)
- [9] BOSTROM N. *Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies*. Oxford: Oxford University Press, 2014. 323 s. ISBN 978-0-19-967811-2.



- [10] BOYD R. Man Vs. Machine: How Humans Are Driving The Next Age Of Machine Learning. [online]. 2015. [cit. 2019.10.12.] Interneten elérhető: <https://techcrunch.com/2015/06/11/man-vs-machine-how-humans-are-driving-the-next-age-of-machine-learning>
- [11] BRAIN M. *The Second Intelligent Species: How Humans Will Recome as Irrelevant as Cockroaches*. USA : BYG Publishing, Inc., 2015. 187 s. ISBN 978-0-9852321-7-7.
- [12] BRINGSJORD S. Journal of Experimental & Theoretical Artificial Intelligence. *Psychometric artificial intelligence*. ISSN 1362-3079, 2011, vol. 23, no. 3, 271-277. s <https://doi.org/10.1080/0952813x.2010.502314>
- [13] BROCKMAN J. *What to Think About Machines That Think: Today's Leading Thinkers on the Age of Machine Intelligence*. New York : Harper Perennial, 2015. 576 s. ISBN 978-0062425652.
- [14] BRYNJOLFSSON E., MCAFEE A. *Race against the machine: How the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy*. Lexington MA: Digital Frontier Press, 2011. 50 s. ISBN 978-0-9847251-0-6.
- [15] BRZESKI C., BURK I. *Die Roboter kommen: Folgen der Automatisierung für den deutschen Arbeitsmarkt*. [online]. 2015. [cit. 2019.12.05]. Interenten elérhető: [https://www.ing-diba.de/pdf/ueber\\_uns/presse/publikationen/ing-diba-economic-researchdie-roboter-kommen.pdf](https://www.ing-diba.de/pdf/ueber_uns/presse/publikationen/ing-diba-economic-researchdie-roboter-kommen.pdf)
- [16] BUGHIN J. et al. *Digital Europe: Pushing the Frontier, Capturing the Benefits*: vitairat. USA : McKinsey Global Institute, 2016. 64 s.
- [17] CHITTARO L. – MONTANARI A. Annals of Mathematics and Artificial Intelligence. *Temporal representation and reasoning in artificial intelligence: Issues and approaches*. ISSN 1573-7470, 2014, vol. 28, no. 2, 47-106. s.
- [18] DAJKÓ P. *A robotok több munkahelyet teremtenek, mint amennyit elvesznek*. [online]. 2015. [cit. 2019.11.05]. Interneten elérhető: <https://hirlevel.egov.hu/2015/08/30/a-robotok-tobb-munkahelyet-teremtenek-mint-amennyit-elvesznek>
- [19] DEL MONTE, L. *The Artificial Intelligence Revolution: Will Artificial Intelligence Serve Us Or Replace Us?*. Amazon Kindle Edition, 2014. 210 s. ISBN 978-0988171824.
- [20] DIRICAN C. The Impacts of Robotics, Artificial Intelligence On Business and Economics. *Social and Behavioral Sciences*, ISSN 1877-0428, 2015, vol. 195, 564-573. s. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.134>
- [21] DREYFUS H. *What computers still can't do": A Critique of Artificial Reason*. USA : MIT Press, 1992. 408 s. ISBN 9780262540674.
- [22] DUBRAVAC SCH. *Digital Destiny: How the New Age of Data Will Change the Way We Live, Work, and Communicate*. USA : Regnery Publishing, 2015. 350 s. ISBN 978-1621573739.
- [23] FORD M. *Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future*. New York : Basic Books, 2015. 81 s. ISBN 978-0-465-05999-7.
- [24] FORRESTER. *Robots, AI will Replace 7% of US Jobs by 2025*. [online]. 2016. [cit. 2019.12.05]. Interneten elérhető: <https://www.forrester.com/Robots+AI+Will+Replace+7+Of+US+Jobs+By+2025//EPR E9246>
- [25] FREY C. B., OSBORNE M. A. The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?. *Technological Forecasting & Social Change*, ISSN 0040-1625, 2017, vol.114, 254–280. s.
- [26] GITT W. *Kezdetben volt az információ*. Budapest : Evangéliumi Kiadó, 2. kiadás, 2004. 266 s. ISBN 9789639434608.



- [27] GOOS M., MANNING A., SALOMONS A. Explaining Job Polarization: Routine-Biased Technological Change and Offshoring. *American Economic Review*, ISSN 0002-8282, 2014, vol. 104, n. 8, 2509–2526. s. <https://doi.org/10.1257/aer.104.8.2509>
- [28] HAAREN V. K., SCHWEMMLE M. Digitalisierung der Arbeitswelt. In: A. Dengel & W. Schroter, eds. *Flexibilisierung der Arbeitskultur – Infrastrukturen der Arbeit im 21. Jahrhundert*. Salzburg.:Talheimer Verlag, 1997. 188 s. ISBN 978-3893760725.
- [29] HAVASI C. *Who's Doing Common-Sens Reasoning and Why It Matters*. [online]. 2014. [cit. 2019.11.05].Interneten elérhető: <https://techcrunch.com/2014/08/09/guide-to-common-sense-reasoning-whos-doing-it-and-why-it-matters/>
- [30] HAVENS J. The importance of human innovation in A.I. ethics. [online]. 2014. [cit. 2019.11.05]. Interneten elérhető: <https://mashable.com/2015/10/03/ethics-artificial-intelligence/?europe=true>
- [31] HEINEN N., HEUER A. & SCHAUTSCHICK P. Kunstliche Intelligenz und der Faktor Arbeit: Implikationen für Unternehmen und Wirtschaftspolitik. *Wirtschaftsdienst*, ISSN 0043-6275, 2017, Vol. 97, n. 10, 714-720. s. <https://doi.org/10.1007/s10273-017-2203-5>
- [32] KAPLAN J. *Humans Need Not Apply: A Guide to Wealth and Work in the Age of Artificial Intelligence*. USA: Yale University Press, 2015, 258 s. ISBN 0300223579.
- [33] KARVALICS, L. Információs társadalom. *Mesterséges intelligencia – a diskurzusok újratervzésének kora*. ISSN 1587-8694, 2015, vol. 15, no. 4, 7-41. s.
- [34] KORCSMÁROS, Enikő. Költséghatékony foglalkoztatási formák?!. In: *Annales Tomus XI : A (köz) pénzügyi kultúra - nemzeti és határon túli kutatási eredmények. A (köz) pénzügyi kultúra - nemzeti és határon túli kutatási eredmények*. Németh Erzsébet. Budapest: Budapesti Metropoliten Egyetem, 2019, P. 115-124.
- [35] LAINER J. *Az új humanizmus*. [online]. 2014. [cit. 2019.11.05].Interneten elérhető: <https://kultura.hu/bekedijjat-kapott-jaron/>
- [36] LEA G. *Why we need a legal definition of artificial intelligence*. [online]. 201. [cit. 2019.11.05].Interneten elérhető: <https://www.weforum.org/agenda/2015/09/why-we-need-a-legal-definition-of-artificial-intelligence/>
- [37] LIN P., ABNEY K. & BEKEY G. Robot ethics: Mapping the issues for a mechanized world. *Artificial Intelligence*, ISSN 0004-3702, 2011, vol. 175, no. 5-6, 942-949. s. <https://doi.org/10.1016/j.artint.2010.11.026>
- [38] PAJARINEN M., ROUVINEN P., EKELAND A. *Computerization threatens one-third of Finnish and Norwegian Employment*. [online]. 2015. [cit. 2019.12.05]. Interneten elérhető: <http://pub.etla.fi/ETLA-Muistio-Brief-34.pdf/>
- [39] SACHS J. – Kotlikoff L. *Smart Machines and Long-Term Misery*. Working Paper No. 18629, 2012. 20 s.
- [40] SEFER S. – Saridoğan E. – Staub S. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. The Impacts of Robotics, Artificial Intelligence On Business and Economics. ISSN 1877-0428, 2015, vol. 192, 564-573. s.
- [41] SMITH N. *The End of Labor: How to Protect Workers From the Rise of Robots*. [online]. 2014. [cit. 2019.11.05].Interneten elérhető: <https://www.theatlantic.com/business/archive/2013/01/the-end-of-labor-how-to-protect-workers-from-the-rise-of-robots/267135/>
- [42] STORM B. – STONE S. *Psychological Science*. *Saving-Enhanced Memory: The Benefits of Saving on the Learning and Remembering of New Information*. ISSN 0956-7976, 2015, vol. 26, no. 2, 182-188. s. <https://doi.org/10.1177/0956797614559285>
- [43] WADWHA V. *The It's No Myth: Robots and Artificial Intelligence Will Erase Jobs in Nearly Every Industry*. [online]. 2015. [cit. 2019.11.05].Interneten elérhető: <https://singularityhub.com/2015/07/07/its-no-myth-robots-and-artificial-intelligence-will-erase-jobs-in-nearly-every-industry/>

**12th International Conference of J. Selye University**  
**Economics Section**

# GENERÁCIÓK INFORMÁLIS TUDÁS/INFORMÁCIÓ ÁTADÁSA – MUNKAHELYI PLETYKA SZERVEZETI HATÁSA

Andrea BENCSIK<sup>1</sup> - Bernadett ŐSZÉNÉ SAMU<sup>2</sup> - Tímea JUHÁSZ<sup>3</sup>

## ABSTRACT

Nowadays, one of the greatest challenges of corporate practice is to guarantee smooth cooperation between various generations when they share knowledge/information to ensure the long-term development and success of the organisation. The study intends to show how generations working together in the largest numbers (X-Y-Z) behave when they share knowledge/information either formally or informally. The quantitative research included 722 respondents who filled in an anonymous questionnaire online. Results show that depending on their values, various generations behave differently when they transfer knowledge/information in an informal environment. In that context the most active generation is the youngest (Z). The transfer of true and untrue content involves, in particular, friends at work or other colleagues, while those working in management positions are less relevant. The transfer of untrue content mainly affects the organisational culture and the organisational performance.

## KEYWORDS

Generation, informal knowledge sharing, workplace gossip, organisational characteristics

## BEVEZETŐ

Generációs problémák mindig is voltak a felnövekvő nemzedék és elődeik között, hiszen mi is számtalanszor hallottunk nagyszüleinktől azt a közismert mondatot, hogy „bezzeg az én időmben...”. Azonban a problémák sohasem voltak olyan élesen érezhetőek, mint napjainkban [16; 3]. A generáció kifejezés azokat a csoportokat foglalja magában, akik közel azonos időperiódusban születtek, hasonló szociális feltételek között és történelmi eseményeken nevelkedtek, melyek meghatározzák fejlődési szakaszaikat a gyermekkortól kezdve a serdülőkoron át a fiatal felnőtté válásig. Az emberek egyénileg különbözőek és a szociális környezet, amely körülveszi őket, nagymértékben hat fejlődésükre, viselkedésükre. Az elmúlt időszakban a fiatalok értékrendje sokkal szélsőségesebb módon változott, mint a korábbi évtizedekben és ez a változás folyamatos és nagyon gyors [43]. Különösen érezhető ez a két legfiatalabb nemzedék esetében, akiket Y és Z generáció elnevezéssel illet a szakirodalom (részletesen ld. irodalmi áttekintésben). Az ő értékrendjük a szociális környezeti hatásokon túl a nagyon gyorsan változó politikai, gazdasági, környezeti feltételek, munkahelyi elvárások és a még gyorsabban fejlődő technikai feltételek (digitalizáció) által is nagymértékben befolyásolt. A gyors változások elkerülhetetlenül meghatározzák azokat a viselkedésbeli jellemzőket is, melyek a fiatalok munkahelyi beilleszkedését, elkötelezettségét, a munkához és munkahelyhez, a kollégákhoz és vezetőikhez való hozzáállását befolyásolják [45]. Mivel napjainkban több

---

<sup>1</sup>Prof. Dr. habil Bencsik Andrea egyetemi tanár Selye János Egyetem [bencsika@uj.ssk](mailto:bencsika@uj.ssk)

<sup>2</sup>Őszéné Samu Bernadett középiskolai nyelvtanár Jedlik Ányos Gépipari és Informatikai Technikum és Kollégium [bernadett.samu@t-online.hu](mailto:bernadett.samu@t-online.hu)

<sup>3</sup>Dr. habil Juhász Tímea senior kutató Budapest Gazdasági Egyetem [juhasz.timea@uni-bge.hu](mailto:juhasz.timea@uni-bge.hu)

generáció dolgozik együtt a legtöbb munkahelyen, ezen értékrendbeli, viselkedésbeli különbségekre nagyobb odafigyeléssel kell reagálniuk a szervezetek vezetőinek. Ez a feladat sokszor komoly kihívást jelent számukra, bevonva a problémák kezelésébe a HR területek munkatársait, vezetőit is. Ez magában foglalja azokat az intézkedéseket, melyek a fiatalok által elvárt rugalmasságot, a munka-magánélet egyensúlyát, a folyamatos visszajelzést, a személyes fejlődés lehetőségét és olykor a nemzetközi karrierépítés lehetőségét is. Ezzel egy időben nem felejtkezhetnek el az idősebb generáció igényeiről sem, az ő motivációjukról, értékeikről, elkötelezettségükről [25;31]. S mindezt úgy kell összhangba hozni, hogy a szervezet egésze egységes képet prezentálva sikeres működést és piaci sikert produkáljon [50]. Ez a kihívás felértékeli a vezetői viselkedés, stílusváltás igényét, a gondolkodásmód és hozzáállás változtatását. Hangsúlyozott szerepet kap a szervezeti bizalom építés és a megfelelő kommunikációs stílus alkalmazása. A vezetői viselkedés visszaköszön a szervezeti kultúrában, ami a fiatal generáció egyébként is jelen lévő eltérő viselkedése mellett meghatározza a munkahelyi légkört, az együttműködést, a tudás- és információ megosztás gyakoriságát, módját és tartalmának minőségét [44]. Ez utóbbi szervezeti elvárás az együttműködő munkatársi közösség által a piaci siker feltételét is jelenti [52]. Ez a gondolkodás indukálta kutatásunkat, amelyben a következő kutatási kérdésekre keressük a választ.

1. Az X-Y-Z generáció milyen módon hajlandó a munkahelyi feltételek között tudásának megosztására?
2. Mennyire jellemző a formális kommunikációs utak mellett az informális csatornák preferenciája?
3. Mennyire jellemző magatartás az informális kommunikáció során a valótlan tartalmú közlés és továbbítás?
4. Jellemzően kik azok a személyek, aki ebben a tudás/információ megosztásban a munkatársak számára partnert jelentenek?
5. Milyen szervezeti jellemzők befolyásoltak leginkább az informális csatornák használatát?

A kérdések megválaszolásához kvantitatív kutatással több, mint 700 munkavállaló véleményét mértük fel, és az eredményeket egy elméleti modellből levezetve útvonal elemzéssel kaptuk meg. A következő fejezetekben röviden áttekintjük a szakirodalom idevonatkozó legfontosabb definícióit és gondolatait, majd a saját kutatási modell logikája alapján lefolytatott kutatás eredményeit prezentáljuk.

### **Irodalmi áttekintés**

Az egyes generációk sajátosságai és a generációk közti együttműködés javítása komoly feladatot jelent a szervezetek vezetői számára. A siker egyik záloga a munkahelyeken már egyre inkább jelen levő különböző generációk együttműködésének, kommunikációjának, a bizalom épülésének elősegítése. Alapvető cél egy olyan szervezeti kultúra kialakítása, amely a generációs sokszínűséget támogató folyamatokat helyezi fókuszba [38]. A menedzsment eszköztárát és a kommunikációt az egyes generációk speciális adottságai és igényei szerint szükséges fejleszteni. Az életkori diszkrimináció elkerülése, a generációs sokszínűség erősítése érdekében új megoldásokat és módszereket szükséges alkalmazni. Ezek közé tartozik olyan ösztönzési módszerek kialakítása, amelyek támogatják az idősekből és fiatalokból álló vegyes munkacsoportok kölcsönös tudásmegosztását, valamint lehetőséget biztosítanak a nyugdíjba vonulás előtti tudásátadásra a fiatalok számára, a szervezeti tudás elvesztésének minimalizálása érdekében [4;20]. A generációk viselkedésének jellemzőit és a tudásmegosztás lehetséges formáit az alábbiakban foglaljuk össze.

### **A generációkról röviden**

A téma népszerűségét mutatja a Google kereső „generational management” kifejezésre kapott találatainak száma (2020.07.31.): 25 300 000 találat 0,53 másodperc alatt. Az „intergenerational management” kifejezésre 18 700 000 találat 0,65 másodperc alatt, melyből a tudományos cikkek mennyisége: 263 000 találat 0,06 másodperc alatt. A hazai szakirodalom is bővelkedik a téma népszerűsítését jelentő közlemények számát tekintve. A „generáció menedzsment” kifejezésre 193 000 találat érkezett 0,51 másodperc alatt. Kiegészítve a keresést a tudományos cikkek jelzővel, a találatok száma: 89 500 volt 0,53 másodperc alatt. Természetesen ezt a mennyiségű forrásanyagot áttekinteni nem egyszerű, de igyekeztünk a legfontosabb közlemények jellemző gondolatait bemutatni.

A generációkkal kapcsolatos legkorábbi kutatások a német szociológus, Mannheim [26] nevéhez fűződnek. Ő volt az első elméleti szakember, aki bevezette a generációk elméletét. Úgy definiálta, mint az emberek egy csoportja, akik adott időben születtek és nevelkedtek, hasonló szociális és történelmi körülmények között élnek. Szociológiai szempontból az az életkori csoport tekinthető generációnak, akik hasonló tapasztalatokkal és érdeklődéssel rendelkeznek. A generációs „közösség” kritériumaként három elemet sorol fel:

- kronológiai egyidejűség;
- egyazon történelmi-társadalmi térhez és időhöz való tartozás, azonos kulturális kontextus;
- részvétel e történelmi-szociális egység közös sorsában, az események ugyanazon tudatrétegből való érzékelése.

Mannheim [27] szerint az egyazon generációba való tartozásnak nem elégséges feltétele az életkor. Ezt a gondolatot egy másik megközelítés is megerősíti, mely szerint generációnak tekinthető az a csoport, akiknek közös jellemzőjük a születési év, kor, hely és az életük kritikus állomásainak fontos eseményei.

Az újabb generáció kutatással kapcsolatos alapok Strauss és Howe [42] nevéhez fűződnek. 1991-ben jelent meg az a könyv, melynek címe „Generációelméletek” és a korábbiaktól eltérően, teljesen új szemléletben, a generációkon keresztül mutatja be Amerika történetét, bizonyos történelmi analógiákat és visszatérő mintázatokat hangsúlyozva. A könyvben a generációhoz tartozás fogalmát úgy határozzák meg, mint a történelmileg azonos korszakban, földrajzilag adott helyen együtt élő, közel azonos életkorú emberek csoportja, hasonló értékekkel és hittel. Mindez az egyes generációknak egyfajta kollektív személyiséget biztosít, vagyis létezik valamely közös „hiedelmük”, magatartásformájuk, közös tapasztalatuk, amelyek nemcsak, hogy összekötik őket, hanem egymással kölcsönösen megosztásra is kerülnek. Napjaink kutatásaiban a menedzsment szakirodalom [41; 34; 53] elsősorban a születési év alapján történő kategorizálást preferálja, bár nincs teljes egyetértés, az évszámok csak megközelítően esnek egybe. Sokszor a generációk elnevezése tekintetében is a nemzeti hovatartozás, annak társadalmi, történelmi eseményei jelentenek generációkat determináló határokat. Néhány mértékadó csoportosítás az alábbi 1. táblázatban látható.

1. táblázat Generációkat meghatározó periódusok

Strauss, Howe 1991	Carlson, 2009	Center for Generational Kinetics	Gursoy et al., 2013	Twenge et al., 2010	Zemke et al., 2000
2000 –: Új „csendes” generáció vagy Z Generáció	1997-2012 Z Generáció	1996 –: Gen Z, iGen, vagy Centenáriumi generáció			
1980 - 2000 Millennials vagy Y Generáció	1983-2001 Új Boomers	1977-1995 Millennials vagy Y Generáció	2000–1981 Y Generáció	1982-1999 Y Generáció	1980-2000 Y Generáció

1965-1979 Harmincasok vagy X Generáció	1965-1982 X Generáció	1965-1976 X Generáció	1980-1965 X Generáció	1965-1981 X Generáció	1960-1980 X Generáció
1946-1964 Baby Boomers	1946-1964 Baby Boomers	1946-1964 Baby Boomers	1964-1946 Baby Boomers	1946-1964 Baby Boomers	1943-1960 Baby Boomers
1925-1945 Csendes generáció	1929-1945 Néhány szerencsés	1945 és előtte Tradicionista vagy Csendes generáció			1922-1943 Traditionalista
1900-1924 G.I. Generáció	1909-1928 Jó katonák				

Forrás: saját szerkesztés

McCrandle [29] említi a legfiatalabb korosztályt, akik 2010–2024 között születtek és Alfa Generációnak nevezi. Ez a generáció már a 21. században született és egy új gazdasági, politikai, környezeti megújulást jelez.

Köztudott, hogy az a szervezet működik a leginkább egészségesen, ahol több nemzedék képviselteti magát, ahol érvényesülnek azok előnyei és hátrányai, ahol keveredik az új és a régi szemléletmód, a tapasztalat és az új szellem. Azokban a munkahelyi csoportokban, ahol csak egy generáció van jelen - és erre manapság egyre több szervezetben látunk példát - erős torzulás keletkezhet. (Jellemző sok nagyvállalati gondolkodásban, hogy csak a fiatal nemzedéket preferálják, és egyoldalúan azon erősségekre alapoznak, mely a terhelhetőséggel, rugalmassággal, dinamizmussal, IT ismerettel, stb. írható le.) Ilyen esetekben felerősödhet a csoporthatás jelensége, amikor a tagok meggyőzik egymást arról, hogy teljes mértékben helyes, amit éppen tesznek, kételyek sem merülnek fel a hozott döntéseikkel kapcsolatban [10]. Az ilyen szervezetekben sokszor az értékrend komolyan torzulhat, ami a kicsi sikert is aláássa. Mivel gyakorlati kutatásunk három generációt érint (X – Y – Z), a továbbiakban ezek legfontosabb jellemzőit tekintjük át [42].

### Mi jellemző az egyes generációkra?

Az *X generáció* 1965 és 1979 között született nemzedék. A mai munkaerőpiacon a gazdaságilag aktív népesség viszonylatában az X generáció szülőttei vannak a legtöbben. Több tíz éves tapasztalattal bíró szakemberek, akik nemcsak kialakult szakmai szerepekkel, de fejlett önismerettel is rendelkeznek. Legtöbbször a munkabért emlegetik motivációs tényezőként a lojalitássukkal összefüggésben, a szakmai életpálya során felhalmozott tudás alázatra is nevelte őket. Ahol ezt a tudást megbecsülik, ott annak megszerzésére fordított időt és energiát fizetik meg, ezzel elnyerve a szakemberek hűségét [19].

Az X generáció munkavállalói az 1980-as években a foglalkoztatás hagyományos formáiban kezdték pályájukat, ezért bár komoly tudástőkét halmoztak fel, rugalmasságban nem tudnak versenyezni az őket követő Y generációval. Mivel pályakezdésük óta gyökeresen megváltoztak a munkaerő-piaci viszonyok és ez a generáció nem gyakran változtatott munkahelyet, elhelyezkedési nehézségekkel kell számolniuk adott esetben. A napjainkban elvárt „személyes márkaépítésben” kevés gyakorlattal rendelkeznek. Mivel alapvető értékük a biztonság, így anyagi megbecsüléssel és stabil munkahelyi háttérrel fenntartható a szervezet iránti bizalmuk [36].

Ők az első generáció, akik már kamaszként is találkoztak számítógépekkel, a technológiai fejlesztések begyűrűztek életükbe, ők pedig lassan megtanulták kezelni azokat. „Digitális bevándorlókként” felhasználói szinten kezelik leginkább csak a szükséges és elégséges technikát. Jellemzően kevesebb ambíciójuk van a különböző technikai újítások követésében, így készségszintű digitális kompetenciáik nem hasonlíthatók össze a legfiatalabb munkaerő-

piaci csoport, a már „digitális bennszülött” Z generáció jártosságával. Kommunikációjukban a klasszikus formákat preferálják: személyes, email, sms.

Munkába állásukkor a munkaerőpiacon versenyképes fizetést kínál, újonnan betelepült multinacionális vállalatok várták őket, akikkel együtt azonban megérkezett a korlátlan munkaidő és a korlátlan munkahelyi stressz is. Ennek a generációnak az életében összemosódik a munka és magánélet határa, kihasználhatók, terhelhetők. Fontos számukra a státusz, a karrier és az anyagiak. [36].

Az **Y generáció** a 1980 - 1995 között született fiatalok. Őket a digitális kultúra veszi körül, és ez számukra a természetes közeg. Az internet, a tablet és az okos telefon nélkül nem tudnak létezni. Jellemzőjük a fordított szocializáció, ami azt jelenti, hogy míg korábban a tudás, információ forrása elsősorban a szülői ház, a család felnőtt tagjai voltak, ma sokszor a gyerek tanítja a szülőt (különösen a technikai eszközök használata terén) [37]. Az Y generáció tagjai széleskörű, de felszínes tudással rendelkeznek, azonban tudják, mit hol keressenek, és gyorsan, könnyen, rugalmasan alkalmazkodva, meg is találják a szükséges ismereteket. Őket nem a hosszú távú, fix munkahely képe motiválja, könnyen, akár egy-két évente váltanak, ha tehetik, vagy ha nem érzik jól magukat egy munkahelyi közegben. Jellemző a határok nélküli életmód, így ma már nem számít kurióznak a külföldi tanulmány, szakmai gyakorlat az önéletrajzukban. Nehezen tűrik a merev szabályokat, a kötöttségeket, a tiltást, így sokszor preferálják az otthonról végezhető munkát, a kötetlen vagy rész idősebb munkaidő beosztást, az interim jellegű tevékenységeket [39].

A cégek számára különös jelentőséggel bír ennek a korosztálynak a megnyerése, motiválása és megtartása, ugyanis teljesen más vezetési stílust, más kezelést, munkahelyi közeget igényelnek. Ez egyúttal előny és hátrány is a tudásmegosztás szempontjából. Ugyanis a kiváló munkaerőnek minősülő fiatalok megszerzése és megtartásuk nehéz, a tudásmegosztásra sokszor váratlan reakciókat produkálnak. Ugyanakkor fontos számukra a fejlődés, az önmegvalósítás. A menedzsment számára azért is nehéz feladatot jelent a kezelésük, mert a generációs különbség miatt a vezetők maguk is gyakran szemtelennek, nehezen tolerálhatónak ítélik őket [40].

Az 1996 után született **Z generáció** tagjai a korábbi generációkkal összevetve, lényegesen hosszabb időt töltenek az oktatási intézményekben. Mikor bekerülnek a munkaerőpiacra, sokkal nehezebb számukra a szocializáció, nehezen szokják meg a munkát, az idősebb generációk közegét, a kötelezettségeket. Ezek a fiatalok egyáltalán nem kedvelik a kötöttségeket, formalításokat. Digitális bennszülöttek [35] lévén az inger gazdag környezet kifejlesztett bennük olyan képességeket, mint a megosztott figyelem, innovativitás, kreatív gondolkodás. Abból a szempontból hasonlítanak az előttük levő nemzedékre, hogy ők is az értelmet, értéket keresik a munkában. Ők képviselik a legfiatalabb korosztályt, hiszen még csak kevesen tartanak a munkavállalás szakaszában.

Meglepő módon az egymáshoz közel álló Y és Z generáció tagjai „csodálkozva” tekintenek egymásra. Az Y generáció tagjai értetlenül tapasztalják, hogy a Z generációs fiatalok, ha lehetőségük is van a közvetlen személyközi kommunikációra, akkor is inkább virtuálisan és felszínesen érintkeznek. A vállalati környezetben is ezt a technikát preferálják [1].

Ez a két utóbbi generáció – eltérően a korábbiaktól – teljesen más vezetői magatartást, eszközkészlet alkalmazását, szervezeti kultúrát igényel, mely önmagában kihívást jelent a vállalati menedzsment számára. Kezelnit kell az egyéni különbségeket, s ezek alapján egyéni karrier utakat kell tervezni. Ezzel párhuzamosan olyan önszerveződő tudáscserék támogatása is feladat, amelyben a fiatalok egymástól is tanulhatnak. A változatos tudás, a komplex tudáshálózatban jelen lévő erős és gyenge formális vagy informális kapcsolatok stabilizálják és érdekessé, hatékonyvá tehetik a vállalaton belüli csoportos és hálózati tudás/információ megosztást [28].

A tudás/információ megosztás szervezetten belüli lehetséges formáit a következő fejezetben tárgyaljuk.

**Informális tudás/információ megosztás**

Munkahelyi környezetben óriási jelentősége van a megfelelő kommunikációs csatornák kiépítésének és működtetésének, melyek a munkavégzés és a munkahelyi teljesítmény befolyásolásán túl a munkatársak közérzetére, viselkedésére is hatást gyakorol. Ahol nem megfelelő a belső, hivatalos kommunikáció, ott sokkal inkább felértékelődik az informális csatornák szerepe, melyek betöltik az űrt, amit a hivatalos utak hiánya okoz. Ezen informális csatornákon gyorsabban terjednek akár a szakmai tudnivalók, akár a munkahelyi hírek és természetesen a pletykák is [9]. Az egyik leggyakoribb eset, amikor az informális csatornák felértékelődnek és pletykák indulnak útra a szervezetben, a nagy változások idejére tehetők [2]. Az elégtelen vagy elhallgatott információk, a kiszivároztatott hírekkel kombinálva garantált pletyka áradatot, találgatásokat, téves híreket indítanak. Mivel a változásokkal járó bizonytalanság információ éhséget okoz, a vezetők feladata, hogy a keletkezett űrt kitöltsék valós tényekkel, mielőtt a munkatársak által generált találgatások tényszerű hírré nem válnak. Ha idejében cselekszik a vezető, és osztja meg beosztottaival az információkat – még akkor is, ha az kellemetlen -, kevésbé válnak a híresztelések áldozataivá munkatársai [47]. Ilyen esetekben nem csak a gyorsaság számít, hanem a rendszeresség, következetesség és hitelesség is. Ha a vezető rendszeres tájékoztatást ad, a pletyka keletkezése és negatív hatása is a minimumra csökken [15].

A pletyka annak ellenére, hogy mindenki életében jelen van valamilyen formában, ritkán kerül a kutatások fókuszába. Ha mégis, elsősorban a viselkedéskutatók vagy kommunikációval foglalkozó szakemberek, pszichológusok és szociológusok preferált területe [5; 12]. Nagyon kevés tanulmány foglalkozik a pletyka szervezeti működésre gyakorolt hatásával, és ritkán kerül felelmesítésre, mint a menedzseri tevékenység része [8].

A munkahelyi pletyka létezését senki sem kérdőjelezi meg. Azt, hogy árt vagy segít a munkatársi viszonyokban és a munkahelyi teljesítményben, jelen esetben a tudásszerzés, átadás fázisában, már vitatható. Az emberi kommunikációt tekintve a beszélgetések 90%-a pletykának minősül. Ez azt jelenti, hogy nagy valószínűséggel mi magunk is kezdeményezünk és/vagy hallgatunk meg pletykákat. Fontos tudni azonban, hogy nem csak a folyosói suttogások számítanak pletykának, hanem a munkahelyi levelezések közel 15%-a is, ahol a negatív pletykák 2.7 alkalommal többször fordulnak elő, mint a pozitívak [48].

Ez a tény alátámasztja azt a nézetet, hogy az emberek közötti informális tudásmegosztás e formája gazdasági következményekkel jár, pro és kontra [21; 30]. Ugyanakkor nem találtunk a szakirodalomban olyan kutatást, mely kifejezetten a szervezeten belüli működésben előforduló pletyka következményeit vizsgálná, (akár gazdasági összefüggéseiben is), holott az előzőekben leírtak alapján ennek létjogosultsága vitathatatlan [22].

A pletyka hatása nem csak munkahelyi problémákkal összefüggésben érezhető a szervezeti működés során, hanem a személyes kapcsolatok következményeként is befolyást gyakorolhat a teljesítményre [54]. A vezetői nyílt kommunikáció, viselkedési minta, minimálisra csökkentheti a pletyka keletkezését, terjedését, utalva annak munkahelyi feltételek közötti nem kívánatos mivoltára. A kérdés azonban, hogy valóban meg kell-e akadályozni a pletykát? Ahogy a fentiekben már szó esett róla, a pletyka pozitív következményekkel is bír, mely a munkahelyi feltételek között is igaz. Ösztönözheti az együttműködést, rávilágíthat a jó munkaelemekre, és kiküszöbölheti a munkahelyi bántalmazást – állapították meg a stanfordi egyetem kutatásai [13]. Igaz, hogy a pletykával könnyen vissza lehet élni, de a kutatások szerint a pletykázkodás igen fontos funkciókat tölthet be a közösségek életében. A magánéleti szerepét illetően több kutatás erősíti meg a pletyka erejét pro és kontra, de a munkahelyi következményei tekintetében célzott kutatások hiányában nem tudunk erről véleményt formálni [12; 7].

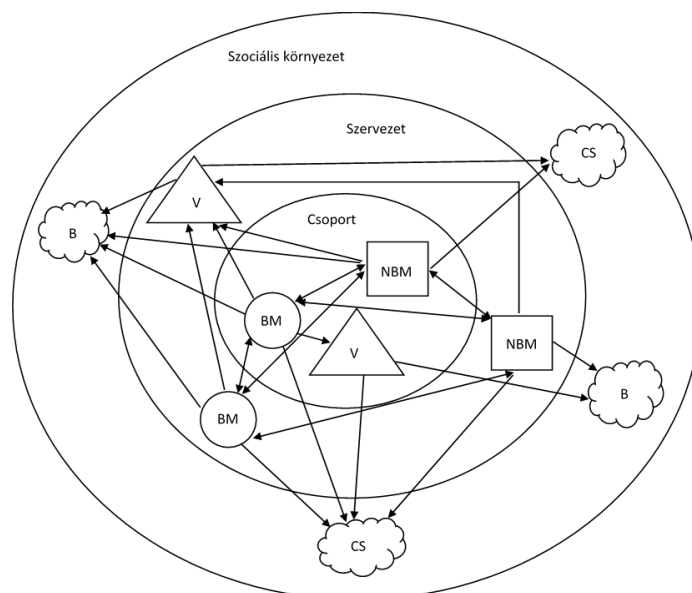
A tudásmenedzsmet rendszerek jelentőségének felértékelődése a tudásszerzés, a tudásmegosztás fontosságát is hangsúlyossá teszi, melynek kapcsán mind a formális, mind az



informális módszerek kiemelkedő szerepet játszanak a szervezeti működésben [11; 13]. Így az informális tudásmegosztás eszközeként tekinthető a munkahelyi pletyka is hangsúlyozottabb szerepet kap, mint a korábbiakban. Ez a tény indukálta azt a kutatást, melynek keretei között a pletyka, mint informális tudásmegosztó eszköz szerepét, és alkalmazásának szervezeti következményeit vizsgáltuk. A kutatás eredményeiről adunk számot a következő fejezetben.

### A kutatás elméleti modellje

A fentiekben bemutatott elméleti alapokra építve egy saját modellt rajzoltunk fel, mely a lehetséges útvonalakat mutatja, ahol az informális tudás/információ megosztás végbemehet az egyénektől kiindulva a csoportokon, szervezeten átívelve, egészen a környezeti (családi, baráti) kapcsolatokig. A modell az 1. ábrán látható. Az alkalmazott síkidomok betűinek magyarázata: BM – barát munkatárs, NBM – nem barát munkatárs, V – vezető, CS – család, B – barát (szervezeten kívül). Feltételezésünk szerint az informális közlendő lehet valós és nem valós tartalmú, mely tartalmazhat szakmai és nem szakmai tudást/információt. Az ilyen formában továbbított információt nevezzük a továbbiakban munkahelyi pletykának. A pletyka megosztásra kerülhet a hierarchia bármely szintjén, és a szintek közötti kapcsolatokban is. Feltételezzük azt az ideális esetet, hogy a vezető csak legfeljebb meghallgatja az informális módon közölt tartalmat, de azt nem továbbítja hasonló módon, ill. hogy kívülről indított pletyka nem kerül be a szervezetbe, nincs hatással annak működésére.



1. ábra Feltételezett informális tudás/információ megosztó csatornák (a pletyka terjedése)

### Minta és módszerek

2018-ban felmérést végeztünk, aminek célja volt, hogy a formális és az informális tudásmegosztás szervezetekre gyakorolt hatását feltérképezze. 722 válaszadót kérdeztünk meg. A kvantitatív kutatás során kérdőívet kellett a válaszadóknak önkéntesen, anonim módon, az interneten keresztül kitölteniük. A válaszadókat telefonon, e-mailen és az interneten található közösségi portálokon értük el. A próba kitöltés során (10 fő előzetesen kitöltötte a kérdőívet) nem volt olyan kérdés, amely értelmezhetőségi problémát okozott volna. A visszaérkezett valamennyi válasz értékelhető volt. 41 kérdésre kellett válaszolniuk a kutatásban résztvevőknek, amelyből 4 nyitott, 37 zárt jellegű volt.

A kérdőív metrikus és nominális változókra épült. A metrikus változók 5 fokozatú Likert-skálák voltak, ahol az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, míg az ötös a teljesen jellemzőt jelentette. A kérdéseket 4 kérdéskörbe soroltuk. A kérdőív szerkezetét a 2. táblázat foglalja össze:

2. táblázat A kérdőív szerkezete

1.kérdéskör	2.kérdéskör	3. kérdéskör	4.kérdéskör
Szervezeti specifikáció	A munkavégzést jellemző informális és formális tudás és információ megosztás	A hiteles és nem hiteles információk és tudás továbbítása	A pletykálkodás
Szervezet elhelyezkedése, mérete, iparági működése, A kitöltő neme, kora, iskolai végzettsége, beosztása	Formális módok Informális módok Megosztást fogadó személyek	A szakmai és nem szakmai valós és nem valós információk és tudás továbbításának	A pletyka definíciója A pletyka tartalma Szakmai és nem szakmai pletyka
A szervezet tulajdonviszonyai A tudás fontosságának megítélése	Megosztandó információk tartalma	esetei	A pletyka hatásai A pletyka megítélése

Forrás: saját szerkesztés

Az elemzési módszerek egy- és többváltozós statisztikai eljárások voltak: gyakoriság, átlagvizsgálatok, ANOVA, faktoranalízis, lineáris regresszió. Az elemzéshez SPSS 25 verziójú programot használtunk.

A bevezetésben megfogalmazott kutatási kérdésekre keresve a választ a következő hipotézisek kerültek tesztelésre.

H1 A generációk (X, Y, Z) eltérő értékrendszerük és viselkedési jellemzőik miatt eltérő módon használják a tudásmegosztás (formális-informális) eszközeit.

H2 Az eltérő generációs viselkedés különböző módon befolyásolja a valós és nem valós tartalmú közlendők informális úton történő továbbítását.

H3 A különböző generációk más-más csatornákat preferálnak informális közlendők célpontja kiválasztásakor.

H4 A munkahelyi pletyka generációs jellemzői különböző szervezeti paraméterekre gyakorolnak hatást.

A vizsgálatok lefolytatásához a mintában három generációt különböztettünk meg. A besorolás alapján a 250-en az X (40-59 évesek), 374-en az Y (24-39 évesek), és 98-an a Z (23 éves, vagy annál fiatalabb) generációból vettek részt a vizsgálatban.

**Eredmények**

A minta rövid egyváltozós specifikálását a 3. táblázat foglalja össze:

3. táblázat A minta specifikációja

Szemponatok	Generáció		%
Nem	X	Nő	53,6
		Férfi	46,4
	Y	Nő	50,8
		Férfi	49,2
	Z	Nő	52
		Férfi	48
Beosztás	X	Beosztott	50
		Vezető	50
	Y	Beosztott	58,3
		Vezető	41,7
	Z	Beosztott	60,2
		Vezető	39,8
Végzettség	X	Alapfokú	4
		Középfokú	66,8
		Felsőfokú	29,2
	Y	Alapfokú	1,9

## Economics Section

		Középfokú	57,7
		Felsőfokú	40,4
	Y	Alapfokú	3,4
		Középfokú	63,4
		Felsőfokú	33,2

Forrás: saját szerkesztés

A kutatás során az első kérdés arra irányult, hogy a megkérdezettek milyen gyakorisággal osztják meg informális módon a tudást, az információkat. Ötfokozatú skálán kellett a kutatásban résztvevőknek válaszolniuk. Az egyes a soha, míg az ötös érték a mindig meghatározást jelentette. Az informális átadás számított átlaga 3,35, vagyis a megkérdezettek közepesen jellemző, hogy folytatnak informális beszélgetéseket a munkahelyükön. A legzárkózottabb e tekintetben az X generáció (átlag: 3,26), majd őket követi az Z generáció (átlag: 3,39), és végül az Y generáció (átlag: 3,40). Az ANOVA vizsgálat nem mutatott szignifikáns különbséget a generációk között (F:1,564 df: 2, szign.: ,210 p>,05).

A felmérésben az is elemzésre került, hogy abban az esetben, ha informális módon közölnek tudást/információt, milyen módon teszik azt. Erre a kérdésre is egy ötfokozatú skálán kellett válaszolniuk a megkérdezetteknek. Az átlag vizsgálatok azt mutatják, hogy többé-kevésbé jellemző az, hogy a megkérdezettek pletyka formájában kommunikálnak a munkahelyükön (átlag: 2,38). Ebben leginkább a Z generáció képviselői járnak élen (átlag: 2,53), őket követik az Y generáció tagjai (átlag: 2,39) és végül az X generáció (átlag: 2,30). Ez az eredmény az X generáció esetében összecseng az előző eredménnyel, vagyis ők pletykálnak legkevésbé. Ugyanakkor a Z generáció bár ritkábban választja az informális közlést, de ha igen, akkor a megosztás pletyka formájában történik. Az ANOVA itt sem igazolta a generációk közötti szignifikáns különbséget (F: 1,564 df: 2, szign.: ,076 p>0,05)

A kutatás során kérdés volt, hogy van-e különbség a tekintetben, hogy a közölni kívánt információ valóságtartalmának függvényében kivel osztják meg azt. Több lehetséges munkahelyi pozíció került felsorolásra mind a valós és nem valós tartalom tekintetében. Ezek az alábbiak:

- azonos pozícióban lévő nem barát kolléga,
- alacsonyabb pozícióban lévő nem barát kolléga,
- magasabb pozícióban lévő nem barát kolléga
- azonos pozícióban lévő barát kolléga,
- alacsonyabb pozícióban lévő barát kolléga,
- magasabb pozícióban lévő barát kolléga,
- közvetlen vezető,
- magasabb vezető,
- tulajdonos.

A fenti változók nagy száma miatt (a csökkentés céljából) redukáltuk és faktorokba tömörítettük azokat. A faktorok Varimax-eljárással kerültek rotálásra. Mindkét jellegű valóságtartalom alapján, generációnként különböző faktorokat lehetett megkülönböztetni, amelyeket színekkel különítettünk el a táblázatban.

## 4. táblázat Informális tudás/információ megosztási faktorok a különböző szervezeti pozíciókat betöltőkkel (KMO és komponens értékek)

Generációk	X				Y				Z			
	Valós információ		Nem valós információ		Valós információ		Nem valós információ		Valós információ		Nem valós információ	
	KMO	Komp.	KMO	Komp.	KMO	Komp.	KMO	Komp.	KMO	Komp.	KMO	Komp.
APBK		0,863		0,851		0,875		0,785		0,880		0,804
ALPBK		0,860		0,779		0,877		0,817		0,916		0,859
MPBK		0,822		0,787		0,873		0,802		0,832		
T		0,886		0,824		0,900		0,854		0,808		0,834
MV	0,893	0,849	0,88	0,779	0,886	0,845	0,928	0,809	0,815	0,796	0,8	
KV		0,735				0,716				0,629		
APNBK		0,872		0,798		0,865		0,784		0,841		0,814
ALPNBK		0,828		0,812		0,832		0,724		0,818		
MPNBK		0,778		0,771		0,774		0,712		0,78		

APBK Azonos pozícióban lévő barát kolléga, ALPBK Alacsonyabb pozícióban lévő barát kolléga, MPBK Magasabb pozícióban lévő barát kolléga, T Tulajdonos, MV Magasabb vezető, KV Közvetlen vezető, APNBK Azonos pozícióban lévő nem barát kolléga, ALPNBK Alacsonyabb pozícióban lévő nem barát kolléga, MPNBK Magasabb pozícióban lévő nem barát kolléga

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat adataiból kiolvasható, hogy az **X generáció** esetében a **valós** információk megosztásánál a leginkább hangsúlyos a faktorokban az **azonos pozícióban lévő, baráti és nem baráti** csatorna, valamint a **tulajdonosi** réteg. A **nem valós** esetében az **alacsonyabb pozícióban lévő baráti, a tulajdonos, és az azonos pozícióban lévő nem baráti** megosztás.

Az **Y generációt** vizsgálva a **valós és nem valós** információknál az **alacsonyabb pozícióban lévő baráti, az azonos pozícióban lévő nem baráti** lehetőség és a **tulajdonos**.

A **Z generációnál** a **valós** információknál az **alacsonyabb pozícióban lévő baráti, a tulajdonos, és az azonos pozícióban lévő nem baráti** kollégák, míg a **nem valós** információknál **ugyanazek** a változók kaptak hangsúlyt a faktorokban.

Az informális tudásmegosztásnak pletyka formájában lehet pozitív és negatív hatása a szervezeti működésre. A megkérdezettek 88% még nem érezte pozitív hatását, de 34% már a negatív hatást igen.

A pletykának attól függően, hogy milyen a valóságtartalma, és kivel osztják meg, hatása lehet a szervezeti jellemzőkre és folyamatokra. A megkérdezetteknek jelölniük kellett, hogy szerintük melyeket befolyásolja az informális tudás/információ megosztás (munkahelyi pletyka). Szintén ötfokozatú skálán kellett minősíteniük, ahol az 1-es érték az erős negatív, míg az 5-ös a pozitív hatást jelentette. A következő jellemzők esetében kellett a minősítést elvégezni:

- szervezeti kultúra,
- csapatmunka,
- dolgozói karrier,
- dolgozói javadalmazás,
- szervezeti bizalom,
- egyéb tudásmegosztási, tanulási módszerek,
- szervezeten belüli kommunikáció,
- dolgozói munkavégzés,
- szervezeti teljesítmény hatékonysága.

Az információ valóságtartalma függvényében a jellemzőkre való hatást Varimax-eljárással faktorokba tömörítettük és eltérő színekkel jelöltük az egyes faktorokat. Az eredményeket az 5. táblázat mutatja generációnként.

5. táblázat A valós és a nem valós közlendő megosztásának hatása a szervezeti jellemzőkre (faktorok) (KMO és komponens értékek)

	Szervezeti jellemző	Valós információ		Nem valós információ	
		KMO	Komponens	KMO	Komponens
X	Szervezeti kultúra	0,893	0,814	0,895	0,892
	Csapatmunka		0,811		0,627
	Dolgozói javadalmazás		0,832		0,811
	Dolgozói karrier		0,801		0,735
	Egyéb módszerek		0,786		0,804
	Szervezeti bizalom				0,723
	Szervezetten belüli kommunikáció		0,752		
	Szervezeti teljesítmény		0,765		0,851
	Dolgozói munkavégzés		0,733		0,728
	Szervezeti jellemző	Valós információ		Nem valós információ	
		KMO	Komponens	KMO	Komponens
Y	Szervezeti kultúra	0,808	0,828	0,923	0,845
	Csapatmunka		0,820		0,728
	Dolgozói javadalmazás		0,806		0,824
	Dolgozói karrier		0,754		
	Egyéb módszerek				0,696
	Szervezeti bizalom		0,841		0,635
	Szervezetten belüli kommunikáció				0,795
	Szervezeti teljesítmény		0,876		
	Dolgozói munkavégzés		0,826		0,785
	Szervezeti jellemző	Valós információ		Nem valós információ	
		KMO	Komponens	KMO	Komponens
Z	Szervezeti kultúra	0,866	0,92	0,847	0,87
	Csapatmunka				
	Dolgozói javadalmazás		0,858		0,809
	Dolgozói karrier		0,798		0,831
	Egyéb módszerek		0,894		
	Szervezeti bizalom				
	Szervezetten belüli kommunikáció		0,743		0,873
	Szervezeti teljesítmény		0,903		
	Dolgozói munkavégzés		0,541		

Forrás: saját szerkesztés

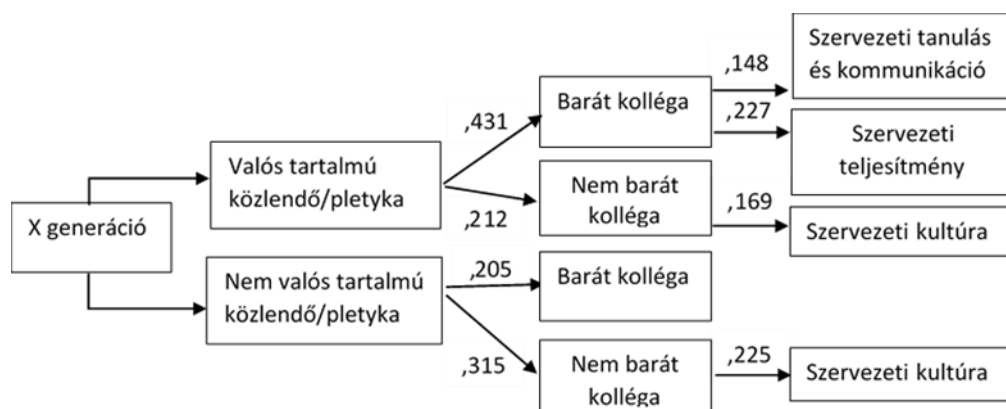
A táblázat adataiból leolvasható, hogy az X generáció esetében igen hangsúlyos faktorsúlyt kapott a szervezeti kultúra, a dolgozói javadalmazás, a karrier, valamint a szervezeti teljesítmény mind a valós, mind nem valós információk esetében.

Az Y generációt vizsgálva mindkét esetben a szervezeti kultúra, a csapatmunka, a dolgozói javadalmazás kapott hangsúlyt.

A Z generáció esetében a szervezeti kultúra, a munkavállalói javadalmazás, a dolgozói karrier és a szervezetten belüli kommunikáció ért el magasabb komponens értéket.

Az elemzés során ellenőriztük, hogy amennyiben a valós és a nem valós alapú közlendőt informális módon, (pletyka formájában) osztják meg egymással az egyes generációk, az miképpen hat a szervezetre. A vizsgálatot útvonal elemzéssel (korrelációs összefüggéseket keresve) végeztük el. A továbbiakban a generációnként kapott eredmények kerülnek bemutatásra annak igazolásaként, hogy a generációs viselkedésbeli különbségek ez úton igazolhatók legyenek.

A kapcsolati hálót a 2. ábra mutatja.



2. ábra: Az X generáció pletykálásának hatása

Forrás: saját szerkesztés

Az X generáció képviselői mind a valós, mind a nem valós információt megosztják a barát és nem barát kollégákkal. A barátokkal jellemzően valós információkat osztanak meg, míg a nem barátokkal a hamis információkat. Igaz, a barátokkal is megosztanak hamis információkat, de a vizsgálatban felsorolt hatásfaktorokra ebben a mintában nem találtunk korrelációs összefüggéseket.

Az információ átadás e módjának számos hatása lehet a szervezetre. Formálja a szervezeti kultúrát, a teljesítményt, és a kommunikációt. A felsoroltak közül leginkább a szervezeti teljesítményre van hatása a valós tartalmú információ megosztás e módjának.

A vezetők irányába történő pletyka továbbítása elenyésző volt (R négyzet: ,015), és még a valós információkat közlő pletykálkodás esetében sem volt a modell szignifikáns (ANOVA: F: 3,81 , szign.:0,52 p>,05).

Az 5. táblázatban a vezetői faktorból a tulajdonosi változó képviselte a legmagasabb faktorsúlyt. Ezért megvizsgáltuk, hogy ha kimondottan csak a tulajdonosokkal folytatott valós pletykákat vizsgáljuk (a tulajdonosok voltak az X generáció esetében a vezetői faktorban a leghangsúlyosabbak), akkor is fennáll-e, hogy nem pletykálnak velük a dolgozók. A valós információk esetében szignifikáns volt a modell (F:17,383 szign.: 0,00) de az R négyzet értéke még mindig igen alacsony volt (,024). A nem valós információt tartalmazó pletykát vizsgálva hasonló volt a helyzet (F:9,949, szign.: ,002) R négyzet:, 014. Így a velük folytatott kommunikációnak ez a módja nem tekinthető jellemzőnek.

A 6. táblázat a 2. ábrában feltüntetett lineáris regresszió eredményeit foglalja össze.

6. táblázat Kapcsolati eredmények az X generáció esetében

Független változó	Függő változó	R négyzet	F	Sig.	Beta
Valós tartalmú információ	Barát	0,186	56,571	0	0,431
Barát	Szervezeti tanulás és kommunikáció	0,022	5,567	0,019	0,148
Barát	Szervezeti teljesítmény	0,051	13,434	0	0,227
Valós tartalmú információ	Nem barát	0,045	11,626	0	0,212
Nem barát	Szervezeti kultúra	0,028	7,258	0,008	0,169
Nem valós tartalmú információ	Barát	0,042	10,834	0	0,205
Nem valós tartalmú információ	Nem barát	0,099	27,3	0	0,315
Nem barát	Szervezeti kultúra	0,051	13,254	0	0,225

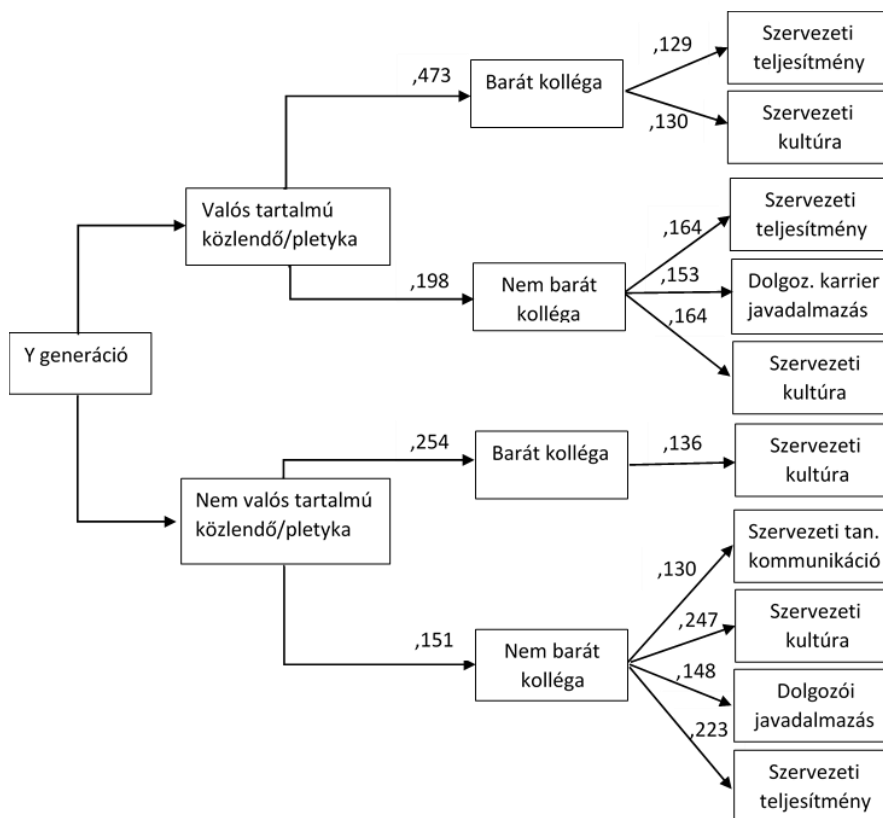
Forrás: saját szerkesztés

Az Y generáció jellemzően a barát kollégákkal osztja meg a valós és a nem valós tartalmú közlendőt. Pletykálkodás tekintetében az egyik legaktívabb generációról van szó. Habár azokkal a kollégákkal, akik nem barátok, kevésbé jellemzően osztanak meg informális tudást/információt, ám ezek szervezeti hatása igen széleskörű és differenciált. Az ilyen munkatársakkal megosztandó közlendők, ha valós tartalmúak, hatást gyakorolnak a szervezeti kultúrára és teljesítményre, a dolgozói karrierre, miközben a nem valós tartalmú pletykák a kultúrán kívül a szervezeti tanulásra, a dolgozói javadalmazásra és a szervezeti teljesítményre is.

Ha barátokkal pletykálnak, akkor a valós tartalom a szervezeti teljesítményt és a szervezeti kultúrát befolyásolja, a nem valós a szervezeti kultúrát.

A vezetői kapcsolati ágak valós és nem valós információk esetében sem voltak szignifikánsak. Külön vizsgálva a tulajdonosi relációt, mint a vezetői faktor leghangsúlyosabb elemét az Y generáció esetében (3. táblázat), akkor a valós információk esetében a modell szignifikáns volt (F: 17,383, szign.:,000) alacsony négyzet értékkel:,022. Ez az érték még alacsonyabb volt nem valós információ továbbítás során (R négyzet: ,012, F:9,949, szign.:,002), azaz a tulajdonosok felé igen ritkán közvetítenek ilyen módon közlendőt.

Az eredmények a 3. ábrán láthatók:



3.ábra: Az Y generáció pletykálásának hatása

Forrás: saját szerkesztés

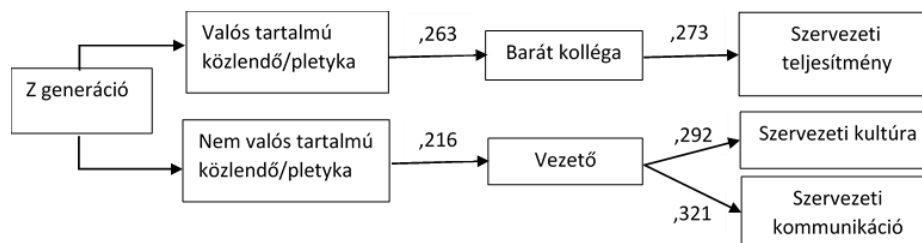
Az Y generáció esetében azonosítható összefüggéseket a 7. táblázat foglalja össze:

7. táblázat Lineáris összefüggés az Y generáció tekintetében

Független változó	Függő változó	R négyzet	F	Sig.	Beta
Valós tartalmú információ	Barát	0,224	107,328	0	0,473
Barát	Szervezeti teljesítmény	0,017	6,295	0,013	0,129
Barát	Szervezeti kultúra	0,017	6,351	0,012	0,13
Valós tartalmú információ	Nem barát	0,039	10,883	0	0,198
Nem barát	Szervezeti teljesítmény	0,027	10,33	0,001	0,164
Nem barát	Szervezeti kultúra	0,027	10,346	0,001	0,164
Nem barát	Dolgozói karrier és javadalmazás	0,023	8,904	0,003	0,153
Nem valós tartalmú információ	Barát	0,065	18,05	0	0,254
Barát	Szervezeti kultúra	0,019	7,034	0,008	0,136
Nem valós tartalmú információ	Nem barát	0,023	8,653	0,003	0,151
Nem barát	Szervezeti tanulás és kommunikáció	0,017	6,259	0,012	0,13
Nem barát	Szervezeti kultúra	0,061	24,136	0	0,247
Nem barát	Dolgozói javadalmazás	0,019	8,281	0,004	0,148
Nem barát	Szervezeti teljesítmény	0,05	19,257	0	0,223

Forrás: saját szerkesztés

Végezetül a Z generáció az a korosztály, amely bár kevésbé preferálja az informális közlési formát, de pletykálni szeret. Ez a tény valószínűleg azzal is magyarázható, hogy a legfiatalabb generációkról van szó, élet és munkahelyi tapasztalata még viszonylag szerénynek mondható. Ők a valós tartalmú információt a barát kollégákkal, míg a nem valósakat a vezetőkkel osztják meg. A nem barát kollégák esetén ezek a kapcsolatok nem voltak szignifikánsak. Az informális tudás/információ átadás hatása a szervezeti kultúrára, a szervezeti kommunikációra és teljesítményre gyakorol befolyást. Különösen figyelemre méltó, hogy a három generáció közül egyedül ők nevezték meg az informális tudás/információ átadás e formája esetében fogadó félként a vezetőket. Felvetődik a kérdés, hogy miért pont velük osztják meg ily módon az információkat. Ez a tapasztalatlanságuknak, vagy bátorságuknak tudható be, esetleg karrier célok vezérlik őket, a generációra jellemző tulajdonságok alapján nehezen megítélhető.



4.ábra: A Z generáció pletykálásának hatása

Forrás: saját szerkesztés



8. táblázat A Z generációra jellemző összefüggések a pletyka esetében

Független változó	Függő változó	R négyzet	F	Sig.	Beta
Valós tartalmú információ	Barát	0,069	7,116	0,009	0,263
Barát	Teljesítmény	0,074	7,212	0,007	0,273
Nem valós tartalmú információ	Vezető	0,047	4,72	0,032	0,216
Vezető	Szervezeti kommunikáció	0,103	11,029	0,001	0,321
Vezető	Szervezeti kultúra	0,085	8,945	0,004	0,292

Forrás: saját szerkesztés

A három generáció esetében a valós és nem valós közlendő megosztási csatornáit és szervezeti hatásukat a 9. táblázat foglalja össze.

9. táblázat Informális közlendő (munkahelyi pletyka) hatása a szervezeti működés jellemzőire

Generációk	Informális közlendő/pletyka	Fogadó	Szervezeti terület
<b>X generáció</b>	Valós	Barát kolléga	Szervezeti tanulás és kommunikáció
		Nem barát kolléga	Szervezeti teljesítmény
		Barát kolléga	Szervezeti kultúra
	Nem valós	Nem barát kolléga	Szervezeti kultúra
		Barát kolléga	Szervezeti teljesítmény
		Barát kolléga	Szervezeti kultúra
<b>Y generáció</b>	Valós	Nem barát kolléga	Szervezeti teljesítmény
		Barát kolléga	Szervezeti kultúra
		Barát kolléga	Dolgozói karrier és javadalmazás
	Nem valós	Nem barát kolléga	Szervezeti tanulás és kommunikáció
		Barát kolléga	Szervezeti kultúra
		Nem barát kolléga	Szervezeti kultúra
<b>Z generáció</b>	Valós	Barát kolléga	Szervezeti teljesítmény
		Barát kolléga	Szervezeti kultúra
	Nem valós	Vezető	Szervezeti tanulás és kommunikáció
		Vezető	Szervezeti tanulás és kommunikáció

Forrás: saját szerkesztés

**BEFEJEZÉS**

Az eredményeket összegezve látható, hogy a három vizsgált generáció eltérő értékrendszerük és viselkedési jellemzőik miatt eltérő módon használják a tudásmegosztás (formális-informális) eszközeit (H1). A **valós** tartalmú információkat informális módon leginkább az **Y generáció** osztja meg a **barát munkatárssal**, míg ugyanígy az **X, Y generáció** képviselői a **nem barát kollégákkal**. A **nem valós** tartalommal bíró közlendőt az **Y és X generáció** képviselői a **nem barát kollégákkal** osztják meg informális módon (H2, H3). A fenti elemzések alapján megállapítható, hogy az egyes generációk másképp viszonyulnak az informális tudásmegosztás (munkahelyi pletyka) formájához. A vizsgálati mintában igen aktív volt a pletykálkodásban a legfiatalabb korosztály és legkevésbé az idősebbek. A pletykának az sem szab határt a szervezeten belül, hogy milyen valóságtartalommal bír. E tekintben is különbözőek voltak a vizsgált generációk és különböző szervezeti jellemzőket befolyásolnak viselkedésükkel. A leginkább befolyásolt karakterisztika a szervezeti kultúra, mely különösen a nem valós tartalmú közlendők által érintett érzékenyen. A szervezeti teljesítmény, a dolgozói karrier és javadalmazás, a szervezeti tanulás és kommunikáció is negatív módon befolyásolt (H4). Az elemzések tükrében a hipotéziseket elfogadottnak tekintjük.

## IRODALOMJEGYZÉK

- [1] ARRINGTON, G.B., DWYER, R.J. Can Four Generations Create Harmony Within a Public-Sector Environment? *International Journal of Applied Management and Technology* 2018, Volume 17, Issue 1. 1–21.
- [2] AWAZU, Y. Informal network players, knowledge integration, and competitive advantage, *Journal of Knowledge Management*, 2004. Vol. 8 Issue 3. 62-70.
- [3] AZHAR, S. Xpressions of generation Y: perceptions of the mobile phone service industry in Pakistan, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 2011. Vol. 23. Issue 1. 91-107. <http://dx.doi.org/10.1108/13555851111100012>
- [4] BALOGH, J. – BICSÉRDY, G.T. Does Age Matter? Examination of Hungarian Basketball Coaches' Pedagogical Beliefs and Professional Attitudes, *Journal of Education and Training Studies*, Vol. 8. Issue 7. 2020. ISSN 2324-805X E-ISSN 2324-8068, <http://dx.doi.org/10.11114/jets.v8i7.4786>
- [5] BERTOLOTTI, T. - MAGNANI, L. An epistemological analysis of gossip and gossip-based knowledge, *Synthese* 2014. 191. 4037–4067.
- [6] CARLSON, E. 20th-Century U.S. *Generations*, *Population Reference Bureau*, 2009. Vol. 64. Issue 1. 2-16.
- [7] ELLWARDT, L. - STEGLICH, CH. - WITTEK, R. The co-evolution of gossip and friendship in work-place social networks. *Social Networks* 2012. Vol. 34. 623– 633.
- [8] ELLWARDT, L. - LABIANCA, G.J. - WITTEK, R. Who are the objects of positive and negative gossip at work?: A social network perspective on workplace gossip, *Social Networks*, 2012. Vol. 34. Issue 2. 193-205.
- [9] ELLWARDT, L. – WITTEK, R. – WIELERS, R. Talking About the Boss, Effects of Generalized and Interpersonal Trust on Workplace Gossip, *Group & Organization Management*, 2012. Vol. 20. Issue 10. 1–29.
- [10] FAZEKAS, A., - NAGY, Á. Offline helyett online szabadidő? A fiatalok szabadidős tereinek és médiahasználatának átalakulása, *Médiakutató* 2. szám 2016.
- [11] ERAUT, M. (2000): Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology* Vol. 70. 113–136.o.
- [12] FEINBERG, M. - WILLER, R. - SCHULTZ, M. Gossip and Ostracism Promote Cooperation in Groups, *Psychological Science*. 2014a 25, 656-664.
- [13] FEINBERG, M. - WILLER, R. - STELLAR, J. E. - KELTNER, D. Gossip and Ostracism Solve the Cooperation Problem, *Psychological Science*, 2014b. Vol. 25. Issue 3.

- [14] FEINBERG, M., - WILLER, R. *The Good of Gossip? The Benefits of this Unlikely Prosocial Behavior*. Unpublished manuscript, 2010. Berkeley, Department of Psychology University of California.
- [15] GEORGANTA, K., PANAGOPOULOU, E., MONTGOMERY, A. Talking behind their backs: Negative gossip and burnout in Hospitals, *Burnout Research*, 2014. Vol. 1. Issue 2. 76-81.
- [16] GURSOY, D., - MAYER, T., - GENG-QING CHI, CH. Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce, *International Journal of Hospitality Management* 2008. Vol. 27. Issue 3, 448-458. DOI: 10.1016/j.ijhm.2007.11.002
- [17] GURSOY, D., - GENG-QING CHI, CH., - KARADAG, C.G. Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees, *International Journal of Hospitality Management* 2013. Vol. 32. Issue 1. 40-48. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- [18] HORECKÝ, J., - BLAŽEK, M. Dependent work and internship. *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, 2019. Vol. 2. Issue 2. 7-20. <http://dx.doi.org/10.33382/cejllpm.2019.03.01>
- [19] HOWE, N., - STRAUSS, W. - MATSON, R.J. *Millennials Rising: The Next Great generation*, Vintage Books, 2000. New York.
- [20] KARASEK, A., - HYSA, B. Social Media and Generation Y, Z – A Challenge for Employers, Scientific Papers of Silesian University of Technology 2020. *Organization and Management Series* No. 144. 227- 237. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2020.144.18>
- [21] KIYMAZ, H. The effects of stock market rumors on stock prices: evidence from an emerging market, *Journal of Multinational Financial Management*, 2001. Vol. 11. Issue 1. 105-115.
- [22] KRAUTHAMMER *Informal learning in organisations, An exploration. A research report provided by Krauthammer*, 2012. Noordwijk: Netherland
- [23] KRISHNAN, S.K., - BOPAIAH, S., - BAJAJ, D., - PRASAD R. Organization, Generation, and Communication – Infosys Experience. *NHRD Journal*, Oct, 2013. 85-93.
- [24] LORINCOVÁ, S. Human resource and corporate culture: Gender-based differences in the assessment. *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, 2018. Vol. 1. Issue 1. 28 – 45. <http://doi.org/10.33382/cejllpm.2018.01.03> ISSN 2644-4542
- [25] MAGANO, J., - SILVA, C., - FIGUEIREDO, C., - VITÓRIA, A., - NOGUEIRA, T., - DINIS, M.A. P. Generation Z: Fitting Project Management Soft Skills Competencies—A Mixed-Method Approach. *Education Sciences* 2020. Vol. 10. Issue 187. 1-24. doi:10.3390/educsci10070187
- [26] MANNHEIM, K. Das Problem der Generationen, *Kölner Vierteljahreshefte für Soziologie* 1928. Vol. 7. 157-185, 309-330,
- [27] MANNHEIM K. *A nemzedékek problémája. In: Mannheim Károly: Tudásszociológiai tanulmányok*. 2000. Budapest: Osiris, 201–254.
- [28] MAZUREK, M. Generation Z as a Challenge for the Traditional Corporate Culture in Poland, *Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego „Studia i Prace”* Vol. 1. Issue 37. 2019. 167-180 ISSN 2082-0976
- [29] MCCRINDLE, M. All the latest facts & stats in one handy infographic, available at: <https://generationalpha.com/> (accessed 12 February 2020)
- [30] MICHELSON, G. - Iterson, A. - Waddington, K. Gossip in Organizations: Contexts, Consequences, and Controversies, *Group & Organization Management* 2010. Vol. 35. Issue 4. 371-390.

- [31] MILCZAREK, S. The Use of Social Media by Technology Transfer Offices in Marketing Communications, *Marketing of Scientific and Research Organizations*, eISSN 2353-8414, 2020, Vol. 35. Issue 1. 57–72. <http://dx.doi.org/10.2478/minib-2020-0009>
- [32] MURA, L.,- GONTKOVICOVA, B., - DULOVA SPISAKOVA, E., - HAJDUOVA, Z. Position of Employee Benefits in Remuneration Structure. *Transformations in Business & Economics*, 2019. Vol. 18. Issue 2. 47. 156-173 ISSN 1648-4460
- [33] MURA, L., - SVEC, M. Human resources in public and private sector: a comparative study of Slovakia. 10th International Scientific Conference on Reproduction of Human Capital - Mutual Links and Connections (RELIK). RELIK 2017: *Reproduction of human capital - mutual links and connections*, 327-336. ISBN 978-80-245-2238-8
- [34] NAGAJ R. Millennial Travelers' Perception of Terrorism Risks: Evidence from Poland and Slovakia. In: BILGIN M., DANIS H., DEMIR E., TONY-OKEKE U. (eds) *Eurasian Business Perspectives. Eurasian Studies in Business and Economics*, 2020. Vol. 15. Issue 2. 139-158. Springer, Cham, [https://doi.org/10.1007/978-3-030-48505-4\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-030-48505-4_10) , Print ISBN 978-3-030-48504-7; Online ISBN 978-3-030-48505-4
- [35] PRENSKY, M. Digital Natives, Digital Immigrants, On the Horizon *MCB University Press*, 2001. Vol. 9 Issue 5. October
- [36] PRENSKY, M. (2001b): Digital Natives, Digital Immigrants, Part II. Do They Really Think Different? *MCB University Press*, Vol. 9. Issue 6. <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part2.pdf>
- [37] PRENSKY, M. Digitális benmszülöttek, digitális bevándorlók. Ford.: Kovács Emese. On The Horizon 9, 2001c. *MCB University Press* [http://goliat.eik.bme.hu/~emese/gtk-mo/didaktika/digital\\_kids.pdf](http://goliat.eik.bme.hu/~emese/gtk-mo/didaktika/digital_kids.pdf)
- [38] RANDALL, P.M., - LARTEY, F.M., - TATE, T.D. Enterprise Social Media (ESM) Use and Employee Belongingness in US Corporations, *Journal of Human Resource Management*, 2020. Vol. 8. Issue 3. 115-124. <http://www.sciencepublishinggroup.com/j/jhrm> <http://dx.doi.org/10.11648/j.jhrm.201200803.12> ISSN: 2331-0707 (Print); ISSN: 2331-0715 (Online)
- [39] SHANNA D. D. Generational similarities in work values of generations X, Y and Z *Journal of Human Resource Management* vol. XXII, 2/2019. ISSN 2453-7683 10-27.
- [40] SINGH, A. Challenges and Issues of Generation Z, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 2014. Vol. 16. Issue 7. 59-63.
- [41] STACHOVÁ, K., - STACHO, Z., - CAGÁŇOVÁ, D., - STAREČEK, A. Use of Digital Technologies for Intensifying Knowledge Sharing, *Applied Sciences* 2020. Vol. 10. Issue 12. 4281, DOI: 10.3390/app10124281
- [42] STRAUSS, W., - HOWE, N. *Generations: The History of America's Future*, New York: William Morrow & Company. 1991. ISBN 978-0-688-11912-6.
- [43] STRAUSS, W., HOWE, N. *Millennials as Graduate Students*, *Chronicle of Higher Education*, 2007. available at: <https://www.chronicle.com/article/Millennials-as-Graduate/7583> (accessed 12 April 2020)
- [44] SZABÓ-SZENTGRÓTI, G., - GELENCSÉR, M., - SZABÓ-SZENTGRÓTI, E., - BERKE, SZ. (2019): Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban, *Vezetéstudomány* 2019. Vol. 50. Issue 4. 77-88. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.08>
- [45] TAPSCOTT, D. *Grown up Digital: How the Net Generation Is Changing the World*, 2009. McGraw Hill, New York.
- [46] TERRA, S. *Exploring the Effects of Workplace Preferences on Millennial Job Tenure: A Quantitative Study*, Northcentral University, Minneapolis 2019. 103. PhD Theses

- [47] TASSIELLO, V. - LOMBARDI, S. - COSTABILE, M. Are we truly wicked when gossiping at work? The role of valence, interpersonal closeness and social awareness, *Journal of Business Research*, 2018. Vol. 84. Issue 3. 141-149.
- [48] SZVETELSZKY, Zs. *Rejtett szervezetek – Az informális kommunikáció hatalma*, 2017. Budapest: Typotex Elektronikus Kiadó Kft.
- [49] THE CENTER for Generationals Kinetics (n.d.) *Generational Breakdown: Info about all of the Generations*, available at: <https://genhq.com/faq-info-about-generations/> (accessed 21 May 2020).
- [50] TWENGE, J. M. A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes, *Journal of Business Psychology*, 2008. 201-210.
- [51] TWENGE, J.M., - STACY M., C., - HOFFMAN, B.J., - LANCE, C.E. Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing, *Journal of Management* 2010. Vol. 36. Issue 5. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206309352246>
- [52] TWENGE, J. M., - KASSER, T. Generational changes in materialism and work centrality. 1976-2007: associations with temporal changes in societal insecurity and materialistic role modeling, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2013. 883-897.
- [53] VVEINHARDT J., - FOKTAS P. Effect of Values Congruence: Are There Any Reasons to Know Values of Different Generations Better?. In: Bilgin M., Danis H., Demir E., Tony-Okeke U. (eds) *Eurasian Business Perspectives. Eurasian Studies in Business and Economics*, 2020. vol. 15. Issue 2. 47-63 Springer, Cham, [https://doi.org/10.1007/978-3-030-48505-4\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-48505-4_4), Print ISBN 978-3-030-48504-7, Online ISBN 978-3-030-48505-4
- [54] WILKIE, D. Workplace Gossip: What Crosses the Line? *Society for Human Resource Management*, Letöltés 2019.01.21. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/office-gossip-policies.aspx>
- [55] ZEMKE, R., - RAINES, C., - FILIPCZAK, B. *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, 2000. AMACOM, New York.



# EFFECT OF EXOGENOUS MONETARY POLICY SHOCKS ON SELECTED MACROECONOMIC VARIABLES IN HUNGARY: A SVAR APPROACH

Ádám CSÁPAI<sup>1</sup>

## ABSTRACT

The aim of this research paper is to estimate a structural vector autoregressive model of the Hungarian economy and present the reactions of the selected macroeconomic variables to an exogenous monetary policy shock. We estimate the model with recursive short run restrictions. We analyze monthly data of industrial production, prices, interest rates and the exchange rate ranging from 2004 to 2019. Some of our results are in accordance with economic theory. As a result of one standard deviation monetary policy shock, interest rates rise and the exchange rate appreciates. On the other hand, industrial production increases for one month before the expected decline. The price puzzle is also present, but the effects of the shocks are statistically insignificant. We also present the forecast error variance decompositions and check the robustness of our results by changing the identification scheme. The reactions of macroeconomic variables appear to be robust, except for the industrial production.

## KEYWORDS

SVAR, forecast error variance decomposition, monetary policy in Hungary, Cholesky decomposition, vector autoregressive

## INTRODUCTION

To design and implement monetary policy, economists need accurate information on the effectiveness of the monetary transmission mechanism.[24] This information should not be obtained by regressing selected variables on interest rate changes. Since interest rate movements are endogenous responses to economic shocks, the regression would only describe the consequences of these shocks. Economists therefore try to separate disturbances resulting from deliberate monetary policy measures and other types of shocks.[25] Thus they can conduct monetary policy better.

To separate these disturbances, economists can estimate structural vector autoregression (hereafter SVAR) models, which infer structural innovations from ordinary VAR models by imposing identifying restrictions on them. SVAR models have a couple of advantages. Firstly, impulse response functions (hereafter IRF), historical decompositions and forecast error variance decompositions (hereafter variance decomposition) can be plotted from them. These tools isolate the response of selected macroeconomic variables to various exogenous economic shocks - including monetary policy shocks (hereafter innovations) - and present their transmission over time.[24] For the purpose of this paper, an innovation represent a “*positive deviation of the interest rate from the average reaction function of the central bank for the sample period*”.[18] Secondly, SVAR models are data driven and economic theory is only used for the selection of identifying restrictions. A structural model of the economy is therefore not

---

<sup>1</sup> Bc. Csápai Ádám; Pozsonyi Közgazdasági Egyetem; adam.csapai@gmail.com



required for economic analysis.[24] These are the advantages which make SVAR models popular.

VAR and SVAR models exist since 1980.[21] They have been applied many times since then, mainly because of the advantages explained above. To identify a SVAR model, long run restrictions can be combined with short run restrictions or used separately.[9] Some of the authors impose only long run restrictions on ordinary VAR models to identify demand and supply shocks, mainly in the USA.[4][5] Studies on the effects of demand shocks, supply shocks and innovations in the European Union are also available.[2][19] They yield similar results as the research conducted in the USA.[15] The estimation results are robust to different specifications. According to these studies, the reason of the similarity is that both the USA and EU have comparable, large and relatively closed economies. Other studies analyze the effectiveness of policy transmissions in different countries, noting a high degree of heterogeneity.[8][26] Their estimates are robust to other identification schemes and find that innovations result in anticipated changes in the variables.[18] These variables are usually output, prices and the interest rate, but other specifications do exist. Instead of output, the index of industrial production is used as a proxy variable, and the equation includes the exchange rate as well.[7][8] The latter are better suited for an analysis of a small open economy. The studies cited in this paragraph provide the theoretical foundation of this research paper.

Despite the advantages and popularity, SVAR models have their own limitations. Firstly, their main advantage can be a disadvantage. Since the models are data driven, economic theory is only applied when selecting identifying restrictions. This may result in three different puzzles, i.e. counterintuitive outcomes.[24] The first is the liquidity puzzle, when an unexpected expansionary monetary shock results in an increase in nominal interest rates. The second is the price puzzle, when an innovation results in an increase of the price level. The third is the exchange rate puzzle, when as a result of an innovation the exchange rate depreciates.[14] Secondly, SVAR models are subject to the Lucas-critique, that is they might result in inaccurate estimates when structural breaks are present. Thirdly, methodological problems might arise when determining the correct error bands – confidence intervals – of the IRF.[24] These limitations must be taken into consideration when interpreting the results.

The puzzles mentioned above are counterintuitive to economic theory. Innovations should have the following results instead. Firstly, prices and output should decline in the short and medium terms. When interest rates increase, central bankers expect that the real output of the economy is higher than the potential output, which creates inflationary pressure. They therefore raise the interest rate. This increases the cost of borrowing on the market and lowers the prices of financial assets. Spending and investment therefore decline along with output and prices. Secondly, the nominal exchange rate should appreciate, because the assets denominated in the domestic currency become more attractive due to higher returns, thus attracting capital inflows in the short run. On the long run, however, a nominal depreciation should occur as a result of higher interest rates. Thirdly, interest rates should either rise or decline, depending on the monetary regime. On the one hand, in case of an inflation targeting framework, expected decline in inflation should result in a decline in interest rates. On the other hand, interest rates should fall in case of an exchange rate targeting regime, since an innovation should result in the appreciation of the currency.[14] To sum up, the anticipated results are provided by economic theory, but the estimated results of the SVAR model might be different and still be acceptable, albeit counterintuitive.

The aim of this research paper is to estimate a SVAR model of the Hungarian economy and present the reactions of the selected macroeconomic variables to an innovation. This research paper consists of four sections. This first section states the purpose of the research, review the existing literature, sets the limitations of the SVAR approach, establishes the anticipated responses of the macroeconomic variables and sets the aim of the research paper. The following



section discusses the methods used to obtain the results. Here we describe the data, the VAR methodology and Cholesky decomposition, IRFs, decomposition and the recursive ordering of the variables. The third section describes the statistical tests and the results. The last section concludes.

### Methodology and methods

In this chapter we present our research methods, characterize the VAR models and describe our data. VAR models are suitable tools for analyzing the effect of innovations on selected macroeconomic variables.[24] A VAR model in structural form can be analytically written as follows:

$$\Gamma \mathbf{y}_t = \mathbf{B}_0 + \sum_{i=1}^p \mathbf{B}_i \mathbf{y}_{t-i} + \mathbf{u}_t,$$

where

- $\Gamma$  – matrix of coefficients of endogenous variables at time  $t$ ,
- $\mathbf{B}_0$  – vector of intercepts,
- $\mathbf{B}_i$  – matrix of mutual relationships between endogenous variables,
- $p$  – number of maximum lags,
- $\mathbf{y}_t$  – vector of endogenous variables at time  $t$ ,
- $\mathbf{u}_t$  – vector of structural error terms.

The structural form above cannot be estimated. The reduced form of the VAR model must be expressed from the structural equation. To do that, the structural form is multiplied by the matrix  $\Gamma^{-1}$ . [13] This results in the following equations:

$$\Gamma^{-1} \Gamma \mathbf{y}_t = \Gamma^{-1} \mathbf{B}_0 + \Gamma^{-1} \sum_{i=1}^p \mathbf{B}_i \mathbf{y}_{t-i} + \Gamma^{-1} \mathbf{u}_t,$$

$$\mathbf{y}_t = \Pi_0 + \sum_{i=1}^p \Pi_i \mathbf{y}_{t-i} + \mathbf{v}_t.$$

The main issue arising from the estimation of the reduced VAR model is the problem of identifying multi equation models. This means that from the reduced form fewer parameters can be estimated than from the structural form. The ordinary VAR model is therefore unidentified. Structural VAR (SVAR) models are used to solve this problem. The SVAR model introduces identifying restrictions on VAR estimates in order to detect structural shocks in the original VAR model.[24] The identifying restrictions are called the Cholesky decomposition of the matrix  $\Gamma$ . This results in a matrix with  $(n^2-n)/2$  short run restrictions, where  $n$  is the number of exogenous variables in the reduced form VAR model. To receive the fully identified structural form of the VAR model, therefore, the matrix presented on the 1. figure must be estimated.

Model:  $Ae = Bu$  where  $E[uu'] = I$

A =

1	0	0	0
C(1)	1	0	0
C(2)	C(4)	1	0
C(3)	C(5)	C(6)	1

B =

C(7)	0	0	0
0	C(8)	0	0
0	0	C(9)	0
0	0	0	C(10)

1. figure: Cholesky decomposition. Source: Developed by author.

To apply the Cholesky decomposition to the VAR model, the variables must be ordered recursively. This means that the form of IRF depends on the order of the individual variables in the SVAR model, since this ordering implicitly determines the relationships between the variables. The first place is usually taken by the variable that, according to theory or a priori information, does not depend on any other variable in the VAR model. Consequently, the last place is taken by the variable who reacts to the changes in all the other variables. Different ordering of the same variables might therefore result in different estimated coefficient values. Ordering is thus important.

The graphical output of the VAR model estimate is the IRF, which expresses the impact of the exogenous shock of the  $i$ -th variable on the value of one of the endogenous variables. To express these effects, it is necessary to calculate, using the moving average matrix and the matrix  $\Gamma^{-1}$ , the following relationship:

$$\left( \mathbf{I} - \sum_{i=1}^p \boldsymbol{\pi}_i L^i \right) \left( \mathbf{I} + \sum_{i=1}^{\infty} \boldsymbol{\theta}_i L^i \right) = \mathbf{I}$$

This relationship is then derived for lag  $k$ , which is the lag length that the VAR model has. As an example, the form of the relation for lag  $k=1$  is:

$$\begin{aligned} (\mathbf{I} - \boldsymbol{\pi}_1 L)(\mathbf{I} + \boldsymbol{\theta}_1 L + \boldsymbol{\theta}_2 L^2 + \boldsymbol{\theta}_3 L^3 + \dots + \boldsymbol{\theta}_\infty L^\infty) &= \mathbf{I} \\ \mathbf{I} + \boldsymbol{\theta}_1 L + \boldsymbol{\theta}_2 L^2 + \boldsymbol{\theta}_3 L^3 + \dots + \boldsymbol{\theta}_\infty L^\infty - \boldsymbol{\pi}_1 L - \boldsymbol{\pi}_1 \boldsymbol{\theta}_1 L^2 - \boldsymbol{\pi}_1 \boldsymbol{\theta}_2 L^3 \dots &= \mathbf{I} \\ (\boldsymbol{\theta}_1 - \boldsymbol{\pi}_1) L + (\boldsymbol{\theta}_2 - \boldsymbol{\pi}_1 \boldsymbol{\theta}_1) L^2 + (\boldsymbol{\theta}_3 - \boldsymbol{\pi}_1 \boldsymbol{\theta}_2) L^3 + \dots &= 0. \end{aligned}$$

The equation above is the moving averages formulation of the model, where each parenthesis must equal to zero. Subsequently, if the matrix  $\boldsymbol{\theta}_i$  is multiplied by the matrix  $\Gamma^{-1}$ , the matrix of short-term multipliers of the responses to the impulse  $\Psi_i$  is obtained. Long-term multipliers, i.e. long-term responses of variables to an exogenous shock are obtained by summing the short-term responses. The graphical representation of these multipliers is then the IRF.

Another useful tool of VAR analysis is the variance decomposition. It shows “the proportion of the movements in a variable due to its ‘own’ shock versus shocks to the other variables”. [20] First, the forecast error for  $m$  periods must be calculated, as shown below:

$$\mathbf{y}_{t+m} - E_t(\mathbf{y}_{t+m}) = \boldsymbol{\mu} + \sum_{k=0}^{\infty} \boldsymbol{\Psi}_k \mathbf{u}_{t-k+m} - \left( \boldsymbol{\mu} + \sum_{k=m}^{\infty} \boldsymbol{\Psi}_k \mathbf{u}_{t-k+m} \right) = \sum_{k=0}^{m-1} \boldsymbol{\Psi}_k \mathbf{u}_{t-k+m}$$

An endogenous variable is then selected, for which the equation above can be rewritten as follows:

$$y_{t+m,1} - E_t(y_{t+m,1}) = \sum_{k=0}^{m-1} \left( \Psi_{11}^{(k)} u_{t-k+m,1} + \Psi_{12}^{(k)} u_{t-k+m,2} + \dots + \Psi_{1n}^{(k)} u_{t-k+m,n} \right)$$

From the equation above the variance of the endogenous variable can be derived:

$$\sigma^2(y_{t+m,1}) = \text{var}(u_1) \sum_{k=0}^{m-1} \left( \Psi_{11}^{(k)} \right)^2 + \text{var}(u_2) \sum_{k=0}^{m-1} \left( \Psi_{12}^{(k)} \right)^2 + \dots + \text{var}(u_n) \sum_{k=0}^{m-1} \left( \Psi_{1n}^{(k)} \right)^2$$

This shows that a variance of a particular endogenous variable is impacted by the variance of the individual exogenous shocks, and that the effect of the individual shocks can be separated and analyzed.[13]

However, the decomposition of the forecast errors cannot be used to identify the variables and shocks which drive the business cycle. In addition, it does not provide information on the importance of exogenous shocks in the historical sample.[24] Another method was developed to identify the individual contributions of exogenous shocks to the movements in the selected macroeconomic variables. This method is called the historical decomposition.[21] To calculate the historical decomposition of the variables, first a VAR(1) model has to be derived:

$$\mathbf{y}_t = \mathbf{c} + \mathbf{A}\mathbf{y}_t + \mathbf{u}_t.$$

Then, the endogenous variables at each time  $t$  are calculated as the sum of initial values and the sum of all exogenous shocks:

$$\mathbf{y}_t = \mathbf{A}^T \mathbf{y}_0 + \sum_{k=1}^T \mathbf{A}^{T-k} \mathbf{u}_k.$$

The equation above therefore identifies the shocks which were the driving force in the development of the endogenous variables during the historical sample period. All the tools used in this research paper are presented above. The following paragraphs describe the data and the identification schemes.

In our research, the vector of the endogenous variables consisted of output ( $y_t$ ), prices ( $p_t$ ), interest rate ( $i_t$ ) and the exchange rate ( $neer_t$ ). Out of these four variables three characterized the state of the economy, while we considered the interest rate as the policy variable. The output was proxied by the index of industrial production. This index expresses the rate of change in the volume of industrial production. Prices were measured by CPI inflation. Interest rate was the 1-month money market rate. We could have proxied it by near money, but the results were similar.[16] We could have also used it as a fifth variable, but to save degrees of freedom, we decided to exclude it from the analysis. The exchange rate was measured by the nominal effective exchange rate towards the important trading partners. We used monthly data for the period of 2004M01:2019M11, which we obtained from Eurostat, the National Bank of Hungary and the International Financial Statistics database of the International Monetary Fund. All the variables were in log levels, except the interest rate. The data was not seasonally adjusted, therefore we included seasonal dummies along with a constant in the SVAR estimation as exogenous variables.

As mentioned before, ordering of the variables was important. We tested two ordering schemes to ensure the robustness of the SVAR estimates. The schemes were based on two different

studies. [1][3] The first scheme assumed that output could only be affected by supply shocks. Inflation was affected by both supply and inflation shocks, the interest rate was impacted by the shocks of itself, output and inflation, while the exchange rate was immediately impacted by all the shocks in the endogenous variables. This was the scheme which is accepted by macroeconomic theory and can be written in the following matrix form:

$$\begin{pmatrix} y_t \\ p_t \\ i_t \\ neer_t \end{pmatrix} = B(L) \begin{pmatrix} u_y \\ u_p \\ u_i \\ u_{neer} \end{pmatrix}$$

where

- **B(L)** – matrix of Cholesky decomposition presented on the 1. figure,
- **u** – shock of the selected macroeconomic variable at time  $t$ .

The second scheme was theoretical, since most central bankers would not have accepted the presumptions of this scheme. We assumed that, firstly, the interest rate was only affected by the innovations, and the other variables in the model had no effect on it. Secondly, the nominal exchange rate was affected by the interest rate, because a fall in interest rates caused the exchange rate to weaken and rising interest rates had the opposite effect. Third, inflation was affected by both the interest rate and the exchange rate. An increase in the interest rate was followed by a decrease in consumption and thus, according to Fisher's equation, a decrease in inflation as the savings rate increased. Furthermore, the exchange rate affected the domestic price level through imported inflation. The appreciation of the exchange rate caused a reduction in imported inflation and thus a decline in the domestic price level and vice versa. Fourth, we assumed that shocks in industrial production did not affect the endogenous variables, but the shocks of these other variables affected this index. This second scheme was used only as a robustness check and it is unlikely that will ever be considered in practice.[3] The second scheme in matrix form is presented below:

$$\begin{pmatrix} i_t \\ neer_t \\ p_t \\ y_t \end{pmatrix} = B(L) \begin{pmatrix} u_i \\ u_{neer} \\ u_p \\ u_y \end{pmatrix}$$

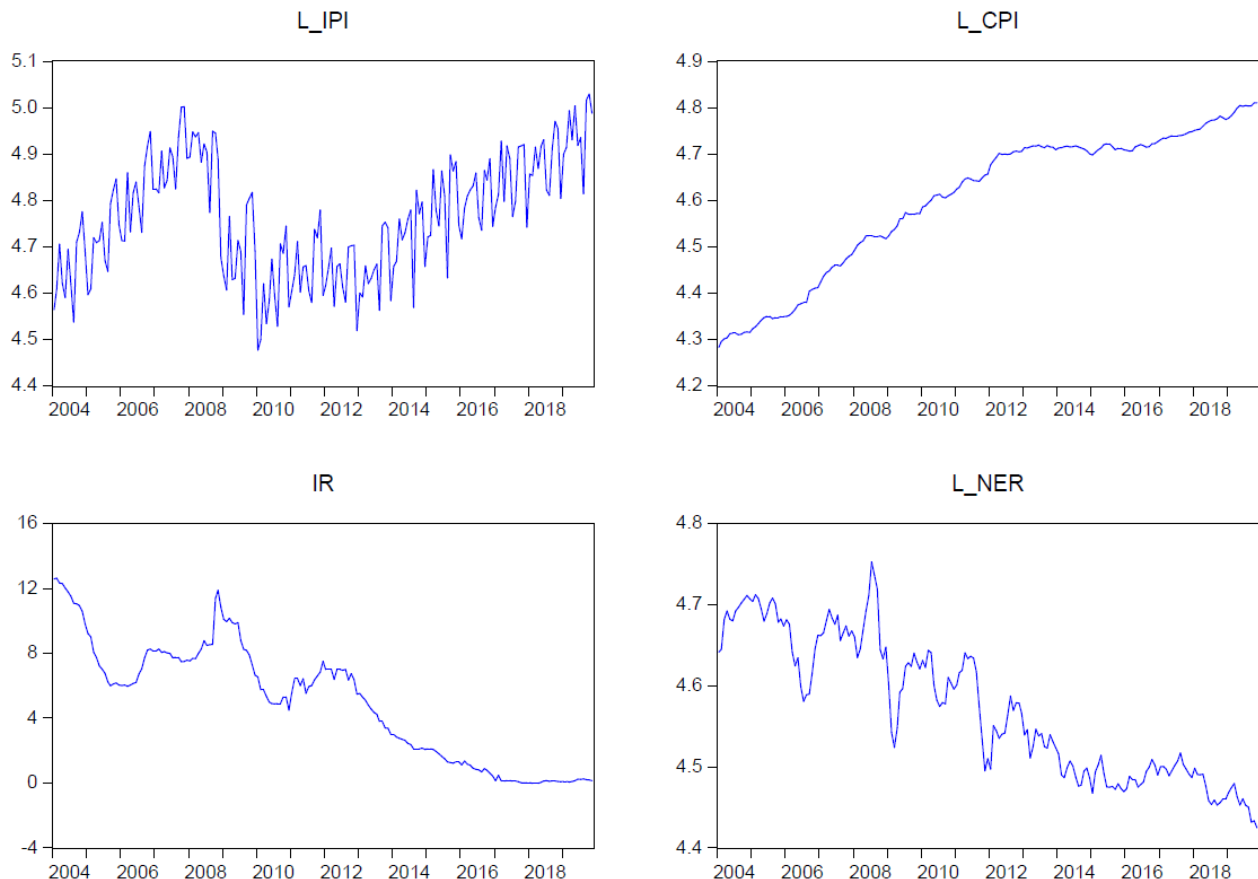
The SVAR models, which included industrial production (l\_ipi), inflation (l\_cpi), interest rate (ir) and exchange rate (l\_ner), were estimated in EViews. We applied the methodology described above using this software and our results are presented in the next chapter.

## Results and discussion

Before we estimated our SVAR models, we looked at the data in log levels. The time series contained useful information. Firstly, we looked for structural breaks, which could affect the estimated parameters of the SVAR models. Secondly, we would have preferred to do the analysis on covariance stationary series. The data is presented on the 2. figure.

We began our analysis by looking for structural breaks. As stated before, the data was available from 2004M01. It was logical to look for the first structural breaks at 2004M05, when Hungary joined the European Union. The series, however, represent a smooth transition. Then we analyzed the graphs separately. The first graph presents the initial increase in industrial production, then a rapid decline and recovery during the 2008-2009 financial crisis. Inflation

did not have serious structural breaks during the sample period and remained stable even during the crisis. The third graph presents the interest rate which peaked just before the crisis hit and it had been in an almost constant decline since then, converging to zero. The last graph presents the exchange rate with a huge structural break in 2008. This break was caused by two factors. The first and obvious one is the global financial crisis. The second, and maybe lesser known factor is that Hungary had besides the inflation targeting a managed floating regime, which was abandoned in only 2008. To sum up, there is a structural break during the financial crisis.



2. figure: Data. Source: Developed by author.

We then tried to determine whether the series are stationary or not. It was enough to look at the data and conclude the absence of stationarity. However, we also used the Augmented Dickey-Fuller test (ADF) to test our hypothesis of non-stationary series. The test estimated the following equation presented on the 3. figure:

$$\Delta x_t = \mu + \gamma t + \alpha x_{t-1} + \sum_{j=1}^{k-1} \beta_j \Delta x_{t-j} + u_t$$

3. figure: ADF test. Source:[27]

where

- $\Delta$  - difference operator
- $x_t$  – time series of endogenous variables

-  $u$  – white noise error term

the test examines the negativity of  $\alpha$  based on its regression  $t$  ratio and tests the null hypothesis of the existence of a unit root.[27] First, we tested the log levels of their series and they were non-stationary. We therefore tested the first differences of each of the series as well, which were stationary. This means that the series were integrated of order one.

Generally, SVAR models are estimated using stationary series. In our case this would have meant estimating them using the first differences of the variables, which we did not do. On the one hand, when VAR models are used for forecasting, all variables should be stationary to avoid the spurious regression problem. On the other hand, in the case of structural identification, which was our aim, we were interested in consistent estimates of parameters. In addition, we wanted to clarify the interrelationships between the selected endogenous variables. For this reason, we opted for a different method, which was advocated by the inventor of the VAR models. In accordance with this approach, non-stationarity should not be considered when selecting the suitable VAR model. If the series are non-stationary and a unit root is present, estimates using the maximum likelihood method still delivers consistent estimates of VAR parameters. In this case we can implicitly assume that there is enough cointegration for the individual variables to be covariance stationary together. [21][6] This way the additional information in the variable levels - which would have been lost if we had estimated the VAR using differences - could be used.[23][11]

We thus continued our analysis using log levels of the variables instead of their differences. To apply identifying restrictions and obtain a SVAR model, first the unrestricted ordinary VAR had to be estimated. We estimated it with 8 lags, which was not optimal. To find the optimal lag length, we took into consideration multiple information criteria. The optimal number of lags proposed by each of them are presented on the 4. figure.

Lag	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	183.7466	NA	2.03e-06	-1.756509	-1.484067	-1.646157
1	1433.216	2394.270	4.99e-12	-14.67241	-14.12753*	-14.45171
2	1465.548	60.60155	4.21e-12	-14.84343	-14.02611	-14.51238
3	1484.623	34.95504	4.08e-12	-14.87563	-13.78587	-14.43423
4	1520.613	64.44219	3.31e-12	-15.08495	-13.72274	-14.53319*
5	1535.799	26.55594	3.35e-12	-15.07643	-13.44178	-14.41432
6	1562.156	44.98592*	3.01e-12*	-15.18488*	-13.27778	-14.41242
7	1567.192	8.385095	3.39e-12	-15.07007	-12.89054	-14.18726
8	1580.558	21.69297	3.51e-12	-15.04249	-12.59051	-14.04932

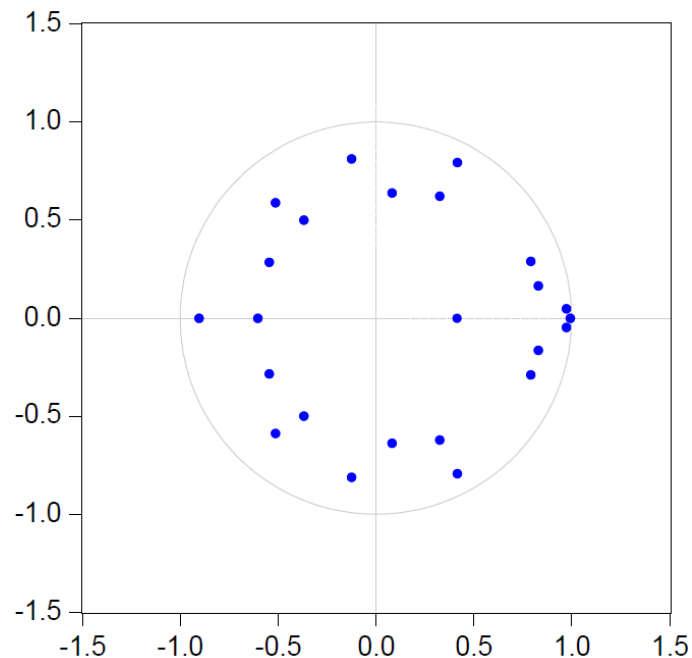
4. figure: Information criteria. Source: Developed by author.

The optimal number of lags is marked by an asterisk in the table. The LR, FPE and AIC criteria all proposed 6 lags. We had monthly data, so we first considered the HQ criteria and estimated the unrestricted VAR with 4 lags.[10] The LM autocorrelation test found significant autocorrelation in almost every lag. The model was therefore re-estimated with 6 lags, as proposed by LR, FPE and AIC. The estimation results were convincing, albeit autocorrelation was still present in the 6<sup>th</sup> lag. Since adding more lags or including further dummy variables did not solve the issue, and that short-term lags had satisfactory p-values, as presented on the 5. figure, we continued with 6 lags in the unrestricted VAR specification.[20]

Null hypothesis: No serial correlation at lag h						
Lag	LRE* stat	df	Prob.	Rao F-stat	df	Prob.
1	16.10329	16	0.4458	1.008584	(16, 477.2)	0.4459
2	17.86923	16	0.3316	1.121243	(16, 477.2)	0.3317
3	25.49276	16	0.0616	1.612334	(16, 477.2)	0.0616
4	21.76080	16	0.1511	1.370963	(16, 477.2)	0.1512
5	26.21721	16	0.0510	1.659405	(16, 477.2)	0.0511
6	16.58186	16	0.4131	1.039074	(16, 477.2)	0.4132
7	19.40475	16	0.2482	1.219537	(16, 477.2)	0.2483
8	31.46944	16	0.0117	2.002782	(16, 477.2)	0.0117
9	19.54695	16	0.2413	1.228656	(16, 477.2)	0.2414
10	18.31371	16	0.3058	1.149663	(16, 477.2)	0.3059

5. figure: LM autocorrelation test. Source: Developed by author.

After taking autocorrelation into account, the stability of the model had to be tested as well. If the model had not been stable, the standard deviations of the IRF would not have been accurate. For the model to be stable, none of the inverse roots should lie outside of the unit root circle. Based on the 6. figure we concluded we that the model was stable and appropriate for further study.



6. figure: Stability test. Source: Developed by author.

Since our VAR model was considered fit for estimation, we applied the identifying restrictions of the first identification scheme to it and estimated our SVAR model. The scheme was described in the methodology and methods section in more detail. The results are presented on the 7. figure.



## Estimated A matrix:

1.000000	0.000000	0.000000	0.000000
-0.005680	1.000000	0.000000	0.000000
-0.923846	-1.405762	1.000000	0.000000
-0.008058	0.381991	0.002598	1.000000

## Estimated B matrix:

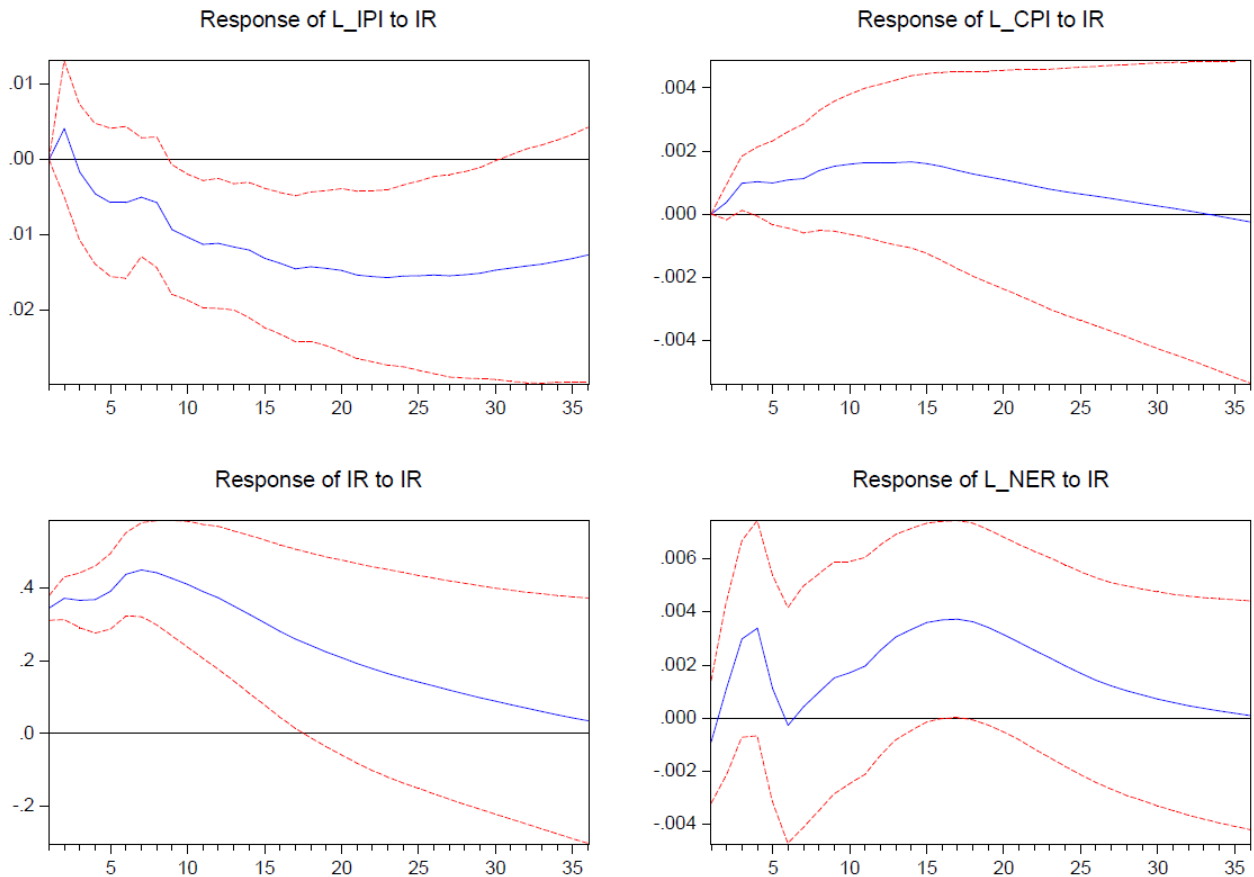
0.063979	0.000000	0.000000	0.000000
0.000000	0.003919	0.000000	0.000000
0.000000	0.000000	0.344443	0.000000
0.000000	0.000000	0.000000	0.015289

7. figure: SVAR matrix results. Source: Developed by author.

Before we plotted the IRFs, one more issue had had to be addressed. Despite the unrestricted VAR model being stable, a couple of its roots were very close to one. This made us question whether the asymptotic confidence intervals of the IRFs - which were calculated automatically by EViews - were still accurate. We could not prove or disprove this assumption, so instead of taking the risk of incorrect confidence intervals we opted for a bootstrapping technique. The confidence intervals were thus calculated using a Monte Carlo simulation method with 1000 repetitions for a 36 months long horizon. We then plotted the IRFs which are presented on the 8. figure. These IRFs showed us how the individual variables in the system responded to innovations. Their response expressed the dynamic interaction between individual endogenous variables and the VAR process. With the issue addressed, we then moved onto interpretation of the results

On the 8. figure below we plotted the responses of each variable to the structural shock of monetary policy and we can study the monetary transmission mechanism. One thing to be aware of was that in the sample period until 2008 the Hungarian National Bank followed an inflation targeting regime, along with a managed floating policy. Knowing this, we could compare our results to the expectations we set in the first chapter. Firstly, industrial production slightly rose at the beginning of the estimation period, then fell sharply after the second month and had been declining since then, save for a small recovery period. Except for the first month, the industrial production index reacted to the innovation as expected. Secondly, inflation initially rose during the first 15 months. We, therefore, found evidence of the price puzzle in the data, because we would not expect inflation to rise after the interest rate had also risen. On the contrary, inflation should have declined as a result of the innovation, as we stated in the introduction. This result left doubt about the effectiveness of the inflation targeting regime to control inflation. Thirdly, the interest rate initially rose as expected for seven months and the effect of the innovations decreased over time. Fourthly, the exchange rate suddenly appreciated for the first three months and then fell below its initial level, before it was sharply rising again, returning to its initial value at the end of the period. This was expected as well. To sum up, all our expectations were met, except for the inflation, whose reaction was a price puzzle.





8. figure: IRFs of the first identification scheme. Source: Developed by author.

The findings above were promising at first glance, but we could not safely interpret them without accounting for the confidence intervals of plus minus two standard deviations generated by the Monte Carlo simulations. We could thus analyze the significance of the response of the variables to the innovation. None of the variables showed a significant response to the innovation, except for the interest rate itself, which significantly reacted for up to 18 months after the innovation happened. There can be numerous reasons why reactions were insignificant. For example, frequent changes in the monetary policy regime could have been the main reason for their insignificance. The monetary policy regime in Hungary changed several times during the sample period. We have already mentioned the managed floating regime. In addition, multiple structural breaks were present in the data. These changes could significantly affect the results of the estimation, thus obtaining unconventional results.[24]

After the IRF analysis we proceeded with variance decompositions, which helped us determine the relative importance of each structural shock in influencing the variables in the SVAR model. This decomposition showed us what percentage of the variability of each variable can be attributed to his own shocks, and how the variability was influenced by the shocks of other variables. A couple of interesting results emerged, which are presented in the tables below.

1. table: variance decomposition of industrial production. Source: Developed by author.

L_IPI	L_IPI	L_CPI	IR	L_NER
1	100	0.00	0.00	0.00

Economics Section

6	86.16	12.23	1.81	0.80
12	79.89	10.53	7.98	1.60
18	68.45	11.05	17.44	3.06
24	57.09	12.42	26.05	4.43
30	48.25	13.99	31.94	5.83
36	42.55	15.32	35.23	6.90

The 1. table presents that, firstly, inflation explained between 10 and 15 percent of the variance of industrial production during the sample period. Secondly, the dominant source of fluctuations in the volume of industrial production were interest rates. In the six-month horizon, which we considered the short run, the interest rate explained only 1.81 percent of the fluctuations of the industrial production. Despite having little impact on the volume of industrial production on the short run, its influence was steadily growing. On the long run, in the 36-month horizon, the interest rate accounted for a substantial 35.23 percent of the variability of the industrial production. Thirdly, we found that the nominal exchange rate had the lowest impact of all the variables, reaching only 6.9 percent in 36 months. This finding was interesting, because Hungary is considered a small, export oriented open economy. We expected that the exchange rate would have a higher impact on industrial production. To sum up, the variability of industrial production could mainly be explained by the shocks of interest rate besides itself.

Another study had completely different results, which represented conventional wisdom. It found that, being an export-oriented economy, the exchange rate had greatly impacted the variability of Hungarian output. What is more, the interest rate had almost no impact on the variability of GDP, thus showing that the real economy was indifferent to the efforts of the Hungarian National Bank. We had to keep in mind, however, that they used quarterly data, GDP instead of industrial production, in a different sample period, with different identification schemes.[17]

2. table: variance decomposition of inflation. Source: Developed by author.

L_CPI	L_IPI	L_CPI	IR	L_NER
1	0.85	99.15	0.00	0.00
6	1.81	94.23	2.55	1.42
12	0.88	91.49	4.63	3.00
18	0.81	91.59	5.36	2.25
24	1.10	92.73	4.65	1.52
30	1.67	93.06	3.98	1.28
36	2.35	92.95	3.50	1.20

The 2. table present the variance decomposition of the CPI inflation. This variance decomposition yields the results which we expected based on the IRFs above. Firstly, none of the other endogenous variables could substantially impact the variability of the CPI inflation. Its past values were almost the sole determinants of the variability of the series. Here we

witnessed another interesting result. Namely, that interest rate shocks had almost no discernable effects on inflation. This meant that the controllability of the inflation by the central bank was relatively low. This conclusion was different than the one reached by another study.[17] In addition, the low values of the exchange rate suggested that Hungary did not import much inflation in the sample period. To sum up, our findings were still in contrast to conventional wisdom.

3. table: variance decomposition of the interest rate. Source: Developed by author.

IR	L_IPI	L_CPI	IR	L_NER
1	2.91	0.02	97.08	0.00
6	1.70	0.82	96.78	0.69
12	1.47	3.73	88.52	6.28
18	1.74	6.55	80.44	11.27
24	2.43	7.15	77.35	13.07
30	3.27	6.98	75.99	13.77
36	3.97	6.91	75.10	14.02

The 3. table presents the variance decomposition of the interest rate. A couple of interesting results stood out. Firstly, on the long run, inflation explains 6.91 percent of the variability of the interest rate. This suggests that feedback loops did exist in Hungary during the sample period. Secondly, the effect of industrial production is a mere 3.97 percent, despite having the highest impact on the short run, i.e. in the first 6 months. Thirdly, exchange rates had the highest overall impact on the variability of the interest rate, despite having the lowest impact on the short run. This was, however, not unexpected, since Hungary had a managed floating regime until 2008. To sum up, this variance decomposition had the results we expected.

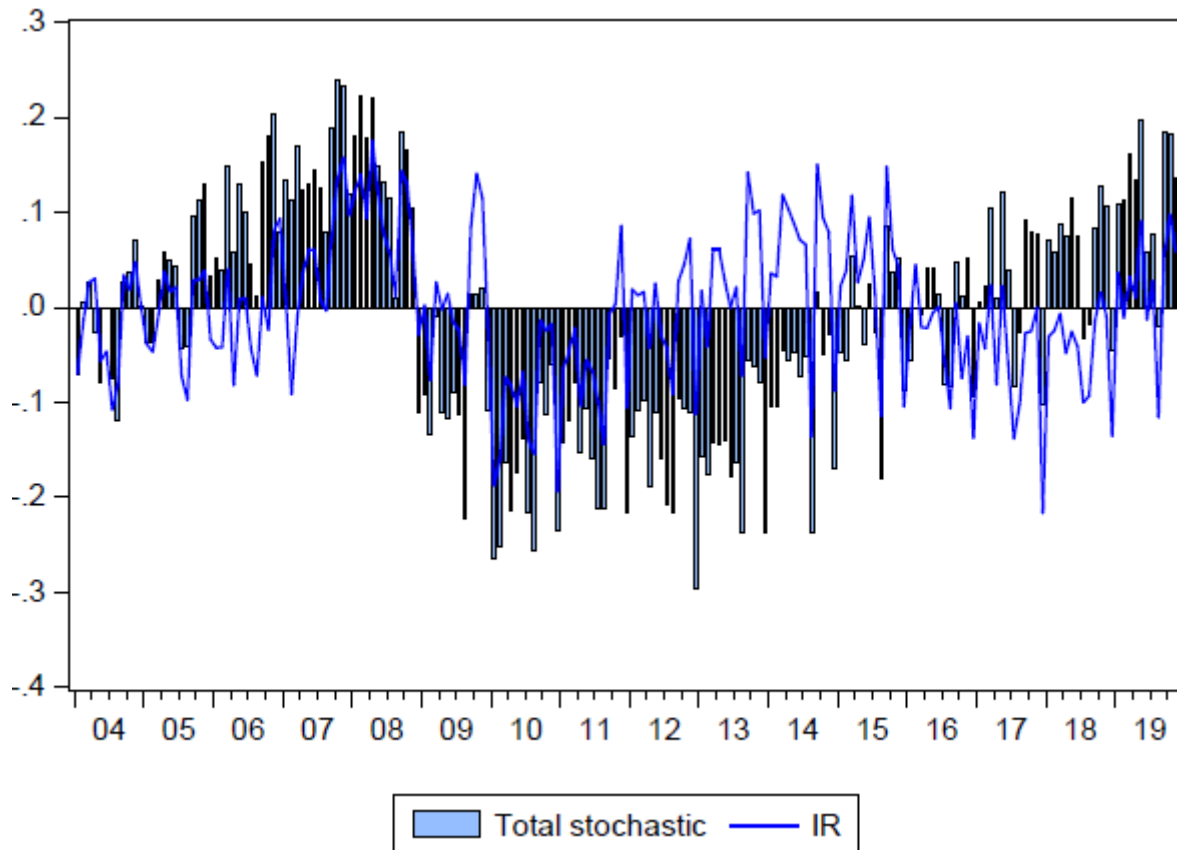
4. table: variance decomposition of the exchange rate. Source: Developed by author.

L_NER	L_IPI	L_CPI	IR	L_NER
1	0.02	0.96	0.34	98.68
6	1.92	5.60	2.01	90.48
12	2.18	7.40	3.15	87.26
18	2.87	7.69	8.27	81.17
24	3.31	7.43	10.91	78.35
30	3.51	7.51	11.28	77.57
36	3.70	8.50	11.18	76.63

The 4. table presents the variance decomposition of the exchange rate. The exogenous monetary policy shock was the dominant contributor to the variability of the exchange rate. This suggested that the international competitiveness of Hungary was mainly determined by the development of the interest rate. Again, industrial production did not affect the exchange rate

much. The CPI had the highest impact on the short run. These conclusions were supported by other studies as well. [12][14]

As stated above, based on the variance decomposition of the Hungarian industrial production we concluded that the interest rate shocks accounted for a substantial amount of the variability of industrial production. Since this is not what other authors found, we wanted to ensure the accuracy of the estimates. Because of this we included the graph of the historical decomposition of the industrial production on the 9. figure. It seems that the decomposition of historical results yields similar results than the variance decomposition.

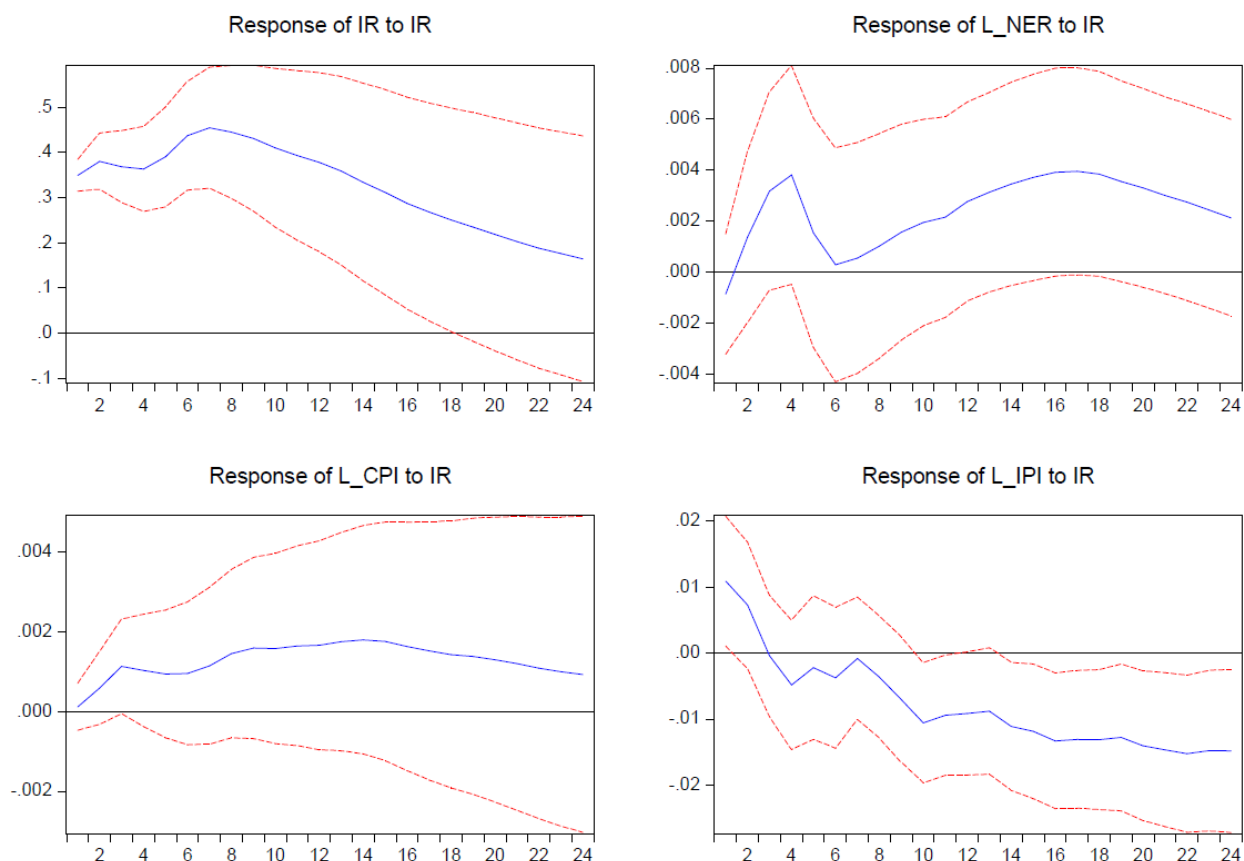


9. figure: Historical decomposition of industrial production. Source: Developed by author.

As we mentioned at the beginning, two identification schemes were applied to the ordinary VAR model. The second, theoretical scheme served as an assurance that the estimation results are robust to different identification schemes. This robustness was tested by changing the ordering of the variables. New IRFs which Monte Carlo simulated confidence intervals were estimated afterwards. The results are presented on the 10. figure.

It appears that the endogenous macroeconomic variables reacted the same way to a one standard deviation innovation as they did in the case of the first identification scheme, except for the index of industrial production. Here, the index did not suddenly increase as it did when the first identification scheme was applied. Instead, it gradually declined from the beginning. This gradual decline was in accordance with economic theory and the sudden peak which was observed in the first case was not present here. What is more, during the first two months, an innovation's negative impact on the volume of the industrial production is statistically significant. Because of these results we might had concluded that this identification scheme was better, since it had more in common with conventional economic theory. However, this second

identification scheme did not gain mainstream recognition among central bankers, since it assumed that the interest rate is only impacted by its own innovations, and that supply shocks or inflation had no effect on it. This was the reason why we decided to analyze the first identification scheme instead of the second. In conclusion, the estimates are mostly robust, and the results of the theoretical identification scheme were in accordance with mainstream economic thought, save for the CPI price puzzle.



10. figure: IRFs of the second identification scheme. Source: Developed by author.

## Conclusion

In this paper we estimated a structural vector autoregressive model of the Hungarian economy using Cholesky decomposition. We analyzed the impact of exogenous monetary policy shocks on a set of macroeconomic variables.

Generally, the results of impulse response analysis were consistent with economic theory, except for the case of industrial production and inflation. Firstly, the innovation resulted in an increase in inflation during the first 15 months after the shock, which is the so-called "price puzzle". Fortunately, we did not find any sign of the liquidity or exchange rate puzzles. Secondly, the impact of the innovation on the exchange rate was in line with economic theory, as the exchange rate suddenly appreciated during the first months. Thirdly, the innovation caused a sharp increase in industrial production during the first month, but then the industrial production started to decline as expected. Fourthly, the innovation had a statistically significant effect on the interest rate up to 18 months after the shock. The other effects were, however, statistically insignificant with confidence bands calculated using a Monte Carlo simulation. The reactions of inflation, exchange rate and interest rate were robust to different identifying

schemes. The reaction of industrial production, however, changed. Failure to meet some of the assumptions, as well as the statistical insignificance signaled by the IRFs may be due to relatively frequent changes in Hungary's monetary policy.

The forecast error variance decomposition had similarly interesting results. Two of them stood out. Firstly, innovations had a substantial impact on the variability of the Hungarian industrial production. This contrasted the findings of another study, but there were some differences between the two approaches. Secondly, it seemed that the controllability of inflation was relatively low.

In the future this analysis should be extended to the systematic component of monetary policy as well and accommodate the effects of foreign interest rate shocks.

## REFERENCES

- [1] ANZUINI, Alessio, LEVY, Avriam. Monetary Policy Shocks in the new EU members: A VAR approach. In: *Applied Economics*. 2007. vol. 39, n. 9, p. 1147-1161. <https://doi.org/10.1080/00036840600592866>
- [2] BAYOUMI, Tamim, EICHENGREEN, Barry. Shocking Aspects of European Monetary Integration. In: *NBER Working Paper Series*. 1992., p. 1-54.
- [3] BJØRNLAND, Hilde C. Monetary policy and exchange rate overshooting: Dornbusch was right after all. In: *Norges Bank Working Paper*. Norges Bank. 2009. n. 9, p. 1-32. ISBN 978-82-7553-504-5.
- [4] BLANCHARD, Oliver J. A Traditional Interpretation of Macroeconomic Fluctuations. In: *American Economic Review*. 1989. vol. 79, n. 5, p. 1146-1164.
- [5] BLANCHARD, Oliver J., QUAH, Danny. The Dynamic Effects of Aggregate Demand and Aggregate Supply Shocks. In: *American Economic Review*. 1989. vol. 79, n. 5, p. 655-673.
- [6] CANOVA, Fabio. *Methods for applied macroeconomic research*. Princeton : Princeton University Press, 2007. 512 p. ISBN 978-06-9111-150-47.
- [7] DEDOLA, Luca, LIPPI, Francesco. The monetary transmission mechanism: evidence from the industries of five OECD countries. In: *Economic Working Papers*. Banca d'Italia Temi di Discussione, Dornbusch, 2000. n. 2508, p. 1-44. ISSN 0265-8003.
- [8] EHRMANN, Michael. Comparing Monetary Policy Transmission across European Countries, In: *Weltwirtschaftliches Archiv*. 2000. vol. 136, n. 1, p. 58-83. <https://doi.org/10.1007/bf02707396>
- [9] GALI, Jordi. How Well Does the IS-LM Model Fit Post-War U.S. Data. In: *Quarterly Journal of Economics*. The MIT Press. 1992. vol. 107, n. 2, p. 709-738. <https://doi.org/10.2307/2118487>
- [10] IVANOV, Ventsislav, KILIAN, Lutz. A Practitioner's Guide to Lag Order Selection For VAR Impulse Response Analysis. In: *Studies in Nonlinear Dynamics and Econometrics*. The Berkeley Electronic Press. 2005. vol. 9, n. 1, p. 1-36. <https://doi.org/10.2202/1558-3708.1219>
- [11] JIMÉNEZ-RODRIGUEZ, Rebeca, MORALES-ZUMAQUERO, Amalia, ÉGERT, Balázs. The VARying effect of foreign shocks in Central and Eastern Europe. In: *William Davidson Institute Working Paper*. 2000. n. 989, p. 1-22.
- [12] KIM, Soyong, NOURIEL Roubini. Exchange Rate Anomalies in the Industrial Countries: A Solution with a Structural VAR Approach. In: *Journal of Monetary Economics*. 2000. n. 45, p. 561-586. [https://doi.org/10.1016/s0304-3932\(00\)00010-6](https://doi.org/10.1016/s0304-3932(00)00010-6)

- [13] LUKÁČIK, Martin. Štruktúralne vektorovo autoregresné modely. In: *Ekonomika a informatika: vedecký časopis FHI EU v Bratislave a SSHI*. Bratislava: Fakulta hospodárskej informatiky: Slovenská spoločnosť pre hospodársku informatiku, 2012. vol. 10, n. 2, p. 67-83. ISSN 1336-3514.
- [14] PARRADO, Eric. Effects of foreign and domestic monetary policy in a small open economy: the case of Chile. In: *Central Bank of Chile Working Papers*. 2001. n. 108, p. 1-49.
- [15] PEERSMAN, Gert, SMETS, Frank. The monetary transmission mechanism in the euro area: more evidence from VAR analysis. In: *ECB Working Paper*. European Central Bank (ECB), Frankfurt a. M., 1999. n. 91, p. 1-38.
- [16] HÜSEYİN, Sen, AYSE, Kaya. The relative effectiveness of Monetary and Fiscal Policies on growth: what does long-run SVAR model tell us? In: *Munich Personal RePEc Archive*. 2015. n. 65903, p. 1-24.
- [17] MIRDALA, Rajmund. Interest Rate Transmission Mechanism of Monetary Policy in the Selected EMU Candidate Countries. In: *Panoeconomicus*. 2009. n. 3, p. 359-377. <https://doi.org/10.2298/pan0903359m>
- [18] MOJON, Benoît, PEERSMAN, Gert. A VAR description of the effects of monetary policy in the individual countries of the euro area. In: *ECB Working Paper*. European Central Bank (ECB), Frankfurt a. M., 2001. n. 92, p. 1-38.
- [19] MONTICELLI, Carlo, TRISTANI, Oreste. What Does the Single Monetary Policy Do? A SVAR Benchmark for the European Central Bank. In: *ECB Working Paper*. European Central Bank (ECB), Frankfurt a. M., 1999. n. 2, p. 1-32.
- [20] MUMTAZ, Haroon, RUMMEL, Ole. Recent developments in structural VAR modelling. In: *Economic modelling and forecasting*. Bank of England, Centre for Central Banking Studies, 2015. p. 1-43.
- [21] SIMS, Christopher A. Macroeconomics and reality. In: *Econometrica*. 1980. vol. 48, n. 1, p. 1-48.
- [22] SIMS, Christopher A., STOCK, James H., WATSON, Mark W. Inference in linear time series models with some unit roots. In: *Econometrica*. 1990. vol. 58, n. 1, p. 113-44.
- [23] STOCK, James H., WATSON, Mark W. Variable Trends in Economic Time Series. In: *Journal of Economic Perspectives*. 1988. vol. 2, n. 3, p. 147 - 174
- [24] VAN AARLE, Bas, GARRETSEN, Harry, GOBBIN, Niko. Monetary and fiscal policy transmission in the Euro-area: evidence from a structural VAR analysis. In: *Journal of Economics and Business*. 2003. vol. 55, n. 5-6, p. 609-638. [https://doi.org/10.1016/s0148-6195\(03\)00056-0](https://doi.org/10.1016/s0148-6195(03)00056-0)
- [25] VONNÁK, Balázs. Estimating the effect of Hungarian monetary policy within a structural VAR framework. In: *MNB Working Papers*. Magyar Nemzeti Bank, Budapest, 2005. n. 2005/1, p. 1-44. ISBN 9639383600.
- [26] WEHINGER, Gert D. Causes of Inflation in Europe, the United States and Japan. In: *Empirica*. 2000. n. 27, p. 83-107. <https://doi.org/10.1023/a:1007017032363>
- [27] YIN-WONG, Cheung, KON, Lai S. Lag Order and Critical Values of the Augmented Dickey-Fuller Test. In: *Journal of Business & Economic Statistics*. 1995. vol. 13, n. 3, p. 277-280. <https://doi.org/10.1080/07350015.1995.10524601>





## SZOLGÁLÓ VEZETÉS: VEZESS SZÍVVEL

Lilla CSÓKÁS<sup>1</sup>

### ABSTRACT

The study aims to determine the servant leadership as an effective and unique style of leadership. It is a leadership philosophy and a set of leadership practices at one time which turns the power pyramid upside down. It focuses on serving others to perform the necessary tasks. Servant leadership is such a value for companies which is difficult to quantify, nevertheless its value is greater than anything. In the absence of it the competitiveness of the company remains below. In the first chapter I define the meaning of servant leadership and I compare it with the command leadership style, then I present the core elements of servant leadership. This is followed by the demonstration of the characteristics of servant leader. Last but not least I highlight the importance and critical parts of emotional intelligence as the key element of servant leadership. The conclusion of the research can be found at the closing chapter of the study.

### KEYWORDS

Ethics, effective leadership style, servant leadership, servant organization, emotional intelligence

### BEVEZETŐ

Valljuk be a világ ki van éhezve az olyan vezetőkre, akik etikusak és olyan hatékony vezetők, akik másokat szolgálnak, beruháznak az embereik fejlesztésébe és a közös elképzeléseket valósítják meg. A sok vezetési stílus között a szolgáló vezetés az, ami a legjobban képviseli az emberi tényezőket [20], így hiszem, hogy a téma aktuálisabb, mint valaha.

A szolgáló vezetés nem egy tipikus vezetési forma, ami minden nap szembe jön velünk, nem örvend túl nagy népszerűségnek. A fogalom nem újkeletű, mégis csak az utóbbi évtizedben kezdett teret hódítani, mint új kutatási terület a vezetéselméleti tudósok körében. Ennek az oka az, hogy a fogalom meghatározása nem neves tudósoktól származik, hanem egy nyugdíjazott menedzser, Robert K. Greenleaf tollából ered [4]. Greenleaf felteszi a kérdést, hogy lehet-e egyszerre egy időben egy személy szolgáló és vezető is? A válasz igen. Greenleaf úgy fogalmaz, hogy a szolgáló vezető elsősorban szolgál. A szolgálatkész vezetővé válás folyamata elsősorban azzal kezdődik, hogy természetesen feltör az emberben a mások szolgálatának a vágya. Ezt egy tudatos választás követi a vezetésre [12]. A Greenleaf központ a Szolgáló Vezetésért kiemeli, hogy ez a vezetési modell hangsúlyozza a mások fokozott kiszolgálását, a munkához való holisztikus hozzáállást, a közösségérzet előmozdítását és a hatalom megosztását a döntéshozatalban. A szolgáló vezetőknek tehát érték- és karaktervezéreltnek kell lenniük, akik egyben teljesítmény- és folyamat orientáltak is [20]. Patterman Péter (2019) szavaival élve egy jó vezető szolgál, míg egy rossz vezetőt szolgálnak [21].

A vállalati életben ma már nem lehet bármit megtenni. Harc folyik a jól képzett emberi erőforrás megszerzéséért, de még inkább a megtartásáért. Új kihívásokat rejt magában az, hogy

---

<sup>1</sup> PhDr. Csókás Lilla, Selye János Egyetem – Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, PhD. hallgató, csokaslilla01@gmail.com

az X, Y, Z generáció egyszerre van jelen a munkaerőpiacon, így a vállalatok számára egyre nehezebb megtalálni a megfelelő munkavállalót a megfelelő pozícióra [19]. Tovább nehezíti a helyzetet az információs technológia gyors fejlődése, ami tovább növeli a generációk közötti szakadékot [15].

Azok a vállalatok, akik felismerték az emberi tényező és a benne rejlő tudás fontosságát és hatékonyságát, s a belőle kisajtolható versenyelőnyt lehetőségét rá kell jönniük, hogy a jól bevált régi vezetési elméletek, mint például az autokrata vezetési stílus ma már nem működnek vagy nem elég hatékonyan működnek. Gyakorlati tapasztalataim mégis azt mutatják, hogy az esetek többségében a számszerűsíthető eredmények azok, amik felcsigázzák a vállalati vezetőket, mégis látom a fényt az alagút végén és hiszek abban, hogy lassan, de biztosan az emberi erőforrás, és tudás is fontos részét fogja képezni a vállalati mérlegnek, még akkor is, ha ezek láthatatlan, ám annál fontosabb elemek. Ahhoz azonban, hogy ez megvalósuljon alapjaiban kell megváltoztatni a szervezeti kultúrát, az értékeket és nem utolsósorban az emberek és legfőképp vezetők gondolkodását és hozzáállását. Hisz a vezetők azok, akik példát mutatnak a szervezetben, és hozzájárulnak ahhoz, hogy a munkavállalók, hogy érzik magukat, milyen a teljesítményük. A szolgáló vezetés erre kínál megoldást.

A tanulmányom fő célja tehát a szolgáló vezetés bemutatása, mint régi új megoldás a kihívásokkal teli új szervezeti problémák megoldására. Elsőként felvezetem a szolgáló vezetés fogalmát majd összehasonlítom a parancsoló vezetéssel, ugyanis úgy gondolom, hogy a két stílus kontrasztba állításával látszik is igazán, mit képvisel és mire hivatott a szolgáló vezetés. Ezt követően Spears és kollégái nyomán bemutatom azt a négy alapvető tulajdonságot, ami jellemzi a szolgáló vezetés, majd egyesével ismertetem a szolgáló vezető főbb tulajdonságait is. Tanulmányom második felében kitérek az emocionális intelligencia kritikus területeire is, ugyanis úgy gondolom, hogy ez az egyik alapja a szolgáló vezetésnek és így ismerni kell a lehetséges buktatóit is.

A tanulmány módszertanát tekintve szekunder elemzés, ahol a szolgáló vezetés részletes bemutatására törekszem, mivel a célom az, hogy felhívjam a figyelmet hatékonyságára. A tanulmány alapját a meglévő kutatási eredmények és vállalati jelentések adják.

### **A szolgáló vezetés fogalma**

Daft (1997) a szolgáló vezetés az ún. új vezetési elméletek közé sorolja. Úgy fogalmaz, hogy szolgáló vezető az, aki párhuzamosan dolgozik azért, hogy segítsen a beosztottak igényeinek, céljainak megvalósításában és egyidejűleg a szervezet küldetésének a megvalósítását se tévessze szem elől. Elmélete kimondja, hogy a munka minimum annyira van a dolgozó virágzásáért, mint a dolgozó a munka kivitelezéséért. Véleménye szerint a szolgáló vezetés alapja, hogy a beosztottak felsőbbrendű szükségleteit összekapcsolja a munkával, a szervezeti célokkal, illetve küldetéssel. Úgy gondolja, hogy ez az elmélet kiváltképp hasznos a tanuló szervezetekre, amik a követők kreativitásán, maradéktalan odaadásán és természetes tanulási igényén alapulnak [8], [9]. Greenleaf (2002), aki a szolgáló vezetés atyja, azt szorgalmazta, hogy a hatalmi piramist meg kell fordítani, vagyis a legmagasabb beosztású vezető legyen a piramis alján és munkája során törekedjen arra, hogy az uralkodó nézetek átváltozzanak. A középpontban a vezető magas szintű érzelmi intelligenciáját, empátiáját, a szorgalmat és segítőkészséget állítja. Ezek az értékek szerinte a szervezetben paradigmaváltást eszközölnek. Az elmélet alapján ez a vezetési stílus alapköve a támogatás. A vezető az a személy, aki irányt mutat ugyanakkor teret ad a döntések önálló meghozatalára [4], [14]. A döntéshozatalra való felhatalmazás hatalmat és befolyásolási lehetőséget ad a beosztottaknak a szervezetben. A felhatalmazás alkotóelemei közé sorolhatók a következők: információ, felelősség, hatáskör, bizalom. A várható eredmény pedig nem más, mint elkötelezettség és magas színvonalú munka. A szolgáló vezetés azon a feltételezésen alapul, hogy a hatalom nem

zéróösszegű a vállalatokban. Ez a felfogás maga is lehetővé teszi a szervezet teljesítményének a növekedését [9].

Lussier és Achua (2007) szolgáló vezetés elméletének az alapja az, hogy az önérdeken túl tudjanak lépni a vezetők azzal, hogy a vezetettek szükségleteit kielégítik úgy, hogy támogatják őket szakmai és személyes fejlődésükben. A szolgáló vezetők jobb megismerése érdekében példaként számos történelmi vezetőt említenek, mint például Gandhi, Martin Luther King és Nelson Mandela [18].

Úgy gondolom, hogy a szolgáló vezetés inkább egy hozzáállás a vezetői felelősséghez, mint vezetői stílus. Legjobban az autokratikus, illetve a hierarchikus vezetési stílussal szemben állítva mutatható be. A szolgáló vezetés eleget tesz annak, hogy a mai embereket motiválja a munkájuk során, ugyanis a hagyományos vezetési formák már nem elégségesek ehhez. A szervezeti életben folyamatosan azért dolgoznak, hogy hatékonyabb legyen a munka, eredményesebb legyen a vállalat és ez érdekében folyamatosak a fejlesztések, átszervezések. Gyakran csak azt felejtik el, hogy ezek hosszú távon csak akkor lesznek sikeresek, ha a változást először az emberi erőforrások oldalán eszközöljük. Nem szabad elfelejtenünk, hogy a rendszerek és a folyamatok akkor lesznek hatékonyak, ha az emberek, akik ezen dolgoznak motiváltak és eredményesek [20]. Úgy vélem, hogy az erősen motivált és folyamatosan képzett emberi erőforrás biztosítja azt, hogy a szervezet hatékony legyen és eredményesen működjön. A szolgáló vezetők azok a vezetők, akik úgy motiválják a beosztottjaikat, hogy befektetnek a tudásukba és felhatalmazzák őket arra, hogy mindenből a legjobbat hozzák ki. Számos szervezet, amelyik a szolgáló vezetéssel foglalkozik azt javasolja, hogy az, aki meg akarja tanulni ennek a vezetésnek a művészetét annak először saját magát kell megismernie és át kell mennie egy személyes átalakuláson [20].

A szolgáló vezetés belülről jön [1]. Alapvető elkötelezettséget jelent az iránt, hogy másokat tisztességgel és alázattal szolgálunk [20]. Fehér (2010) a szolgáló vezetést beosztott centrikus vezetésnek is nevezi cikkében [9]. Egyfajta ösztönzést nyújt a vezető, nem pedig ellenőriz [3]. Az ellenőrzés az ún. parancsoló vezetői stílusra jellemző, ami egyértelműen egy felülről lefelé irányuló és irányító stílus. Ez a stílus elfojthatja a kollektív intelligencia fejlődését az emberi és a társadalmi tőke fejlődésének korlátozásával [2]. Ryan (2016) cikkében úgy fogalmaz, hogy ez a vezetési stílus lehet, hogy jól működött a Római Birodalom vagy az ipari forradalom idején, de a mai tudás alapú gazdaságban már nem hatékony [25]. Ezen vezetési stílus követői nyomon követik az alkalmazottak hibáit és szabálysértéseit. Ez a stílus azért volt hosszú ideig elfogadott, mert hatékonynak bizonyult és megtanította a beosztottakkal azt, hogy kérdés nélkül engedelmeskedjenek az irányelvek utasításainak. Hatékonysága főként a gyárakban a futószalagos gyártósorok környezetében volt kimutatható. Ez egyértelműen egy autokratikus, tekintélyelvű vezetési stílus. Azok a vezetők, akik ezt a megközelítést alkalmazzák, sokkal inkább egyedül hozzák meg az összes fontos döntést és szorosan felügyelik és ellenőrzik a dolgozókat. Hiába hatékony ez a stílus, ha a vezetés nem bízik a dolgozóknak, s ehelyett a vezetők egyértelműen parancsokat adnak és elvárják, hogy azokat betartsák (a kommunikáció egyirányú). Ez a megközelítés azt kommunikálja, hogy a vezető felsőbb rendű, aki mindig pontosan tudja mit miért csinál. A munkavállalóktól pedig egyértelműen elvárják, hogy azt tegyék, amit mondanak nekik [22].

A következőkben Page és Wong (2000) tanulmánya alapján egymással szembe állítom a parancsoló és szolgáló vezetést, ugyanis úgy gondolom, hogy ezzel a kontrasztos bemutatással érthető meg igazán, hogy mit is jelent szolgáló vezetőnek lenni [20].

1. táblázat: *A parancsoló és a szolgáló vezető sajátosságai*

Parancsoló vezető	Szolgáló vezető
-------------------	-----------------

A vezető célja, hogy ő maga ki legyen szolgálva.	A vezető célja mások szolgálata.
Elsősorban a saját imázsának a megteremtése, valamint az előrelépés érdekli. Az önfenntartás és a személyes imázs áll a legtöbb döntésének az élvonalában.	Arra törekszik, hogy a beosztottakat teljes erejével támogassa azzal, hogy lehetőségeiket maximálisan ki tudják használni úgy, hogy saját magát háttérbe helyezi és másokat pedig felmagasztal.
A pozíció megnevezése sokkal fontosabb, mint az, hogy milyen felelősséget rejt.	A felelősség sokkal fontosabb, mint holmi pozíció megnevezések.
A beosztottakra úgy néz és úgy törődik velük, mint akik alacsonyabb rendűek és általában nem vonja be őket a döntéshozatalba vagy nem oszt meg velük fontos információkat.	A beosztottakkal tisztelettel bánnak és a csapat részeként tekintenek rájuk. Együtt dolgoznak a feladatok elvégzésén és a megosztott információk alapján közösen hoznak döntéseket.
A vezető nehezen hozzáférhető, elérhető.	Gyakran látni, hogy interakcióba lép másokkal és egy nyitott légkört hoz létre.
Olyan légkört teremt, ami függőségen alapszik és kihasználja a pozíciójából eredő hatalmat.	Olyan légkört teremt, amiben mások is látnak potenciált az ösztönzésük és fejlesztésük érdekében. Hatalmukat mások kiszolgálására használják.
Elvárják, hogy a vezetőt hallgassák meg először.	A döntések előtt meghallgatják a beosztottak véleményét is.
Először inkább megértésre törekszik ahelyett, hogy megértene másokat.	Először másokat akar megérteni.
Elítél másokat, ha hibáznak és csak vonakodva vállalja ezért a felelősséget, amit a gyengeség jelének tekint.	Értékeli az egyes dolgozókat és tanul a hibáikból miközben másokat dicsér.
Elutasítja a konstruktív kritikát és csak a teljesítményt írja jóvá.	Nem csak a teljesítmény a fontos neki, hanem maga a folyamat is. A visszajelzés is fontos pont nála.
Nem fordít figyelmet mások képzésére a hatékony működés területén.	Befektet másokba és fejleszt másokat abból a célból, hogy előre jussanak.
A követés személyiségen alapszik.	A követés jellemén alapszik.
A döntések titkos meghozatala a célszerűsége alapszik.	Az alapelvek a fő kritériumok a döntések nyílt meghozatalához.
Megfélemlítést használ a kritikusok elnémitásához. A természeténél fogva védekező.	Üdvözli a nyílt vitákat a fejlődésről. Nyitott arra, hogy bárkitől tanuljon.
Megtévesztés révén nyeri az ötleteket és támogatást, hatalmi játékokon és manipuláción keresztül. Kihhasználja az emberek reakcióját a félelemtől.	Az ötleteinek a támogatottságát logika és meggyőzés révén nyeri el. Az emberek tisztelettel válaszolnak és azzal a tudattal, hogy tudják, amit tesznek az helyes.
Azokat lépteti elő, akik megkérdőjelezés nélkül követik őt.	Azokat lépteti elő, akik hozzájárulnak a közös sikerhez.
A felhatalmazás a külső ellenőrzéseken alapul, szabályok, korlátozások és hatályban lévő szabályok formájában.	A tekintély a belső befolyáson, bátorításon, inspiráción, motiváción és meggyőzésen alapul.

Csak a saját felettéseinek számol be. A személyes értékeléseket, mint interferenciát elkerüli.	A szervezet egésze felé elszámoltatható. Üdvözli a személyes értékeléseket, mint a teljesítmény javításának eszközt.
Ragaszkodik a hatalomhoz és pozícióhoz.	Hajlandó hátrább állni, ha egy nála képzetesebb személy színre lép.
Kis érdeklődést mutat az iránt, hogy kompetens utódokat fejlesszen.	A következő vezetők fejlesztése különös nagy prioritást élvez nála szolgálata során.

Forrás: Page, D. – Wong, P. T. P. (2000) alapján saját szerkesztés

Már a táblázat első sora jól kiemeli a különbséget a két stílus között. Míg a parancsoló vezetési stílus esetén a vezető az a személy, aki elvárja, hogy kiszolgálják őt, addig a szolgáló vezetés esetében a vezető az, aki kiszolgál mindenki mást. A szolgáló vezető elsődleges feladata, hogy támogassa beosztottjait és minden erejével azon legyen, hogy a legtöbbet kitudják hozni magukból, a parancsoló vezető ezzel ellentétesen működik. Ő az, aki elsősorban a saját céljait, fejlődését helyezi előtérbe és az után jön mindenki más. Döntéshozatal szempontjából a parancsoló vezető jellemzően egyedül hozza meg a döntéseit és a fontos információkat pedig visszatartja. A szolgáló vezető megosztja a szükséges és fontos információkat a beosztottjaival és a döntéseket is ez alapján közösen hozzák meg. A szervezeti légkör pozitív kialakításához nagyban hozzájárul a szolgáló vezető, ahol az alkalmazottak ösztönzése és fejlesztése az első helyen áll. A parancsoló vezető olyan légkört alakít ki maga körül, ami alapvetően függőségen alapszik és kihasználja a pozícióból származó hatalmat. Ki kell emelnem azt is, hogy míg a szolgáló vezető üdvözli a kritikát és igyekszik tanulni belőle, addig a parancsoló vezető elutasítja azt. Míg a megfélemlítés nem áll messze a parancsoló vezető stílusától, addig a szolgáló vezető híve a fejlődésről szóló nyílt vitáknak, és nyitott arra, hogy bármikor új dolgot tanuljon.

A szolgáló vezető tisztelet a beosztottjai és ötleteinek megvalósításához a támogatást meggyőzés révén nyeri el. A parancsoló vezető hatalmi játékokon keresztül próbál meg támogatást keresni az ötleteinek a kivitelezéséhez és kihasználja azt, hogy az emberek félnek tőle. A parancsoló vezető azokat lépteti elő, akik megkérdőjelezés nélkül engedelmessé válnak neki, míg a szolgáló vezető azokat támogatja főként az előre lépésben, akik fáradhatatlanul a közös siker elérésén dolgoznak. A két stílus között tekintély szempontjából az a különbség, hogy a szolgáló vezető esetében a tekintély belső befolyáson alapszik, a parancsoló vezetés esetében pedig szabályok és korlátozások betartása alapján formálódik. A parancsoló vezető szigorúan ragaszkodik hatalmához és pozíciójához, míg a szolgáló vezető hajlandó hátrább állni, ha esetleg valaki jobb nála. A szolgáló vezető nem fél megosztani tapasztalatait és tudását, prioritásként kezeli a megfelelő utódok kiképzése. Ezzel szemben a parancsoló vezető kevés érdeklődést mutat az iránt, hogy kompetens utódokat neveljen [20].

### A szolgáló vezetés négy alapvető tulajdonsága

Az előzőekben számos olyan tulajdonságot felsoroltam, amik alapvetően jellemzők a szolgáló vezetőre. Spears és kollégái ezt egy csokorba fogták és meghatározták a szolgáló vezetés négy alapvető és alkalmazási keretét. A négy elem: mások szolgálata, holisztikus hozzáállás a munkavégzéshez, közösségérzet előmozdítása és a hatalom megosztása a döntéshozatalban. A következőkben ezeket az elemeket mutatom be egyesével.

*Mások szolgálata:* A mások fokozott szolgálatára gyakran a szolgáló vezetés elméletének erkölcsi elemeként tekintenek. Az egész koncepció azon alapszik, hogy a vezető az alkalmazottakkal folytatott kapcsolattartás során alkalmazottként szolgál. Greenleaf alap gondolata az volt, hogy a „nagyság” kulcsa abban rejlik, hogy belső készletet érzünk arra, hogy szolgáljunk [17]. Ahogy már számtalanszor rámutattam a szolgáló vezető elsődleges célja mások motiválása és mások nagyságának megteremtése, s ennek a megközelítésnek a közvetett

eredménye a szervezeti siker. Ezért a szervezeteknek nem a szervezet céljait kell hangsúlyoznia, hanem azt, hogy az alkalmazottak és a közösség elérje céljait.

*A munkához való holisztikus hozzáállás:* A második elem arra vonatkozik, hogy a szolgáló vezetés nem csak a szervezet javára szolgál, hanem mindenki javára [17]. Itt újra és újra ki kell hangsúlyoznom Greenleaf (1996) híres mondatát: „A munka legalább van annyira a dolgozóért, mint a dolgozó a munkáért” [13].

A holisztikus hozzáállás támogatja az ötletet, hogy az alkalmazottak, a szervezet amelyben dolgoznak és a társadalom egésze összekapcsolódik [17]. Azáltal tehát, hogy a szervezetbe bevezetjük a szolgáló vezetést, a körülötte lévő világot is megváltoztatjuk. A szervezeteknek arra kell összpontosítaniuk, hogy ösztönözzék az egyéneket arra, hogy azok legyenek, akik akarnak és elsősorban a saját céljaikat támogassák. Erre jó példa az, hogy elsősorban a munkavállalóknak járó juttatásokat az egyén szükségletei alapján kell meghatározni és nem a szervezet hosszú távú érdekeit kell figyelembe venni.

*A közösségérzet előmozdítása:* A szolgáló vezető ügyel arra, hogy előmozdítsa az összes érintett (stakeholder) sikerét. Greenleaf kihangsúlyozza, hogy a szervezetnek arra kell összpontosítania, hogy a különböző érdekelt érintettek – a befektetőktől az alkalmazottakig – képesek legyenek együtt dolgozni és megérteni a közös célokat.

*A hatalom megosztása a döntéshozatalban:* Végül, de nem utolsó sorban ki kell hangsúlyoznom, hogy a szolgáló vezetés együttműködést igényel a döntéshozatalban is. Bizonyos értelemben a szolgáló vezetőnek képesnek kell lenni arra, hogy erős önreflexióval rendelkezzen és ápolja a szervezeten belüli részvételi kultúrát [17]. R. F. Russell (2001) esszéjében kihangsúlyozza, hogy „A vezetők célja nem a meglévő hatalmuk felhalmozása, sokkal inkább annak a szétosztása” [24]. Ahogy a fogalom definiálása részben is hangsúlyoztam ez azt jelenti, hogy a hatalmi piramist a feje tetejére kell állítani [20].

### **A szolgáló vezető főbb tulajdonságai**

Spears (2010) is kihangsúlyozza, hogy a szolgáló vezetés arra törekszik, hogy bevonjon másokat is a döntéshozatalba, ami erősen az etikus és gondoskodó magatartáson alapszik, miközben hozzájárul az alkalmazottak növekedéséhez és ezáltal javítja a szervezeti élet minőségét. Tanulmányában azt a tíz jellemzőjét vizsgálja, ami szerinte kritikus jellemzővel bír a szolgáló vezetők körében. Ezek a következők: figyelmes hallgatás, empátia, gyógyítás, önismeret vagy tudatosság, meggyőzés, konceptualizálás, előrelátás, gondoskodás (stewardship), elkötelezettség az emberek fejlődése iránt, közösségépítés [26].

#### **1. A figyelmes hallgatás**

A jó kommunikációs készség, valamint a jó döntéshozó képesség évezredek óta jellemzik a jó vezetőket. Nincs ez másként a szolgáló vezetés esetében sem. Emellett mély elkötelezettséggel kell rendelkezniük mások figyelmes meghallgatása iránt. Befogadóan meg kell hallgatniuk azt, amit a másik mond és azt is meg kell hallania, amit esetleg nem mondanak ki. Saját belső hangjára is figyel. A hallgatás párosulva a reflexióval elengedhetetlen a szolgáló vezető növekedéséhez és jólétéhez [26].

#### **2. Empátia**

A szolgáló vezető igyekszik megérteni másokat és empátiával fordulni feléjük. Elfogadja és elismeri a másik spiritualitását. Feltételezik a munkatársak és a kollégák jó szándékait, és nem utasítják el őket, mint embereket, még akkor sem, ha arra kényszerülnek, hogy megtagadja bizonyos magatartásokat vagy teljesítmény elfogadását. A legsikeresebb szolgáló vezetők azok, akik képzett empátikus hallgatókká váltak [26].

#### **3. Gyógyítás**

A kapcsolatok gyógyítása egy hatalmas erőt jelent az átalakuláshoz és integrációhoz. Az egyike azoknak a nagyszerű erősségeknek, amit a szolgáló vezetés hordoz magában, hogy képes önmagát és a másokkal való kapcsolatát is meggyógyítani. Sok embernek van összetörve a lelke és szenved különböző érzelmi fájdalmak miatt. Bár ez is az emberiség része, a szolgáló vezetők felismerik ezt és tudják, hogy segítsenek a problémán [26].

#### 4. Önismeret/ Tudatosság

Az általános tudatosság, különösen az önismeret erősíti a szolgáló vezetőt. A tudatosság hozzájárul az etika, a hatalom és az értékek megértéséhez. Megalapozottan képes arra, hogy a legtöbb helyzetet integrált, holisztikusabb szemszögből lássa [26].

#### 5. Meggyőzés

A szolgáló vezetők egy másik jellemzője, hogy a szervezeten belüli döntések meghozatalakor inkább a meggyőzésre támaszkodnak, mintsem az ember helyzeti tekintélyére. Inkább arra törekszik, hogy meggyőzzön másokat, nem pedig arra, hogy rákényszerítse őket kötelességből, esetleg megfélemlítse őket. Ez az elem tükrözi talán a legtisztábban a különbséget a hagyományos, autoriter modell és a szolgáló vezetés között. A szolgáló vezető hatékonyan képes a konszenzus kialakítására a csoporton belül [26].

#### 6. Konceptualizálás

A szolgáló vezetők arra törekednek, hogy képesek legyenek nagyot álmodni. Az a képesség, hogy egy problémát vagy egy szervezetet konceptuális szemszögből nézzük, azt jelenti, hogy az embernek a mindennapi valóságon túl kell gondolkodnia. Sok vezető számára ez egy olyan tulajdonság, ami sok fegyelmet és gyakorlatot igényel. A hagyományos értelemben vett vezetők a rövid távú működési célok elérését tűzik ki célul, azonban annak a vezetőnek, aki azt tűzi ki magának, hogy szolgáló vezető legyen meg kell nyújtani a gondolkodását és nem csak rövid távon kell gondolkodnia. A szervezeten belül a konceptualizálásnak jellegéből adódóan az igazgatóknak van kulcsfontosságú szerepük. Sajnos sokszor azonban a szervezeti életben fontosabbak a napi műveletek [26].

#### 7. Előrelátás

Szorosan kapcsolódik a konceptualizáláshoz. Az előrelátás képességét nehéz definiálni azonban annál egyszerűbb azonosítani. Az előrelátás egy olyan jellemző, ami lehetővé teszi a szolgáló vezető számára, hogy megértse a múlt tanulságait, a jelen valóságát és a jövőbeli döntések várható következményeit. Ez mélyen gyökerezik az intuitív elmében. Az előrelátás, mint vezetői tulajdonság még egy felfedezettlen terület a vezetőkről szóló tanulmányokban, azonban annál inkább figyelemreméltóbb [26].

#### 8. Gondoskodás (stewardship)

Block (1993) az ún. stewardship fogalmát a mások iránti bizalomhoz köti. A szolgáló vezetés, akarácsak a stewardship mindenekelőtt arra épül, hogy elkötelezettséget vállal a mások szükségleteinek a kiszolgálására. Ez magába foglalja a nyitottságot és a meggyőzést, nem pedig az ellenőrzést [5].

#### 9. Elkötelezettség az emberek fejlődése iránt

A szolgáló vezetők hisznek abban, hogy az emberek a vállalatnak többet jelentenek, mint egy megfogható és kihasználható eszköz. A szolgáló vezető elkötelezett amellyel, hogy a szervezetében minden egyes személy növekedjen és felelősséget is vállal ezért. A gyakorlatban ez annyit jelent, hogy rendelkezésre bocsájt pénzeszközöket a személyes és szakmai fejlődésre,

ösztönzi a munkavállalókat a döntéshozatalban, az ötletek és javaslatok irányába személyes érdeklődést mutat és aktívan segítséget nyújt az emberek számára.



## 10. Közösségépítés

A szolgáló vezetők arra törekednek, hogy azonosítsák azokat az eszközöket, amik hozzájárulnak a közösség felépítéséhez egy adott intézményen belül. Azt sugallják, hogy létre lehet hozni egy valódi közösséget, azok között, akik a szervezetben együtt dolgoznak [26].

Ha jobban megfigyeljük a felsorolt tényezőket észre kell vennünk, hogy egyik sem azokra a kemény tényezőkre mutat rá, amelyek a legtöbb vállalatvezető szerint sikeressé teszik a szervezetet. Mondhatjuk azt, hogy ezek mind ún. soft skillek, amihez akárhogy is vesszük szükség van arra, hogy a vezető magas fokú emocionális intelligenciával rendelkezzen. A következő fejezet ennek kritikus területeire mutat rá.

### **Emocionális intelligencia kritikus területei**

Amikor híres nagy vezetőkről beszélünk biztos vagyok benne, hogy mindannyiunkban felmerül a kérdés, hogy vajon mitől voltak olyan sikeresek, hatékonyak és elismertek? Sokan a hatékonyság kulcsát abban keresik, hogy milyen vízióval rendelkeznek vagy milyen az általuk alkalmazott stratégia. Úgy gondolom a válaszáért mégsem kell ilyen bonyolult elemzésekbe bocsátkoznunk. Félreértés ne essék, nagyon fontos a vízió, a stratégia és társai, azonban ezek mit sem érnek érzelmek nélkül. Nem mindegy, hogy a vezető miképp közöl egy döntést. Ellenségeskedően és negatívumokkal teli vagy pozitív hozzáállással és biztatással, inspirációt adva ezzel. Számos kutatás foglalkozik a vezetők hatékonyságával az érzelmi intelligencián keresztül [7], [11]. Goleman és kollégái kutatásának eredményét emelném ki. Akik kimondják, hogy a leghatékonyabb vezetők kiemelkednek azzal, hogy magas érzelmi intelligenciával rendelkeznek. Ez nem csak abban nyilvánul meg, hogy jobb üzleti eredményt érnek el, hanem az immateriális javak növekedésével is jár, példaként említve a jó hangulatot, a motivációt és a vállalat iránti elkötelezettséget. Az érzelmi intelligenciát tehát úgy definiálhatnánk, mint képesség arra, hogy értelmezni tudjuk és effektíven képesek legyünk használni az érzések, érzelmek erejét úgy, mint az emberi energia, információ, kapcsolat és befolyás kiindulópontját [6], [7], [10], [11]. A leírtakból is jól látszik, hogy a vezetői magatartás fontos pillére a hatékony vezetésnek, amihez nagyon fontos az érzelmi intelligencia, ugyanis lehetünk bármennyire jók a feladatkiosztásban, a tervezésben, ha érzelmi intelligenciánk gyér, vezetésünk nem lesz eredményes. Az érzelmi intelligencia is számos buktatót rejt magában. Gyakorlásához meg kell ismernünk a kritikus területeit is, amik a következők:

- Magabiztosság és öntudat
- Tisztesség
- Lelkesedés és lendület
- Empátia
- Szociális érzékenység [7], [23].

### **BEFEJEZÉS**

A tanulmány célja a szolgáló vezetés és annak hasznosságának és aktualitásának a bemutatása. Napjainkban a piaci versenyből azok a vállalatok kerülnek ki sikeresen és azok a vállalatok veszik könnyebben a kihívásokat, akik a régi elavult vezetési elvek helyett új megoldásokat keresnek. Erre egy jó megoldás a szolgáló vezetés gyakorlása, s ezáltal a szolgáló szervezetek létrehozása. A Fortune Magazin egy korábbi éves összefoglaló cikkében, ahol rangsorolta a 100 legjobb vállalat listáját csatlakoztak ahhoz a nézethez miszerint, azok a vállalatok, akiket a szolgáló vezetés szellemében vezetnek hatékonyabbak, mint azok, akik nem a szolgáló vezetését gyakorolják. Tanulmányom egy összehasonlító elemzés keretén belül mutat rá a szolgáló vezetés főbb stílusjegyeire, ahol a parancsoló vezetéssel hasonlítom össze, ami már egyre inkább elavult elméletnek számít, mégis még mindig számos vállalat alkalmazza.

Laub (2005) szerint a szolgáltató szervezet abban nyilvánul meg, hogy a szolgáltató vezetés elemei megjelennek a vállalati kultúrában, és a vezetők és beosztottak egyaránt az értékeik közé sorolják és alkalmazzák is azt [16]. Ehhez az szükséges, hogy bátorítással, képzéssel és a fejlődés mérésének az eszközével több szolgáltató vezetőt képezzenek ki és ez által pozitív változásokat eszközöljenek környezetükben, mint mikro- és makro szinten egyaránt.

Tapasztalatból tudom és számos kutatási eredmény is alátámasztja, hogy a vállalatok inkább a számszerűsíthető tényezőket veszik figyelembe. Ha ebből a szempontból nézzük a szolgáltató vezetés inkább a láthatatlan, puha tényezők tartományába tartozik. Úgy gondolom, hogy akkor lesz népszerűbb ez az elmélet, ha képesek leszünk számszerűvé tenni jelentőségét. Így elgondolkodtatónak tartom a kutatás folytatását, ahol elsődleges célként azt jelölöm meg, hogy számszerűsítsük a szolgáltató vezetés által kínált kecsesítő előnyöket. Ez hozzájárulhat ahhoz, hogy egy elismertem és alkalmazottabb vezetési stílus legyen.

## IRODALOMJEGYZÉK

- [1] BENDER, P. U. *Leadership From Within*. Toronto, ON: Stoddart, 1998. 236 p. ISBN 978-0773759039.
- [2] BENNIS, W. *Cultivating creative genius* In *Industry Week*, 1997, Vol. 246 no. 15, pp. 84-90. ISSN 0039-0895
- [3] BENNIS, W. – BIEDERMAN, P. W. *Organizing genius: The Secrets of Creative Collaboration*, New York: Basic Books, 1997. 256 p. ISBN 9780201570519.
- [4] BERKE, SZ. – TÓTH, G. *Felelős vállalat vagy „csak” felelős vezető? In Lépések a fenntarthatóság felé*, 2020, Vol. 25, no. 1. pp. 14-15. ISSN 1786-9536. [online]. [cit. 2020.04.28]. Hozzáférhető az interneten: <[https://kovet.hu/wp-content/uploads/2020/04/lepesek79\\_web.pdf?fbclid=IwAR2q0NgCnCJa314bgWeuBCAB8Jr593RE78GLc0\\_LrPpQAXtqHXMiOli0JKE](https://kovet.hu/wp-content/uploads/2020/04/lepesek79_web.pdf?fbclid=IwAR2q0NgCnCJa314bgWeuBCAB8Jr593RE78GLc0_LrPpQAXtqHXMiOli0JKE)>
- [5] BLOCK, P. *Stewardship: Choosing service over self interest*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishing, 1993. 264 p. ISBN 978-1881052869.
- [6] COOPER, R. K. – SAWAF, A. *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Penguin, 1998. 327 p. ISBN 9780399524042.
- [7] CSÓKÁS, L. *Hatékony vezetési stílus*. Diplomadolgozat. Komárom: Selye János Egyetem, 2015. 70 p.
- [8] DAFT, R. L. *Management*. Fort Worth TX/Orlando FL: The Dryden Press, 1997. 862 p. ISBN 9780030179891.
- [9] FEHÉR, J. *Kortárs személyes vezetési elméletek. A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői (1. rész)* In *Vezetéstudomány*, 2010, Vol. 41, no. 3, pp. 2-13. ISSN 0133-0179.
- [10] GOLEMAN, D. – BOYATZIS, R. E. – MCKEE, A. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. United States of America: Harvard Business Press, 2002. 306 p. ISBN 9781578514861.
- [11] GOLEMAN, D. – BOYATZIS, R. – MCKEE, A. *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. United States of America: Harvard Business Review Press, 2013. 306 p. ISBN 9781422168035.
- [12] GREENLEAF, R. K. *The servant as leader*. 1970. [online]. [cit. 2020.08.02.]. Hozzáférhető az interneten: <<https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>>
- [13] GREENLEAF, R. K. - FRICK, D. M. - SPEARS, L. C. *On becoming a servant-leader*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1996. 416 p. ISBN 978-0470422007.
- [14] GREENLEAF, R. K. – SPEARS, L. C. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press, 2002. 370 p. ISBN 978-0809105540.

- [15] KORCSMÁROS, E. - MACHOVÁ, R. - GÓDÁNY, ZS. – FEHÉR, L. *Streamlining Managerial Skills of Generation Z and Y by Gamification*. In: *ICERI 2019 : conference proceedings : 12th International conference of education, research and innovation : Seville (Spain) 11-13 November 2019*. eds. L. Gómez Chova, A. López Martínez, I. Candel Torres. Valencia: IATED, 2019, pp. 1454-1464. ISBN 978-84-09-14755-7.
- [16] LAUB, J. *From paternalism to the servant organization: expanding the organizational leadership assessment (OLA) model* In *The international journal of servant-leadership*, 2005, Vol. 1, no. 1. pp. 155-178. ISSN 2160-8164.
- [17] LUENENDONK, M. *Servant leadership guide: definition, qualities, pros & cons, examples*. 2020. [online]. [cit. 2020.08.10.]. Hozzáférhető az interneten: <<https://www.cleverism.com/servant-leadership-guide/>>
- [18] LUSSIER, R.N. – ACHUA, C.F. *Effective Leadership*. Boston: Thomson South-Western, 2007. 472 p. ISBN 9780324361858.
- [19] MACHOVÁ, R. - KORCSMÁROS, E. – FEHÉR, L. – GÓDÁNY, ZS. *Gaming in Human Resources for Generations Y and Z*. In: *INTED 2020: 14th annual International Technology, Education and Development Conference, Valencia, 2nd-4th of March, 2020: Luis Gómez Chova, Agustín López Martínez, Ignacio Candel Torres*. Valencia: IATED, 2020, pp. 577-581. ISBN 978-84-09-17939-8.
- [20] PAGE, D. – WONG, P. T. P. *A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership*. 2000. [online]. [cit. 2020.08.02.]. Hozzáférhető az interneten: <<http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>>
- [21] PATTERMANN, P. *Egy jó vezető szolgál, egy rossz vezetőt szolgálnak*. 2019. [online]. [cit. 2020.08.02.]. Hozzáférhető az interneten:
- [22] <<https://blog.smg.hu/egy-jo-vezeto-szolg-al-egy-rossz-vezetot-szolgálnak>>
- [23] PLUMBLINE MANAGEMENT CORPORATION, *Command-and-Control Leadership – Does it Work?*, 2011. [online]. [cit. 2020.09.04.]. Hozzáférhető az interneten: <<https://www.plumblinemanagement.com/blog/command-and-control-leadership-%E2%80%93-does-it-work>>
- [24] ROEBUCK, C. *Hatékony vezetés, Scholar önfelkészítő program*. 1. kiadás. Budapest: Scholar Kiadó, 2000. 96 p. ISBN 963-9193-42-9.
- [25] RUSSELL, R. F. *The role of values in servant leadership* In *Leadership & Organization Development Journal*, 2001, Vol. 22, no. 2, pp. 76-84. ISSN 0143-7739.
- [26] RYAN, L. *Command-and-Control Management Is For Dinosaurs* In *Forbes*, 2016. [online]. [cit. 2020.09.04.]. Hozzáférhető az interneten: <<https://www.forbes.com/sites/lizryan/2016/02/26/command-and-control-management-is-for-dinosaurs/#e69233024ede>>
- [27] SPEARS, L. C. *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders* In *The Journal of Virtues & Leadership*, 2010, Vol. 1, no. 1, pp. 25-30. ISSN 1941-465X.



## A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA MENEDZSMENTRE GYAKOROLT HATÁSAI

Henrietta CZIBOR<sup>1</sup>

### ABSTRACT

Nowadays, it can be observed that the symbiosis of man and machine is strongly outlined, the result of which is the rise of robotics, automation that endangers jobs, and the incorporation of artificial intelligence into our everyday lives. We are moving rapidly - according to some we have already reached - towards a state where the accumulated information becomes opaque, and the information overload that develops in this way results in misunderstandings, uncertainty and confusion. In the field of leadership theories, in my opinion, all this results in a new approach, the examination of which is essential in order to successfully take up the fight with the opposing parties in the conflicts of the near future. This conceptual article begins with a summary of key definitions, trends, and the latest facts, and then dissects the effects of the spread of artificial intelligence on each area.

### KEYWORDS

Artificial intelligence, information technology, machine, management, leadership, decision making, responsibility

### BEVEZETÉS

Az információs technológia robbanásszerű fejlődése drasztikus növekedést eredményezett mind a hagyományos, mind az új információhordozókon megjelenő információk mennyiségében. Rohamosan haladunk – némelyek szerint már el is értünk – egy olyan állapot felé, amikor a felhalmozott információ áttekinthetatlenné válik, s az ily módon kialakuló információ-túlterheltség félreértéseket, bizonytalanságot, zavart eredményez.

A kihívás ma már elsősorban nem az információhoz, az ismerethez való hozzáférés, hanem a rendelkezésre álló adatok, információ és tudás hatékony feltérképezése, felhasználása és egymással történő megosztása. Fokozottan érvényes ez mindennemű szervezet, intézmény, vállalat határain belül fellelhető ismeretekre, illetve az azokkal történő gazdálkodásra. A jövőben minden szervezet, – sőt, mondhatjuk talán, hogy a társadalom minden tagja – egyre inkább annak fényében is megítélésre kerül, hogy milyen mértékben képes egy, a tudás megosztásán alapuló közösség, hálózat aktív részesévé válni.

A technológia rohamos fejlődésének köszönhetően egyre több feladatot végeztetünk gépekkel, sőt, egyre gyakrabban bízunk magunkat a gépek „döntésére”. A robotok önálló „döntéshozatalával” kapcsolatban azonban számos aggály felmerül, különösen olyan esetekben, amikor élet vagy halál kérdésében kell dönteni. Hibáztatható-e a gép, ha nem megfelelő döntést hoz? Amennyiben nem, ki viseli a gépek döntéseiért a felelősséget?

A továbbiakban a dolgozat a fő meghatározások, trendek és a legfrissebb tények összefoglalásával megpróbál választ adni a fent említett kérdésekre, majd az MI térnyerésének a menedzsmentre és a vezetésre gyakorolt hatásait boncolgatja. Ennek a fogalmi cikknek a célja

---

<sup>1</sup> Mgr. Czibor Henrietta, Selye János Egyetem, cziborova.henrieta@student.ujs.sk

az esetleges zavaró változások és hatások elemzése, valamint az iparágakra, a menedzsment funkciókra és a közgazdaságtani elméletekre vonatkozó eredmények megvizsgálása.

### **SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS**

A modern menedzsment nélkülözhetetlen része a számítástechnika, különösen a mesterséges intelligencia technológiái, amelyek az emberi intelligencia működési elveinek reprodukcióján alapulnak. Az alkalmazott problémák megoldásához alkalmazandó mesterséges intelligenciára van szükség, amely bizonyos feladatokat lát el, különösen a menedzsment területén. Mielőtt ismertetnénk az MI egyes hatásait szükségesnek tartottuk maga a fogalom rövid definiálását.

#### **A mesterséges intelligencia**

A mesterséges intelligencia szoftvert és hardvert tartalmazó, öntanulásra, vagyis a saját teljesítményének további javítására képes megoldás, amely a folyamatosan beérkező adatok és különböző forrásokból származó információk gépi feldolgozásával olyan feladatokat végez el (automatizál, felgyorsít, támogat), amelyekre korábban csak a (természetes intelligenciával rendelkező) ember volt képes. A mesterséges intelligencia tehát képes értelmezni, egységesen kezelni, szintetizálni és feldolgozni a különböző módokon kódolt (szöveg, szám, kép, hang, videó stb.) emberi tudást – és ami szintén a definíciójához tartozó fontos megkülönböztető jellemvonás: megfelelő mennyiségű betanítás után korábban nem betanított bemeneti információ értelmezésére is képessé válik. Fontos hangsúlyozni, hogy a mesterséges intelligencia a gépi tanuláshoz magasabb minőséget jelent: a mesterséges intelligencia komplex problémák megoldására képes rendszer. [30]

Az elemzők többsége úgy ítéli meg [2] [5], hogy várhatóan a gépi tanulás/mesterséges intelligencia lesz a küszöbönálló új műszaki-gazdasági paradigmát meghatározó technológia.

A vélekedés megalapozott. A mesterséges intelligencia egyesíti az összes olyan jellemzőt, amelyet az evolúciós elméletek a paradigmameghatározó technológiák jellemvonásaiként sorolnak fel:

- általános célú technológia, vagyis az információtechnológiai iparágon, sőt magán a feldolgozóiparon is messze túlterjeszkedve az összes ágazatba, a gazdaság és a mindennapi élet összes szegmensébe beépül, azok eljárásait, megoldásait és termékeit forradalmasítja;
- felerősíti a technológiai konvergencia folyamatait és felgyorsítja az összes tudományterület fejlődését;
- új, korábban nem létező iparágakat hoz létre, és felerősíti a termék-, az eljárás-, a szervezeti és a marketinginnovációs, valamint a vállalkozási tevékenységeket;
- a schumpeteri teremtő rombolás [26] jegyében megszüntet vagy átalakít létező iparágakat és tevékenységeket; – megváltoztatja a társadalmi létformákat [6].

A mesterséges intelligencia számos alkalmazása afféle asszisztensként támogatja a képzett munkaerő feladatait [7]. Gondoljunk például az egészségügyi döntéstámogatási alkalmazásokra! Amennyiben a mesterséges intelligencia nagy tömegű diagnosztikai feladatokat vesz át a szakképzett orvosoktól, sőt terápiás javaslatokat is tesz, az orvosok munkaidejük nagyobb részét komplexebb, kevésbé egyértelmű problémák megoldásának szentelhetik [25].

Az IBM Watson for Oncology mesterségesintelligencia-alkalmazását például Kína számos (2017 végén) onkoterápiás intézményében használják az orvosi döntések támogatására. A Watson a páciensek adatait (az eddigi vizsgálatok eredményeit) összeveti az adott betegségről szóló nagy tömegű tudományos publikáció eredményeivel és ennek alapján javaslatot tesz, milyen terápiát alkalmazzanak a továbbiakban [27]. Ugyanez a mechanizmus működik az ügyfélszolgálatok chatbotjai esetében: a rutinkérdéseket a mesterséges intelligencia válaszolja meg, a rutinproblémákat is a mesterséges intelligencia kezeli, a humán foglalkoztatottak a relatíve komplex problémák megoldásával foglalkozhatnak. Egy további példa: a mesterséges

intelligencia összegyűjti a jogászok számára a releváns dokumentumokat, például a korábbi hasonló jogeseteket. Ugyanakkor az eljárás során követett stratégiát már a humán foglalkoztatottak tervezik és valósítják meg [4]. Hasonló támogatást nyújt a mesterséges intelligencia a generatív modellezés esetében. Egyfelől a mesterséges intelligencia a tervezőknél jóval gyorsabban és több variációban hozza létre az új termékek terveit, másfelől azonban a tervezők szabják meg, hogy milyen paramétereknek kell az új termékeknek megfelelniük, illetve ők tesztelik, validálják és választják ki az optimálisnak ítélt változatot. Összességében a mesterséges intelligencia támogatásával a tervezők munkájának termelékenysége emelkedik. Az ember és a gép (a mesterséges intelligencia) közötti munkamegosztásra is alkalmazható ez az analógia. A mesterséges intelligencia egyre nagyobb mértékben, egyre hatékonyabban támogatja a problémák megoldását. Ezek definiálása azonban humán intelligenciát igényel.

Stefan Sfrohmeier és Franca Piazza szerint „a humán erőforrás (HR) menedzsment potenciális vagy mesterséges intelligenciáját hat kiválasztott forgatókönyv vizsgálja:

- *forgalom -előrejelzés mesterséges neurális hálózatokkal,*
- *keresés tudás-alapú keresőmotorokkal,*
- *személyi állományi beosztás genetikai algoritmusokkal,*
- *HR érzelmi elemzés szövegbányászással,*
- *folytassa az adatgyűjtést az információ kinyerésével,*
- *munkavállalói önkiszolgálás interaktív hangos válaszokkal ”.*

A HR fejlesztési rendszer célja, hogy az alkalmazottak tudása, készségei és tapasztalatai megfeleljenek a kívánt mutatóknak különböző szinteken: vállalati stratégia, ágazati tevékenység, munkakörök. [24]

A döntéstámogatás előbbi eseteiben a mesterségesintelligencia-megoldások kedvező termelékenységi hatása a technológia komplementaritási hatására vezethető vissza, arra, hogy a technológia a szakképzett emberi munkaerőt támogatja: lehetővé teszi, hogy a munkaideje nagyobb részében valóban kreatív, nagy hozzáadott értékű feladatokat végezzen, és ilyen módon növekedjen munkájának a termelékenysége. A technológia és a termelékenységemelkedés összefüggését emellett egy másik hatásmechanizmus is befolyásolja, mégpedig a helyettesítési hatás: esetünkben a kognitív feladatok (üzleti folyamatok) automatizálása. A mesterségesintelligenciamegoldások segítségével egyre több tevékenység automatizálható. A példák között szerepel a termelésütemezés, a minőségellenőrzés, a vállalati adatbevitellel, illetve az adatok integrálásával kapcsolatos feladatok, az adminisztrációs feladatok, a bérszámfejtés, a számlázás, a megrendelések kezelése. Automatizálható a vevőszolgálat, az ügyfélkapcsolat-menedzsment, bizonyos újságírói feladatok, meghatározott vagyonszámvetési és biztonsági feladatok, radiológiai és egyéb diagnosztikai feladatok, és automatizálható a befektetési és menedzsmenttanácsadás(i feladatok egy része). A példák sokfélesége azt mutatja, hogy a technikai helyettesítés (a munka-tőke arány megváltoztatásának) modern történetében most először a mesterséges intelligencia nem csupán az alacsony, hanem a magas képzettséget igénylő tevékenységeket is képes automatizálni, gépi megoldással helyettesíteni [1].

Bár a menedzsment-szakirodalomban és a sajtóban leírt esetek többségében [7] hangsúlyozták, a mesterségesintelligencia-megoldások telepítésének nem az volt a célja, hogy a munkaerő egy részét elbocsássák, hanem a növekvő mennyiségű rutinfeladat megoldásához kívántak a cégek a meglévő alkalmazottaiknak „gépi segítséget nyújtani”, a termelékenység szempontjából az eredmény hasonló: ugyanazt az outputmennyiséget kevesebb foglalkoztatott hozza létre, vagy ugyanannyi foglalkoztatott jóval több outputot termel. Az automatizálás példái jól mutatják a technológia humán kapacitást helyettesítő hatását, mégpedig az alacsony és magas képzettséggel rendelkező humán kapacitását egyaránt. Meghatározott vállalati folyamatok

mesterséges intelligencia alapú automatizálása tehát a klasszikus módon (a tőkeintenzitás növelésével) növeli a termelékenységet.

Amint Agrawal, Gans és Goldfarb [3] megjegyezte, a gépi tanulási rendszerek jelenlegi generációja különösen alkalmas olyan feladatok kibővítésére vagy automatizálására, amelyek legalább egy előrejelzési aspektust átfogóan tartalmaznak. Ezek a feladatok, foglalkozások és iparágak széles skáláját fedik le, kezdve az autó vezetéséig (a helyes irány előrejelzése a kormánykerék elforgatásához), a betegség diagnosztizálásáig (az oka előrejelzéséig), a termék ajánlásáig (annak előrejelzése, hogy mi lesz az ügyfél számára tetszőleges), valamint az írásig egy dal (megjósolva, melyik hangszeres sorozat lesz a legnépszerűbb). Az érzékelés és a megismerés alapvető képességei, amelyekkel a jelenlegi rendszerek foglalkoznak, áthatóak, ha nem nélkülözhetetlenek sok ember által végzett feladathoz.

A gépi tanulási rendszereket úgy is tervezték, hogy az idővel javuljanak. Valójában az, ami megkülönbözteti őket a korábbi technológiáktól, az az, hogy célja az, hogy idővel javuljanak. Ahelyett, hogy feltalálót vagy fejlesztőt kellene kodifikálni vagy kódolni, a folyamat minden egyes lépését automatizálni kellene, a gépi tanulási algoritmus önmagában fedezhet fel egy olyan funkciót, amely az X bemenetek egy sorát összekapcsolja az Y kimenetek halmazával, mindaddig, amíg elegendően nagy, címkézett példákkal szolgált, amelyek leképezik a bemenetek egy részét a kimenetekkel [4]. Egyre több digitális adatgyűjtés történik a digitalizálási műveletek, az ügyfelekkel folytatott interakciók, a kommunikáció és az élet más szempontjainak melléktermékeként, ezáltal takarmányt biztosítva a jobb és jobb gépi tanulási alkalmazásokhoz. A modern üzleti körülmények között relevánsabbá válik a mesterséges intelligencia technológiáinak felhasználása a döntéshozatalban.

### **Számítógépes döntéstámogatás a szervezetekben**

A szervezeti működés egyik meghatározó momentuma a döntéshozatal, amely a cselekvési módozatok és szervezeti célok között teremt kapcsolatot. A múlt század harmadik harmadában megjelentek azok a számítógépes programok, amelyek a szervezeti keretek között meghozott döntések pontosságát kívánják előmozdítani. A korlátozott racionalitás hipotézise mellett ezt a koncepciót olyan kutatási eredmények is erősítették, mint például [20] klinikai döntéseket elemző vizsgálatait, aki szerint a páciensekről rendelkezésre álló releváns adatok algoritmus alapú feldolgozásával legalább olyan pontos (vagy pontosabb) diagnózisok állíthatók fel, mint szakértői tudás alapján. Ezeket az eredményeket későbbi kutatások is igazolták [9] [11] [12] [32], amelyek összességében véve megteremtik a számítógépes döntéstámogató rendszerek (DTR-ek, angolul decision support system, rövidítve DSS) létjogosultságának alapjait.

Egy vállalati információs rendszer legfontosabb feladata a szervezet működése során keletkezett adatok feldolgozása, amely egyaránt magában foglalja az adatbevitelhez, az adattároláshoz, illetve az adatkezeléshez kapcsolódó humán ágenseket és műszaki megoldásokat [19]. A döntéstámogató rendszerek ilyen módon az információs rendszerek alegységeinek tekinthetők, amelyek a szervezeti célok hatékonyabb elérését szolgálják. A döntéstámogató rendszerek az inputként szolgáló adatok közötti különbségek alapján is kategorizálhatók [15]. Ilyen elven megkülönböztethető:

- *Kommunikációalapú döntéstámogatás* (communication-driven DSS): a rendszer elsődleges feladata a döntéshozók közötti kapcsolattartás elősegítése.
- *Adatalapú döntéstámogatás* (data-driven DSS): a rendszer különböző adatok áttekintésével és szűrésével segíti a döntéshozatalt.
- *Dokumentumalapú döntéstámogatás* (document-driven DSS): a rendszer a nem strukturált szöveges adatok elemzésében nyújt segítséget.
- *Tudásalapú döntéstámogatás* (knowledge-driven DSS): a rendszer a beérkező adatokat korábban normatív módon meghatározott matematikai szabályok segítségével önállóan elemzi, amelyet kiértékel és a döntéshozó felé közvetít.



- *Modellalapú döntéstámogatás* (model-driven DSS): abban különböznek a tudásalapú döntéstámogató rendszerektől, hogy a rendszerbe kerülő adatok feldolgozása és kiértékelése nem automatikusan történik, hanem a döntéshozó által meghatározott különböző matematikai modellekkel. A felsorolásból kitűnik, hogy a DTR-ek különböző típusai igen eltérő minőségű adatelemzéssel és döntést előkészítő funkcióval jellemezhetőek.

Amennyiben átfogó, de mégis kellően pontos meghatározást kívánunk adni a döntéstámogató rendszerek vonatkozásában, akkor érdemes Sprague és Carlson [28] definícióját idéznünk, amely még napjainkban is érvényes. Eszerint a DTR egy „interaktív, számítógépalapú rendszer, amely adatok és modellek segítségével nem strukturált problémák megoldásában nyújt segítséget a döntéshozó számára”. A sok hasonló DTR meghatározás közül kiemeljük még Facskó [10] megközelítését, aki a döntéshozót is a fogalom elválaszthatatlan részévé teszi. A szerző szavaival élve a „*döntéstámogató rendszer olyan integrált számítógépes eszközök összessége, amely döntési modellek, adatbázisok és a döntéshozó saját ítélőképességének segítségével interaktív módon nyújt segítséget nem programozható, vagy részben programozható döntések meghozatalában*”.

A nagy adattömegek feldolgozásának tudománya és technológiája drámai mértékben fejlődött az utóbbi években [4]. A digitalizáció egyik nagy újdonsága az *adatokon alapuló döntéshozatal*, mely tökéletesíti és optimalizálja a termelést és a termeléssel összefüggő összes szolgáltatási és menedzsmentfolyamatot.

Ma már nem újdonság, hogy intelligens algoritmusok számítanak ki és végeznek el olyan feladatokat, amelyeket korábban emberek végeztek meglévő tapasztalataikra, rutinjukra vagy éppen intuícióra alapozva: például a termelés- és karbantartás-ütemezést. Az adatokra építő döntéshozatal másik megnyilvánulása, hogy a termelési folyamatokat, illetve a folyamatokba történő beavatkozásokat (például a termelés átállítását új feladatokra, a folyamatok áttervezését vagy új gépek üzembe helyezését) előzetesen szimulálni lehet. A szimuláció azt jelenti, hogy a nagy adattömegek birtokában az üzleti analitikai, illetve mesterséges intelligencia megoldások előrejelzéseket, forgatókönyveket készítenek a tervezett beavatkozások várható hatásairól. E megoldások segítségével páratlan mértékben javult a vállalati/termelési folyamatok alakulásával kapcsolatos előrejelzések pontossága [16] vagyis könnyebben, gyorsabban lehet a termelési és a külső (üzleti) környezet mindenfajta változásához alkalmazkodni [22], az összegyűjtött adatokra a korábbiaknál megbízhatóbban lehet a döntéseket alapozni.

A digitális megoldások ugyanakkor meg is könnyítik a komplex feladatok megosztását, például azt, hogy az értékláncok szereplői egymással együttműködve szinkronban fejlesszenek. A részfeladatok kiszervezésének, kihelyezésének kockázata csökkent és az átláthatóság javulásával a koordinátorok immár felzárkózó országokban tevékenykedő értékláncszereplőket is könnyebben vonnak be fejlesztési együttműködésekbe.

A digitális megoldásokkal tehát a vizsgált cégek a termelést és az ahhoz közvetlenül kapcsolódó tevékenységeket (az azokhoz szükséges operatív és vezetői döntéseket) támogatták vagy éppen automatizálták. [23] *Ezzel olyan folyamatok termelékenységét, hatékonyságát növelték, amelyeket korábban még mérni sem szokták*: a termelésszervezést és -ütemezést, a gyártási dokumentációkészítést, az új feladatok betanítását vagy olyanokét, amelyeknek csupán a költségeit vizsgálták korábban, mint például a minőség-ellenőrzés, vagy a karbantartás. A termeléshez közvetlenül kapcsolódó említett tevékenységek digitalizálása, iparágtól és tulajdonosi körtől függetlenül a költségcsökkentést szolgálta. Ami pedig a versenyképesség minőségi elemeit illeti, a digitális technológia növelte a vizsgált cégek alaptevékenységének gyorsaságát, rugalmasságát és minőségét. A digitális transzformáció hat legnagyobb hatású eleme Rimon [24] szerint a következő:

- *A HR rendszerek konzumerizálódása* – a dolgozók nem alkalmazotti, hanem fogyasztói minőségben, fogyasztói attitűddel használják a rendszereket, veszik igénybe a HR szolgáltatásokat.

- *Teret nyer a digitális dialógus beosztott és vezető között.*
- *Átalakul a tanulási mód.*
- *Megváltozik a célok kijelölésének módja.*
- *Visszajelzés* – a digitális transzformáció kiterjeszti a lehetőségeket a visszajelzésre, illetve a dolgozók hangjának meghallására. Az IT megoldások lehetővé teszik, hogy a vezető és a beosztott heti megbeszélést tartson, a válaszokat összegyűjtsék és elemezzék, akár adatelemző szoftver segítségével.
- *Adatelemzés* – mindenről, amit az előbbieken felsoroltunk, adatok keletkeznek, amelyekből a szoftverek azonnali elemzéseket, jelentéseket generálnak a vezetők és HR szakemberek számára jó döntések és cselekvési tervek kialakítása céljából. További pozitív hatásai közé sorolhatjuk, hogy a beruházások a cégek (a leányvállalatok vagy az önálló értékláncszereplő hazai cégek) *versenyképességének megőrzését* segítették elő. A digitalizáció másfelől új képességek elsajátítását, új feladatok megszerzését, vagyis a vizsgált cégek feljebb lépését, versenyképességük *erősítését, bevételeik és nyereségességük növekedését* is elősegítette.

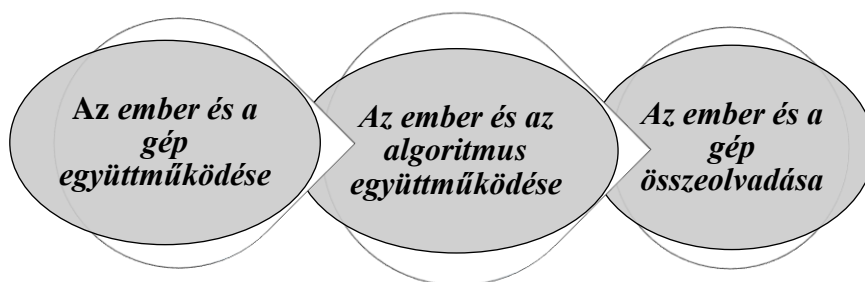
Manapság a számítógépek olyannyira meghatározó szereplőivé váltak a munkahely világának, hogy az informatikai rendszerekben bekövetkező legapróbb hibák is akár komolyan veszélybe sodorhatják egy-egy nagyobb szervezet stabil működését. Habár a számítógépeket és a rajtuk futtatott alkalmazásokat emberek tervezik emberek számára, úgy tűnik, a felhasználók és az intelligens rendszerek találkozása mégsem zajlik minden esetben zökkenőmentesen. Hunyady és Németh [14] ennek elsődleges okaként a két rendszer közötti jelentős kommunikációs különbséget jelölik meg: szerintük *„nem az a fő probléma, hogy nem tudunk még eleget a gépekről, hanem az, hogy nem tudunk eleget magáról az emberről és a humán kommunikációról”* [8] [13] [15] [21] [22]. A számítógépes döntéstámogató rendszerek koncepciójának egyik megálmodója az Herbert A. Simon volt, amiatt érvelt a szervezeti döntéshozók számítógépes támogatása mellett, mivel felismerte az ember korlátozott racionalitását és annak nem mellékes következményeit. Úgy tűnik azonban, hogy e rendszerek terjedésének legnagyobb kerékkötője ugyanaz a jelenség, amely megindokolta életre hívásukat, ez pedig nem más, mint az emberi irracionalitás. A nemzetközi szakirodalom szerint a negyedik ipari forradalom korában mások lesznek a növekedés és fejlődés hajtóerői: változik az értékteremtés módja, új iparágak és új szervezeti formák jelennek meg, új típusú kompetitív előnyöket kell kialakítani és új üzleti modellek terjednek el [16] [18].

### **MI hatása a vezetélméletekre**

Már ahogy a fenti sorokban is olvashattuk és az előző oldalakon is említésre került a MI térnyerésének hatásai számos területen hoztak változást magukkal innovációra kényszerítve az egyes szegmenseket. Ez nincs másképp a vezetélméletek területén sem.

A 21. század küszöbére, amikor valódi gigászi stratégiai paradigmaváltásnak lehetünk szemtanúi, már számos esetben a jelenlegi tradicionális döntéshozatali és válságreagálási modellek nem képesek időben és hatékonyan fellépni. Ez a koncepció napjainkban a gyakorlatban is megvalósulni látszik, amikor a negyedik ipari forradalomnak köszönhetően a robotika és a mesterséges intelligencia térnyerésével a biztonsági környezet is átalakul. A digitális forradalomnak köszönhetően a számítógépek kapacitása, az adattárolás és az adatok elemzése exponenciálisan növekszik. [14]

A változásokat elsősorban a civil szektorban végbemenő fejlesztések generálják, de hagyományosan a katonai kutatások is jelentősen hozzájárulnak az új technológiai fejlesztésekhez. Mindez az ember és a gép szimbiózisához vezet, és ezen a területen a következő trendek figyelhetők meg: Az ember és a gép szimbiózisa tehát elkerülhetetlennek látszik, és bár a kutatók körében is viták folynak arról, hogy milyen gyorsan fog ez a folyamat lezajlani, abban a legtöbben egyetértenek, hogy a trendeket alapjában véve három területen kell számolni az ember és a gép kapcsolatának fejlődésével: [23]



### 1. ábra Az ember és a gép viszonyának evolúciója

Forrás: saját szerkesztés

- *Az ember és a gép együttműködése* keretében emberek egy szűk csoportja irányít gépeket 16 vagy gépek nagyobb csoportjait (rajzás esetén). E megoldások célja félautonóm rendszerek tömeges irányítása úgy, hogy az emberi kezelő jelöli ki a szándékot (a célpontokat), az autonóm rendszerek pedig decentralizáltan végrehajtják a feladatot. Ez önmagában is felveti a küldetésalapú vezetés koncepciójának újragondolását és adaptálását a modern korra.

- *Az ember és az algoritmus együttműködése* keretében az emberi észlelési és döntéshozatali folyamatok felgyorsítása a cél gépi tanulási módszerek és vizualizációs szoftverek segítségével. Azok a hadviselő felek, amelyek képesek lesznek az észlelési-döntéshozatali-cselekvési ciklust gyorsabban lefuttatni, a jövőben az ellenfél fölé kerekedhetnek. Az algoritmusok sokat segíthetnek az emberi észlelési és döntéshozatali folyamatok felgyorsításában, belátható időn belül azonban nem lesznek képesek olyan emberi tulajdonságokat helyettesíteni, mint a kreativitás vagy a kontextus értelmezése.

- *Az ember és a gép összeolvadása* pedig olyan megoldásokat részesít előnyben, amelyek során egyetlen egységként működik az emberi testbe beültetett hardver és a szoftver.

E megoldások célja elsősorban a fizikai vagy kognitív teljesítőképesség növelése, vezetéstechnikai aspektusuk pedig az egyéni és a szervezeti tanulási folyamatok újragondolásában és ugrásszerű fejlesztésében rejlik. [23]

A vezetéstechnikai fejlődését figyelembe véve fel kell ismernünk, hogy a vezetők folyamatosan azzal küzdenek, hogy nem képesek kellő gyorsasággal reagálni a környezetben bekövetkező változásokra. Valójában azonban arról van szó, hogy az emberi alkalmazkodóképesség nem képes lépést tartani a technológiai forradalom exponenciális növekedésével és az így keletkező információmennyiséggel, ez pedig kibillent bennünket az egyensúlyunkból. Egyértelmű tehát, hogy a vezetés tradicionális értelmezésében is adaptációra van szükség. A vezetéstechnikai szempontból különösen érdekes definíció a következőt ajánlja fel az adaptációval kapcsolatban: „*olyan képesség, amely lehetővé teszi számunkra, hogy előre lássuk a változás szükségességét, felkészüljünk rá és időben bevezessünk olyan folyamatokat, amelyek lehetővé teszik a megváltozott környezethez történő alkalmazkodást és a változást.*” [14]

Tehát a tudásalapú kompetencia helyett egyre inkább erősödni látszik a tanulási képesség szerepe. A fentieket figyelembe véve már az elmúlt évszázadban megjelenik a modern kori vezetési filozófia egyik legfontosabb eleme: nem az egyéni képességeken van a hangsúly, hanem a szervezeti kultúrán, a szervezeti tanulási képességen. Erre mutatott rá Teller Ede unokája, Eric „Astro” Teller is, aki a Google X vezetőjeként felelős a világ egyik legnagyobb vállalatának kísérleteiért és a fejlesztésekért. Astro szerint az 1900-as évek elején hozzávetőlegesen huszonöt évre volt szükség egy adott technológia elterjedéséhez. Ugyanekkor az emberek viszonylag hamar, hozzávetőlegesen tizenöt év alatt hozzászoktak az újdonsághoz, így az emberi adaptáció gyorsabb volt a technológiáinál. Napjainkra mindez olyan mértékben

változott, hogy a technológiai forradalom jelenlegi szakaszában a ciklusidők öt–hét évre rövidültek. Bár az emberiség is fejlődött az eltelt egy évszázadban, és képesek vagyunk hozzávetőlegesen tíz év alatt adaptálódni, de ez mégis hosszabb idő annál, mint az újabb és újabb technológiai ciklusok létrejötte, így folyamatos bizonytalanságban érezzük magunkat. Mindez azt jelenti, hogy ha nem vagyunk képesek valahogyan felgyorsítani az egyéni és a szervezeti tanulási folyamatokat, akkor végérvényesen lemaradunk ebben a versenyben, és óhatatlanul a technológia győzedelmeskedik az emberiség felett. [29]

## **BEFEJEZÉS**

Amerre nézzünk, amerre járunk feltűnik egy-egy robot alkalmazása, tehát jogosan vetődik fel az a kérdés, hogy felelősségre vonható-e a robot, ha nem megfelelően működik, vagy az általa történő cselekvés nem jogszerű. A robotoknak, ugyanúgy, mint az embereknek, előírásoknak kell megfelelni. Olyan képességekkel kellene rendelkezniük, amiből arra tudnak következtetni, hogy a számukra adott utasítás, információ hibás, és ennek következtében ezt az utasítást megtagadják. De mindezek ellenére nem kétséges, hogy egy műszaki berendezést, mint robotot nem tudunk felelősségre vonni, hiszen a tudatosság, szándékosság hiányzik belőle. Egyetértek az Európai Parlamenttel, mialatt olyan gyorsan jött a változás, hogy nem tudtunk felkészülni a robotika világára. Azaz egy olyan munkacsoportot kell kialakítani, aki a robotika jogi szabályozásával foglalkozik.

A munkanélküliségi ráta, a Philips görbe, a vásárlóerő-paritás, a GDP, az infláció, a pénz, a menedzsment és a számvitel jelentős változásokkal szembesül a következő években. A szervezeti fejlesztési tevékenységek többsége, amelyeket már megváltoztattak az e-tanulás, webinárok, szerencsejátékok vagy coaching, mentorálás, vezetői kifejezések szerint, amelyeket az emberi erőforrások osztálya fektet be, az üzleti élet veterán tendenciái lennének, mivel más munkaerő jön. A munkavállalók teljesítményének irányítása új kérdés lenne az emberi erőforrás menedzserek számára. A vállalatok személyzetének és robotikájának értékelését új megközelítésekkel kell kezelni. Új biztonsági szabályokat és irányelveket kell meghatározni, pl. egy drón, amely egy tiltott területre landol, vagy robot használata nyilvános helyeken. Ugyanez a logika működne a szociális biztonság és a munkavállalói juttatások szempontjából is. Számos iskolát, elméletet, könyvet, kutatást, hipotézist és tézist, papírt és cikket felül kellene vizsgálni az üzleti életben és a gazdaságban is egyaránt.

Mindebből arra következtethetünk, hogy a vezetési filozófia újragondolása érdekében szükség van a vezetői szemléletmód átértékelésére. A tradicionális küldetésorientált vezetői szemléletmódot átértékelve a jelenlegi, információktól hemzsegő, gyorsan változó és kiszámíthatatlan világban, amikor az ember és a gép szimbiózisa egyre inkább jelen van az életünkben, be kell látnunk, hogy egyetlen vezető sem képes egy személyben átlátni a folyamatokat, valamint az egyes szervezetek és személyek közötti áttekinthetetlen kapcsolatrendszeret. Éppen ezért egy adott küldetés végrehajtása során – annak különböző időszakaiban és helyzeteiben – eltérő vezetői kvalitásokkal és stílusokkal rendelkező emberekre lehet szükség. Ebben a kontextusban egy újfajta szemléleten alapuló vezetéselmélet jelent meg a közelmúltban, egy megosztott felelősségvállaláson alapuló vezetési szemléletmódot, melyet úgy definiálhatunk, mint egy folyamatot, amelynek célja az emberek és a gépek közötti kapcsolatok definiálása egy közös cél elérése érdekében. Ennek keretében fontos a szervezet élén lévő vezetők számára a környezetükben lévő emberek képességeinek és tudásának fejlesztése, valamint egy olyan munkahelyi környezet megteremtése, amelyben motiváltabban és hatékonyabban dolgoznak az emberek.

Az egyetlen megoldást ebben a helyzetben az jelentené, ha a technológiai innováció helyett a szervezeti tanulási folyamatok felgyorsítására, valamint a tanulási képesség fejlesztésére helyeznénk a hangsúlyt. Ehhez pedig az innovációra, illetve olyan képességek fejlesztésére kell koncentrálnunk, mint a problémamegoldás, kritikus gondolkodás, kreativitás, hálózatépítés és

a gyors alkalmazkodás a változó körülményekhez. E képességek közül is kiemelkedő a kreativitás, hiszen ez az ember és az algoritmus együttműködése keretében nehezen szimulálható, és olyan alapvető emberi képesség, amely jó ideig megkülönböztet bennünket a gépektől. Számos kutatás támogatja ezt a gondolatot, amely kiemeli azt a tényt, hogy a kreativitás megőrzése és fejlesztése a 21. század egyik legfontosabb humán erőforrás-fejlesztési feladata. [23] Vezetéstechnikai szempontból fontos kiemelni, hogy a kreativitás fejleszthető, és számos egyéni (pszichológiai), társadalmi (szociális), illetve környezeti tényező együttes hatásának köszönhetően szervezeti szinten is elérhető, hogy a munkavállalók több időt töltsenek kreatív tudatállapotban. Ebben az állapotban az emberek problémamegoldó képessége sokkal hatékonyabb, illetve olyan opciók feltérképezésére nyílik lehetőség, amelyekre a hagyományos analitikus módszerekkel nem lennének képesek. Ugyanakkor jótékony hatással van a munkahatékonyságra is, hiszen egy nemrégiben folytatott McKinsey-felmérés szerint a vezetők 500%-kal hatékonyabban teljesítettek ebben a tudatállapotban. [18]

Ugyanakkor a robotika térnyerésével kialakul egy olyan együttműködés, amelynek során az ember és a gép szimbiózisa a megalkotott szabályrendszerek szerint megvalósulhat. Ez a folyamat elvezet odáig, hogy átalakul a szervezeti kultúra is, amely nem más, mint a szervezetben dolgozó személyek norma szintjén elfogadott viselkedési repertoárja. Éppen ezért kell kiemelt figyelmet fordítani a stratégia által vezérelt innovációra, amely képes felgyorsítani az emberi adaptációs folyamatokat, a szervezeti kultúra megváltoztatásához szükséges szemléletváltást, illetve a technológiai fejlesztésekkel párhuzamosan a vezetési szemléletmód újragondolását.

## IRODALOMJEGYZÉK

- [1] ACEMOGLU, D., RESTREPO, P. [2018]: Low-skill and high-skill automation. *Journal of Human Capital*, Vol. 12., No. 2., 204–232. o. ISSN: 1932-8575.  
<https://doi.org/10.1086/697242>
- [2] AGRAWAL, A., MCHALE, J., OETTL, A. [2019]: Finding needles in haystacks: Artificial intelligence and recombinant growth. In: Agrawal, A. – Gans, J. – Goldfarb, A. (eds.): *The Economics of Artificial Intelligence: An Agenda*. Chicago, University of Chicago Press, 149–174. o. ISSN 1028-3625.
- [3] AGRAWAL, A. K. – GANS, J. S. – GOLDFARB, A. [2019]: Prediction, Judgment and Complexity: A Theory of Decision Making and Artificial Intelligence. In: Agrawal, A. – Gans, J. – Goldfarb, A. (eds.): *The Economics of Artificial Intelligence: An Agenda*. Chicago, University of Chicago Press, 89–110. o. ISSN 1028-3625.
- [4] BRYNJOLFSSON, E., MITCHELL, T. [2017]: What can machine learning do? Workforce implications. *Science*, Vol. 358., No. 6370., 1530–1534. o. ISSN 1095-9203.  
<https://doi.org/10.1126/science.aap8062>
- [5] BRYNJOLFSSON, E., MITCHELL, T., ROCK, D. [2018]: What Can Machines Learn, and What Does It Mean for Occupations and the Economy? In: *AEA Papers and Proceedings*, Vol. 108, 43–47. o.
- [6] BUGHIN, J., SEONG, J., MANYIKA, J., CHUI, M., JOSHI, R. [2018]: Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy. *McKinsey Discussion Paper*, McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/notes-from-theai-frontier-modeling-the-impact-of-ai-on-the-world-economy?reload>
- [7] DAVENPORT, T. H., RONANKI, R. [2018]: Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, Vol. 96., No. 1., 108–116. o. ISSN 0017-8012.

- [8] DAVERN, M., SHAFT, T., TE'ENI, D. (2012). Cognition Matters: Enduring Questions in Cognitive IS Research. *Journal of the Association for Information Systems*. Vol. 13, Special Issue, pp. 273-314. ISSN: 1536-9323. <https://doi.org/10.17705/1jais.00290>
- [9] DAWES, R. M., FAUST, D., MEEHL, P. E. (1989). Clinical versus actuarial judgement. *Science*, 243, 1666-1674. ISSN 1095-9203. <https://doi.org/10.1126/science.2648573>
- [10] FACSKÓ, F. (2002). *Informatikai alapismeretek*. Szegedi Szakképzési Centrum, Szeged.
- [11] GROVE, M. W. (2005). Clinical Versus Statistical Prediction: The Contribution of Paul E. Meehl. *Journal of Clinical Psychology*, Vol. 61 (10), 1233-1243. ISSN: 1097-4679.
- [12] GROVE, W. M., ZALD, D. H., LEBOW, B. S., SNITZ, B. E., NELSON, C. (2000). Clinical versus mechanical prediction: A meta-analysis., *Psychological Assessment*, 12-19-30. ISSN: 1040-3590. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.12.1.19>
- Online: <https://www.psych.umn.edu/faculty/grove/112clinicalversusstatisticalprediction.pdf>
- [13] HOSACK, B., HALL, D., PARADICE, D., & COURTNEY, J. F. (2012). A Look Toward the Future: Decision Support Systems Research is Alive and Well. *Journal Of The Association For Information Systems*, 13(5), 315-340. ISSN: 1536-9323. <https://doi.org/10.17705/1jais.00297>
- [14] HUNYADY, L., NÉMETH, T. E. (2011). A multimodális ember-gép kommunikáció modellezésének alapjai. In: Németh, T. E. szerk., 2011. Tinta Könyvkiadó, Budapest.
- [15] JUHÁSZ S. (2011). *Vállalati információs rendszerek műszaki alapjai*. Szak Kiadó Kft.
- [16] KAGERMANN, H., HELBIG, J., HELLINGER, A., WAHLSTER, W. [2013]: Recommendations for Implementing the Strategic Initiative INDUSTRIE 4.0: Securing the Future of German Manufacturing Industry; *Final Report of the Industrie 4.0 Working Group. Forschungsunion*.  
[http://www.acatech.de/fileadmin/user\\_upload/Baumstruktur\\_nach\\_Website/Acatech/root/de/Material\\_fuer\\_Sonderseiten/Industrie\\_4.0/Final\\_report\\_Industrie\\_4.0\\_accessible.pdf](http://www.acatech.de/fileadmin/user_upload/Baumstruktur_nach_Website/Acatech/root/de/Material_fuer_Sonderseiten/Industrie_4.0/Final_report_Industrie_4.0_accessible.pdf)
- [17] MACHOVÁ, Renáta, Enikő KORCSMÁROS, Lilla FEHÉR a Zsuzsanna GÓDÁNY. Gaming in Human Resources for Generations Y and Z. In: *INTED 2020 : 14th annual International Technology, Education and Development Conference, Valencia, 2nd-4th of March, 2020: 14th annual International Technology, Education and Development Conference, Valencia, 2nd-4th of March, 2020*. Luis Gómez Chova, Agustín López Martínez, Ignacio Candel Torres. Valencia: IATED, 2020, online, p. 577-581. ISBN 978-84-09-17939-8
- [18] MANYIKA, J., CHUI, M., BUGHIN, J., DOBBS, R., BISSON, P., MARRS, A. *Disruptive Technologies: Advances that will transform life, business and the global economy*. New York: McKinsey Global Institute, 2013. ISBN-13: 9780989545716.
- [19] MASON, R. O., MITROFF, I. I. (1973). A program for research on management information systems. *Management science* Vol. 19 No.5, pp. 475-487. ISSN: 1526-5501.
- [20] MEEHL, P. E. (1954). Clinical versus statistical prediction: *A theoretical analysis and a review of the evidence*. Minneapolis, University of Minnesota. ISBN: 978-1-4338-0008-5.
- [21] MOSKOWITZ, H., DRNEVICH, P., ERSOY, O., ALTINKEMER, K., & CHATURVEDI, A. (2011). Using Real-Time Decision Tools to Improve Distributed Decision-Making Capabilities in High-Magnitude Crisis Situations. *Decision Sciences*, 42(2), 477-493. ISSN:1540-5915. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2011.00319.x>
- [22] PERROW, C. (1994). *Szervezetszociológia*. Osiris-Századvég Kiadó, Budapest.
- [23] RAYA, B. 7 Critical Skills For the Jobs of the Future. *Singularity Hub*, 2017. <https://singularityhub.com/2017/07/04/7-critical-skills-for-the-jobs-of-the-future/>



- [24] RIMON, G. (2017): Six surprising truths about how digital transformation will change HR. *Strategic HR Review*, 16(2), 102-104. ISSN : 1475-4398. <https://doi.org/10.1108/shr-02-2017-0010>
- [25] ROUSE, W. B. – SPOHRER, J. C. [2018]: Automating versus augmenting intelligence. *Journal of Enterprise Transformation*, megjelenés alatt. ISSN, 1948-8297. <http://service-science.info/wp-content/uploads/2018/08/Rouse-Spohrer-Automating-Versus-Augmenting-Intelligence-12-21-17-copy.pdf>
- [26] SCHUMPETER, J. A. [1939]: Business Cycles. *A Theoretical, Historical and Statistical Account of the Capitalist Process*. McGraw Hill, New York. ISBN-13: 978-1578985562.
- [27] SUN, T. Q. – MEDAGLIA, R. [2019]: Mapping the challenges of Artificial Intelligence in the public sector: Evidence from public healthcare. *Government Information Quarterly*, Vol. 36., No. 2., 368–383. o. ISSN 0740624X. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.008>
- [28] SPRAGUE, JR., R. H., CARLSON, E. D. (1982). Building effective decision support systems. *Englewood Cliffs*, NJ, Prentice-Hall.
- [29] SUSIE C., SCOTT K.: Increasing the 'meaning quotient' of work. *McKinsey Quarterly*, 2013. ISSN · 0047-5394. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/increasing-the-meaning-quotient-ofwork>
- [30] TADDY, M. [2018]: The technological elements of artificial intelligence. *National Bureau of Economic Research Working Papers* No. 24301. ISSN 0898-2937.
- [31] THOMAS L. Friedman: Thank You for Being Late: An Optimist's Guide to Thriving in the Age of Accelerations. *Farrar Straus and Giroux*, New York, 2016. ISBN-13: 978-0374292782.
- [32] THORSTENSSON, B. (2010). *Clinical Decision Support Systems in Context. Benefits, Challenges and Future Recommendations for Implementation in Rural Uganda*. Uppsala University Press. Online: [http://www.utn.uu.se/sts/cms/filarea/1012\\_Thorstensson.pdf](http://www.utn.uu.se/sts/cms/filarea/1012_Thorstensson.pdf)





## VAJON MOTIVÁLVA VANNAK A HALLGATÓK A TOVÁBBTANULÁSRA?

Monika ESSEOVÁ<sup>1</sup> – Renáta MACHOVÁ<sup>2</sup>

### ABSTRACT

The present study investigates factors that mostly influence students's decision to pursue tertiary education. In this research we focus on motivations of graduating high school students and of first-year students of our university in the academic year 2019/2020. This paper contains 2 figures, 2 tables and 1 assumption. The introduction is the initial part of this research paper. The second part is the principal part of this study. The first subpart is about Slovak higher education system and the Bologna Process. The motivational theories, learning motivations and some learning techniques are described in the second subpart. Following this the research methodology are described. The next section contains the results of our own questionnaire survey. The last subpart analyzes and compares the results received by examining our assumption. The closing part comes to the conclusion and provides suggestions.

### KEYWORDS

Tertiary education, the Bologna Process, motivational theories, motivation to learn, lifelong learning, learning techniques

*„Az elégedett és boldog élet kulcsa a tanulás és az öröm összekapcsolása. Az öröm nélküli tanulás kimerít, a tanulás nélküli öröm pedig rendkívül unalmas.“*

*Richard David Precht, német filozófus*

### BEVEZETŐ

Jelen társadalmunkat rendkívül gyors fejlődés jellemzi, kiváltképp a technika és a kutatás-fejlesztés tekintetében, melyet az igények specializálódása indukál. Ennek tudható be, hogy állandóvá vált a verseny megléte az élet szinte minden területén. A vállalatok közt lezajló, minőséget megkövetelő versenyhelyzetek számának növekedése innovációt vont maga után, így ennek következtében kialakult a tudásalapú-gazdaság. A tudás iránti vágy a felsőoktatás iránt érdeklődők és az abban résztvevők számának gyarapodását idézte elő. Az utóbbi évtizedekben érezhetővé vált, hogy a felsőoktatás a fiatalok tömegeit vonzza. Fontos megjegyezni, hogy a továbbtanulásra ösztönző tényezők vizsgálatakor meglehetősen szubjektív tényezőkkel találkozhatunk, mint például az egyén személyes tapasztalatai, érzései, foglalkoztatottsága, iskolázottsága, környezete és preferenciarendszere.

A továbbtanulást ösztönző tényezőkkel és magával a tanulási motívációval számos hazai és nemzetközi kutatás foglalkozott már, azonban kevés olyan felmérés létezik, mely a témában leginkább érintett, azaz végzős középiskolás diákok és egyetemek elsőéves hallgatóinak motivációit vizsgálta és vetette volna össze. Ez okból kifolyólag szeretnénk hozzájárulni a téma megközelítéséhez. A tanulásra buzdító faktorok fontosságának felismerése és alkalmazása társadalmunk javát szolgálja. Napjainkban számtalan tanulási technikával találkozhatunk,

---

<sup>1</sup> Bc. Monika Esseová, hallgató, Selye János Egyetem, 124392@uj.s.student.sk

<sup>2</sup> Dr. habil. Ing. Renáta Machová, PhD., egyetemi docens, Selye János Egyetem, Menedzsment Tanszék, machovar@uj.s.sk

melyek minden korosztály számára élvezetesebbé és könnyebbé tehetik az ismeretszerzést, mégis a legcélszerűbb már a gyermekkorban elsajátítani ezeket és folyamatosan fejleszteni.

### **A szlovák felsőoktatási rendszer és a Bologna-folyamat**

Az Európai Felsőoktatási Térségbe és az Európai Kutatási Térségbe tartozó felsőoktatási intézmények küldetése, hogy a harmonikus személyiséget, a tudást, bölcsességet, jószágot és kreativitást fejlesszék az emberekben és hozzájáruljanak az oktatás, tudomány, kultúra és egészség fejlesztéséhez az egész társadalom számára. [12]

A felsőoktatási intézmények három különböző csoportba vannak besorolva a pénzügyi finanszírozás, tulajdonjog és székhely alapján, melyek a nyilvános felsőoktatási intézmény, az állami felsőoktatási intézmény, magán felsőoktatási intézmény, valamint megemlíthetőek a külföldi egyetemek is, melyek egy speciális kategóriát alkotnak. [13]

Szlovákia a felsőoktatás szempontjából az OECD-országok között a rangsor végén jelenik meg. Befejezett felsőfokú végzettséggel rendelkező 25-64 éves lakosok aránya 2016-ban mindössze 22%-ot ért el. Mindeközben az OECD-országokban ez átlagosan 37%, Csehországban 23%, Magyarországon pedig 24% volt. Igaz, hogy ez a részarány csak kis mértékben tükrözi a felsőoktatási intézmények jelenlegi produktivitását és különösen az elmúlt 40 év felsőoktatásáról tesz tanúbizonyosságot, de ennek ellenére gyakran használják a jelenlegi helyzet szemléltetésére. [3]

A Bologna-folyamat előzménye a Sorbonne-i Nyilatkozat, melyet 2015-re már 48 ország aláírt. A nyilatkozat révén felhívták az országok figyelmét a hallgatói és oktatói mobilitás létrehozásának, a tanulmányi végzettségek összehasonlíthatóságának és azok kölcsönös elismerésének szükségességére. A rendszerhez való csatlakozást követően jelent meg országunkban a 3+2 évfolyamra felosztott felsőfokú oktatási keretrendszer. [10]

Három fokozaton nyújtanak képzést a felsőoktatási intézmények:

- 1. fokozat: - alapképzés (bakalár), terjedelme: 3-4 év
- 2. fokozat: - magiszteri, mérnöki, doktori képzés, terjedelme: 1-3 év
- 3. fokozat: - doktoranduszi képzés, terjedelme: 3-4 év

A rendszer több szempontból is kulcsfontosságú szerepet tölt be a felsőoktatásban. Nélkülözhetetlen alkotórésze a tanulmányi célú mobilitásoknak, a határokon túli tudományos területeken való együttműködésnek, valamint a külföldi tanulmányi utak és képzések kétoldali elismerésének. További meghatározó feladata a folyamatnak a tanulás és az oktatás minőségének javítása. [1]

A reformoknak köszönhetően a munkavállalás körülményei is felettebb megváltoztak. Nemcsak az elérhető álláshelyek nemzetköziesedtek, de azok meghirdetésének módjai is igencsak új arculatokat vettek fel. Készült egy szlovákiai kutatás, mely többek között azt is vizsgálta, hogy melyek a leggyakrabban használt és leghatékosabb álláshirdetési felületek a megkérdezettek szerint. Az eredmények azt mutatták, hogy az álláshirdetési portálok után a közösségi média a második leghatékosabb felület. A leggyakoribb az álláshirdetési portálok igénybevétele, viszont a legmeglepőbb megállapítás, hogy a válaszadók több mint fele családon, barátokon, ismerősökön keresztül próbál meg munkát találni, annak ellenére, hogy kevesen tartják effektívnek ezt a módszert. [4] Napjainkban számos ország között jött létre kooperáció, melynek köszönhetően olyan weboldalak is születtek, amelyek más országok aktuális állásajánlatait is tartalmazzák sok egyéb információval együtt a külföldön való tartózkodás megkönnyítésének érdekében.

### **Motivációs elméletek**

A motiváció az élet szinte minden területén kulcsfontosságú szerepet tölt be az emberek életében. Meghatározó jellemzője, hogy minden egyénben másképp alakul ki, más tényezők befolyásolják és eltérő volumenű. A sokszínűségből adódóan számtalan elmélet született, melyek eltérő szempontból vizsgálják és jellemzik. Mindezek ellenére mindegyik elgondolás szerint fontos, hogy minden személy rendelkezzen célokkal és ezek elérésére sarkaló

motivációval. A diákok továbbtanulási elhatározását befolyásoló faktorok megértéséhez először célszerű mélyebben áttanulmányozni a motivációs elméleteket.

A motivációs elméleteken belül megkülönböztetünk tartalom- és folyamatelméleteket. Míg az előbbi az emberek azon belső tényezőit vizsgálják, melyek a viselkedést kiváltják, fenntartják vagy megszüntetik, addig az utóbbi jellegzetessége, hogy az egyén motivációját egy folyamat részeként vizsgálják és kulcsszerepet játszanak a visszajelzések, amelyek pozitívak, de negatívak is lehetnek egyaránt. [11]

A tartalomelméletek közül az egyik legismertebb *Maslow szükséglethierarchia modellje*, melyben az egyén szükségletei kerültek csoportosításra hierarchikus módon, mivelhogy egymásra épülnek, s egyben ki is egészítik egymást. A piramisra emlékeztető alakzat megalkotása, melyben az egyes szükségletek lettek feljegyezve, egy ismeretlen szerző alkotása. Az alsó két szint alulról felfelé haladva a fiziológiai és biztonsági szükségletek. A továbbtanulási motivációhoz azonban a 3-5. szinten található igények kapcsolódnak a leginkább. A harmadik szint a közösség iránti szükségleteket taglalja, melyben témánkhöz kapcsolódóan a dinamikus egyetemi életre, a hallgatók számára megszervezett rendezvényekre, közvetlen ismerkedésre, barátkozásra gondolunk. A negyedik szint a megbecsülés és elismerés szükséglete, melynek a hallgatók felsőfokú tanulmányaik által próbálnak eleget tenni. A legfelső szint az önmegvalósítási szükséglet, melyet céljaink elérésével elégíthetünk ki, melyben fontos szerepet játszhat a felsőfokú végzettség. [8]

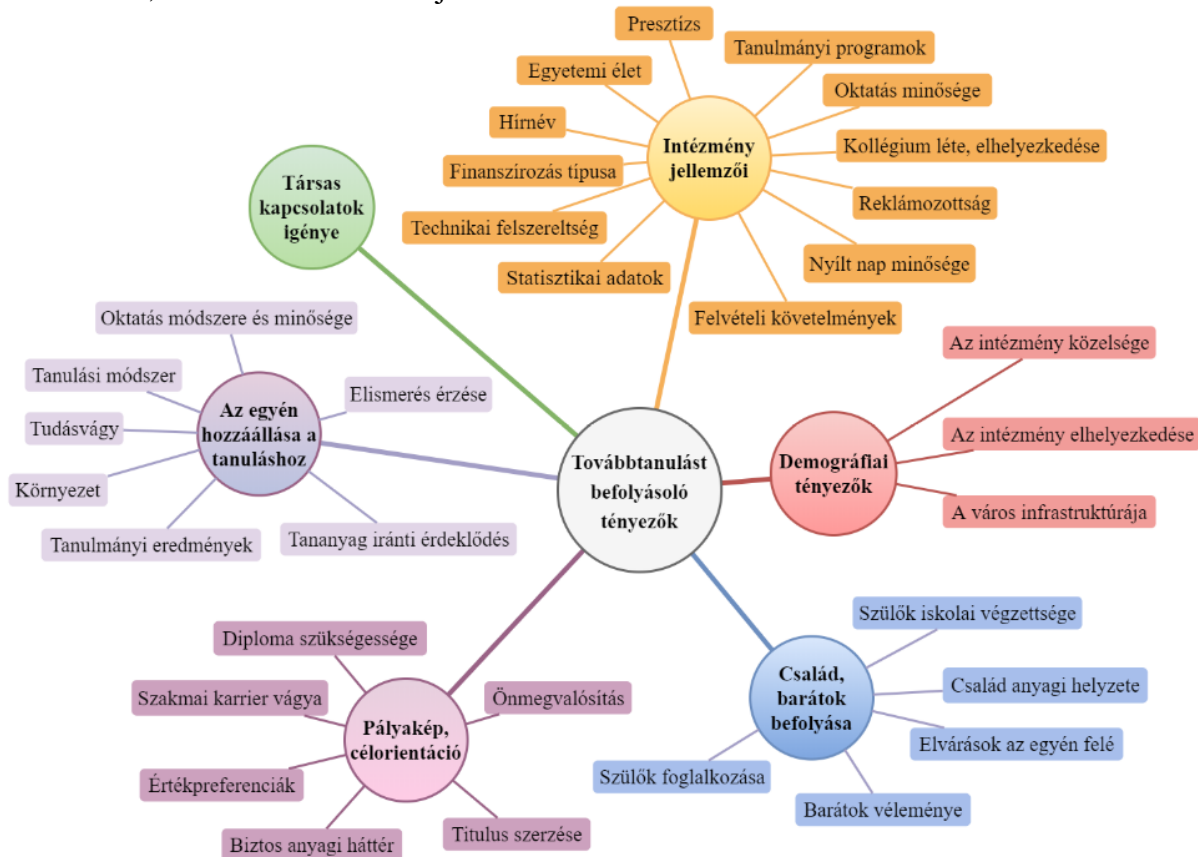
A folyamatelméletek köréből Vroom elvárás elméletét emelnénk ki, mely arra próbál választ adni, hogy egy meghatározott tevékenység adott mennyiségű befektetett energia mellett milyen eredményeket indukál, s a lehetséges alternatívák közül választhat majd a személy. [2] Ez azt jelenti, hogy az egyének mindig mérlegelnek. Vroom úgy gondolta, hogy a motiváció a vonzerő és az elvárás szorzataként írható le. A teória a továbbtanulás és az arra ösztönző tényezők tekintetében a következő módon jellemezhető: a szülők elvárásokat támasztanak a gyermekeik felé, egyidejűleg a diákok maguknak is szeretnének bizonyítani, kitűzött céljaikat véghez vinni, így az általuk elérhető jólét, produktumok vagy pozitív eredmények képezik a vonzerőt, mely kialakíthatja a tanulóknál a tanulmányok folytatása iránti vágyat.

### **Továbbtanulási motiváció és tanulási technikák**

A továbbtanulási szándékot jelentősen befolyásolja a motiváció, mely egy belső faktorként állandóan valamilyen célirányos cselekvésre ösztönöz. A felsőfokú végzettség lényeges szerepet tölt be a fiatal korosztály céljai között, mivel az efajta kvalifikációra gyakorta egyfajta lépcsőfokként tekintenek, melynek tulajdonában magasabb szakmai ismeretekkel rendelkeznek és úgy gondolják, hogy ennek köszönhetően majd könnyebben fognak tudni továbblépni a következő szintre, amely a munkaerőpiacon való integrálódást takarja.

A felsőoktatási intézménybe való jelentkezés döntés meghozatalára ösztönzőleg ható faktorok jelentősen specifikusak, mivel a személyek értékpreferenciái és szemléletmódjai a célok meghatározásában is igencsak eltérnek. A jelentkezést megelőző időszakban a diákok motivációi, érdeklődési körei, vágyai, képességei, tudása, korábbi tapasztalatai számottevő hatással bírnak a döntésük meghozatalában, miszerint folytatják-e a tanulmányaikat vagy sem. Elmondható, hogy az elhatározásra belső és külső tényezők is hatással vannak. A szükségleteknek való eleget tevés céljából fontos lehet a diploma megszerzése, mivel a szakmai tudás szerzése és képességeik fejlesztése jelentős szerepet töltenek be az önmegvalósításban. A státusz, kapcsolatteremtés és megbecsültség iránti szükségleteknek szintén eleget tehetnek felsőfokú tanulmányok elvégzésének következtében. A felsorolt példákat a belső indíttatású motivációs faktorokhoz soroljuk. Ezzel szemben külső tényezők közé sorolhatóak az intézmények jellemzői, mint például az egyetem által nyújtott tanulmányi programok, technológiai felszereltség, hírnév, felvételi követelmények, statisztikai adatok. További fontos elemek a család, barátok, valamint ezen személyek iskolai végzettsége, munkatapasztalatai, társadalmi helyzete és a környezet, mely a diákokat körülveszi. Ezenfelül számos esetben

a diákok által választott szakmához szükséges felsőfokú végzettséggel rendelkezni, s ennek okául választják a továbbtanulást.



1. ábra: Továbbtanulást befolyásoló tényezők

Forrás: saját szerkesztés

A fent látható ábrán a továbbtanulási elhatározást befolyásoló tényezőket szemléltetjük számottevő példákkal. Külön figyelmet fordítottunk a felsőoktatási intézményeket érintő tényezőkre, mivel számos tulajdonság lehet befolyással. Éppen ez okból kifolyólag az intézmények is egyre inkább ügyelnek arra, hogy a megfelelő információkat juttassák el a potenciális hallgatókhoz és igyekeznek növelni jóhíruket, bővíteni a tanulmányi programjaikat, biztosítani a korszerű technikai felszereléseket és a lehető legjobb benyomást kelteni az érintett személyekben.

Az egyén hozzáállása a tanuláshoz nagy mértékben befolyásolja a tanulás eredményességét. Ahhoz azonban, hogy a diákok az egyes tananyagokat sikeresen el tudják sajátítani sokszor nem elég a tanulni akarás. Célszerű alkalmazni tanulási technikákat, melyek növelik a tanulás folyamatának hatékonyságát, mindamelllett, hogy élvezetesebbé, gyorsabbá teszik a memorizálást, illetve segítenek a konceptuális látásmód fejlesztésében. Könnyedén elsajátítható és alkalmazható mnemotechnikák például a mozaikszó és akrosztikon alkotása, az útvonal módszere, történetalkotás módszere és gondolattérkép alkotása. A mnemotechnikák memorizálás esetén kitűnően működnek, hátrányuk viszont, hogy a tartalom megértését nem segítik.

Technikai eszközöket felhasználva a tanulási motiváció növelésére is egyre több megoldást találhatunk. Egyre nagyobb népszerűségnek örvend a kiterjesztett valóság (augmentált valóság - AR), mely a valóság kibővítését teszi lehetővé. A kiterjesztéshez kiváló eszköz lehet egy mobiltelefon vagy tablet kamerája. A kiterjesztett valóságot elérhetővé tevő alkalmazás egyetemi tanulók tanulási motivációjára kifejtett hatását vizsgálta három kutató. A

felmérésnek köszönhetően megállapították, hogy az AR mobil alkalmazás használata 14%-kal növelte a hallgatók tanulási motivációját. A figyelmük 31%-kal, magabiztosságuk 11%-kal, elégedettségük pedig 13%-kal növekedett. Elmondták, hogy további kutatásokat szükséges még végezni, mivel a témával kapcsolatos kutatások még korai szakaszban vannak, valamint kulcsfontosságú meghatározni, hogy mely tanulási tevékenységek élvezhetnék a leginkább az AR nyújtotta előnyöket. [9]

Az egyetemi oktatásba belépő Z generáció képviselői, a nyomtatott irodalmakra épülő, hagyományos oktatási módszereket nem gondolják elég impulzívnek. Az alábbi megállapítást tükrözik a hallgatók válaszai, melyeket a kreatív feladatok iránti nyitottságukat felmérő kérdőívben adtak meg. A hagyományos tanítási módszerek felé irányuló elégedetlenségük, az előadások és a szemináriumi órák iránti érdektelen hozzáállásukban érzékelhető. [5]

Készült egy kérdőíves kutatás, mely során az oktatásban használt eszközök és módszerek hatékonyságáról alkotott nézeteket mérték fel a kutatók a Selye János Egyetem hallgatói körében. A megkérdezettek válaszai alapján, a leghatékonyabb oktatásban használt módszernek a meghívott szakember által tartott előadást, az internet használatát és gyakorlati példák táblán történő bemutatását tartják. Az eredmények egyértelműen azt mutatják, hogy a diákok ösztönözve vannak az oktatásban használt alternatív módszerek megismerésére, mely a gyakorlatból jövő szakember intenzív bevonását és az internet használatát jelenti esetünkben. Továbbá, a szimulációs szoftver bevezetése kulcsfontosságú eszköz az egyetemi diplomások 21. századra való felkészítésében. A gamifikált rendszerek általában lehetőséget adnak a hallgatóknak, hogy jobban kontrollálják az eredményeiket, mely az egyének és az intézmény számára is egyaránt előnyös. [7]

Egy jól megtervezett, megfelelően megvalósított és folyamatosan támogatott gamifikációs rendszer az üzleti stratégia jelentős eszközévé válhat. Ez az új megoldás több szinten is segítheti az üzletet, mivel nemcsak motiválni tudja a vállalat alkalmazottait, de biztosíthatja a folyamatos ellenőrzés lehetőségét is. Fontos azonban megjegyezni, hogy a gamifikációs elemek csak akkor lehetnek sikeresek és észlelhetőek mérhető eredmények, ha konkrét üzleti célokkal társítják őket. [6] Ezek alapján elmondható, hogy a gamifikációnak nemcsak az oktatásban van jelentős szerepe, hanem az üzleti életben is, amennyiben alaposan megtervezett célkitűzéseink vannak.

Véleményünk szerint a tanulási stratégiák tanítását és alkalmazását még gyermekkorban érdemes elkezdeni, így a lehető legkorábban lehetőségünk nyílik kiépíteni a tanulás iránti szeretetet, ugyanakkor élvezetessé, gyorsabbá és hatékonyá tenné magát a folyamatot.

## **KUTATÁS MÓDSZERTANA**

Kutatásunk során a két célcsoport továbbtanulási motivációjára ható tényezőit tanulmányoztuk. A vizsgált sokaságot a Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Karának elsőéves hallgatói és az Érsekújvári, valamint a Komáromi járás 5 magyar nyelvű oktatást nyújtó középiskoláinak végzős diákjai alkották. A két csoport válaszait azért szerettük volna egybevetni, mert az egyetemi hallgatóknál már megtörtént a választás a továbbtanulást illetően, míg a középiskolás diákok csak tervezik, így érdekesnek véltük megvizsgálni, hogy mennyiben térnek el egymástól a válaszaik.

A vizsgálat véghezviteléhez primer adatgyűjtést végeztünk, konkrétan a kérdőíves megkérdezés módszerét alkalmaztuk online és papír alapú formában, mely a kvantitatív kutatási technikák kategóriájába sorolható. A két célcsoport révén két kérdőívet is készítettünk. A középiskolásoknak 17, míg az egyetem hallgatóinak 20 kérdést tettünk fel. Célunk a vizsgált sokaság felsőoktatási intézményen történő továbbtanulásról szóló döntésmeghozatalát befolyásoló tényezőket feltárni és a kapott eredményeket továbbítani egyetemünk Karrier-tanácsadó Központjának. Kérdőívünket online és papír alapú formában is alkalmaztuk. Az

elektronikus kérdőívek a Survio Premium Personal előfizetett verziójának felhasználásával készült el.

A megkérdezés során fontos szempont volt, hogy olyan intézmények diákjait kérdezzünk meg, amelyekben az oktatás nyelve magyar és feltétlenül érettségivel végződő legyen. Ez okból kifolyólag mindkét kérdőívünk nyelve magyar volt. A felmérés anonim jelleggel történt. A feltett kérdések nagy része zárt típusú volt, de néhány esetben lehetőséget adtunk nyitott kérdések által kifejezni a saját véleményüket. Továbbá, alkalmaztunk 5-fokozatú Likert-skálát az attitűdök és preferenciák vizsgálatához.

A kérdőívekből beáramló válaszokat Excel program segítségével dolgoztuk fel.

Kutatásunk során a következő feltételezést vizsgáltuk:

*A középiskolák negyedikes diákjai számára a legszámottevőbb szempont a felsőoktatási intézmény kiválasztásakor a magyar nyelven zajló oktatás.*

A kutatás eredményei alapján megállapításra került, hogy helyes volt-e a feltételezésünk.

### A KUTATÁS EREDMÉNYEI

Munkánk ezen részében a primer kutatásunk eredményeit ismertetjük. Az adattisztítás elvégzése után összesen 288 helyesen kitöltött kérdőívet elemezhettünk. A megkérdezett középiskolás diákok száma 275 volt, melyből 156 diák töltötte ki az űrlapunkat, amely 56,7%-os eredményt jelent. A Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Karának 210 nappali tagozatos, elsőéves hallgatója volt a megkérdezéskor, s 132 helyesen kitöltött kérdőív érkezett be tőlük, így a felmérés ezen részét 62,8%-os eredménnyel zártuk.

A középiskolás kitöltők közül a gimnáziumba járó diákok aránya (52,6 százalék) magasabb, mint a szakközépiskolába járó diákoké (47,4 százalék). Megvizsgáltuk, hogy az egyes csoportokban milyen arányban oszlanak meg a diákok a továbbtanulási szándék szerint és az eredmények lényeges különbséget mutattak a szakmát tanulók és az általános műveltségre szert tevők között. A gimnáziumba járó diákok (93,9%) jóval magasabb arányban tervezik folytatni tanulmányaikat, mint a szakközépiskolát látogatók (59,5%). Érdekelt bennünket, hogy a kérdőívet kitöltők mikor döntöttek arról, hogy milyen szakon folytatják tanulmányaikat. A végzős tanulók (47,9%) csaknem fele már a középiskola első éveiben elhatározta magát, míg az egyetemi hallgatók (56,1%) többsége csak az utolsó éveiben hozta meg döntését.

A megkérdezettek továbbtanulással elérendő céljait jelleg és gyakoriság alapján kategorizáltuk. A középiskolások (32,2%) és elsőéves hallgatók (31,1%) csaknem egyharmada szakmai tudást szeretne szerezni és önmagát fejleszteni. A második legmagasabb arányt mindkét válaszadó csoport esetében az anyagi jólét biztosítása (15% körül), míg a harmadik legkiemelkedőbb arányszámot (14% körül) munkaerőpiacon való könnyebb elhelyezkedés jellegű válaszok érték el.

A következő táblázatban a felsorolt tényezők fontosságának mértéket összesítettük, melyet ötfokú Likert-skálán mértünk.

1. táblázat: Tájékoztatói eszközök fontossága a középiskolás diákok szerint

	<b>Intézmény honlapja</b>	<b>Egyetemi börzék</b>	<b>Nyomatott sajtó</b>	<b>Ismerősök/ barátok</b>	<b>Intézmény nyílt napja</b>	<b>Internet</b>
<b>Egyáltalán nem fontos</b>	1,7%	5,8%	13,2%	1,7%	0,8%	0,0%
<b>Inkább nem fontos</b>	4,1%	11,6%	37,2%	10,7%	5,0%	0,8%
<b>Nem tudom</b>	14,0%	35,5%	31,4%	30,6%	10,7%	21,5%
<b>Inkább fontos</b>	28,9%	27,3%	14,9%	33,9%	35,5%	28,9%
<b>Nagyon fontos</b>	51,2%	19,8%	3,3%	23,1%	47,9%	48,8%

Forrás: saját szerkesztés

A középiskolás válaszadók nagyon fontos felsőoktatási intézményekről szóló tájékoztatói eszközöknek az intézmény honlapját (51,2%), az intézmény nyílt napját (47,9%) és az internetet (48,8%) tartják. Az ismerősök és barátok általi tájékoztatót (33,9%) inkább fontos, a nyomtatott sajtóból (37,2%) való információszerzést a legtöbben inkább nem fontos eszköznek vélik. Az egyetemi börzéről (35,5%) a legtöbben semleges véleménnyel.

Ezzel szemben felmértük az elsőéves hallgatók eszközökről alkotott véleményét is.

2. táblázat: Tájékoztatói eszközök fontossága az egyetemi hallgatók szerint

	<b>Intézmény honlapja</b>	<b>Egyetemi börzék</b>	<b>Nyomatott sajtó</b>	<b>Ismerősök/ barátok</b>	<b>Intézmény nyílt napja</b>	<b>Internet</b>
<b>Egyáltalán nem fontos</b>	3,0%	5,3%	12,9%	1,5%	2,3%	1,5%
<b>Inkább nem fontos</b>	6,1%	17,4%	36,4%	15,2%	3,8%	3,0%
<b>Nem tudom</b>	20,5%	45,5%	28,8%	25,8%	24,2%	19,7%
<b>Inkább fontos</b>	31,1%	18,9%	17,4%	34,1%	36,4%	34,1%
<b>Nagyon fontos</b>	39,4%	12,9%	4,5%	23,5%	33,3%	41,7%

Forrás: saját szerkesztés

A hallgatók a nagyon fontos eszközök közé sorolják az intézmény honlapját (39,4%) és az internetet (41,7%). Az intézmény nyílt napján (36,4%) és az ismerősökön, barátokon keresztül informálódást az inkább fontos kategóriába vélték besorolni. A nyomtatott sajtó a legtöbb hallgató véleménye szerint az inkább nem fontos tájékoztatói eszközökhöz tartozik. Az egyetemi börzéről legmagasabb arányban semleges vélemény érkezett. Az eredményekből jól látszódik, hogy hasonló véleménnyel van a két csoport a tájékoztatói eszközöket illetően, egyedül az intézmény nyílt napjának fontosságáról alkotott nézetük tér el.

Célul tűztük ki feltárni felmérésünkkel azokat a tényezőket, melyek hatással lehetnek a diákok tanulási motivációjára. Nyílt kérdésen keresztül megkértük a kitöltőket, hogy soroljanak fel három negatívan és három pozitívan ható faktort a tanulási ösztönzésre vonatkozólag. A középiskolásoktól 321 tényezőt a 363 helyett, az egyetemi hallgatóktól pedig 369 választ rögzítettünk a várt 396-ból. A beérkezett feleletek alapján hét kategóriát hoztunk létre. A negatívan ható faktorokat vizsgálva, az előbbi csoport legtöbb válasza tanúlással és oktatással kapcsolatos tényezők (28,3%), vele szemben az utóbbi csoport legtöbb felelete a környezeti tényezők (36,3%) kategóriájába sorolható. Az említett kategóriákba a rossz érdemjegyek, tananyag mennyisége, monotonitás, valamint családi körülmények, nem



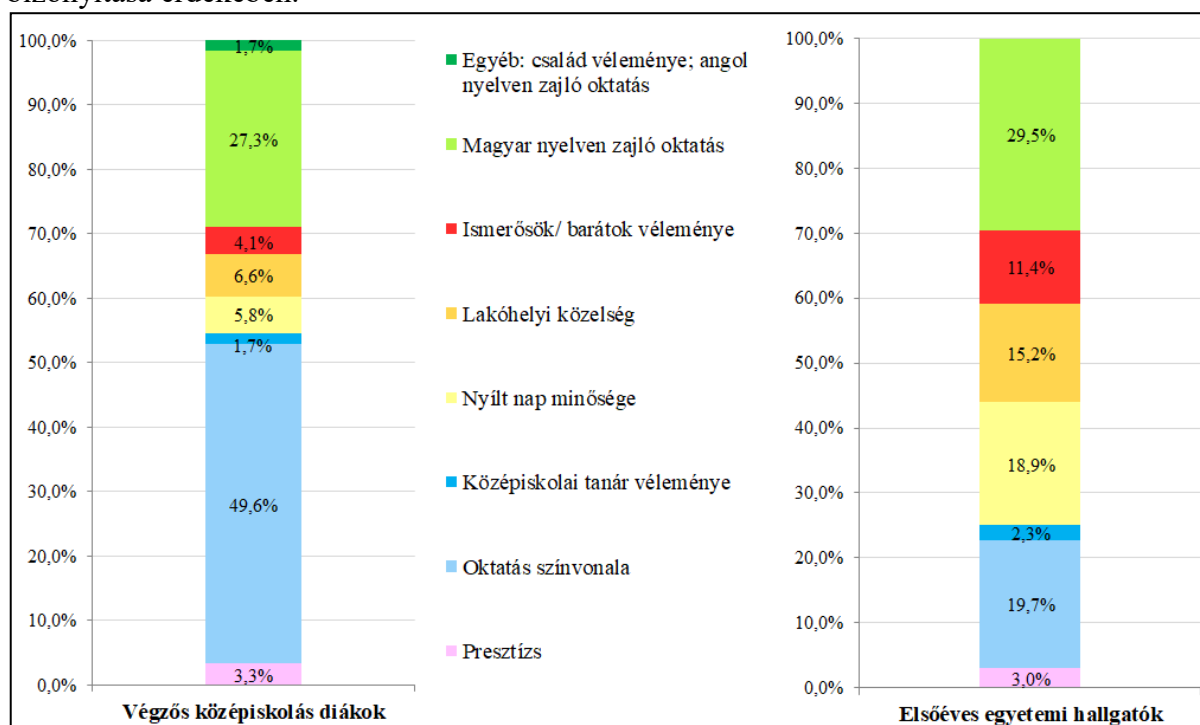
megfelelő társaság, diáktársak, hangzavar, utazás jellegű válaszok kerültek. Meglepő tény, hogy mindkét célcsoportnál a legtöbb válasz (30% körül), a pozitívan befolyásoló tényezőket tekintve, a pszichológiai tényezők kategóriába sorolható. Ide tartoznak többek közt a motiváló szavak, szülői dicséret, sikerélmények, biztatás jellegű feleletek.

### Feltételezésvizsgálat

Az alábbi alfejezetben az általunk megfogalmazott feltételezés vizsgálata található meg. Az elmúlt évtizedekben jelentősen gyarapodott a felsőfokú képzést nyújtó intézmények száma. Ennek köszönhetően a diákok eltérő szempontok alapján választhatják ki, hogy mely egyetemen szeretnének továbbtanulni. Vizsgálatunk által szeretnénk volna megtudni, hogy a válaszadók számára mely tényező a legfontosabb intézményválasztási szempont.

*A középiskolák negyedikes diákjai számára a legszámottevőbb szempont a felsőoktatási intézmény kiválasztásakor a magyar nyelven zajló oktatás.*

Az elemzésre került adatokat Excel programban összesítettük a feltételezésünk bizonyítása érdekében.



2. ábra: A legfontosabb intézményválasztási szempont

Forrás: saját szerkesztés

A végzős középiskolás diákok majdnem fele (49,6%) az oktatás színvonalát, míg az elsőéves hallgatók a magyar nyelvű oktatást (29,5%) vélik a legszámottevőbb szempontnak. Az előbbi csoportnál második leggyakrabban (27,3%) a magyar nyelven zajló képzést, harmadik legtöbb alkalommal (6,6%) a lakóhelyi közelséget jelölték. Az egyetemi hallgatók közt a második legjellemzőbb (19,7%) az oktatás színvonala, a következő gyakori (18,9%) válasz pedig a nyílt nap minősége volt. Az eredmények alapján nagy különbözőség állapítható meg a két célcsoport válaszai között, viszont a feltételezésünk nem igazolódott be, mivel a középiskolák végzős diákjai számára nem a magyar nyelven zajló oktatás bizonyult a legfontosabb intézményválasztási szempontnak, ezért a feltételezésünket elvetjük.

### DISZKUSZIÓ ÉS BEFEJEZÉS



A megkérdezettek válaszaiból megtudtuk, hogy mely eszközöket tartják a leglényegesebbnek, amennyiben felsőoktatási intézményekről szeretnének tájékozódni. Az első három helyen végzett az intézmény honlapja, az internet és az intézmény nyílt napja. Ezek alapján az egyetemeknek, főiskoláknak célszerű lehet odafigyelni a weboldaluk minőségére és hogy tartalmazzon minden szükséges információt, mely a potenciális hallgatók számára releváns. Ide tartoznak az intézmény bemutatása, rendezvényei, kutatási tevékenységei, a kínált tanulmányi programok részletes jellemzése és szakmai fejlődést nyújtó lehetőségek ismertetése. Továbbá, fontos a honlap megnyerő kinézete, a megfelelő színek alkalmazása és fényképek megléte, melyek bepillantást nyújtanak az egyetem életébe.

A válaszadók többségének tanulási motivációjára negatívan hatnak a tanulóssal és oktatással kapcsolatos, valamint a környezeti tényezők. Ez okból kifolyólag fontosnak véljük a tanulóhoz szükséges megfelelő környezet biztosítását, amelyben fontos szerepet játszanak mind az intézmények, mind pedig a szülők. Véleményünk szerint igencsak hatásos lenne a tanulási technikák alkalmazása, melyet még gyermekkorban kezdhethetnek elsajátítani és folyamatosan fejlesztenék, bővítenék őket. Általuk gyorsabb, élvezetesebb és eredményes lehet a tanulás. Társadalmunkban az emlékezést, memorizálást segítő stratégiák kevésbé ismertek, ezért ezek alkalmazásának ismertetése több szempontból pozitív következményeket vonhatna maga után. Mindkét célcsoport pszichológiai tényezők kategóriájába sorolható válaszokat adott meg a leggyakrabban, amely azt jelenti, hogy mérvadó számukra a szülők és számukra fontos személyektől a megerősítés, támogatás, dicséret és a buzdítás.

Kutatásunk során megtudtuk, hogy mindkét általunk vizsgált célcsoport a felsőfokú tanulmányok által leginkább szakmai tudásra szeretne szert tenni és fejleszteni önmagát. A feltételezésünk vizsgálata során megtudtuk, hogy a középiskolás tanulók számára az oktatás színvonala, az egyetemünk elsőéves hallgatói számára viszont a magyar nyelven zajló oktatás volt a legszámottevőbb intézményválasztási szempont. Lényeges tehát az oktatás nyelve, de kulcsfontosságú továbbá, hogy az intézmények folyamatosan odafigyeljenek arra, hogy a megfelelő szaktudást nyújtsák hallgatóiknak, mellyel megállják majd a helyüket a munkaerőpiacon az általuk tanult szakhoz kapcsolódó munkahelyeken.

Meglátásunk szerint érdemes lenne a kutatásunkat a jövőre nézve folytatni és kiterjeszteni a régióban. Célravezető lehet bevonni több középiskola diákjait és a tőlük kapott feleleteket összehasonlítani jelen kutatás eredményeivel, mely többek közt egyetemünk számára is hasznos információkkal szolgálna.

**A tudományos cikk a komáromi Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Karán futó KEGA 005UJS-4/2019 -es "Y és Z generáció menedzseri szakértelem hatékonyságának növelése a gamifikáció révén a tudomány és gyakorlat kontextusában" elnevezésű projekt részeredménye.**

## IRODALOMJEGYZÉK

- [1] Bolonský proces a európsky priestor vysokoškolského vzdelávania. (2002) EACEA, [cit. 2020-07-26] Interneten elérhető: <[https://ec.europa.eu/education/policies/higher-education/bologna-process-and-european-higher-education-area\\_sk](https://ec.europa.eu/education/policies/higher-education/bologna-process-and-european-higher-education-area_sk)>.
- [2] JUHÁSZ, Csilla Az elvárások hatásirányai. In. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására közleményei, Vol. 3, No. 1-2, 2011, pp. 109-116, ISSN 2062-1396, [cit. 2020-07-30] Interneten elérhető: <<http://acta.bibl.u-szeged.hu/30125/>>.
- [3] Kol. autorov. Analýza prepojenia absolventov stredných a vysokých škôl s potrebami trhu práce v kontexte financovania vzdelávania v SR (2017) Národný projekt – Centrum

- sociálneho dialógu II. Slovensko, Implementačná agentúra Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR, pp. 170. [cit. 2020-08-11] Interneten elérhető: <[https://www.ia.gov.sk/data/files/NP\\_CSD\\_II/Analyzy/RUZ/RUZ\\_Analyza\\_Analyza\\_pre\\_pojenia\\_absolventov\\_strednych\\_a\\_vysokych\\_skol\\_s\\_potrebami\\_trhu\\_prace\\_v\\_kontexte\\_financovania\\_vzdelavania.pdf](https://www.ia.gov.sk/data/files/NP_CSD_II/Analyzy/RUZ/RUZ_Analyza_Analyza_pre_pojenia_absolventov_strednych_a_vysokych_skol_s_potrebami_trhu_prace_v_kontexte_financovania_vzdelavania.pdf)>.
- [4] KORCSMÁROS, Enikő, BAŠA, Patrik, CSINGER, Bence Job Seeking Traditions in Three Districts of Southwest-Slovakia. In. Selye e-studies, Vol. 11, No. 1, 2020, pp. 35-41, ISSN 1338-1598, [cit. 2020-08-11] Interneten elérhető: <[https://www.researchgate.net/publication/341251963\\_SELYE\\_E-STUDIES\\_SELYE\\_E-STUDIES\\_Selye\\_e-studies](https://www.researchgate.net/publication/341251963_SELYE_E-STUDIES_SELYE_E-STUDIES_Selye_e-studies)>.
- [5] KORCSMÁROS, Enikő, Renáta MACHOVÁ, Zsuzsanna GÓDÁNY a Lilla FEHÉR. Streamlining Managerial Skills of Generation Z and Y by Gamification. In: ICERI 2019 : conference proceedings : 12th International conference of education, research and innovation : Seville (Spain) 11-13 November 2019: conference proceedings : 12th International conference of education, research and innovation : Seville (Spain) 11-13 November 2019. eds. L. Gómez Chova, A. López Martínez, I. Candel Torres. Valencia: IATED, 2019, s. 1454-1464 [USB-key]. ISBN 978-84-09-14755-7.
- [6] MACHOVÁ, Renáta, Enikő KORCSMÁROS, Lilla FEHÉR a Zsuzsanna GÓDÁNY. Gaming in Human Resources for Generations Y and Z. In: INTED 2020 : 14th annual International Technology, Education and Development Conference, Valencia, 2nd-4th of March, 2020: 14th annual International Technology, Education and Development Conference, Valencia, 2nd-4th of March, 2020. Luis Gómez Chova, Agustín López Martínez, Ignacio Candel Torres. Valencia: IATED, 2020, online, p. 577-581. ISBN 978-84-09-17939-8.
- [7] MACHOVÁ, Renáta, Enikő KORCSMÁROS, Lilla FEHÉR, Zsuzsanna GÓDÁNY, Silvia TÓBIÁS KOSÁR a Erika SERES HUSZÁRIK. Gamification in the Focus of Innovative Education Methods. DOI 10.36689/uhk/hed/2020-01-057 In: Hradec economic days : proceedings of the international scientific conference Hradec economic days 2020: proceedings of the international scientific conference Hradec economic days 2020. Pavel Jedlička, Petra Marešová, Krzysztof Firlej. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, 2020, P. 496-503. ISBN 978-80-7435-776-3. DOI 10.36689/uhk/hed/2020-01-000.
- [8] MASLOW, Abraham H. Motivation and Personality. New York : Harper & Brothers, 1954. 411 p. ISBN 978-0-06-041987-5.
- [9] OPHOFF, Jacques, KHAN, Tasneem, JOHNSTON, Kevin The Impact of an Augmented Reality Application on Learning Motivation of Students. In Advances in Human-Computer Interaction, Vol. 2019, 15 p. ISSN 16875893, [cit. 2020-08-11] Interneten elérhető: <<https://www.hindawi.com/journals/ahci/2019/7208494/>>.
- [10] RÁMHÁP, Szabolcs Felsőoktatási továbbtanulási motivációk Magyarországon a változó ifjúság és a piacosodó felsőoktatás tükrében : doktori értekezés tervezet. Győr : Széchenyi István Egyetem, 2017, 232 p.
- [11] SANTOS, Lester Theories of Motivation Content and Process theories. [cit. 2020-07-27] Interneten elérhető: <[https://www.academia.edu/37436822/Theories\\_of\\_Motivation\\_Content\\_and\\_process\\_theories\\_The\\_Distinction\\_between\\_Content\\_and\\_Process\\_Theories\\_of\\_Motivation](https://www.academia.edu/37436822/Theories_of_Motivation_Content_and_process_theories_The_Distinction_between_Content_and_Process_Theories_of_Motivation)>.
- [12] Vysoké školstvo (2002) [cit. 2020-07-25] Interneten elérhető: <<https://www.minedu.sk/vysoke-skolstvo/>>.
- [13] Vysokoškolské vzdelávanie. (2002) EACEA, [cit. 2020-07-25] Interneten elérhető: <[https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/types-higher-education-institutions-72\\_sk](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/types-higher-education-institutions-72_sk)>.

## VYSOKONÁKLADOVÁ ONKOLOGICKÁ LIEČBA A MEDICÍNSKA ETIKA

Ludovít GAŠPAR<sup>1</sup> - Iveta GAŠPAROVÁ<sup>2</sup>

### ABSTRACT

Cardiovascular and oncological diseases, with their incidence, prevalence and serious impact on the health status of the population, are of societal importance also in terms of the financial demands of their diagnostics and especially treatment. Therefore, it is important to reduce the incidence and mortality of these diseases and to improve the patients quality of life through a systematic implementation of evidence-based strategies. Despite the fact that survival in selected oncological diseases is rising, the epidemiological parameters in Slovakia are still worse than the average of European Union countries. Given the limited financial resources in the health system and the high prevalence of these diseases, a fair and transparent process of financing this sector is necessary. Health Technology Assessment or HTA is currently the major challenge in appraisal of medical innovations and healthcare systems. The accord of the economic sustainability of the health care financing system with the professional competence and moral integrity of health care workers is important, together with the social availability of adequate treatment for every citizen of the Slovak Republic. The aim of our work is to point out the need to apply the HTA methodology to clinical practice in terms of the concept of value for money.

### KEYWORDS:

Oncological diseases - Health technology assessment - Drug policy - Costs effectiveness - Medical ethics

### ÚVOD

Kardiovaskulárne a onkologické ochorenia sa v najväčšej miere podieľajú na celkovej morbidite a mortalite obyvateľstva ako Slovenskej republiky, tak i krajín Európy a rozvinutého sveta. Hlavnou príčinou úmrtí u mužov i žien v Európe sú kardiovaskulárne ochorenia, predovšetkým koronárna choroba srdca, cievne mozgové príhody, srdcové zlyhanie, náhla srdcová smrť a pľúcna embólia, avšak onkologické ochorenia sú hneď na druhom mieste tejto štatistiky. Tento podiel bude pravdepodobne ďalej narastať, a to aj vzhľadom na predlžovanie priemerného veku dožitia v dôsledku úspechov modernej medicíny, či už na báze komplexnej konzervatívnej liečby s účinnou farmakoterapiou, ako i intervenčnej liečby s využitím výtvarných technologického pokroku [1]. Nárastom populačných skupín vo vyšších decéniách, vrátane dlhovekosti, dochádza k nárastu výskytu týchto chorôb. Táto problematika je preto významná celospoločensky, nielen zo zdravotníckeho, ale aj ekonomického hľadiska, keďže viaceré zo skupín onkologických liekov významne zvyšujú ekonomickú záťaž zdravotníckych

---

<sup>1</sup> Prof. MUDr. Ludovít Gašpar, CSc. - I. interná klinika LF UK a UNB, Nemocnica Staré Mesto, Mickiewiczova 13, 813 69 Bratislava; Fakulta zdravotníckych vied UCM v Trnave, Rázusova 14, 921 01 Piešťany, e-mail: [ludovitgaspar@gmail.com](mailto:ludovitgaspar@gmail.com)

<sup>2</sup> MUDr. Iveta Gašparová, PhD. - Ústav lekárskej biológie, genetiky a klinickej genetiky LF UK a UNB, Sasinkova 4, 811 08 Bratislava

systémov, ktorých finančné možnosti sú limitované. Pre zlepšenie situácie v oblasti kardiovaskulárnych a onkologických chorôb na Slovensku, je nevyhnutné implementovať do každodennej praxe racionálne prvky prevencie, modernej včasnej diagnostiky, urgentnej i následnej dlhodobej liečby, rehabilitácie a ošetrovateľských procesov. Sem patrí i problematika nevyliciteľne chorých v terminálnom štádiu onkologického ochorenia. Transparentné, spravodlivé a finančne efektívne riešenie tejto problematiky, je jedným z predpokladov ekonomickej udržateľnosti a dostupnosti farmakoterapie pre tieto celospoločensky osobitne významné skupiny chorôb.

## MORTALITA ZAPRÍČINENÁ ONKOLOGICKÝMI OCHORENAMI NA SLOVENSKU

Údaje o vývoji úmrtnosti zapríčinenej nádorovými ochoreniami v priebehu rokov 1996 až 2018 ukazujú nárast absolútneho počtu úmrtí. Päť najčastejších príčin úmrtia z kategórie nádorových ochorení v roku 2018 u mužov a žien ukazuje **Tabuľka 1**.

Podľa štatistických údajov zapríčinili zhubné onkologické ochorenia v roku 2018 v SR celkovo 13 714 úmrtí. Alarmujúce je, že Slovensko je krajina, ktorá má druhý najvyšší výskyt rakoviny hrubého čreva na celom svete [2]. Tieto čísla poukazujú na obrovský spoločenský význam týchto ochorení.

**Farmakoekonomika** je vedecká disciplína, ktorá študuje ekonomické aspekty a súvislosti farmakoterapie s cieľom optimalizovania racionálnej liekovej politiky na všetkých úrovniach jej realizácie. Metódy farmakoekonomického hodnotenia predstavujú vedecky definované a overené postupy na kvantifikovanie a vzájomné porovnanie ekonomickej prospešnosti odlišných postupov farmakoterapie vo vzťahu ku nákladom potrebným na ich realizáciu. Jej cieľom má byť optimalizácia a zabezpečenie primeranej dostupnosti racionálnej farmakoterapie. Avšak v prostredí všeobecného finančného deficitu (v zdravotníctve obzvlášť) je bezpodmienečne potrebné rozhodovať eticky s úsilím o súlad individuálneho a spoločného dobra. Veľmi dôležitou a značne komplexnou otázkou klinickej onkológie je problém vysokonákladovej farmakoterapie u onkologických pacientov, pretože naráža na problém limitu existujúcich finančných zdrojov. Pri rozhodovaní o pridelení zdrojov na poskytnutie tejto vysokonákladovej farmakoterapie v onkológii, dochádza často ku etickému stretu medzi záujmami a nárokmi jednotlivého pacienta a záujmami a zodpovednosťou spoločnosti ako celku [3]. Medzi kľúčové etické problémy, práve pri rozhodovaní o úhrade vysokonákladových a hypernákladných liekov pre onkologických pacientov na konci života, patrí predovšetkým samotná hodnota ľudského života v tejto koncovej fáze z aspektu predĺženia života a ovplyvnenia jeho globálnej kvality. Rozsah zdravotnej starostlivosti hradenej z verejného zdravotného poistenia ktorý priamo ovplyvňuje dostupnosť onkologickej liečby na Slovensku stanovuje Zákon č. 577/2004 Z. z. o rozsahu zdravotnej starostlivosti uhrádzanej na základe verejného zdravotného poistenia a Zákon č. 363/2011 Z. z. o rozsahu a podmienkach úhrady liekov, zdravotníckych pomôcok a dietetických potravín na základe verejného zdravotného poistenia, ktorý prešiel za posledné roky viacerými novelizáciami. Pomalá dynamika trhu s onkologickými liečivami na Slovensku poukazuje na limitovanú aplikáciu inovatívnych terapií. Priemerná cena onkologického liečiva na Slovensku medzi rokmi 2015 a 2018 klesla, čo vypovedá o nedostupnosti drahých inovatívnych liekov. Pre porovnanie, v Nemecku stúpila táto cena za roky 2015 až 2018 o 40%. Podiel biologicky podobných liekov je na Slovensku iba 7 %, v Nemecku 10 %. Zo 62 inovatívnych onkologických liekov schválených EMA v období od januára 2009 do januára 2017 bolo na Slovensku kategorizovaných iba 23 %. Pre porovnanie, v Nemecku to bolo 100 % a v Českej republike 52 %. Navyše, proces kategorizácie na Slovensku trvá priemerne až 4 krát dlhšie ako v Nemecku (približne 4 roky verzus 1 rok) a približne o rok dlhšie ako v Českej republike [4]. V posledných rokoch došlo k zmenám v legislatíve a tým pádom k zlepšeniu možností použitia inovatívnej liečby, avšak tieto zmeny sa

stále nezdajú byť dostačujúce. Prvá rozsiahlejšia novela Zákona č. 363/2011 Z.z., najmä § 10, ods. 6, ktorá umožnila kategorizáciu liekov používaných v terapii zriedkavých ochorení (t.j. ochorení s incidenciou v Slovenskej republike menšou ako 1:50 000) ktoré nemusia preukazovať nákladovú efektivitu, vstúpila do platnosti v roku 2018. Táto novela umožnila širšie používanie viacerých cielených onkologických liekov, dovtedy dostupných len na výnimku. Okrem toho boli do skupiny onkologických liekov L01 zaradené viaceré cytostatiká a imunoterapeutiká. Vďaka tejto novele bol kategorizovaný prvý na Slovensku dostupný liek onkologickej imunoterapie. Tento novelizovaný zákon tiež definuje originálny, generický, biologický a biologicky podobný liek, ako aj trojprahové zníženie cien pre biologicky podobné lieky v porovnaní s originálnym liekom (-45 % pre prvé, -10 % pre druhé a -5 % pre tretie generikum). Zmena, ktorá v najväčšej miere zlepšila dostupnosť inovatívnej onkologickej liečby je doplnenie §7 a Zmluva o podmienkach úhrady lieku zdravotnou poisťovňou, ktorý umožnil aplikáciu princípu "Managed Entry Agreements" používaného v mnohých krajinách. Tento princíp umožňuje použitie extrémne drahých inovácií v liečbe a definuje podmienky tak, aby boli výhodné pre platcu, systém a pacienta a zároveň aj pre výrobcu [5]. Problém vysokonákladovej farmakoterapie, ktorá v pri hodnotení nákladov na získanie 1 QALY (angl. quality adjusted life year) alebo "roku života s primeranou kvalitou" prekračuje limit efektívnosti, predstavuje jednu z komplexných otázok klinickej onkológie. Moderné onkologické lieky predstavujú záťaž pre verejné zdroje určené na financovanie zdravotnej starostlivosti. Pri prideliťovaní týchto zdrojov dochádza k etickému konfliktu medzi záujmami a nárokmi jednotlivca a záujmami spoločnosti a neraz vyvstáva citlivá otázka hodnoty ľudského života [6]. Hodnotenie zdravotníckych technológií alebo aj HTA (Health Technology Assessment) je v súčasnosti výzvou pri posudzovaní medicínskych inovácií a zdravotníckych systémov. Vo vyspelých krajinách OECD, kde má HTA tradíciu a dostatočné personálne a materiálno-technické kapacity, je potom možné uplatniť získané vedomosti a zručnosti vo viacerých rovinách, a to: MAKRO úroveň (tzv. „full-HTA“) – komplexné hodnotenie, formulácia už spomínaných zdravotných a liekových politík štátu, pre účely ktorých sú prevádzkované zvyčajne nezávislé HTA agentúry, financované z verejných zdrojov alebo ako súčasť akademického prostredia aplikovaného medicínsko-ekonomického výskumu. MEZO úroveň (tzv. „rapid-HTA“) – zvyčajne rýchle, zjednodušené hodnotenie a posúdenie pre účely financovania z verejných zdrojov na úrovni zdravotných poisťovní alebo vyšších územných celkov či regiónov. MIKRO úroveň (tzv. „mini-HTA“) – poskytovatelia zdravotnej starostlivosti (HTA oddelenia jednotlivých zdravotníckych zariadení [7]. V súčasnosti sa čoraz viac dostáva do popredia koncept „hodnoty za peniaze“, v anglickej terminológii označovaný aj ako „value-based pricing“ alebo „value-for-money“. Na európskej úrovni sa popri klinických a priamych medicínskych ekonomických parametroch (tzv. perspektíva platiteľa zdravotnej starostlivosti, zdravotnej poisťovne a pod.) hodnotenia a posudzovania posilňuje navyše aj skúmanie hodnoty zdravotníckych technológií v kontexte nemedicínskych domén, akými sú uvedené organizačné, sociálne, legislatívne a etické aspekty [8,9].

### ŠPECIFIKÁ MEDICÍNSKEJ ETIKY V SÚČASNOSTI

Možno konštatovať, že popri liečbe akútnych koronárnych syndrémov a náhlych cievnych mozgových príhod, patrí i klinická onkológia k najúspešnejším oblastiam súčasnej medicíny. Vďaka pokroku v diagnostike a liečbe sme dokázali mnohých pacientov vyliečiť, predĺžiť ľudské životy, zmierniť utrpenia pacientov a zlepšiť kvalitu ich života. Nemožno ale opomenúť, že sú i pacienti, kde dochádza ku postupnému zlyhaniu liečby, vyčerpaniu kuratívnych možností, so sprievodnou zlou kvalitou života. Vysoké náklady komplexnej onkologickej liečby, ako i dlhodobejšej zdravotnej a sociálnej starostlivosti, nedostatok kapacít pre dlhodobu či terminálne chorých, ako i pretrvávajúce nedostatky v starostlivosti o kriticky chorého na konci života, prinášajú často etické dilemy [3]. Preto je veľmi dôležité, aby

medicínska etika, so svojimi normami a princípmi bola lekármi, ako i profesionálmi v rámci zdravotníckych pomáhajúcich profesií, poznaná a dodržiavaná. Povinnosti lekára a zdravotníckeho personálu voči pacientom, kolegom a voči verejnosti opisuje deontológia.

**Deontológia** je súčasťou lekárskej etiky a určuje rozsah morálneho konania, ktorý má zdravotnícky personál na každej úrovni pomoci pacientovi rešpektovať. Pre každodennú prax platia isté univerzálne normy a princípy, predovšetkým princíp beneficencie, princíp non-maleficencie, princíp spravodlivosti a princíp autonómie. Dôležité sú i princípy solidarity, transparentnosti, opatrnosti a zodpovednosti. Jedným z hlavných cieľov etiky je nájsť racionálne základy na podporu morálnych súdov, noriem, pravidiel a špecifikovať ich. I medicínska etika je vo svojej podstate súborom zásad ľudskeho správania, pričom na správne rozhodnutie človek potrebuje patričné poznanie a osvojenie si morálnych zásad. Uplatnením etického hodnotenia v určitej oblasti ľudskej činnosti vznikli tzv. aplikované etiky, napr. lekárska etika, zdravotnícka etika, ošetrovateľská etika, bioetika. Kľúčovým pojmom z aspektu etiky je i dôstojnosť človeka. Osobná dôstojnosť je pojem, ktorý vyjadruje predstavy o hodnote každého človeka ako slobodnej, svojprávnej a autonómnej ľudskej bytosti. Pracovníci v zdravotníckych profesiách sa pri výkone činnosti neradi iba právnymi, ale aj etickými normami, pričom základným princípom ostáva prospešnosť pre ľudí, ktorí bojujú o svoje zdravie, a často i samotný život. Každý diagnostický a liečebný úkon, i s využitím najmodernejších technológií, musí mať na zreteli pomoc človekovi. Pacient s dôverou odovzdáva do rúk zdravotníckeho profesionála to najhodnotnejšie čo má, a to svoj vlastný život. V rámci tejto dôvery je nevyhnutné zachovávať lekárske tajomstvo, čím lekár preukazuje patričný rešpekt voči dôvere, ktorú mu vyjadril jeho pacient.

**Zdravie** je podľa definície potrebné chápať ako stav úplnej fyzickej, psychickej a sociálnej pohody, a nie iba ako neprítomnosť ochorenia alebo poruchy telesnej funkcie. Procesom starnutia sa však mnohé z týchto atribútov strácajú.

**Starnutie** je špecifický, nevratný a neopakovateľný biologický proces, ktorý je univerzálny pre celú prírodu a jeho priebeh je nazývaný životom. Dĺžka života je pritom geneticky determinovaná a pre každý druh špecifická. Starnutie nezačína šesťdesiatym alebo sedemdesiatym rokom života, ale už od narodenia. Podiel starších a starých ľudí v našej populácii narastá. Zmeny v zložení obyvateľstva podľa ekonomických vekových skupín jednoznačne poukazujú na starnutie obyvateľstva. Kým v roku 2000 podiel obyvateľov Slovenskej republiky v predproduktívnom veku bol 19,2 %, do roku 2018 sa znížil na 15,7 %. Naopak, podiel obyvateľov v poproduktívnom veku (65 rokov a viac) sa zvýšil z 11,5 % v roku 2000 na 16,0 % v roku 2018. V roku 2018 sa v porovnaní s rokom 2000 znížil počet obyvateľov Slovenskej republiky vo veku 0 – 29 rokov o 24,4 %. Za ostatných 18 rokov sa počet mladých ľudí vo veku od 10 do 19 rokov znížil až o 36,3 % [10]. To sú alarmujúce čísla. Oproti kultu mladosti stojí starnutie a smrť. Spoločnosť ju ale akoby vytesňovala z povedomia. Paliatívna starostlivosť o pacientov v terminálnom štádiu onkologického ochorenia si v našom systéme zdravotnej starostlivosti vyžaduje zásadné zlepšenie, keďže štatistické údaje sú neúprosne. Odporúčania Európskej asociácie paliatívnej starostlivosti (EAPC) z roku 2011 stanovujú ako optimálny počet 80 až 100 lôžok paliatívnej starostlivosti na 1 milión obyvateľov. To by znamenalo, že na Slovensku je potrebných 440 – 550 lôžok dlhodobej paliatívnej starostlivosti. V roku 2019 ich bolo k dispozícii 276, pričom iba pri 91 z nich je zabezpečená odborná medicínska starostlivosť špecialistom v paliatívnej medicíne. Akútnych lôžok je podľa odporúčaní potrebných približne 10 na jeden milión obyvateľov, to znamená, že na Slovensku by ich ideálne malo byť k dispozícii asi 55. Reálne bolo akútnych paliatívnych lôžok na Slovensku v roku 2019 len 19 a to iba v Bratislave na Klinike klinickej onkológie Národného onkologického ústavu. Toto poukazuje na nedostatočnú implementáciu paliatívnej medicíny v systéme zdravotnej starostlivosti Slovenskej republiky. [5]. V priebehu posledných 25 rokov viedli významné pokroky v diagnostike a liečbe onkologických ochorení ku signifikantnému

zlepšeníu klinických výsledkov. Avšak náklady na liečbu, vrátane chemoterapie, cielenej terapie a v poslednej dobe aj imunoterapie, sú značné. S vývojom nových liečiv dochádza z zväčšovaním tzv. "health gap" – rozdielu medzi tým, akú liečbu je moderná medicína schopná poskytnúť, a tým, akú liečbu je systém financovania zdravotníctva schopný uhradiť. Toto predstavuje problém nielen ekonomický a politický (rast nákladov na zdravotníctvo), ale aj etický. Sem patria i kritéria na spravodlivé poskytovanie vysokonákladovej onkologickej liečby pri limitovanom množstve finančných zdrojov [11,12]. Týchto kritérií na ich rozdeľovanie môže byť viacero, počnúc medicínskymi kritériami a končiac hodnotením vzájomného pomeru ekonomickej efektívnosti a zdravotnej prospešnosti. Vo vyspelej, demokratickej spoločnosti, by ale zásadným kritériom rozdeľovania zdrojov na túto liečbu mala byť spravodlivosť a transparentnosť.

## ZÁVERY

Problematika morbidity a mortality na kardiovaskulárne a onkologické ochorenia je veľmi aktuálna, keďže štatistické údaje z aspektu incidencie a prevalencie sú nepriaznivé. Z toho vyplýva i zvýšená finančná záťaž pre celý systém financovania zdravotníctva. Okrem farmakoekonomických kritérií vstupuje do tejto problematiky i nesmierne významný činiteľ, ktorým je medicínska etika. Z etického hľadiska je dôležité, aby alokácia finančných prostriedkov bola spravodlivá a transparentná. Tomu má napomáhať i optimálne využívanie a hodnotenie zdravotníckych technológií (HTA- Health Technology Assessment) s cieľom zabezpečiť bezpečnú, vysoko kvalitnú a účinnú zdravotnú starostlivosť. Ekonomická udržateľnosť a dostupnosť diagnostiky i liečby, musí byť v súlade s prospechom ako pre občana - pacienta, tak i pre spoločnosť - ako celok. Nezabúdajme, že problematika zdravotníctva, jeho kvality či nekvality, sa dotýka každého z nás, od narodenia až po smrť. S demografickým vývojom v Slovenskej republike - stárnutím populácie - sa táto téma stáva ešte aktuálnejšou. Pred našou spoločnosťou sú na riešenie dôležité výzvy, ktoré súvisia s inováciou poskytovaných zdravotníckych služieb na báze nových informačných technológií a nových foriem zdieľanej komunikácie v znalostnej ekonomike zdravia, ale i s hľadaním zdrojov či prehodnocovaním súčasných kapacít zdravotníckeho systému.

## LITERATÚRA

- [1] ADAMKOV, P., SZILÁGYIOVÁ, P., PASTOREK, T. *Fond onkologických liekov – východisko či cieľ, ako hradiť inovatívnu onkologickú liečbu?* Onkológia, 2014; 9 (1): 12-18.
- [2] GAŠPAROVÁ, I. *Financovanie liečby onkologických ochorení – preplácanie zdravotnými poisťovňami a náklady hradené pacientom.* (Špecializačná práca). Univerzita Komenského v Bratislave. Lekárska fakulta; Bratislava: UK, 2020: 59 s.
- [3] GLASA, J., GLASOVÁ, H. *Farmakoekonomika a etika v onkológii: etické dilemy a možnosti ich riešenia.* Bratislava : Onkológia, 2014; 9 (1): 19-23.
- [4] HLINKOVÁ, L., TESAŘ, T. *Finančné náklady v kontexte farmakoterapie onkologických ochorení.* Onkológia, 2014; 9 (1): 8-11.
- [5] HLODÁKOVÁ, V., DIBA, Chakamef S. *Incidencia zhubných nádorov v Slovenskej republike 2011.* Bratislava: Národný onkologický register SR, 2018; 198 s. ISBN 978-80-89292-64-6.
- [6] [https://www.noisk.sk/data/2019/2019-05-09-NOI\\_vyrocka\\_II\\_final\\_epub\\_stranky\\_03.pdf](https://www.noisk.sk/data/2019/2019-05-09-NOI_vyrocka_II_final_epub_stranky_03.pdf)
- [7] KHOREL, T. *Konferencie Onkológia na Slovensku.* [online]. Bratislava: IQVIA, 2019. Dostupné na internete: <<https://www.nierakovine.sk/files/2019/presscentrum/2019-05-31-onkologia-na-Slovensku-2019-Tomas-Khorel-IQVIA.pdf>>.



- [8] NÁRODNÉ CENTRUM ZDRAVOTNÍCKYCH INFORMÁCIÍ, Národný onkologický register Slovenskej republiky – Prezentácia výstupov. Bratislava, 2019. Dostupné na internete: <https://iszi.nczisk.sk/nor.sr/mortalita>
- [9] PALUCH, A., VITÁRIUS, L. *Farmakoeconomika onkologickej liečby z pohľadu zdravotnej poisťovne*. Bratislava: Onkológia, 2008; 3 (1): 28-31.
- [10] REČKOVÁ, M., MEGO, M. *Stav klinickej onkológie na Slovensku. Výročná správa za rok 2018*. [online]. Bratislava: Národný onkologický inštitút, 2019. [cit. 2020-01-19]. Dostupné na internete:
- [11] ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2019. *Demografia a sociálna štatistika. My v číslach. Pohyb obyvateľstva 2018*. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky (sprístupnené 25/09/2019).
- [12] TOMEK, D. *Využitie inovatívnych liekov v onkológii na Slovensku – porovnanie so svetom*. Onkológia (Bratisl.) 2008, 3 (1): 14-17.
- [13] VIŠŇANSKÝ, M., SUCHOVIČ, R. *Hodnotenie zdravotníckych technológií a hodnota za peniaze v liekovej politike*. Onkológia (Bratisl.) 2017; 12 (2): 86-88.

*Tabuľka 1- Päť najčastejších príčin úmrtí z kategórie nádorových ochorení v roku 2018 v SR*

Poradie	Muži		Ženy	
	MKCH - 10	n	MKCH - 10	n
1.	Zhubný nádor priedušiek a pľúc	1657	Zhubné nádory prsníka	1046
2.	Zhubný nádor prostaty	699	Zhubný nádor priedušiek a pľúc	605
3.	Zhubné nádory hrubého čreva	649	Zhubné nádory hrubého čreva	516
4.	Zhubné nádory pankreasu	430	Zhubné nádory pankreasu	411
5.	Zhubné nádory žalúdka	399	Zhubné nádory vaječníka	290



## **ATÍPIKUS FOGLALKOZTATÁSI FORMÁK ISMERETE SZLOVÁKIÁBAN - VÉLEMÉNYEK TÜKRÉBEN**

**Zsuzsanna GÓDÁNY<sup>1</sup> - Melinda SZÉKELY<sup>2</sup>**

### **ABSTRACT**

The work is very important factor in people's lives. Atypical forms of employment began to spread significantly in some countries in the 1990s and 2000s. In this study we focused to the national and international directions in the atypical forms of employment, and freelancers. The most common forms are part-time employment, teleworking, job-sharing, labour hire, student work and freelancer. The aim of the study is to provide a comprehensive picture of the knowledge of today's Slovak citizens about atypical forms of employment. Among the observation methods, the questionnaire survey was chosen. Based on the results, we can say, that the presence of atypical forms of employment is still low in Slovakia. We can say that future workers are open to new forms of employment. In order to maintain this openness, we believe that each atypical form of employment should be promoted in several ways.

### **KEYWORDS**

forms of atypical employment, employment, labour market, job-sharing, student work, teleworking, part-time employment, labour hire

### **BEVEZETŐ**

A munka, a munkavállalás egy nagyon fontos tényező az emberek életében, hiszen a hétköznapiak (gyakran a hétvégék) nagy részét a munkahelyükön töltik. Saját létszükségleteik fenntartásához, illetve a mindennapi élethez pénzre van szüksége az embereknek, amihez elsősorban egy munka elvállalására van szükség.

Hosszú ideig az embereknek a munkába járás egy hétfőtől péntekig tartó, napi nyolcórás tevékenység volt. Még a mai napig ezt tartjuk a megszokottnak, úgymond tipikusnak. Viszont az évek során különböző okok miatt, mint például gazdasági válságok, kialakultak az úgynevezett „atipikus“ foglalkoztatási formák, melynek számos változata fellelhető a munkaerőpiacon.

Az atipikus foglalkoztatási formák már több országban jelentősen terjedni kezdtek az 1990-es, 2000-es években, és ahogy egyre előrébb haladunk, annál inkább válnak az atipikus formák tipikussá. Hiszen a mai fiataloktól a távmunka, a „home office“, a részmunkaidős foglalkoztatás és még sorolhatnánk, nem egy távolálló dolog. Az atipikus foglalkoztatás nagyon jó alternatíva lehet olyan munkavállalók részére, akik valami oknál fogva a munkaerőpiac peremére kerültek, esetleg teljesen kiszorultak róla. Ezenkívül nem elhanyagolható az a tény sem, hogy a cégek, vállalatok számára is nagyszerű lehetőség az atipikus foglalkoztatás, hiszen sok esetben le

---

1 PhDr. Zsuzsanna Gódány, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Menedzsment tanszék godanyz@uj.s.sk

2 Bc. Melinda Székely, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Mgr. hallgató, 125004@student.uj.s.sk

tudják csökkenteni a költségeiket és a megspórolt összeget befektethetik más területekre, ahol nagyobb szükség van rá, pl. innováció. A vállalatok számára plusz előnyként jöhet szóba az is, hogy az atipikus foglalkoztatási formáknak köszönhetően, az alkalmazottaik kiegyensúlyozottabbak, jobban a munkára tudnak összpontosítani. Manapság egyre inkább aktuálissá válnak a szokásostól eltérő foglalkoztatási formák ezáltal jó lehetőség adódik a munkaerőpiac átalakítására.

A tanulmány célja az, hogy egy átfogó képet tudjunk adni arról, hogy a mai szlovák állampolgárok milyen ismeretekkel rendelkeznek az atipikus foglalkoztatási formákkal kapcsolatban.

### **Az atipikus munkaviszony, mint fogalom**

Egy definíció megalkotása esetében felmerül az a veszély, hogy az vagy nem tartalmazza az összes alá tartozó jelenséget, vagy túl tágan húzza meg a határokat. Az atipikus munkajogviszony fogalmának meghatározása még ennél a szokásos fogalomalkotási feladatnál is több nehézséget rejt magában. Jelen esetben az okoz problémát, hogy a megjelent tanulmányok, monográfiák szinte minden egyes esetben más és más tárgykört jelölnek meg atipikus munkajogviszonyként és ennek hatására a lehető legszínesebb képet mutatják a definíciók is. Az atipikus munkaviszony több szakterület népszerű és gyakori kutatási területe (munkajogtudomány, a szociológia és a közgazdaságtudomány). Ennek köszönhető az, hogy egy jelenségre, a különböző szakirodalmak más kifejezéseket használnak és magát a definíciókat is más szemszögből közelítik meg [2].

Az atipikus munkaformák meghatározását a tipikus munkavégzési keret leírásával kezdhetjük. A heti 40 órában, határozatlan idejű szerződéssel foglalkoztatott alkalmazottak tartoznak ebbe a csoportba, akik néha az ún. aszociális időszakokban is, tehát este, éjjel, vagy hétvégén is végzik tevékenységüket [7]. Az Eurofond által meghatározott definíció alapján atipikus munkavállalás, illetve foglalkoztatás olyan munkaviszonyra utal, amely nem felel meg a „standard vagy tipikus” teljes munkaidős modellnek. Ez utóbbi egy társadalmilag biztonságos, határozatlan idejű teljes munkaidős állásként definiálható, a szokványos munkaórák számával, amely garantálja a rendszeres bevételt. A jövedelemből szociális rendszereken keresztül biztosítja a nyugdíj kifizetéseket, valamint biztonságot nyújt betegség és munkanélküliség esetén, [4]., tehát a szokásosan a napi nyolc órás, munkahelyen, határozatlan munkaidős szerződéssel bér munkát végzők munkáját tekintik foglalkoztatásnak. Azok a foglalkoztatási formák pedig, amelyek a szokásostól eltérnek - egyértelműen - atipikusnak számítanak [8]. Sokan tekintenek úgy az atipikus munkavégzés különböző formáira, mint a „normál munka” helyébe lépő tartós foglalkoztatási módokra. Az atipikus foglalkoztatás szinte valamennyi szószólója a piaci változásokhoz való gyors alkalmazkodást emeli ki előnyként, és a termelés, vagyis a munkaadók érdekeit szolgáló eszköznek is tekinti. Ugyanakkor gyakran kerül említésre a családbarát jelleg is. Elsősorban a pályakezdő fiatalok és a nők számára elfogadható, sőt akár előnyösnek is mondható formának tekinthetők [1].

Az 1. táblázatban röviden összefoglalva láthatóak a főbb ismérvek, amelyek mentén különbözik egymástól a tipikus és az atipikus foglalkoztatási forma.

*1. táblázat: A tipikus és az atipikus foglalkoztatás ismérveinek összehasonlítása*

<b>Tipikus foglalkoztatás</b>	<b>Jellemzők</b>	<b>Atipikus foglalkoztatás</b>
Határozatlan idejű	Munkaszerződés időtartama	Határozott idejű
Egy munkáltató	Munkáltatók száma	Akár több munkáltató
Vállalati telephely	Munkavégzés helye	Otthon/Változó helyszín
Kötött/Meghatározott	Napi munkaidő	Rugalmas/Kötetlen

Kötött bér	Bérezés	Teljesítménybér
Alkalmazotti	Foglalkoztatás formája	Alkalmazotti vagy önfoglalkoztatás

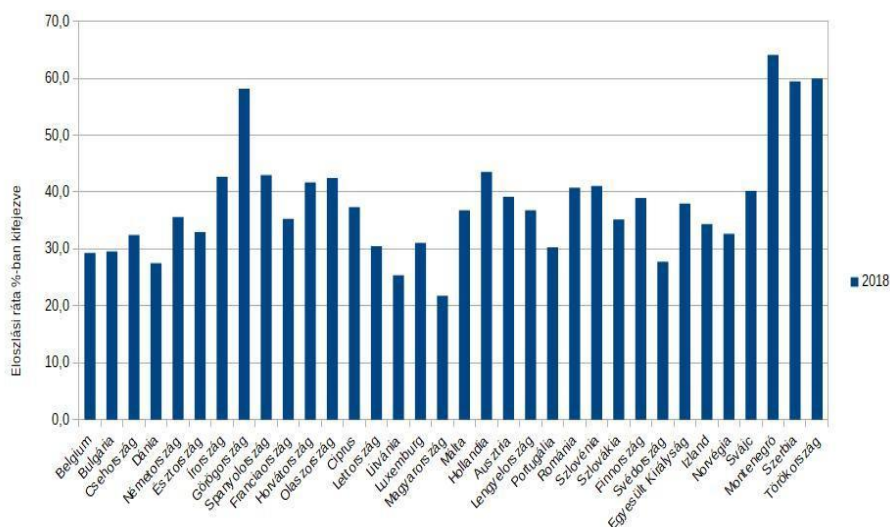
Forrás: Jarjabka, 2007, 310.old.

Az 1. táblázatban láthatjuk, hogy 6 jellemző alapján hasonlítjuk össze az atipikus és a tipikus foglalkoztatási formákat. A legfőbb ismérv, amiben különböznek a munkaszerződés érvényessége. Míg a tipikus foglalkoztatási formára jellemző, hogy határozatlan idejű munkaszerződésre kötik, addig az atipikusnál projekt alapú munkavégzés folyik, így megvan határozva pontos érvényességi dátum. A következő, hogy míg a tipikus foglalkoztatásnál egy munkavállaló egy cégnél, munkáltatónál dolgozik, addig az atipikus foglalkoztatásnál nagyon gyakori, hogy egy munkavállaló több cég alkalmazottjaként is jelen van. Aztán megemlíthetjük még azt is, hogy „normális” esetben a munkavállaló mindig egy helyre, ugyanabba az irodába, gyárba, ugyanabban az időpontban megy be dolgozni nap, mint nap. Ezzel ellentétben az atipikus foglalkoztatásnál gyakran az alkalmazott nem jár be egy bizonyos munkahelyre, hanem otthonról, kávézókból, különböző helyszínekről dolgozik és olyan időpontban, ami számára megfelelő. A bérezésben és a foglalkoztatás formájában is vannak eltérések. Míg egy átlagos munkavállaló meghatározott órabérben, havi bérben, alkalmazotti viszonyban van foglalkoztatva, addig az új formáknál projekt alapú bérezés, munkánkénti változó órabér és gyakran önfoglalkoztatás a jellemző [9].

### A leggyakoribb atipikus foglalkoztatási formák és jellemzésük

Az atipikus foglalkoztatási formák elterjedése egyre népszerűbb az egész világon. Az egyének manapság egyre nagyobb arányban szembesülnek a munka és a magánélet összeegyeztetésének problémájával, így igényként fogalmazódik meg, hogy lehetőség szerint a munkavégzésük helyét, idejét is befolyásolni tudják. Erre az igényre jelentek meg válaszként az atipikus foglalkoztatási formák [16].

Az atipikus foglalkoztatási formák aránya egészen eltérő lehet az egyes országokban, amelyet a következő ábrán láthatunk.



1. ábra: Atipikus foglalkoztatási formák megoszlása az egyes országokban

Forrás: Eurostat, 2020, online

A fenti ábrán láthatjuk, hogy hogyan is oszlik meg az atipikus foglalkoztatás az egyes országokban. A legfrissebb adatok a 2018-as évből származnak, amelyet az Eurostat oldalán találhatunk meg. Ezen adatok alapján elmondhatjuk, hogy az egyes országokon belül is eléggé

megosznak az atipikus foglalkoztatási formák megjelenéséről az eredmények. A legmagasabb arányban Montenegróban van jelen az atipikus foglalkoztatás, amely eléri a 64,1%-ot, míg a legkevésbé elterjedt a szomszédos Magyarországon, ahol alig 21,8%-ban vannak jelen ezen foglalkoztatási formák. Hazánkban 35,2%-ban volt elterjedt az atipikus foglalkoztatás a 2018-as évben, ami még így is alacsonyabb az európai uniós átlagnál, ami 38,67% volt ebben az évben [6].

Az atipikus foglalkoztatás formáinak sokszínűségében könnyű elveszni. A nem tipikus foglalkoztatási formák kategorizálásához Poór és társai (2013, 52.-79.old.) művét vettük alapul, akik Nacsá Beáta [14] felosztását alkalmazták. Nacsá rendszerében 4 fő csoport található, ami a munkaidő hosszára, a foglalkoztatottság időtartamára, a munkavégzés helyére, valamint a jogviszony alanyainak számára helyezi a hangsúlyt. A szakirodalom, illetve a szakzsargon az atipikus foglalkoztatások közé sorolja a részmunkaidőt, a rugalmas munkaidő-beosztást, az otthoni és távmunkát, a munkaerő-kölcsönző közvetítésével vagy vállalkozási szerződéssel végzett munkát, sőt, esetenként még az önfoglalkoztatást is [13].

### A kutatás célja és módszertana

Manapság egyre gyakrabban találkozhatunk a szokásostól eltérő formában foglalkoztatott alkalmazottakkal a világ összes pontján.

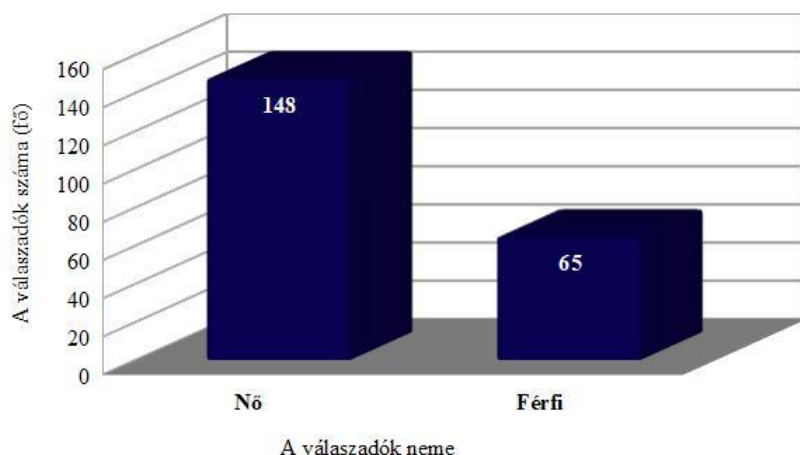
Fő célunk az volt, hogy információt kapjunk a megkérdezettek tudásáról, pontosabban arról, hogy mennyire vannak jelen a köztudatban az atipikus foglalkoztatási formák. Vajon ismerik-e őket, hallottak-e róluk és van-e tapasztalatuk munkavállalóként a nem tipikus foglalkoztatási formákkal kapcsolatban?

A kutatásunk alapjaként 5 nagyon gyakori atipikus foglalkoztatási formát vizsgáltunk meg, melyek a következők voltak: távmunka, részmunkaidős foglalkoztatás, diákmunka, munkamegosztás és a munkaerő-kölcsönzés.

A megfigyelési módszerek közül a kérdőíves vizsgálatot választottuk. Összesen 260 darab kérdőívet küldtünk szét a célcsoportnak, ebből 213 értékelhető kérdőív érkezett vissza, így elmondhatjuk, hogy megfelelő válaszadási aránnyal (81,92%-os) rendelkezünk az elemzések elvégzéséhez. A kérdőíves kutatásunkat online kérdőív formában készítettük el és küldtük szét.

### A kutatás eredményei

A kérdőívünket kitölthette az, aki 1960 után született és szlovákiai lakos. Az alábbi ábrán látható, hogy a kitöltőink többsége nő volt. Összesen 148 nő és 65 férftól kaptunk megfelelően kitöltött kérdőívet.



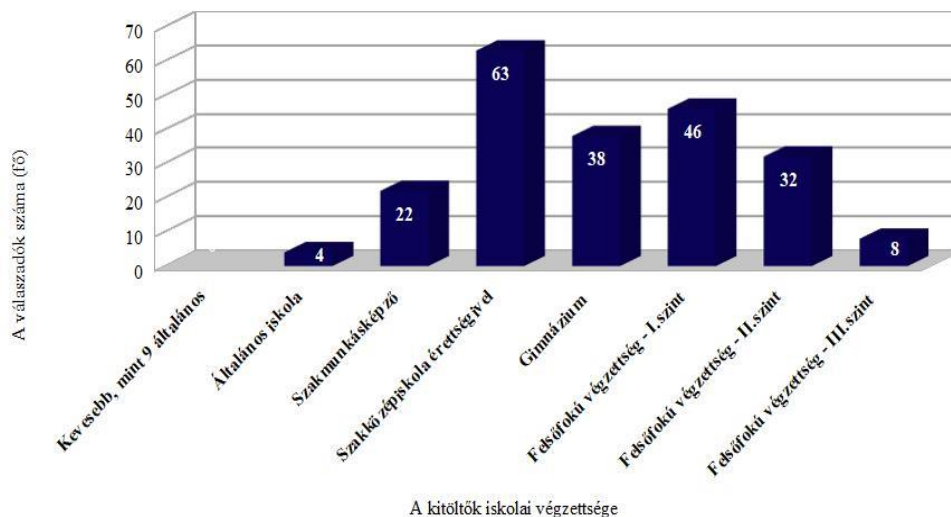
2. ábra: A válaszadók nem szerinti eloszlása  
Forrás: saját kutatás

A kitöltők női tagja közül összesen 75 lakik különböző falvakban, míg 73 nő városokban. A férfi kitöltők közül összesen 31-en laknak faluban, míg 34-en városban. Ez azt jelenti, hogy a 213 válaszadó közül 106-an laknak falvakban, míg 107-en városokban.

A következő demográfiai adat, amelyet megvizsgáltunk az az iskolai végzettség szerinti eloszlás. A kitöltők között megkérdeztük, hogy jelenleg milyen iskolai végzettséggel rendelkeznek.

A válaszadók 8 válaszlehetőség közül választhattak, melyek a következők:

- kevesebb, mint 9 általános
- általános iskola
- szakmunkásképző
- szakközépiskola érettségivel
- gimnázium
- felsőfokú végzettség – I. szint
- felsőfokú végzettség – II. szint
- felsőfokú végzettség – III. szint

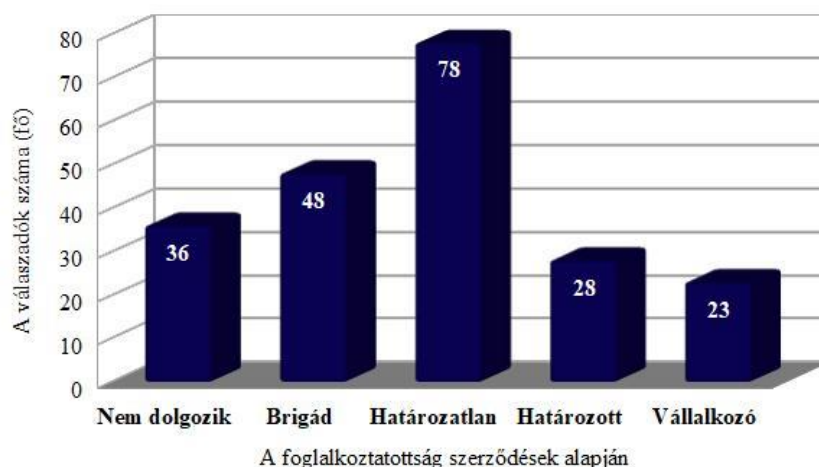


3. ábra: Válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlása

Forrás: saját kutatás

A válaszadóink közül mindenki kivétel nélkül elvégezte legalább az alapiskolát. Ezek után elmondható, hogy általános iskolai végzettséggel rendelkezik 4 kitöltő, szakmunkásképzőbe járt, így inas levéllel rendelkezik 22 fő, összesen 101 válaszadó rendelkezik érettségivel, melyből a legtöbben, azaz 63-an jártak szakközépiskolába és 38-an gimnáziumban. A maradék 96 kitöltőnk közül mindenkinek van felsőfokú végzettsége, melyből a legtöbben, azaz 46-an I. szintű, 32-en II. szintű és csupán 8-an III. szintű felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkeznek. Ezek az adatok a jelenlegi legmagasabb iskolai végzettséget tükrözik, vagyis többen vannak, akik jelenleg is még tanulnak és képezik magukat.

Az iskolai tanulmányok után megvizsgáltuk azt is, hogy a jelenlegi állapot szerint kik, milyen szerződés alapján, milyen formában dolgoznak és vállalnak munkát. A kapott eredmények a 4. ábrán vannak szemléltetve.

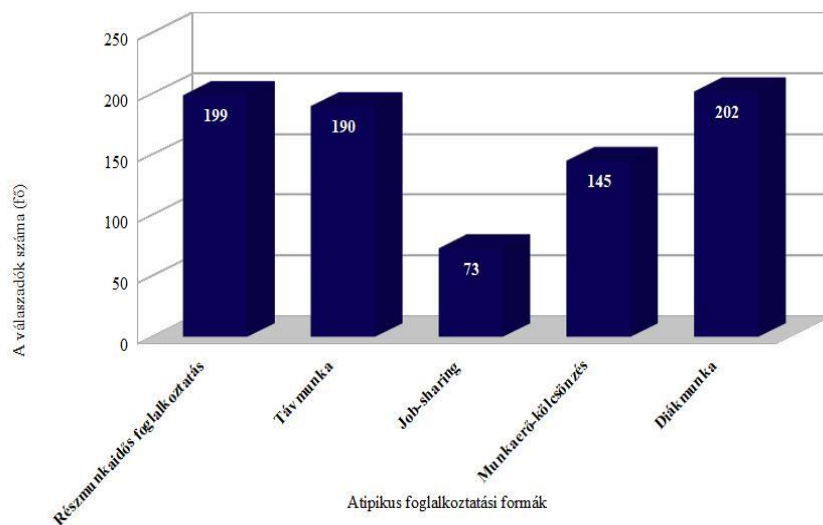


4. ábra: A válaszadók eloszlása foglalkoztatottság szerint

Forrás: saját kutatás

A válaszadóink közül legtöbben, 78-an határozatlan idejű munkaszerződéssel, teljes munkaidőben vannak foglalkoztatva. Ezt követi a sorban a brigád jellegű munkavállalás, ami a kitöltőink közül 48 személy végez. Brigád jellegű munkavállalás a legtöbb esetben a diákokra és a nyugdíjasokra jellemző, de van olyan lehetőség is, hogy valaki a teljes munkaidős állása mellett elvállal egy brigád alapú munkát is bérkiegészítésként. Általában a diákok (diáknak számít minden olyan személy, aki kevesebb, mint 26 éves és jelenleg is a tanulmányait folytatja) továbbá a nyugdíjasok heti 20 órát dolgoznak, míg a bérkiegészítésként foglalkoztatott személyek heti 10 órát vállalnak pluszban a már meglévő munkájuk mellé. Ezek a heti óra számok változhatnak, viszont ezek a legjellemzőbbek. Az ábrából kiderül még az is, hogy összesen 36 személy nem dolgozik (nem dolgozónak számít az a személy, aki a tanulmányait már befejezte és még nem nyugdíjas, vagyis aktív munkaerő, csak önként nem vállal munkát, vagyis más forrásokból tartja fent magát, vagy esetleg önkéntelenül nem dolgozik valaki, azaz elbocsájtották, vagy munkahelyet vált éppen), 28-an vannak határozott idejű szerződés alapján foglalkoztatva és csupán 23 személy vállalkozik.

A kitöltőink jelenlegi munkavállalása után megvizsgáltuk azt is, hogy a kevésbé megszokott, ún. "atipikus" foglalkoztatási formákat mennyire ismerik a válaszadók, hallottak-e már róluk. Az eredményeket az 5. ábrán szemléltetjük.

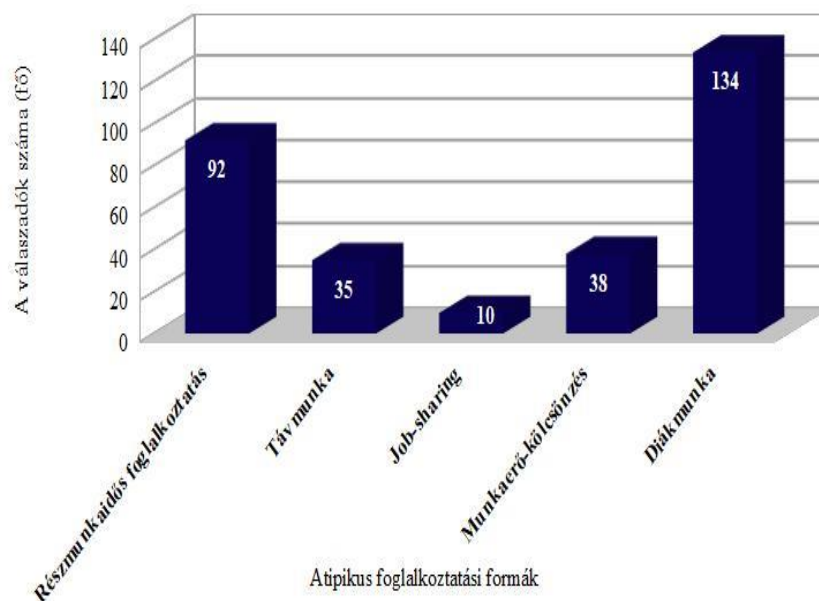


5. ábra: A válaszadók eloszlása atipikus foglalkoztatási formák ismerte tekintetében  
 Forrás: saját kutatás

Az általunk vizsgált atipikus formák közül a diákmunka a legismertebb, a 213 kitöltő közül 202 fő hallott már róla. Ezt követi a részmunkaidős foglalkoztatás és a távmunka (199, 190 kitöltő ismerte). 145 ember hallott már a munkaerő-kölcsönzésről és mindössze csak 73 fő hallott a job-sharingről.

Mint látható az ábrából is a munkaerő – megosztást és a munkaerő – kölcsönzést kevésbé ismerik az emberek, így kevésbé van lehetőségük kipróbálni az e fajta munkavállalást. A jövőben nagyobb hangsúlyt kellene fektetni ezeknek az atipikus foglalkoztatási formáknak a megismertetésére.

A 6. ábrán láthatjuk azt, hogy a kitöltők közül hányan vállaltak már munkát az atipikus foglalkoztatási formák közül.



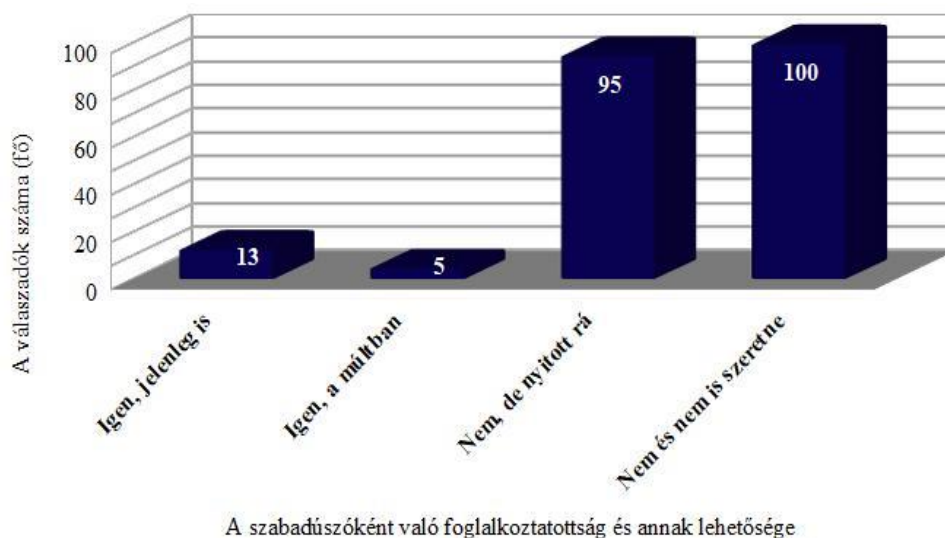
6. ábra: A válaszadók eloszlása atipikus foglalkoztatási formák ismerte tekintetében



*Forrás: saját kutatás*

A legtöbben a diákmunkát választották. Összesen 134 válaszadó vállalt már élete során diákmunkát és 92-en dolgoztak már részmunkaidőben. A munkaerő-kölcsönzésben és a távmunkában majdnem egyforma arányban dolgoztak a válaszadóink. A legkevésbé ismert és elterjedt forma pedig a kutatásunk alapján a job-sharing. Ugyanis csak 10 embert volt, aki kipróbálta már ezt a foglalkoztatási formát.

Egy másik atipikus foglalkoztatási forma, amely egyre nagyobb teret hódít magának, az a szabadúszóként való foglalkoztatottság. A válaszadóinkat megkérdeztük arról, hogy dolgoztak-e már szabadúszóként és ha nem, látnak-e benne potenciált a jövőre nézve. Az eredményeket a 7. ábrán láthatjuk.



7. ábra: A válaszadók eloszlása szabadúszóként való foglalkoztatottság véleménye alapján

*Forrás: saját kutatás*

A kitöltők közül összesen 18-an szabadúszó tevékenységet, melyből jelenleg még 13-an most is tevékenykednek. Ami a jövőt illeti, eléggé megosztó válaszok születtek. Összesen 95 ember nyitott a lehetőségre és 100 ember az, aki teljesen elutasítja ezt az új, mégis egyre közkedveltebb foglalkoztatási formát.

## **BEFEJEZÉS**

A kutatásunk által bővebb, gyakorlati és aktuális információkra tettünk szert. Ahogy fejlődik a technika és a tudomány, úgy jönnek létre új szakmák, munkák, foglalkoztatási formák és válnak hétköznapivá, míg vannak olyanok is, amelyek eltűnnek a köztudatból. A mi kutatásunkban viszonylag új foglalkoztatási formákkal foglalkoztunk. Ezzel célunk volt az is, hogy felnyissuk az emberek szemét annak kapcsán, hogy nem csak a napi 8 órás, heti ötnapos munkavállalás van a világon, hanem vannak más, családbarát opciók is.

Összességében elmondhatjuk, hogy az atipikus foglalkoztatási formák jelenléte már évek óta jelen van a munkaerőpiacon, viszont a mai napig érzékelhető hazánkban, hogy egyfajta tartózkodás van jelen, mint a munkavállalók és munkaadók részéről. Még manapság, amikor a digitális világ fénypontján élünk, egyfajta ellenérzés alakult ki az emberek részéről a távmunkától, a szabadúszói létformától, vagy más atipikus foglalkoztatási formától. A kutatásunk alatt nagyon sok embernek sikerült kérdőív formájában megtudni a hozzáállását és



tudását a munka világának ezen részéről. A célunk az volt, hogy megtudjuk a mai Szlovákiában élő lakosság mennyire van tisztában ezen atipikus foglalkoztatási formák létezéséről, illetve mennyire használják ki ezeket a lehetőségeket.

Úgy gondoljuk, tudományos munkánk segítségével közelebből is megismerkedhettünk az emberek hozzáállásával az új foglalkoztatási formák iránt. Az atipikus foglalkoztatási formák jelenléte még mindig nagyon alacsony a hazánkban, viszont a kutatásaink alapján elmondhatjuk, hogy a jövőbeli munkavállalók nyitottak az új foglalkoztatási formákra. Ahhoz, hogy ez a nyitottság még jelentősebb legyen a jövőben, úgy gondoljuk, hogy több módon is kellene népszerűsíteni. Elsősorban az olyan ágazatokat oktató iskolákon, egyetemeken, ahol a diákok a megszerzett tudásukkal akár szabadúszóként, vagy távmunkában is dolgozhatnak, olyan tantárgyakat, órákat, kurzusokat kellene bevezetniük, ahol ezekről a lehetőségekről bővebben tanulhatnak, informálódhatnak. Például informatikusokra, közgazdászokra, nyelvészekre, művészeti és kommunikációs szakon tanulóakra gondolunk. Hiszen a távmunka és a szabadúszói létforma ezekre az ágazatokra a leginkább jellemző. A másik ilyen lehetőség, hogy a munkanélküliekként beregisztrált személyeknek kötelezően részt kellene venniük, olyan előadásokon, ahol bemutatják az egyes atipikus foglalkoztatási formákat és esetleg olyan átképzési programokat kellene biztosítani, amik által ezen formákban el tudnának az emberek helyezkedni. Állami szinten egy részletesen kidolgozott szabálykeretet, törvényeket kellene alkotni, ahol pontosan meghatározzák az egyes formák jelentését, a hozzájuk tartozó elvárásokat, kötelezettségeket (adózás, bejelentés, nyugdíjas évek számítása, stb.). A vállalatok számára pedig a munkanélküli irodák által rendezett fórumokra kellene meghívást biztosítani, esetleg a vállalatok részére egy útmutatót kidolgozni és elektronikusan elküldeni. Ezekkel a lehetőségekkel úgy gondoljuk, hogy sokkal inkább a köztudat részévé válhatnak az atipikus foglalkoztatási formák.

## IRODALOMJEGYZÉK

- [1] ANTALÍK, I. – JUHÁSZ, T. – MADARÁSZ, I. - POÓR, J. – SZABÓ, I. – TAMÁS, G. [online] Az atipikus foglalkoztatás gyakorlata szlovákiai és magyarországi munkavállalók körében végzett empirikus vizsgálat alapján [online] Munkaügyi Szemle 2014/1.szám. [cit. 2019.11.10.] Interneten elérhető: [https://drive.google.com/file/d/0B94H\\_Ej9wGWvdXRBY3hJUHIYeFU/view](https://drive.google.com/file/d/0B94H_Ej9wGWvdXRBY3hJUHIYeFU/view)
- [2] BANKÓ, Z. Az atipikus munkajogviszonyok: doktori értekezés, Pécs. 2008. 263.o. [cit. 2019. 10. 10.] Interneten elérhető: <<https://ajk.pte.hu/files/file/doktori-iskola/banko-zoltan/banko-zoltan-vedes-ertekezes.pdf> >
- [3] BANKÓ, Z. *Az atipikus munkajogviszonyok*. Pécs: Dialog Campus – PTE ÁJK, 2010. 224 old. ISBN 978 963 9950 28 3.
- [4] EUROFOUND, [online]: *Exploring self-employment in the European Union*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2017. [cit. 2019. 10. 10.] ISBN: 978-92-897-1599-7
- [5] EUROFOUND, [online]: *Atypical work, European Observatory of Working Life*, Luxembourg 2017 [cit.: 2019. 11. 24.].
- [6] EUROSTAT, [online]: *Employment at atypical working time as a percentage of the total employment, by age and European socio-economic group*, 2020. [cit. 2020. 03. 26.] Interneten elérhető: [https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/lfsa\\_esegatyp](https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/lfsa_esegatyp)
- [7] FILIUS, Á. [online]: *Atipikus foglalkoztatás: dilemmák és megoldások*, 2012 [cit. 2019.11. 05.]. Interneten elérhető: <https://www.hrportal.hu/hr/atipikus-foglalkoztatasi-dilemmak-es-megoldasok-20120517.html>

- [8] HÁRS,Á.: Atipikus foglalkoztatási formák Magyarországon a kilencvenes és a kétezres években. *Közgazdasági Szemle*, LX. évf., 2013. február (224–250. o.)
- [9] KAROLINY, M. - POÓR, J.: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Rendszerek és alkalmazások, Budapest: Complex Kiadó, 2010, 612. old. ISBN: 978 963 295 108 9
- [10] KORCSMÁROS, E.: Forms of Employment in SME Sector - example from Slovakia based on primary research. *AD ALTA : Journal of Interdisciplinary Research : recenzovaný mezinárodní vědecký časopis*. Vol. 8, no. 2 (2018), p. 131-134. ISSN 1804-7890.
- [11] KORCSMÁROS, E.: Költséghatékony foglalkoztatási formák?!. In: *Annales Tomus XI : A (köz) pénzügyi kultúra - nemzeti és határon túli kutatási eredmények: A (köz) pénzügyi kultúra - nemzeti és határon túli kutatási eredmények*. Németh Erzsébet. Budapest: Budapesti Metropolitan Egyetem, 2019, P. 115-124
- [12] KORCSMÁROS, E.: Malé a stredné podniky z pohľadu foriem zamestnanosti na Slovensku. *Verejná správa a regionálny rozvoj = Public administration and regional development : vedecký časopis Vysokej školy ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave : Ekonomia a manažment*. = Public administration and regional development Roč. 14, č. 2 (2018), s. 80-88. ISSN 1337-2955.
- [13] KÖLLŐ, J.: *Részmunkaidő és más atipikus foglalkoztatási formák*. Megjelent Fazekas Károly – Scharle Ágota (szerk.): Nyugdíj, segély, közmunka. A magyar foglalkoztatáspolitikai két évtizede, 1990–2010. *Közgazdasági Szemle*, LX évf., 2013. február (224–250.o.) [cit. 2019. 10.10.].  
Interneten elérhető:  
[http://www.budapestinstitute.eu/uploads/foglpol20\\_5\\_3reszmunkaido.pdf](http://www.budapestinstitute.eu/uploads/foglpol20_5_3reszmunkaido.pdf)
- [14] NACSA, B: *Az atipikus munkaviszonyok jogi szabályozása Nyugat-Európa egyes országaiban*. In Laky Teréz et al. *Az atipikus foglalkoztatási formák*. Műhelytanulmányok. Budapest. 1997. Az [EU] Integrációs Stratégiai Munkacsoport kiadványa 25. /Európai Tükör. pp. 47-69.
- [15] POÓR, J. - ANTALÍK, I. - JUHÁSZ, T. - KOVÁCS, I. É. - MADARÁSZ, I. - SZABÓ, I.: *Helyzetfeltáró kutatás az atipikus foglalkoztatási formák, a nem piaci jellegű foglalkoztatás és a határon átnyúló együttműködés foglalkoztatottság növelő alkalmazására Komárno-Komárom térségében: helyzetfeltáró kutatás*. Selye János Egyetem, Komárno/Komárom-Gödöllő, 2013, 315
- [16] SZÁSZVÁRI, K. [online]: *Emberi erőforrás fejlesztés és munkakör -elemzés*. Budapest: Eötvös Loránd Tudományegyetem Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar. 2009. 204.o. [cit. 2019. 11. 09.] Interneten elérhető:  
<http://mek.oszk.hu/09900/09986/09986.pdf>

# SZÉTHÚZÁS AZ ÖSSZETARTÁSBAN: AZ EURÓPAI UNIÓ BÍRÓSÁGÁNAK MUNKAVÁLLALÓKAT MEGKÜLÖNBÖZTETŐ JOGGYAKORLATA

István HERDON<sup>1</sup>

## ABSTRACT

In the field of employment law, the most common EU legal source is the directive. In most cases this legal source has binding force only for the Member States. The obligation of the Member State is to implement the EU directives into the national law. After the implementation procedure the claimant can refer to the national legal source instead of the original EU directive. However, there are some cases when the claimant can refer to and argue with the content of the original EU directive directly in front of the national courts and other national authorities. The aforementioned opportunity is the direct effect of the directives. The claimant can take advantage of this opportunity when the Member State violates the obligation of implementation. This study contains cases about the vertical direct effect of directives in the field of employment law.

## KEYWORDS

EU labour law, employment law, directives, EU legal source, vertical direct effect, Court of Justice of the European Union (CJEU)

## BEVEZETÉS ÉS PROBLÉMAFELVETÉS

Az Európai Unió valamennyi tagállamának a jogrendszerét a jogforrások két nagy csoportja – az uniós jogforrások és a nemzeti jog – alkotja. Nincsen ez másképpen a munkajog terén sem. Sőt, a munkajog az egyik olyan jogterület, amelynek az uniós szabályozását a sokrétűség jellemzi, ugyanis munkajogi tartalommal rendelkező szabályokkal találkozhatunk a kemény- és a puha közösségi jogi normákban egyaránt. A közösségi jogban kemény jogként definiáljuk azon jogi aktusokat, amelyek kötelező erővel bírnak. Így az előbbihez tartoznak az alapító szerződések és az EU Alapjogi Kartája (a továbbiakban: Karta) - amelyek a kemény jogon belül az ún. elsődleges uniós jogot alkotják -, valamint a rendeleti, irányelvi és a határozati jogforrások, amelyek a másodlagos uniós jognak a részei. A puha joghoz leginkább az ajánlások, vélemények kapcsolhatók, amelyek nem bírnak kötelező erővel.[1]

A munkajog kötelező erővel bíró uniós szabályozása leginkább a másodlagos jogban, azon belül is az irányelvekben ölt testet.[2] Az irányelvi szabályozás lényege abban rejlik, hogy az uniós jogalkotás jellemzően pusztán csak egy keretet ad meg és annak végrehajtása a nemzeti jogalkotásra van bízva. Ez valójában azt jelenti, hogy az irányelv végrehajtása mint másodlagos uniós jogforrás kötelező a tagállamra nézve. A contrario ezen EUMSZ. rendelkezés alapján az irányelv a tagállami szint alatt lévő magánszemélyeket nem kötelezi. Így tehát tisztán az irányelvi rendelkezésekre magánszemélyként – természetes vagy jogi személyként - hivatkozni főszabály szerint nem lehet, mivel azok tagállami átültető aktusokhoz vannak kötve. Az

---

<sup>1</sup> Herdon István, V. évfolyamos joghallgató, Környezetjogi és Munkajogi Tanszék tanszéki demonstrátora, Debreceni Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar, istvan.herdon@gmail.com

átültetés a tagállam kötelezettsége, így az irányelv kötelező uniós jogi norma a tagállamokra nézve.[3] Az átültető aktusok az irányelv rendelkezéseit az abban foglaltak szerint pontosíthatják, illetőleg hozzáigazíthatják az adott tagállami jogalkotáshoz és annak végrehajtáshoz.

A problémafelvetésem a köré összpontosul, hogy főszabály szerint az irányelvekre közvetlenül magánszemélyek nem alapíthatnak jogot, az érem másik oldalát tekintve pedig közvetlenül nem is kötelezhetik őket. Ezzel szemben az Európai Unió Bírósága (továbbiakban: EUB vagy Bíróság) jelentős számú esetben deklaráta, hogy vannak helyzetek, amikor irányelv - így a munkajogi tartalommal rendelkező irányelv is - hivatkozható magánszemély által, ha meghatározott feltételek teljesülnek. Az EUB több évtizedes gyakorlata fokozatosan kimunkálta ezt a feltételrendszert, amely kapcsán az irányelveknek közvetlen hatálya lehet. Megjegyzendő, hogy mivel ez a lehetőség az irányelv EUMSZ. szerinti tartalmából nem következik, a Bíróságra hárult e feltételrendszer teljes kidolgozása. Ugyanakkor, ha megvizsgáljuk a Bíróság által kimunkált szempontrendszert és hozzávesszük a releváns joggyakorlatot, akkor az e tanulmány címében jelzett aggályok kikristályosodnak: az EUB különbséget tesz egyes munkavállalói csoportok között az uniós irányelvek közvetlen felhívhatósága terén. Ez a differenciáló joggyakorlat tartósan látszik, a kérdés már csak az, hogy indokolt-e. A jelen tanulmányban elsők között szeretnék röviden kitérni az uniós jogforrások rendszerére és alapelveire, ezt követően pedig számba veszem az EUB által kimunkált feltételrendszert, különös tekintettel a tagállammal szembeni felhívhatóság problémakörére. Az utóbbi dilemma adja ugyanis a jelen tanulmány alapját, hiszen a bíróság által kimunkált ún. tagállam fogalom komoly kérdéseket vethet fel. Annyi bizonyos, hogy a jelen tanulmány végére látható lesz: az EUB megkülönböztető joggyakorlatot folytat a munkavállalói és más hasonló jogállású személyek csoportjai között.

### **Az Európai Unió jogforrásai és az ehhez kapcsolódó alapelvek**

Az uniós jogot elsőként feloszthatjuk kemény- és puha, valamint elsődleges- és másodlagos jogra.

A közösségi jogban kemény jogként definiáljuk azon jogi aktusokat, amelyek kötelező erővel bírnak. Így az előbbihez tartoznak az alapító szerződések és a Karta -amelyek a kemény jogon belül az ún. elsődleges uniós jogot -, valamint a rendeleti, irányelvi és a határozati jogforrások, amelyek a másodlagos uniós jogot képviselik. A puha joghoz leginkább az ajánlások, vélemények kapcsolhatók, amelyek nem kötelezők. Megjegyzendő, hogy az EU munkajoga – amennyiben használhatok ilyen elnevezést – már az alapító szerződésekben levezethető. Az Unió ugyanis „egy olyan, belső határok nélküli térség, amelyben a Szerződések rendelkezéseivel összhangban biztosított az áruk, a személyek, a szolgáltatások és a tőke szabad mozgása”.[4] Az EUMSZ. a személyek szabad mozgásán túl később külön nevesíti a munkavállalás szabadságát. Az EU munkajogi két fő területtel foglalkozik igazán, amelyek a munkakörülmények, valamint a munkavállalók tájékoztatása és a velük folyó konzultáció. Ezen szabályozási területek biztosítják, hogy az tagállamok és a vállalkozások tisztességesen versengjenek egymással, és a versenyben ne a munkajogi normák kerüljenek háttérbe a közvetlen gazdasági érdekekkel szemben. Mindezek - mint ismeretes – leggyakrabban irányelvi szinten jelennek meg.

Kiemelendő, hogy bár a tételes uniós szintű munkajogi szabályozás a másodlagos jogforrások – így különösen a fent említett irányelvekben – képében ölt testet, az elsődleges jogforrások szerepe elvitathatatlan. Ugyanakkor azt is fontos hangsúlyozni, hogy mindezek mellett általánosságban az uniós jog értelmezése a Bíróság a feladata, így amennyiben az uniós jog tartalmával összefüggésben kérdés merül fel, arra autentikus válasz a Bíróságtól remélhető. Ennek keretében az EUB hatáskörrel rendelkezik az alapító szerződések értelmezése, valamint

az uniós intézmények, szervek vagy hivatalok jogi aktusainak érvényessége és értelmezése terén.

Különös jelentőséggel bír az EUB előtti előzetes döntéshozatali eljárás. Ennek keretében az uniós jog feljogosítja a tagállami bíróságot, hogy az előtte folyó ügyben felmerülő uniós jogi norma értelmezésével vagy érvényességével kapcsolatban kérdésével az EUB-hoz forduljon és attól kötelező érvényű állásfoglalást kérjen. Ennek a jelentősége nemcsak az adott ügyben merül fel, hanem akkor is, amikor az adott uniós jogi normának az értelmezése vagy érvényessége más ügyben kérdésessé válik. Így ugyanis a nyilvános, előzetes döntéshozatali eljárásban született EUB által adott állásfoglalások uniós-szerte elősegítik az egységes jogalkalmazást. A jogintézmény elvitathatatlan jelentősége emellett abban áll, hogy olyan esetekben, amikor tagállami bíróság határozatai ellen a nemzeti jog értelmében nincs jogorvoslati lehetőség, e bíróság köteles a Bírósághoz fordulni.

Az előbb felvázoltak – ideértve különösen a Bíróság tevékenységét - mellőzhetetlenek ahhoz, hogy a következőkben a jogforrásokra jellemző két fontos alapelvvel foglalkozzunk, amelyek az elsőbbség elve és a közvetlen hatály elve.

Az elsőbbség elve legáltalánosabban azt jelenti, hogy amennyiben egy tagállami jogszabályi rendelkezés és a közvetlen hatályú - amelyet lentebb kifejtünk majd - uniós jogszabály rendelkezése egymással ütközik, akkor az uniós jognak nem megfelelő tagállami jog helyett a vonatkozó uniós jogi rendelkezést kell alkalmazni. Jogalkalmazási eljárásban tehát ilyen kollízió esetén a nemzeti bíróságnak félre kell tennie az uniós joggal ellentétes, annak nem megfelelő tagállami jogot és az uniós jogot kell alkalmaznia. Ennek az alapelvnek a rendeltetése az is, hogy a tagállamok egységesen kezeljék az uniós jogot, hiszen ennek híján a tagállami jogalkotás torzítaná az uniós jog tartalmát, amely különböző jogalkalmazást eredményezne a közösségen belül. Az elsőbbség elve jogalkotás során is megfelelően irányadó úgy, hogy uniós joggal ellentétes tagállami norma nem alkotható.[5]

Az elsőbbség elvével kifejtettek szerint azon uniós jogi normák bírnak az elsőbbség elvéhez fűződő jogkövetkezményekkel, amelyeknek közvetlen hatálya van. Az uniós legtöbb esetben a tagállamokat és szerveit kötelezi. A közvetlen hatály fogalma viszont azt jelenti, hogy a magánfelek az adott közvetlen hatállyal bíró uniós jogi normát felhívhatják a tagállami bíróság előtt folyamatban lévő eljárás során.[6] Absztraktabb megfogalmazással élve ez az elv azt foglalja magában, hogy egy uniós jogi rendelkezés alanyi jogok és kötelezettségek forrása lehet és ez a jogalkalmazó szervek előtt kikényszeríthető.[7] CSÁSZÁR kiemeli, hogy ez lényegében azt takarja, hogy a bírósági eljárásban a petitum jogalapja maga a közvetlenül hatályos uniós rendelkezés. A közvetlen hatályon belül két fogalmat szükséges rögtön tisztázni. A közvetlen hatály érvényesülhet vertikális és horizontális viszonylatban egyaránt. Az előbbi esetén a tagállam és magánszemély viszonylatában keletkeztet az uniós norma olyan jogot vagy kötelezettséget, amely tagállami bíróság előtt felhívható egy magánszemély. Az utóbbi esetben pedig magánszemélyek viszonylatában (is) érvényesül ugyanez.[8]

### **Az irányelvek közvetlen hatálya**

Az irányelvek eredeti rendeltetésük szerint tehát nemzeti átültető aktust igénylő uniós jogforrások, amelyek nagyban hozzájárul a tagállamok közötti jogharmonizációhoz. Az alapeset mindenképpen az, hogy e közösségi normák nem rendelkeznek közvetlen hatállyal. Ugyanakkor az 1970-es évektől az EUB ítélezése folytán megszületett az irányelvekkel összefüggésben kimondott közvetlen hatály doktrínája, amely – CSÁSZÁR szavaival élve – „örökzöld” témája az uniós joggal foglalkozó jogirodalomnak. Elsősorban a közösségi jog hatékony érvényesülése és az irányelv kötelező jellege ösztönözte arra a Bíróságot, hogy ebben az esetekben is deklarálja ezt az elvet, persze bizonyos feltételek teljesülése esetén.[9]

A közvetlen hatály elve az Európai Unió jogforrásai kapcsán két kontextusban emelhető ki. Egyfelől beszélhetünk vertikális közvetlen hatályról, amely azt jelenti, hogy az adott jogforrást

– jelen esetben egy irányelvet – magánfelek felhívhatnak a tagállam szemben bírósági vagy hatósági eljárásban. Másfelől pedig horizontális közvetlen hatály is létezik, am azt jelenti, hogy az adott uniós jogforrást a magánfelek egymással szemben is felhívhatják. Ha megnézzük az EUB irányelvekre vonatkozó joggyakorlatát, akkor megállapítható, hogy EUB csak a vertikális közvetlen hatály kimondásáig ment el. Így a horizontális közvetlen hatály az irányelvek esetén kizárt.

### **A vertikális közvetlen hatály**

A kiindulópont az, hogy egy irányelv közvetlen hatályának megállapítására éppen egy munkajoggal kapcsolatos esetben került sor, méghozzá a már klasszikus tankönyvi példává vált Van Duyn-ügyben. A tényállás lényege röviden, hogy a Van Duyn holland állampolgárságú felperes az Egyesült Királyságban szertett volna munkát vállalni, ám a brit hatóságok megtagadták az országba való belépését. A szabad munkavállalás jogát jelenleg – érdemben változatlan tartalommal – az EMSz. 46. cikke deklarálja. E szabadságot derogálni csak az alapító szerződés felhatalmazása alapján született – akkor hatályos – 64/221/EGK irányelv alapján bevezetett, illetve átültetett közrendre történő hivatkozással lehetett. Az irányelv rendelkezéséből kitűnik, hogy a közrendi, illetve közbiztonsági indokok alapján hozott intézkedések kizárólag az érintett személy viselkedésén alapulhatnak. A Bíróság megállapította, hogy a rendelkezés olyan kötelezettséget határoz meg, amely nem tartalmaz semmilyen feltételt, és a tagállamok részéről semmilyen jogi – így átültető – aktust nem igényel. A Bíróság azt a megállapítást tette, hogy a „(...) közösség hatóságai irányelvekben kötelezték a tagállamokat arra, hogy meghatározott magatartást kövessenek, egy ilyen jogi aktus hatékony érvényesülése sérülne, ha a jogalanyok nem hivatkozhatnának rá a bíróságok előtt”. Emellett kimondta, hogy „minden egyes esetben meg kell vizsgálni, hogy a szóban forgó rendelkezés természete, rendszere és kifejezései alapján alkalmas-e közvetlen hatály kiváltására a tagállamok és a magánszemélyek közötti jogviszonyokban”.<sup>[10]</sup>

A fenti, különösen jelentős döntésből az alábbi konklúziók vonhatók le. Az irányelvek rendelkezh(et)nek közvetlen hatállyal, de ez nem érvényesülhet automatikusan a teljes irányelvre, annak minden rendelkezésére nézve. Azt, hogy mely normák hívhatók fel közvetlenül, minden esetben külön meg kell vizsgálni. A közvetlen hatály csak vertikálisan, tagállam és magánszemély viszonylatában merülhet fel. E mellett a későbbiekben egyre jelentősebbé váló kritériumok egyike, a feltétel nélkülség, is kiolvasható az ítéletből.

### **A vertikális közvetlen hatály teljesülésének feltételrendszere<sup>2</sup>**

Ahogy korábban említettem a Bíróság következetes gyakorlata tartja magát ahhoz, hogy csak azon irányelveknek fogadja el a közvetlen hatályát, amelyek feltételnek és kellően pontosak.<sup>[11]</sup>

Ugyanakkor e két fogalomnak a jelentéstartalma eltérhet attól, mint amire egyes jogértelmező szervek vagy személyek gondolnak. A Bíróság joggyakorlata szerint valamely rendelkezés akkor feltétlen, „ha olyan kötelezettséget fogalmaz meg, amely nem tartalmaz feltételt, és nem függ – a végrehajtásában vagy hatályában – az Unió intézményeinek vagy a tagállamoknak semmilyen jogi aktusától”. Egy irányelvi rendelkezés „akkor kellően pontos ahhoz, hogy egy jogalany hivatkozhatson rá, és a bíróság alkalmazhassa, ha egyértelműen fogalmaz meg valamely kötelezettséget”. Ugyanakkor az előbbi két kritérium abban az esetben is teljesül, ha az irányelvi rendelkezés nemzeti a jogszabályra vagy gyakorlatra utal, valamint bizonyos mérlegelési mozgásteret hagy a tagállamok számára a végrehajtási módok elfogadása

<sup>2</sup> A fenti feltételrendszer, valamint az ezzel kapcsolatos konklúziók HERDON István: Munkavállalók közötti különbségtétel az Európai Unió Bíróságának joggyakorlatában In: Szücs Lászlóné Siska Katalin-Talabos, Dávidné Lukács Nikolett (szerk.): A jog tudománya, a mindennapok joga IV. című tanulmánykötetbe leírtak alapján kerültek kifejtésre.

során. Az irányelvi rendelkezés feltétlen jellegét az olyan tény sem kérdőjelezi meg, amely valamely juttatást nemzeti jogszabályok szerint meghatározott esetleges maximum függvényében ír elő. Ez nyilván tagállamonként eltérő eredményt jelenthet, ám nem akadályozza a közvetlen hatálynak.[12] A pontos és feltétlen rendelkezés kritériuma abban az esetben is teljesül, ha az irányelv csak valamilyen minimum védelmi szintet határoz meg, méghozzá olyat, amelyet mindenképpen garantálni szükséges, ezen felül pedig természetesen már a tagállamok diszkrecionális joga a magasabb védelmi szint meghatározása.[13] A védelmi szinttel összefüggésben álláspontom szerint abban az esetben is megállja a helyét a közvetlen hatály, ha az uniós irányelv olyan rendelkezést tartalmaz, amely például előírja, hogy az irányelv végrehajtása nem vezethet a munkavállalók számára biztosított – már meglévő - általános védelem szintjének csökkenéséhez.[14]

A közvetlen hatály megállapítása ugyanakkor nem jelent egyben garanciát arra, hogy az arra hivatkozó személynek a kereseti kérelme megalapozott legyen. Leginkább úgy közelíthető meg a kérdés, hogy ha a közvetlen hatály feltételei fennállnak, akkor a tagállami bíróság vagy más hatóság ténylegesen és érdemben közvetlenül jogot és kötelezettséget alapíthat rá, amely abban is megmutatkozhat, hogy a bíróság a közvetlenül hatályos irányelvre alapított petitumát elutasítja és deklarálja a nemzeti rendelkezés uniós jogi komformitását – így a munkáltató jogszerű intézkedését -, kötelezve ezzel a munkavállalót ennek betartására.

Az irányelvek vertikális közvetlen hatállyal rendelkeznek, amely azt jelenti, hogy azok állam és magánfél viszonylatában hívhatók fel. Az előbbi kizárólag egy irányba teljesülhet, így csak a magánfél hívhatja fel azt a tagállammal szemben.

E kapcsán kiemelkedő joggyakorlati forrás a Marshall-ügy, amely a foglalkoztatáspolitikai terén deklarált olyan eredményeket, amelyek hatása később más jogterületeken is megmutatkozott az ítélkezésben. Az ügyben a felperes azért fordult bírósághoz, mert 62 éves nő léte munkáltatója szemben azzal, hogy a férfiakat 65 éves korukig alkalmazta, a nőkre 60 éves korhatárt állapított meg. A munkáltatója egy hatóság – „authority” - volt. Ez egyébként megfelelt az állami nyugdíjkorhatárnak. A perben a felperes hivatkozott a férfiak és nők egyenlő bánásmódját deklaráló akkor hatályos 76/207/EGK irányelvre. A perben eljáró tagállami bíróság előzetes döntéshozatali eljárásban kérdésként fogalmazta meg az EUB felé, hogy a fenti korhatárkülönbséget kimondó nemzeti szabályozás összhangban van-e a citált irányelvvél. A Bíróság megállapította, hogy a nyugdíjkorhatárra vonatkozó nemzeti rendelkezés sérti a hivatkozott irányelvet. Ebből kifolyólag – természetesen azt követően, hogy megállapította az anyagi jogi kritériumok teljesülését – deklarálta továbbá, hogy „ahol egy törvényes eljárásban szereplő személy egy irányelvre támaszkodhat mintegy az állam ellenében, ezt megteheti arra való tekintet nélkül, hogy az utóbbi milyen minőségben jár el, akár mint munkaadó, akár mint állami hatóság.”[15] Ennek az az oka, hogy meg kell akadályozni, hogy állam bármiféle előnyre tegyen szert akkor, ha nem vagy nem megfelelően ültet át egy irányelvet, ahogyan jelen esetben nem biztosította a nemek közötti egyenlő bánásmódot az irányelv értelmében. Az állam tehát a saját mulasztásából előnyt nem kovácsolhat, így VÁRNAY megjegyzi, hogy a magánjogi jogviszonyok alanyaként is közvetlenül kötelezettség származhat az irányelvekből az állam hátrányára. Az alperesi oldalon megjelenő hatóság az Egyesült Királyság nevében járt el, ez utóbbi azt az észrevételt tette, hogy a Bíróság ezen megoldása önkényes és tisztességtelen megkülönböztetést eredményez a köz- és magánszféra dolgozói között.[16]

Az állammal szemben tehát egyes, közvetlen hatállyal rendelkező irányelvek felhívhatók tekintet nélkül arra, hogy az munkáltatóként vagy éppen közhatóságként jár el. Mivel tanulmányom leginkább munkajogi témakört ölel fel, ezért az előbbi státusz bír jelentőséggel. Munkáltatóként pedig akkor képzelhető el az állam, ha mint munkaviszony – illetve ilyen jellegű, ennek a minősítő jegyeit magán hordozó, foglalkoztatásra irányuló jogviszony – alanyaként jelenik meg. Értelemszerűen vele szemben a foglalkoztatottak, illetve kollektívájuk hívhatja fel valamely közvetlenül hatályos irányelvi rendelkezést. A közvetlen hatály oly

módon történő kimondásával, amely az EUMSZ. 288. cikkéből nem vezethető, már a munkajogi szakirodalom is foglalkozott. Ennek keretében a jogirodalom megjegyzi továbbá, hogy az irányelv közvetlen hatálya kimondásának bírói gyakorlattá való formálódása esetén az irányelv a „jogviszonyok szélesebb spektrumán nyerhetne alkalmazást külön tagállami jogi aktus nélkül”. [17]

### **Az állami szerv fogalma, avagy milyen szervnél foglalkoztatott személyek hivatkozhatnak közvetlenül az irányelvekre?**

A tanulmányom témájának leginkább vitaindító szándékú része az alábbiakban kerül kifejtésre. Az irányelvek közvetlen felhívhatósága kapcsán egyes esetekben minden kritérium rendelkezik valamilyen bizonytalan ponttal. Ugyanakkor álláspontom szerint annak, hogy az irányelvek rendelkezései közvetlenül kivel szemben hívhatók fel, nem is a bizonytalansága, hanem inkább az ítélkezési gyakorlatban testet öltő eredménye a szembeötlő. A Marshall-ügy kapcsán az előbb már bemutattam az állami szerv „alapfogalmát”.

Az állami szervek közé tartoznak értelemszerűen a nemzeti hatóságok. Hazánkban a hatóság fogalmát az általános közigazgatási rendtartásról szóló 2016. évi CL. törvény (Ákr.) rögzíti. A definícióból egy fontos elem is kitűnik, amelyet egyébként már az EUB is egy nem munkajogi, mégis jelentős döntésben [18] deklarált, ez pedig az önkormányzattal összefüggő kérdések. Az előbbi ügyre hivatkozva állapítja meg a Bíróság a 2003/88 EK irányelv maximális átlagos heti munkaidőt szabályozó passzusának közvetlen hatályát. Így az EUB rögzíti, hogy a hivatkozott irányelvvel ellentétes az olyan nemzeti szabályozás, amely lehetővé teszi az állami szektorban működő munkáltató számára, hogy a beavatkozó egységnél tűzoltóként foglalkoztatott munkavállalót kötelezően másik egységhez helyezze át azzal az indokkal, hogy az az említett rendelkezésben előírt maximális átlagos heti munkaidő említett beavatkozó egységnél való tiszteletben tartását kérte. E tekintetben a tagállamokat olyan eredménykötelezettség terhelte - amely világos, feltétlen és pontos volt -, hogy az irányelv implementációját követően a túlórák is magában foglaló átlagos heti munkaidő nem haladhatja meg a 48 órát. Az állami szerv fogalma pedig úgy merült fel, hogy a tűzoltó városi – önkormányzati – szinten került alkalmazásra, amellyel összefüggésben a Bíróság egyértelműen állást foglalt: „a nemzeti bíróság és a közigazgatási szervek, beleértve a decentralizált hatóságokat is, kötelesek teljes egészében alkalmazni az uniós jogot, (...) szükség esetén mellőzve a nemzeti jog azon rendelkezéseinek alkalmazását, amelyek az előbbivel ellentétesek”. [19]

Bár ez sokak szerint mindenképpen egy kitágított fogalomértelmezés, álláspontom szerint nem az, mivel az állam részét képezik az olyan közigazgatási egységek is, amely egyébként más államháztartási alrendszerbe sorolandók, vagyis tipikusan az önkormányzatok is. [20] A hatályos magyar szabályozás értelmében tehát ide sorolnám az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (Áht.) 3. §-a szerinti állami és önkormányzati alrendszerekbe tartozó költségvetési szerveket, az ide sorolt köztisztviselőket, nemzeti önkormányzatot, önkormányzati társulást, térségi fejlesztési tanács és minden, az előbb felsoroltak valamelyikének irányítása alá tartozó költségvetési szervet. Az előbbi alátámasztására egy olyan döntés mutatkozik be, amely alapján véleményem szerint is igen kiszélesedik az irányelvek közvetlen felhívhatósága. Az eset alapját az 1990/70/EK irányelv egy szakasza adta, amely értelmében általánosan megfogalmazva a foglalkoztatási feltételek szempontjából a határozott időre foglalkoztatott munkavállalók nem részesülhetnek kedvezőtlenebb bánásmódban, mint a klasszikus munkaviszonyban foglalkoztatottak. A jogvita tárgyát a kedvezőtlenebb bánásmód okozta kompenzáció terén, amely kapcsán az EUB azt rögzítette, hogy a „foglalkoztatási feltételek fogalma magában foglalja azt a kártérítést, amelyet a munkáltatónak a munkavállaló részére kell fizetnie határozott idő munkaszerződésében való jogellenes kikötése miatt, továbbá ezen irányelvi kikötés közvetlen hatállyal bír. Az eset jelentősége, hogy a közvetlen hatály eljárásjogi feltételével, az állam fogalmával kapcsolatban a Bíróság hosszú okfejtésbe bocsátkozott.



Idézve a tankönyvekből jól ismert Foster és társai ügyben hozott döntését, rögzítette, hogy ha valamely irányelv rendelkezéseire közvetlenül hivatkozni lehet, ezt meg lehet tenni olyan szervezetekkel szemben is, amelyek „jogi formájuktól függetlenül, hatóság döntése alapján és ellenőrzése mellett közszolgáltatást nyújtanak, és amelyeknek evégett a magánszemélyek közötti jogviszonyokra alkalmazandó szabályokból eredőkhöz képest lényegesen több jogosítványuk van”. Az állami szerv kapcsán – amint azt a Bíróság kimondta – „a közösségi irányelveken alapuló kötelezettségek kötelezik azokat a szervezeteket vagy szerveket, amelyek valamely közhatalmi szerv vagy az állam felügyelete, illetve ellenőrzése alá tartoznak”. A Bíróság az előbb citált absztrakt feltételrendszer az előtte fekvő ügyben konkretizálta. A Poste Italiane -azaz az olasz posta - tulajdonosa 100%-ban az olasz állam, az ottani számvevőszéki intézmény gyakorol felügyeletet felette, amelynek egyik tagja az igazgatótanács tagja is. A vállalatot különböző ágazatokban, ideértve a postai ágazatot, egyetemes szolgáltatások nyújtásával bízta meg a minisztérium, aki az általános felügyeleti és számviteli ellenőrzési jogkört gyakorolja, költségvetése az állami költségvetéshez kapcsolódik, veszteségeit fedezi. A Bíróság az ügyben óvatosan, de végül megállapíthatónak vélte az előbbi körülmények összességére tekintettel azt, hogy a hivatkozott vállalattal szemben felhívható az irányelv, mert az az állam fogalmi körébe esik.[21]

Jól észlelhető, hogy az EUB törekedett e döntésben az állam fogalmi kiterjesztését minél jobban tisztázni, hivatkozva olyan, más döntésekben szereplő körülményeket is - azok teljességében -, amelyeknek itt nem feltétlenül van szerepük. Ha sorra vesszük a fenti feltételeket, úgy egy tág halmazt kapunk azzal kapcsolatban tehát, hogy milyen esetben hivatkozhat a munkavállaló a munkáltatójával szemben egy irányelvi rendelkezésre.

Túllépve a közvetlen államiságon, ide sorolható az olyan munkáltató, amely hatóság döntése alapján és ellenőrzése mellett közszolgáltatást nyújt és magánszemélyekhez képest többletjogosítványai vannak, tekintet nélkül a jogi formára. E meghatározás véleményem szerint nagyon széles körre kiterjedő, és szűkebb értelme mindenképpen társasági jogi kategória. Ennek értelmében minden közszolgáltatást (is) végző társaság ide sorolható a társasági formától függetlenül, ami megfelel a fenti feltételeknek. Ezek legtöbb esetben – így hazánkban is – az állam által alapított és tulajdonolt gazdasági társaságok. A hatóság rendelkezése alapján véleményem szerint különösen az engedély vagy előírás értendő, míg ellenőrzés alatt mind társasági jogi, mind közhatalmi ellenőrzést kell értenünk. Az előbbi a tulajdonosi jogok gyakorlásával valósulhat meg, amelyre a Bíróság is utalt az olasz posta kapcsán, amely szerint az olasz állam a 100% tulajdonosa. Így véleményem szerint megvalósul az ellenőrzés, ha az állam legalább többségi tulajdonos egy társaságban vagy olyan jogosítványokkal rendelkezik, amelyek őt többségnek megfelelő befolyásra jogosítják fel. Amennyiben ezen körülményeknek nem felel meg a magánjogi ellenőrzés elnevezés, tartalmi értelemben nincs változás, hiszen az EUB is deklarálta, hogy a tulajdonosi összetétel egy kiemelt szempont az államhoz való kapcsolódásnak a vizsgálata során.[22] A közszolgáltatás definíciója is rendkívül tág határok között mozog, azok mindegyikének felsorolása meghaladja a jelen tanulmány kereteit. Ide sorolható ugyanakkor a honvédelem, rendvédelem és közbiztonság, környezetvédelem, egyes gazdasági funkciók, egészségügy, oktatás, szociális igazgatás, rekreáció, kultúra és vallás területen kifejtett egyes tevékenységek. Látni kell ugyanakkor, hogy a közszolgáltatások nyújtására közel sem csak állami háttérű társaságok lehetnek képesek és jogosultak. Így akár kötelmi jogviszonyok is e körbe tartozhatnak, mint például az állami, valamint önkormányzati tulajdon hatékony működtetésének, valamint a kizárólagosan az állam vagy az önkormányzat hatáskörébe utalt tevékenységek gyakorlásának koncessziós szerződés alapján való átengedése. Ez ugyanakkor megalapozottan vita tárgya lehet, hiszen főleg a koncesszióköteles tevékenységek terén jelen vannak olyanok - például dohánykereskedelem -, amelyek indokolatlanul túlmutatnak a Bíróság által megadott érvrendszeren. Egyebekben viszont teljesülnek az EUB által meghatározott kritériumok, hiszen

a koncesszióadónak a magánjogi eszközökön túl közjogi, közhatalmi eszközrendszer is a birtokában van a szerződés teljesítésének az ellenőrzésére vagy éppen a kikényszerítésére.[23] Úgy vélem, hogy további kutatómunkát igényelne annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy a tagállam fogalma milyen határok között értelmezhető pontosan. Előre vetíthető, hogy ez a határ sokkal tágabb, mint elsőre gondolnánk. A tagállam fogalmi elemeit ugyanis a közigazgatás és az államháztartás több szintjének figyelembevételével kell megközelíteni. Az előbbieket kapcsán viszont úgy gondolom, hogy sikerült betekintést adni abba a dilemmába, amelyet a tanulmány címében is felvázoltam

## ZÁRÓ GONDOLATOK

Végezetül, tanulmányomból kitűnik, hogy a munkajogi irányelvek jóval részletesebb vizsgálatot érdemelnek, mint amilyenben eddig részsültek. Az ugyanis, hogy ezen irányelvek bizonyos esetekben közvetlen hatállyal rendelkeznek, kiszélesítik a nemzeti jogforrási rendszert is. Ugyanakkor az további gondolkodásra ösztönözhet, hogy milyen mértékben bírhat jelentőséggel az irányelvek közvetlen hatálya a munkajogban. Fontos leszögezni, hogy alapvető kritériuma a közvetlen felhívhatóságnak, hogy az irányelvi rendelkezés kellően pontos és feltétel nélküli legyen, valamint, hogy a tagállam elmulassza annak megfelelő implementációját a nemzeti jogba. Amennyiben az előbbi kondíciók teljesültek, az irányelv felhívható egy tagállam-magánfél közötti jogvitában, de csak a magánfél által a tagállammal szemben. Viszont a felvázolt téma legnagyobb dilemmáját az adja, hogy a tagállam fogalma mennyire szélesíthető ki a közfelfogás szerinti állam fogalomhoz képest. A tanulmányban citált esetekkel megkíséreltem rámutatni arra, hogy olyan szervek által foglalkoztatott személyek is hivatkozhatnak közvetlenül az irányelvre, ahol ezt első megfontolásra lehetetlennek tartanánk. Zárásként pedig kiemelem, hogy ennek lényege abban rejlik, hogy szélesebb tagállam-fogalom mellett szélesebb munkavállalói kör hivatkozhat közvetlenül az irányelvekre a tagállammal mint munkáltatóval szemben. Ezzel pedig visszajutottunk a tanulmány címében rögzített megállapításhoz: az EUB az irányelvek vertikális közvetlen hatályának kimondásával a munkavállalók egyes csoportjai között – azok munkáltatója szerint – megkülönböztető joggyakorlatot folytat.

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A tanulmány szerzője ezúton is köszönetét fejezi ki Dr. Zaccaria Márton Leó adjunktusnak az előremutató tanácsaiért és önzetlen segítségéért.



A jelen tanulmány és az ennek alapjául szolgáló kutatás az Új Nemzeti Kiválóság Program, az Innovációs és Technológiai Minisztérium, valamint a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alap által támogatott, „Nehéz jogi esetek az Európai Unió munkajogában” című pályázat keretében valósult meg. Pályázati azonosító: ÚNKP-20-2-I-DE-269

## IRODALOMJEGYZÉK

- [1] ANGYAL, Zoltán, ASZTALOS Zsófia, FAZEKAS, Judit, GYENEY, Laura METZINGER, Péter, OSZTOVITS, András, SZABÓ, Marcel (szerk.: OSZTOVITS, András). *EU-jog*. Budapest : Hvg-Orac Lap- és Könyvkiadó Kft., 2015., 174 p. ISBN: 9789632582788

- [2] PRUGBERGER, Tamás, NÁDAS, György. *Európai és magyar összehasonlító munka- és közszolgálati jog*. Budapest : Wolters Kluwer, 2014., 50 p. ISBN 9789632954059
- [3] EUMSz. 288. cikk
- [4] EUMSz. 26. cikk
- [5] BLUTMAN, László. *Az Európai Unió joga a gyakorlatban*. Budapest : Hvg-Orac Lap- és Könyvkiadó Kft., 2010. 332-333 p.; 336-337 p. ISBN 9789632580906
- [6] VÁRNAY, Ernő, PAPP, Mónika. *Az Európai Unió joga*. Budapest : Wolters Kluwer, 2015. 301-302 p. ISBN 9789632955261
- [7] BLUTMAN: i. m. 344 p.
- [8] CSÁSZÁR Mátyás: *Az irányelvek közvetlen hatálya*. In: Acta Juridica et Politica, Szeged, 1998; [http://acta.bibl.u-szeged.hu/37769/1/juridpol\\_054\\_fasc\\_004.pdf](http://acta.bibl.u-szeged.hu/37769/1/juridpol_054_fasc_004.pdf) (2020. 08. 11.), 37 p.
- [9] CSÁSZÁR. i. m. 39 p. ISSN 1787-3223
- [10] 41/47. Van Duyn kontra Home Office
- [11] C-17/17 – Hampshire
- [12] C-194/08 – Gassmayr
- [13] C-168/18 - Pensions-Sicherungs-Verein
- [14] Lásd például: 2003/88/EK irányelv 23. cikk
- [15] C-271/91 - Marshall
- [16] VÁRNAY, PAPP. i.m. 325 p.
- [17] NÁDAS, György, RAB, Henriett, SIPKA, Péter, ZACCARIA, Márton Leó. *Az egyenlő foglalkoztatás követelménye a változó munkajogi elvárásokat tükröző HR tendenciák keretei között*. Budapest : Hvg-Orac Lap- és Könyvkiadó Kft., 2018., 61 p. ISBN 9789632583785
- [18] C-103/88 - Fratelli Costanzo kontra Comune di Milano
- [19] C-243/09 Günter Fuß kontra Stadt Halle
- [20] HORVÁTH, M. Tamás, VARGA, Judit. *Államháztartási erőforrások joga*. Budapest-Debrecen : Dialog Campus – Debreceni Egyetemi Kiadó, 2019., <https://dupress.unideb.hu/termek/allamhaztartasi-eroforrasok-joga-e-konyv/> (2020. 08. 12.) 101 p. ISBN 978-963-531-032-6 (e-könyv)
- [21] Nihls Wahl főtanácsnoki indítvány C-361/12 Carmela Carratù kontra Poste Italiane SpA
- [22] C-361/12 Carmela Carratù kontra Poste Italiane SpA
- [23] PAPP, Tekla. *A koncesszió néhány társasági jogi vetülete*. <http://jesz.ajk.elte.hu/papp8.html> (2020. 08. 14.)



## A TANÁCSADÁS MÚLTJA ÉS JELENE SZLOVÁKIÁBAN

Zsolt HORBULÁK<sup>1</sup>

### ABSTRACT

The management consulting appeared in Czechoslovakia after the WWI. Czechoslovakia belonged among the Western oriented states, the ideas of Taylor, Fayol or Ford were soon translated into Czech language. Following the WWII the political and economic system was completely changed. The only allowed branch of consulting was the educational consulting. Along with the economic reforms from the late 60's the managers began to use expressions such as rationalization, organization of the work, quality control or organization of production. After the fall of iron curtain the consulting became to acclimatize again. The big consulting companies opened their offices in Slovakia and local companies were established. Nowadays the consulting consists of wide range of branches. The most important fields are accounting, marketing consulting, HR consulting and headhunting and financial consulting.

### KEYWORDS

accounting, marketing consulting, HR consulting and headhunting, financial consulting  
Slovakia

### BEVEZETŐ

A tanácsadás napjainkban a gazdaság-, illetve vezetéstudomány egyik fontos ága lett, és immáron megjelent az élet számos területén. A tanácsadás további alágakra bomlott, amelyek közül több távol került a gazdaságtudománytól és közelebb áll a pszichológiához vagy az informatikához. A tanácsadás mintegy száz éves múltra tekinthet vissza. Mint önálló vállalkozás az Egyesült Államokban keletkezett az 1910-es és 1920-as években [3], majd terjedt el Nyugat- és Közép-Európába, idővel pedig a Kelet-Ázsiába. Közép- és Kelet-Európában a második világháború a tanácsadás fejlődésében alapvető törést hozott, és az ágazat közel fél évszázadra mint piaci alapú szolgáltató tevékenység gyakorlatilag teljesen megszűnt.

A tanácsadás gyakorlata, mint a különféle emberi tevékenységek hatékonyabbá való tételére irányuló cselekvés, amelyet egy erre specializálódott személy vagy szervezet végez, még ebben az időben sem szűnt meg, csak módosult. A változások oka alapvetően ideológiai alapú volt. A piac nem léte, a független külső hatások befolyása ugyan megszűnt, ellenben a módosításra, az eredményesség növelésére az igény megmaradt. A tanácsadás újjáéledése a szocializmus kialakulása után alkorszakokra volt jellemző, amikor objektív tapasztalatok alapján döntéshozó pozíciókban lévők tudatosították, hogy reformokra van szükség. Ez a szemléletbeli változás az egyes szocialista országokban más és más időpontokban érkezett el. A változás szele legkorábban 1954-ben Magyarországon jelent meg [27], majd később több enyhülési ciklusban [38] folyamatosan erőre kapott, ellenben Romániában reformidőszak gyakorlatilag sohasem volt, és az országban „túlszervezett káosz” uralkodott. [14] Csehszlovákia e két véglet között valahol középen helyezkedett el. A csehszlovák gazdaságtörténet [35] két reformfolyamatot ismer. Az első gazdasági reform 1957 és 1964 között ment végbe, és amelyet irányítójáról Rozyspal-féle reformnak is neveznek. A második,

---

<sup>1</sup> Ing. Mgr. Horbulák Zsolt, PhD., Pozsonyi Közgazdaságtudományi Egyetem, Nemzetgazdasági Kar, zsolt.horbulak@euba.sk

amely gyakorlatilag szintén sikertelennek tekinthető, kezdete 1965-re tehető és 1969 áprilisában végleg lezárult. Ennek vezérlakja a Ota Šik akadémikus volt. Mindkettő esetében végbementek bizonyos módosítások a vállalatirányítás rendszerében. Első esetében inkább a vállalatvezetés hierarchiájában történtek átszervezések, érdemi jellegű változások a második reform időszak idején történtek, noha ezek kiteljesedését a prágai tavasz eltiprása megakadályozta. A változás leginkább a szakirodalomban voltak tetten érhetőek, egyre több ilyen tematikájú szakkönyv látott napvilágot.

A tanácsadás második előfordulása a korszakban az emberi erőforrás menedzselésének egyik ága, a nevelési tanácsadás volt. Ez akkoriban még csak közvetve kapcsolódott a munkaerőpiachoz, és első sorban az oktatásra-nevelésre fókuszált.

A rendszerváltozás a tanácsadás területén Szlovákiában óriási változást hozott. Egyrészt ismét megjelent a független tanácsadás, másrészt nagyon sok specifikus ágra bomlott. A legjelentősebb szakág azonban a menedzsment-, illetve a humán erőforrás-tanácsadás maradt, és fontossági sorrendben ehhez csatlakozott a pénzügyi tanácsadás. Ebben a cikkben felvázoljuk a tanácsadás történetét a volt Csehszlovákiában, majd bemutatjuk, milyen változások mentek végbe a szektorban a rendszerváltozás után. A dolgozat tárgya az ágazatban működő vállalatok bemutatása, piaci pozícióinak a felvázolása.

## **AZ ELSŐ CSEHSZLOVÁK KÖZTÁRSASÁGBAN ALKALMAZOTT VÁLLALATIRÁNYÍTÁSI MÓDSZEREK**

A két világháború közötti Csehszlovákiára annak létrejöttkor a német mintájú vállalatirányítás volt a jellemző. Az 1919-ben megalakult ország vezetése azonban szakított a hagyományokkal, és alapvetően Nyugat-Európa, illetve az angolszász országok felé orientálódott. Ezért, továbbá a nemzeti liberális légkör miatt, éppen Csehszlovákia volt az az állam, ahol leginkább fogékonyak voltak az új gazdaságirányítási gondolatokra. Nem véletlen tehát, hogy Frederick F. Taylor, Henry Ford vagy Henri Fayol elképzelései cseh nyelven is [9; 37; 5] olvashatók voltak.

A korszakban fontos fogalom volt az ún. tudományos munkaszervezés. Ez hatékonyságnövelő intézkedések sorát jelentette, amit racionalizálásnak is neveztek. A kifejezés alatt műszaki és szervezési kérdéseket értettek, úgy mint a munka normázását, új bérezési formát (az órabér helyett áttértek a teljesítmény bérezésére), vállalati- és pénzügyi tervezést, az energiatakarékosságot, raktározást továbbá vállalaton belüli fuvarozást, továbbá a munkaerő kiválasztásnál a pszichotechnikát is alkalmazták.

A munkaszervezés kutatásának Csehszlovákiában intézményes keretei is voltak. 1920-ban alapították Masaryk Munkaadakémiát (Masarykova Akademie Práce) hat szakmai részleggel, melynek céljai közé tartozott a taylori modell alkalmazása és a munka tudományos alapú szervezése volt. Az intézet életében a gazdasági válság jelentős törést okozott, és pénzügyi okán bizonyos intézeteit be kellett zárni. Az amerikai orientáció (Howard Scott) meggyengült, utána inkább a portugál, szovjet és német, vagyis az etatista módszerek felé kezdtek nyitni. Az intézet 1952-ig működött, amikor is beolvadt a Csehszlovák Tudományos Akadémiába [24]. További hasonló irányultságú intézmény volt az 1923-ban létesült Cseh Normalizációs Társaság. A cseh tudományosság erejét mutatja, hogy Prága volt az a hely is, ahol 1924-ben először tartottak konferenciát az irányítás tudományos háttéréről (Prague International Management Congress), és szintén a cseh fővárosban rendezték meg 1928-ban az első nemzetközi normalizációs kongresszust.

A kérdéskörrel elsősorban műszaki végzettségű szakemberek foglalkoztak. A tudományos munkairányítás legjelentősebb elméleti képviselői között Stanislav Špaček és Václav Verunáč nevét kell említeni. Az elmélet legeredményesebb alkalmazója Tomáš Baťa cipőgyárai voltak, amelyek munkatermelékenységére még az akkori amerikai üzemeket is meghaladta [28].

## A TANÁCSADÁS A SZOCIALISTA CSEHSZLOVÁKIÁBAN

A kelet-közép-európai országok 20. századi történetét a második világháború utáni események alapvetően befolyásolták. A Szovjetunió nyomására létrejött tervutasításos társadalmi-gazdasági rendszerben a tanácsadás megszűnt. Természetesen a vállalat gazdálkodásának a javítása ebben az időszakban is napirenden volt, de egy tervutasításos gazdasági rendszerben mindezt felülről központilag hozták meg, és az ideológiai követelmények megelőzték a hatékony gazdálkodás elvét. A csehszlovák vállalatok a szocializmus időszakában sem tudtak mentesülni a külső hatások alól, a különféle szabályzó szervek, első sorban az ágazati minisztériumok közvetlen felettes szervek voltak. Az állampárt szerepe egészen a rendszerváltozásig megmaradt, és a korban született szakirodalom még az 1970-es és 1980-as években is Leninre, illetve a pártkongresszusok határozataira hivatkozik [17].

A vállalati hatékonyságon a szocialista országok is megpróbálták javítani. Ezzel az 1960-as évek közepétől a Šik-féle reformmal egy időben kezdtek foglalkozni. A módosításokat racionalizálásnak [17; 18; 26], esetleg munkaszervezésnek [6], minőségirányításnak [22; 20], termelészervezésnek [31; 21] esetleg normázásnak nevezték. Az általános irányultságú elképzelések mellett számos ágazati (építőipari, mezőgazdasági, erdészeti, bányászati, könyvtári stb.) jellegű kiadvány is megjelent.

Kubík [18] a racionalizálás folyamatát a következőképpen jellemezte: „Az irányítás mintegy kulcsként szolgál a műhely, az iroda, az üzem, a vállalat és az egész nemzetgazdaság hatékonyságának a növelésében.” A tanácsadói szerepet ebben az időszakban külső tudományos intézmények vették át. Ezen intézmények között meg kell említeni a Szlovák Műszaki Főiskolát, a Gazdasági Főiskola Termelő Ágazatok Gazdasági és Vezetési Karát, a Csehszlovák Munkakutatási Intézetet vagy a Vezetési Intézetet. Josef Koucký és Ladislav Říha [17] összesen 29 ilyen feladatra alkalmas intézményt sorol fel.

A korszak szakirodalma a tőkés országokban zajló folyamatokkal nem foglalkozott, legfeljebb a 20. század első felének a klasszikusaira utaltak röviden. Kivételnek számított, ha a szovjet, kelet-német és jugoszláv tapasztalatok mellett megemlégték a japán gyakorlatot is [22].

A fentebb bemutatott tevékenységek mai szemszögből nézve leginkább a menedzsmenthez állnak a legközelebb. Nem véletlen, hogy a könyvek írói a rendszerváltozás után nem egyszer ilyen jellegű kiadványokat adtak közre. Ebben az értelemben a tanácsadás kifejezéssel az 1960-es és 1980-as években folyamán nem is lehetett találkozni, a fogalom akkor csak a nevelési tanácsadásra vonatkozóan volt használatban.

A tanácsadás „piaci” alapokon nyugvó megjelenése Csehszlovákiában az 1980-as évek végére tehető, de még ekkor is az volt a gyakorlat, hogy amikor az új tudományos-műszaki ismeretek elmélyítését szerették volna a gyakorlatba implementálni, Csehszlovákia Kommunista Pártjának a Kongresszusára, illetve a Központi Bizottság határozataira hivatkoztak. Šimončič [33] a konzultációs tanácsadás jellemzőinél a következőket sorolja fel:

- „a konzultációhoz való hozzájutás kezdeményezése,
- a konzultáns tanácsainak alkalmazása a megrendelőnél,
- operativitás és szoros munkakapcsolat a konzultáns és a gyakorlati szakma között,
- a konzultáns támogatása a javaslatok gyakorlati alkalmazásában,
- a konzultáns felelőssége a nyújtott tanácsoknál.”

A tanácsadó szerepe ekkor már ideológiamentesen a hatékonyság javítására irányult.

A szocialista időszak végén rendezték meg külföldi előadók részvételével az országos szimpóziumot Prágában, amelynek címe *Előkészítés és tanácsadás a stratégiai irányításra és innovációra* volt. A külföldi előadót Ránki Zsuzsanna, az International Management Center vezetője képviselte. A több tucat résztvevő előadásában már szintén megjelent a tanácsadás

piaci alapú értelmezése. František Lipták [20], a pozsonyi Vezetési Intézet képviselője kijelentette, hogy „az iparilag fejlett világ országaiban az irányítás területén a tanácsadás nagyon szerteágazó és fejlett tevékenység,” majd úgy folytatta, hogy Csehszlovákiában nincs külön intézményesített tanácsadás. A szerző hozzáteszi, hogy az elmondottak a saját véleményét képezik, amelyek a probléma sokéves tanulmányozásán és a Csehszlovák Szocialista Köztársaságban, illetve Magyar Népköztársaságban szerzett tapasztalatain alapulnak. Lipták a tanácsadás kilenc funkcióját sorolja fel: prognosztikai-orientáló, diagnosztikáló-identifikáló, koncepció-programozó, metodikai-megoldó, innovációs-realizáló, fejlesztő-aktivizáló, kreatív-formáló, informatikai racionalizáló valamint szervező-internacionalizáló funkció.

Ránki Zsuzsa előadása [29] *A közös vállalkozás új formája a szocialista és a kapitalista szervezete a káderképzés területén továbbá a tanácsadás a stratégiai irányításban és az innovációban* címet viselte. Az előadó beszélt a magyarországi átalakításokról, amelyek eredményeként nő a vállalati önállóság. A továbbiakban ismertette cégének profilját.

A konferencián szerteágazó előadások hangzottak el többek között a svájci tapasztalatokról, a tehetségek kiválasztásáról, akik közreműködnek az új csehszlovák gazdasági mechanizmus kidolgozásában, a cégvezetők képzéséről, a vállalati stratégiáról és struktúráról stb. A stratégiai vezetést segítő tanácsadással két külön szekció foglalkozott hat, illetve hét előadással. Az első elméleti kérdésekkel foglalkozott, a másodikban sikeres gyakorlati példákat mutatattak be. Az elméleti szekció első két előadása a tanácsadás és vállalatirányítás összefüggéseit elemezte, a harmadik a tanácsadó káderek képzésével, a negyedik a tanácsadással mint rendszerrel, az ötödik a tanácsadás hatékonyságával, az utolsó pedig a vállalat innovációs fejlődésével foglalkozott. A gyakorlati szekció első előadása a Léciva Praha gyógyszergyárban látott tapasztalatokat mutatta be. A második az 1984-ben a Csehszlovák Tudományos és Műszaki Társaság mellett Ostravában létrehozott Kerületi Tanácsadó Központ öt éves tevékenységéről adott számot. A következő előadás a tanácsadás és a vegyesvállalatok kérdéseit vizsgálta. A negyedik előadó a kérdéskör jogi vonatkozásairól beszélt, majd a műszaki innovációk módusairól volt szó. A hatodik előadás már túlmutatott a szocialista gazdasági rendszer keretein, ugyanis a tanácsadás és a piac, illetve az ügyfelek kapcsolatát elemezte, ezek azonban nem a csehszlovák, hanem német, osztrák, holland, olasz és svéd tapasztalatokra épültek. Az utolsó előadó a tanácsadás fejlődését vette górcső alá.

A nevelés tanácsadás Csehszlovákiában a gazdasági jellegű tanácsadástól sokkal régebbi keletű. A pályaválasztás intézményes segítségnyújtása már az 1920-as években megindult. Ebben az időben létesült a Csehszlovák Munkaintézet (Československý ústav práce), ami egészen 1950-ig működött. Néhány év szünet 1957-ben Pozsonyban megalapították a Pszichológiai Nevelő Klinikát (Psychologická výchovná klinika). Célja a viselkedésben előforduló problémák megelőzése és korrekciója volt. 1976-ben létesült Pályaválasztó Központ (Stredisko pre voľbu povolania), amely a tanulók pályaválasztását kívánata segíteni. 1976-tól megindult a pedagógiai-pszichológiai központok kialakítása [2; 16].

## **A TANÁCSADÁS KIALAKULÁS SZLOVÁKIÁBAN A RENDSZERVÁLTÁS UTÁN**

A tanácsadás Szlovákiában, mint piaci alapú független szolgáltatói tevékenység fiatal üzletág, a bársonyos forradalom után az 1990-es években kezdett meghonosodni. A tanácsadás kifejezés jelenleg elsősorban a piaci alapú és gazdasági jellegű tanácsadást jelenti, de használnak más megnevezést is, mint az angol eredetű consulting vagy az auditálás.

Az ágazat meghonosodásának Szlovákiában két iránya volt, egyrészt a nagy nyugati tanácsadó vállalatok kezdtek az országban megtelepedni, másrészt releváns szakmai tapasztalatot szerzett majd önállósodott helyi szakemberek alapítottak saját specializált cégeket. Az 1970-es évektől létrejövő nagy nemzetközi könyvvizsgálócégek közül – a „Big Six”: Arthur



Andersen, Pricewaterhouse&Coopers, Deloitte&Touche, Ernst&Whiney, Arthur Young, KPMG – Szlovákiában először az Ernst & Young nyitott képviseletet 1991-ben.

A tanácsadók cégek aktivitási köre idővel szintén szélesedett. A helyi alapítású cégek esetében kezdetben a pénzügyi tanácsadás volt a legelterjedtebb, ezen belül is az adótanácsadás és a befektetők konzultánsi segítése, majd ehhez nem sokára csatlakozott az emberi erőforráshoz kapcsolódó ismeretek kínálata. A menedzsment típusú tanácsadás iránti kereslet a helyi középállalatok megerősödése után érkezett el. Napjainkra a tanácsadás immár nagyon széles skálát ölel fel, ezek a következőket lehet felsorolni: biztonság és védelem, adózás és könyvelés, pénzügyi és jogi tanácsadás, európai uniós források merítésében segítséget nyújtó cégek, információs technológia, menedzsment, marketing és PR, humán erőforrás és személyzeti kérdések, minőség-ellenőrzés, karrier tanácsadás valamint szépségápolás, táplálkozás és egészség-tanácsadás. Ide sorolhatók még az állásközvetítő cégek, amelyek álláskeresési tanácsokat adnak, közvetlenül az álláskeresőknek, illetve a médiában nyilvánosan. Bizonyos részterületeken ezek a cégek oktatással, speciális kurzusok kínálatával is foglalkoznak. Tágabb értelemben véve meg lehet említeni az üzleti támogató központok is. Ezek vállalatok ugyan közvetlenül nem tanácsadói feladatokat nem látnak, esetükbe csupán a feladatok kiszervezéséről van szó, a bennük dolgozók azonban nagyon szofisztikált, meglehetősen magas szintű nyelv- és számítógépes ismerettel rendelkeznek, és szakmai elvárás hogy rendelkezzenek bizonyos ismeretekkel arról az országról, amely számára nyújtják a szolgáltatást. A tanácsadói szektorban gyakorlatilag csak magáncégek kínálják szolgáltatásaikat.

A tanácsadó cégek szlovákiai piaca a kis feltörekvő országok képét mutatja. Szlovákia gazdasága kicsi, a multinacionális vállalatok esetében a döntéseik általában otthon hozzák, a helyi nagy- és középállalatok pedig sokszor nem kérnek külső segítséget. A tanácsadó cégek így gyakran a vállalatok folyó ügyeit (pénzügy, könyvvitel, IT) kezelik, hagyományosnak tekintett menedzseri tanácsadással kevésbé foglalkoznak. Mindez természetesen meghatározza a szektor teljesítményét is. A kisebb, helyi alapítású cégek piaci részesedése nagyon alacsony, de látható, hogy képesek voltak megvetni a lábukat. Számuk meglehetősen nagy, és ő is képesek széles körű, nem csupán pénzügyi irányultságú tanácsadást végezni. A kisebb cégek vidéki, pontosabban nem a fővárosi piacon sikeresek.

A tanácsadói szektorban gyakorlatilag csak magáncégek kínálják szolgáltatásaikat.

## **A TANÁCSADÓ CÉGEK TEVÉKENYSÉGI KÖRE SZLOVÁKIÁBAN**

A tanácsadás Szlovákiában nagyon széles körű tevékenység, így többféle szempont szerint osztályozható. Ezek közé tartozik a tanácsadás területe – adózás, emberi erőforrás, IT stb., a tanácsadó cég székhelye – külföldi (multinacionális), helyi (szlovákiai), piaci vagy nem piaci szolgáltatást nyújt-e – nem piaci a nevelési tanácsadás és szociális tanácsadás, félig piaci a pályaválasztási tanácsadás, továbbá ki a szolgáltatás élvezője – magánszemély, alkalmazott-menedzser, vállalat.

A tanácsadás meghatározása Szlovákiában szintén módosul, fejlődik. Amikor az ilyen irányú tevékenységet folytató cégekről általánosan írnak, egyszerre fordulnak elő az auditáló (könyvvizsgáló), a tanácsadó, illetve consulting kifejezések (a tanácsadás szlovák megnevezése a poradenstvo). Szlovákiában a tanácsadás alatt első sorban az adózással, az adóoptimalizációval kapcsolatos konzultációt értenek, de gyakori könyvelési tanácsadás. A kisebb társaságok tevékenységi köre leginkább az ilyen jellegű tevékenységre korlátozódik. Mindennek oka első sorban az, hogy Szlovákia a Kelet-Közép-Európa egyik legkisebb állama, ez pedig a szektor teljesítményét, illetve irányultságát is meghatározza. Az ország valódi gazdasági fejlődése belpolitikai okokból csak a 2000-es években indult meg, és első évtized hiányát máig lehet is érezni. Szlovákiában nem jött létre működőképes tőzsde, akvizíciókat általában külföldi társaságok hajtanak végre, amelyek stratégiai döntéseiket külföldön hozzák meg. A helyi nagyvállalatok esetében problémák megoldásának módja sok esetben a

kapcsolataik és befolyásuk felhasználása, a középvállalatok jelentős részének fő célja pedig továbbra is megmaradás és az óvatos piacszerzés. A vállalati menedzsment jellegű külső tanácsadásra így kisebb az igény, ezért nagyobb hangsúlyt kapnak a működési jellegű problémák megoldásai, mint az adó- vagy informatikai tanácsadás és a könyvvitel, illetve az ilyen aktivitások kiszervezése. Ennek folyománya az is, hogy a négy nagy (PWC, Deloitte, KPMG, E&Y) tanácsadó cégen kívül más nagy cég (McKinsey, Boston Consulting Group stb.) nem nyitott irodát. Igaz, ezeknek a cégeknek van prágai kirendeltségük. A tanácsadói kereslet gyakran az állami intézmények részéről érkezik, amely nem egyszer speciális feladatok ellátását jelenti.

A nagyobb cégek szakmai profilja ettől természetesen széles. Az egyik piacvezető cég, a KPMG portfóliója [32] a következő tevékenységre terjed ki:

- vállalati stratégia,
- szervezeti beállítás és a formális szervezeti struktúra fejlesztése,
- az optimális pénzügyi vezetés beállítása,
- az üzemi teljesítmény növelése,
- az értékesítési és marketing feladatok és funkciók javítása,
- az emberi erőforrások jobb kihasználása,
- Business Intelligence és Data Management,
- IT támogatások és folyamatok elemzése,
- az IT stratégia és az IT szerepének meghatározása a szervezetben,
- segítségnyújtás a szervezet részrendszereinek a kiválasztásában, beleértve ERP, SCM, CRM és MIS rendszereket,
- speciális IT szolgáltatások beleértve az információs biztonság ellenőrzését és a behatolás tesztelését,
- tanácsadás a turizmus, sport és a szabadidő eltöltését illetően.

Hasonlóan széleskörű tevékenységet folytat az Ernst & Young cég is, amely egyszerre nyújt adózási, jogi, pénzügyi, biztonsági, tanácsadási, kockázatelemzési, illetve ügyviteli jellegű szolgáltatásokat.

A 1. sz. táblázat az első 30 hagyományosan tanácsadó cégnek tekintett és széles körű szolgáltatásokat nyújtó vállalat méretét és tevékenységi körét mutatja be. Látható, hogy ez sokrétű, noha vannak szűkebb és tágabb profilú cégek. A rendelkezésre álló adatok alapján azt lehet mondani, hogy a Szlovákiában is irodát fenntartó nagy világcégek profilja a pénzügyi jellegű tevékenységek mellett más irányú tevékenységet is kiterjed, az azonban nem igaz, hogy a kisebb cégek specializációja minden esetben szűkebb lenne. Az egyértelmű, hogy az árbevétel tekintetében a négy nagy jelentős előnnyel vezet a mezőnyt. Mindebből következik az is, hogy a tanácsadói piac is erősen a fővárosba koncentrálódik.

1. táblázat: Tanácsadó cégek Szlovákiában 2017

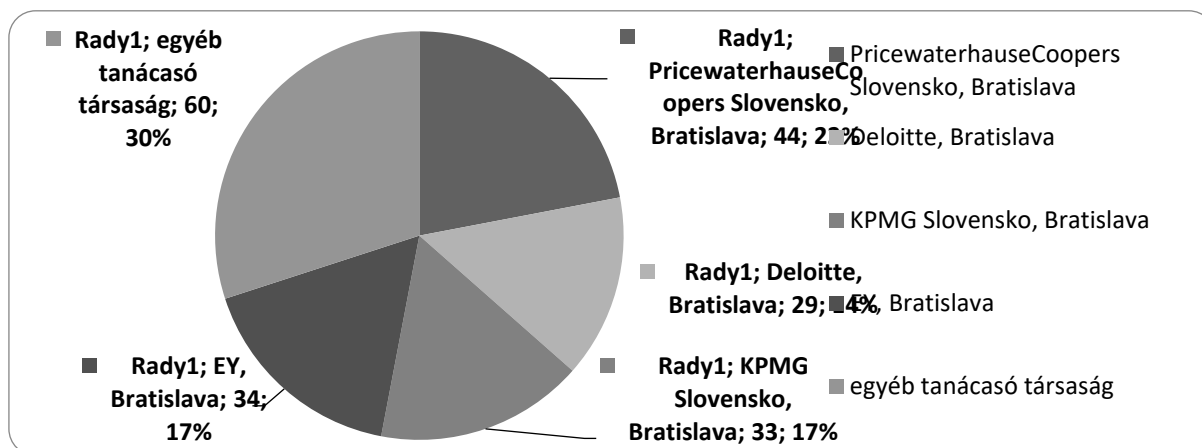
Cég	árbevétel [000 €]	az árbevétel szerkezete [%]			adózás utáni nyereség [000 €]	az alkalmazottak átlagos száma
		audit	adótanácsadás	egyéb		
PricewaterhouseCoopers Slovensko, Bratislava	46 960	n	n	n	n	431

## Economics Section

Deloitte, Bratislava	28 651	37,0	16,0	47,0	n	263
KPMG Slovensko, Bratislava	27 710	34,0	11,0	34,0	230	293
Ernst&Young, Bratislava	25 793	n	n	n	n	316
VGD Slovakia, Bratislava	5 264	21,0	20,0	59,0	n	125
Grant Thornton, Bratislava	5 021	13,0	33,0	54,0	n	59
Accace, Bratislava	4 724	0,0	23,0	77,0	10	65
BMB Leitner, Bratislava	4 580	n	n	n	n	75
Rödl & Partner, Bratislava	2 832	n	n	n	n	n
TPA Horwath, Bratislava	2 728	19,5	36,9	43,6	n	43
BDR, Banská Bystrica	1 739	70,0	0,0	30,0	192	n
Tax – Audit Slovensko, Trnava	1 283	47,0	10,0	43,0	98	16
Ekopraktik, Trnava	1 045	10,0	18,0	72,0	30	8
Fineco, Bratislava	979	n	n	n	148	8
Alfa Audit, Piešťany	662	35,0	13,0	52,0	123	14
PKF Slovensko, Prievidza	662	n	n	n	-39	n
Accept Audit & Consulting, Prešov	581	n	n	n	11	n
D.P.F., Bratislava	530	40,0	0,0	60,0	1	15
KLT Audit, Trnava	350	46,0	0,0	54,0	2	8
Mandat Audit, Bratislava	335	100,0	0,0	0,0	88	6
Audit Partners Alliance, Nitra	325	n	n	n	29	n
Dominant Audit, Trenčín	314	n	n	n	75	3
Solidita, Bratislava	264	22,4	0,0	77,6	n	5
APX, Považská Bystrica	252	n	n	n	9	n
Aldeassa Audit, Žilina	237	n	n	n	42	6
LEX-audit, Nitra	173	n	n	n	0	1
E.R.Audit, Bratislava	164	n	n	n	-3	n
Audit Company Slovakia, Bratislava	145	n	n	n	17	n
Jako Audit, Košice	145	n	n	n	7	n
Rentabil, Bratislava	131	n	n	n	1	3
ADT, Bratislava	109	n	n	n	25	1

Forrás: Trend Top 2018, november, 68

Az 1. ábra a tanácsadó cégek piaci részesedését mutatja 2017-ben az alapján, hogy a Szlovákia 200 értékesítés alapján legnagyobb vállalata közül melyek részére végeznek az könyvvizsgálatot. A grafikon számai nem kimerítőek. Csak azoknak a tanácsadó cégeknek számai vannak feltüntetve, amelyek erre vonatkozó adatai ismertek. A maradék 31 nagyvállalat könyvvizsgálója nem ismert. A nem teljes adatokból is jól kiolvasható, hogy a négy nagy nemzetközi auditáló cég piaci részesedése ebben az esetben is abszolút.



1. ábra: A tanácsadó cégek piaci részesedése 2017-ben

Forrás: Trend Top 2018, november, 68 o.

## TANÁCSADÁS AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK TERÜLETÉN

A tanácsadás az emberi erőforrás területén 1990 után két irányba indult el. Egyrészt karrier tanácsadás felé, amikor specializált vállalat nyújt segítséget a munkát keresőnek, aki aztán egy másik vállalatban helyezkedik, illetve a saját dolgozók toborzása a saját vállalat számára, továbbá a vállalat humán erőforrás részlegének propagálása. Ez utóbbi tevékenység lényegét Alica Lacková, Marta Karkalíková és Vojtech Kollár [19] *A karrier tanácsadás marketingje* című könyvükben így fogalmazzák: „A személyi marketing a marketing eszközeinek felhasználást jelenti a személyzeti kérdések területén, leginkább a munkaerő kialakítását és megtartását, amely a szervezet jó munkaadói hírnevére és munkaerő-piaci kutatásra épül. Ez nem más, mint figyelemfelkeltés a munkaerő minőségére.”

A tanácsadás emberi erőforrás legfontosabb szegmensét az ún. fejdavász cégek képviselik, amelyek első sorban menedzserek felkutatásával foglalkoznak. A piaci képet az alábbi táblázatok mutatják:

2. táblázat: Emberi erőforrás tanácsadó cégek Szlovákiában

cégek	szlovákiai alapításának éve	származási ország	alkalmazottak		tevékenység						
			tanácsadók	száma Szlovákiában	szakemberközvetítés	személyzetfejlesztés	bérezés	teljesítménymenedzsment	szervezeti audit	menedzsment audit	vezetésfejlesztés
Amrop, Bratislava	1990	WW network	25	21	x	x	x	x	x	x	x
Aujob s.r.o., Bratislava	2004	CH, SK	10	5	x	x	x	x	x	x	x
Excellent Partners	2001	SK	5	3		x		x	x	x	
FBE Bratislava s.r.o.	1998	SK	14	.		x		x	x	x	x

HR Management s.r.o., Bratislava	2011	SK	3	0	x	x	x	x	x	x	x
HRman s.r.o., Nitra	2003	SK	12	1	x	x	x	x	x	x	
Human Dynamic Europe, Bratislava	2009	Europe	8	15		x	x	x			x
Jenewein Group, Bratislava	1990	AUT, SK	45	88	x	x	x	x	x	x	x
Kingfisher Executive Search s.r.o., Bratislava	2009	SK	2	2	x				x	x	x
Libellius s. r.o., Bratislava	2004	SK	6	4		x		x		x	x
Maxman Consultants s. r.o., Bratislava	1994	SK	13	10		x	x	x	x	x	x
Menity Group s.r.o., Bratislava	2007	USA	3	3	x					x	x
Mercuri International s.r.o., Bratislava	1995	SWE, SK	9	.		x		x		x	x
Nebotra Consulting, s. r. o., Bratislava	2005	SK	3	15		x			x	x	x
Slávik & Stell s.r.o., Bratislava	2007	SK	5	0	x	x	x		x		
Trigon Consulting s. r.o., Banská Bystrica	2004	SK	8	4	x	x			x	x	x

forrás: Career & Employment Guide 2018, 46

A 2. sz. táblázat azt jelzi, hogy Szlovákiában már a rendszerváltozás óta jelen vannak nagynevű fejtudós cégek, de a legnagyobbak között számos szlovák alapítású cég is található. Ezen cégek szolgáltatási portfóliója meglehetősen széles, ellenben valamennyi részterületre csak kevesen specializálódnak.

A tanácsadás emberi erőforrás másik fontos részét az állásközvetítő cégek jelentik. Az itt működő legfontosabb vállalatokról ad képet a 3. táblázat:

3. táblázat: A 10 legnagyobb állásközvetítő cég saját alkalmazottaik száma alapján 2017-ben:

sorrend	vállalat	alkalmazottak száma
1.	Index Nosluš	158
2.	Adecco Slovakia	80
3.	Wincott People	80
4.	Edymax SE	77
5.	Lugera & Maklér	75
6.	Grafton Slovakia	75
7.	ManpowerGroup Slovensko	65
8.	Start Group	44
9.	Trenkwalder	40
10.	ProAct People Slovensko	35

Forrás: Career & Employment Guide 2018, 3 o.

Szlovákiában sok állásközvetítő cég fejt ki tevékenységet. A legnagyobb 158 alkalmazottal rendelkezik, a sorban a következő 80 embert foglalkoztat, a tizedikben 35-en dolgoznak. Bizonyos specializáció ezen a szegmensen belül is megfigyelhető. Van köztük olyan, amely

leginkább főiskolai és egyetemi hallgatók számára kínál részmunkaidős foglalkoztatást (Nosluš), valamelyik kimondottan pénzügyi és könyvelői pozíciókra szakosodott (Grafton Recruitment), más inkább adminisztratív és gyári munkaerőt keres (ManPower). A kereskedelmi bankok vagy az üzleti szolgáltató központok Szlovákiában saját HR részleggel rendelkeznek. Szinte valamennyi állásközvetítő cég székhelye, akár csak a fejedelmek cégek esetében, Pozsonyban van, csupán a Lugera & Maklér trencsényi székhelyű, de természetesen az is rendelkezik fővárosi kirendeltséggel. A következő táblázat a tíz legnagyobb állásközvetítő cég szolgáltatási portfóliójába ad betekintést:

A táblázat címe is mutatja, hogy a szlovák piac méretéhez képest aránylag nagy számú ilyen cég működik. Ez egyértelműen utal arra, hogy a szolgáltatásuk iránt igény van, illetve arra is, hogy az ilyen tevékenységet a vállalatok jelentős részben kiszervezik. A 4. táblázatból megtudhatjuk, hogy milyen a kihelyezett foglalkoztatottak aránya. Megjegyzendő, hogy a vállalatok egyre nagyobb számban alkalmaznak külföldi munkaerőt. A piaci képet az alábbi táblázatok mutatják:

4. táblázat: A 10 legnagyobb állásközvetítő cég által elhelyezett alkalmazottak 2017-ben:

sorrend	vállalat	elhelyezett alkalmazott	
		fehér galléros	kék galléros
1.	Adecco Slovakia	448	1 376
2.	Grafton Slovakia	1 009	22
3.	ManpowerGroup Slovensko	373	418
4.	Lugera & Maklér	667	21
5.	Balanced HR	210	4
6.	Wincott People	128	32
7.	CPL Jobs	142	0
8.	Pro HR	136	0
9.	Synergie Slovakia	122	0
10.	Neumann Consulting	121	0

Forrás: Career & Employment Guide 2018, 3 o.

A 4. táblázat arra mutat rá, hogy egyaránt van igény kék, illetve fehér galléros alkalmazottak kiválasztására. Látható, hogy az első esetben a szolgáltató cégek sokkal specializáltabbak, ellenben mindkét foglalkoztatotti csoportra igény van.

A human erőforráshoz szorosan kapcsolódik a nevelési tanácsadás, amely 1990 előtt is alkalmazott tudomány volt. 1990 után fejlődése folyamatos volt, miközben tartalma szélesedett, és egyre közelebb kerül a karrier tanácsadáshoz, a humán erőforrás menedzsmentéhez. Számos új, a szocialista időszak alatt nem létező ágazta jelenet meg, és látott napvilágot az adott részterülettel foglalkozó kiadvány, tudományos jellegű vagy ismeretterjesztő írás. Jelenleg a 2002/131 Felsőoktatási törvény (Zákon o vysokých školách) rendelkezései alapján a felsőoktatási intézményekben kötelezően működnek karrier központok. A pályaválasztásban, konkrétan a foglalkoztatás növelésében további segítséget nyújt a Foglalkoztatási szolgáltatásokról szóló 2004/5 törvényi is (Zákon o službách zamestnanosti). Ebben számos alkalommal utalnak a Munka-, Szociális- és Családügyi Hivatal tanácsadási köteletségére, amit impliciten a 42. és 43. paragrafus tartalmaznak. Szlovákiában a nevelési tanácsadás széleskörű szabályozása a Pedagógiai és szakmai alkalmazottakról szóló 2009/317 törvény (Zákon o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch) hatálya alá esik.

Meg kell említeni, hogy nevelési tanácsadással a nonprofit szektor is foglalkozik. Ezek közé tartoznak az érdekvédelmi szervezetek (Nevelési tanácsadók szövetsége, Iskolai pszichológusok szövetsége, Információs és tanácsadó központok szlovákiai egyesülete,

Főiskolai tanácsadók szövetsége, A támogatott foglalkoztatás szlovákiai uniója, Lektorok és karrier tanácsadók szövetsége, Egyesület a vezetésért és emberi erőforrásokért), szolgáltató szervezetek, egyesületek (dunaszerdahelyi Tandem, Eduplex polgári társulás, Profkreatis polgári társulás, K.A.B.A. Slovensko). A felsorolás nem kimerítő.

A kérdéskör keretében legvégül Ondrej Németh munkáját [25] kell felhívni a figyelmet, aki a speciális pedagógia történet dolgozta fel valóban kimerítően.

A neveléshez szorosan kapcsolódik a szociális tanácsadás, aminek igen széles irodalma van, noha nincs hosszú múltja, csupán a bársonyos forradalom után kezdett fejlődni [10]. A felsőoktatási intézményekben megindult az ilyen irányú tanszékek létrehozása (pozsonyi Comenius Egyetem, nyitrai Konstantin Filozófus Egyetem, besztercebányai Bél Mátyás Egyetem, kassai Pavol Jozef Šafárik Egyetem, stb.) sőt, ilyen specializációjú önálló főiskola is alakult (Szent Erzsébet Szociális és Egészségügyi Főiskola).

A tanácsadás fentebb bemutatott szegmensével azért is érdemes foglalkozni, mivel művelői szerint [30] a tanácsadás kialakulása és fejlődése a legősibb emberi tevékenységhez, a neveléshez kötődik.

## A TANÁCSADÁS EGYÉB TERÜLETEI

A gazdasági jellegű tanácsadáshoz szorosan kapcsolódik a marketing. Ahogy az Hanuláková [12] egyetemi székfoglalójának a címe is utal, a tanácsadás a marketing tevékenység egyik meghatározó része. A marketing tanácsadást a következőképpen definiálja: „szolgáltatás nyújtása és/vagy know-how átadása valamilyen szakterületen szakemberek vagy szakosodott intézmények által”. A fogalom lényegéről a szlovák szerző a következőket írja: „A marketing tanácsadás általánosságban komplex hozzáállást jelent a menedzseri tanácsadás (ill. a gazdasági tanácsadás) területén, amely módszereket és eljárásokat kínál a marketing hatékonyabb teljesítéséhez, az irányítási feladatok minőségének továbbá a vállalat versenyképességének a javításához. [...] A marketing tanácsadás jellemzője az a tény, hogy jobban és intenzívebben kapcsolódik mind a cég mikrokörnyezetéhez (ügyfelekhez, konkurensekhez, beszállítókhöz, vásárlókhöz, nyilvánosságához), mind pedig a cég belső környezetéhez (szervezési struktúrájával, a vezetés kapcsolataival és légkörével, vállalati és marketing kultúrával) A környezet jellegétől függően figyelemmel kíséri a marketing makrokörnyezetet is” [12]. A marketing tanácsadás önmagában is széles terület, illetve más területhez is kapcsolható, mint például a szociális kérdések [1].

A tanácsadást természetesen sok más szakterületen is alkalmazzák. A mezőgazdasági összefüggéseivel első sorban, de nem kizárólag, a nyitrai mezőgazdasági egyetemen foglalkoznak [15; 4]. Született kiadvány az energetikai tanácsadás szolgáltatásokról [33]. A jelzett könyv érdekessége, hogy szakmai része kimondottan a háztartások energiatakarékosságával foglalkozik. A környezeti problémákról a korábban említett Hanuláková – Paráková páros [13].

A tanácsadás „klasszikus” vállalati formájával kapcsolatban meglehetősen kevés publikáció született. Žaja és szerzőtársai [40] kimerítően, minden oldalról bemutatják a tanácsadás problematikáját. A könyv első fejezete a tanácsadás képzési, a második a mezőgazdasági, a harmadik a személyzeti oldalaival, a negyedik a tanácsadási szolgáltatások tartalmával, az ötödik pedig etikájával foglalkozik. A hetedik fejezetet a tanácsadás folyamatának szenteli, majd a marketing és az értékesítés kerül sorra. A kilencedik fejezet témája a termelésirányítási tanácsadás, a következőnek tanácsadás az emberi erőforrások területén. A tizenegyedik a pénzügyi irányítás és a kisvállalkozás, ezután a vidékfejlesztési, külön fejezetben a turisztikai tanácsadás következik. Az utolsó rész tanácsadó szervezet stratégiáját mutatja be.

Mindenképpen szólni kell arról a tényről, hogy a tanácsadás fontossága szlovák-magyar viszonylatban is jelen van [36]. A dolgozat a nagymihályi és a nyíregyházi mezőgazdasági

kutatóintézetek együttműködésével készült el, tartalma a mezőgazdasági termelés eredményeit mutatja be.

A köztudatban Szlovákia legismertebb tanácsadási szegmens a pénzügyi tanácsadás. A kereskedelmi bankokban, illetve független tanácsadói hálózatokon keresztül nagyon sokan találkoztak az ilyen jellegű tanácsadással. Jellemzője, hogy nem intézményi kört, hanem magánbefektetőket, egyéneket és családokat szolgálnak ki, továbbá mindkét szolgáltató csoportból sok résztvevő van a piacon, ezért meglehetősen nagy a konkurencia.

Az etikai szempontokat természetesen a tanácsadás sem kerülheti meg. Ebben a kérdéskörben született is születtek már kiadványok, többek között egy kollektív monográfia [8]. A témában megjelent írások többsége azonban nem a tanácsadás etikájával, hanem az etikai tanácsadással foglalkozik [7].

Legvégül szólni kell arról, hogy Szlovákiában a cseh nyelvű szakirodalom továbbra is „hazainak” számít, a cseh szakirodalmat terjesztik, a magánvásárlók és a könyvtárak folyamatosan szerzik be az ilyen nyelvű kiadványokat. Noha a cseh szakkönyvek jelentős mértékben befolyásolják a szlovákiai közgondolkodást, ezek ennek a cikknek nem képezik tárgyát.

### **A SZLOVÁKIAI ÜGYFELEK VÉLEMÉNYE A TANÁCSADÓKRÓL**

Hanuláková és Paráková [11] egy másik munkája szerint a tanácsadás átvevői a tanácsadói cégek ügyfelei. Ő lehet egyén (vállalkozó, egy szervezet képviselője) vagy több ember, akik szintén egy szervezetet képviselnek. Az ügyfél felismeri a problémát, segítséget keres, és megszólít egy tanácsadó céget. A napjaink tendenciája azonban az, hogy egy vállalat akkor is segítségért folyamodik, ha nincs konkrét problémája, mivel javítani, módosítani mindig lehet. Külső szakértő felkérésére így egyre többször kerül sor. A szolgáltatások leggyakoribb szférája a képzések és a különböző tréningek, illetve új menedzserek (magasabb pozíciójú alkalmazottak) kiválasztása. Lehetőség van komplex szolgáltatást biztosító vagy valamilyen részterületre specializálódó tanácsadó cég kiválasztására. A kiválasztás legfontosabb kritériuma leginkább a referenciák és az ajánlások, a saját tapasztalatok, anyagi lehetőségek, továbbá a kiválasztott cég hírneve.

A szerzőpáros szerint a külső tanácsadást leginkább a pénzügy, az adózásügy és az emberi erőforrás terén veszik igénybe, ritkábban fordulnak elő a vállalati kommunikáció és PR esetében. Ennek oka feltehetően az, hogy a vállalatok mindezülig a kommunikáció vállalati irányításban betöltött szerepét.

A külső tanácsadás eredményességéről, hatásfokáról Szlovákiában ismereteink szerint mindezülig nem született átfogó felmérés. Ennek számos oka lehet. A tanácsadás annyira szerteágazó tevékenység, hogy az egyes ágai között kevés a kapcsolat. Az okok között szerepelhet a felkínált szolgáltatások összehasonlításának a nehézsége, illetve az, hogy az eredmény nehezen számszerűsíthető. Az tény, hogy a pénzügyi tanácsadók alakítottak saját szakmai szervezetet, van etikai kódexük és felügyelő szervük. A humán erőforrás menedzsment esetében pedig a szektor nagyon elaprózódott. Vannak „fejvadász” cégek, munkaközvetítő cégek, de nagyon sok vállalatnak saját személyzeti osztálya van, miközben e három ág között is jelentős az átjárás. A szektor teljesítményének egy bizonyos szempontú eredményességét az árbevétel szemlélteti. A következő táblázat a négy legnagyobb tanácsadó cég adatait mutatja be:



5. táblázat: A négy piacvezető tanácsadó árbevételének alakulása 2017 és 2011 között (ezer euróban)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PWC	22 130	27 274	33 835	41 547	47 807	40 244	46 960
Deloitte	24 173	24 468	25 264	24 001	27 517	32 230	28 651
KPMG	23 010	23 445	22 625	24 201	39 165	34 657	27 710
EY	15 916	16 322	17 816	21 160	21 300	22 529	25 793
összesen	85 229	91 509	99 540	110 909	135 789	129 660	129 114
változás az előző évhez		107%	108%	111%	122%	95%	99%

forrás: Trend Top 2018, 81; 2016, 64; 2014, 76

A táblázatból kiolvasható, hogy az utóbbi hét éves időszak alatt a cégek értékesítése ugyan 51%-kal nőtt, ellenben az utóbbi két évben esés tapasztalható. A négy cég egymáshoz mért részesedése alig változott, legfeljebb a PricewaterhouseCoopersnek sikerült valamivel nagyobb súlyt elérnie, illetve az utóbbi két évben csupán az Ernst&Young tudott javítani. mindez azért érdekes, mivel ebben az időszakban az ország gazdasága uniós szinten is irigylésre méltó ütemben nőtt. Ennek a helyzetnek az elemzése azonban komolyabb elemzést kínál.

A külső tanácsadás igénybevételét és felhasználást feltérképezni kívánó kevés cikkek közé a Gradient 5 cég volt munkatársa, a következő okokat sorolta fel, miért nem fordulnak a cégvezetők a tanácsadókhoz [39]:

- „A tanácsadás drága.”
- „Nincs pénzem tanácsadásra, a bérek, az anyagbeszerzés fontosabb.”
- „A tanácsadás túlságosan elméleti tevékenység.”
- „Friss diplomások jönnek, akiknek nincs semmilyen tapasztalatuk.”
- „Hogyan tudna segíteni egy tanácsadó, mikor magam sem boldogulok?”
- „Egy tanácsadó nem értheti meg a mi problémáinkat. Én már 25 éve végzem a munkám.”
- „Ebben a cégben mi mindent saját magunk csinálunk.”
- „A tanácsadókat a konkurencia küldi ide, hogy megismerje a titkainkat.”
- „Nekem ügyfelekre van szükségem, nem tanácsadókra.”

A bemutatott vélemények igen jellemzően érzékeltetik a feltörekvő gazdaságok menedzsereinek a gondolkodását.

Cikkünkben a különböző szakirodalmi források alapján áttekintettük a tanácsadás általános trendjeit. Ebbe a képbe beágyazva bemutattuk a tanácsadás kialakulását és fejlődését a régi Csehszlovákiában és az újonnan létrejött Szlovákiában. A cikkünkben felvázolt értékeléseink szekunder információkra alapozódnak. Terveink szerint hamarosan elvégzünk egy empirikus kutatást, amelyben azt fogjuk vizsgálni, hogy különböző szervezetek (vállalatok és intézmények) vezetői és dolgozói milyen véleménnyel vannak a tanácsadásról. Egy másik vizsgálatunkkal tanácsadó cégektől szeretnénk információt gyűjteni a tanácsadók lehetőségeiről szlovákiai környezetben.

## BEFEJEZÉS

A tanácsadás Szlovákiában egy meghonosodott szolgáltatás számos szegmessel és piaci szereplővel. Egyrészt jelen vannak a nagy tanácsadó cégek, mint az Ernst&Young, de sok kisebb hazai tulajdonú és irányítású cég is kínálja szolgáltatásait. A piac relatív kicsisége és fejletlensége folytán még aránylag kisebb az igény a menedzsment, illetve a komplex tanácsadás iránt, ellenben a vállalkozások menetéhez szükséges tevékenységek esetében, mint például a könyvvitel, adózás, IT vagy a megfelelő alkalmazott kiválasztása már gyakran

szakmai szolgáltató útján történik. Mindez annak is köszönhető, hogy az ilyen jellegű tevékenységeket lehet a leghatékonyabban kiszervezni. A menedzsment tanácsadás elterjedését hátráltatja, hogy a Szlovákiában működő multinacionális vállalatok az ilyen jellegű tevékenységét általában a külföldi központban végzik, a hazai kis- és középvállalatok pedig nem tartanak igényt rá. Egyrészt azért, mivel sokuk első sorban a megmaradásukért küzd, mások még nem mérték fel a szolgáltatás hasznosságát, esetleg nem bíznak a tanácsadók szaktudásában.

## IRODALOMJEGYZÉK

- [1] BALÁŽ, I. *Komunikácia v sociálnom marketingovom poradenstve*. Prešov : Vysoká škola medzinárodného podnikania ISM Slovakia v Prešove, 2012. 112 p. ISBN 978-8089372-38-6.
- [2] BEKOVÁ, L., GRAJCÁR, Š., LEPEŇOVÁ, D., UHRÍKOVÁ, E., ZVARIKOVÁ, M. *Kariérne poradenstvo v Slovenskej republike*. Bratislava : Slovenská asociácia pre medzinárodnú spoluprácu, 2014. 114 p. ISBN 978-8-89517-10-7
- [3] BISWAS, S., TWITCHELL, D. *Management Consulting*. New York : Wiley & Sons, 2001. 336 p. ISBN-10: 9780471444015.
- [4] FÁBER, A., ČIČMANEC, S., KOSA, P., SKALSKÁ. *Energetické služby a poradenstvo*. Bratislava : Jaga Group, 2014, 183 p. ISBN 978-80-8076-112-7.
- [5] FAYOL, H., HOCH, A. *Zásady správy všeobecnej a správy podniků*. Praha : Orbis, 1931.
- [6] FILKA, M., AUST, H.-J. *Vědecká organizace práce v průmyslovém podniku*. Praha : Nakladatelství Svoboda, 1983, 203 p.
- [7] FOBEL, P. Spoločenský význam a profesionálne poslanie etického poradenstva. In Fobel, P. a kol.: *Organizačná etika a profesionálne etické poradenstvo*. Žiar nad Hronom, 2013, p. 8-25. ISBN 9788089415113
- [8] FOBEL, P., PALOVIČOVÁ, Z., ORAVCOVÁ, J., ČIERNA, H. (eds.). *Etika & Poradenstvo & Prax*. Banský Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Fakulta humanitných vied, 2012, 198 p. ISBN 978-80-557-0385-5.
- [9] FORD, H. *Můj život a dílo*. Praha : Sfinx, 1924.
- [10] GABURA, J. *Sociálne poradenstvo*. Bratislava : Občianske združenie Sociálna práca. 2005. 221 p. ISBN 80-89185-10-X.
- [11] HANULÁKOVÁ, E., PARÁKOVÁ, R. Prístupy ku klasifikácii poradenskej činnosti. In *Moderné metódy a prístupy v marketingovom manažmente*. Zborník vedeckých statí. Bratislava : Ekonóm, 2013, p. 46-57. ISBN 978-80-225-3735-3
- [12] HANULÁKOVÁ, E. *Poradenstvo ako determinant efektívnej marketingovej činnosti*. Bratislava : Ekonóm, 2015. 112 p. ISBN 978-80-225-4126-8.
- [13] HANULÁKOVÁ, E., PARÁKOVÁ, R. Využitie poradenstva pri riešení environmentálnych výziev podnikateľskej činnosti. In *Studia commercialia Bratislavensia*, 7. évf., 26. sz., 2014, p. 186-196. ISSN 1337-7493
- [14] JANOS, Andrew C. *Haladás, hanyatlás, hegemonia Kelet-Közép-Európában*. Szekszárd : Helikon, 2003, 473 p. ISBN 963-2087-97-6
- [15] KADLEČÍKOVÁ, M. Stav a perspektívy poľnohospodárskeho poradenstva v Slovenskej republike. In *Acta oeconomica et informatica*. Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, vol. 15, különszám, 2012, p. 15-20 o. ISSN 1336-9261.
- [16] KOHOUTEK, R. *Historie pedagogicko-psychologického poradenství*. Brno : CERM, 1999, 24 p. ISBN 80-7204-115-0.
- [17] KOUCKÝ, J., ŘÍHA, L. *Komplexní socialistická racionalizace*. Praha : Práce, 1972, 476 p.

- [18] KUBÍK, J. *Základy racionalizační praxe*. Praha : Institut řízení, 1969
- [19] LACKOVÁ, A., KARKALÍKOVÁ, M., KOLLÁR, V. *Marketing v kariérovom poradenstve*. Bratislava : Ekonóm, 2001-2004, 76 p. ISBN 80-225-1834-4.
- [20] LEŠČIŠIN, M., ŠTERN, J. *Organizácia a riadenie kvality. Vybrané kapitoly*. Bratislava : Vysoká škola ekonomická, 1983
- [21] LÍBAL, V. *Organizace a řízení výroby*. Praha : SNTL, Alfa, 1983, 490 p.
- [22] LINCZÉNYI, A. *Komplexné riadenie kvality*. Bratislava : Práca, Knižnica racionalizácia a riadenie, zv. 7, 1970
- [23] LIPTÁK, F. Funkcia poradenstva v oblasti riadenia. In Procházka, V., Ždímal, M., Sagan, V., Landa, O. (eds.). *Průprava a poradenství pro strategické řízení a inovace, celostátní pracovní seminář s mezinárodní účastí*, Praha, 14-16. februára 1989., p. P1-P7.
- [24] MÍŠKOVÁ, A., FRANC, M., KOSTLÁN, A. (eds.). *Bohemia docta*. Praha : Academia, 2010. 532 p. ISBN 978-8020018-090.
- [25] NÉMETH, O. *Stručná história špeciálnopedagogického poradenstva na Slovensku*. Bratislava : Štátny pedagogický ústav v Bratislave, 2011. 226 p. ISBN 978-80-98118-102-3
- [26] PAVELKA, K. *Racionální rozhodování v řízení*. Praha : Svoboda, 1977, 161 s.
- [27] PETŐ I., SZAKÁCS S. *A hazai gazdaság négy évtizedének története 1945-1985. I. Az újjáépítés és a tervutasításos irányítás*. Budapest : Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1985. 776 p. ISBN 963-221-554-0.
- [28] PRŮCHA, V. et al. *Hospodářské a sociální dějiny Československa. 2. díl období 1945-1992*. Brno : Doplněk, 2009, 1004 p. ISBN 978-80-7239-228-5.
- [29] RÁNKI Zs. Nová forma spoločného podnikání socialistických a kapitalistických organizací v oblasti průpravy kádrů a poradenství pro strategické řízení a inovace. In Procházka, V., Ždímal, M., Sagan, V., Landa, O. (eds.). *Průprava a poradenství pro strategické řízení a inovace, celostátní pracovní seminář s mezinárodní účastí*, Praha, 14-16. februára 1989., p. P8-P14.
- [30] SCHAVEL, M. et al. *Sociálne poradenstvo*. s. 1. : Spoločnosť pre rozvoj sociálnej práce, 2017. 346 p. ISBN 978-80-7971445-9-3.
- [31] SEDLÁK, M., LEŠČIŠIN. *Organizácia výroby priemyselných podnikov*. Bratislava : Alfa, 1971, 405 p.
- [32] SEDMINA, R. *Manažérske poradenstvo pre komerčné spoločnosti*. Bratislava : KPMG, 2016
- [33] ŠIMONČIČ, I. S. *Efektívnosť riadenia a konzultačné poradenstvo*. Bratislava : Práca, 1988, 248 p.
- [34] STRIČÍK, M. Manažovanie agrárneho poradenstva na Slovensku. In EDMAN 02 „Education for management“. Mezinárodní pracovní seminář, Praha, 2002. augusztus 29., p. 143-150.
- [35] ŠULC, Z. *Stručné dějiny reforem v Československu (České republice) 1945-1995*. Brno : Doplněk, 1996. 120 p. ISBN 80-7239-005-8.
- [36] *Szaktanácsadási központok a magyar-szlovák határmenti régióban*. Michalovce : Výskumný ústav agroekológie, 2015.
- [37] TAYLOR, F. W. *Poselství Taylorovo*. Praha : Orbis, 1931.
- [38] UNGVÁRSZKI Á. *Gazdaságpolitikai ciklusok Magyarországon (1948 – 1988)*. Budapest : Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1989, 191 p. ISBN 963-222-141-9.
- [39] VEŠČÍK, M. Názory slovenských manažérov sa líšia v tom, či je poradenstvo drahým luxusom alebo nevyhnutnosťou. *Trend*, 1998. március 18.
- [40] ŽAJA, J., BITTER, J., STOROŠKA, M. *Podnikové poradenstvo*. Nitra : Poľnohospodárska univerzita, 2003, 146 p. ISBN 80-8069-173-8.



## A COVID-19 HATÁSA A FELSŐOKTATÁSRA OKTATÓI VÉLEMÉNYEK KÉRDŐÍVES FELMÉRÉSE ALAPJÁN

Botond KÁLMÁN<sup>1</sup> - Arnold TÓTH<sup>2</sup>

### ABSTRACT

The COVID-19 outbreak owing to the new SARS-CoV-2 coronavirus starting from China in 2019 had become a pandemic by the spring of 2020. In the absence of suitably efficacious medicinal products, keeping distance constituted the only means of protection. This is why tertiary education was also stopped in most countries. Institutions closed their buildings and tertiary education was moved to the cyberspace. Changes becoming unexpectedly necessary due to the exigencies had not overall thwarted the expeditious closing of the academic year but presented a multitude of technical, methodological and psychological challenges. These are analysed in our questionnaire survey targeting university officials and academics, focussing on education, research, and lecturer and student mobility. Our findings clearly demonstrate negative effects and cast doubt on the future perspectives of tertiary education as well.

### KEYWORDS

COVID-19, tertiary education, research, mobility, questionnaire, restrictions, partnership

### BEVEZETÉS

A felsőoktatás számos szállal kapcsolódik a nemzetgazdasághoz. Szakembereket képez, az egyetemek részt vesznek az innovációban, kutatás-fejlesztésben, számos egyetem kooperál nemzetközi nagyvállalatokkal. Lehetőséget jelent a felsőoktatás számos fiatalnak is, hogy tudásuk munkaerőpiaci kamatoztatásával javítsanak életszínvonalukon.

2019. december 30-án, megerősítve az akkor már terjedő híreket, a kínai Wuhan város tartományi egészségügyi hatóságai hivatalosan is bejelentették a Sars-2-COVID vírus okozta járványhelyzetet. Bár a területet lezárták, a vírus kéthetes lappangási idejét tekintve, már késő volt. Hamarosan Európa is érintetté vált, elsőként Észak-Olaszországban alakult ki úgynevezett gócpont. Magyarországot márciusban érte el a járvány és március 11-én a kormány, megelőzendő a tömeges fertőzések kialakulását, veszélyhelyzetet hirdetett. Ennek részeként, sok más intézkedéssel együtt a felsőoktatási intézmények bezárták épületeiket és online távoktatásra álltak át. Jelenleg az első hullámon túl, a második hullámra készül Európa. Amíg nem lesz hatékony, tömegesen rendelkezésre álló oltóanyag, csak az óvintézkedések betartásával lehet a vírus terjedését féken tartani. Bár az intézménybezárások és a távoktatásra való átállás sikeresen megvédte a hallgatók és az egyetemi dolgozók egészségét, továbbá lehetővé tette a félév érvényes befejezését, számos negatív hatással is járt az oktatásra, a kutatásra, a mobilitásra és a felsőoktatás szinte minden területére. Születtek ugyanakkor biztató eredmények is. Jelenleg, 2020 augusztusának elején még nincs gyógymód az új koronavírus

---

<sup>1</sup> Kálmán Botond, MA hallgató, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, 1053 Budapest, Egyetem tér 1-3, <[kalmanbotond@student.elte.hu](mailto:kalmanbotond@student.elte.hu)>

<sup>2</sup> Tóth Arnold, PhD, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, 1149 Budapest, Buzogány u. 10-12., <[toth.arnold@uni-bge.hu](mailto:toth.arnold@uni-bge.hu)>

okozta betegségre. Ezért kérdéses, milyen módon indul újra ősszel a felsőoktatás. A járvány hatásainak felmérése és értékelése ma is tart. Ehhez szeretnénk mi is hozzájárulni munkánkkal.

## SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A felsőoktatás rendszerében az online eszközök használata a 2000-es évek elejére nyúlik vissza [1]. Azonban az Egyesült Államokban már az 1950-es évek végén léteztek távegnyetemek, ám ekkor még meglehetősen negatív volt a hivatalos megítélésük [2]. Digitális diplomagyáraknak tekintették őket, amelyek alacsony követelményeket támasztva pénzért mindenkinek biztosítják a diplomát. Azonban a gazdasági átalakulások hatására 2010-re már egyre többen döntöttek az online oktatási forma választása mellett [3]. Mára már a felsőoktatási változások katalizátorának tekintik ezt a területet [4].

Különösen felértékelődött az online oktatás szerepe 2020 tavaszán, amikor a COVID-19 pandémia hatására a felsőoktatási intézmények bezárták épületeiket és a közvetlen személyes kontaktust nem igénylő online oktatásra váltottak [5].

Az egyik legfontosabb területe a felsőoktatásnak maga az oktatás. Erre először a kínaiak dolgoztak ki új stratégiákat, hiszen tőlük indult a pandémia, ők szembesültek először a változások szükségességével. A módszerek egy része eredetileg a középfokú oktatásban került bevezetésre [6], másokat specifikusan a felsőoktatásra szabottan dolgoztak ki [7]. Öt online oktatás alapvető és hat lehetséges intézményi stratégiát fogalmazott meg Bao [8]:

### 1. táblázat Alapelvek és lehetséges stratégiák az online oktatásban

az online oktatás öt alapelve	lehetséges intézményi stratégiák
megfelelő oktatási anyag összeállítása	váratlan problémákat (pl. rendszerleállás) kezelő tervek megalkotása
hatékony információáramlás	a tananyag kisebb részekre osztása a megfelelő hallgatói fókuszlás elősegítése érdekében
hallgatókat támogató rendszer kiépítése	az online kontaktus személyes jellegének kialakítása
magas színvonalú oktatói közreműködés	online támogatási rendszer kialakítása oktatási asszisztensek közreműködésével
készletlenti terv kidolgozása a váratlan események kezelésére	a hallgatók tantermen kívüli tanulási képességének növelése
	online oktatás és offline önképzés kombinálása

(Forrás: Bao, 2020 – saját szerkesztés)

A COVID-19 miatti oktatás [9] tulajdonképpen online oktatás, azonban annak egy, a váratlan bevezetés kényszere miatti speciális formája, a sürgősségi távoktatás (emergency remote teaching – ERT) [10]. Mivel ebben a helyzetben az intézmények sürgős döntésre kényszerültek, a legkézenfekvőbb választás az volt, hogy minden lehetséges aktivitást online fórumokra helyeztek át azért, hogy megóvják hallgatóik és oktatóik egészségét. Bár az egyetemi informatika-részlegek feladata többek között az online oktatási megoldások kidolgozása, amire általános esetben 6-9 hónap áll rendelkezésre. Ezt most kimondottan rövid idő alatt kellett a lehető legoptimálisabban elvégezniük, ami hozzájárult az informatikusok stresszérzetének fokozódásához is.

A stratégiák nagy részét már nem kell kidolgozni a fő feladat inkább a meglévő módszerek [11] tömeges és gyors adaptálása a megnövekedett igényekhez. A legfontosabb szempontokat foglalja össze a

## 2. táblázat.

### 2. táblázat Az online oktatás ERT-be adaptálható stratégiái

Szempont	Részletek
online jelenlét	teljes – 25% felett – webes face-to face (F2F)
időbeli meghatározottság	bárki bármikor beléphet – időben közös jelenlét (online tanóra adott időpontban)
hallgató-oktató arány	ideálisan legyen 35:1 alatt
pedagógiai módszerek	ismertetés – feltárás – együttműködés
online értékelés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• célja: hallgatónak visszajelzés és útmutatás</li> <li>• formái: automatikus – tanártól – társaktól</li> </ul>
online szerepek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oktató: magyarázat, feladatkitűzés, segítség</li> <li>• hallgató: jelenlét, kooperáció, feladatmegoldás</li> <li>• további szereplők: infrastruktúra biztosítása</li> </ul>

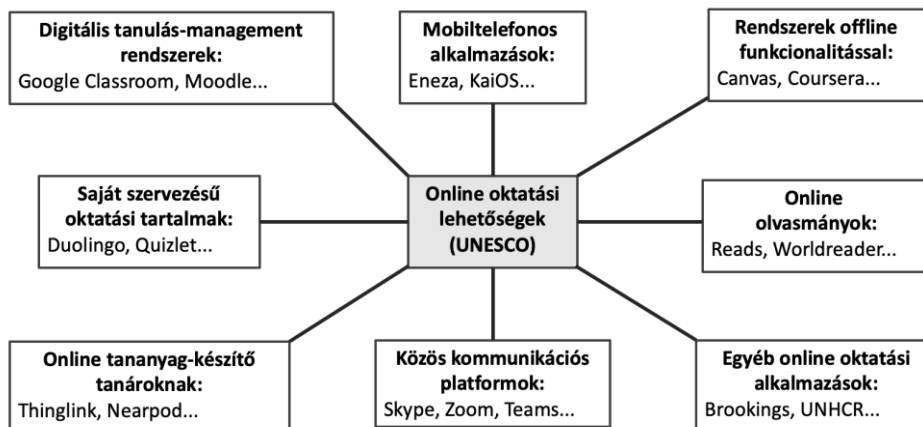
(Forrás: Means et al., 2014 – saját szerkesztés)

A táblázattal kapcsolatban szeretnénk megemlíteni, hogy az hallgató-oktató arány értékénél számos felsőoktatási intézmény jóval kedvezőbb adatokkal rendelkezik. A THE World University Rankings eszerint is rangsorolja a világ egyetemait [12]. A legkedvezőbb mérőszám 0,9, ami azt jelenti, hogy tíz oktatóra 9 hallgató jut! Ez 2020-ban két japán orvosi egyetemen fordult elő: az egyik a Nippon Medical School, a másik a Jikei University School of Medicine. A 100. helyen álló intézménynél is csupán 8:1 az arány.

Az ERT több, mint online oktatás. A vészhelyzetre a különböző államok a saját lehetőségeikhez adaptálták a megoldásokat. Például Afganisztán a tálib-fenyegetés miatt, hogy védje az iskolás lányokat, a rádiót használta fel a távoktatásra és DVD-ket juttatott el a diákokhoz. Ez is ERT. A COVID-19 nem az első „fekete hattyú”-nak nevezett [13] váratlan vészhelyzet, de hatásaiban az egyik legsúlyosabb, mivel globális, várhatóan több évig folyamatosan fennálló helyzetről van szó, ami többek között az egészségügy és az oktatás gyökeres átalakítását teszi szükségessé. Változik az egyetem és a diák is, a klasszikus tudásátadást felváltja a szolgáltató, együttműködő jelleg.

Az egyik legnagyobb változás a hallgatók és oktatók egymással történő és egymás közötti kommunikációjában történt. a személyes (F2F) kapcsolatok az online térbe kerültek át és olyan online eszközök segítségével maradtak fenn, mint az e-mail, a közösségi oldalak, videokonferencia-alkalmazások, webináriumok. A lehetőségek széles tárházát kínálja az UNESCO, amelyekből csupán ízelítőként mutat be néhányat az 1. ábra.





1. ábra Az online oktatási módszerek összefoglalója  
(Forrás: UNESCO, saját szerk.)

Részletesen ismerteti egyes stratégiák megvalósításának követelményeit Daniel [14]. Különösen a felkészülési és az értékelési szakaszt elemzi részletesen. A felkészülési feladatokat kiterjeszti a diákok és az oktatók felkészítésére, felhívva arra a figyelmet, hogy a hallgatók különböző egyénisége sokszor kíván személyre optimalizált megoldást. A számonkérések és vizsgák rendje is változott, online tesztek, intézményi oldalakra feltöltendő beadandók, videokonferenciák váltották fel a személyes találkozást igénylő F2F szóbeli vizsgákat.

Tekintettel arra, hogy a vírushelyzet miatti korlátozások, elsősorban a bezártság, mind az oktatókban, mind a hallgatókban lelki problémák forrásai lehetnek, előtérbe kerülnek azok az online is alkalmazható módszerek, amelyek a tanulás nem kényszerű, hanem élvezetes feladattá teszik. Ilyen lehetőség például a gamifikáció [15]. Az internet oktatási térként való felhasználása több mint két évtizedes múltra tekint vissza [16] és körülbelül ugyanilyen régiek a módszerrel kapcsolatos aggályok is [17]. Bár a sokféle elnevezés miatt bizonyos szempontból fontos a különbségtétel a különböző formák (e-learning, online oktatás, távoktatás) között [18], mi ebben a cikkben szinonimaként használjuk ezeket a fogalmakat és csupán az ERT-t különítjük el a többitől. Tekintettel a nagyobb tapasztalatra és gyakorlatra a hagyományos felsőoktatásnak érdemes átvennie azokat a jól működő módszereket, amelyeket a szabadegyetemek és a távegységek fejlesztettek ki az elmúlt évtizedek alatt. Természetesen ezek megfelelő alkalmazásának feltétele, hogy megismerjük mindazokat változókat, amelyek ezeken az alternatív egyetemeken meghatározzák az oktatást [19]. Fontos kérdés, hogy a távoktatás során a minőség nivója ne legyen alacsonyabb, mint a hagyományos F2F formaké. Ehhez egyrészt szükséges az ismeretanyag digitalizálása és elérhetővé tétele, segítve a hallgatók felkészülését és tudásuk felmérését. Ezzel a problémával foglalkozik részletesen Arthur-Nyarko, Agyei és Armah [20] kérdőíves vizsgálata. A másik fontos feltétel a korszerű, lehetőleg személyre szabott szoftveres háttér megteremtése, ami ma már nemcsak a számítógépekre, hanem az okostelefonokra is szükséges [21], hiszen ezek a eszközök tökéletesen alkalmasak a távoktatás egy új típusának, a mobiloktatásnak a megvalósítására.

A pandémia kettős hatással volt a kutatásokra is. Egyrészt a gazdasági leállás miatt csökkentek a kutatás-fejlesztésre (R&D) fordított összegek és több folyamatban lévő projekt is leállt. Másrészt több olyan új kutatási téma is megjelent a friss tanulmányokban [22], amelyek kifejezetten a járvány okozta változásokat vizsgálták. Ilyen, jelen munkához kapcsolódó témák az oktatásban bekövetkezett változások mellett például a korlátozások okozta lelki problémák [23] [24], továbbá az oktatást is befolyásoló gazdasági hatások, a társadalmi izoláció [25] vagy az online oktatás átalakulása, mint a változások katalizátora [26].

Mivel a járvány forrás Kína, ott gyűlt össze a legtöbb tapasztalat is, hiszen az ottani egyetemek szembesültek először a kockázatokkal. Mivel a legfontosabb feladat a járvány visszaszorítása



volt, az első lépéseket nem az oktatás, hanem az egészségügy területén tették meg [27]. Ez elsősorban a szakorvosi ellátás bővítését jelentette, illetve pszichológus által hallgatóknak és oktatóknak nyújtott lelki támogatást. További segítséget nyújtott a bezártság káros hatásainak leküzdésében az egyetemi testnevelési karok által készített „mozogj otthon” videók, amelyek egyszerű tornagyakorlatokat mutatnak be egészségvédelmi és immunerősítési céllal. A második számú tennivaló annak megoldása volt, hogy a karantén miatt a visszaesett a fogyasztás és csökkennek az üzleti vállalkozások és az egyetemek bevételei is. A harmadik problémakör az oktatásé. Az F2F folyamathoz szokott oktatók számára jelentős nehézséget jelentett a távoktatás. A vidéki hallgatók esetében az internetelérés sem volt mindig megfelelő.

### **ANYAG ÉS MÓDSZER**

Jelen vizsgálat célja a helyzet feltérképezése volt. Mivel a pandémia friss probléma, melyre még jelenleg sincs megoldás, viszonylag kevés a mérhető statisztikai adat. Ezért inkább az érintettek véleményének feltérképezésével tudunk képet alkotni a kialakult hatásokról. E célból online kérdőívet szerkesztettünk, amelyet magyar és angol nyelven is elérhetővé tettünk. A kérdőív összeállításakor figyelemmel voltunk azokra a kulcsponti témákra, amelyekkel a szakirodalom áttekintés során találkoztunk. Célunk egy kutatási folyamat legelső lépéseként annak felderítése volt, hogy melyek azok a fókuszpontok, amelyekre a további kutatásunk során hangsúlyt kell fektetnünk. Tervezünk kutatást a diákok között is és az oktatók, felsőoktatási alkalmazottak között is, hogy felmérjük, hogyan élték és élik meg a pandémia következményeit és mi a véleményük a várható jövőbeli kilátásokkal kapcsolatban. E célból anonim és önkéntes módon kerestünk meg egyetemi oktatókat és dolgozókat és kértük őket a kérdőív kitöltésére. A mintavételt hólabda módszerrel végeztük. Ismeretségi körünkből kértünk meg oktatókat arra, hogy a kérdőívet töltsék ki, majd kérjék meg ugyanerre munkatársaikat is. A kérdőív negyvenhárom kérdést tartalmazott, amelyeket több témakört öleltek fel, ezeket a kérdéscsoportokat az 3. táblázat tartalmazza.

*3. táblázat: A vizsgálatban használt kérdőív kérdéscsoportjai*

#### **Témakör**

A pandémia hatásai

A pandémiával és hatásaival kapcsolatos vélemények

A jövőre vonatkozó elképzelések

COVID-19 érintettség

Támogatás

*(saját kérdőív alapján szerkesztve)*

A válaszadást egyik kérdésnél sem állítottuk be kötelezőre. Ezzel az volt a célunk, hogy a kitöltés szabadságát ne korlátozzuk. A kérdőív linkjét és a kitöltésre vonatkozó felkérést tartalmazó elektronikus levélben megkértük a címzetteket, hogy amennyiben egyes kérdésekre az intézményi pozíciójuk miatt nincs rálátásuk, érdeklődjenek a helyzettel kapcsolatban az egyetem illetékes dolgozójánál. A kérdőíveket az adatgyűjtés lezárásakor áttekintettük és kiválasztottuk közülük azokat, amelyekben a résztvevők minden kérdést megválaszoltak. Így összesen 206 fő került be a vizsgálatba, 62%-uk férfi, 38%-uk nő. A minta reprezentativitásának vizsgálata céljából a nemek arányát összehasonlítottuk a Világbank adataival [20]. Ennek alapján a felsőoktatási dolgozók százalékos férfi-nő aránya az egész világon, az Európai Unióban és Magyarországon is közel egyforma: 2016-ban 57:43 volt. Az intézeti pozíciókat tekintve 56% volt az oktatók aránya, 29%-nak van valamilyen szintű vezetői beosztása. 12% tartozik az egyetemi hivatalok dolgozói közé és 3% volt az egyéb dolgozók aránya

A kérdőívekre kapott válaszokat statisztikai módszerekkel feldolgoztuk, gyakoriságot, korrelációt vizsgáltunk, aggregátumokat képeztünk. Kutatási hipotézisünk az volt, hogy a COVID-19 mérhető és kimutatható negatív hatással volt a felsőoktatás minden szegmensére és várhatóan jelentősen visszaveti a jövőben is ezt a területet.

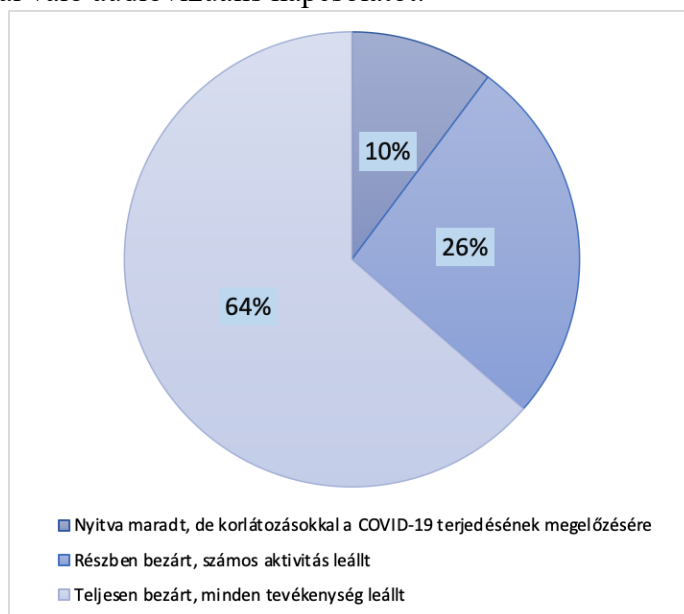
## EREDMÉNYEK

Első kérdéskörben azt kutattuk, hogy milyen területen hatott a COVID-19 a felsőoktatási intézményekre. Több irányban is vizsgálódtunk, jelen cikk ezekből hármat elemez:

- a diáklétszámra és mobilitásra
- az oktatásra
- a kutatómunkára

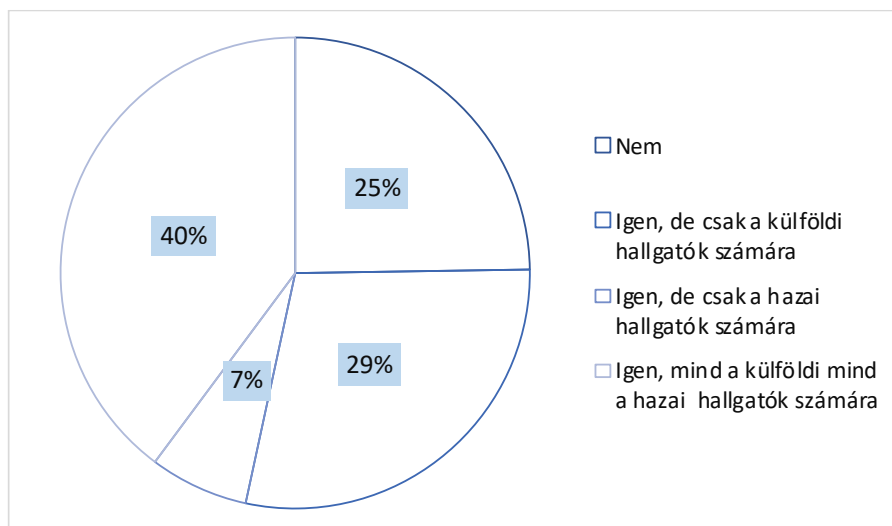
kifejtett hatást.

Általánosságban az intézmények sorsa a vírushelyzet súlyosságára és váratlanságára tekintettel a következőképpen alakult (2. ábra): Az intézmények 90%-a teljesen vagy részlegesen bezárt, csak a háttérintézmények egy része maradt nyitva. Nagy segítséget jelentett, hogy a válaszadók több mint 90%-a úgy nyilatkozott, hogy rendelkezik azokkal az infrastrukturális eszközökkel, amelyek a hallgatókkal való kommunikációt biztosítják. Természetesen a kommunikáció nemcsak az infrastruktúrát jelenti, hanem a megfelelő szervezést is. Ebben a felsőoktatási intézmények nagyon jól teljesítettek. Hatékonyan használták az új közösségi fórumokat, így biztosítva diákjaikkal való audiovizuális kapcsolatot.



2. ábra A COVID-19 pandémia hatása a felsőoktatási intézményekre  
(saját adatok alapján szerkesztve)

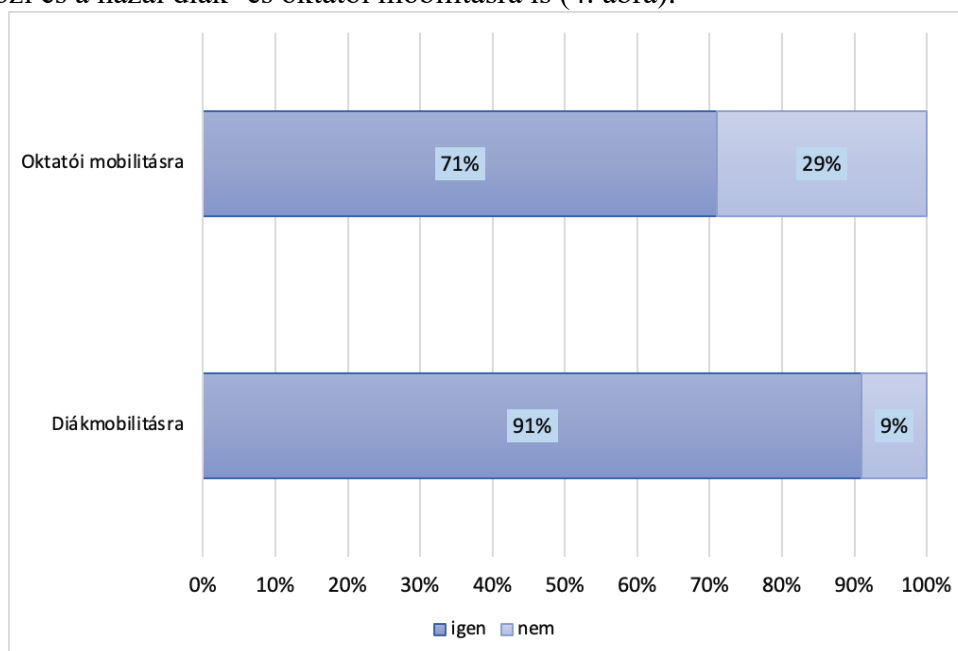
Tekintettel arra, hogy általában a felsőoktatási intézmények anyagi forrásai részben a fenntartó állami vagy magánszektorból, részben a befizetett tandíjából származnak, fontos kérdés, hogy milyen mértékben kell számolniuk a hallgatói létszám csökkenésével (3. ábra).



3. ábra A járvány miatti korlátozások várható hatása a beiratkozó hallgatók számára (saját adatok alapján szerkesztve)

A válaszadók összesen 75%-a gondolta úgy, hogy a járvány és az ehhez kapcsolódó korlátozások miatt csökkeni fog az új beiratkozók száma. A hazai és külföldi hallgatókra egyaránt igaznak gondolta ezt az állítást 40%, további 28% szerint csak a külföldről érkező új diákok számának csökkenésére kell számítani. A csökkenés oka lehet a fertőzéstől való félelem, de ez a távoktatással elkerülhető. Ami még aggodalomra adhat okot, az a jövő diákok családjának a gazdaság leállása miatti anyagi nehézségei. Ez ugyanis lehetetlenné teszi a tanulmányok finanszírozását is. További probléma ezzel kapcsolatban, hogy sikerül-e megfelelő színvonalú felvételi vizsgákat szervezni a jelentkezők számára.

A külföldről érkező diákokkal kapcsolatos első témakörünk, a mobilitás kérdése. A COVID-19 járványhoz kapcsolódó korlátozások a válaszadók többsége szerint hatással vannak a nemzetközi és a hazai diák- és oktatói mobilitásra is (4. ábra).

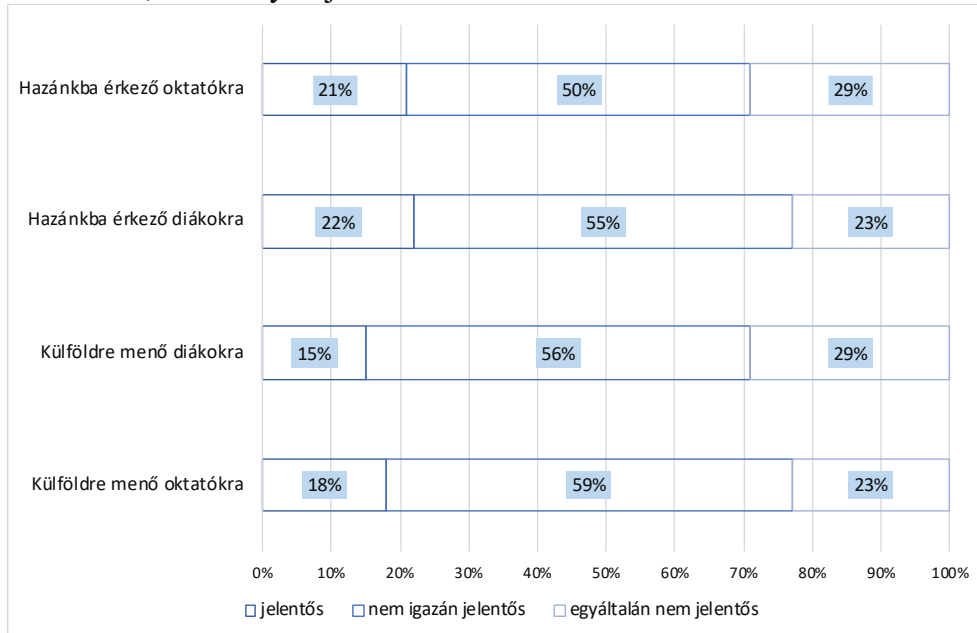


4. ábra A COVID-19 hatása a mobilitásra (saját adatok alapján szerkesztve)

A hatás jelentőségét jól mutatja, hogy mindössze a megkérdezettek 9%-a nem jósol változást a diákmobilitás terén és 29% szerint marad változatlan az oktatói mobilitás. A változást érzékelők többsége úgy látta, hogy bizonyos országokból nehezebbé vált a diákok érkezése a második szemeszter elején, mivel a korlátozások miatt a csereprogramok keretében érkező hallgatók inkább saját országuk egyetemén maradtak. A válaszadók által érzékelt probléma nemcsak a múltat, hanem bizonyos értelemben a jövő kilátásait is jelzi. A kitöltők kétharmada szerint a legfontosabb várható következmény, hogy egyes országokból teljesen megszűnik a diákok érkezése a hazai intézményekbe, mivel ezek a diákok inkább anyaországuk valamelyik intézményébe fognak beiratkozni. Tovább ronthatja a helyzetet, hogy a vélemények közel egyharmada szerint lehetséges, hogy a már nálunk tanuló külföldi hallgatók is megszakítják és inkább hazájuk valamelyik egyetemén folytatják tanulmányaikat a korlátozó intézkedések miatt. A legrosszabb kimenetel a diákmobilitás teljes leállása, amire a kutatásban részt vevők 9%-a számít. Ahogy arról már volt szó, az intézmények bevétele a hallgatói létszámtól is függ. Ezért a nemzetközi mobilitás jelentős csökkenése vagy megszűnése anyagi téren is komoly kihívást jelenthet az egyetemek, főiskolák számára. Ez a tény valószínűleg az egyetemek nemzetközi stratégiájában is innovatív változtatásokat tesz szükségessé. Ennek egyik módja a fizikai mobilitás alternatív utakra terelése, például a virtuális térben kollaboratív online tanulás formájában történő megvalósítása. Ez az intézmények felénél már megvalósult projektként működik, kb. 10%-uk jelenleg tart a fejlesztés fázisában, közel 40% még a tervezés szintjén sem kezdett hozzá a változtatásokhoz.

Tekintettel a kérdés jelentőségére külön vizsgáltuk a hallgatói és az oktatói mobilitást és mindkettőt tovább bontottuk a kiutazók és a beérkezők területére (**Chyba! Nenašiel sa žiaden zdroj odkazov.**). Mind a négy területen két kérdést tettünk fel:

- lesz-e hatása a COVID-19 okozta helyzetnek a területre,
- ha van hatás, az mennyire jelentős

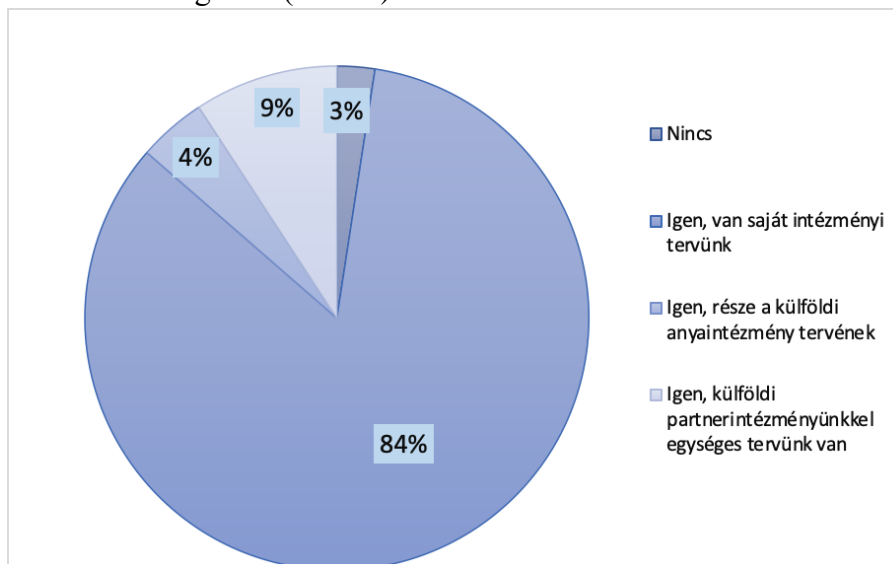


5. ábra A COVID-19 hatása a hallgatói és az oktatói/alkalmazotti mobilitásra (saját adatok alapján szerkesztve)

Mint a **Chyba! Nenašiel sa žiaden zdroj odkazov.** mutatja, a válaszadók többsége szerint a hallgatói mobilitásra inkább lesz hatása a járválynak, mint az oktatóira. A hatás jelentőségét elemezve már kisebbek a vélemények közötti eltérések. Az azonban kiemelendő, hogy fajtája

szerint a hallgatói, iránya szerint pedig a befelé mutató mobilitás változását tartják jelentősebbnek a válaszadók.

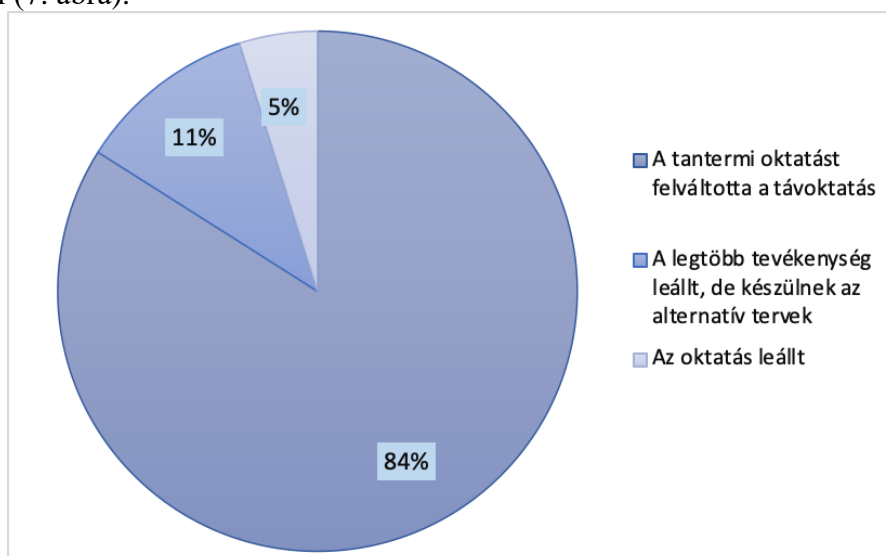
Fontos kérdésnek érezzük, ezért külön vizsgáltuk azt is, hogy a felsőoktatási intézményeknek van-e előre kidolgozott stratégiájuk a COVID-hoz hasonló váratlan helyzetekre és ha van, mennyire részletesen kidolgozott (6. ábra).



6. ábra Készülési tervek  
(saját adatok alapján szerkesztve)

Csupán az intézmények 3%-ának nincs előre kidolgozott stratégiája. A túlnyomó többség azonban vagy önállóan vagy társ- illetve anyaintézményével közösen már kialakította a vészhelyzetben követendő protokollokat. Ez azért fontos információ, mert egy esetleges második hullám bekövetkezése már kevésbé éri váratlanul a felkészült egyetemeket és főiskolákat.

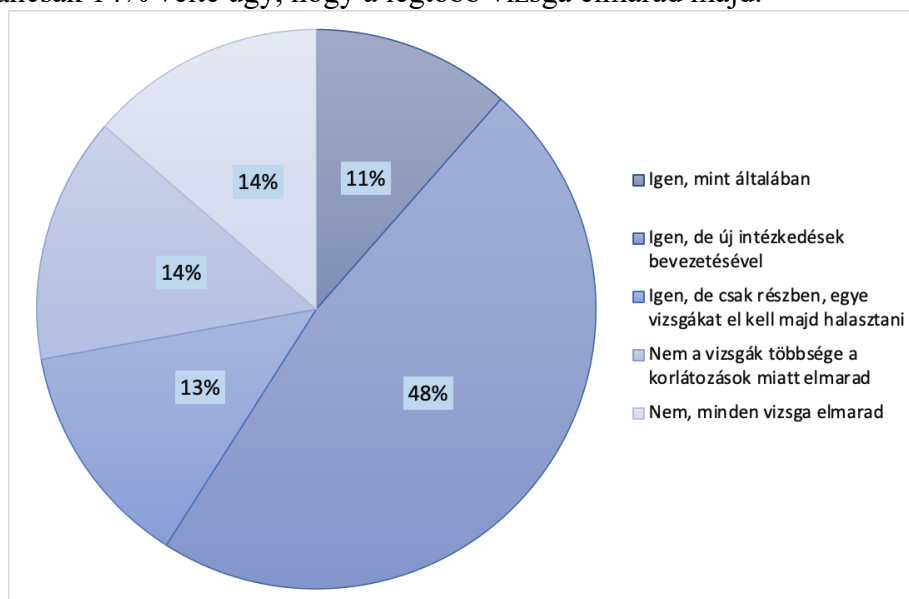
A felsőoktatás elsődleges szerepe a megfelelő magasszintű tudással rendelkező kvalifikált szakemberek képzése. Ezért nagyon fontos kérdés jelen tanulmány második témája, hogy magára az oktatásra és a tanításra hogyan hatnak a járvány elleni védekezés korlátozó intézkedései (7. ábra).



7. ábra A COVID oktatásra kifejtett hatása  
(saját adatok alapján szerkesztve)

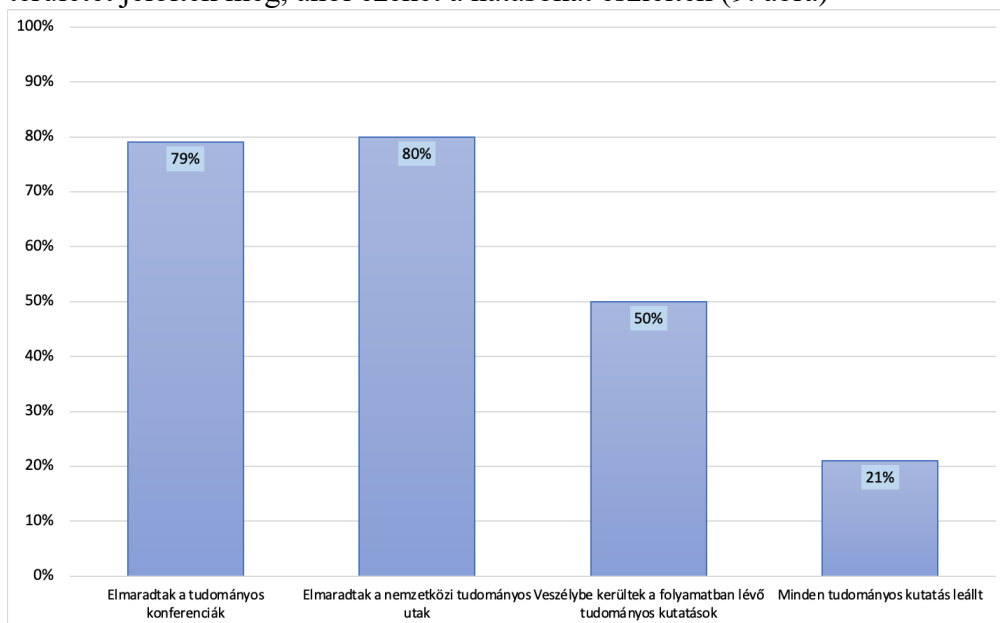
A legtöbb intézmény azt a megoldást választotta, hogy távoktatásra állt át. Nagyjából 10%-uk leállította ugyan a hagyományos oktatást, de elkezdte kifejleszteni azokat az innovatív eljárásokat és módszereket, amelyekkel a távoktatás hosszabb távon is magas színvonalon tartható. Csupán 5% választotta a legegyszerűbb megoldást, azaz a teljes bezárást és az oktatás befejezését. Ez azt mutatja, hogy a felsőoktatási intézmények általában rendelkeznek azzal az infrastruktúrával és távoktatási tapasztalattal, ami lehetővé teszi egy hasonló helyzetben a gyors alkalmazkodást. Ugyanakkor a hirtelen átállás kényszerhelyzete váratlanul érte az intézményeket, ezért nem a klasszikus formát, hanem sürgősségi távoktatást (Emergency Distance Teaching – EDT) vezettek be. Ez a képzési forma három feltétel megvalósulásakor lehetséges: infrastruktúra, távoktatási pedagógiai kompetencia, megfelelő tananyag. Az infrastruktúra elsősorban a diákok oldalán okozhat problémát, mert az intézményi ellátottság, ahogyan fentebb láttuk, ma már megfelelő színvonalú. Az infrastrukturális egyenlőtlenségek egyik megoldása az intézményi eszköztár (intézményi adatbázis-licencek, telekommunikációs csatornák) megosztása a hallgatókkal. A pedagógiai kompetenciák speciális követelményeket támasztanak az oktatókkal szemben az online oktatási formában. Mivel a személyes oktatást igénylő formáról gyorsan kellett távoktatásra váltani, nem minden oktató volt megfelelően felkészülve az átállásra. Ennek az egyik következménye az volt, hogy ők is menet közben tanultak bele a metodikába, a másik pedig az, hogy a távoktatásban a face-to-face oktatási módszereket használták online kapcsolattartás közben. A speciálisan távoktatáshoz készült tananyag összeállítása sokszor azért ütközik nehézségbe, mert hiányzik a megfelelő felszerelés (laboratórium, orvosi szakmák, kreatív terület). A három feltételből a műszaki infrastruktúra az elsődleges, ugyanis enélkül a két másik feltétel fennállása estén sem lehet minőségi oktatást megvalósítani. Az online oktatás egyik lehetséges további pozitívuma a távmunka elfogadottabbá válása is.

A megfelelő tananyag és metodika egyik része a vizsgák problematikája. Mivel a kérdőív kitöltésére még a 2020. évi tavaszi szemeszter közben került sor, releváns kérdésként merült fel a vizsgák megtarthatósága. Ezzel kapcsolatban többféle véleménnyel is találkoztunk (**Chyba! Nenašiel sa žiaden zdroj odkazov.**). A válaszadók közel fele szerint megfelelő intézkedések bevezetésével ez megoldható, további 10 százalék szerint még erre sincs szükség. A másik végletet a nemmel válaszolók képviselik. Kategorikusan csak 14% utasította el a lehetőséget, illetve ugyancsak 14% vélte úgy, hogy a legtöbb vizsga elmarad majd.



8. ábra A félév végi vizsgák megtarthatóságával kapcsolatos oktatói várakozások (saját adatok alapján szerkesztve)

Mivel valóban volt esély arra, hogy a vizsgák lebonyolításában számos korlátozásra kell számítani, megkérdeztük azt is, hogy van-e egyénileg vagy intézményi szinten kidolgozott stratégia a hasonló vizsgahelyzetekre. A válaszokból kiderült, hogy a problémára már a válaszadók háromnegyede talált megoldást, amivel már a 2020-as tavaszi szemeszter vizsgáit is megoldotta. A vírushelyzet miatti korlátozások természetesen az egyetemi kutatómunkára is hatással voltak. Csupán a válaszadók 12%-a nem érezte meg a korlátozásokat. Az ő kutatásuk valószínűleg elméleti jellegű és nem túlzottan eszközigenyes, ezért például otthonról, interneten keresztül is folytatható. Azok a válaszadók viszont, akik megérezték a restriktív intézkedéseket, négy fő területet jelöltek meg, ahol ezeket a hatásokat észlelték (9. ábra)

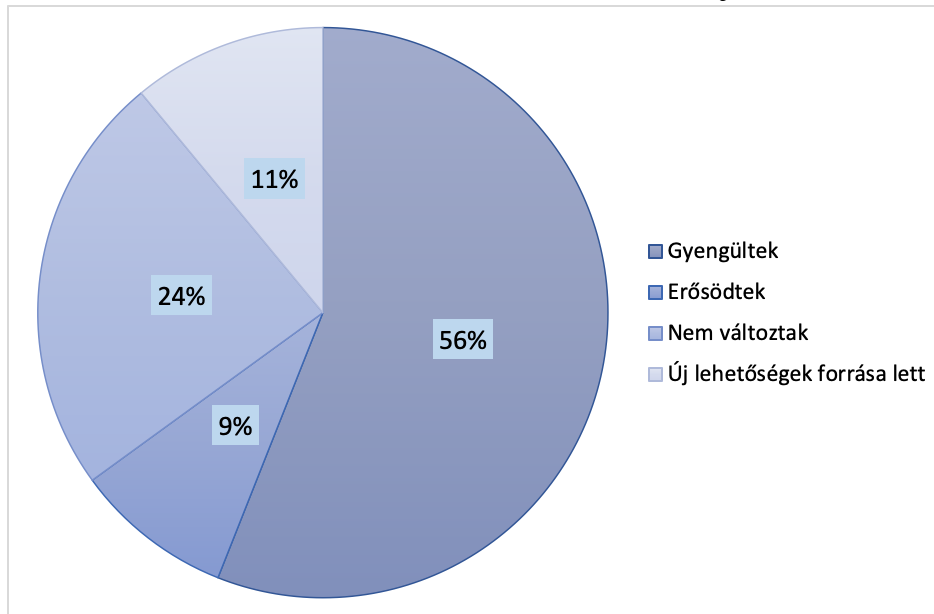


9. ábra A COVID-19 hatása az egyetemeken folyó kutatásokra  
(saját adatok alapján szerkesztve)

Legtöbben az elmaradó konferenciákat és külföldi utazásokat említették, gyakorlatilag azonos arányban. Kevesebben tartottak a folyamatban lévő projektek beszüntetésétől, és csak a válaszadók 21% jelölte meg lehetséges okként az összes kutatási projekt leállítását.

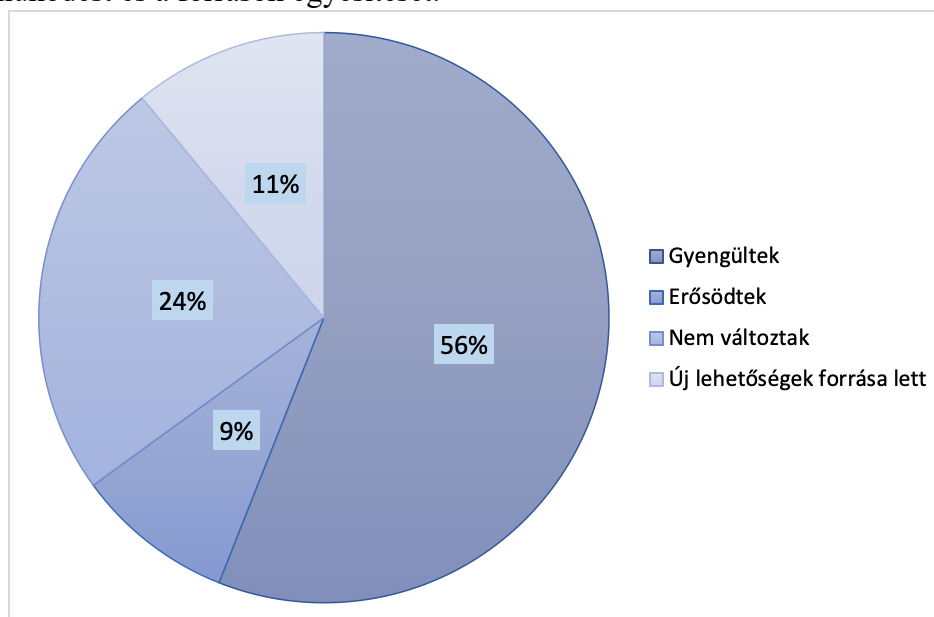
A kutatások egy része intézményközi együttműködés, az erőforrások közös kutatási projektekbe koncentrálása révén valósul meg, de akár csupán az információk egyszerű cseréje

is ide sorolható. A COVID-19 erre kifejtett hatását foglalja össze a



10. ábra A COVID-19 hatása az egyetemi-kutatói partnerségre (saját adatok alapján szerkesztve)

. Az intézmények háromnegyede megérezte a vírushelyzet miatti korlátozások hatását a hazai és külföldi társintézményekkel való kapcsolataiban is. Ezen intézmények több mint fele a partnerség gyengüléséről számolt be. Érdekes eredmény viszont, hogy a pozitív hatás kétféleképpen nyilvánult meg. A válaszadók kb. tizede erősödést érzékelt (ők többnyire éppen a COVID-19 problematikájával kapcsolatos kutatásban dolgoztak, ahol egyesítették az erőforrásokat), míg közel ugyanilyen arányban vannak azok is, akik szerint az adott szituáció új lehetőségek forrása lett. A kapcsolatok gyengülése elsősorban nemzetközi szinten érvényesül, mert egy országon belül a többnyire azonos szabályok érvényesülése megkönnyíti az együttműködést és a források egyesítését.



10. ábra A COVID-19 hatása az egyetemi-kutatói partnerségre (saját adatok alapján szerkesztve)



Miután összegyűjtöttük a válaszokból felderíthető információkat, vizsgáltuk azt is, hogy a kérdőív egyes tematikus blokkjai között találunk-e korrelációt.

## DISZKUSSZIÓ

Jelenlegi kutatásunk célja az volt, hogy felmérjük egy tervezett nagyobb léptékű kérdőíves vizsgálat számára azokat a fókuszpontokat, amelyeket érdemes elemezni. Első lépésben kutatásunkat három területre terjesztettük ki. Az egyetemek két fő feladata az oktatás és a kutatás, ezért ezeket vizsgáltuk. Harmadik kérdésünk pedig a járványhelyzetből eredő speciális utazási és távolságtartási korlátozásoknak a diákok létszáma, illetve a hallgatói és oktatói mobilitásra kifejtett hatása volt.

Eredményeink alapján elmondhatjuk, hogy a vírus jelentette fenyegetés miatt a nappali rendszerű felsőoktatás gyakorlatilag teljes egészében (95%-ban) az online térbe költözött vagy leállt. Az egyetemeknek sikerült felhasználniuk rendelkezésükre álló infrastruktúrájukat és a távoktatás/levelező oktatás keretében szerzett tapasztalataikat. Ezért az F2F oktatás világhálóra áthelyezése alapvetően nem okozott problémát. Sok gond merült fel azonban menet közben. Ilyen volt például a diákok informatikai eszközökkel való felszereltsége, szélessávú internet-hozzáférése, az egyetemek rendelkezésére álló sávszélesség elosztása, a többféle online platform összehangolása vagy megfelelő tananyag és számonkérési-értékelési rendszer kidolgozása. Egyes esetekben (~10%) még az oktatók informatikai felszereltsége sem volt a követelményeknek megfelelő. Ezeknek a problémáknak a megoldására egy távoktatás megszervezése során általában elegendő idő van, de ebben az esetben a vírushelyzet miatt szinte azonnali váltásra volt szükség. Ezért valósult meg a klasszikus online oktatás helyett az ERT. További nehézséget jelentett, hogy azok az oktatók, akik nem vettek részt a vírushelyzetet megelőzően távoktatásban is, nem rendelkeztek elegendő friss, azonnal alkalmazható oktatási tapasztalattal.

Fontos megoldandó feladat volt a félév teljesítésének kérdése, azaz a vizsgák és értékelések megszervezése is. Ezzel kapcsolatban megjegyezzük, hogy a válaszadók még a szorgalmi időszakban töltötték ki a kérdőívet. Közel háromnegyedük akkor úgy ítélte meg, hogy a 2020 tavaszi félév végén a vizsgák megtarthatók lesznek, legfeljebb speciális módszerek, intézkedések bevezetésével. Ezt a vélekedést azóta az élet is igazolta: a magyar egyetemeken a félév érvényesen befejeződött. A sikerhez nagyban hozzájárult az is, hogy a válaszadók háromnegyede ismert olyan előre egyeztetett stratégiát, amit a vizsgák lebonyolításakor intézményi szinten fel lehetett használni.

A COVID-19 miatti másik probléma a gazdaság országokat érintő leállításának következménye lett. Ez a kényszerű szünet a felsőoktatásban zajló kutatásokra is kiterjedt. A kutatások 90%-át érintették a korlátozások. Ennek egyik oka az anyagi forrásoknak a védekezésre és online átállásra történő kényszerű átcsoportosítása, a másik az egyetemi épületek bezárása volt. A legtöbb válaszadó (80%) elsősorban a nemzetközi tudományos konferenciák és a tanulmányi utazások elmaradását érzékelte a kutatást korlátozó intézkedések közül. A legfontosabb, számunkra meglepő eredmény azonban az, hogy a kényszerű bezárások hatásait érzékelő válaszadók jelentős része (15%) a megszorításban új lehetőségek forrását látta, elsősorban a virtualizáció és a forrásmegosztás fejlődése, hatékonyabbá válása miatt. Valószínűleg az is hozzájárult a fenti eredményhez, hogy az egyetemek és főiskolák csaknem mindegyikének (97%) van saját vagy partner- illetve anyaintézményével közös akcióterve a váratlan helyzetek esetére. Ezeknek az akcióterveknek az adaptálását is elkezdte a válaszadók intézményeinek kétharmada.

A COVID-19 járvány hatásait tekintve globális, hosszantartó és egyelőre csak a távolságtartás és a közösségi személyes kapcsolatok maximális redukálása jelent védelmet a fertőzés ellen. Ezért az országok többsége utazási és kijárási korlátozásokat vezetett be a járvány robbanásának

megelőzése céljából. Ez viszont nemcsak a nemzetközi tanulmányutakat érintette, hanem az egyetemek külföldi diákjait is. Itt külön vizsgáltuk a hazai egyetemekre érkező külföldi diákok és a külföldi egyetemre tanulni utazó hazai hallgatók érintettségét. Mivel a kérdőív kitöltésére a szorgalmi időszakban került sor, arra is kíváncsiak voltunk, hogy milyen jövőbeli kilátásokat érzékelnek a válaszadók. Ellentétben a kutatások pozitív megítélésével a diákmobilitással kapcsolatos kilátások összességükben negatívak.

Jelen tanulmányban a felsőoktatás három területét vizsgáltuk, az oktatást, a kutatást és a diákmobilitást. Eredményeink alapján kiindulási hipotézisünk részben igazolódott. A visszaesés és a várható jövőbeli negatív hatások a válaszadók véleményei alapján egyértelműen kirajzolódnak. Született egy, a várakozásainkkal ellentétes pozitív eredmény is, a kutatások területén. A bevezetett kényszerű korlátozásokat a kutatásban résztvevők több mint egytizede lehetőségként értékelte, a kutatómunka területén megvalósítható további fejlődés katalizátoraként tekintve a COVID-19 miatti változásokra.

## KONKLÚZIÓ

Jelen kutatásunk egy komplex vizsgálat előkészítő szakasza volt. Célunkként annak feltérképezését fogalmazuk meg, hogy a COVID-19 pandémia miatt bevezetett kényszerű korlátozások felsőoktatásra kifejtett hatásai mely területeket érintik leginkább. Bár az előkészítő kutatás maga is komplex, több területre kiterjedő munka volt, ebben a tanulmányban ennek csupán egy részét mutattuk be. A COVID-19 pandémia komplex kihívást intézett a világ mindennapi életének számos területéhez, így az oktatáshoz is. Ezen belül vizsgálatunk fókuszát a felsőoktatásra helyeztük. A kihívások egyike a távoktatási eszközrendszer kialakítása volt. Hétköznapi esetben ilyen infrastruktúra kidolgozása olyan hallgatók számára történik, akik maguk választják ezt az oktatási formát, például anyagi vagy időbeli korlátok miatt. A mostani kényszerűen rapid globális átlépés a távoktatásba azonban olyan hallgatókat is érintett, akik nem voltak motiváltak az ismeretszerzés ezen formájára. Ők sokszor kényszerként élhették meg a F2F rendszer helyett az online felületek használatát. Amennyiben a járványhelyzet továbbra is fennáll, az eddig szerzett tapasztalatok alapján a következő szisztéma kiépítése már gördülékenyebben történhet. Mindenképpen szükséges lesz hozzá mind a hallgatói, mind az oktatói oldal rugalmassága, és kooperációja, ami várhatóan aktivizálja és új, pozitív irányba indítja el a felsőoktatás minden szegmensét. A kényszerű bezártság lelki hatásainak kompenzálása megkívánja az intézmények részéről egy korszerű hallgatói támogatási rendszer kialakítását, a diákoktól pedig ennek igénybevételét. Fokozott figyelemmel kell lenni az otthonról oktató tanárok ergonomikus környezetének kialakítására, megfelelő eszkozháttérrel való ellátásukra és egészségük fokozott védelmére. Hangsúlyos szempontként kell kezelni az otthonról oktatással kapcsolatban a magánélet tiszteltetését is és mindent meg kell tenni egy olyan rendszer kidolgozására, amelyben az oktató családi, privát szférája a munkájától teljesen elkülöníthető. Nem szabad megfeledkezni az egészségvédelem fontosságáról sem, a járványügyi szabályok betartása mellett a korlátozások lelki aspektusait sem szabad elhanyagolni. További vizsgálandó témaként jelölhető meg az oktatói és hallgatói lelki egészségre kifejtett hatás, a pénzügyi várakozások, például egyetemi bevételek, tandíj, oktatói fizetések, kutatásra fordítható összegek és elosztásuk kérdése. A továbbiakban tervezzük a kérdőív finomítását, hogy külön elemezhetővé tegyük a rövid- és a hosszútávú várakozásokat. A COVID-19 okozta számos probléma az élet szinte minden területére begyűrűzött és kényszerű változásokat eredményezett. Nem volt kivétel ez alól a felsőoktatás sem. A járvány következményeinek hátrányos hatásait a válaszadók véleménye egyértelműen alátámasztotta. Reményre ad okot viszont az a kutatói-oktatói megközelítés, ami a problémákat új lehetőségek forrásaiként tekinti – elsősorban a kutatásban a fokozódó forráskoncentráció és információmegosztás következtében. Fontos feladat a felsőoktatási intézmények számára, hogy a járvány során szerzett tapasztalataik alapján olyan használható stratégiát dolgozzanak ki, ami

minimalizálja egy jövőbeli hasonló helyzet negatív hatásait és nemzetközi szintű összehangolt közös eredményekhez vezessen

Az új kihívások új, innovatív megoldásokat igényelnek. Átalakul a tanári tevékenység megközelítése is: az oktató nem a tudás birtokosaként, hanem mentorként működik közre hallgatóinak fejlődésében, tudásuk és készségeik elmélyítésében. A gamifikáció terén szerzett tapasztalatok beépítése az oktatásba színesebbé, élvezetesebbé teheti az ismeretek elsajátítását. A kényszerűségből a megfelelő megközelítés segítségével előnyt kovácsolhat magának a felsőoktatás. A kialakított módszerek, eszközök, a létrehozott digitalizált tudásanyag felhasználásával a mainál hatékonyabb és élvezetesebb hibrid oktatási rendszer felé mutat a trend, melyben a távoktatás és a hagyományos F2F egymás hatását erősítve teszik eredményesebbé az ismeretek elsajátítását a következő generációk számára. Ezt elérve elmondhatja majd az egész emberiség, hogy a COVID-19 okozta pandémia nagyobb lendületet adott többek között az oktatás fejlődésének, korszerűsödésének, mint bármilyen ebből a célból korábban létrehozott nemzetközi projekt vagy szervezet.

Vizsgálatunk során képet kaptunk arról, hogy melyek azok a területek, amelyek további kutatásától a kérdésről szerzett eddigi ismereteink bővülése várható. Tervezzük továbbá egy hallgatókra fókuszáló kérdőív kidolgozását is, amely az ő oldalukról méri fel a változások hatásait. Tekintettel a kérdéskör komplexitására és aktualitására, a kutatás során számos olyan új kérdés és válasz megismerését várjuk, amelyek hozzásegítenek a COVID-19 felsőoktatásra kifejtett hatásainak jobb megértéséhez.

## IRODALOMJEGYZÉK

- [1] HARASIM, Linda. Shift happens: Online education as a new paradigm in learning. *The Internet and higher education*, 3(1-2), 2000. pp. 41-61. [https://doi.org/10.1016/S1096-7516\(00\)00032-4](https://doi.org/10.1016/S1096-7516(00)00032-4)
- [2] NOBLE, David F. Digital diploma mills: The automation of higher education. *Science as culture*, 7(3), 1998. pp. 355-368. <https://doi.org/10.1080/09505439809526510>
- [3] ALLEN, I. Elaine, & SEAMAN, Jeff. *Staying the course: Online education in the United States, 2008*. Sloan Consortium. PO Box 1238, Newburyport, MA 01950, 2008.
- [4] WILLCOX, Karen E., SARMA, Sanjay, & LIPPEL, Philip H. Online education: A catalyst for higher education reforms. Final Report. 2016. Letöltve: [2020.08.01]: <https://goo.gl/Vfrzne> [2020.08.01]
- [5] SUN, Litao, TANG, Yongming, & ZUO, Wei. Coronavirus pushes education online. *Nature Materials*, 19(6), 2020. pp. 687–687.
- [6] CAI, Ruichang, & WANG, Quanzhou. A Six-Step Online Teaching Method Based on Protocol-Guided Learning during the COVID-19 Epidemic: A Case Study of the First Middle School Teaching Practice in Changyuan City, Henan Province, China. *Best Evidence of Chinese Education*, 4(2), 2020. pp. 529–534. doi:10.15354/bece.20.rp010
- [7] AHMED, Hanad, ALLAF, Mohammed & ELGHAZALY, Hussein. COVID-19 and medical education [online] *The Lancet*, 20(7), 2020. pp. 777-778. doi:10.1016/S1473-3099(20)30226-7
- [8] BAO, Wei. COVID-19 and online teaching in higher education: A case study of Peking University. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2(2), 2020. pp. 113–115. doi:10.1002/hbe2.191
- [9] BASILAIA, Giorgi, & KVAVADZE, David. Transition to Online Education in Schools during a SARS-CoV-2 Coronavirus (COVID-19) Pandemic in Georgia. *Pedagogical Research*, 5(4), 2020. doi:10.29333/pr/7937

- [10] HODGES, Charles MOORE, Stephanie, LOCKEE, Barb, TRUST, Torrey. & BOND, Aaron. The Difference Between Emergency Remote Teaching and Online Learning. [online] Letöltve: <https://medicine.hofstra.edu/pdf/faculty/facdev/facdev-article.pdf> [2020.08.01]
- [11] MEANS, Barbara, BAKIA, Marianne & MURPHY, Robert. *Learning Online: What Research Tells Us about Whether, When and How*. New York: Routledge. 2014.
- [12] *THE World University Ranking 2020* [online] Letöltve: <https://www.timeshighereducation.com/student/best-universities/top-universities-best-student-staff-ratio> [2020.08.02]
- [13] KRISHNAMURTHY, Sandeep. The future of business education: A commentary in the shadow of the Covid-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 117, 2020. pp. 1–5. doi:10.1016/j.jbusres.2020.05.034
- [14] DANIEL, J. Education and the COVID-19 pandemic. *Prospects* [online]. 2020. doi:10.1007/s11125-020-09464-3
- [15] MACHOVÁ, Renáta, KORCSMÁROS, Enikő, FEHÉR, Lilla, GÓDÁNY, Zsuzsanna, KOSÁR, Tóbiás, & SERES HUSZÁRIK, Erika. *Gamification in the Focus of Innovative Education Methods*. Proceedings of the International Scientific Conference Hradec Economic Days 2020. doi:10.36689/uhk/hed/2020-01-057
- [16] PORTER, Lynnette R. *Creating the virtual classroom: Distance learning with the Internet*. Wiley, 1997. 260 p. ISBN 0471178306
- [17] GALUSHA, Jill M. Barriers to learning in distance education. *Interpersonal Computing and Technology: An Electronic Journal for the 21st Century*, 5(3/4), 1997. pp. 6–14.
- [18] MOORE, Joi L., DICKSON-DEANE, Camille, & GALYEN, Krista. E-Learning, online learning, and distance learning environments: Are they the same? *The Internet and Higher Education*, 14(2), 2011. pp. 129-135. doi:10.1016/j.iheduc.2010.10.001
- [19] FIRAT, Mehmet, & BOZKURT, Aras. Variables affecting online learning readiness in an open and distance learning university. *Educational Media International*, 57(2), 2020. pp. 112–127. doi:10.1080/09523987.2020.1786772
- [20] ARTHUR-NYARKO, Emmanuel, AGYEI, Douglas D., & ARMAH, Justice K. Digitizing distance learning materials: Measuring students' readiness and intended challenges. *Education and Information Technologies*, 25(4), 2020. pp. 2987–3002. doi:10.1007/s10639-019-10060-y
- [21] KABASSI Katerina, ALEPIS Efthimios. Learning Analytics in Distance and Mobile Learning for Designing Personalised Software. In: Virvou M., Alepis E., Tsihrintzis G., Jain L. (eds) *Machine Learning Paradigms*. Intelligent Systems Reference Library, vol 158. Springer, Cham, 2020. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-13743-4\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-030-13743-4_10)
- [22] DONTU, Naveen, & GUSTAFSSON, Anders. Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 2020. pp. 284–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- [23] BESSER, Avi, LOTEM, Sari, & ZEIGLER-HILL, Virgil. Psychological Stress and Vocal Symptoms Among University Professors in Israel: Implications of the Shift to Online Synchronous Teaching During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Voice*. 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jvoice.2020.05.028>
- [24] CAO, Wenjun, FANG, Ziwei, HOU, Guoqiang, HAN, Mei, XU, Xinrong, DONG, Jiabin, & ZHENG, Jianzhong. The psychological impact of the COVID-19 epidemic on college students in China. *Psychiatry Research*, 287, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112934>
- [25] DOUGLAS, Margaret, KATIKIREDDI, Srinivasa V., TAULBUT, Martin, MCKEE, Martin, & MCCARTNEY, Gerry. Mitigating the wider health effects of covid-19

- pandemic response. *British Medical Journal*, 369, 2020.  
<https://doi.org/10.1136/bmj.m1557>
- [26] EBNER, Martin, SCHÖN, Sandra, BRAUN, Clarissa, EBNER, Markus, GRIGORIADIS, Ypatios, HAAS, Maria, LEITNER Philipp, TARAGHI, Behnam. COVID-19 Epidemic as E-Learning Boost? Chronological Development and Effects at an Austrian University against the Background of the Concept of “E-Learning Readiness.” *Future Internet*, 12(6), 2020. 94. <https://doi.org/10.3390/fi12060094>
- [27] WANG, Chuanyi, CHENG, Zhe, YUE, Xiao-Guang, & MCALEER, Michael. Risk Management of COVID-19 by Universities in China. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(2), 2020. <https://doi.org/10.3390/jrfm13020036>



## A TÁRSULÁS, MINT LEHETŐSÉG A HELYI ÖNKORMÁNYZATOK FELADATELLÁTÁSÁBAN MAGYARORSZÁGON

Erika Anna KALMÁR<sup>1</sup>

### ABSTRACT

Local governments are fundamental players of the rule of law in Hungary, they are key components of the state organization, and play an essential role in the performance of public tasks. They face a lot of challenges during their operation as well as the definition and organization of their tasks and competences. The solution of these requires complex attention. Public services, organized separately and individually, do not result in an optimal solution or in successful self-government. Furthermore, due to the fragmentation of the Hungarian settlement structure, it is important to strengthen the cooperation between local governments. For this, the establishment of associations is one of the most important tools. In my study, along the legal regulations, I wish to present the role of associations in Hungary's local governments' task performance, from the middle of the 19th century up until now.

### KEYWORDS

local government, task care, public service, association, efficiency, laws

### BEVEZETÉS

Magyarországon a helyi önkormányzatok a jogállam alapvető szereplői, az államszervezet kulcsfontosságú alkotóelemei, kiemelt funkcióval rendelkeznek a közfeladatok ellátásában. A helyi helyhatóságok – a vonatkozó jogszabályok alapján – rendeltetésüknek megfelelően a helyi közügyek intézésére jogosultak, illetve kötelezettek.

A helyi önkormányzatok működésük, feladataik és hatásköreik ellátása, fejlesztési irányaik meghatározása és megszervezése során sok kihívással találkoznak, megoldásuk komplex, összetett figyelmet igényel. A külön-külön, egyenként megszervezett közszolgáltatások nem eredményeznek optimális megoldást, sikeres önkormányzást.

A magyar településszerkezet elaprózottságából adódóan is fontos a helyi önkormányzatok közötti együttműködés erősítése, amelynek egyik eszköze, a társulások létrehozása. *„A társulás lényege, nagyon egyszerűen megfogalmazható: egy vagy több önkormányzat megállapodás útján történő közös feladatellátása, az erőforrások hatékony felhasználása érdekében.”* [3] *A társulások a településközi érdekegyeztetésnek olyan intézményei, melyek az államon belüli általános és vertikális feladat- és hatáskör megosztás rendjét a helyi érdekviszonyok függvényében horizontálisan módosítják és kiegészítik.* [20]

Tanulmányomban arra vállalkozom, hogy a vonatkozó jogszabályok mentén haladva bemutassam a társulások szerepét a magyarországi helyi önkormányzatok feladatellátásában.

---

<sup>1</sup> Kalmár Erika Anna, PhD hallgató, Soproni Egyetem Széchenyi István Doktori Iskola, [kalmar.e@kabelnet.hu](mailto:kalmar.e@kabelnet.hu)

**TÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉS – A RENDSZERVÁLTÁSTMEGELŐZŐEN***Községi törvénycikkek*

A feudalizmus korában, főként az abszolutizmus időszakában már fellelhetőek voltak a helyi autonómiára épülő önkormányzati közigazgatás kezdeményei. Az állami közigazgatási célok megvalósítását a közvetlenül a központi szerveknek alárendelt királyi szervek látták el, ezek jellemzően a középszintig – amelyeket nevezhetünk járási szintnek – épültek ki. A helyi lakosok érdekeivel, szükségleteivel, igényeivel a községek foglalkoztak. A kutatások szerint a mai értelemben vett önkormányzati közigazgatás kibontakozása, fejlődésének kezdete az államigazgatás kiépítését követte, és a XIX. század első harmadában történt. [4]

A helyi önkormányzati, helyhatósági igazgatás nem a feudális, hanem a polgári állam és a civil közigazgatás fejlődésének eredményeként jött létre. A polgári és a civil kibontakozás előzménye azonban a feudális társadalmi, gazdasági környezetben alakult ki, és mind a polgári állam előtörténete, mind a civil szféra kialakulása a korábban létrejött helyi igazgatási kereteket ruházta fel a közigazgatási-közhatalmi szolgáltatási jogkörökkel. [1]

A feudális közigazgatás felszámolása az 1848-as törvények elfogadásával kezdődött. A valódi, polgári államfejlődés kezdetét azonban az 1871. évi XVIII. törvénycikk a községek rendezéséről községi törvény elfogadása jelentette. A törvény bevezette a körzeti igazgatási elemeket, például a kerületi jegyzői tisztséget. Egy-egy kerületi jegyzőség általában három faluból állt. [20]

Az 1871. évi XVIII. törvénycikk a községek rendezéséről a községeket két csoportba sorolta: nagyközségek és kisközségek. [27]. Emellett rendelkezett a városokról is. A két községcsoport közti különbséget a rájuk bízott feladatok ellátásának képesség különbözete határozta meg. A nagyközségek a szakképzettséget igénylő közigazgatási feladatokat a községi jegyző alkalmazásával látták el, míg a kisközségek feladataikat egymással önkéntesen szövetkezve vagy törvényhatósági határozat alapján létrehozott körjegyzőségekbe tömörülve látták el. Amennyiben egy kisközség valamely nehézség miatt (pl. távolság) más kisközséggel szövetkezni nem tudott a közigazgatásifeladatok ellátására csatlakozhatott nagyközséghez is [27]. A törvénycikk szövegéből kiolvasható, hogy más községhez csatlakozás a feladatok ellátására történhetett önkéntesen és törvényhatósági határozat alapján.

Az 1886. évi XII. törvénycikk a községekről tartalmazza, hogy a községek bizonyos intézmények fenntartására is szövetkezhetnek, például iskola fenntartása, tűzoltóság, rendőrség, szegény ügyek. Törvénycikk 70. §-a tartalmazza a körorvos választás szabályait, de utalást tesz a körgyám alkalmazás szabályaira is. [28]

A közegészségügyről rendelkező 1876. évi XIV. törvénycikk 142. §-a szabályozza, hogy „6000 lakossal bíró községek szomszéd apróbb községekkel orvos tartása tekintetében egyesülhessenek”. [29] Ugyanezen törvénycikk rendelkezett a községi szülésznők közös alkalmazásáról, a lakosság szám 1500 főben került meghatározásra. [29]

1877. évi XX. törvénycikk 173. §-a szerint „a törvényhatóságnak köteletségében áll több községnek egy körgyám tartására leendő szövetkezését a helyi viszonyoknak megfelelően elrendelni és foganatosítani”. [30]

A községek szabályozásával foglalkozó törvénycikkek időszakából, a XIX. század második feléből, az iskolákra vonatkozó 1868. évi XXXVIII. törvénycikk a népiskolai közközpont tárgyában törvénycikket tartom még fontosnak a községek együttműködésének bemutatásának sorába állítani. A törvénycikk 46. §-a szabályozza, hogy amely községek nem képesek önállóan iskolát fenntartani, közös iskolát tarthatnak fent, a tanítót közösen alkalmazhatnak. [26]

A törvénycikkek feldolgozása alapján megállapítható, hogy a községek szövetkezése volt a jellemző, a községi szövetkezés intézménye a helyi közügyek és felmerülő feladatok szűk körére terjedt ki, tulajdonképpen a szakképzett személyzet alkalmazására korlátozódott. A közigazgatás ekkor még nem ismerte társulás jogintézményét.



Érdekesség, hogy az „önkormányzat”, mint fogalom nem volt használatos a korabeli jogszabályokban és szakirodalomban. A szakkifejezés az angol self-government tükörfordításaként került be a közjogi gondolkodásba. [1] [3]

#### *A XX. század első fele*

A XX. század első feléből, a polgári időkorszakban bekövetkezett, községeket érintő reformok közül érdemes kiemelni a magyar királyi belügyminiszter 1924. évi 177300. számú körrendeletét, a rendelet, a kis- és nagyközségek pénzügyi egyensúlyával foglalkozik. [31] A körrendelet célja volt a községek pénzügyi egyensúlyának helyreállítása, igazgatás egyszerűsítése, gazdaságosabb működés. A rendelet foglalkozott a nagyközségek kisközséggé alakításával, egymáshoz közel fekvő községek egyesítésével, körjegyzői csoportok kialakításával, fennálló megreformálásával, a kor közigazgatási követelményeinek nem megfelelő közigazgatási alakulatok megszüntetésével. A körrendeletben találunk rendre utalásokat a községek közös alkalmazásában álló tisztségek betöltésére (pl. körorvos, körállatorvos).

A XX. század elején a községek együttműködése rendeletileg felülről szabályozottá vált, a körjegyzői csoportok kialakítását, megváltoztatását belügyminiszter jogává tette. „*Már itt felfigyelhetünk arra a jelenségre, amit modern felfogásban kötelező társulásnak hívunk.*” [20]

#### *A tanácsrendszer*

A polgári államban kialakult közigazgatási rendszert az 1949. évben elfogadott a Magyar Népköztársaság Alkotmányáról szóló törvény számolta fel. Az Alkotmány kimondta, hogy a tanácsok minden államigazgatási-területi egységben az államhatalom egységes szervei. Az Alkotmány keretrendelkezéseit három tanács törvény szabályozta, az Első Tanács törvény (1950. évi. I. törvény) a Második Tanács törvény (1954. évi X. törvény) és a Harmadik Tanács törvény (1971. évi I. törvény). [5]

Magyarországon az 1950. évi I. törvény hozta létre a tanácsrendszert a történelmileg adott háromszintű igazgatás bázisán, a megyei, a járási, a városi és községi tanácsokat. A helyi tanácsok egy tanács, egy község elv alapján alakultak ki. A törvény 9. §-a azonban tartalmazta, hogy 500 főnél alacsonyabb létszámmal rendelkező község részére községi közös tanácsot kell kialakítani. [33] A közös tanácsok esetében tanácsigazgatási körzetről volt szó, a közös tanácshoz tartozó községek nem alkottak minden esetben gazdasági és ellátási körzetet. A közös tanácsba tartozó községek közt nem alakult ki hierarchikus kapcsolat, de egy végrehajtó bizottság és egy szakigazgatási szerv látta el a feladatokat.

Az 1954. évi. X. törvény általános rendelkezései közt olvashatjuk, hogy a kisebb lélekszámú községek a közel fekvő községgel együtt közös községi tanácsot alkothatnak. [34] A törvény rendelkezik arról is, hogy a Népköztársaság Elnöki Tanácsa általános irányító és legfelsőbb felügyeleti jogkörében dönt a községi közös tanácsok létrehozásáról, megszüntetéséről, átalakításáról.

Az 1971. évi I. törvény 12. § (3) bekezdése lehetővé tette a tanácsok számára, hogy más tanáccsal megállapodjon abban, hogy bizonyos hatásköröket közösen létrehozott szerv segítségével gyakorolják, létrehozhattak közös vállalatot, intézményt. [35]

A vizsgált jogforrások alapján az igazgatási társulásoknak a tanácsrendszerben kétféle típusát különböztethetjük meg. Az egyik az, amikor a konkrét hatáskört közösen létrehozott szerv útján gyakorolták a helyi tanácsok, azzal a megszorítással, hogy közös ügyek csak azonos fokú szervek voltak megbízhatók. A másik típus, amikor a járáson belül községi tanácsok végrehajtó bizottságai együttesen alkalmazott egy személyt, aki a meghatározott szakfeladatot, ügykört ellátta. [36]

A járáások végleges megszűnésekör 365 társulásban 1080 helyi tanács vett részt, az igazgatási társulások 70%-ban szakigazgatási szerv látta el a meghatározott feladatot, az első típusú társulás vált elterjedté. [20]

Az igazgatási társulások létrehozásával végrehajtandó célok korszerűnek számítottak, célok voltak:

- közigazgatás közelebb vitele a lakossághoz,
- szakszerű és színvonalas igazgatási tevékenység
- szakemberek ismereteinek és munkaidéjének racionális kihasználása
- egységes térségi szemlélet kialakítása az igazgatási körzetek kialakításában [16]

Fontos szerepet töltöttek be a tanácsok gazdasági-ellátási tárgyú együttműködései. A jogszabályok lehetőséget nyújtottak a községi tanácsok, városok és környékükön elhelyezkedő községek közötti együttműködések kiépítésére, feladataik ellátására. Lehetőség adódott arra, hogy a város által létrehozott szerv lássa el a községekben is a feladatot, ez különösen elterjedt a kommunális feladatok ellátása terén. Az együttműködés megvalósulhatott úgy, hogy a városi tanácsi vállalatok közösen működtetett munkaszervezetekké alakultak, az irányításról az érintett tanácsok megállapodtak, vagy a városban működő tanácsi közüzemi vállalat szerződés alapján a város környéki falvak számára biztosította a szolgáltatást. A gyakorlatban a második megoldás terjedt el, volt a gyakoribb. A Harmadik Tanácstörvény hatálybalépésével lehetőség nyílt arra is már, hogy több tanács közösen alapítson költségvetési üzemet, illetve a már működőket közös fenntartásba vegyék.

A tanácsoknak lehetőségük nyílt arra is a gazdasági koordináció égisze alatt, hogy nem tanácsi gazdálkodó szervekkel kössenek megállapodásokat feladataik ellátására. Ezekben a kapcsolatokban megjelent a szolgáltatás – ellenszolgáltatás reláció, pl. óvodai férőhely biztosítása, telekhasználati és bérleti díjak elengedése. [20]

A tanács törvényekben foglalt lehetőségek ellenére társulások nem tudtak stabil értéként beleivódni, integrálódni a tanácsrendszer szerkezetébe, nem voltak adottak a strukturális feltételek a meggyökeresedéshez, a különböző együttműködési megállapodások a társulás jogintézményéhez. [17]

A tanácsrendszerben a társulások intézményéről leszögezhető, hogy az uralkodó irányítási rendszerben nem cél, hanem eszköz szerepet képviseltek. [20]

## NEMZETKÖZI KITEKINTÉS

### *Helyi Önkormányzatok Európai Chartája*

A Helyi Önkormányzatok Európai Chartájának 10. cikke fogalmaz meg a helyi önkormányzatokra vonatkozó kooperációs rendelkezéseket. A cikk első bekezdése tér ki arra, hogy a helyi önkormányzatok feladataik ellátására, hatékony elvégzésére más helyi önkormányzatokkal társulásokat hozhatnak létre, társulás keretében láthatják el azokat. [37]

A helyi önkormányzatok jogosultak arra, hogy hatáskörük gyakorlása körében közös érdekeltsgű feladatok megoldása érdekében együttműködjenek, és törvényi keretek között más helyi önkormányzatokkal társulást hozzanak létre.

### *Nemzetközi megoldások*

Európában az országok önkormányzati rendszerei a korok kihívásaira, ellátandó feladatok elvégzésére nagyon különböző módon, formákban reagálnak. Vannak, országok, ahol területi integrációk voltak jellemzők, míg más országoknál a települési önkormányzatok önállóságát meghagyva, társulásokkal és egyéb kooperációs formákkal törekednek a hatékony, méretgazdaságos követelményeknek megfelelni. Több önkormányzati rendszerben ismeretes a kötelező társulások intézménye, amikor meghatározott feladatok ellátására (pl. szakfeladat, szolgáltatás, tervezés) köteles társulni az önkormányzat. A társulások lehetnek egycélúak és többcélúak, általános hatáskörűek. Az önkormányzati feladatoknak, hatásköröknek nem

közvetlen felhatalmazottjai, azokat közvetve kapják a társult önkormányzatoktól. De vannak országok, ahol ennek ellenkezője tapasztalható. [18]

Európa szinte minden országában kialakultak önkormányzati szövetségek a hatékonyabb és költségtakarékosabb feladat ellátás érdekében. Ezek az önkormányzati szövetségek országokként eltérnek, tanulmányom ezen részében – terjedelmi korlát miatt – csak néhányra térek ki, röviden. Az országok kiválasztásának indokai voltak, hogy Franciaország és Németország: Európai Unió két meghatározó gazdasága és az európai közigazgatási modellek két meghatározó irányát képviselik. Ausztria és Szlovákia esetében, hogy Magyarországgal határos országok, a szakirodalom alapján Ausztria a germán közigazgatási modellt képviseli, Szlovákia a posztkommunista modellt és hazánkhoz hasonlóan a rendszerváltást megelőzően decentralizációs múlttal rendelkezik. [23]

### **Ausztria**

Ausztria szövetségi állam, amely 9 tartományra tagozódik, településeinek száma közel 2400, amelyik mindegyike saját önkormányzattal rendelkezik. A települések saját hatáskörben rendeleteket alkothatnak, törvényességet felettük a szövetség és a tartomány gyakorol. A községeknek mind saját önkormányzati feladataik körében, mind az állam által átruházott hatáskörökben az Alkotmány alapján joguk van községsszövetkezeteket létrehozni. A társulások/községsszövetkezetek alapíthatók kötelezően és önkéntesen is. A kötelező társulás nem veszélyeztetheti a község önkormányzati funkcióját. A társulásnak elő kell szolgálnia a tagönkormányzatok működési hatékonyságát. Községsszövetkezetek elsősorban kommunális szolgáltatások, oktatási feladatok, egészségügyi közszolgáltatások ellátására jönnek létre. [18] [20] [15] [19]

### **Franciaország**

Franciaországban 22 régió, 100 megye és 36.433 település található. A települések közti együttműködést az un. Chevenement törvény szabályozza, ennek értelmében az önkormányzati társulások három főbb típusa különböztethető meg Franciaországban:

- a községi társulások/községsszövetségek, melyeket egy vagy több alapfeladat ellátására (pl. víz és szennyvízellátás, alapfokú oktatás) alapíthatnak az érintett önkormányzatok szigorúan szabályozott körülmények között. A szövetségek különféle támogatásra jogosultak.
- a városi társulások, melyek közös városfejlesztési, területrendezési célból alakulnak, a megalakítás feltétele, hogy a társuló községeknek egybefüggő területen kell elhelyezkedniük, és a lakosság számnak el kell érnie az 500.000 főt. A települések száma 40 és 150 között mozoghat. Ezek a városi társulások – hasonlóan a települési önkormányzatokhoz – adót vehetnek ki
- agglomerációs közösségek/kistérségi társulások, melyeknek tagjai - egy összefüggő területen működő - szomszédos települések, együttesen legalább 50.000 lakossal. A kistérségi társulásnak nem lehet tagja az a település, ami egy kistérségi társulásnak már tagja. A társulás pénzügyi önállósággal rendelkezik, azaz adókat vehet ki, szolgáltatási díjakat szedhet és támogatásra jogosult [18] [20] [15] [19]

### **Németország**

A Német Szövetségi Államot 16 tartomány alkotja, közigazgatásában 294 vidéki járás és 107 járási jogú város található, és mintegy 14.800 községi önkormányzat. A tartományokban önálló törvények szabályozzák az önkormányzatok együttműködését, amelyeknek három fő típusa jellemző:

- önkormányzati munkaközösségek, melyek a községek közötti együttműködés leghatékonyabb formája, nem érinti az önkormányzatok önállóságát. Közös határozatokat, döntéseket

fogadnak el, amelyek nem kötelező érvényűek, csak iránymutatást adnak. A munkába, alapítványok, kamarák intézmények is bekapcsolódhatnak.

- közjogi megállapodások, melyek alanyai kizárólag önkormányzatok lehetnek. A részvevő önkormányzatok olyan megállapodásokat kötnek, amelyek keretében szolgáltatásokat látnak el.
- céltársulás, mely jogi személy, s melynek tagjai nem csak önkormányzatok lehetnek. Alakulhat önkéntesen is, de jogszabály kötelezően is előírhatja egy-egy szolgáltatás, társulásban való ellátását. [18] [20] [15] [19]

### **Szlovákia**

Szlovákia az 1996. évi közigazgatási reform óta 8 kerületre, azon belül összesen 79 járásra oszlik. Az ország területén 2883 község, valamint 138 város rangú község található, és 3021 helyi önkormányzat. Minden község önálló önkormányzattal bír. A községek konkrét feladat vagy tevékenység megvalósítása céljából kötött szerződés alapján, községek egyesületét hozhatják létre. A községek egyesülete jogi személy. A községek egyesületének tevékenységi köre elsősorban a szociális ügyekre, a környezetvédelemre (különösen a kommunális szemét összegyűjtésére, elszállítására és feldolgozására, a szennyvíz elvezetésére és tisztítására), a helyi közlekedésre, az oktatási szférára, a kultúrára és a helyi idegenforgalomra terjed ki. [38]

### *Európai Területi Társulás*

Az Európai Területi Társulás (European Grouping for Territorial Cooperation, EGTC) az Európai Unió jogi eszköze, amely lehetőséget nyújt az önkormányzatok, régiók részére nyújtott támogatások eredményes, produktív felhasználására. Vonatkozó szabályozás értelmében a csoportosulásoknak tagja lehet többek közt az állam, a helyi önkormányzat, költségvetési szervek, a közalapítványok, a helyi és országos nemzetiségi önkormányzatok, a helyi önkormányzatok társulásai. A létrehozott csoportosulásoknak céljai lehetnek például: közlekedés, környezetvédelem, oktatás, nevelés, egészségügy, elsősegély, kultúra, munkahelyteremtés és fejlesztés, szociális szolgáltatások, turizmus. [21]

### *Az EU területi statisztikai rendszere (NUTS)*

Az önkormányzatok társulásaival kapcsolatos szakirodalmakban a téma kapcsán több szerző kitér az EU területi statisztikai rendszere bemutatására. Igazodva a szakirodalmi forrásokhoz tanulmányomban röviden ismertetem, bár véleményem, hogy nem tartozik a „társulási formák” közé, hanem területi statisztikai számbavételi egység.

Az eltérő fejlettségű térségek területi szinten történő elemzése céljából, az Európai Unió Statisztikai Hivatala az Európai Bizottság főigazgatóságaival együttműködésben az 1970-es évek elején hozta létre a statisztikai területi egységek osztályozási rendszerét. A NUTS – Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques (Statisztikai Célú Területi Egységek Nomenklatúrája) kialakításának célja az volt, hogy egyetlen, egységes terület beosztási rendszer álljon rendelkezésre az Európai Unió területi statisztikai adatainak az előállításához az egységek azonosításához. [44] A nomenklatúra 2003-ban, az Európai Parlament és Tanács 1059/2003/EK rendeletében kapott hivatalos formát. [22]

Az 1059/2003/EK rendelet 3. cikke határozza meg az osztályozás ismérveit. Ennek értelmében a meglévő közigazgatási egységek képezik a területi egységek meghatározására felhasznált első ismérvet. A közigazgatási egység meghatározása is ebben a cikkben került meghatározásra, mely szerint közigazgatási hatósággal rendelkező földrajzi terület, amely jogi intézményi kereten belül rendelkezik döntési jogkörrel.

A NUTS szintek számának meghatározása és a közigazgatási egységek besorolása népesség szám alapján történik (1. sz. táblázat). A 2018. január 1-től hatályban lévő besorolás alapján

Magyarországon jelenleg NUTS 1 szinten 3 terület (ország rész), NUTS 2 szinten 8 terület (régión), NUTS 3 szinten 20 terület (megye) található. [10]

1. sz. táblázat NUTS 2016. régiók népességszámára vonatkozó korlátozások

<b>NUTS 2016. régiók népességszámára vonatkozó korlátozások (lakosok száma fő)</b>		
	Minimum népesség	Maximum népesség
<b>NUTS 1</b>	3.000.000	7.000.000
<b>NUTS 2</b>	800.000	3.000.000
<b>NUTS 3</b>	150.000	800.000

Forrás: Eurostat regional yearbook 2019 edition alapján, saját szerkesztés

## A TÁRSULÁSOK A RENDSZERVÁLTOZÁSTÓL – 2011-IG, A JOGSZABÁLYOK MENTÉN

### Rendszerváltáskori helyzetkép

Az Alkotmány (1949. évi. XX. tv.) 1990. évben történt módosításával kiegészült a Helyi Önkormányzatokról szóló IX. fejezettel. Az Alkotmány meghatározta a helyi önkormányzatok helyét az állami szervezetrendszerben, rögzítette alapjogaikat, a helyi közhatalom gyakorlás alapelveit. Az Alkotmány 42. §-a értelmében alkotmányos joggá vált a településenkénti önkormányzat létrehozása, mely szabályozás az „egy település – egy önkormányzat” elvhez való visszatérést jelentette. Az Alkotmány értelmében az önkormányzatok alapjogai egyenlők, kötelezettségük azonban eltérő volt. [32]

Az 1990. évi önkormányzati választásokon a tanács községek többsége, szinte valamennyien, az önálló önkormányzatiság mellett döntöttek. Magyarországon az 1586 darab tanácsot 3092 darab önkormányzat váltotta fel. [6] Az így kialakult önkormányzati rendszer kedvezett a helyi közösségek átalakulásának, a helyi önállóságnak, a kialakult új típusú hatalom gyakorlásnak. A helyi önkormányzatok számának gyors (egyik napról a másikra) növekedése az elaprózódott települési önkormányzati struktúra kialakulását is jelentette. A települési önkormányzatok sokrétű feladat és hatáskört kaptak. A hazánkhoz hasonló önkormányzati rendszerrel bíró országokban a feladatok és hatáskörök színvonalas és hatékony ellátására a társulások intézménye kínált értelemszerű megoldást. [24]

### Az 1990. évi LXV. törvény a helyi önkormányzatokról

A rendszerváltozás és a helyi önkormányzatiság kialakulásának alapvető törvénye az 1990. évi LXV. törvény a helyi önkormányzatokról (rövidítve: Ötv.). [39]

Az Ötv. 1. §-a rögzíti, hogy a helyi önkormányzat a feladat- és hatáskörébe tartozó helyi érdekű közügyekben önállóan jár el, önállóan intézi azokat a helyi lakosok érdekében. A helyi közügyek pontosan nem kerültek definiálásra, keret kijelölést találunk a törvényben.

A törvényt tovább olvasva a helyi önkormányzatok autonómiáját, önállóságát védő szabályokat találunk:

- önállóan szabályozhatja, illetőleg egyedi ügyekben szabadon igazgathatja a feladat- és hatáskörébe tartozó helyi közügyeket
- önként vállalhatja minden olyan helyi közügy önálló megoldását, amelyet jogszabály nem utal más szerv hatáskörébe
- amennyiben törvény állapít meg számára kötelezően ellátandó feladatot és hatáskört, a költségvetési fedezetet is biztosítja hozzá az Országgyűlés

Az Ötv. 6. §-a rögzíti, hogy a különböző szintű önkormányzatoknak eltérő feladat és hatáskörei lehetnek, és a helyi önkormányzatok, a helyi igényektől és teljesítőképességtől függően egymástól eltérő önkormányzati feladat- és hatásköröket vállalhatnak. A törvény a nagyobb lakosságszámú és teljesítőképességű önkormányzatok számára több kötelezően ellátandó feladatot és hatáskört szab meg. A kisebb települések helyhatóságai, amennyiben teljesítőképességük ezt lehetővé teszi, önként vállalhatnak át működési területükön olyan

feladatokat, amelyek ellátását az Ötv. nagyobb vagy megyei önkormányzatok hatáskörébe sorolja.

Az Ötv. által meghatározott feladattelepítési és garancia szabályok a nagymértékben megfeleltek az időszak, a kor önkormányzatiságára jellemző európai tendenciáknak. Az önkormányzatok nagy szabadságot kaptak a helyiközügyek, közügy csoportok kijelölésére, kezelésére a törvény adta kereteken belül. Olyan teendők, feladatok, kötelezettségek váltak helyi közügygé, amelyek közvetlenül érintették a helyi érdekeket, eredményes, célravezető megoldásukhoz fontos volt a helyben történő mérlegelés. Mindemellett figyelemmel kellett lenni önkormányzat feladatmegoldási, felelősségvállalási képességére.

Az Ötv.-t megalkotó szakértők azt is figyelembe vették, hogy Magyarország egyes területeire jellemző az aprófalvas településszerkezet, amely igényli a differenciált feladat telepítést és ezzel egyidejűleg az önkormányzatok együttműködési lehetőségeinek törvénybe iktatását. Tudatában voltak annak, hogy a települések adottságai, anyagi lehetőségei, bevételi forrásai, teherbíró képessége, térségi szerepköre eltérő, így nem minden település képes önállóan ellátni a közszolgáltatásokat. Elvi kiindulópont az volt, hogy mind a differenciált feladattelepítés, mind a társulási formában való feladatmegoldás hatékonyabbá és sikeresebbé teheti a helyi közszolgáltatásokat. [4]

Az Ötv. II. fejezete határozza meg a települési önkormányzatok hatásköreit és feladatait. A települési önkormányzatok ellátandó feladatai nagyon sokrétűek és sok félék. Az Ötv. 8. § (1) bekezdése nem taxatív módon nevesített több mint 25 feladatkört, a (4) bekezdésben pedig meghatározásra kerültek a kötelezően ellátandó feladatok.

Az Ötv. az önkormányzati feladattelepítés kereteit határozta meg, a feladat és hatáskörök konkrét telepítése az ágazati törvények feladata volt. Ezen jogkör ágazatokhoz való telepítését az is indokolta, hogy pontosabban kerüljenek meghatározásra egy adott területen jelentkező társadalmi szükségletek, közösségi kapcsolatok, összefüggések. Korrekten kerüljenek meghatározásra az egyes társadalmi szereplőknek milyen jogai és kötelezettségei vannak. Ugyanakkor ágazati szabályozók bizonytalanságát növelte az a tény, hogy a 8. § (1) bekezdésében foglalt feladatokban a települési önkormányzat maga határozza meg – a lakosság igényei alapján, anyagi lehetőségeitől függően – mely feladatokat, milyen mértékben és módon akar ellátni. [4]

Fontosnak tartom itt megemlíteni a 1991. évi XX. törvény a helyi önkormányzatok és szerveik, a köztársasági megbízottak, valamint egyes centrális alárendeltségű szervek feladat- és hatásköreiről törvényt. A törvény megalkotásakor tulajdonképpen a jogalkotók és az ágazatokért felelős szakemberek az idő rövidege miatt az ágazati szabályozásokból kiemelték a tanácsi feladatokat megszürvé, az újonnan kialakított önkormányzatisághoz kapcsolódó hatáskörök és feladatokhoz kapcsolódó jogintézményeket. [40] A hatásköri törvénnyel az átmeneti szabályzó eszköz szerepét kívánták betöltötte a rendszerváltás időszakában. Az ágazati törvények fokozatosan, nem egy időpontban jöttek létre, kerültek elfogadásra, így az önkormányzati feladat telepítések szemszögéből nagymértékű különbségek mutatkoznak az egyes ágazati törvények közt, a korábban létrejöttek még kevésbe alapoztak a differenciált feladattelepítési lehetőségekre.

Az Ötv. indoklásában szerepelt, hogy az az önkormányzatiság alapelvein alapulva az önkormányzatok feladataik és hatásköreik hatékonyabb, gazdaságosabb, célszerűbb ellátása érdekében szabadon társulhatnak, de a társulás nem eredményezheti jogaik sérelmét. Az indoklás tartalmazta a javasolt társulási formákat, de az önkormányzatoknak lehetőségük volt az együttműködés más formáinak kialakítására is. A társulásokra való javaslat célja a több községet összefogó községtársulások kialakítása a községek saját felismerése mentén, hogy az egyes közszolgáltatásokat, kapcsolódó feladatokat célszerűbben, gazdaságosabban, magasabb színvonalon biztosítsák a társulások kialakításával, az európai önkormányzatokhoz hasonlóan. [12]

Az Ötv. III. fejezete foglalkozik a települési önkormányzatok társulásaival. A 41. §-a kimondja, hogy a települési önkormányzatok képviselő-testületei feladataik hatékonyabb, célszerűbb megoldására szabadon társulhatnak a társulásban résztvevők önkormányzati jogai nem sérülhetnek. Az Ötv. kihirdetésekor kimondta, hogy az önkormányzatok által létrehozott társulások jogi személyiségek. Az Ötv. 1998. január 4-től hatályos módosításával ez az előírás változott, „társulási megállapodás egyes feltételeit meghatározhatja” kitételre.

Az Ötv. 42-45. §-a szabályozza az önkormányzatok által létrehozható társulási formákat:

- hatósági igazgatási társulás: a képviselő-testületek megállapodással egyes államigazgatási hatósági ügyfajták szakszerű intézésére hozhatják létre
- intézményirányító társulás: az érdekelt képviselő-testületek megállapodhatnak két vagy több községet, illetőleg várost és községet ellátó egy vagy több intézmény közös irányításában (alapításában, fenntartásában és fejlesztésében)
- közös képviselő-testület: települési képviselő-testület más települési képviselő-testülettel közös képviselő-testületet alakíthat

Az Ötv. 41. §-a rendelkezik arról, hogy a törvényben nem nevesített társulási formákon kívül az önkormányzat más típusú társulásban is részt vehet a képviselő-testület döntése alapján.

Ugyan a törvény nem a társulási formák közt sorolta fel a körjegyzőség (39.§) „intézményét”, azonban a körjegyzőség is a kis községek együttműködését segítette, igazgatási feladataik ellátására körjegyzőség keretén belül láthatták el.

A társulások létrehozását az állam differenciált költségvetési támogatásokkal ösztönözte, a feladatok finanszírozás során a költségvetési törvényekben, a társulásban ellátott feladatokra nagyobb mértékű támogatás volt lehívható.

Az állami támogatások, hozzájárulások ellenére a rendszerváltást követő első időszakban a társulásokkal szembenni ellenállás volt tapasztalható. Ennek okai lehettek:

- szabályozás hézagossága, bonyolultsága, nem volt átfogó szabályozása
- nem volt megoldható a vitás kérdések gyors lezárása (pl. pénzügyi elszámolás vitás kérdései)
- az önkormányzatok nem látták a közös fejlesztésekben saját érdekeiket
- közöstanácsok múltja
- polgármesterek presztízs kérdései [24]

Az Ötv. átfogó módosítására az 1997. évi CXXXIV. tv. keretében történt. Az átfogó módosítások 1998. január 14-én léptek hatályba. A módosító törvény a társulásokra vonatkozóan is tartalmazott lényegi változásokat. Ahogy fentebb már említettem a társulások kötelező jogi személyiség formája megszüntetésre került. A módosított Ötv. 2. § (2) bekezdése, a 9. § (3) bekezdése, és a 10. § (2) bekezdése lehetővé tette a társulásra történő önkormányzati feladat és hatáskör átruházást és a társulások részére a meghatározott jogkörökben döntési jogot adott.

*1997. évi CXXXV. törvény a helyi önkormányzatok társulásairól és együttműködéséről*

Az Ötv. 1998. január 14-től hatályos módosítása (10. §) már hivatkozik a helyi önkormányzatok társulásairól és együttműködéséről törvényre (rövidítve: Ttv.). A jogalkotó a Ttv. megalkotásával a társulások létrejöttét kívánta elősegíteni. [43] Rendszerváltás utáni időszakot vizsgálva megállapítható, hogy az önkormányzatok nem rendelkeztek tapasztalattal a társulási megállapodások formai és tartalmi követelményeire vonatkozóan, ami nehezítette a társulások alapítását.

A Ttv. kötelezte a jogszabály kihirdetésekor az önkormányzatokat, hogy a már megalakított és működő társulásaikat vizsgálják felül. „Az új jogforrás egyúttal kógens társulási tipológia bevezetését hozta magával, aminek nem titkolt célja az volt, hogy tisztán látást biztosítson a sok-sok anomália után.” [20]

A Ttv. a társulási lehetőségeket nem az ellátandó feladat jellege szerint határozta meg. A törvény alkotói az együttműködés erősségének megfelelően a lazább kapcsolatot jelentő

társulási forma meghatározásától haladtak a szorosabb (külön szervezetet is feltételező) társulási forma, megállapodás irányába. A Ttv. a megállapodások különböző típusainál visszautal a korábbi megállapodás típus kötelező elemeire. [24]

A Ttv. paragrafusain végig haladva az alábbi társulási formákat találjuk:

- „megbízásos társulás” (Ttv. 7. §-a alapján): egyik képviselő-testület megállapodik a másikkal, hogy a megbízó önkormányzat megbízásából a megbízott elvégzi a megállapodásban szereplő feladatokat, gyakorolja a hatásköröket. Tulajdonképpen az egyik képviselő testület „szolgáltatást vásárol” a másik képviselő testülettől.
- „közös fenntartás” első esete (Ttv. 8. §-a alapján): két vagy több képviselő-testület megállapodik abban, hogy feladatkörükhöz tartozó intézményt vagy szervezetet közösen működtetnek, vagy a feladat ellátására közös alkalmazottat foglalkoztatnak. A feladatokat és hatásköröket a megállapodásban megjelölt képviselő testület gyakorolja. Ebben az esetben már megjelenik a közös tulajdonban lévő intézmény, közös foglalkoztatott, de a közös működést könnyíti az, hogy egy kijelölt képviselő testület (vagy szerve) hozza meg a döntéseket, a többi társult képviselő-testület részére történő beszámolási kötelezettség mellett.
- „közös fenntartás” második esete, vagy klasszikus esete (Ttv. 9. §-a alapján): társulást létrehozó két vagy több képviselő-testület megállapodik intézmény vagy más szervezet közös fenntartásában, egyes alapítói jogok közös gyakorlásában, munkavállaló közös foglalkoztatásában, illetve feladat, hatáskör vagy szolgáltatás más módon történő közös ellátásában. Ebben az esetben szükséges létrehozni a társulást irányító, döntést hozó szervét, a társulási tanácsot.
- jogi személyiséggel rendelkező társulás (Ttv. 16. §-a alapján): a jogi személy társulás, mely a társulási típusok közül egyedülként alapíthat intézményt vagy más szervezetet. Az ilyen társulás saját vagyonnal rendelkezhet, melynek szaporulata a társulást illeti meg.

Magyarország aprófalvas településszerkezetéből kiindulva az önkormányzatok együttműködésének, társulások szerveződésének nagy súlya van a hatékony működés megteremtése érdekében. A „társulás szabadság elvét” az önkormányzati törvény. határozta meg, a társulási rendszer kiteljesítésének lehetőségét az együttműködési jogi formák meghatározásával a társulási törvény. A társulási törvény hatályba lépését követően két év alatt a társulások száma 20 %-kal növekedett. [4]

Az önkormányzatok 78 %-a részese volt valamely társulásnak 1999-ben (2. sz. táblázat).

2. sz. táblázat *Társulások Magyarországon 1999. december 31.*

<b>Társulások Magyarországon 1999. december 31.</b>			
<b>Társulások száma db</b>	<b>Összes település db</b>	<b>Társult önkormányzatok száma db</b>	<b>Társuló önkormányzatok a településállomány százalékában</b>
1430	3135	2439	78

*Forrás: Somlyódy Péter E.: Önkormányzati integráció és helyi közigazgatás 169. p. alapján saját szerkesztés*

*2004. évi CVII. törvény a települési önkormányzatok többcélú kistérségi társulásáról*

A Központi Statisztikai hivatal már 1994-től használ egyfajta területi kategóriát a települések statisztikai adatgyűjtése szempontjából, melyet hivatalosan „statisztikai körzet”-ként jelöl meg közleményeiben. A 9006/1994. (S.K.3.) KSH közlemény 138 db statisztikai körzetet határol le; az ezt módosító 9002/1998. (S.K.) KSH elnöki közlemény 150 db-ra változtatta a körzetek számát. A kistérségek száma és területi lefedettsége és evvel összefüggően a számuk is



folyamatosan változott, 2000 évben 192 db kistérséget rögzítettek. Majd a 244/2003. (XII.18.) Kormányrendeletben foglalt felülvizsgálat 18 új kistérséget hozott létre, így akkor összesen 168 db statisztikai kistérség fedte le az ország egész területét. A 2007. évi CVII. törvény ismét változást hozott, a kistérségek száma 174 db-ra változott. [7] [11] A statisztikai kistérségek rendszere az ország egész területét átfogó, megyehatárokat át nem lépő rendszer volt 2012. december 31-i megszűnéséig.

A területfejlesztési törvény volt az, amely már a kistérséget, mint egymással intenzív kapcsolatban lévő, önszerveződő, egymással határos települések összességét definiálta. [6]

Az 1996. évi XXI. törvény a területfejlesztésről és a területrendezésről törvény a kistérség fogalmát így határozta meg: „*Kistérség: a települések között létező funkcionális kapcsolatrendszerek összessége alapján behatárolható területi egység, egymással intenzív kapcsolatban lévő, önszerveződő, egymással határos települések összessége.*” [41] A törvényben meghatározott alapfogalom kizárólag a területfejlesztés feladat- és intézményrendszerében rendelkezett jogi relevanciával, mégis jó kiindulóponttá vált a későbbi lehatároláshoz.

Az ezredfordulón a szakirodalmakban már megjelentek olyan tanulmányok, amelyek a többcélú kistérségi társulások kialakítását vizsgálták. A kutatások keretében vizsgálatra került a közigazgatási rendszer korszerűsítése, fő útjainak kijelölése. A vizsgálatok céljaként került meghatározásra, hogy minden település lakosa számára legyenek elérhető minőségi szolgáltatások, kiegyenlítődjenek a területi és társadalmi egyenlőtlenségek, a szolgáltatások színvonalának emelése a gazdaságossági szempontok figyelembevételével, uniós források kihasználása. A cél eléréséhez két irány került meghatározásra, az első a jogilag lehatárolt és szabályozott kistérségi szint létrehozása, ami színtere lehet a területfejlesztési döntéseknek és keretet adhat az önkormányzatok együttműködésének (pl. magasabb szaktudást igénylő közigazgatási feladatokban, méret nagyságból adódó nem hatékony feladatellátás egységbe szervezése). A másik, hogy olyan fejlesztési területek, régiók kerüljenek kialakításra, amelyek alkalmasak a területfejlesztési és ágazati programok kialakítására, uniós források fogadására. [8]

*„A kistérséget földrajzilag egymással határos, funkcionális kapcsolatot mutató egy, esetleg több központtal szerveződő település-csoportként határozhatjuk meg, amely a tagtelepülések között meglévő kapcsolatok révén lehetővé teszi a feladatok térségi ellátását. A kistérségi funkciók hatékony ellátásának szervezeti keretként – elsősorban a közszolgáltatások tervezése és szervezése, valamint a területfejlesztési feladatok közös ellátása tekintetében – a kistérséget alkotó települési önkormányzatok többcélú társulása jelölhető meg.”* [6]

A kutatások és elemzések alapján egyértelművé vált, hogy az állampolgárok, a lakosság életminőségének, közszolgáltatások színvonalának javítása, hatékonyság növelése érdekében fontos a települések közti együttműködés további erősítése, és ennek egyik eszköze lehet a „többcélú kistérségi társulás”.

A többcélú kistérségi társulások megalakításához az Országgyűlés elfogadta a települési önkormányzatok többcélú kistérségi társulásáról szóló 2004. évi CVII. törvényt és a hatékony ösztönzés alapvető formájaként a kormány megalkotta a többcélú kistérségi társulások támogatására vonatkozó 65/2004. (IV.15.) Kormányrendeletet, amely a települési önkormányzatok közszolgáltatási feladatainak és a kistérségi területfejlesztési feladatok társulásban történő ellátását szolgálta az adott statisztikai kistérségen belül. A többcélú kistérségi társulás, mint létrehozott társulási forma sajátossága volt, hogy biztosította a kistérségi együttműködés hosszú távú kialakítását, továbbá egyes térségi feladatok hatékony ellátását.

A települési önkormányzatok többcélú kistérségi társulásáról szóló 2004. évi CVII. törvény (rövidítve: Tktv.) célja a települési önkormányzatok többcélú kistérségi társulásainak intézményesítése, a kistérségek összehangolt fejlesztésének előmozdítása, az önkormányzati

közszolgáltatások színvonalának kiegyenlített emelése. A kistérségek lehatárolása a törvény mellékletébe került beemelésre.

A Tktv. a többcélú kistérségi társulás létrehozásának hármast feltételt határozott meg:

- a többcélú kistérségi társulási megállapodást a kistérségbe tartozó települések képviselőtestületeinek több mint a fele, de legalább két képviselő-testület, míg a területfejlesztési feladatok vállalása esetén a kistérségbe tartozó települések képviselő-testületeinek mindegyike jóváhagyja
- a többcélú kistérségi társulási megállapodást jóváhagyó települések együttes lakosságszáma meghaladja a kistérség lakosságszámának 60%-át, illetve 50%-át, ha a társulás tagjainak száma eléri a kistérségbe tartozó települések számának 60%-át
- megalakulását követően a Kincstár nyilvántartásba vegye [46]

A Tktv. alapján többcélú kistérségi társuláshoz csatlakozni bármikor lehet, kiválni törvényben meghatározott esetben, illetve december 31-én. Jogállását tekintve a többcélú kistérségi társulás jogi személy. Gazdálkodására a költségvetési szervek működésére vonatkozó szabályokat kell alkalmazni.

A törvény 2. §- a határozza meg azon feladatköröket és hatásköröket, melyeket a többcélú kistérségi társulás elláthat. Amennyiben a többcélú kistérségi társulás ellátta az oktatás és nevelés, szociális ellátás, egészségügyi ellátás, területfejlesztés feladatokat, akkor ezekhez a központi költségvetés az éves költségvetési törvényben ösztönző támogatást biztosított. A szakmai minimum feltételek, a kapcsolódó ágazati törvényekben kerültek meghatározásra. A többcélú kistérségi társulásban résztvevő önkormányzatok az ellátandó feladatokról és hatáskörökről a Tktv.-ben meghatározott feltételek szerint állapodtak meg, és döntéshozó szerve a társulási tanács. [46]

Az önkormányzati törvény és a társulási törvény is célként fogalmazta meg az önkormányzatok közös feladat és hatáskör ellátását. A két törvény alapján azonban többnyire csak egy-egy feladat ellátására, szomszéd települések hoztak létre társulásokat. A társulások létrejöttét a központi költségvetés sem támogatta kiemelten. A többcélú kistérségi társulásokról szóló törvény létrejöttével kifejezett célként fogalmazódott meg az átfogó települési együttműködések kialakítása, s ezzel a központi hatalom – a rendszerváltás óta első ízben – kinyilvánította az eredményes közigazgatás, valamint a magas és országosan egységes színvonalú közszolgáltatás megvalósításának, megalkotásának szükségességét, elvárását. A többcélú kistérségi társulás a társult települések, önkormányzatok olyan kooperációja, amely a közszolgáltatások széles körét juttatja el a lakosság, a társadalom széles köréhez, stabilan, megbízhatóan, kiszámíthatóan működik, mert így a lakosság a lakóhelyén, vagy annak közvetlen közelében juthat hozzá minőségileg magas szintű szolgáltatáshoz. [2]

*„Várható volt, hogy a szabad társulás elve alapján létrejövő többcélú kistérségi társulások megerősödése csak fokozatosan következik be, és kiteljesedésükhöz erőteljes ösztönző rendszer működtetése is szükséges. A társulásoknak egyre nagyobb szerepe volt abban, hogy az önkormányzatok hatékonyabban, gazdaságosabban és magasabb színvonalon lássák el feladataikat.” [4]*

## **ÖNKORMÁNYZATI FELADATELLÁTÁS 2011. UTÁN**

### *Önkormányzati reform*

A rendszerváltást követően az ágazati jogalkotás az önkormányzati rendszert eszközként használta fel. A feladate ellátásba bevonható civil szervezetek, egyházak ereje, lehetőségei nem tették lehetővé a mérhető, gazdaságos, költséghatékony közszolgáltatások kialakítását, erre irányuló ágazati reformok nem hoztak áttörő eredményt. A széttagolt önkormányzati hivatali struktúra, szerkezet, az államigazgatási feladatok jelentős száma tovább növelte a nehézségeket. Az önkormányzatok egyre komplikáltabbá váló normatíva rendszere, fellépő forráskivonások egyre kiszámíthatatlanabbá tették az önkormányzatok gazdálkodását. A

felmerülő dilemmák, problémák egyértelművé tették, hogy az önkormányzatiság, a közigazgatás átfogó megújításra szorul, de egyértelmű volt a szakemberek és a politikusok számára, hogy a helyi önkormányzás alapértékeit meg kell őrizni. A rendszerváltást követő 20 év egyértelművé tette azt is, hogy az önkormányzati rendszer átdolgozása elválaszthatatlan az államszervezet más összetevőinek reformjától. A fentiek alapján vált a 2010-et megelőző években egyértelművé, hogy az önkormányzati rendszer átfogó reformja szükségessé vált. Elfogadásra került az Alaptörvény és a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény. [3] [5]

*2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól*

A 2010. április 25-én kihirdetett Alaptörvény 31. cikke alapján a helyi önkormányzatok működésének kettős célja van, egyrészt a helyi közügyek intézése, másrészt a helyi közhatalom gyakorlása. [49]

Az Alaptörvény elfogadását követően került elfogadásra a 2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól szóló törvény (rövidítve: Mötv.). [50] „Az Mötv. megalkotásának alapvető célja egy modern, költséghatékony, feladatorientált, önkormányzati rendszer kiépítése volt, melyben újra fogalmazható az állam és a helyi önkormányzatok közötti munkamegosztás az egyes közszolgáltatások biztosításában.” [3]

Az Alaptörvény 31. cikkében megnevezett „közügy fogalmát” az Mötv. 4. §-a határozza meg. Tehát a helyi önkormányzat feladata az, amit a törvényhozó annak minősít, vagy a helyi önkormányzat elvállal.

Az Mötv. II. fejezete foglalkozik az önkormányzati feladat- és hatáskörök meghatározásával. A 10. § alapján az önkormányzatok ellátnak törvényben meghatározott feladatokat és hatásköröket és önként vállalt feladatokat. Az önkormányzat önként vállalt feladatot csak akkor vállalhat fel, ha azok ellátásával nem veszélyezteti a törvény által előírt önkormányzati feladat- és hatáskörök ellátását.

A Mötv. a 11. §-ban differenciálási kötelezettséget ír elő a települési önkormányzatok által kötelezően ellátandó feladatok és hatáskörök tekintetében, a település gazdasági teljesítő képessége, lakosság száma, közigazgatási területének nagysága alapján.

A feladat és hatáskör differenciálás a törvényben két síkon is megjelenik. Egyrészt egyes önkormányzati típusok „rendeltetésének” rögzítésekor (község, város, megyei jogú város, megyei önkormányzat) és az általuk ellátandó feladatkörök telepítésénél, másrészt a törvényhozó rendelkezett a differenciált hatáskör-telepítés általános követelményéről, illetve annak feltételeiről. [4]

A Mötv. 12. §-a lehetővé teszi a nagyobb településtől történő feladat átvállalást a kisebb települési önkormányzatok vagy társulásaik számára, hogyha a lakosság ezt igényli, gazdaságosan tudják ellátni, legalább azonos színvonalon, és nem merül fel többlettámogatási igény. A fakultatív feladatok finanszírozása csak a saját bevételek, vagy az erre a célra biztosított külön források terhére lehetséges.

A Mötv. 13. § (1) bekezdése határozza meg a helyi közügyek, valamint a helyben biztosítható közfeladatok körében ellátandó helyi önkormányzati feladatokat. A (2) bekezdés kitér arra, hogy más törvény által meghatározott feladatot is köteles az önkormányzat ellátni.

Bekényi József és munkatársai 2018. évben készült tanulmányukban a helyi önkormányzatok és szerveik által ellátott feladatokat- és hatásköröket az alábbiak szerint osztották fel:

- önkormányzati feladatok:
  - kötelezően ellátandó feladatok- és hatáskörök
  - önként vállalt feladatok- és hatáskörök
- államigazgatási feladatok- és hatáskörök

A kötelező önkormányzati feladatokat- és hatásköröket a jogalkotó telepíti a helyi hatóságokra. Ez az állampolgárok számára garancia, hogy az önkormányzatok biztosítják számukra az alapvető közszolgáltatásokat, ezen felül arra is, hogy azok köre, mértéke, színvonala nem

kizárólag helyi döntésen alapul. A helyhatóságokhoz telepített kötelező feladatok országonként eltérőek, azok nem azonosak, igazodnak időszakra-időszakra a társadalmi elvárásokhoz, gazdasági fejlődéssel összefüggésben.

Az önként vállalt feladat- és hatáskörök feladatvállalás lehetőségét Magyarországon a hatályos feladatvállalásra vonatkozó jogszabály (Megjegyzés: Mötv. 10. §-a) tartalmazza, több feltétel megfogalmazásával: helyi közügy önkéntes vállalására kizárólag a képviselő-testület, vagy a választópolgárok közössége helyi népszavazással jogosult, és csak azon közügyek ellátását lehet fakultatív módon vállalni, melyeket jogszabály nem utal valamely szerv kizárólagos hatáskörébe, illetve az önként vállalt helyi közügy megoldása ne veszélyeztesse a kötelező feladatok ellátását.

Államigazgatási feladat- és hatáskörök nem tekinthetők az önkormányzat sajátjának, lényegében az állam „bízza meg” az önkormányzatot, illetve annak tisztségviselőit, szerveit a hatáskör ellátásával. Az államigazgatási feladatok, hatáskörök önkormányzatokhoz, helyhatóságokhoz telepítésének egyik legfontosabb alapelve, hogy azokat lehetőség szerint az állampolgárokhoz legközelebb lévő szervek lássák el. [4]

Az önkormányzati rendszer megújítása során a szakértők és a jogalkotók közt egyetértés mutatkozott abban, hogy a társulás jogintézménye megőrzendő értékek. Az Alaptörvény 34. cikk rendelkezése alapján a Mötv. tartalmazza társulásokra vonatkozó rendelkezéseket. A hatályba lépő, új önkormányzati törvény alapján a már korábban megalakított és működő társulásokat felül kellett vizsgálni, de azok a törvény erejénél fogva nem szűntek meg. A jogalkotó így biztosította a feladatellátás folytonosságát, a közszolgáltatások stabil, megbízható működését. A társulások ez irányú auditja nem a társulások átalakítását jelentette, hanem a társulási megállapodások igazítását a hatályba lépő jogszabályokhoz. [3] [4]

A Mötv. IV. fejezete rendelkezik az önkormányzatok társulásairól.

A Mötv. 87. §-a rögzíti, hogy az önkormányzatok, helyhatóságok feladataik és hatásköreik hatékonyabb ellátása érdekében jogi személyiséggel rendelkező társulást hozhatnak létre.

A Mötv. 89. §-a rendelkezik a társuláshoz történő csatlakozásról és kiválásról, fő szabály, hogy csatlakozni a naptári év első napján lehet, kiválni a naptári év utolsó napján.

A Mötv. 90. §-a alapján az önkormányzatokhoz hasonlóan a törvény keretei közt a társulások számára is biztosítja a feladatellátás szabadságát, alapíthat költségvetési szervet, gazdálkodó szervezetet, nonprofit szervezetet, egyéb szervezetet és kinevezheti vezetőit.

A 93. § tartalmazza a társulási megállapodás alapvető szabályait.

Az önkormányzati társulás döntéshozó szerve a társulási tanács.

A Mötv. bemutatása kapcsán még az 56. §-ban és a 85. §-ban foglaltakra szükséges kitérni az önkormányzatok együttműködése terén, a két „speciális társulási formára”. A két megjelölt § a képviselő testületek és önkormányzati hivatalok együttműködéséről rendelkezik, ezen együttműködésének jogi formáját határozza meg:

- társult képviselő-testület
- közös önkormányzati hivatal

A társult képviselőtestület a legintenzívebb együttműködés, együtt dolgozás a községek közt. A települési önkormányzatok részben vagy egészben egyesítik költségvetésüket, közös önkormányzati hivatal tartanak fent, közösen működtetik intézményeiket.

A közös önkormányzati hivatal funkciója a polgármesteri hivatalok feladatainak hatékony, gazdaságos ellátása, több elemében hasonlít a korábbi időszakban létező körjegyzőség intézményére. Létjogosultságát indokolja, hogy Magyarország településeinek 80 %-a község, és a települések harmada 500 fő alatti lakosságszámmal bír. A szakfeladatok ellátásához min. 5-6 fő szükséges, ami a tetemes költséget jelent a települések költségvetésében. [1]

A Mötv. törvény kapcsán összességében elmondható, hogy „*kellően rugalmas rendszert hozott létre, hiszen csak az önkormányzatiságból fakadó általános alapokat rögzítette, de megfelelő mozgásteret biztosított az ágazati szabályozásnak.*” [4]

A helyi önkormányzatok társulási kapcsolataikról törzskönyvi adatokat szolgáltatnak a Magyar Államkincstár részére. Az adatszolgáltatás alapján, a társulások és társult önkormányzatok adatait a 3. sz. táblázat tartalmazza. Településeink önkormányzatainak 75%-a, feladatainak ellátásához részt vesz valamely rendelkezésre álló társulási formában.

3. sz. táblázat Társulások Magyarországon 2019. december 31.

Társulások Magyarországon 2019. december 31.			
Társulások száma db	Összes település db	Társult önkormányzatok száma db	Társuló önkormányzatok a településállomány százalékában
792	3178	2376	75

Forrás: [www.kormany.hu](http://www.kormany.hu) Önkormányzati törzsadattár alapján saját szerkesztés

## BEFEJEZÉS

Tanulmányom elején rövid áttekinttem a XIX. század, majd a századforduló községeket érintő együttműködési formáit a törvénycikkek alapján, aztán bemutattam a tanácsrendszert. Ezt követően nemzetközi kitekintést végeztem.

Az önkormányzati rendszer, a rendszerváltás óta, immár harminc éve meghatározó a közszolgáltatások szervezésében, ellátásában. Az 1990. évi LXV. törvény a helyi önkormányzatokról (Ötv.) két évtizedig határozta meg az önkormányzatok működését, számukra keretet adott, megerősítette, stabilizálta az önkormányzatiságot a magyar államszervezetben. Magyarország aprófalvas településhálózata, „egy település, egy önkormányzat elv”, és a gazdasági teljesítő képesség miatt nagy különbségek alakultak ki az egyes helyi helyhatóságok feladat- és hatáskör ellátása színvonalában. A feladatellátás minőségi és költséghatékonyabb ellátása érdekében, valamint a „szabad társulás” elv alapján már az Ötv. is tartalmazta az önkormányzatok feladatellátásnak társulási formában történő megvalósítását. A társulásokban való részvétel, feladatmegvalósítás hatékonyságának növelése érdekében születtek meg az 1997. évi CXXXV. törvény a helyi önkormányzatok társulásairól és együttműködéséről szóló törvény és a 2004. évi CVII. törvény a települési önkormányzatok többcélú kistérségi társulásáról. Az Alkotmány módosítások sorozata, majd az Alaptörvény elfogadása – és persze az önkormányzatok működésváltozási igénye – indokolta az önkormányzati reformot, melynek eredményeként született meg a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (Mötv.) „Egy új önkormányzati törvény szükségképpen az előzőre épül, annak a tapasztalatait használja fel. Ezért számos olyan rendelkezése is van, amely megegyezik a korábbi szabályozással, de nagyon sok helyen más jogi megoldást választott a jogalkotó, vagy „csak” korrigálni kívánta a gyakorlat által jelzett hiányosságokat.” [14]

Az önkormányzati együttműködés lehetséges indokai, a szükségesség, célszerűség és ezek hasznai ritkán váltanak ki olyan kényszerítő hatást, aminek eredménye a kapcsolatok intézményesítése. Az együttműködésnek vannak pro és kontra érvei, pozitív és negatív hatásai, amelyeket fel kell fedni. A kérdés folyton felmerül: vajon az önkormányzat tehetetlensége vagy az egyedi megoldásnak a közösséggel szembeni gyakorta költségesebb vonzata alapozza-e meg. „Az együttműködés lényege a résztvevők számára realizálódó haszonban fogalmazható meg, ami megtestesülhet egyrészt olyan feladatokban és szolgáltatásokban, amelyek nyújtására a maga egyedülállóságában az önkormányzat képtelen lenne, másrészt jobb és olcsóbb megoldások, hatékonyabb feladatszervezés kínálatában.” [20]

Azonban mindannyian tudjuk: az önkormányzatok tudatában vannak annak, hogy összefogással, együttműködéssel könnyebben érhetőek el eredmények, mégis mindegyik – az egész világon – a saját maga ura akar lenni.

## IRODALOMJEGYZÉK

- [1] BALÁZS I. et al.: Helyi önkormányzatok. Debreceni Egyetemi kiadó, Debrecen 2014. 320 p. [http://real.mtak.hu/19699/1/helyi\\_onkormanyzatok\\_2014.10.17balazs.pdf](http://real.mtak.hu/19699/1/helyi_onkormanyzatok_2014.10.17balazs.pdf) (letöltve: 2020. május 13.)
- [2] BEKÉNYI J.: A helyi önkormányzatok többcélú kistérségi társulásáról. *Magyar közigazgatás*. LV. évf. 11. szám, 2005. 660-664 p.
- [3] BEKÉNYI J. et al.: Nagy Önkormányzati kézikönyv. Nemzeti Közszolgálati és Tankönyv Kiadó, Budapest 2014. 335 p. ISBN 978-615-5344-60-2
- [4] BEKÉNYI J. et al.: Szabályozási segédlet a helyi önkormányzati feladatok ellátásához. 2018. 217 p. <https://bm-okl.hu/Document/Index?urlCode=4dcb3e75-304a-4d2c-aede-fdea835a73ef> (letöltve: 2020. április 20.)
- [5] BEKÉNYI J. et al.: Önkormányzatokról önkormányzatoknak. A Belügyminisztérium kiadványa, Budapest 2014. 323 p. ISBN 978-963-9208-65-0 <https://www.kormany.hu/download/b/4d/b1000/Önkormányzati%20könyv%20-%20Online.pdf#!DocumentBrowse> (letöltve: 2020. április 21.)
- [6] BUJDOSÓ S.: A közigazgatási szolgáltatások korszerűsítésének programja; a kistérségek szerepe és a többcélú kistérségi társulások jogi szabályozása. 2004. 416-426 p. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/terstat/2004/05/wbujdos.pdf> (letöltve: 2020. április 27.)
- [7] CZENE Zs.: Kistérségek - történelmi áttekintés. 2009. <http://www.terport.hu/kistersegek/altalanos-informaciok/kistersegek-tortenelmi-attekintes> (letöltve: 2020. május 1.)
- [8] DUDÁS F.: A kistérségek a modellkísérletek tükrében. In Németh J. (szerk.): *Kistérségi közigazgatási modellek és fejlődési minták (A 2003-2004. évi kistérségi modellkísérletek összegző tanulmányai)* Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest 2004. 21-36. p.
- [9] European Regional and Urban Statistics Reference Guide 2010 <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5911205/KS-RA-10-008-EN.PDF/f22f0e52-7677-4d2d-ad94-fa3950e8dc0c?version=1.0> (letöltve: 2020. április 26.)
- [10] Eurostat regional yearbook 2019 edition <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/10095393/KS-HA-19-001-EN-N.pdf/d434affa-99cd-4ebf-a3e3-6d4a5f10bb07> (letöltve: 2020. április 26.)
- [11] FALUVÉGI A.: A járásek rendszere és a kistérségi beosztás 2012. 421-426 p. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/terstat/2012/05/faluvegi.pdf> (letöltve: 2020. május 2.)
- [12] FÜRCHT P.: Kistérségi koncepció. *Magyar közigazgatás*. 53. évf. évf. 3. szám 2003. 129-138. p.
- [13] Magyarország közigazgatási helynévkönyve. 2019. január 1. Gazetteer of Hungary, 1 January 2019 Központi Statisztikai Hivatal, Budapest [https://www.ksh.hu/docs/hun/hnk/hnk\\_2019.pdf](https://www.ksh.hu/docs/hun/hnk/hnk_2019.pdf) (letöltve, 2020. május 4.)
- [1] Methodological manual on territorial typologies 2018 edition <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/9507230/KS-GQ-18-008-EN-N.pdf/a275fd66-b56b-4ace-8666-f39754ede66b> (letöltve: 2020. április 26.)
- [14] NAGY I. et al.: A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló törvény magyarázata. HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest 2014. 533 p. ISBN 978 963 258 182 8 [http://real.mtak.hu/19697/1/motv\\_kommentar\\_2\\_kiadas\\_mutatok\\_nelkul\\_gabor\\_zsoltnak.pdf](http://real.mtak.hu/19697/1/motv_kommentar_2_kiadas_mutatok_nelkul_gabor_zsoltnak.pdf) (letöltve: 2020. április 20.)
- [15] OROVA M.: A helyi önkormányzati együttműködések, társulások az Európai Unió tagállamaiban 2006. 1-25 p. [http://www.terport.hu/webfm\\_send/376](http://www.terport.hu/webfm_send/376) (letöltve: 2020. április 26.)

- [16] PÁLNÉ Kovács I.: Önkormányzatok együttműködése. (Zárótanulmány) MTA RKK Dunántúli Tudományos Intézet, Pécs 1991.
- [17] PÁLNÉ Kovács I.: *Regionális politika és közigazgatás*. Dialóg Campus Kiadó, Pécs-Budapest 1999. 282 p. ISBN 963 9310 39 5
- [18] PÁLNÉ Kovács I.: *Regionális politika és közigazgatás*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs 2001. 303 p. ISBN 963-9123-58-7
- [19] REINHARDTNÉ Barkóczy E.: Kistérségi társulások a közoktatásban 2013. 274 p. [http://ppkteszt.elte.hu/file/Reinhardtne\\_Barkoczy\\_Emese\\_diss.pdf](http://ppkteszt.elte.hu/file/Reinhardtne_Barkoczy_Emese_diss.pdf) (letöltve: 2020. április 26.)
- [20] SOMLYÓDYNÉ Pfeil E.: Önkormányzati integráció és helyi közigazgatás. Dialóg Campus Kiadó, Budapest – Pécs 2003. 295 p. ISBN 963 9310 81 6
- [21] The European Grouping of Territorial Cooperation [https://egtc.kormany.hu/egtc.kormany.hu/download/e/49/50000/Presentation\\_The\\_EGTC\\_and\\_EGTC\\_Roadmap\\_INTERACT\\_December\\_2012.pdf](https://egtc.kormany.hu/egtc.kormany.hu/download/e/49/50000/Presentation_The_EGTC_and_EGTC_Roadmap_INTERACT_December_2012.pdf) (letöltve: 2020. április 26.)
- [22] TIPOLD F. et al.: A Közép-magyarországi régió esetleges kettéválasztásának lehetőségéről szóló vizsgálat. Vizsgálati jelentés. Nemzetgazdasági Minisztérium, Budapest 2015. 168 p. [https://regionalispolitika.kormany.hu/download/c/ad/31000/NUTS\\_vizsgalati\\_jelentes\\_2015nov.pdf](https://regionalispolitika.kormany.hu/download/c/ad/31000/NUTS_vizsgalati_jelentes_2015nov.pdf) (letöltve: 2020. május 7.)
- [23] VIGVÁRI A.: Önkormányzati pénzügyek Hazai kihívások és nemzetközi példák. Állami Számvevőszék Kutatóintézete, Budapest 2011. 114 p. ISBN 978-615-5222-01-6 <https://asz.hu/storage/files/files/Szakmai%20kutatas/2011/t348.pdf?download=true> (letöltve: 2020. május 9.)
- [24] VIRÁG R.: A helyi önkormányzatok együttműködésének szabályozása és gyakorlata. In Dudás F. – Sárosi M. – Virág R.: *Önkormányzati együttműködés és társulás*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1998. 273. p. ISBN: 9632242246
- [25] WEBER M.: *Gazdaság és társadalom*. Közgazdasági és jogi könyvkiadó, Budapest 1967. 329 p. ISBN: 963-221-686-5 <https://doksi.hu/get.php?lid=1930> (letöltve: 2020. május 1.)

**Jogforrások:**

- [26] 1868. évi XXXVIII. törvénycikk a népiskolai közoktatás tárgyában <https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=86800038.TV&targetdate=&printTitle=1868.+%C3%A9vi+XXXVIII.+t%C3%B6rv%C3%A9nycikk&referer=1000ev> (letöltve: 2020. május 9.)
- [27] 1871. évi XVIII. törvénycikk a községek rendezéséről <https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=87100018.TV&targetdate=&printTitle=1871.+%C3%A9vi+XVIII.+t%C3%B6rv%C3%A9nycikk&referer=1000ev> (letöltve: 2020. május 8.)
- [28] 1886. évi XXII. törvénycikk a községekről <https://net.jogtar.hu/ezer-ev-torveny?docid=88600022.TV&searchUrl=/ezer-ev-torvenyei%3Fpagenum%3D32> (letöltve: 2020. április 20.)
- [29] 1876. évi XIV. törvénycikk a közegészségügy rendezéséről <https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=87600014.TV&targetdate=&printTitle=1876.+%C3%A9vi+XIV.+t%C3%B6rv%C3%A9nycikk&referer=1000ev> (letöltve: 2020. április 21.)
- [30] 1877. évi XX. törvénycikk a gyámsági és gondnoksági ügyek rendezéséről <https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=87700020.TV&targetdate=&printTitle=1877.+%C3%A9vi+XX.+t%C3%B6rv%C3%A9nycikk&referer=1000ev> (letöltve: 2020. április 21.)
- [31] 1924. évi 177300. számú a magyar királyi belügyminiszter körrendelete [https://library.hungaricana.hu/hu/view/OGYK\\_RT\\_1924/?pg=565&layout=s](https://library.hungaricana.hu/hu/view/OGYK_RT_1924/?pg=565&layout=s) (letöltve: 2020. május 1.)



- [32] 1949. évi XX. törvény A Magyar Népköztársaság Alkotmánya  
[https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=94900020.TV&targetdate=ffffff4&printTitle=1949.+%C3%A9vi+XX.+t%C3%B6rv%C3%A9ny&referer=http%3A//net.jogtar.hu/jr/gen/hjeg\\_y\\_doc.cgi%3Fdocid%3D00000001.TXT](https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=94900020.TV&targetdate=ffffff4&printTitle=1949.+%C3%A9vi+XX.+t%C3%B6rv%C3%A9ny&referer=http%3A//net.jogtar.hu/jr/gen/hjeg_y_doc.cgi%3Fdocid%3D00000001.TXT) (letöltve: 2020. május 9.)
- [33] 1950. évi I. törvény a helyi tanácsokról  
[https://hu.wikisource.org/wiki/1950.\\_%C3%A9vi\\_I.\\_t%C3%B6rv%C3%A9ny](https://hu.wikisource.org/wiki/1950._%C3%A9vi_I._t%C3%B6rv%C3%A9ny) (letöltve: 2020. április 23.)
- [34] 1954. évi X. törvény a tanácsokról [https://hu.wikisource.org/wiki/1954.\\_%C3%A9vi\\_X.\\_t%C3%B6rv%C3%A9ny](https://hu.wikisource.org/wiki/1954._%C3%A9vi_X._t%C3%B6rv%C3%A9ny)  
(letöltve: 2020. április 23.)
- [35] 1971. évi I. törvény a tanácsokról [https://hu.wikisource.org/wiki/1971.\\_%C3%A9vi\\_I.\\_t%C3%B6rv%C3%A9ny](https://hu.wikisource.org/wiki/1971._%C3%A9vi_I._t%C3%B6rv%C3%A9ny)  
(letöltve: 2020. április 23.)
- [36] 11/1971. (III. 31.) Korm. rendelet a tanácsokról szóló 1971. évi I. törvény végrehajtásáról  
<http://jogiportal.hu/index.php?id=0rc19oz5n7ss9k2a0&state=19900930&menu=view>  
(letöltve: 2020. május 10.)
- [37] European Charter of Local Self-Government Strasbourg, 15.X.1985  
<https://rm.coe.int/168007a088> (letöltve: 2020. május 11.)
- [38] 369/1990 Zb Zákon O OBECNOM ZRIADENÍ 73/2020 Z. z. s účinnost'ou od 9. apríla 2020 <https://torvenytar.sk/zakon-55> (letöltve: 2020. április 30.)
- [1] 1990. évi LXV. törvény a helyi önkormányzatokról Időállapot: közlönyállapot  
(1990.VIII.14.) <https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99000065.TV> (letöltve: 2020. április 26.)
- [39] 1990. évi LXV. törvény a helyi önkormányzatokról (1998. január 14-től hatályos)  
<https://www.optijus.hu/optijus/lawtext/199000065.TV?listid=1589622062609&tvalid=1998.1.14.&tline=sid147> (letöltve: 2020. április 26.)
- [40] 1991. évi XX. törvény a helyi önkormányzatok és szerveik, a köztársasági megbízottak, valamint egyes centrális alárendeltségű szervek feladat- és hatásköreiről  
[http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=15227.376384](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=15227.376384) (letöltve: 2020. április 26.)
- [41] 1996. évi XXI. törvény a területfejlesztésről és a területrendezésről Időpont:  
közlönyállapot <https://www.optijus.hu/optijus/lawtext/1-99600021.TV?listid=1589705617054&tvalid=1920.1.1.&tline=undefined> (letöltve: 2020. április 27.)
- [42] 1997. évi XV. törvény a Helyi Önkormányzatok Európai Chartájáról szóló, 1985. október 15-én, Strasbourgban kelt egyezmény kihirdetéséről  
[http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=29340.46294](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=29340.46294) (letöltve: 2020. április 21.)
- [43] 1997. évi CXXXV. törvény a helyi önkormányzatok társulásairól és együttműködéséről  
Időpont: közlönyállapot <https://www.optijus.hu/optijus/lawtext/1-99700135.TV?listid=1589634794751&tvalid=1920.1.1.&tline=undefined> (letöltve: 2020. április 26.)
- [44] 1059/2003/EK rendelet Az Európai Parlament és a Tanács 1059/2003/EK rendelete a statisztikai célú területi egységek nomenklatúrájának (NUTS) létrehozásáról <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:32003R1059&from=HU>  
(letöltve: 2020. május 12.)
- [45] 244/2003. (XII.18.) Kormányrendelet a kistérségek megállapításáról, lehatárolásáról és megváltoztatásának rendjéről <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0300244.kor>  
(letöltve: 2020. április 28.)
- [46] 2004. évi CVII. törvény a települési önkormányzatok többcélú kistérségi társulásáról  
Időpont: közlönyállapot <https://www.optijus.hu/optijus/lawtext/1-A0400107.TV?listid=1589658168153&tvalid=1920.1.1.&tline=undefined> (letöltve: 2020. április 30.)
- [47] 65/2004. (IV. 15.) Korm. rendelet a többcélú kistérségi társulások 2004. évi támogatása mértékének, igénylésének, döntési rendszerének, folyósításának és elszámolásának

- részletes feltételeiről Időpont: közlönyállapot <https://www.optijus.hu/optijus/lawtext/1-A0400065.KOR?tvalid=1920.1.1.&tline=undefined> (2020. május 1.)
- [48] 2007. évi CVII. törvény a települési önkormányzatok többcélú kistérségi társulásáról szóló 2004. évi CVII. törvény módosításáról  
<https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0700107.TV> (letöltve: 2020. május 1.)
- [49] Magyarország Alaptörvénye Időpont: közlönyállapot  
<https://www.optijus.hu/optijus/lawtext/1-A1100425.ATV?tvalid=1920.1.1.&tline=undefined> (letöltve: 2020. május 2.)
- [50] 2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól Időpont: közlönyállapot <https://www.optijus.hu/optijus/lawtext/1-A1100189.TV/listid/1589804340372> (letöltve: 2020. május 2.)
- [51] 2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól hatályos: 2020. április 11-től <https://www.optijus.hu/optijus/lawtext/1-A1100189.TV?listid=1589804340372&tvalid=2020.4.11.&tline=undefined> (letöltve: 2020. május 2.)

## A SZOCIÁLIS MÉDIA MEGHATÁROZÓ SZEREPE A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK ÉLETÉBEN

Enikő KORCSMÁROS<sup>1</sup> - Bence CSINGER<sup>2</sup>

### ABSTRACT

The aim of our research is to examine the decisive role of social media in the marketing strategy of small and medium-sized enterprises with the help of domestic and foreign expertise. The importance of the topic is reflected in the fact that the role of social media has greatly increased in relation to the sector we are examining. The first part of our research is intended to examine, in addition to the conceptual definition of social media, the path of its development both domestically and internationally. After that, the individual social media and the opportunities they offer are presented. In the next part of the research, we present the regional effects of social media in relation to the two regions of Hungary. The main goal of the research on this issue is to provide the reader with a comprehensive picture of the dominant role of social media in the life of small and medium-sized enterprises.

### KEYWORDS

social media, SME sector, marketing strategy, innovation, regional research

### BEVEZETÉS

Kutatásunk a szociális média meghatározó szerepének bemutatását hivatott vizsgálat alá vonni a kkv szektorban elhelyezkedő vállalkozások marketingstratégiájában. A szerzők fő célja továbbá betekintést nyújtani az olvasó számára a közösségi média felértékelődésben lévő szerepéről különös tekintettel Magyarország két régiójának viszonylatában. A vizsgálat alá vont szektor a Nyugat-dunántúli, illetve a Közép-dunántúli régióra terjed ki. Témaválasztásunk befolyásoló tényezője volt továbbá, hogy választ kapjunk arra a kérdésre, hogy napjainkban a kis-és középvállalati szektorban tevékenykedő vállalkozások vajon mennyire vannak tisztában a közösségi média adta lehetőségekkel és mennyire aknázzák ki ezen lehetőségeket versenyelőny megteremtése, illetve növelése céljából.

Első lépésként célunk megismertetni az olvasóval a szociális média folyamatosan változásban lévő, megújuló fogalmi meghatározásait. Ezt követően szekunder kutatás segítségével átfogó képet nyújtunk kialakulásukról, elterjedésükről mind nemzetközi, mind pedig hazai viszonylatban. Bemutatásra kerülnek az egyes szociális médiumok, melyek a mai világban a legnagyobb népszerűséggel rendelkeznek. Elméleti áttekintésünk következő fejezeteiben pedig a szerzők betekintést nyújtanak a közösségi média adta lehetőségekről, illetve helyzetükről napjainkra vonatkozóan. Primer adatgyűjtés segítségével regionális vizsgálatot végeztünk Magyarország két régiójának viszonylatában, majd összehasonlító elemzést készítettünk az általunk vizsgált két régió tekintetében, melynek eredményeképp szeretnénk betekintést nyújtani az olvasó számára a közösségi média szerepének fontossága, valamint felértékelődése

---

<sup>1</sup> PhDr. Korcsmáros Enikő, PhD., Selye János Egyetem – Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, [korcsmarose@ujs.sk](mailto:korcsmarose@ujs.sk)

<sup>2</sup> Mgr. Csinger Bence, [csinger.bence@gmail.com](mailto:csinger.bence@gmail.com)

szempontjából. Kutatásunk a Nyugat-dunántúli régióra, valamint a Közép-dunántúli régióra terjed ki.

### **A szociális média kialakulásának és fejlődésének útja**

Első lépésként vonjuk vizsgálat alá a közösségi média fogalmi meghatározásait.

„A közösségi média, avagy a gyakran használt angol kifejezés szerint „socialmedia”, [...] olyan médiumok összessége, amelyet a felhasználók töltenek meg tartalommal. Bárki részt vehet a közösségi médiában, mivel ez egy olyan közösség, ahol nyílt párbeszédet folytatnak egymással a felhasználók irányítás nélkül, főleg összeköttetés, kapcsolat kialakítása végett.” [1] A Web 1.0-át tekintjük a web első megvalósítási formájának, melyet az információs kapcsolatok hálózatoként definiáltak, és amely 1989 és 2005 között töltött be meghatározó szerepet. A rendszer rendkívül kevés interakciót biztosított, az internet szerepe nagyon passzív jellegű volt. Az első generációs web csak és kizárólag tartalomszolgáltatási célokat szolgált. A Web 1.0 azon túl, hogy magában foglalja az úgynevezett webprotokollokat, (HTML, HTTP, illetve URI) főbb jellemzői közé sorolható, hogy létrehozhat online jelenlétet és bármikor hozzáférhetővé teheti az információkat minden felhasználó számára. [2]

A Web 2.0 a web második generációjaként definiálható. A rendszer technológiai képesek olyan nagy társadalmi csoportot kollektivizálni, illetve kezelni, melynek elsődleges közös érdeke a társadalmi interakció létrehozása. Tim O'Reilly úgy határozta meg a Web 2.0-át, mint az üzleti forradalom a számítógépes iparban, melynek fő oka az internetre való áttérés, valamint annak a megkísérlése, hogy az emberek megértsék a siker szabályait egy új platformon való megjelenés szempontjából. A Web 2.0 továbbá szem előtt tartja az interneten való olvasást és írást szolgáló lehetőségeket, amelyek a különböző webes tranzakciókat kétirányúvá teszik. Jellemzői közé sorolható, hogy a felhasználóknak több interakcióra van lehetőségük kevesebb irányítással. A rendszer azon túl, hogy a korábban említésre került Web 1.0 új változata, kreatív újrafelhasználásra, flexibilis, kooperatív tartalom létrehozására és módosítására is képes. [2]

A Web 3.0 már egy sokkal modernebb rendszernek mondható, amely a Web 2.0 kezdeményezéseihez kapcsolható. Alkotója a New York Times munkatársa, John Markoff, aki 2006-ban javasolta először a Web 3.0 bevezetését, mint a web harmadik generációját. [3]

A Web 4.0 vagy webOS gyakorlatilag egy olyan szoftverként üzemel, amely egy operációs rendszer működési elvén alapul. [4] A webOS tehát párhuzamosan funkcionál az emberi aggyal és magában foglalja a rendkívül intelligens interakciók hatalmas webes rendszerét is. [5]

A generáció következő szintjét az emberek, illetve a számítógépek közötti érzelmi interakció jellemzi. Ez nem más, mint a Web 5.0, melynek során a web érzékeli az egyes felhasználók érzéseit, érzelmeit. [6]

Magyarországon a közösségi médiumok jelentős időbeli késéssel jelentek meg. Az első, igazán sikeresnek számító weboldal a Média és Kommunikációs Zrt. által létrehozott iWiW elnevezésű platform volt, amely 2002. április 14-én kezdte meg működését. A megnevezés az International who is who rövidítésre utal. Közel 4 év eltelté után 2006 áprilisában a weboldalt felvásárolta a Magyar Telekom. Az akvizíció elsődleges célja az volt, hogy az iWiW szolgáltatásait az úgynevezett T-Online csoportba integrálják. A megvalósítás következményeképpen számtalan új funkció jelent meg, melyek közé sorolható például, hogy az egyes felhasználók e-mail értesítést kapnak az üzenetekről, a platformon történő bejelentésekről, melynek eredményeképpen nagymértékben megnőtt az új felhasználók regisztrációjának száma. Olyan nagymértékű volt a növekedés, hogy ez a szám 2006-ban elérte az egymilliót, 2 évvel később pedig már a négy milliót. Ennek okán még ebben az évben korlátozták a felhasználók által küldhető, regisztrációt jelentő meghívók számát, mivel a weboldal szerverei nem bírták ezt gyors ütemű változást. Időközben 2006-ban megjelent a piacon az iWiW első számú vetélytársa, a myVIP, melynek egyediségét az adta, hogy a platform azon túl, hogy lehetővé tette különböző közösségek, csoportok létrehozását, felhasználói korlátlan számú meghívóval

rendelkeztek, valamint engedélyt kaptak bármennyi kép és videó feltöltésére. A felhasználók száma közel két év alatt elérte a 2 millió főt. Ezen kívül érdemes további két közösségi média platformot megemlíteni. Az első nem más, mint a barátikor.com, amely bár 2004-ben Lettországban kezdte meg működését, 2006-ra elérhetővé vált Magyarország számára is. A vezetők ugyan nem fektettek nagy hangsúlyt a magyarországi piacra, mégis ezen weboldal szolgáltatásai jelentették a Facebook alappillérét. A második említésre méltó közösségi platform a mutasd.be, mely igazán innovatív megoldásokkal tört be a piacra. A három fiatal által megvalósított szolgáltatás 2007-ben kezdte meg működését, amely arra az elképzelésre épült, hogy, ha egy adott felhasználó a barátai által van bemutatva, az sokkal hitelesebbé és egyedibbé teszi a szolgáltatást. A platform viszonylag egy szűk körben terjedt el, mára pedig teljesen megszűnt. A napjainkban legismertebb közösségi weboldal, a Facebook 2007-ben jelent meg a hazai piacon, azonban egészen 2010 októberéig az iWiW számított a legnépszerűbb social platformnak. A 2010-es év után a megjelenést követően folyamatos fejlődésben lévő Facebook átvette az uralmat a látogatottság, illetve a felhasználók számának tekintetében. [7]

### **A legjelentősebb szociális médiumok és az általuk nyújtott lehetőségek**

Tanulmányunk következő lépéseként vizsgáljuk meg napjaink legelterjedtebb szociális médiumait.

A Facebook történetének kezdete a 2004-es év februárjához köthető. Ebben az évben ugyanis a négy alapító tag, Mark Zuckerber, Dustin Moskovitz, Chris Hughes, illetve Eduardo Saverin által létrejött az akkor még „thefacebook” néven működő közösségi platform. Terjeszkedése rendkívül nagy ütemű volt. A névváltoztatásra 2005 szeptemberében került sor. Ettől kezdve Facebook néven üzemelt a weboldal, októberre pedig teljesen nemzetközivé vált. A 2009-es év egyfajta fordulópontnak is tekinthető, ugyanis ekkor került bevezetésre az úgynevezett „lajk” funkció, 2010-re pedig már több, mint 500 millió felhasználóval rendelkeztek. [8]

Jelenleg a havi aktív felhasználók száma eléri a 2,38 milliárdot, naponta pedig 1,56 milliárd aktív felhasználóval rendelkezik, akiknek 47%-a kizárólag mobiltelefonján veszi igénybe a szolgáltatást. Napjainkban naponta 500.000 új felhasználót regisztrálnak, mely azt jelenti, hogy másodpercenként közel hat új profilt hoznak létre. [9]

A Twitter történetének kezdete a 2006-os évhez köthető, amikor is négy barát, Jack Dorsey, Noah Glass, Evan Williams, Biz Stone arra a kérdésre kereste a választ, hogy milyen módon lehetne létrehozni egyfajta közösségi mini blogot. A platform rendkívüli elégedetlenséget váltott ki. Csupán a szerencsének, nevezetesen egy 2007-ben Texas-ban megrendezésre került konferenciának köszönhető a vállalat „megmenekülése”, ahol a meghívottak kizárólag Twitter üzenetek segítségével kommunikálhattak egymással és szervezhatték programjaikat. A kezdeti nehézségek ellenére a platformot ténylegesen az tette naggyá és egyedivé, hogy politikai körökben is népszerűvé vált, mely napjainkra is igaz. Az igazi mérföldkő a vállalat életében akkor jött el, amikor bevezetésre került a tőzsdén és ezzel nagyvállalattá vált. A Twitter mára az egyik legnépszerűbb közösségi platformmá nőtte ki magát. [10]

Az Instagram, mint napjainkban az egyik legnagyobb népszerűséggel rendelkező platform pontosan 2010 októberében kezdte meg működését az Apple által forgalmazott iPhonokon. Az alkalmazás Kevin Systrom, valamint Mike Krieger által lett létrehozva. Népszerűségét az egyszerűsége, valamint a kreatív fényképek egyedisége adta és adja mind a mai napig. A szolgáltatás 2012 áprilisától Android készülékeken, 2013 novemberétől pedig Windows Phone-nal működő mobiltelefonokon is elérhetővé vált. Fejlődése töretlennek mondható, a 2013-ban piacon megjelenő új verzió frissítésével minden egyes felhasználónak lehetősége van elkészíteni maximum egy perces videóját, melyekhez (a fényképekhez hasonlóan) feliratot, helyszín megjelölést, illetve megosztási oldalakat adhat hozzá az adott felhasználó. [11]

Napjainkban az aktív Instagram felhasználók száma havi lebontásban több, mint 1 milliárd fő, melynek közel fele napi aktív felhasználónak számít. A platformon jelenlevő vállalkozások tekintetében elmondható, hogy több, mint 25 millió cég rendelkezik vállalati profillal, mely folyamatosan növekvő tendenciát mutat. [12]

A közösségi média piac legnagyobb üzleti közösségi hálózatát, a LinkedIn-t 2003. május 5. hozta létre Allen Blue, Konstantin Guericke, Eric Ly, illetve Jean-Luc Vaillant. A vállalat mára a startupok legnagyobb álmává vált, illetve nagy szerepet játszott és játszik mind a mai napig a szakmai életutak szociális média platformokon való megjelenésében. A korábbi alapítókhoz képest a LinkedIn alapítóinak elsődleges célja az volt, hogy megmutassák az embereknek az üzletkötés új lehetőségeit. A LinkedIn egy jó példa arra, hogy napjainkban a vállalatok személyes ajánlásokra vadásznak a közösségi hálókon. Tíz év alatt nemzetközi céggé nőtte ki magát, mely több mint 3700 alkalmazottal rendelkezik. [13]

A vállalat jelenleg 590 millió felhasználóval rendelkezik, melyből fele számít aktív havi felhasználónak. Az egyes vállalati vezetők 91%-a pedig úgy gondolja, hogy szakmailag releváns tartalmak közzétételére a LinkedIn a legalkalmasabb szociális weboldal. [14]

### **A közösségi média jelentősége a kis- és középvállalkozások életében**

Következő lépésként vizsgáljuk meg a közösségi média üzleti életben való jelentőségét azok előnyeinek elemzésével. Az első említésre méltó előny nem más, mint a közösségi reklámozás támogatása. Példaként említhető a Facebook, amely először 2005-ben indított hirdetéseket. Két évvel később az ebből származó bevétel elérte a 9,16 milliárdot. Ahogy egyre több vállalkozás tesz kísérletet a digitális reklámozással, rájönnek, hogy ez a fajta reklámozási stratégia rendkívül sok előnnyel jár. Ezek közé sorolható, hogy a hirdetési költségek jelentősen alacsonyak, a célközönség elérése célzott, illetve valós idejű a teljesítményelemzés, vagyis folyamatosan képes nyomon követni hirdetése teljesítményét. A közösségi média következő nagy előnye, hogy hatékony eszköznek bizonyul a márka ismertségének növelése szempontjából. Azok a vállalkozások, amelyek elutasítják a márkaépítés ezen módját egyfajta nyitott teret hagynak a versenytársak számára. A képek, illetve videók használata nagymértékben elősegítik a márka ismertségét a közösségi média platformjain keresztül. Ugyanakkor fontos a kommunikáció, hiszen a szociális média a beszélgetések kiépítéséről szól, viszont lényeges, hogy céljuk a kétirányú kommunikáció létrehozása legyen. A vállalatok képesek továbbá mérni tevékenységüket az egyes platformokon keresztül. Ezáltal olyan ismeretek birtokába jutnak, melynek megértésével, elemzésével, képesek erősebb márkát építeni. A felsorolt lépések segítségével felépíthető egy vállalat tekintélye. [15]

A vállalkozás által jól megtervezett marketing kampányok céljai csak abban az esetben lesznek sikeresek, amennyiben a stratégiája az aktivitás kiváltására koncentrál. Ez alatt azt a folyamatot értjük, amikor az egyes felhasználók reagálnak a vállalat bejegyzéséhez például hozzászólással, vagy megosztással. Erre azért van szükség, mivel egyrészt ez a konverzió alapja, vagyis a fogyasztó leggyakrabban úgy vásárol az interneten, hogy előtte felveszi a kapcsolatot az adott márkával, másrészt pedig az egyes platformok algoritmusai azokat a tartalmakat támogatják, amelyek aktivitásra biztatják a fogyasztókat. Ennek eléréséhez nagymértékben hozzájárulnak például a nyereményjátékok, szavazások, illetve a meghirdetett versenyek. Az ösztönzésben nagy segítséget nyújthatnak az úgynevezett influencerek, akik napjaink népszerű online személyiségei, akik magas számú követőbázissal rendelkeznek. Fontos kiemelni, hogy a követőbázis aktivitása sokkal fontosabb szempont, mint a létszámuk. Napjainkban rendkívül sok kezdő közösségi platform létezik, amelyen új célközönséggel találkozhat a szervezet és amelyek számottevő lehetőséget kínálnak számukra. Javasolt a lehető leghamarabb megismerkedni ezekkel a platformokkal, mivel előbb utóbb a versenytársak követni fogják a célközönségüket arra a felületre, ahová éppen átköltöznek. Kulcsfontosságú tényező továbbá, hogy a vállalat „történetet” kínáljon fogyasztóinak, ugyanis a mai világban a hangsúly az

emberi kapcsolatokon van. Abban az esetben viszont, ha a vállalkozás ezt a fajta interakciót, tartalmat képes átvinni egy márkás környezetbe, úgy piacvezető pozícióba kerülhet. [16]

A közösségi média tekintetében Magyarországra két fontos szám a jellemző. Az NRC kutatása alapján elmondható, magyar internetezők 84%-a havonta, míg 73%-a minden egyes nap igénybe veszi az internet adta lehetőségeket, természetesen korcsoportonként eltérő arányban. A 15-34 év között elhelyezkedő korosztályban szinte 100% az internet felhasználók aránya, míg az 50 fölötti korosztály ehhez képest jelentős lemaradásban van. Továbbá az NMHH számára készített kutatásból kiderül, hogy hazánkban az átlagos internetezéssel töltött idő 3,8 óra naponta. A felhasználók 97%-a aktív közösségi média felhasználónak tekinthető, népszerűség tekintetében pedig a Facebook tölti be a vezető szerepet 89%-kal. A tendenciákat figyelembe véve elmondható, hogy a Facebook jelenleg stagnál, míg a második helyen elhelyezkedő YouTube a legtöbb közösségi platformmal együtt növekedést mutat. [17]

Az interneten a trendek folyamatosan változásban vannak és ez a változás az egyetlen dolog, ami állandónak mondható. Ezek a változások azon túl, hogy céljuk a felhasználók számára élvezetesebbé tenni a közösségi médián való jelenlétet, új lehetőségeket biztosítanak a vállalkozások számára, hogy mindig aktuális, innovatív megoldásokkal érhék el célközönségüket. Ehhez azonban kulcsfontosságú lépés, hogy tisztában legyenek a folyamatosan változásban álló fogyasztói igényekkel, valamint azokkal a legjelentősebb trendekkel, melyekre a jövőben számíthatnak. [18]

Napjainkban maga a közösségi média számít a legjelentősebb marketing kommunikációs eszköznek. Ennek oka abban rejlik, hogy a vállalatoknak és a felhasználóknak lehetőségük van nagy mennyiségű szociális platformot igénybevenni, ahol a kétirányú kommunikáció a meghatározó. Vállalati szempontból elmondható, hogy a közösségi médián való jelenlét költséghatékonyabb, az összes marketingeszköz elérhető, igénybevehető. [19]

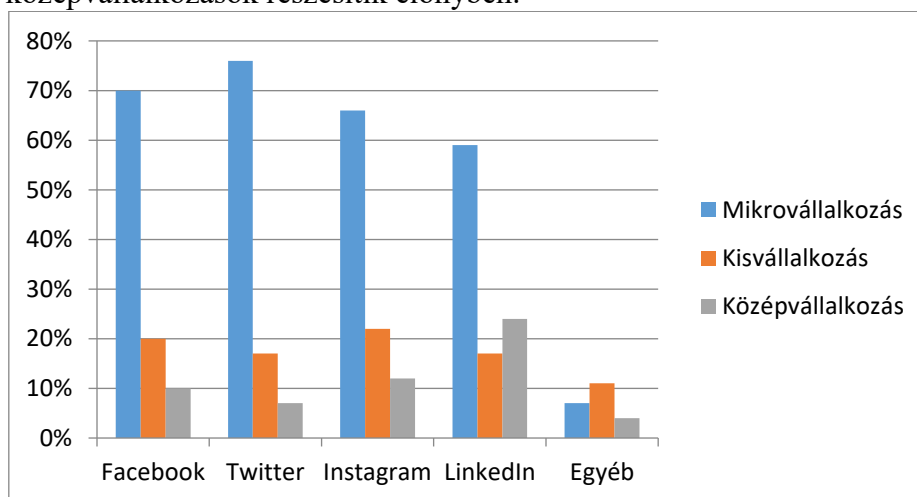
### **Kutatási módszertan bemutatása**

Kutatásunk első lépéseként megfogalmazásra került a témával kapcsolatos hipotézis. Gyakorlati kutatásunk elvégzéséhez primer adatgyűjtést végeztünk. A lekérdezés 2019 novemberétől 2020 februárjáig tartott, a megvalósítás pedig direkt mail stratégiával valósult meg. Kérdőíves kutatásunk első részében vizsgálat alá vontuk a vállalkozások demográfiai adatait. Ezt követően arra voltunk kíváncsiak, hogy a vizsgált kkv szektor pontosan mire használja a szociális médiát, mely platform bizonyul számukra a legfontosabbnak, milyen mértékben fontos számukra a közösségi médiában való aktív jelenlét, illetve figyelemmel kísérik-e versenytársaik szociális médiában való tevékenységét. Kutatásunk következő részében válaszokat kerestünk arra a kérdésre, hogy a vállalkozások marketingtevékenységük, illetve marketingköltségük hány százalékát fordítják a közösségi médiában való jelenlétre, valamint jövőbeli célkitűzéseikre. Záró lépésként kiértékeljük és összevetettük a primer, valamint a szekunder adatgyűjtés során felhasznált, illetve kapott adatokat. Ebben nagy segítséget jelentett számunkra az általunk alkalmazott PSPP program. A megfogalmazott hipotézis vizsgálata során leíró statisztikai módszereket alkalmaztunk, azon belül pedig keresztábra elemzést végeztünk feltételezésünk kielemezésére. Az egyes változók elemzésének során Khí-négyzet próbát végeztünk, melynek segítségével megállapítottuk, hogy a nullhipotézis, vagy pedig az alternatív hipotézis kerül elfogadásra a meghatározott 5%-os szignifikancia szint figyelembevételével.

### **Kutatásunk eredményei**

Primer adatgyűjtésünk során kérdőíves kutatást végeztünk a Nyugat- valamint Közép-dunántúli régióban tevékenykedő kis- és középvállalkozások közösségi médiában való jelenlétéről. Kérdőívünk 27 kérdést tartalmazott, mely kitért az egyes vállalatok általános jellemzőin túl a szociális média szerepének fontosságára és jövőjére is. Vizsgálatunk során a 3000 darab

kiküldött kérdőívből 591 válasz érkezett vissza, s került feldolgozásra, melynek 61,1%-a a Nyugat-dunántúli régióból, 38,9%-a pedig a Közép-dunántúli régióból érkezett. Alkalmazotti létszám tekintetében elmondható, hogy a Közép-dunántúli régióban a válaszadók 70%-a mikro vállalkozás, 21,4%-a kisvállalkozás, 8,6%-a pedig középvállalkozás. Tevékenység jellege szerint megállapítható, hogy a mikro-, kis- és középvállalkozások legnagyobb része a szolgáltató szektorban tevékenykedik, melyet a kereskedelmi szektor, majd a termelő szektor követ. A válaszadók tevékenységi köre alapján érkezett válasz az autóiparból, a vegyiparból, valamint az IT szektorból. A Nyugat-dunántúli régióban is hasonló eredményeket kaptunk. A vállalkozások 72,1%-ról elmondható, hogy több mint 10 éves szakmai tapasztalattal rendelkezik a piacon. Az általános jellemzők elemzése után áttérünk a kutatási témánkhoz kapcsolódó kérdésekre. Meglepődve tapasztaltuk, hogy a vizsgálat alá vont vállalatok 23,6%-a nincs jelen egyetlen közösségi média platformon sem. Az 1. ábra jól szemlélteti, hogy a vállalkozások alkalmazotti létszám tekintetében milyen arányban alkalmazzák az egyes közösségi média platformokat. A cégek nagyság szerinti megoszlása úgy alakul, hogy minden kategóriában a Facebook-ot részesítik előnyben, melyet a középvállalkozások kivételével a Twitter követ. Napjainkban az egyéni felhasználók körében közkedvelt Instagram esetében elmondható, hogy alkalmazotti létszám tekintetében a mikrovállalkozások alkalmazzák a leggyakrabban, nem véletlenül, hiszen a célközönség számának növelésében jelenleg élen járó közösségi oldalról van szó. A LinkedIn kapcsán pedig jól látható, hogy a kisvállalkozásokkal szemben a középvállalkozások részesítik előnyben.



1. ábra: A szociális média platformokon való jelenlét megoszlása a vállalkozások méretének tekintetében

Forrás: [20]

A kérdőívünkben kitűnik, hogy a mikrovállalkozások számára a bevételek növelése, a versenyelőny kialakítása, valamint a célközönség számának növelése az elsődleges cél. Ez a kisvállalkozások esetében a következőképpen alakul: számukra az új piacokra való betörés, valamint az információnyújtás az elsődleges misszió. A középvállalkozásokról megállapítható, hogy a márkaismertség kiépítése, valamint az új piacokra való betörés jelenti a fő célkitűzést. A következő kérdésben arra kerestük a választ, hogy a vállalatok foglalkoztatnak-e külön személyt, személyeket, vagy külsős céget, aki a szociális médiában való jelenléttel foglalkozik. E tekintetben a cégek 72,9%-a nemleges választ adott, és csupán 16,6 %-uk foglalkoztat rendszeresen. Ez meglepő, hiszen ennek alapján megállapítható, hogy nem fektetnek elegendő energiát a közösségi médiában való jelenlétre. Kutatásunk során nélkülözhetetlen kérdésnek számított, hogy vajon mennyire játszik fontos szerepet a közösségi médiában való jelenlét. Az összes válasz átlagos értéke 3,8, vagyis elmondható, hogy a vállalkozások számára többnyire



fontos szerepet játszik az egyes platformokon való jelenlét. Véleményünk szerint az érték annak okán nem magasabb, mivel a szervezetek csupán néhány előnnyel vannak tisztában és nincs átfogó képük azzal kapcsolatban, hogy összességében és hosszú távon mennyire jövedelmező lehet számukra ez a lépés. Konstatálható, hogy a mikrovállalkozások számára az új fogyasztói réteg elérése, a versenyelőny kialakítása a versenytársakkal szemben, valamint a kedvező reklámozási lehetőségek kihasználása jelenti a prioritást. A kisvállalkozások életében fontos szerepet játszik a vásárlói hűség kiépítése, illetve a hatékony kommunikáció a fogyasztókkal. A vizsgált eredmények a középvállalkozások esetében pedig úgy alakulnak, hogy számukra lényeges szempont a vállalat „brandjének” építése, a kedvező reklámozási lehetőségek kihasználása, valamint a hatékony kommunikáció a fogyasztókkal. Ezt követően kitértünk a versenytársakra abból a szempontból, hogy figyelemmel kísérik-e a szociális médiában való jelenlétüket. A legtöbb visszajelzés váratlan módon a nemleges válasz volt 33,4%-kal. Azonban azoknak a vállalkozásoknak, akik megfigyelik versenytársaikat, 77,4%-a felhasználja a versenytársaikkal szemben megfogalmazott kritikai észrevételeket a jobb teljesítmény elérésének érdekében. Ez fontos lépés, hiszen könnyen tanulhat a vállalkozás konkurenciájának hibáiból, vagy éppen sikereiből. A vizsgálat alá vont szektor azokra a kérdésekre, hogy marketingtevékenységük és marketingköltségük hány százalékát teszi ki a közösségi médiában való jelenlét egyértelműen a legnagyobb számban azt válaszolták, hogy csupán 0-25%, amely meglepő, hiszen arra enged következtetni, hogy valószínűleg nincsenek tisztában a szociális média platformokon való jelenlét adta lehetőségekkel. Ezt követően kíváncsiak voltunk, hogy a korábban említésre került platformok használatával történt-e változás az egyes vállalatok életében és amennyiben igen, milyen irányban. A válaszadók mindössze 0,7%-a érezte ennek negatív hatását, 35,2%-a szerint nem történt változás, 64,2%-a szerint pedig egyértelműen pozitív változást hozott a cégük életében. A pozitív hatás a célközönséghez tartozó megszólított és meggyőzött egyének számának növekedésében, valamint a bevételek emelkedésében volt tapasztalható. Továbbiakban nagy hangsúlyt fektettünk a vizsgált kkv szektor jövőjére, abból a szempontból, hogy tervezik-e a közösségi médiában való jelenlét kibővítését. Nem várt eredmény született, ugyanis 56,7%-uk nemleges választ adott, 43,3%-uk pedig igennel felelt. A soron következő kérdések kizárólag azokra a vállalatokra vonatkoztak, akik igennel válaszoltak. A kiválasztásra került 253 darab vállalkozás közül 149 darab hajlandó lenne ennek érdekében nagyobb tőkét ráfordítani. Véleményünk szerint a legkézenfekvőbb megoldás az új közösségi platformokon való megjelenés, melyet a különböző médiakampányok elindítása követ. Kutatásunk utolsó részében arra kerestük a választ, hogy az általunk vizsgálat alá vont kis-és középvállalati szektort alkotó vállalkozások mióta vannak jelen a közösségi médiában, melyből kiderült, hogy 261 darab 1-5 éve, 202 darab 5 év felett, 129 darab pedig 0-1 éve található meg az egyes platformokon. Az ezt megelőző időszakban a mikrovállalkozások legnagyobb része a szájreklámot, a saját honlapot-blogot, valamint a nyomtatott szóróanyagokat alkalmazta. A kisvállalkozások a kültéri hirdetési felületeket, a TV reklámot és a sajtóhirdetést vették igénybe legtöbbször, a középvállalkozások pedig a következő marketing-reklám eszközöket alkalmazták leggyakrabban: TV reklám, rádióhirdetés, illetve közvetlen levélreklám.

### **Hipotéziselemzés**

Elemzésünk elméleti részének elkészítését követően kutatási tervünk következő nélkülözhetetlen részét képezte a témával kapcsolatos feltételezés megfogalmazása és helytállóságának vizsgálata. Az általunk felállított hipotézis deduktív úton lett megfogalmazva, melynek jelentése arra utal, hogy elméleti tételből indultunk ki és ezen feltételezés gyakorlati alkalmazására fogalmaztuk meg állításunkat. A vizsgálat alá vont témakör alapján a következő hipotézis került megfogalmazásra:

1. A vizsgált régiókban a kisvállalkozások a középvállalkozásokkal szemben nagyobb hangsúlyt fektetnek a versenytársaik közösségi médiában való jelenlétének vizsgálatára. Feltételezésünk során azt vizsgáljuk, hogy fellelhető-e összefüggés az, hogy az egyes vállalkozások mekkora hangsúlyt fektetnek versenytársaik közösségi médiában való jelenlétére, illetve a vállalkozások mérete között.

1. táblázat: Az 1. hipotézishez tartozó Khi-négyzet próbák és szimmetrikus mérések

Khi-négyzet próbák					
Statisztika	Érték	df	Asszimp. szig. (2-farkú)		
Pearson-féle Khi-négyzet	10,41	8	,237		
Likelihood arány	10,98	8	,203		
N/érvényes esetek száma	588				
Szimmetrikus mérések					
Kategória	Statisztika	Érték	Aszimp.sztd.hiba	Körül belüli T.	Körülb elüli szig.
Nominális-nominális	Fí	,15			
	Cramer-féle V	,11			
	Kontingencia-együthtató	,15			
N/érvényes esetek		448			

Forrás: [21]

A minta 448 érvényes választ tart számon, valamint 140 hiányzó értéket. Ennek oka abban rejlik, hogy azoknak a vállalkozásoknak, akik korábban arra a kérdésre, hogy jelen vannak-e a közösségi média platformokon nemleges választ adtak, nem volt lehetőségük azon kérdésre válaszolni, hogy mennyire fontos az életükben a szociális médiában való jelenlét. A hipotézis vizsgálatának elvégzése után arra a következtetésre jutottunk, hogy nincs összefüggés a két változó között, vagyis a vállalkozás mérete nincs hatással arra a tényre, hogy mennyire játszik fontos szerepet az a tevékenység, hogy megfigyeljék versenytársaikat. Ezt abból látjuk, hogy az elvégzett keresztábra elemzésünk során a Pearson-féle Khi-négyzet értéke pontosan 0,237, amely nagyobb, mint a meghatározott szignifikancia szint, melyet a 3. táblázat mutat be. Ennek alapján elmondható, hogy a nullhipotézis elfogadásra kerül, az alternatív hipotézist pedig elvetjük. Az eredmények alapján kijelenthető, hogy az általunk vizsgálat alá vont régiókban egy vállalat mérete nem lényeges szempont a versenytársak közösségi médiában való jelenlétének megfigyelése szempontjából.

### A probléma, amely megoldásra vár

Véleményünk szerint elengedhetetlen kitérni a napjainkban aktuális, az egész világot érintő egészségügyi krízishelyzetre. A COVID-19 elnevezésű koronavírus járvány mindenütt felütötte a fejét, ambivalens az aktualitása, hiszen amellett, hogy teljes mértékben átrendeződik a piac és a jelenlegi végkimenetele is bizonytalan, felértékelődik a közösségi platformok szerepe. Hatása nem csupán az egészségünket veszélyezteti, hanem hosszútávon gazdasági fenyegetettséget is jelent, amely mindannyiunk életére hatással van és lesz! Az eddigi tanulmányainkból

levonhatunk bizonyos konzekvenciákat azzal kapcsolatosan, hogy a történelem ismétli önmagát, melyet gazdasági szempontból jól szemléltet az úgynevezett közgazdaságtani világra, melynek lényege, hogy a bizonyos időközönként bekövetkező gazdasági válság teljes mértékben átrendezi a piac helyzetét, amely a kialakult új szokások következtében ismét helyreáll. Vizsgáljuk meg a koronavírus legsúlyosabb gazdasági következményeit a járvány terjedésének időrendjében. A legnagyobb mértékben egyértelműen a turizmus, a vendéglátás, illetve a hozzájuk kapcsolódó különböző kiszolgáló iparágak érintettek. Munkanélküliség szempontjából is hatalmas veszteséget fog elszenvedni a világ, ugyanis ha csak Magyarországot vesszük példaként, elmondható, hogy munkahelyek százai szűnnek majd meg. Ezen kívül bizonytalan időre leállt a munkavégzés az autógyárakban, amelyek a magyar GDP jelentős részét teszik ki. Rajtuk kívül rendkívül nehéz helyzetbe kerül az építőipar is a késések miatt, melyet elsősorban a határlezárások és a késedelmes áruszállítás okoznak. Ennek következtében jelentős mértékben gyengült a forint, rövid idő alatt hatalmas változás ment végbe. [22]

A krízishelyzetnek köszönhetően nagy változás ment végbe a napi bevásárlások intézése terén is. Az eddig megszokott napi rutint ugyanis egyre inkább felváltja az online webshopok felkeresése és igénybevétele. Az élelmiszer-kiszállító cégek szerepe nagymértékben megnövekedett, amely maga után vonta a megszokottnál nagyobb mennyiségű fogyasztói igények kielégítését. A fő problémát azonban a felkészülés hiánya okozta. Ezzel egyidejűleg az iparcikkkel foglalkozó webáruházak iránti érdeklődés is előtérbe került. [23]

A bizonytalanság, amely a koronavírus, valamint az e-kereskedelem között fedezhető fel sajnálatos módon nagyon összetett. Gondolhatnánk, hogy az online vásárlás jó megoldás lehet, viszont az ellátási lánc körül felmerülő kérdések, valamint a bizonytalan fogyasztói igények változása nagy problémát jelentenek. A Digital Commerce készített egy felmérést, melyben arról kérdezték a vállalkozásokat, hogy véleményük szerint a jelenlegi helyzet milyen mértékben fogja befolyásolni jövőbeli helyzetüket. Az e-kereskedők 47%-a szerint ez nagy hatással lesz a bevételekre, 33% szerint túl korai még ezt megválaszolni, azonban a kiskereskedők 58%-a állítja, hogy szerintük mindez érinteni fogja a fogyasztói bizalmat. [24]

### **Következtetések**

A fejezetben a szekunder adatgyűjtésünk során megszerzett információk, valamint a primer adatgyűjtésünk során kapott eredmények összehasonlításával foglalkoztunk meg következtetéseinket, kritikáinkat, valamint javaslatainkat a vizsgált kérdéskörrel kapcsolatban. A kutatás elvégzéséhez elkészített kérdőívből kiderül, hogy a vizsgált régiókban megtalálható kis- és közvállalati szektor többsége (70%-a) jelen van valamely közösségi média platformon, ugyanakkor a maradék 30% a mai napig nem él azzal a lehetőséggel, hogy kihasználja a szociális média adta lehetőségeket. Véleményünk szerint ennek oka abban rejlik, hogy félnek a változástól, nem szeretnék újítani, meg vannak elégedve a régi, bevált módszerekkel, valamint nincsenek tisztában a közösségi média adta előnyökkel. Számukra azt javasoljuk, hogy éljenek ezen lehetőségekkel. Legyen az első benyomás a vállalkozás kezében. Ezt elérheti egy weboldal elkészítésével, melynek összege abban az esetben, amennyiben ezt egy külsős cég végzi el 100.000 Ft. A honlap további előnyei közé sorolható, hogy a fogyasztóknak van lehetősége elolvasni az ügyfelek tapasztalatait, ajánlásait, illetve tájékozódhatnak az árakról és a gyakran felmerülő kérdésekről. További fontos előnyként említhető, hogy az ügyfelek rendkívül könnyen és gyorsan érik el a cégeket kérdéseikkel, problémáikkal. Az online térben való jelenlét láthatóvá teszi a vállalkozást, könnyen megtalálhatóvá válik a célközönség, kommunikálhat potenciális ügyfelekkel és naprakész információval rendelkezik a változó fogyasztói igényekről. Egy vállalat növekedéséhez nagymértékben hozzájárul az internetes hirdetés, ehhez viszont folyamatosan elemezniük kell az eredményeket, melyet fel kell használniuk. Gyakran hallani, hogy reklámozni drága, viszont véleményünk szerint a reklámozásnál, online hirdetéseknel hosszú távon van még drágább dolog, az pedig nem más,

mint ha a szervezet nem reklámoz. A cégek számára továbbá javasoljuk azon platformok alkalmazását, melyeken célközönségük a legnagyobb számban megtalálható. Fiatal korosztály esetén javasoljuk az Instagram használatát. Szakmailag releváns tartalmak létrehozására ugyanakkor a LinkedIn a legalkalmasabb. A szerzők kritikai észrevétele kiterjed arra a tényre, hogy a kis- és középvállalati szektor csupán nagyon kis százalékban foglalkoztat külön személyt/személyeket/külsős céget a közösségi médiában való jelenlét biztosítására. Amennyiben nem szeretnének más vállalatot megbízni ezzel a feladattal, úgy három lehetőségük van: saját munkavállaló erre vonatkozó oktatása, képzése, új munkavállaló felvétele a feladatra, vagy pedig olyan fiatal, ambiciózus gyakornokok alkalmazása, akik a közösségi média világában naprakész információkkal rendelkeznek. Véleményünk szerint ez nélkülözhetetlen, hiszen, egy erre a feladatra specializálódott szakember alkalmazása nagymértékben hozzájárulna a hatékonyság növeléséhez, illetve meggyorsítaná a folyamatot. Fizetési adatok alapján napjainkban ezen szakemberek bére 200.000 Ft környékén helyezkedik el. A kritikai észrevételek sorában említést érdemel, hogy az adatgyűjtés alapján a vállalkozások legnagyobb része egyáltalán nem kíséri figyelemmel a versenytársaik közösségi médiában való jelenlétét. Ez azért jelent problémát, mert gyakran megesik, hogy a vállalkozás tanulhatna a konkurencia által elkövetett hibákból, vagy éppen sikereiből. Ezen kívül, ha jól megismerik őket, akkor átfogó képet kaphatnak a szervezetek arról, hogy mi adhatja az ő egyediségüket, arról nem is beszélve, hogy a versenytárs ösztönöz arra, hogy napról napra jobban teljesítsen a cég, valamint költségvetés tekintetében elmondható, hogy ez a lépés nem tartalmaz tőkefordítást. Célközönség visszacsatolásainak tekintetében javasoljuk, hogy minden esetben vegyék figyelembe és használják fel a visszajelzéseket, mivel a folyamatosan változásban lévő fogyasztói igényekhez igazodniuk kell, abban az esetben, ha jelen szeretnének lenni a piacon, valamint ez a lépés hozzájárul a hatékonyság növeléséhez. A szerzők arra a következtetésre jutottak, hogy a vállalkozások azért nincsenek teljes mértékben megelégedve a szociális média platformokon való jelenlét előnyeivel, mivel marketingköltségeik, illetve marketingtevékenységeik nem elegendő százalékát fordítják erre a tényezőre. Ennek eredménye, hogy nagy részük úgy gondolja, hogy nem megy végbe semmilyen szintű változás, azóta mióta jelen vannak az online térben. Ez a rövidtávú gondolkodás arra enged következtetni, hogy többségük negatív véleménnyel fog rendelkezni és ezáltal nem fogja kihasználni az előnyöket, visszatérnek a korábban alkalmazott marketing-reklám eszközökhöz. Érdekes, hogy arra a kérdésre, hogy miben mutatkozik meg maga a változás, egyik vállalkozás sem választotta azt a lehetőséget, hogy bevételeik csökkentek volna és csupán két százalékuk vélte felfedezni, hogy célközönségük száma csökkenésnek indult. Ebből arra következtetünk, hogy többségük egyszerűen a bizonytalanság miatt fél az egyes platformokon való jelenlétre, reklámozásra időt, energiát és tőkét ráfordítani, valamint többen úgy gondolkoznak, hogy a jelenlegi helyzet számukra megfelelő és nem szeretnének változtatni. Véleményünk szerint a vizsgálat alá vont régiókban a kis- és középvállalati szektor enyhén jó irányba halad, ugyanis azoknak a vállalkozásnak a száma, akik jelen vannak az online térben magasabb, mint azok, akik nem találhatók meg egyetlen szociális platformon sem. A megfogalmazott kritikák, illetve a javaslatok elfogadásával a kkv szektor ezen része jelentős fejlődésen mehet keresztül.

### **Befejezés**

Kutatásunk fő célja az volt, hogy betekintést nyerjen az olvasó arról, hogy milyen szerepet tölt be a közösségi média a kis- és középvállalkozások életében Magyarország két régióján keresztül. Első lépésként hazai és nemzetközi szakirodalom segítségével ismertettük a közösségi média pontos definícióját, majd ezt követően vizsgálat alá vontuk kialakulását, illetve fejlődési útját nemzetközi viszonylatban. Mindezt a Web fejlődésén keresztül szemléltettük. Kutatásunkból kiderül, hogy napjainkban a web negyedik generációját éljük, melyet más néven

Intelligens tanulás 4.0-nak is neveznek. A rendszerre jellemző az önálló tanulás, a fókusz pedig az egyedi felhasználón és magán a tudásszinten van. Dolgozatunk emellett arra is kiterjed, hogy Magyarországon mikor és milyen módon jelent meg a közösségi média. Fontos megemlíteni, hogy hazánkban két közösségi platform töltött be vezető szerepet, az iWiW, valamint a myVIP. Napjaink egyik legismertebb weboldala, a Facebook 2007-ben kezdte meg működését, melynek egyik alappillérét a barátikor.com alkotta. Következő lépésként nagy hangsúlyt fektettünk a legelterjedtebb szociális médiumok, valamint az általuk nyújtott lehetőségek bemutatására. A kutatás módszertana és módszerei című fejezet szintén fontos elemét képezi tanulmányunknak, melynek során megismertettük az olvasóval az általunk elvégzett kutatás menetét, illetve az adatgyűjtés folyamatát. Áttérve kutatásunk következő részére, Magyarország két régiójának vizsgálata került a középpontba. A közel 3000 darab kiküldésre került kérdőív, amely 27 kérdést tartalmazott 591 válasz érkezett a vizsgálat alá vont két régióból. Ezt követően a szerzők által megfogalmazásra került a fő hipotézis a témával kapcsolatban, melynek helytállósága PSPP program segítségével került feldolgozásra. A megfogalmazott feltételezés leíró statisztikai eszközök segítségével került kiértékelésre. A vizsgálathoz keresztábra elemzést alkalmaztunk, melynek során a Pearson-féle Kí-négyzet nyújtott segítséget a hipotézis helytállóságának megállapításában. A kutatást a szerzők kiegészítették szimmetrikus mutatókkal (Fi, Cramer-féle V, illetve Kontingencia együttható), amelyek a változók közti összefüggések erősségéről nyújtottak átfogó képet. A következtetés című fejezetben betekintést nyer az olvasó a szerzők megalapozott következtetéseibe, valamint az ezek alapján megfogalmazásra került javaslataikba, kritikáikba és véleményükbe. Fontos megemlíteni továbbá a vizsgált témával kapcsolatos jövőbeli kutatási irányokat, ugyanis a jelenlegi állapot várhatóan nagy hatással lesz a jövőbeli helyzetre. Magyarországról elmondható, hogy a webshopok szabadon működnek és egyre több vállalkozás kezdi alkalmazni ezt a fajta stratégiát, melyben nagy segítséget nyújt számukra, hogy a futárszolgálatok probléma nélkül szállítják a megrendeléseket. A mai világban a fogyasztó minden kommunikációs csatornából azt hallja, hogy maradjon otthon! De vajon, hogy reagál erre egy 21. századi vevő? A jelenleg életben lévő korlátozások miatt természetesen online rendeléseket hajt végre. Ehhez a hirtelen jött változáshoz azonban nem csupán a fogyasztónak, a vállalkozásoknak is alkalmazkodniuk kell! Minden esetben a kereslet határozza meg a kínálatot és az aktuális helyzetben a kínálat nagymértékben növekedni fog az online rendelések iránt. Vagyis a piac átalakuláson fog keresztülmenni. A közeli jövőben mindennél fontosabb tényező lesz a közösségi médiában való jelenlét, a reklámozás, webshopok elindítása. Véleményünk szerint a helyzet fennállásáig az egyediség háttérbe fog szorulni és előtérbe fog kerülni ismét a mennyiség alapú gyártás. A bizonytalanságot az okozhatja, hogy vajon az egyes futárszolgálatok bírni fogják-e a szállítási mennyiségeket. A vállalkozásoknak el kell kezdeniük gondolkodni azon, hogy az általuk forgalmazott termékeket, szolgáltatásokat, hogyan fogják tudni az online térben értékesíteni.

## IRODALOMJEGYZÉK

- [1] DR. ESZES I. *Digitális gazdaság*. Nemzeti Tankönyvkiadó RT (Budapest), 2011, 376.oldal. ISBN 978-963-19-7139-2
- [2] BAKSA M., DRÓTOS GY. *Vállalati közösségi média – A személyközi hálózatok motorja*. Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 2018, 49 (4). pp. 2-11. ISSN 0133-0179
- [3] SPIVACK N. *Web 3.0: The Third Generation Web is Coming*. 2011. Hozzáférhető az interneten: <https://lifeboat.com/ex/web.3.0>

- [4] DR. PATIL J. H. - MR. SURWADE P. Y. *Web Technologies from Web 2.0 to Web 4.0*. International Journal for Science and Advance Research in Technology, 2018. Volume 4. Issue 4. ISSN 2395-1052.
- [5] FARBER D. *From semantic Web (3.0) to the WebOS (4.0)*. 2007. Hozzáférhető az interneten: <https://www.zdnet.com/article/from-semantic-web-3-0-to-the-webos-4-0/>
- [6] BENITO-OSORIO D. et al. *Web 5.0: the future of emotional competences in higher education*. Glob Bus Perspect, 2013. 1:274-287.
- [7] NOVÁK F. *A közösségi média megjelenése, üzleti- és marketing szintű lehetőségei: szakdolgozat*. Budapesti Gazdasági Főiskola. 2010. 11. oldal.
- [8] ThePitch. *Facebook története*. 2018. Hozzáférhető az interneten: <https://thepitch.hu/online-marketing-szotar/facebook-tortenete/>
- [9] KIT S. *53 Incredible Facebook Statistics and Facts*. 2019. Hozzáférhető az interneten: <https://www.brandwatch.com/blog/facebook-statistics/>
- [10] BALLA E. *Kulisszatitkok a Twitter alapításáról és működéséről*. 2014. Hozzáférhető az interneten: <http://valasz.hu/uzlet/kulisszatitkok-a-twitter-alapitasarol-es-mukodeserol-76862>
- [11] Instagramblog. *Az Instagram története*. 2018. Hozzáférhető az interneten: [https://instagram.blog.hu/2018/02/10/az\\_instagram\\_tortenete](https://instagram.blog.hu/2018/02/10/az_instagram_tortenete)
- [12] SZATMÁRI Sz. *A legfontosabb Instagram statisztikák*. 2019. Hozzáférhető az interneten: <https://marketingprofesszorok.hu/instagram-statisztika-2019.html>
- [13] GYÖNGYÖSI S. *A hétvégén lett 10 éves a LinkedIn*. 2013. Hozzáférhető az interneten: <https://marketingmorzsak.hu/a-hetvegen-lett-10-eves-a-linkedin/>
- [14] CSOMA D. *Adatok a Twitterről és a LinkedInről, amit sosem mertél megkérdezni...* 2019. Hozzáférhető az interneten: [https://kozossegi-media-mindenkinek.blog.hu/2019/03/02/adatok\\_a\\_twitterrol\\_es\\_a\\_linkedinrol\\_amit\\_sosem\\_mertel\\_megkerdezni](https://kozossegi-media-mindenkinek.blog.hu/2019/03/02/adatok_a_twitterrol_es_a_linkedinrol_amit_sosem_mertel_megkerdezni)
- [15] KERAN S. *The Importance of Social Media in Business*. 2019. Hozzáférhető az interneten: <https://www.lyfemarketing.com/blog/importance-social-media-business/>
- [16] Marketingprofesszorok. *Így változik a közösségi média szerepe a marketingben*. Hozzáférhető az interneten: <https://marketingprofesszorok.hu/igy-valtozik-a-kozossegi-media-szerepe-a-marketingben.html>
- [17] LÉVAI R. *Magyarok az interneten és a közösségi médiában*. 2019. Hozzáférhető az interneten: <https://kozossegikalandozasok.hu/2019/05/22/magyarok-az-interneten-es-a-kozossegi-mediaban/>
- [18] MÁTÉ B. *Így változnak majd a közösségi média marketing trendjei 2019-ben*. 2018. Hozzáférhető az interneten: <https://matebalazs.hu/kozossegi-media-trendek-2019.html>
- [19] Ryckposter. *A közösségi média ereje*. Hozzáférhető az interneten: <https://www.ryckposter.hu/a-kozossegi-media-ereje/>
- [20] Primer adatgyűjtés alapján saját szerkesztés
- [21] Primer adatgyűjtés alapján saját szerkesztés
- [22] Portfolio. *Ez a koronavírus 5 legsúlyosabb hatása Magyarországon és Európában*. [2020.04.19]. Hozzáférhető az interneten: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200323/ez-a-koronavirus-5-legsulyosabb-gazdasagi-hatasa-magyarorszagon-es-europaban-421110>
- [23] THURZÓ K. *Megerősítette bástyáit az internetes kereskedelem*. Magyar Nemzet. Hozzáférhető az interneten: <https://magyarnemzet.hu/gazdasag/megerositette-bastyait-az-internetes-kereskedelem-7944662/>
- [24] SZÁVAI N. *A koronavírus eddigi és várható hatásai a magyar e-kereskedelempre (400 webáruház adatai alapján)*. Shoprenter. Hozzáférhető az interneten: <https://www.shoprenter.hu/blog/koronavirus-e-kereskedelem>



## A COVID 19 VILÁGJÁRVÁNY HATÁSAI A V4 ORSZÁGAINAK GAZDASÁGÁRA

Ádám KOVÁCS<sup>1</sup> - Tibor ZSIGMOND<sup>2</sup>

### ABSTRACT

The aim of this study is to examine the effects of COVID-19 on the economy. The study focuses on the V4 countries and the economic effects of the epidemic. In particular, we provide a more detailed overview of the effects of the epidemic itself worldwide from the inception to the present state. We outline the emergence, spread, and measures taken of the epidemic worldwide and in the V4s. In our research, we examine the most prominent economic impacts and economic indicators. Furthermore, we also examine the countries of the V4s (Hungary, Slovakia, Poland and the Czech Republic) and analyze the problem separately using the researched secondary data. Our main research area is the development of GDP and unemployment in the V4s in the light of COVID-19. Finally, we draw conclusions and outline the main points and design of our future research along the economic impacts of COVID-19.

### KEYWORDS

COVID-19, economy, labor market, trends, V4

### BEVEZETŐ

A COVID-19 világgjárvány megjelenése, azaz a SARS-CoV-2 koronavírus okozta hatásokat a kormányok, a kutatók és a nyilvánosság széles körben megfigyelték és kommentálták az utóbbi hónapokban. A pozitívan diagnosztizált esetek gyors növekedése és az ezt követő másodlagos járványszám növekedése számos országban világszerte növelte és növeli a nemzetközi aggodalmakat. A betegség terjedését, annak globális következményei miatt az 1918-as világgjárványhoz hasonlítják. Következésképpen az Egészségügyi Világszervezet (WHO) a COVID-19 járványt 2020. január 31-én nemzetközi aggodalomra okot adó közegészségügyi sürgős esetté nyilvánította, majd 2020. március 11-én világgjárványnak minősítette. [35]

A COVID-19 globális világgjárvány várhatóan a legmeghatározóbb gazdasági és társadalmi esemény lesz az elmúlt évtizedekben. A COVID-19 hatása várhatóan negatív vagy pozitív hatással lesz az élelmezésre, az oktatásra, a globalizáció kérdéskörére, az egyenlőtlenségre, a demokráciára és az emberi jogokra, az emberi fejlődésre, a szennyezésre és a hulladéokra, a városi és a vidékfejlesztésre, az emberi szegénységre és a kereskedelmi kapcsolatokra. Tokic szerint a világgjárvány felgyorsítja a gazdaság globalizációjának csökkenését, míg mások globális együttműködésre szólítanak fel a közegészségügy és a gazdasági fejlődés, vagy a tudomány területén. Baldwin és Tomiura egyetért abban, hogy a világgjárványt nem szabad félreértelmezni az anti-globalizmus igazolásaként, hanem mindkét oldalt szem előtt kell tartani a túlzott függőség elkerülése érdekében. [3, 33, 36]

---

<sup>1</sup> Kovács Ádám Mgr, doktorandusz, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Komárom, Szlovákia, e-mail: [119725@student.ujs.sk](mailto:119725@student.ujs.sk)

<sup>2</sup> Zsigmond Tibor, Mgr., doktorandusz, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Komárom, Szlovákia, e-mail: [119669@student.ujs.sk](mailto:119669@student.ujs.sk)

A COVID-19 válság megmutatta a pénzügyi piaci szereplőinek, a politikai döntéshozóknak és a nagyközönségnek, hogy a természeti katasztrófák példátlan mértékű közvetlen globális pusztító gazdasági hatásokat okozhatnak.

A továbbiakban a tanulmányunk középpontjában a COVID 19 világjárvány lesz és azt fogjuk elemezni, hogy milyen hatással volt idáig, milyen hatásait tapasztaljuk most és mi várható még a járvány miatt a világgazdaságra nézve. A tanulmányunk alapját tehát a járvány okozta gazdasági hatások adják, de a kutatásunk középpontjában a Visegrádi Csoport országai lesznek és az egyes országokra gyakorolt hatások. Kutatásunk során megvizsgáljuk a legfontosabb hatásokat együttesen, majd külön elemezzük az országokat és a legfontosabb gazdasági mutatókat.

A McKinsey 2020-as szakértői tanulmánya szerint megoldást kell találnunk a vírus megfékezésére, a válság enyhítésére és elkerülésére, illetve a koronavírus-járvány után a gazdaság mihamarabbi helyreállítására. [24, 29]

Amellett, hogy a koronavírus-járvány rengeteg közvetlen aggodalmat szül az emberi életre gyakorolt, nagyon is valós hatásával, komoly félelmek vannak a jelentős gazdasági visszaeséssel kapcsolatban is, ami az újszerű koronavírussal folytatott elnyúló harc eredménye. Az egyes országok gazdaságai már most hatalmas veszteséget könyvelnek el, a munkaerőpiacon egyre több munkavállaló veszti el az állását, vállalkozások mennek csődbe és zárnak be és a jövőre nézve a helyzet nem tűnik megnyugtatónak. [8]

Az európai és amerikai lezárások illetve egyéb intézkedések, hogy szabályozzuk a vírus terjedését, valószínűsíthető, hogy a legnagyobb negyedéves zuhanást fogják eredményezni a gazdaságban 1933 óta. A modern történelemben sosem tapasztalhattunk olyat, hogy az emberek nem járnak dolgozni, egész országok maradnak otthon, és hogy mindannyian tisztas távolságot fogunk tartani egymástól. [8]

## TÉMAKÖR BEMUTATÁSA

### **A világjárvány hatásai globálisan és regionálisan**

A koronavírus szinte egyik napról a másikra megváltoztatta a munkaerőpiacot. A globális járvány súlyos hatással volt a gazdaságra és a munkahelyek biztonságára egyaránt. Már most láthatjuk, hogy tartós következményei lesznek és az erőviszonyok a piacon nagymértékben át fognak alakulni. Vannak olyan ágazatok, vállalatok és munkavállalók, akik profitálhatnak a járvány hatásaiból és következményeiből. Több olyan iparág lesz, ahol súlyos károkat fognak szenvedni az egyes szervezetek. Az ezeken a területeken élő emberek elveszítik a munkahelyüket és rendkívüli nehézségekbe ütköznek az új munkahely megtalálásában. [17]

A következőben átnézzük a koronavírus-járvány hatását a világgazdaságra két olyan szemszögből, amik elsődlegesen meghatározzák a válság kimenetelét mindannyiunk számára:

A gazdaságra hatással lesznek a járvány elleni intézkedések is. Ebből következik, hogy a munkanélküliség hatalmas léptekben megnő, bezárnak az üzletek, a vállalatok becsődölnek, a hitelfizetések bedőlnek, a piacot kiszámíthatatlanság fogja jellemezni és a pénzügyi sebezhetőség érződni fog. Az államok próbálnak olyan intézkedéseket meghatározni, hogy azzal el tudják kerülni a sorozatos csődöket, bértámogatásokat nyújtani a bajbajutott dolgozóknak, a pénzügyi rendszert stabilizálni tudják és a kiemelten veszélyeztetett szektorokat tudják támogatni. [7]

A vírus terjedésére adott közegészségügyi válaszokat jelenleg három kategóriába sorolhatjuk:

- Az erős közegészségügyi reakciók sikeresen megállítják a vírus terjedését minden országban 2-3 hónap alatt, és a fizikai távolságtartás szakaszán hamar túl lehet lendülni, ahogy Kína, Tajvan, Dél-Korea és Szingapúr esetében is láthattuk.
- A közegészségügyi intézkedések működnek elsőre, de a fizikai távolságtartás folytatódik további hónapokig, hogy megelőzze a vírus "újjaéledését".



- A közegészségügy sikertelenül kezeli a járványt huzamosabb ideig, amíg az ellenszer elérhetővé nem válik, vagy a csordaimmunitás kialakul.

A másodlagos gazdasági hatásokat és a gazdasági lépéseket is három csoportba oszthatjuk:

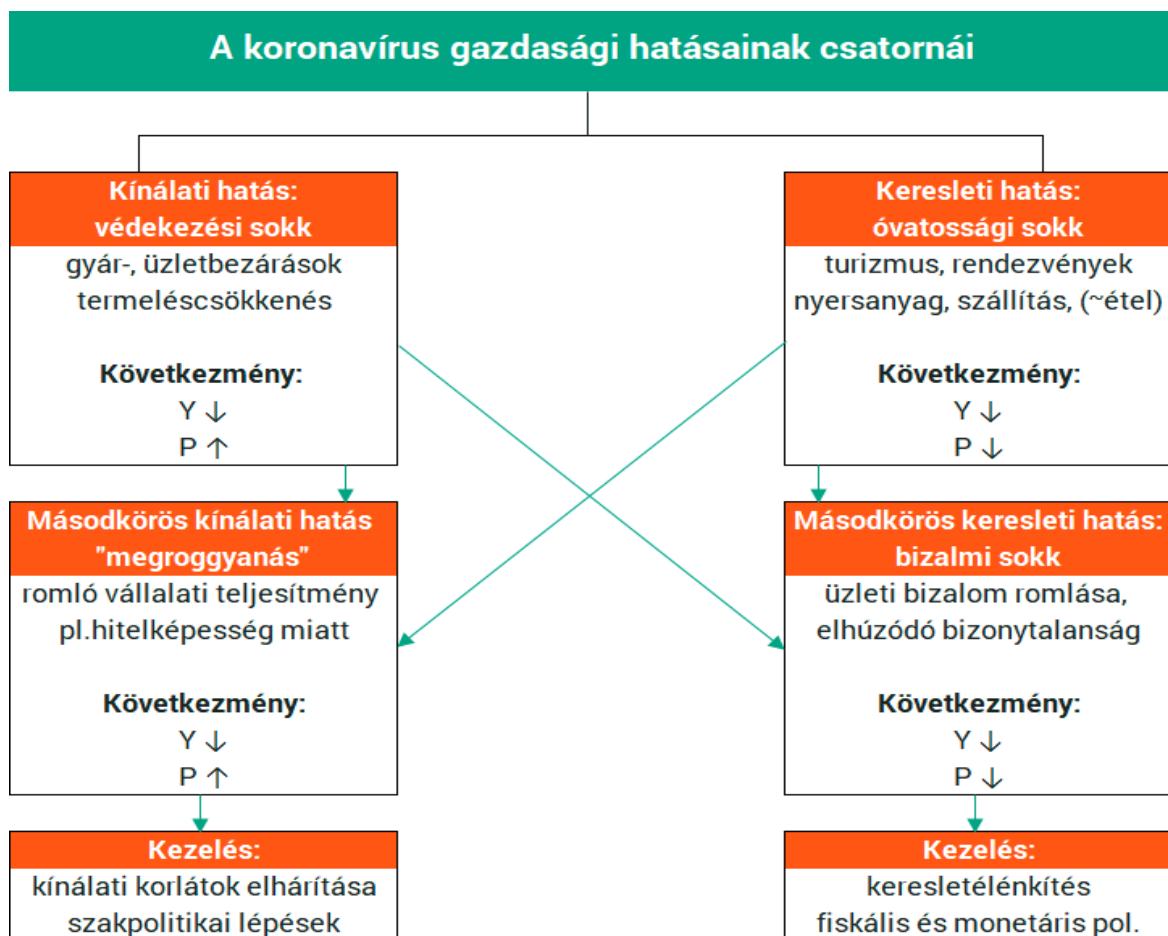
- Nem hatékony: önmegerősítő recesszió, széleskörű csődök és bedőlt hitelek, esetleges pénzügyi válság.
- Részben hatékony: az intézkedések részben visszafogják a gazdasági károkat, a pénzügyi válságot elkerülik, de a magas munkanélküliség és céges csődök elgyengítik a felépülést.
- Nagyon hatékony: határozott intézkedések, amelyek meggátolják a gazdaság sérülését, gyors visszatérés a válság előtti állapotba. [24]

Nézzük, hogy rövid távon milyen hatással lehet az új világjárvány a munkaerőpiacra és az egyes szereplőkre. A legfrissebb jelentések szerint a következő hatások léphetnek fel a piacon:

- Azok az ágazatok, amelyekben jelentős a kereslet, többet fognak igényelni a meglévő munkaerőiktől, és kérdés nélkül új, ideiglenes alkalmazottakat is felvehetnek.
- A drasztikusan alacsony kereslettel küzdő ágazatok elbocsátják a munkavállalókat, növelve ezzel a munkaerő-kizsákmányolás becsapására való hajlamukat.
- A munkaerő-kizsákmányolás kockázatát súlyosbítják az otthon dolgozó munkaügyi végrehajtó ügynökségek és könyvvizsgáló cégek.
- Ahogy a növekvő ágazatok küzdenek a kereslet kielégítése érdekében, várhatóan megnövekszik a hamisított áruk száma, amelyek szorosan kapcsolódnak a munkaerő kizsákmányolásához. [7, 23]

A továbbiakban érdemes szót ejteni az ún. kínálati sokkról. A koronavírus gazdasági hatásai elsősorban nem a betegség közvetlen egészségügyi következményeiből, hanem a vírus terjedésének megakadályozására tett lépésekből fakadnak. A széles körű járvány elkerülése érdekében személyek mozgását és találkozását korlátozó előírások születtek. Az utazási tilalmak, karanténok gyárbezárásokhoz, szolgáltatások leállításához, ellátási nehézségekhez, a globális értékláncok szakadozásához vezetett. Ezt kínálati sokknak hívjuk. A gazdaság teljesítménye (Y) azért esik vissza, mert a termelési folyamat akadályokba ütközik. Az ilyen típusú sokkhatások önmagukban az árak (P) emelkedésével járhatnak, hiszen a változatlan kereslet kevesebb és/vagy magasabb költségszintű kínálattal találkozik. [21]

Az elsődleges kínálati sokk esetében meg kell említeni, hogy a járvány lecsengése után a hatás gyorsan eltűnik és a termelés helyreáll. Sőt, ha a kereslet mindeközben nem sérül, a kiesett termelés egy része pótlódik. Különösen az ipari ágazatokban lehet jellemző ez a kínálati korrekció. [21]



1. ábra: A koronavírus gazdasági hatásainak csatornái [21]

A keresleti sokk értelemszerűen a keresletre hat, a kereslet csökken. A közlekedési szolgáltatások, a turizmus, a vendéglátás, a rendezvényszervezés iránti érdeklődés az emberek óvatossága miatt megcsappan. Ennek következménye a gazdasági aktivitás (Y) visszaesése, az árak (P) csökkenése. Az elsődleges keresleti sokkhoz sorolják még kieső termelés hatására csökkenő keresletet a nyersanyag-piacokon, illetve a szállítási szektorban. [21]

Ezekben az esetekben a gazdaságoknak megvan a maguk eszköztára és a kieső keresletet a fiskális és a monetáris politika eszközeivel próbálják pótolni. A költségvetés többletkiadásokkal és adócsökkentéssel reagálhat, a monetáris politika pedig a kamatok mérséklésével. [21]

A koronavírus-járvány egyszerre okoz kínálati és keresleti sokkot a gazdaságban. A legpozitívabb forgatókönyv szerint a világgazdaság a kínálati és keresleti sokkok enyhe első körös hatásával túllendül a járványon. Azonban ha az ideális helyzettől el kell tekinteni és a járvány elhúzódik, valamint tovább tart a bizonytalanság, akkor az üzleti bizalom romlása a fogyasztási és a beruházási keresletet csökkentheti, ami a gazdasági teljesítmény további, szélesebb körű visszaesését hozhatja magával. A termelési zavarok, a gyenge konjunktúra kikezdi a vállalati gazdálkodás stabilitását, a termelékenység növekedése elakad, a kieső bevételek az eladósodott cégeket a fizetéseképtelenségig sodorhatják és megszorodhatnak a tömeges elbocsátások. [21]

### **A COVID-19 világjárvány gazdasági hatásai a világon és Európában - reakciók, lépések**

A témakörünk bemutatásánál először is felvázoljuk azokat az előrejelzéseket a gazdaságokra, amelyet a járvány okozott idáig és a továbbiakban okozhat. A világszintű kitenkintést

követően az európai viszonyokat taglaljuk bővebben, mivel a Visegrádi Csoport országai is Európában vannak, azon belül is az Európai Unió tagjai, ebből kifolyólag hasonló szintű problémával néznek szembe és a megoldást közösen is próbálják megoldani vagy enyhíteni.

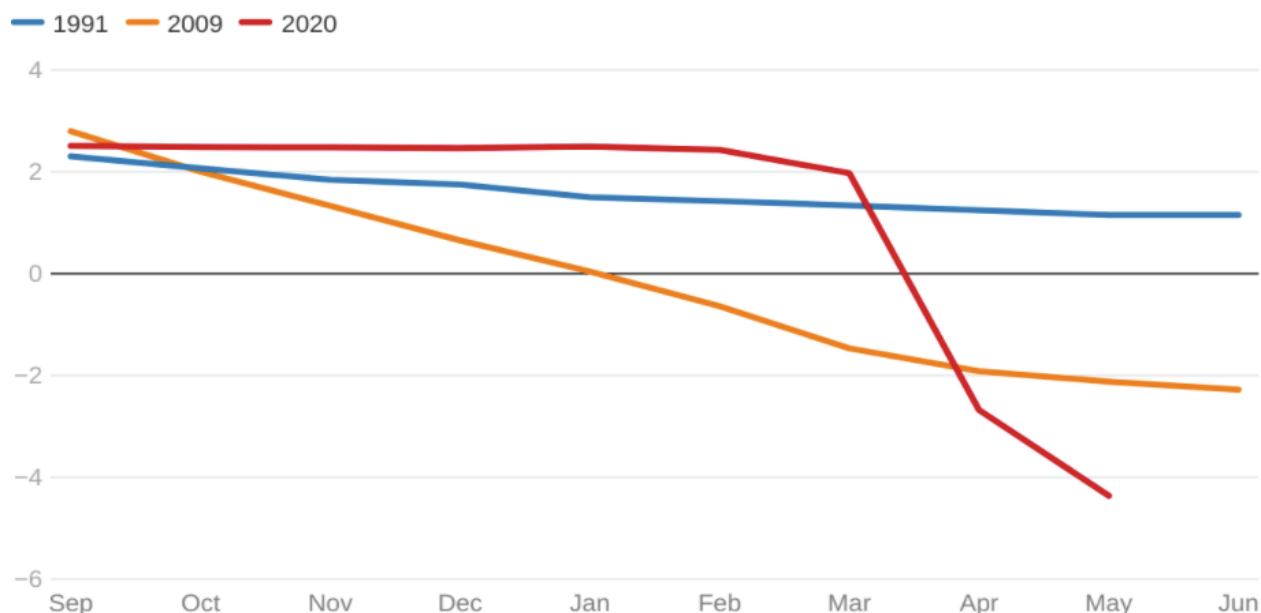
A legegyszerűbb, ha a járvány kitörésétől kezdve végig vesszük melyek azok a hatások és lépések, amelyeket az egyes országok kormányai, hatósági bevezettek.

Az első szakaszban a hatóságok a betegség ellen a fertőzési utak lekövetésével próbálkoztak. Ekkor néhány helyi korlátozó intézkedésen túl különösebben erőteljes fellépést nem láthattunk. A gazdasági hatások elsősorban abból fakadtak, hogy a turizmus, a vendéglátás, a rendezvényszervezés vagy a közlekedési szolgáltatások iránti érdeklődés az emberek óvatossága miatt visszaesett vagy teljesen megszűnt. [28]

Amikor a világ kormányai számára kiderült, hogy a tömeges megbetegedés nem kerülhető el, akkor az első szakaszból a második szakaszába lépett a járvány. A területi és személyes karanténok, a személyek mozgásának korlátozása, a továbbfertőzés lehetőségeinek csökkentése súlyos hatást fejtettek és fejtenek ki a gazdaságra Európa minden országában és globálisan egyaránt. A lépések gyárbezárásokhoz, szolgáltatások leállításához, ellátási nehézségekhez, a globális értékláncok szakadozásához vezettek. Ezek a gazdasági kihívások már a turizmuson kívüli cégeket veszélyeztetnek, messze túlmutatva a közvetlen, súlyos gazdasági hatásokon. [16, 28]

Az elhúzódó bizonytalanság, az üzleti bizalom romlása a fogyasztási és a beruházási keresletet csökkentheti, ami a gazdasági teljesítmény további, szélesebb körű visszaesését hozhatja magával. A termelési zavarok, a gyenge konjunktúra kikezdi a vállalati gazdálkodás stabilitását, a termelékenység növekedése akadozik vagy teljesen eleakad, a kieső bevételek az eladósodott cégeket a fizetéseképtelenségig sodorhatják és további valós veszélyek leselkednek a cégekre.[28]

A COVID-19 okozta recessziók szinte az összes országra kiterjednek és a mostani járvány okozta recessziók az 1990 óta bekövetkezett globális recessziók közül a leggyorsabb és legmeredekebb leminősítést eredményezték, amelyet a következő ábrán meg is figyelhetünk. [23]



2. ábra: A globális GDP-k előrejelzése (%) a recessziók során [32]

### Gazdasági hatások a V4 országaira nézve

A V4-es kormányok elég korán hajtották végre az elszigetelési intézkedéseket. Ide tartoznak a határokon átnyúló utazások korlátozása, a polgárok mozgása, iskolák bezárása, nyilvános rendezvények betiltása, kiskereskedelmi üzletek bezárása (a kritikus kivételek kivételével), a termelés korlátozása az iparban és szükség esetén a karantén betartása. Az országok eddigi tapasztalatai azt mutatják, hogy a elszigetelési intézkedések korai bevezetése - azon a ponton, amikor csak néhány esetet fedeztek fel - döntő jelentőségű volt a kitörés megszorításában.

A Visegrádi Csoport viszonylatában több elemzést felkutatva több súlyos gazdasági hatást megemlíthetünk. A következőkben főbb pontokban kiemelve teszünk említést a gazdasági hatásokról:

- Munkahelyek százezrei szűnnek meg – mind a 4 ország kormánya több százezer megszűnő munkahelyről nyilatkozik – különböző intézkedésekkel és támogatási csomagokkal próbálják csökkenteni a megszűnő munkahelyek számát [16]
- Óriási veszteségeket szenved a turizmus, a vendéglátás és a hozzájuk kapcsolódó „kiszolgáló” iparágak
- Az építőipar nehéz helyzetbe kerül, csúszhatnak nagy projektek is. A járvány miatti határlezárás miatt munkakiesés, valamint a lassabb áruszállítás miatt építőanyaghiány várható, amelyek miatt elképzelhető, hogy lesznek projektek, építkezések, amiket átmenetileg leállítanak, ez pedig késéseket okozhat több projektnél is.
- Recesszió – GDP visszaesés [4, 5]

### A KUTATÁS EREDMÉNYEI

A kelet- közép-európai államok, azaz Lengyelország, Magyarország, Csehország és Szlovákia, a Visegrád-csoport (V4) elnevezésű regionális együttműködési platformba csoportosított országok hasonló időben szembesültek a SARS-CoV-2 járványával. Csehországban március 1-jén elsőként három megerősített koronavírus-esetet jelentettek be, március 4-én kettőt regisztráltak Magyarországon, Lengyelországban ugyan ezen napon egyetlen esetet és március 6-án Szlovákiában is megjelent az első koronavírusos eset.

Ebből kifolyólag a kutatásunkat is ezen járvány hatásai mentén végeztük el és a járvány okozta gazdasági hatásokat vizsgáltuk a V4 országaira nézve szekunder adatokat felhasználva. Először is általánosságban mutajtuk meg a V4-re gyakorolt hatásokat, majd az egyes országokat külön-külön elemezzük a felvázolt problémakör szempontjából.

### Magyarország

A KSH közzétett adatai szerint Magyarország bruttó hazai terméke (GDP) az első adatok szerint 13,6 százalékkal, a szezonálisan és naptárhatással kiigazított és kiegyensúlyozott adatok szerint 13,5 százalékkal csökkent a második negyedévben az előző év azonos időszakához viszonyítva. [20]

A koronavírus-járvány miatt kialakult rendkívüli helyzet hatására a legtöbb nemzetgazdasági ág termelése visszaesett, a szolgáltatások és az ipar egyaránt nagymértékben hozzájárultak a gazdasági teljesítmény alakulásához. [2, 20]

A felvázolt adatok azt mutatják, hogy a Magyarországon tapasztalt visszaesés mértéke kisebb az Európai Unió átlagánál. Az Eurostat becslése alapján a második negyedévben a tagállamok gazdaságai átlagosan 14,4 százalékkal csökkentek, tehát a magyar gazdaság az unió átlagánál ellenállóbbnak bizonyult a válsággal szemben [1, 9]

A Központi Statisztikai Hivatal április végi jelentés [20] szerint márciusban mintegy 56 ezer fő veszítette el az állását, közülük 54 ezren gazdaságilag inaktívvá, 2 ezren pedig munkanél-külivé váltak. [2, 20, 31]

A Magyar Nemzeti Bank 5000 vállalatot bevonva hajtott végre egy kutatást a koronavírussal kapcsolatosan és a sok elhangzott intézkedés mellett azt tartják

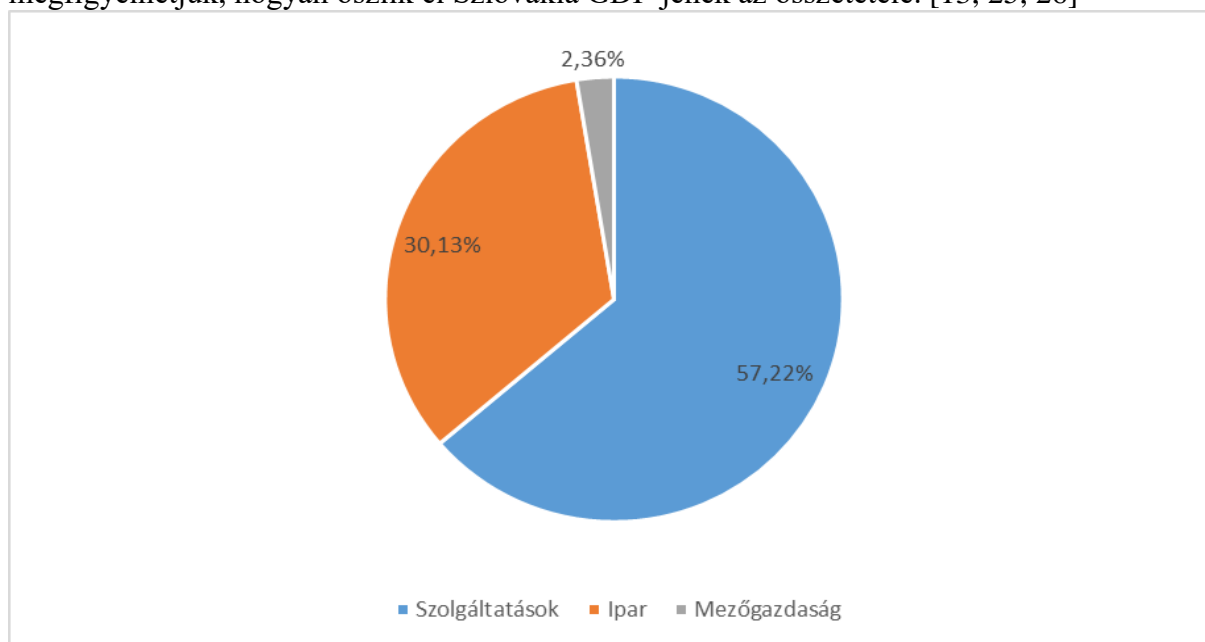
a legfontosabbnak, hogy a likviditás fenntartása ne ütközzön problémákba, miközben a célzott támogatások szerepe is felértékelődik a körükben. [22]

Magyarország a járvány elleni védekezésre – beruházásra, béremelésre, munkahelyek megvédésére és újak teremtésére, eszközbeszerzésre, valamint adókedvezmények nyújtására együttesen a hazai össztermék közel öt százalékát fordítja. [2, 9]

### Szlovákia

Szlovákiát, a világ többi országához hasonlóan, a COVID-19 járvány negatívan érintette. A szlovák gazdaság rendkívül magas nyitottsága a külső reálgazdasági szempontból nagy sebezhetőséget, de más sokkokat is okoz, amelynek jelenleg tanúi vagyunk. [25, 26]

Szlovákia gazdasága ahogy említettük nagyon nyitott és az export 2018-ban a GDP 96%-át tette ki, és emellett nagyon függ az autóiipar működésétől. A következő ábrán megfigyelhetjük, hogyan oszlik el Szlovákia GDP-jének az összetétele. [13, 25, 26]



3. ábra: Szlovákia GDP összetétele [13]

### Csehország

A cseh gazdaság több mint hat éves növekedése megállt az első negyedévben és a járvány hatásait figyelembe véve további csökkenés várható.

Az első becslés szerint a GDP visszaesését a külkereskedelmi mérleg jelentős romlása és a beruházási aktivitás visszaesése okozta. A háztartások fogyasztása visszafogott volt, míg a gazdaságot az állami fogyasztás ösztönözte.

Marek Rojíček a Cseh Statisztikai Hivatal vezetője az előállt gazdasági helyzetről elmondta, hogy az ipari termelés a tavalyi ciklikus lassulás felé haladt és a dinamika januárban és februárban sem változott nagyban. Március folyamán azonban a koronavírus elterjedése elleni küzdelemre adott válaszként számos vállalat csökkentette a termelést, és több esetben gyakorlatilag le is állította azt. Ezért az autóiiparban a termelés több mint negyedével esett vissza, miközben a legközelebbi alvállalkozók pedig egytizeddel. [6]

A márciusi több mint 15% -os csökkenés a mérnöki tevékenységet, a számítógépek, az elektronikus és optikai eszközök gyártását, valamint az italgéártást is érintette. Az ipar helyzetét később az export negatív fejleményei tükrözték. Egyfelől a márciusi megnövekedett kereslet miatt a termelés kissé növekedett az élelmiszeriparban, valamint a gyógyszeriparban és a papírparban is, azonban az építőipart eddig nem befolyásolta jelentősen. [6]

Általában minden olyan szolgáltatás, amely a turizmushoz köthető Csehországban is jelentősen visszaesett. A teljes negyedévben a szolgáltatások értékesítése 4,3% -kal csökkent az előző év azonos időszakához viszonyítva, ebből a visszaesés márciusban több mint 10% volt. Tehát a vendéglátás, szállások, éttermek értékesítése a felére csökkent márciusban. Ezzel szemben növekedés jellemezte az információs és kommunikációs tevékenységeket, valamint a futár és postai szolgáltatásokat. [6]

### **Lengyelország**

A lengyel gazdaság az előrejelzések szerint az EU-ban a legkevésbé érintett ország lesz a COVID-19 világjárvány okozta negatív hatások tükrében, annak ellenére, hogy a vírus véget vetett a Lengyelországban folyamatosan zajló gazdasági növekedésnek. [32, 34]

A Világbank Lengyelország gazdaságára szakosodott vezető elemzője szerint Lengyelország fiskális helyzete jobb, mint a régió többi országának és gazdasága ellenállóbb a koronavírus világjárvány hatásaival szemben, ebből kifolyólag középtávon Lengyelország még a válság következményeiből is profitálhat. [32]

Savescu, aki a Világbank elemzőjeként Lengyelországot vizsgálta a jelenlegi pozitív kimenetelt az segítette elő, hogy noha a lengyel gazdaság hasonló kihívásokkal néz szembe, mint a régió többi országa, fiskális helyzete jobb és a diverzifikációnak, valamint a versenyképességnek köszönhetően ellenállóbbnak bizonyul. [32]

Lengyelország azonban az egyetlen olyan EU tag ország, ahol az infláció ebben az évben növekedni fog, de a szakértők szerint maga az infláció kontroll alatt van.

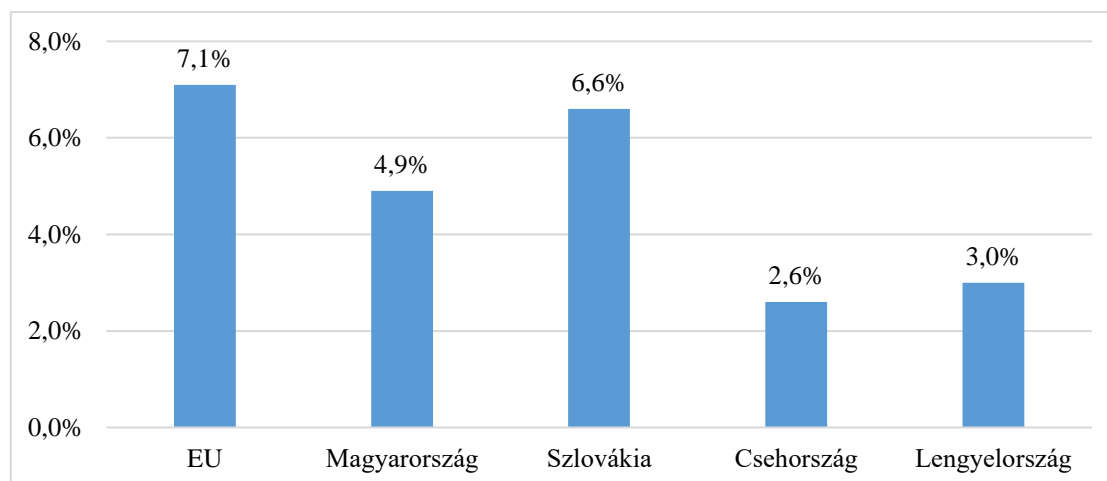
Lengyelország gazdasága azonban nem kerülheti el a koronavírust és a gazdasági hatásait. A kínálat és a kereslet szenvedése, a bizonytalanság a fogyasztók és a befektetők körében, valamint az ország legnagyobb kereskedelmi partnerei közötti recesszióknak negatív hatása van az exportra. [32, 34]

A lengyel gazdaság azonban nem könnyelheti el a biztos sikert, hiszen az idő előrehaladtával, valamint a járvány további alakulása további veszélyt tartogat. Az alacsonyabb belső kereslet és a járvány második hulláma súlyosabb következményekkel járhat a munkaerőpiacra és ezért a válság által leginkább érintett ágazatokban fennáll a tartós munkahely-vesztés kockázata. [32, 34]

A szakértő szerint középtávon Lengyelország profitálhat a globális ellátási láncokon belüli átrendezésekből. A pandémia idején a kereskedelem zavara és bizonyos áruk hiánya miatt az EU és az országok és a vállalkozások, ideértve az EU gyártó cégeit is, át kívánják helyezni a műveleteket más, versenyképes piacokra és jelen esetben az Lengyelország is lehet. [32]

### **A Visegrádi Négyekre vonatkozó legfontosabb gazdasági hatások**

A 3. ábrán láthatjuk az Eurostat legfrisebb jelentése szerint, hogyan alakul a munkanélküliség. Láthatjuk, hogy az Európai Unió átlagos munkanélküliségi szintje 7,1 százalékon helyezkedik el és a V4-ek mindegyik ez alatt az érték alatt van. Szlovákia esetében 6,6 százalék, Magyarország esetében 4,9 százalék, Lengyelországban 3 százalék és Csehországban pedig 2,6 százalékos a jelenlegi munkanélküliség aránya. Mind a 4 ország esetében kijelenthető, hogy a világjárvány után a munkanélküliségi arányok megnövekedtek. [27]



4. ábra: Munkanélküliség változása – 2020 június – saját szerkesztés az Eurostat adatai alapján [14]

Az 1. táblázatban a GDP növekedés volumenét kutattuk fel szezonális adatok alapján és 4 negyedévet vettünk alapul. A 2019-es év utolsó két negyedévet egészítettük ki a 2020-as év első negyedével és a legfrisebb jelentéseknek köszönhetően már a 2020-as év második negyedévének GDP-re vonatkozó adatai is elérhetőek és feltudtuk használni.

Látható, hogy a 2019-es év utolsó két negyedévében még pozitív értékeket tudtak produkálni a Visegrádi Négyek, viszont a 2020-as évben először is a gazdasági fellendülés is alábbhagyott, majd bekövetkezett egy nem várt katasztrófa – a COVID-19 világjárvány megjelenése és a járvány okozta gazdasági hatások. Láthatjuk, hogy a 2020-as év első negyedévében az Európai Unió növekedése megtorpant és Szlovákia, valamint Csehország gazdasága már ekkor megérezte a csökkenő tendenciát. Magyarország és Lengyelország az első negyedévben még kisebb GDP növekedést tudott elkönyvelni 2 százalékos, illetve 1,7 százalékos növekedéssel. A 2020-as év második negyedéves jelentései már sokkal rosszabbak lettek a várakozásoknak megfelelően a járvány miatt okozta hatások miatt. Az Európai Unió átlagosan több, mint 14 százalékos GDP csökkenést könyvelhet el. Magyarország a 13,5 százalékos csökkentéssel közelít ehhez az átlaghoz. Csehország és Szlovákia GDP-nek alakulása valamivel jobb eredményeket mutat, hiszen Csehország 10,7-es, míg Szlovákia 12,1 százalékos csökkenést jeleztek előre. Lengyelország a Visegrádi Négyek közül kicsit kilóg, hiszen a járvány a lengyel gazdaságot a jelen pillanatig annyira nem viselte meg, mint a többi országét és a 2020-as év második negyedévében nyilvánosságra hozott jelentés alapján a GDP csökkenés 7,9 százalékra tehető.

1. táblázat: A GDP növekedés volumene a V4 országokban

A GDP növekedés volumene (szezonális adatok alapján)	Százalékos változás az előző év azonos negyedéhez képest			
	2019Q3	2019Q4	2020Q1	2020Q2
EU	1,6	1,2	-2,5	-14,1
Magyarország	4,7	4,4	2,0	-13,5
Szlovákia	1,9	2,0	-3,8	-12,1
Lengyelország	4,1	3,5	1,7	-7,9

Csehország	2,3	2,0	-2,0	-10,7
------------	-----	-----	------	-------

*Források: Eurostat alapján saját szerkesztés [13, 14]*

A 2. táblázatban a szezonális munkanélküliség alakulását figyelhetjük meg 5 időszakra bontva az elmúlt 1 évig visszamenően a V4-ek viszonylatában. A megfigyelt időszak 2019 júniusától terjed egészen a 2020-as év júniusának végéhez a legaktuálisabb Eurostat adatokat felhasználva, valamint a táblázat másik szempontból is megfigyeli a munkanélküliséget az adott időszakban, viszont itt a konkrét személyek számát vizsgátuk meg ezres értékekben kifejezve, hogy hány munkanélkülit tartanak nyilván az adott országban. [18]

Láthatjuk, hogy a mért időszak az EU átlágtól kezdve a V4 országokon át növekvő tendenciát mutat. Az EU átlag 7,1 százalékot mutat és igaz, hogy a V4-ek mindegyik az átlag alatt helyezkedik el – Szlovákia, 6,6 százalék, Magyarország 4,9 százalék, Lengyelország 3 százalék, Csehország 2,6 százalék. Az előrejelzések viszont arra engednek következtetni, hogy ezek az értékek még tovább fognak növekedni és a munkanélküliség növekedni fog. [19, 25]

A százalékos arányok megvizsgálása után ráterünk a munkanélküliek pontos számaira országonként. Csehországban a munkanélküliek száma a koronavírus okozta hatásokkal együtt 139 000 munkanélküli személyre szökkent fel, Szlovákiában 181 000 munkanélkülit tartanak nyilván jelen pillanatban, Lengyelországban 520 000 munkanélkülről beszélhetünk és Magyarország esetében is magas a munkanélküliek becsült száma, amely körülbelül 265 000-re tehető.

*2. táblázat: Szezonális munkanélküliség alakulása a V4 országaiban (% és munkanélküliek száma ezerben) [14]*

	Arány (%)				Személyek száma (ezerben)					
	Jún. 19	Már. 20	Ápr. 20	Máj. 20	Jún. 20	Jún. 19	Már. 20	Ápr. .20	Máj. 20	Jún. 20
EU	6,6	6,5	6,7	7	7,1	14 199	13 808	14 324	14 742	15 023
Csehország	1,8	2,1	2,2	2,4	2,6	98	111	117	126	139
Magyarország	3,4	3,7	4,1	4,8	4,9	161	169	191	222	265
Lengyelország	3,3	2,9	2,9	2,9	3	553	490	492	500	520
Szlovákia	5,8	5,8	6,4	6,5	6,6	157	158	175	179	181

## DISZKUSZIÓ ÉS BEFEJEZÉS

A tanulmányunk témakörét mélyebbre hatóan kutatva a rendelkezésre álló szekunder adatokból arra következtethetünk, hogy a Visegrádi Csoport országai is erősen megéreztek, főleg gazdasági szempontból a 2020-as év tavaszán begyűrűző koronavírus járvány okozta hatásokat. A négy ország előzetes jelentései alapján, valamint a legfrisebb publikált és közzé tett adatai szerint a GDP csökkenés jelentős, de a legutóbbi júniusi kimutatás szerint valamelyest mérsékelődött a márciusi előrejelzésekhez képest, viszont ez a folyamat még nem ért véget és a járvány alakulása még nagyban befolyásolhatja az egyes országok gazdaságait. A munkanélküliség kérdéskörében szinten fellelhetőek hasonlóságok, mivel a vizsgált országok mindenyikében már az első hónapokban több 10 ezer munkavállaló vált munkanélkülivé és ahogy haladunk az év vége felé ezek a számok 100 ezres méreteket is mutathatnak, de itt is meg



kell említeni, hogy a járvány alakulása és a kormányok intézkedései ezt nagyban átalakíthatják még.

Összeségében tehát a négy ország hasonló elveken működő gazdaságai miatt fellelhetőek hasonlóságok, mint a járványra való reagálásaiban, mint az egyes intézkedések miatti gazdasági visszaesésekben. A V4-ek közül Lengyelországot lehetne megemlíteni kisebb kivételként, mivel az ország gazdasága annyira nem függött az autóipartól, mint a három másik ország, de egyéb területeken viszont Lengyelország is rosszul teljesített és a felélénkülő járványügyi helyzet a jövőbeli kilátásokat még nagyban átalakíthatja

Annak érdekében, hogy az Unió állampolgárai, vállalkozásai és tagállamai támogatást kapjanak a COVID-19-világjárvány okozta gazdasági visszaesésből való kilábaláshoz, az EU vezetői egy uniós helyreállítási terv kidolgozásáról állapodtak meg. Az uniós vezetők július 21-én megállapodtak a 2021–2027-es időszakra szóló teljes költségvetésről, amelyet 1824 milliárd euróban állapítottak meg. A többéves pénzügyi keretből (MFF) és a Next Generation EU (NGEU) keretében teendő rendkívüli helyreállítási erőfeszítésből álló csomag segíteni fogja az EU-t a COVID-19-világjárvány utáni újjáépítésben, továbbá támogatni fogja a zöld és digitális átállást célzó beruházásokat. [12, 30]

Ezek az eszközök kiegészítik azt a három, összesen 540 milliárd EUR értékű biztonsági hálót, amelyet az EU már korábban létrehozott a munkavállalók, a vállalkozások és az uniós országok támogatására. Ez a pénzügyi keret természetesen a V4 országainak számára is egy lehetőséget nyújthat a gazdaság mielőbbi helyreállításához. [12, 30]

E nyugtalanító kilátások fényében a politikai döntéshozók számára az elsődleges prioritás az egészségügyi válság kezelése és a rövid távú gazdasági károk visszaszorítása. Hosszabb távon a hatóságoknak átfogó reformprogramokat kell végrehajtaniuk a gazdasági növekedés alapvető mozgatórugóinak javítása érdekében, amikor a válság megszűnik. [15]

A COVID-19 járvány kitörése számos vállalkozást kényszerített bezárássra, ami a legtöbb iparágban példátlanul megszakította a kereskedelmet. A kiskereskedők és a márkák sok rövid távú kihívással néztek és néznek szembe, például az egészséggel és biztonsággal, az ellátási láncsal, a munkaerővel, a cash flow-val, a fogyasztói kereslettel, az értékesítéssel és a marketinggel kapcsolatosan egyaránt. Ezen kihívások sikeres leereagálása azonban nem garantálja sem az ígéretes jövőt, sem pedig a jövőt általánosan. Ennek oka az, hogy amint átjutunk ezen a világjárványon, egy egészen más világba kerülünk, mint a kitörés előtt tapasztaltunk. [11] Az idő múlásával és a COVID-19 elleni oltás vagy gyógymód megalkotásával is egyre valószínűbbé válik, hogy a világjárvány tartós hatással lesz a gazdaság szerkezetére. Valószínűleg nem minden ágazatot érint majd egyenlő mértékben, de néhányuk minden bizonnyal nehézségekbe ütközik, vagy akár tartós hatásokat fog tapasztalni, amelyek a szokások, preferenciák és technológiák megváltozásában lesz látható. [10, 15]

## IRODALOMJEGYZÉK

- [1] ADÓ. *Nagyot ütött a vírus a magyar gazdaságon*. 2020. Wolters Kluwer. [online]. [cit. 2020.08.13]. Interneten elérhető: <https://ado.hu/cegvilag/nagyot-utott-a-virus-a-magyar-gazdasagon/>
- [2] BAGÓ, J. *Járvány és munka*. 2020. Új Munkaügyi Szemle. I. ÉVFOLYAM 2020 / 3. SZÁM
- [3] BALDWIN, R., TOMIURA, E. *Thinking ahead about the trade impact of COVID-19*. 2020. [online]. [cit. 2020.08.13]. Interneten elérhető: <https://voxeu.org/content/economics-time-covid-19>
- [4] BARTIK, A., BERTRAND, M., LIN, F., ROTHSTEIN, J., UNRATH, M. *Measuring the Labor Market at the Onset of the COVID-19 Crisis*. University of Chicago, Becker

- Friedman Institute for Economics Working Paper, (2020-83).  
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3633053>
- [5] BARUA, S. *Understanding Coronanomics: The economic implications of the coronavirus (COVID-19) pandemic*. 2020. SSRN Electronic Journal <https://doi.org/10/ggq92n>
- [6] ČESKÝ ŠTATISTICKÝ ÚRAD. *Koronavirus zasadil ekonomice tvrdou ránu*. 2020.. [online]. [cit. 2020.08.13]. Interneten elérhető: <https://www.czso.cz/csu/czso/koronavirus-zasadil-ekonomice-tvrdou-ranu>
- [7] CORONAVIRUS AND THE LABOR MARKET. *What this means for business?* 2020. [online]. [cit. 2020.08.13]. Interneten elérhető: <https://www.stopthetraffic.org/coronavirus-labour-market-means-business>
- [8] CRAVEN, M., MYSORE, M. SINGHAL, S. SMIT, S., WILSON. *COVID-19: Implications for business*. March 2020, Executive Briefing
- [9] CSIZMADIA P., ILLÉSY M. *A nagy leállás: a magyar munkahelyek közel fele került veszélybe*. 2020. [online]. [cit. 2020.08.13]. Interneten elérhető: [https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/Csizmadia-Illessy\\_A\\_virus\\_es\\_a\\_munka-F.pdf](https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/Csizmadia-Illessy_A_virus_es_a_munka-F.pdf)
- [10] DIAS, M. C., JOYCE, R., POSTEL-VINAY, F., & XU, X. *The challenges for labour market policy during the Covid-19 pandemic*. 2020. Fiscal Studies. 1-9. <https://doi.org/10.1111/1475-5890.12233>
- [11] DONTU, N., GUSTAFSSON, A. *Effects of COVID-19 on business and research*. 2020. Journal of Business Research, 117, 284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- [12] EUROPEAN COMMISSION. *Recovery plan for Europe*. 2020. [online]. [cit. 2020.08.13]. Interneten elérhető [https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response/recovery-plan-europe\\_en](https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response/recovery-plan-europe_en)
- [13] EUROSTAT. *GDP down by 12.1% and employment down by 2.8% in the euro area*. 2020. [online]. [cit. 2020.08.13]. Interneten elérhető: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10545332/2-14082020-AP-EN.pdf/7f30c3cf-b2c9-98ad-3451-17fed0230b57>
- [14] EUROSTAT. *Unemployment statistics*. 2020. [online]. [cit. 2020.08.13]. Interneten elérhető: [https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Unemployment\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Unemployment_statistics)
- [15] HARARI, Y. N. *The world after coronavirus*. 2020. [online]. [cit. 2020.08.13]. Interneten elérhető: <https://www.ft.com/content/19d90308-6858-11ea-a3c9-1fe6fedcca75#>
- [16] KAPICKA, M., RUPERT, P. *Labor markets during pandemics*. 2020. UC Santa Barbara. [online]. [cit. 2020.08.13]. Interneten elérhető: [http://www.covid-19-research-conduit.org/wp-content/uploads/2020/04/Kapi%C4%8Dka\\_Rupert\\_Epidemics\\_latest.pdf](http://www.covid-19-research-conduit.org/wp-content/uploads/2020/04/Kapi%C4%8Dka_Rupert_Epidemics_latest.pdf)
- [17] KELLY, J. (2020). *The Coronavirus Effect: Here Are The Jobs That Will Be Added And Lost*. Forbes. 2020. [online]. [cit. 2020.08.13]. Interneten elérhető: <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2020/03/19/the-coronavirus-effect-here-are-the-jobs-that-will-be-added-and-lost/#6048ea4b2a1c>
- [18] KORCSMÁROS, E. *Költségátékony foglalkoztatási formák?!*. (2019). In: Annales Tomus XI : A (köz) pénzügyi kultúra - nemzeti és határon túli kutatási eredmények: A (köz) pénzügyi kultúra - nemzeti és határon túli kutatási eredmények. Németh Erzsébet. Budapest: Budapesti Metropolisz Egyetem, 2019, P. 115-124.
- [19] KORCSMÁROS, E. *Malé a stredné podniky z pohľadu foriem zamestnanosti na Slovensku*. (2018) Verejná správa a regionálny rozvoj = Public administration and regional development : vedecký časopis Vysoké školy ekonómie a manažmentu

- verejnej správy v Bratislave : Ekológia a manažment. = Public administration and regional development Roč. 14, č. 2 (2018), s. 80-88. ISSN 1337-2955
- [20] KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL. Munkanélküliség gyorstájékoztató. 2020. [online]. [cit. 2020.08.13]. Interneten elérhető: [http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/mun/mun2003.html?fbclid=IwAR1a7n1wsURk3Zblm-LETnmGt\\_a2fjOnMnAaoteyGKn-OHudq2SOH2cM70](http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/mun/mun2003.html?fbclid=IwAR1a7n1wsURk3Zblm-LETnmGt_a2fjOnMnAaoteyGKn-OHudq2SOH2cM70)
- [21] MADÁR, I. *Hoz-e a koronavírus gazdasági válságot?*. 2020. [online]. [cit. 2020.08.13]. Interneten elérhető: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200302/hoz-e-a-koronavirus-gazdasagi-valsagot-417659>
- [22] MNB. *Az MNB koronavírus gazdasági hatásait vizsgáló felmérésének eredményei*. 2020. [online]. [cit. 2020.08.13]. Interneten elérhető: <https://www.mnb.hu/sajtoszoba/sajtokozlemenyek/2020-evi-sajtokozlemenyek/az-mnb-koronavirus-jarvany-gazdasagi-hatasait-vizsgalo-vallalati-felmeresenek-eredmenyei>
- [23] MONTENOVO, L., JIANG, X., ROJAS, F. L., SCHMUTTE, I. M., SIMON, K. I., WEINBERG, B. A., WING, C. *Determinants of disparities in covid-19 job losses* (No. w27132). National Bureau of Economic Research. 2020. [online]. [cit. 2020.08.13]. Interneten elérhető: <https://www.nber.org/papers/w27132.pdf>
- [24] PÉNZCENTRUM. *McKinsey: így fertőzi meg a gazdaságot a koronavírus - itt vannak a forгатókönyvek*. 2020. [online]. [cit. 2020.08.13]. Interneten elérhető: <https://www.penzcentrum.hu/otthon/mckinsey-igy-fertoz-meg-a-gazdasagot-a-koronavirus-itt-vannak-a-forगतokonyvek.1091066.html>
- [25] POÓR, J., ANTALIK, I., ENGLE, D. ALLEN. *Labor shortages and labor retention in key positions in Hungary and other CEE countries 2017-2018*. Research monograph, J. Selye University, Komárno, 2019.
- [26] POÓR, J., VINOGRADOV, S., TŐZSÉR Gy., ANTALIK I., HORBULÁK Zs., JUHÁSZ T., KOVÁCS I., NÉMETHY K., MACHOVÁ R. *Atypical Forms of Employment on Hungarian-Slovakian Border Areas in Light of Empirical Researches*. Acta Polytechnica Hungarica, 14 (7), 123-141, 2017 <https://doi.org/10.12700/aph.14.7.2017.7.8>
- [27] POULIAKAS, K., BRANKA, J. *EU Jobs at Highest Risk of COVID-19 Social Distancing: Will the Pandemic Exacerbate Labour Market Divide?*. 2020. IZA Discussion Paper No. 13281, [cit. 2020.08.13]. Interneten elérhető: <https://ssrn.com/abstract=3608530>
- [28] PORTFOLIO. *Ez a koronavírus 5 legsúlyosabb gazdasági hatása Magyarországon és Európában*. 2020. [online]. [cit. 2020.08.13]. Interneten elérhető: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200323/ez-a-koronavirus-5-legsulyosabb-gazdasagi-hatasa-magyarorszagon-es-europaban-421110>
- [29] SMIT, S., HIRT, M. BUEHLER, K., LUND, S., GREENBERG, E., GOVINDAJARAN, A. *Safeguarding our lives and our livelihoods: The imperative of our time*. 2020. [online]. [cit. 2020.08.13]. Interneten elérhető: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/safeguarding-our-lives-and-our-livelihoods-the-imperative-of-our-time>
- [30] SZIJÁRTÓ, N. *Az Európai Unió gazdasága és a koronavírus (COVID-19): Az Európai Bizottság útkeresése*. Kihívások 236. Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Világgazdasági Intézet
- [31] TÁRKI. *A koronavírus-járvány gazdasági és társadalmi következményei*. 2020. [online]. [cit. 2020.08.13]. Interneten elérhető: <https://tarki.hu/index.php/koronavirus-jarvany-gazdasagi-es-tarsadalmi-kovetkezmenyei>
- [32] TILLES, D. *World Bank: Polish economy more resistant to virus than others in region and could even benefit*. 2020. [online]. [cit. 2020.08.13]. Interneten elérhető:

- <https://notesfrompoland.com/2020/06/12/world-bank-polish-economy-more-resistant-to-virus-than-others-in-region-and-could-even-benefit/>
- [33] TOKIC, D. *Long-term consequences of the 2020 coronavirus pandemics: Historical global-macro context*. 2020. Journal of Corporate Accounting and Finance. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22448>
- [34] WORLD BANK. *The Global Economic Outlook During the COVID-19 Pandemic: A Changed World*. 2020. [online]. [cit. 2020.08.13]. Interneten elérhető: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/06/08/the-global-economic-outlook-during-the-covid-19-pandemic-a-changed-world>
- [35] WORLD HEALTH ORGANIZATION. *COVID 19 strategy update*. 2020. [online]. [cit. 2020.08.13]. Interneten elérhető: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/06/08/the-global-economic-outlook-during-the-covid-19-pandemic-a-changed-world>
- [36] ZÁDORI, I., NEMESKÉRI ZS., SZABÓ SZ. *Deglobalizáció vagy reglobalizáció? Munkaerőpiac a vírus előtt, alatt és után*. 2020. Új Munkaügyi Szemle, 1(3), 2-13.

## INNOVÁCIÓ ÉS TERÜLETISÉG. EGY BUDAPESTI KERÜLET VÁLTOZÁSA NAPJAINKBAN

Ildikó LAKI–Krisztina SCHOTTNER<sup>1</sup>

### ABSTRACT

As the capital of Hungary, Budapest is the driving force of culture, education, science and, most importantly, economic life. A report summarizing the results of a selection made in the spring of 2020 research, which sought to describe the changing relations of the ninth district, most territorial and social context. The district has undergone a number of changes over the past 10 years; population and housing growth, territorial and social rehabilitation processes. The district is divided into four city sections, each of which draw a specific line around himself. The Inner Ferencváros and József Attila housing estate operating district "in place" units, the Outer Ferencváros remaining industrial areas with low population numbers and the Middle-Ferencváros, which is in the city's dynamic, actively developing areas of daily life.

### KEYWORDS

territorial and social context, developing areas, activity, lifestyle

### BEVEZETŐ

Tanulmányunk Budapest egyik legdinamikusabban fejlődő kerületének rövid bemutatására vállalkozik az elmúlt közel 10 év vonatkozásában. A IX. kerület Budapest azon kerülete, mely a rendszerváltozást követően a lakásprivatizáció elsődleges célpontjaként valósította meg a problémás lakások, épületek felszámolását, a rehabilitáció nyugat-európai gyakorlatának átültetését, valamint a dzsentrifikálódást.<sup>2</sup>

E tényezők mindegyike olyan innovatív fejlesztéseket is elindított, amelyek az elmúlt időszakban már látványos formában színesítik a kerület, egyben Budapest életét.

A tanulmány egyfelől egy rövid ismertetést ad a kerület történetéről, helyzetéről, melybe beágyazódik a legfontosabb adatok köre – így a lakosság szám és változása, a lakásállomány változása, továbbá a korosztályi megoszlás. Az elemzés és értékelés során arra voltunk kíváncsiak, vajon a kerület milyen változáson ment keresztül az elmúlt évtizedben, a területi és társadalmi viszonyrendszerek folyamatos átalakulása mellett. Az adatok bár egyik oldalról képesek csak bemutatni mindazt, amit vizsgáltunk, ennek ellenére úgy gondoljuk a sikeres dinamikus fejlődés vonalait láthatóvá váltak.

### A kerület rövid története

„Ferencváros” a Főváros IX. kerületének régi-új neve. A Pest városkapuin kívül emelt városrész 1792-ben I. Ferenc trónra lépésének alkalmából kapta nevét. Az 1879-ben Pest, Buda és Óbuda

---

<sup>1</sup> Dr. Laki Ildikó, docens, laki.ildiko@uni-milton.hu – Dr. Schottner Krisztina, oktatási rektorhelyettes, schottner.krisztina@uni-milton.hu

<sup>2</sup> 2020-ban a Ferencvárosi Önkormányzat megbízásából a Homo Oecologicus Alapítvány kutatást végzett a kerület szociális szolgáltatásainak minősége témájában. E tanulmány ezen kutatás az elméleti alapjait használja fel, melyben a szerzők részt vettek kutatóként, elemzőként.

egyesítésével kialakult Budapest kerületei közül, a IX-es sorszámot kapta az akkor már a mai kiterjedésével azonos városrész.” [1]

A főváros napjaink egyik legdinamikusabban fejlődő kerületének tekinthetjük a IX. kerületet, a Ferencvárost. A kerület kiépülése a „19. század második felében a nagyarányú iparosítással egy időben zajlott. A Pest, Buda, Óbuda egyesítése után a IX. kerületnek nevezett városrész határait Budapest sugaras-gyűrűs településszerkezetének két sugara képezte: az Üllői út és a Soroksári út (illetve a vele párhuzamos Duna-part). A beépítés a gyűrűk mentén eltérő, kifelé haladva egyre kevésbé városias arculatú egységeket eredményezett.”[2 ]

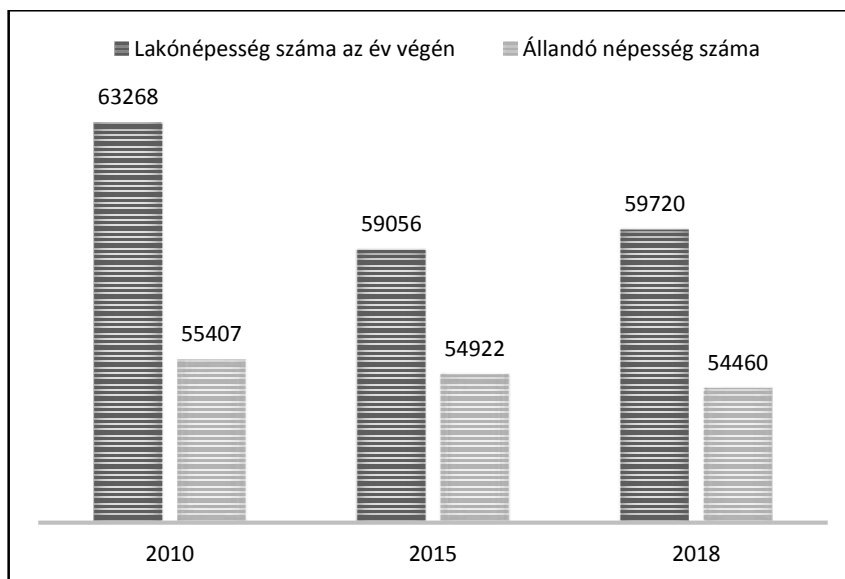
A kerület első beépült területe a Belső-Ferencváros volt, ahol leginkább 3-4-5 emeletes bérházak épültek fel. E terület adott helyet leginkább a kulturális és közintézményi hálózatnak. A Középső-Ferencváros a klasszicista építészet megtestesítője, a régi Ferencváros hangulatát idézi. A Külső-Ferencváros területét leginkább a nyomortelepek jellemezték – A Mária-Valéria telep és a Kiserdő-telep. E telepek a József Attila lakótelep felépítéséig tulajdonképpen fennálltak. E területre koncentráltak továbbá az iparitevékenységek, funkciók is.

„A kerület a Duna bal partján fekszik, területe 1253 ha. Természettáji szempontból a Pesti-síkság része, délnyugaton a Ráckevei-Soroksári-Duna-ág választja el a Csepel-szigettől, nyugati határa a Duna főmedre. Közigazgatásilag a Belváros déli szomszédja (Vámház körúton és a Kálvin térnél), északnyugatról az Üllői út mentén a Könyves Kálmán körútig a VIII. kerülettel, azon túl pedig a X. kerülettel szomszédos a Határ útig. Ferencvárostól délkeletre a XIX. és a XX. kerület helyezkedik el.” [3 ]

### Ferencváros mai képe

A Ferencváros beépítettsége összességében városias, különösen a Ferencváros belső részén, ahol a mind vertikális, mind horizontális tagozódás nagy. A kerület egészében magas az emeletes lakóházak aránya (90,8%), amely az elmúlt évtizedben a Ferencváros belső egységében épült sok új lakóház miatt jelentősen megnövekedett. Az emeletes épületek aránya még több (kb. 95%), mivel a kerületben igen sok az emeletes irodaépület és a különböző közösségi szintér.

A lakásoknak közel fele 1946 előtt épült, 100-140 éves egykori bércaszárnya, ugyanakkor ebben a kerületben épült fel a legtöbb lakás is 1990 óta (24, % - [4 ])

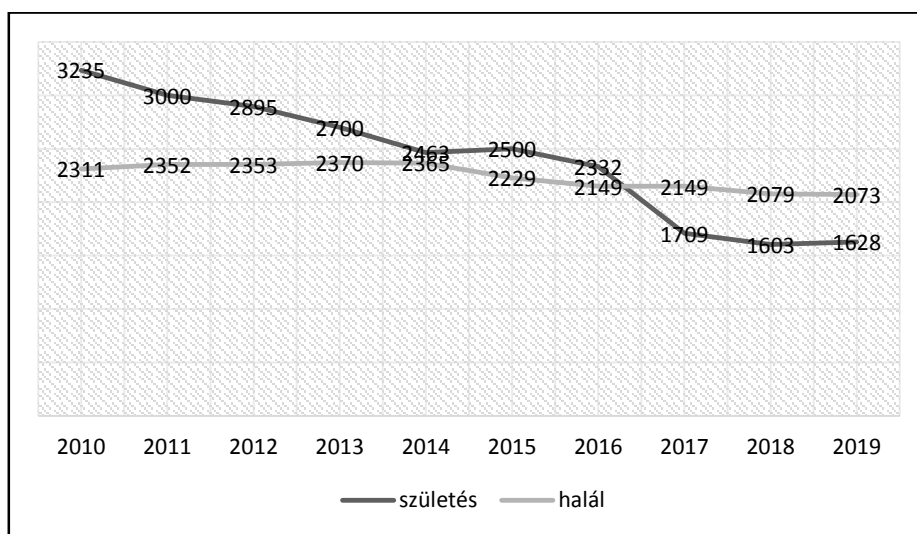


1.sz. ábra: Lakó- és állandó népesség a Ferencvárosban (fő)<sup>3</sup> 2010-2018 között [5 ]

<sup>3</sup> Lakónépesség: az adott területen lakóhellyel rendelkező és másutt tartózkodási hellyel nem rendelkező személyek, valamint az ugyanezen területen tartózkodási hellyel rendelkező személyek együttes száma.

A kerület állandó lakosainak száma 2001 és 2011 között 5069 fővel (8,2%-val) csökkent. 2011 és 2019 között 2743 fővel (4,8%-val) emelkedett. 2010 és 2018 között az állandó lakosok száma nem számottevően csökkent, míg a lakónépesség számaránya 3548 fővel. „Az adatforrásokhoz kapcsolódó bizonytalanságok miatt nehéz mérleget vonni, mindenesetre az megállapítható, hogy a kerületben élők között jelentős arányt tesznek ki a tartózkodási, tehát nem állandó jelleggel itt élő lakosok (melyet a magánbérlakások magas aránya is alátámaszt), és hogy nagyobb számú lakosság él úgy a kerületben, hogy nincsen helyben bejelentett lakcíme. [6 ]

A rendelkezésre álló adatok alapján azt is láthatjuk, hogy a kerület születési és halálozási számarányai milyen mértékben járultak hozzá a kerület lakosságának változásához. A kerületi adatokból látható, hogy a születések száma a felére csökkent a vizsgált időszakban (3235 főről – 1628 főre), míg a halálozási számarány csupán 9%-os.

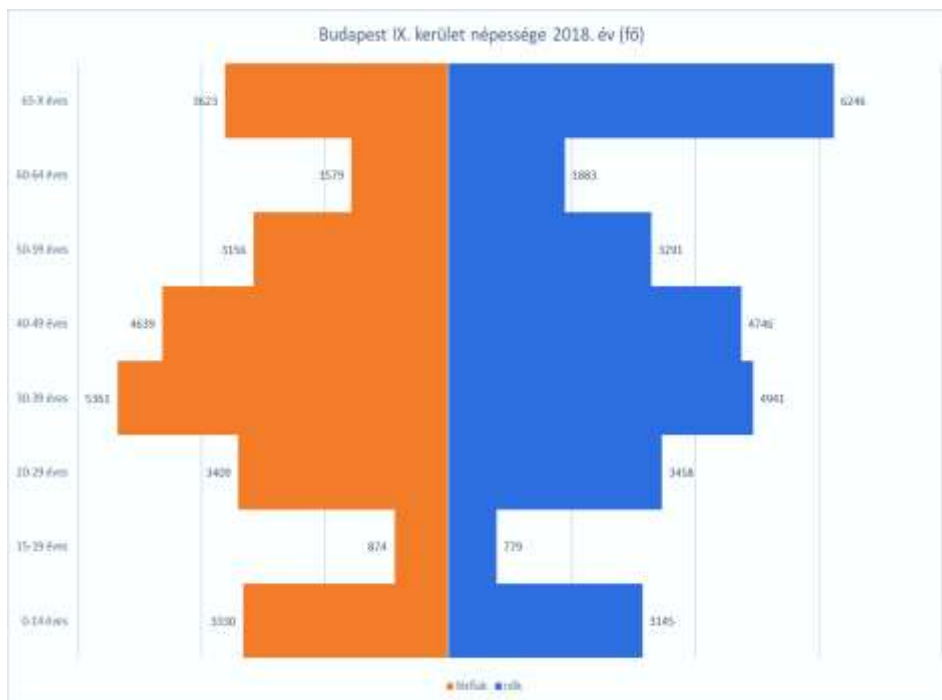


2.sz. ábra: Születési és halálozási számok fő/év (2010-2019 között) [7]

A kerület lakosságának 2018. évi, aktuálisnak tekinthető korfáját nézve az alábbiakat láthatjuk.

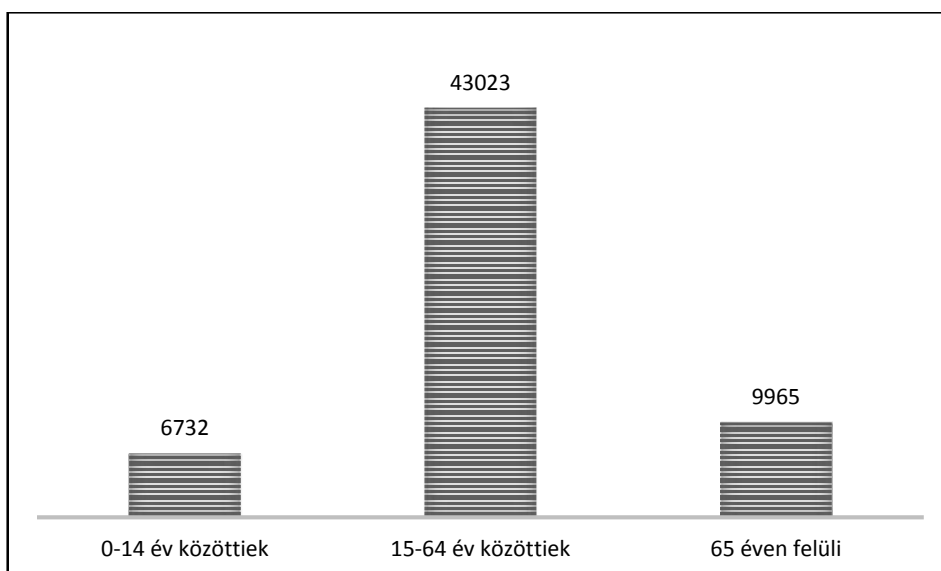
Állandó népesség: az adott területen lakóhellyel rendelkező személyek száma.





1.sz. diagram: Korfa – Budapest, 9. kerület – 2018. évi adatok alapján [8]

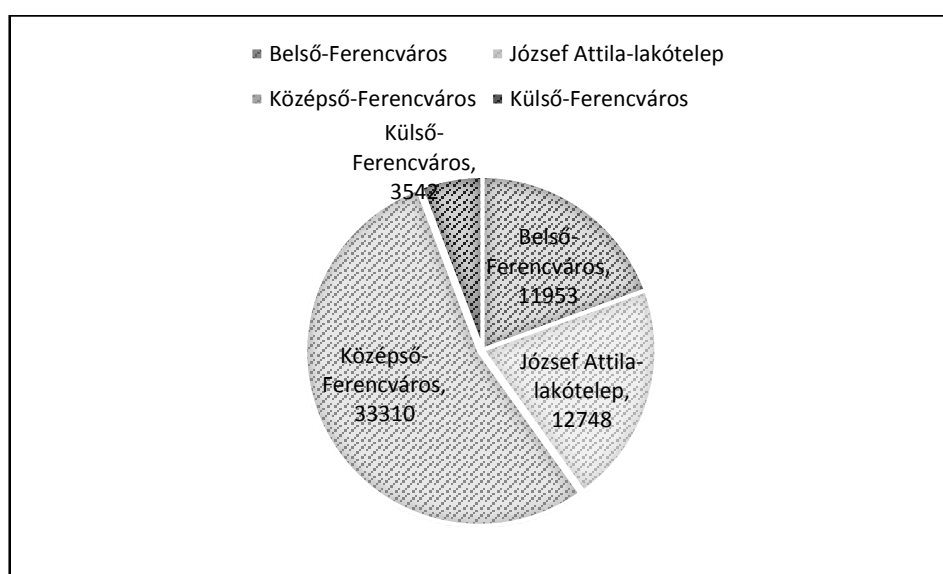
A kerület lakosságára összességében hasonló – életkorral és nemmel összefüggő - jellemzőket tudunk felvázolni, mint az ország lakosságának egészére. A kerület esetében is elmondható folyamat az idősödés, a 65+-os korosztály körében a nők felülreprezentálják a férfiakat, a többi korosztályban többnyire kiegyensúlyozott a megoszlás. A kerületi lakosság biztos pontját a 30-49 éves korosztály alkotja, potenciális jövőképét ők jelentik. A fiatal korosztály esetében fennállhat az a veszély, hogy még nem döntötték el, biztosan maradnak-e a kerületben vagy sem. Jövőképük egyfajta folyamatos változáson megy keresztül, ezért a helyi identitástudat kiépítésében csak részben jelenthetnek mérvadó szerepet. A kerület másik feltétlenül nem megjelenő csoportját alkotja a lakásbérlő - magyar és külföldi lakosok köre. Az ő esetükben hezitálást láthatunk, hiszen többnyire átmeneti vagy tartós, de nem végleges helyben maradás jellemzi életterületüket. Ez a kerület lakosságszámának változásában nem jelent mérvadó változást, ellenben a humánszolgáltatások kihasználása, igénybevétele oldaláról igen.



3.sz. ábra: Korosztályi megoszlás – 2018. (fő/korosztályi csoport) [9]



A kerület négy városrészből áll, melyek mindegyik egy-egy sajátos vonalat húz maga köré. A Belső-Ferencváros és a József Attila lakótelep a kerület „egyhelyben” működő egységek, a Külső-Ferencváros megmaradt ipari terület, alacsony lakosságszámmal, valamint a Középső-Ferencváros, mely a város dinamikus, aktívan fejlődő területeként van jelen a mindennapokban. A városrészek lakosságának száma 2011. október 1-jén, a 2019. január 1-jei közigazgatási állapot szerint alakult.



4.sz. ábra: A népszámlálási lakónépesség (2011) – 2019. január 1-jei közigazgatási állapot szerint [10]

A fenti diagramon látható, hogy a lakosok több mint fele (54%) az állandó változást élő Középső-Ferencvárosban él, közel egynegyedük pedig a József Attila lakótelepen (21%), valamint a Belső-Ferencvárosban (19%).

Míg ez utóbbi két területi egység inkább a tartós, állandó lakosok életszintere, addig a Középső-Ferencváros már sokkal heterogénebb e tekintetben.

A IX. kerület esetében is – hasonlóan a főváros többi kerületére vonatkozóan – a helyi társadalom aktív szereplői a nem magyar állampolgárok.

2019.január 1-jén a Ferencvárosban a lakónépesség száma 52 247 főt (100%) tett ki, melyből az érvényes lakóhellyel rendelkezők száma 48 330 fő (92,5%), érvényes tartózkodási hellyel pedig 8917 fő (17,06%) rendelkezett. A kerületben élő nem magyar állampolgárok száma ugyanebben az évben a bevándorolt, menekült, letelepedett és egyéb kategóriába tartozók száma 4115 főt tett ki. Ez a lakónépesség 7,9%-át alkotja. Ami a bevándoroltak számát illeti,

csak 9 kerületben vannak kevesebben a KSH irányadó statisztikája szerint, mint Ferencvárosban. Ugyanakkor a hivatalosan menekült státuszban regisztrált nem magyar állampolgárok tekintetében csak 5 kerületben vannak többen, mint a IX. kerületben. A letelepedett státuszú nem magyar állampolgárok számát tekintve 13 kerületben vannak kevesebben, mint a kutatás tárgyául szolgáló Ferencvárosban. Kerületi összehasonlításban egyébiránt mind a bevándoroltak és mind a letelepedett státuszúak körében a X. kerület, Kőbánya a leginkább meghatározó.

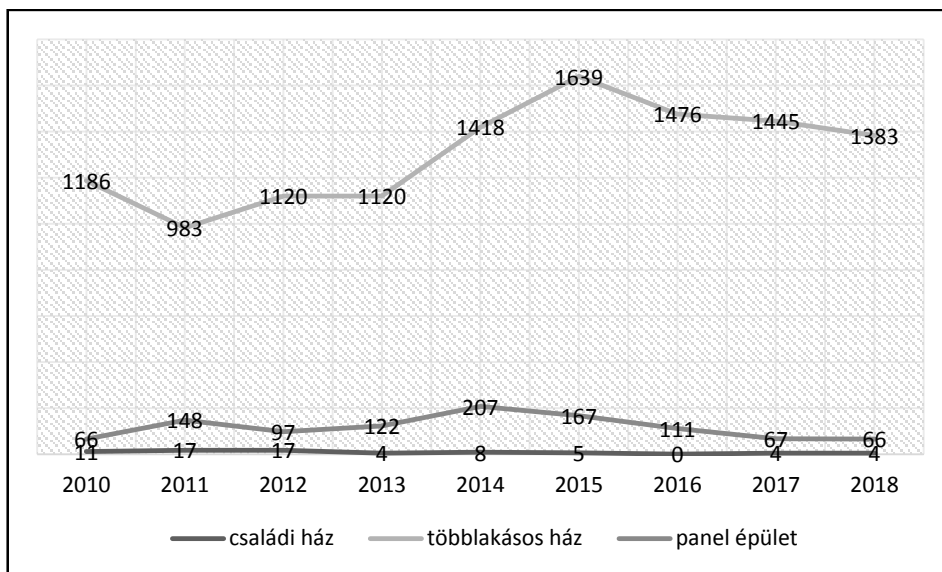
A kerületre vonatkozó adatok azt is jelzik, hogy a külföldiek (bevándoroltak, menekültek, letelepedett státuszúak) ferencvárosi jelenléte nem számottevő. Ugyanakkor az óvodák és bölcsődék a kerületen kívüli lakhellyel rendelkező gyermekeket is felvehetnek intézményeikbe, ezért feltételezhető, hogy a kerületben dolgozó külföldiek a kerületi fenntartású óvodák, bölcsődék szolgáltatásait veszik igénybe gyermekeik számára.

A kerület nemzetiségi és vallási megoszlását vizsgálva csak a 2011-es adatok állnak rendelkezésünkre. Az adatok tükrében látható, a kerületben élők 80,7% vallotta magát magyarnak, 2,1% cigánynak, 1,8% németnek, továbbá egyéb nem hazai nemzetiségűek 4,5%. A válaszadók 18,2%-a nem kívánta megnevezni, illetve nem adott választ erre a kérdésre.

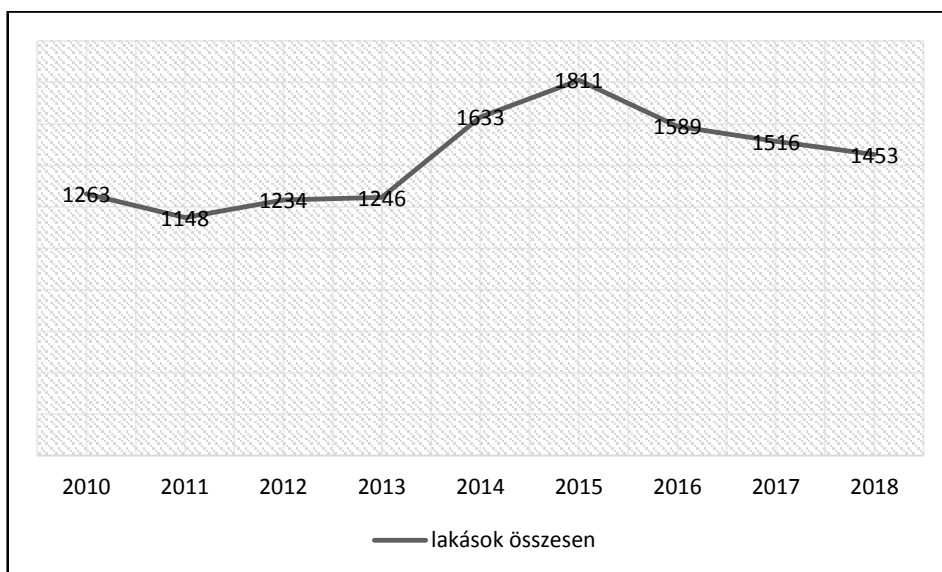
### **Lakáshelyzet a IX. kerületben**

„A lakásmobilitás a város- és lakásszociológia egyik legfontosabb kérdése. A hatékony lakásrendszer viszonylag magas lakásmobilitást feltételez, mivel a háztartások ilyen körülmények között képesek arra, hogy rugalmasan reagáljanak a demográfiai, jövedelmi helyzetükben, valamint preferenciáikban bekövetkezett változásokra. Nyilvánvaló, hogy amennyiben intézményes, jogi gátjai vannak a lakásváltoztatásoknak, a társadalomnak többet kell költenie lakásra, mint amennyi optimális lenne. Az alacsony lakásmobilitás azt jelenti, hogy a családok nem képesek rugalmasan alkalmazkodni a lakásigények változásához, és lesznek háztartások, amelyeknek a lakásfogyasztása elmarad attól a szinttől, amelyet jövedelmeik és preferenciáik alapján megengedhetnének maguknak, és fordítva: a lakás piac merevsége miatt a háztartások arra fognak törekedni, hogy már egy korábbi életszakaszban magas lakásfogyasztási szintet érjenek el, és ez tartós túlfogyasztást eredményez.” [11 ]

Az 1990-es éveket követően tehát az egyik legintenzívebb lakásépítési program indult el – több időszakban - a kerületben. A 2010 és 2019 közötti időszakban drasztikus lakásszám emelkedés tapasztalható (20 553 db), melynek feltételezhető oka, a 2010 és 2015 közötti gazdasági életben bekövetkezett változások köre, másfelől a különféle családpolitikai kezdeményezések társadalmi szintre történő beléptetése. A 2010 és 2018 között a kerületben 70 családi házat, 11 770 lakást és 1051 panelépületet adtak át használatra.



1.sz. grafikon: Ingatlanok száma 2010-2018 között [12]

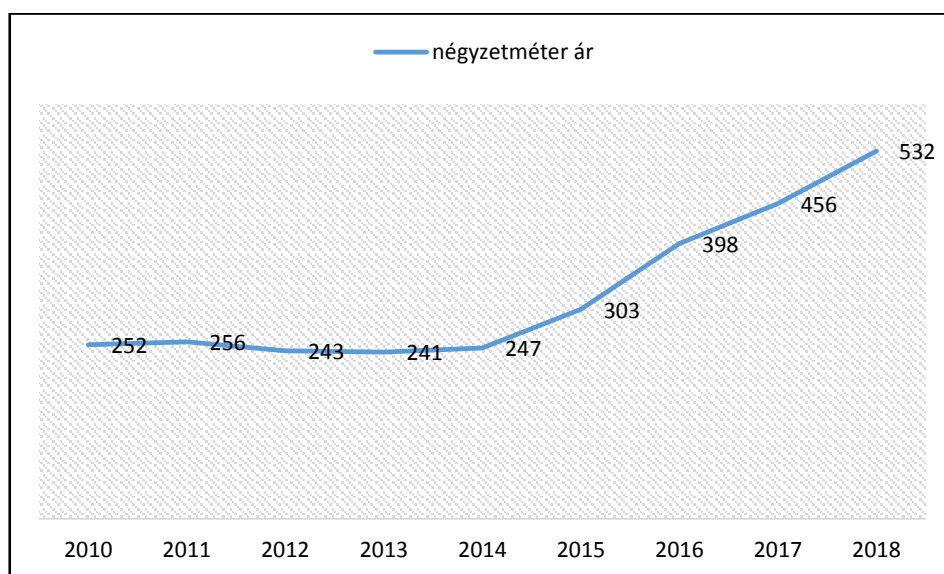


2.sz. grafikon: Lakások száma (db) összesen (2010-2018 között) [13]

Az ingatlanépítés adataiból az alábbiak láthatóak kerületi szinten. A vizsgált időszak alatt a lakásépítések gyorsütemben valósultak meg a kerületben. 2014-2017 között különösen a 2015-ben kiemelkedően magasnak tekinthető a többlakásos ingatlanok és a panellakások száma. A lakásszámok emelkedésével párhuzamosan az is látható, hogy a lakások négyzetméter ára is emelkedik. A területi megoszlásokban egyértelműen a Közép-Ferencváros ingatlanjainak ára a legmagasabb. E területeken lévő ingatlanok négyzetméterára 2010-2018 között 300-585 eFt közötti összeget ölelt fel, míg a Belső-Ferencváros ingatlanjainak négyzetméter ára 2010-ben 220 eFt, 2015-ben viszont már 350 eFt-os átlagárat ért el. A József Attila-lakótelep esetében az

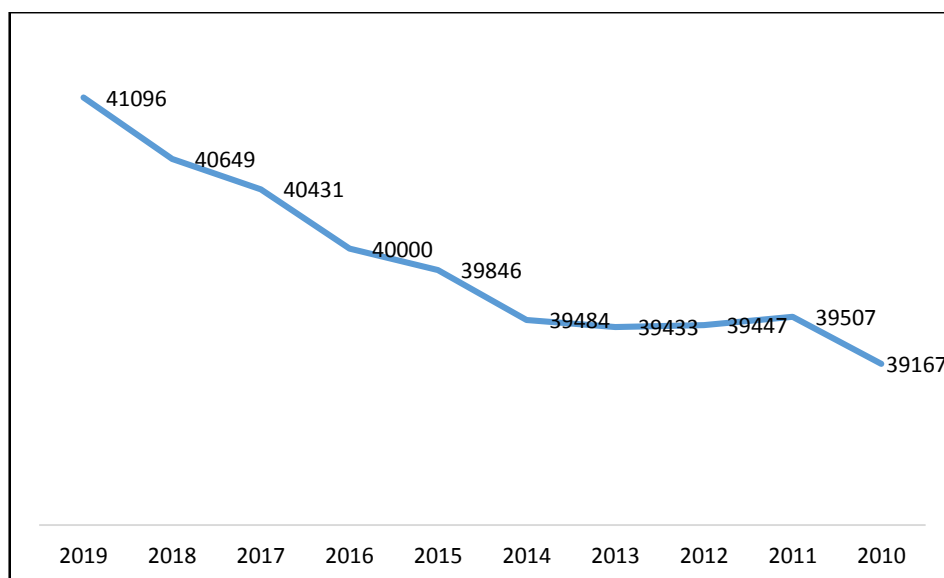
átlagnégyzetméter árak 195 és 260 eFt összeget tettek ki. A kerület külső, inkább ipari területként megjelenő egységében, a Külső-Ferencvárosban a négyzetméter árak 188-220 eFt összegre tehetőek. Összehasonlítva a négy területi egységet, egyértelműen látható tehát, hogy a Középső-Ferencváros -elsősorban új építésű ingatlanjai – 2010-2018. között jelentős négyzetáremelkedést mutatnak. Ugyanakkor lassan felzárkózni látszott – ha nem is ilyen drasztikus mértékben – a Belső-Ferencváros területe is.

A IX. kerület átlag lakásnégyzetméter árait 2010-2018. között a 3.számú grafikon szemlélteti.



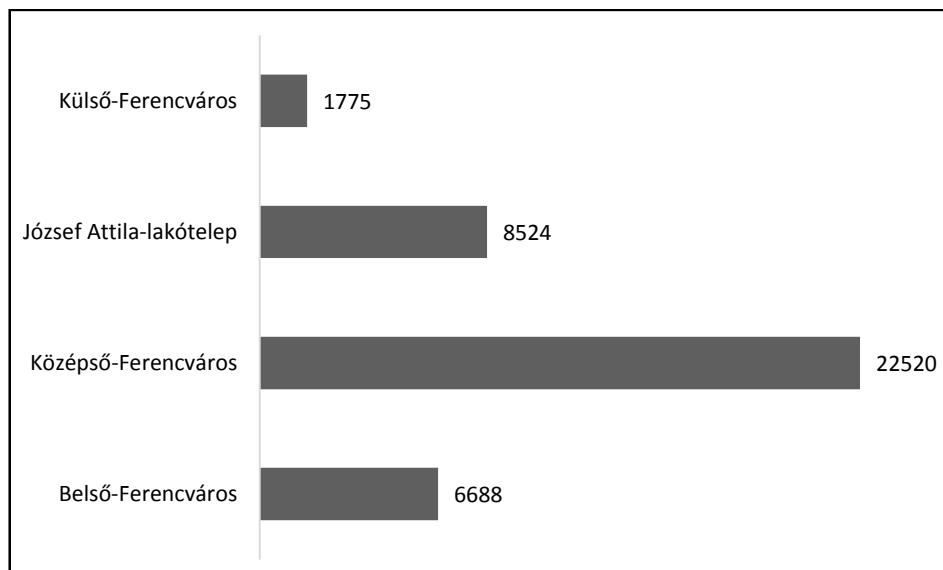
3.sz. grafikon: Átlagnégyzetméter árak (ezer Ft) a IX. kerületben (2010-2018 között) [14]

A lakásnégyzetméter árakat vizsgálva elmondható tehát, hogy 2010 és 2018 között több mint kétszeresére emelkedett a lakások négyzetméter ára. Míg 2010-ben az átlag négyzetméterár 252e Ft volt, 2018-ban 532 eFt-ra emelkedett. A szórásban egyértelműen a Középső-Ferencváros új építésű ingatlanjai, valamint a Belső-Ferencváros egyes területein lévő polgári típusú lakásaira jellemző e kiemelkedően magas összeg.



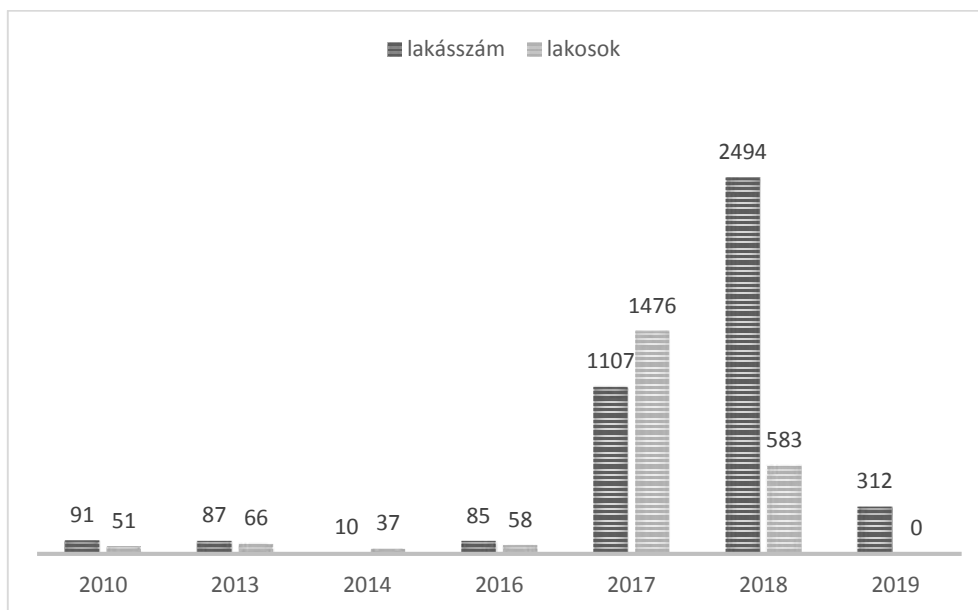
5.sz. ábra: Lakásszámváltozás 2010-2019 között (db) Ferencvárosban [15]

A részletes kerületi-területi egységekben/városrészekben egyértelműen látható a Középső-Ferencváros kiugró lakásszáma, valamint a József Attila-Lakótelep élhetőségét igazoló szintén magas számadat.



6.sz. ábra: Lakások a kerület területi egységeiben (db) 2011. október 1-jén, a 2019. január 1-jei közigazgatási állapot szerint [16]

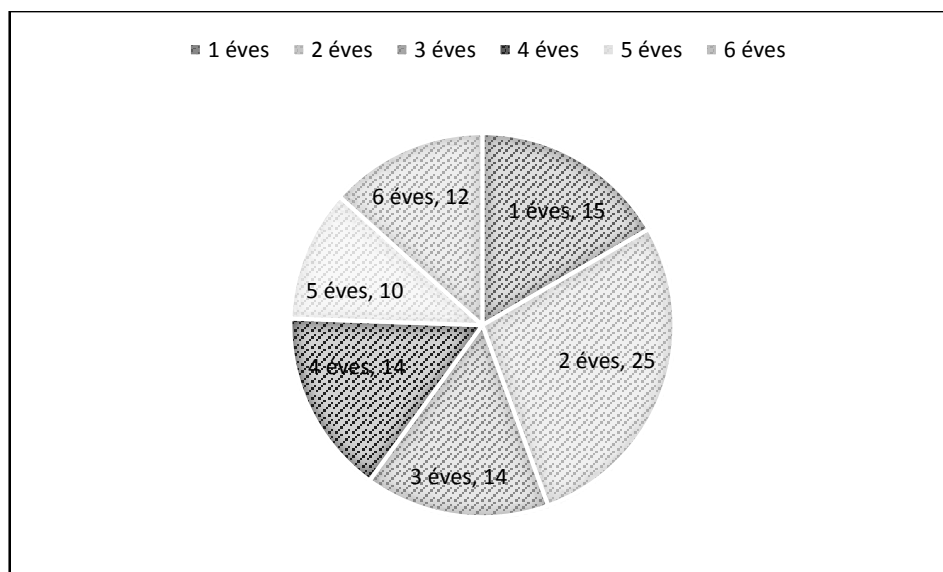
A kerületről szóló korábbi fórumok beszámolóí szerint: „Budapest IX. kerületében az elmúlt évtizedekben megvalósult fejlesztések eredményeként 1200 lakás újult meg, több mint ezer család költözhetett modern otthonba. Csak az önkormányzat által kezdeményezett projektekre több százmilliárd forintot költöttek részben saját forrásból, részben pályázati pénzek felhasználásával. A hosszú távú projekt meghozta a magánbefektetők építési kedvét is, az elmúlt két évtizedben több mint 150 lakóingatlan-fejlesztést valósítottak meg vállalkozások, amelyek során összesen 7 ezer új lakás épült. Összesen 76 ezer négyzetméternyi park, játszótér jött létre a kerületben. „Középső-Ferencváros, A IX. kerület közel 80 hektáros, 44 tömbnyi városrésze. A komplex fejlesztés elindításának idejében az eredetileg sem túl magas presztízsű városrész erősen leromlott állapotba került. 1990-ben Ferencváros jelentős mértékben a budapesti átlag alatt maradt szinte minden lényeges társadalmi viszonyokat tükröző mutatóban (foglalkoztatottak, iskolázottság, jövedelmi viszonyok). A városmegújítási akciók sikerének köszönhetően, a IX. kerületben a 2000-es évek derekára sikerült megállítani az elvándorlást, sőt egy azóta is tartó intenzív beköltözési folyamat figyelhető meg” [17]



7.sz. ábra: Használatba vett ingatlanok száma és lakosok száma 2010-2019. között a Ferencvárosban [18]

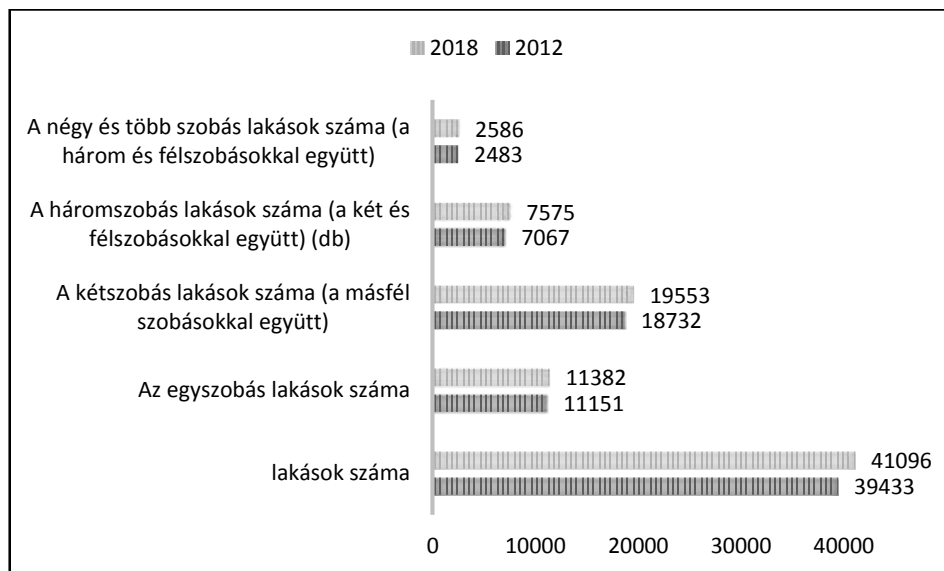
A 2016-os éveket követően 2016 és 2017 között 76,8%-os, 2017 és 2018 között 44,3%-os emelkedés látható az új ingatlanok átadásának számában. Ezzel párhuzamosan 2017-ben nagyarányú lakosságszám emelkedés is észrevehető ezen ingatlanokhoz kapcsolódóan, mely a már korábbiakban leírtakat erősíti meg. (Például a különböző kedvezmények bevezetésének eredményeként.)

A lakosságszám emelkedésének további befolyásoló tényezője a 0-6 éves korúak számarányának emelkedése, mely az alábbiak szerint alakult az elmúlt közel egy évtizedben; az új ingatlanokban 2010 és 2019 között összesen 90 fő 0-6 éves gyermek rendelkezik bejelentett lakcímmel, ez az új ingatlanba költöző „össz” beköltözők vonatkozásában elenyészőnek tekinthető. A 2171 fő (100%) beköltöző 4,1%-a (90 fő) 0-6 év közötti gyermek. Ebből arra következtethetnénk, hogy az új építésű ingatlanokban egyértelműsíthető a kisgyermekes párok, illetve családok beköltözésének ténye.



8.sz. ábra: 0-6 évesek száma az új épületek lakosságszámának függvényében (életkor/fő) [19]

A kerületbe történő (oda)vándorlások, illetve (el)vándorlások száma az elmúlt évtizedben szintén változást mutat. Míg 2010-ben 2430 fő költözött a kerületbe, addig 2018-ban már 3668 fő, azaz közel másfélszeres az odaköltöző lakosok száma. Ugyanakkor a belföldi elvándorlás száma is emelkedett, 2010-ben 1769 fő költözött el a kerületből, s ez a szám 2018-ban 3222 főre emelkedett, amely szintén a másfélszeres lakosság elvándorlás jelent a vizsgált időszak alatt.



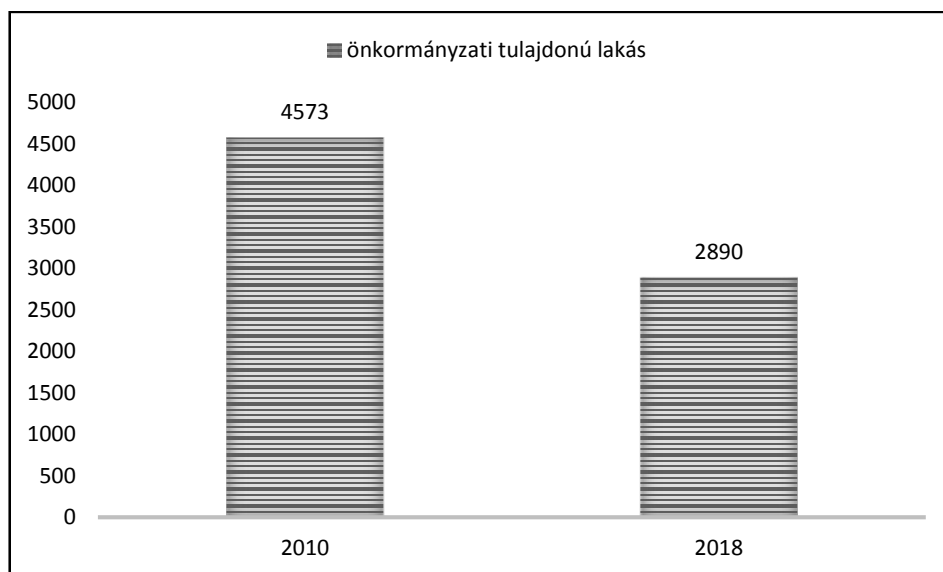
9.sz. ábra: Lakásállomány és a lakástípusok száma (db) [20]

A Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján a lakásállomány és lakástípusok (csak 2012-től regisztrált adat a KSH keretében) szerint legnagyobb arányban az egy, valamint a két (beleértve a másfél szobás lakásokat is) szobás lakások a legnépszerűbbek, a négyszobás lakások háttérbe szorulásával szemben. A háromszobás lakások köztes helyét feltételezhetően a gyerekszám befolyásolja, azaz a gyermektelen elsősorban az ennél kisebb lakásokat keresik maguknak, míg az egy-két gyermekkel rendelkezők a kétszobás ingatlanokat preferálják.

Az 1990-es éveket követően a lakásprivatizáció, az önkormányzati ingatlanok, lakások értékesítése minden kerület gondolkodásának középpontjába került.

A tulajdonviszonyok az elmúlt 30 évben jelentősen átalakultak, bár még jelen vannak az önkormányzati tulajdonú ingatlanok, de sem azzal a feltételrendszerrel működnek, mint az 1990-es éveket megelőzően. A kerületben az alábbiak szerint alakultak a tulajdonviszonyok:





10. ábra: A IX. kerületi önkormányzati tulajdonú lakások év/db [21]

„A hazai lakásállomány tulajdonosi szerkezetét vizsgálva meghatározó kérdés, hogy az adott személy vagy család saját vagy más tulajdonban lévő lakásban él-e. Magyarországon európai összehasonlításban is magas arányban a lakosság 90-92% része él saját tulajdonban lévő ingatlanban. A magyar lakosság közel 8-10% -a bérlő lakását, amelynek tulajdonosa vagy az állam vagy az önkormányzat vagy magánszemély, illetve vállalkozás lehet. Fontos megjegyezni, hogy ez az arány némiképp bizonytalan, mivel a bérlő adott magántulajdonú lakások nyilvántartása, statisztikai besorolása nem egyértelmű, vagy nem ismert. [22] A tulajdonosi szempontból a magántulajdonú lakások mellett elhanyagolható az önkormányzati tulajdonosi pozíció, közvetett módon mégis kimutatható a települési helyhatóságok szerepe és felelőssége a lakáspiaci viszonyok tekintetében. Mivel a lakások túlnyomó többsége klasszikus lakófunkciót elégít ki, az önkormányzatnak van kimutatható felelőssége az ott élők életminőségéért, lakhatásáért, illetve az épített környezet fejlődéséért, alakulásáért.

Az 1993. évi LXXVIII. törvény a lakások és helyiségek bérletéről, valamint az elidegenítésükre vonatkozó egyes szabályokról rögzíti, hogy az önkormányzatok az említett 3 elv alapján, önkormányzati rendelet keretében határozhatnak a lakbérek nagyságáról. A szociális alapú bérbeadás háttérben a főleg nagyvárosi önkormányzati tulajdonú lakások rossz állapota, alacsony komfortfokozata áll. A már említett üres lakások között vannak kifejezetten szanálási céllal kiürítették, így ezek későbbi további hasznosítása (felújítás vagy lebontás és helyére új lakások építése, azt követően pedig értékesítés vagy bérbeadás lehetőleg piaci áron) szerepel a lehetőségek között.”[23]

A IX. kerület esetében tehát látható, hogy 2010 és 2018 között 64,2%-kal csökkent az önkormányzati tulajdonban lévő ingatlanok száma. A lakások bérleti jogának megszerzését piaci alapú bérbeadással adja ki, melyet Budapest Főváros IX. kerület Ferencváros Önkormányzata a Gazdasági Bizottság GB. 150/2015.(VI.17.) számú határozata alapján nyilvános pályázat formájában hirdet meg.

### Összegzés

„Ferencváros kiemelkedő és innovatív gazdasági erővel rendelkező kerület, korábbi jelentős szerepét a hagyományokkal rendelkező és fejlődőképes iparnak és infrastruktúrájának köszönhetően a fővároson belül nem csak fenntartotta, de a tudásközpontú fejlesztések és a magasan iskolázott és aktív társadalmi rétegek ide vonzásával meg is erősítette. A kerület egyaránt rendelkezik hagyományos, de ma is prosperáló ipari telephelyekkel, barnamezős

területeken működő kisvállalkozási központokkal, illetve új, zöldmezős modern iparterületekkel. A helyi kiskereskedelem hagyománya rendkívül erős. A turizmus, a kultúra és szabadidőipar Ferencváros húzó ágazata, amely igen jelentős gazdasági potenciált jelent a jövőben is.” [23]

### Következtetés

A Ferencváros prosperáló jellegét három mutató mentén foglalhatjuk össze; egyfelől elmondhatjuk, hogy a kerületben élők száma – a statisztikai adatok alapján – bár csökkenő tendenciát mutat, azonban az újonnan épülő lakások, ingatlanok további lakosokat foglalnak magukba, akik sok esetben nem jelentkeznek be az ingatlanokba, így számuk nem nyomon követhető. Sok esetben bérlőként vannak jelen, gyakran mindemellett külföldiként. A kerületi lakások száma fokozatosan emelkedik, ahogy minőségük és értékük is, beágyazódva a kerület területi szintű változásaiba. Ez egyértelműen hozzájárul a kerület területi-társadalmi értékének átalakulásához, a lakosság status béli változásához. A kerületben élők összetétele hasonlóan alakul Budapest más kerületeihez – előregedő társadalom, alacsony számú fiatal korosztály. Az itt élő lakosság életminősége a budapesti átlaghoz képest némileg magasabb – jobban kereső, magasabb státusú fiatal felnőttek, családok kedvelt helye.

A jövőkép a változások jegyében következhet be. Az élettér csak a szolidáris, aktív és összetartó közösséggel lesz képes működni. Ehhez szervesen kapcsolódik a biztonságos és megfelelő lakás-és életkörülmények, a fenntartható jövővel, valamint az innovációval, szolgáltatásokat előállító vállalkozásokkal.

A kerület területi sokszínűsége minden ott élő számára képes lesz lehetőséget biztosítani a minőségi és tudatos élethez.

### IRODALOMJEGYZÉK

- [1] Ferencváros rövid története. Letöltés: <http://ferencvaros.web0.vhost.hu/index3.php>)
- [2] CSAPÓ, Tamás, LENNERT Tibor *Budapest településmorfológiája*. Szombathely: Savaria University Press, 2015. 388 p. ISBN: 978-61-5525-146-7
- [3] Ferencvárosi Integrált Területfejlesztési Stratégia 2015.  
Letöltés helye: [http://www.ferencvaros.hu/doks/FOE\\_FoepiteszIroda/ALLAMIGAZGATASI/ITS/ix\\_megalapozo\\_vizsgalat\\_vegl.pdf](http://www.ferencvaros.hu/doks/FOE_FoepiteszIroda/ALLAMIGAZGATASI/ITS/ix_megalapozo_vizsgalat_vegl.pdf)
- [4] CSAPÓ, Tamás, LENNERT Tibor *Budapest településmorfológiája*. Szombathely: Savaria University Press, 2015. 388 p. ISBN: 978-61-5525-146-7
- [5] Helységnévtár 2018-2019.  
Letöltés helye: [http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p\\_lang=HU&p\\_id=29586](http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p_lang=HU&p_id=29586)
- [7] ,[8] ,[9], [10], [11] Helységnévtár 2018-2019.  
Letöltés helye: [http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p\\_lang=HU&p\\_id=29586](http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p_lang=HU&p_id=29586)
- [11] Hegedűs József. Lakásmobilitás a magyar lakásrendszerben. In: *Statisztikai Szemle 79. évf. 2001.12*  
Letöltés helye: [https://www.ksh.hu/statszemle\\_archive/2001/2001\\_12/2001\\_12\\_934.pdf](https://www.ksh.hu/statszemle_archive/2001/2001_12/2001_12_934.pdf)
- [12] ,[13], [14], Ingatlanadattár, Magyarországi lakásárak 2010-2018. Budapest, KSH 2019. (CD formátum)
- [15] [16] Helységnévtár 2018-2019.  
Letöltés helye: [http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p\\_lang=HU&p\\_id=29586](http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p_lang=HU&p_id=29586)
- [17] Ferencvárosi Integrált Területfejlesztési Stratégia 2015.  
Letöltés helye:

[http://www.ferencvaros.hu/doks/FOE\\_FoepiteszIroda/ALLAMIGAZGATASI/ITS/ix\\_megalapozo\\_vizsgalat\\_vegl.pdf](http://www.ferencvaros.hu/doks/FOE_FoepiteszIroda/ALLAMIGAZGATASI/ITS/ix_megalapozo_vizsgalat_vegl.pdf)

- [18], [19] Ferencvárosi Önkormányzat, Közszolgálati Iroda által biztosított adatok
- [20], [21] IX. kerületi adatok. KSH. Letöltés helye: <http://stainfo.ksh.hu/Stainfo/haViewer.jsp>
- [21] [Hegedűs József. Lakásmobilitás a magyar lakásrendszerben. In: Statisztikai Szemle 79. évf. 2001.12](#)  
Letöltés helye: [https://www.ksh.hu/statszemle\\_archive/2001/2001\\_12/2001\\_12\\_934.pdf](https://www.ksh.hu/statszemle_archive/2001/2001_12/2001_12_934.pdf)
- [22] Csider László: *Az önkormányzati lakásgazdálkodás múltja, jelene és jövőbeli perspektívái, különösen a fővárosban és a megyei jogú városokban.* In: Laki Ildikó, Szabó Tamás, *Agglomerációs várostérségi tanulmányok Nagyvárosi, városi és települési dilemmák a 21. században.* Budapest, Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége – Homo Oecologicus Alapítvány, 2017. 207 p. ISBN: 978-9631-2862-12
- [23] Ferencvárosi Integrált Területfejlesztési Stratégia 2015.  
Letöltés helye:  
[http://www.ferencvaros.hu/doks/FOE\\_FoepiteszIroda/ALLAMIGAZGATASI/ITS/ix\\_megalapozo\\_vizsgalat\\_vegl.pdf](http://www.ferencvaros.hu/doks/FOE_FoepiteszIroda/ALLAMIGAZGATASI/ITS/ix_megalapozo_vizsgalat_vegl.pdf)



## **ÖNKÉNTESSÉG A FELSŐOKTATÁSBAN, MINT AZ EGYÉNI KARRIERMENEDZSMENT RÉSZÉ**

**Márta MOHÁCSI<sup>1</sup> - Hajnalka FÉNYES<sup>2</sup>**

### **ABSTRACT**

In this study, we examine the motives behind higher education students' (N=2199) voluntary activity. Besides traditional volunteering, which has the objective of helping others, it is increasingly frequent among young people to take part in novel, career-focused volunteering, which is aimed at networking, the acquisition of professional knowledge, and the possibility to gain experience from various employers ("revolving-door volunteering"). We carry out cluster analysis and find that our sample indeed contains career-focused volunteers, who also find it important to help others, however. It is also revealed that voluntary activity among STEM (in particular, engineering, computer science, and natural sciences) and business students is rarely related to their field of study, implying that they cannot take full advantage of the career advancement potential offered by volunteering.

### **KEYWORDS**

volunteering, career management, higher education students, quantitative analysis

### **BEVEZETŐ**

Napjainkban az önkéntesség, növekvő trendeket mutat Közép-Kelet Európában a felsőoktatási hallgatók körében, és a hagyományos, segítő célú önkéntesség mellett megjelenik az új típusú, karrierépítő önkéntesség is. Ez utóbbi önkéntesség célja, hogy munkatapasztalatokra, kapcsolatokra és szakmai tudásra tegyenek szert a diákok, illetve cél lehet az is, hogy kipróbálják magukat több munkáltatónál (ezt hívja a szakirodalom „forgóajtós” önkéntességnek). Ez alapján az önkéntességre úgy is tekinthetünk, mint egyfajta egyéni karriermenedzsmentre, hiszen a későbbi elhelyezkedést is segítheti az itt szerzett tudás, tapasztalat és a kapcsolati tőke.

A cikk elméleti részében szó lesz a karrier és karriermenedzsment fogalmáról, az önkéntesség definíciójáról, motivációjáról, trendjeiről és a fiatalok, köztük a felsőoktatási hallgatók önkéntes munkájának trendjeiről, motivációjáról is. A dolgozat empirikus felében egy több Közép – Kelet európai országot átfogó kutatás adatai alapján (N=2199) elsőként leválogattuk az egyetemi éveik alatt önkéntes munkát végző hallgatókat (a diákok 46,8%-át), majd az önkéntesség motivációi mentén klaszterelemzést végeztünk, és két hallgatói csoportot különítettünk el. Kutatásunk során, a szakirodalomra építve azt feltételeztük (első hipotézis), hogy mintánkban a segítő célú önkéntesek mellett megjelennek majd a karrierépítő önkéntesek is. Ezután a klaszterek és a háttérváltozók (a diákok neme, a társadalmi háttér hat mutatója, a képzés területe és országa) kapcsolatát néztük meg keresztábrákkal és varianciaelemzéssel. A

---

<sup>1</sup> adjunktus (Assistant Professor), Debreceni Egyetem, Bölcsészettudományi Kar, Szociológia és Szociálpolitika Tanszék (University of Debrecen, Faculty of Humanities, Department of Sociology and Social Policy)

<sup>2</sup> egyetemi docens (Associate Professor), Debreceni Egyetem, Bölcsészettudományi Kar, Szociológia és Szociálpolitika Tanszék (University of Debrecen, Faculty of Humanities, Department of Sociology and Social Policy)

klaszterbe tartozás mellett megnéztük azt is, hogy az önkéntesség kapcsolódott-e a tanulmányok jellegéhez, és ezt is ütköztettük a háttérváltozókkal. Kutatásunk során azt is feltételeztük (második hipotézis), hogy ha nem kapcsolódik az önkéntesség a tanulmányok jellegéhez, kevésbé érvényesülnek a karrierépítő célok a hallgatók körében.

## **ELMÉLETI HÁTTÉR**

### **Karrier és karriermenedzsment**

Soós szerint: „a karrier alatt elsősorban szakmai előmenetelen alapuló, társadalmi és anyagi sikert értünk” [1]. A karrier jelentheti egy embernek a munkában eltöltött idejét, az egyén szakmai kibontakozását, fejlődését, a képességek fejlesztését és az önmegvalósítást. A karrier a munka világában betöltött szerepek sorozata, melynek során elvileg nő az illető presztízse, felelőssége és anyagi elismerése [2], [3]. Napjaikban a munkavállalók karrierjük tervezésénél elsősorban önmaguk igényeinek kielégítését, érdeklődésük fenntartását tartják szem előtt [4].

Az emberi erőforrás menedzsment magában foglalja a karriertervezést, a karriermenedzsmentet, a karrierfejlesztést és a karriergondozást is. A karriermenedzsment tehát az emberi erőforrás menedzsment része, amely lehet egyéni és szervezeti szintű. Szervezeti szinten a karriermenedzsment az alkalmazottak számára teremt fejlődési, előmeneteli lehetőségeket a szervezet életében [5]. Ennek „megjelenését az alkalmazottak motivációs szerkezetének átalakulása, munkahellyel szembeni elvárásainak változása és az egyre képzetesebb, sőt folyamatos fejlesztést, képzést igénylő munkaerő költségeinek emelkedése hívta életre” [6]. A karriermenedzsment szoros kapcsolatban van az emberi erőforrás menedzsment más formáival, sőt a karriermenedzsment egy új szempontú emberi erőforrás menedzsmentet is jelenthet [7].

A szervezeti karriermenedzsment során több eszköz is rendelkezésre áll a vállalatok számára. Lewis és Arnold (2012) megemlíti a képzést és fejlesztést, a mentorprogramokat és a teljesítményértékelést [8]. Emellett Poór és szerzőtársai (2017) kiemelik még a karrierkonzultációkat, formális karrierterveket, projektfeladatokat, kiküldetéseket, rotációt és a munkakör-gazdagítást. „Alkalmazásukat a szervezeti és a munkavállalói célok és igények, a működési keret, valamint az anyagi feltételek is befolyásolhatják” [9].

Lofquist és Dawis (1969) modelljében összehangolta az egyéni és a szervezeti szükségleteket [10]. „Amennyiben az egyén személyisége, képessége, tudása megfelel a szervezeti követelményeknek, munkakörnyezetnek, a szervezet elégedett lesz. Ugyanakkor ez a megfelelés nemcsak egyirányú, hanem kölcsönös. Eszerint ha a szervezet is kielégíti az egyén munkához kapcsolódó szükségleteit, elvárásait, az egyén jól fogja érezni magát a szervezetben, törekedve a magas teljesítményre az összeállítás fenntartása érdekében. Az egyéni elvárásoknak a szervezet lehetőségeivel való összeillése az egyén elégedettségéhez vezet” [11].

Soós szerint: „napjaikban a fiatalabb dolgozók karriertörekvéseit általában a szervezet is támogatja, így a karrierfejlődés számukra viszonylag zökkenőmentes. Ami azonban problémát okozhat például az egyetemi és főiskolai végzettségűeknek, a cégek által előírt többéves szakmai tapasztalat” [12]. Ezt az akadályt segíthet áthidalni a diákok fizetett és önkéntes munkavégzése az egyetemi évek alatt, melyet beírhatnak önéletrajzukba és a munkavállalók figyelembe tudnak venni. Azonban mind a fizetett, mind az önkéntes munkák esetén fontos, hogy azok jellege illeszkedjen a hallgató karrierterveikhez, illetve jó esetben – ha az illető tényleg azon a területen akar elhelyezkedni, amit tanult - a szakjához, képzési területéhez is. A később tárgyalt „forgóajtós önkéntesség” esetén pedig az is előfordulhat, hogy egyes munkák kipróbálása után megváltoznak a hallgatók karriertervei, tudatosabbak lesznek a végzés utáni álláskereséskor, és ez a munkáltatóknak is előnyös, hiszen kisebb a rizikó, hogy az egyén „nem válik be”.

### **Az önkéntesség definíciója és motivációi**

Az önkéntesség három legfontosabb jellemzője, hogy nem kötelező tevékenység (így például a 2012-ben bevezetett Iskolai Közösségi Szolgálat a középiskolákban nem fér bele a definícióba), mások (egyének, szervezet, vagy az egész társadalom) érdekében történik és végül, hogy nem jár érte fizetség. Voicu és Voicu (2003) az önkéntességet ennél szűkebb értelemben definiálja és csak a formális (szervezeti) keretek között zajlót tekinti önkéntes munkának [13]. Wilson (2000) viszont megkülönbözteti a szervezeti tagsággal nem járó programcentrikus önkéntességet és a szervezeti tagsággal járó önkéntességet [14].

Többen kiemelik, hogy az önkéntesség nem tisztán altruista tevékenység, mivel az önkéntesség egyéni haszonnal is jár. Meijs et al. (2003) szerint annál inkább tekinthető önkéntességnek egy adott tevékenység, minél inkább meghaladják a költségei a vele járó hasznot [15]. Dekker és Halman (2003) szerint az önkéntesség motivációi lehetnek belső, egyéni személyiség-jellemzők (pl. segítőkészség, aktivitás, nagylelkűség), de a külső tényezők is (pl. mások véleménye) [16].

Altruista és egoista motivációk is vezethetnek önkéntes tevékenységhez, és megfigyelhető, hogy napjainkban inkább a racionális motivációk dominálnak. Az önkéntesség motivációja tehát lehet altruista, instrumentális (egoista), de vegyes típusú is.

Vita van a kutatók között, hogy az önkéntességre az önkéntes munka vagy az önkéntes tevékenység a helyes kifejezés. Hustinx-Lammartyn (2003) és Mutz (2002) kiterjesztették a munka definícióját, és megalkották a „munka triád fogalmát”, ahol megkülönböztették a „fizetett munkát”, az „önkéntes munkát” (önkéntes, nem fizetett, mások számára végzett) és az „önértékű munkát” (önkéntes, nem mások számára végzett, szubjektív jelentéssel és értékkel bíró) [17], [18]. Az utóbbi két kategória között azonban a határ elmosódik, mivel napjainkban az önkéntesség altruista jellege csökken, nő a szubjektív önértéke, beleértve akár az örömszerzés, a szórakozás szükségletét, motivációját is [19]. Megjelent az ún. szabadidős önkéntesség, bár a szabadidős tevékenységek csak akkor tekinthetők önkéntességnek, ha mások javára is végez munkát valaki a tevékenység során. Ezek a szabadidős önkéntes tevékenységek egyszerre szolgálják az egyén és mások javát, érdekeit [20].

Czike és Kuti (2006) a motivációk két típusát különböztetik meg, a *gyakorlati-pragmatista* motivációkat, ami főleg a fiatalokra jellemző, és az *altruista-idealista* motivációkat, ami inkább az idősebb vallásos emberekre jellemző [21]. Czike és Bartal (2005) a szervezeti keretek között önkénteskedők körében nyolcféle motivációt figyeltek meg: (1) a szegényeken való segítést, (2) a tapasztalatszerzést, (3) a vallás és a hit fontosságát, (4) a kihívást, szakmai fejlődést, (5) az erkölcsi kötelességet, (6) a szabadidő hasznos eltöltését, (7) az új barátok szerzését és végül (8) a közösséghez tartozást. Ez alapján két típus rajzolódott ki. A régi típusú (*tradicionális, közösségi*) önkéntesség (1., 3., 5. és 8. motiváció), ami inkább az idősek körében jellemző, és az új típusú (*modern*) önkéntesség (2., 4., 6. és 7. motiváció), ami pedig inkább a fiatalokra jellemző [22].

Más kutatók is az önkéntesség két típusát különböztetik meg. Ezek közt a tradicionális önkéntesség altruista motivációkra épül (jó másokon segíteni), és fontos benne a szociális interakció és a közösség. A modern önkéntesség motivációi között találjuk a karrierépítést, a személyes és szakmai fejlődést, a szabadidő hasznos eltöltését, a kapcsolatépítést és a munkatapasztalat szerzést [23], [24].

### **Az önkéntesség és a fiatalok**

Wollebæk és Selle (2003) eredményei szerint a tradicionális, értékalapú önkéntesség csökken, miközben a kulturális és szabadidős önkéntesség, a sport- és a fogyatékosokat támogató szervezetek, a szomszédsági csoportok jelentősége nő. Az új típusú önkéntesség rövidebb elkötelezettséggel jár és a szervezetekben erős a fluktuáció [25].

Inglehart (2003) eredményei szerint a fiatalok új, rugalmasabb, kevésbé állandó szervezeti keretek között végeznek önkéntes tevékenységet (főleg karitatív és

sportszervezetekben). Jellemző még a fiatalokra a szabadidős önkéntesség mellett a posztmodern önkéntesség is. Ez utóbbinál maga a részvétel a fontos; mert jó másokkal együtt lenni; mert identitást ad, például a zöld- és békeszervezetekben való részvétel [26].

Stefanescu és Osvat (2011) romániai egyetemisták körében megkülönböztetett önértékű és szakmai tapasztalatszerző motivációkat (kapcsolatépítés, hasonló érdeklődésű körűekkel való találkozás, a szabadidő hasznos eltöltése, sport és kulturális aktivitások tanulása és végzése, információszerzés, készségfejlesztés, könnyebb munkához jutás) és altruista motivációkat (hasznos legyen a társadalomnak, másokért cselekszik, a saját és mások jogainak és érdekeinek védelme). Eredményeik szerint Románia fiataljait inkább kevert típusú motivációk jellemezték, ahol a karrierépítő célok mellett a segítő szándék is fontos volt [27].

Az egyetemisták önkéntességét az is motiválhatja Handy és munkatársai (2010) szerint, hogy beírassák az önéletrajzukba [28]. Azonban ez a motiváció nem olyan erős Közép-Kelet Európában mint például az USA-ban és Kanadában. Ott az állásinterjú a munkáltatók többsége figyelembe veszi azt, hogy volt-e valaki önkéntes, míg térségünkben ez még ritkaságszámba megy. Emellett Handyék kiemelik, hogy az egyetemistáknál a karrierépítő motiváció nem feltétlenül egoista motiváció. Ez inkább csak egy jelzés a munkáltató felé, hogy az illető karriertudatos, és hogy alkalmasabb a feladatra, mint aki nem önkénteskedett.

Ide kapcsolható fogalom a „*kísérletező szocializáció*”, mely nagyobb aktivitást kíván a fiatalok részéről, és a kipróbálás, változtatás és újrakezdés jellemzi. Ezzel összhangban jellemző a fiatalokra az ún. „forgóajtós önkéntesség”, mely rövidebb ideig tart, változatos, és melynek során különféle szervezeteknél próbálhatják ki magukat a fiatalok, segítve ezzel a nekik megfelelő későbbi állás megtalálását [29].

A fiatalok önkéntességének további jellemzője a tőkekonvertálás [30]. Az önkéntességért ugyan nem jár fizetés, de a fiatalok hasznos kapcsolatokra és tudásra (kulturális tőkére) tesznek szert, amit később gazdasági előnyökre válthatnak. Emellett ha egy hátrányos helyzetű diák nem kapja meg otthonról ezeket a tőkéket, az önkéntes munkával is kompenzálhatja hátrányait. Ráadásul az önkéntesség is munka, tehát szocializálja a fiatalokat a munka világára, megtanulják az alapvető munkavégzési szabályokat, szokásokat, csapatmunkát, konfliktusok kezelését stb., amit az egyetemi képzés során feltehetőleg nem sajátíthatnak el.

## ADATOK, VÁLTOZÓK, MÓDSZEREK

Az adatok egy 2018/19-es tanévben felvett, nagymintás hallgatói adatbázisból származnak (N=2199). A kutatás<sup>3</sup> Magyarország keleti régiójának felsőoktatási intézményeiben<sup>4</sup>, valamint négy ország (Szlovákia, Románia, Ukrajna, Szerbia) felsőoktatási intézményeiben<sup>5</sup> folyt. A magyarországi minta (N=1034) kvótás és a karokra, a képzés területére valamint a finanszírozási formára reprezentatív. A határon túli intézményekben törekedtünk a valószínűségi mintavételre, és a hallgatókat csoportosan egyetemi/főiskolai kurzusokon kerestük fel, ahol teljes körűen kérdeztük le őket (N=1165). A mintában nappali munkarendű másodéves BA/BSc képzésű és másod- vagy harmadéves osztatlan képzésű hallgatók szerepeltek.

<sup>3</sup> „Társadalmi és szervezeti tényezők szerepe a hallgatói lemorzsolódásban.”

<sup>4</sup> Debreceni Egyetem, Nyíregyházi Egyetem, Debreceni Református Hittudományi Egyetem, Szent Atanáz Görögkatolikus Hittudományi Főiskola

<sup>5</sup> Babes-Bolyai Tudományegyetem (BBTE), Emánuel Egyetem, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Konstantin Filozófus Egyetem Nyitra, Munkácsi Állami Egyetem, Nagyvárad Állami Egyetem, Partiumi Keresztény Egyetem (PKE), Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem, Selye János Egyetem, Újvidéki Egyetem, Ungvári Nemzeti Egyetem.



A képzési területeket öt kategóriába vontuk össze, úgy hogy nagyjából hasonló arányban szerepeljenek bennük a diákok.<sup>6</sup> A képzés országa szerint 961 magyarországi, 647 romániai, 189 ukrainai, 129 szlovákiai és végül 97 szerbiai kérdeztünk volt. A minta 30,1%-a férfi és 69,9%-a nő volt. A társadalmi háttért egyrészt a szülők iskolai végzettségével (anya és apa elvégzett osztályainak száma), másrészt négy anyagi helyzet mutatóval közelítettük. A család anyagi helyzetét egyrészt az egyes fogyasztási cikkekkel való rendelkezéssel mértük<sup>7</sup> másrészt egy szubjektív anyagi helyzet mutatóval, mely a család anyagi helyzetét a diák csoporttársaihoz viszonyítja (1–5 skálán, ahol 3 jelöli az átlagos helyzetet). A saját anyagi helyzet objektív mérésére egy összevont indexet alkottunk, ahol egyes tartós fogyasztási cikkekkel való rendelkezést vizsgáltunk<sup>8</sup>, a szubjektív mutató<sup>9</sup> pedig azt vizsgálta, hogy telik-e a diáknak jelentős kiadásra is vagy a mindennapi kiadásokra sem telik.

A mintában leválogattuk azokat a diákokat, akik végeztek önkéntes munkát valamilyen gyakorisággal tanulmányaik alatt (46,8%). Ezután az önkéntesség motivációi mentén klaszterelemzést végeztünk (a kérdőívben szereplő nyolc lehetséges motivációt lásd az 1. táblázatban, ezek fontosságát jelölhették a kérdeztettek 1-4 skálán), majd megnéztük a kapott klaszterek és a háttérváltozók kapcsolatát keresztábrákkal és varianciaelemzéssel.

## EREDMÉNYEK

Azok körében, akik végeztek önkéntes munkát valamilyen gyakorisággal, a motivációk alapján klaszterelemzést végeztünk. Az eredmények értékelése során a kétklaszteres megoldást választottuk, mert az volt jól értelmezhető. (A három klaszteres megoldásnál sem különült el a csak segítő célú és a csak karrierépítő önkéntes motiváció, hanem voltak vegyes csoportok.) Az első csoport (449 fő) esetében domináns motiváció a segítő szándék, és a karrierépítő célok nincsenek annyira előtérben, míg a másik csoportban (524 fő) a segítő szándék mellett fontosak voltak a karrierépítő célok is. Tehát a régi típusú, segítő célú önkéntesség mellett nem volt egy tisztán új típusú, karrierépítő motiváció, a karrierépítőknél is fontos volt a segítő attitűd. A karrierépítő önkéntesekre jellemző a szakmai fejlődés célja (a kulturális tőke gyarapítása), a kapcsolatépítés (a kapcsolati tőke növelése) és végül a munkatapasztalatszerzés, ezt feltehetőleg kamatoztatni fogják a munkahelykereséskor és későbbi karrierjükben (1. táblázat).

1. táblázat: Az önkéntesség motivációi mentén képzett klaszterek klaszterközéppontjai (K-means klaszter, 100 iteráció, missing pairwise), a 3 (inkább fontos kategória)-nál nagyobb értékeket vastagon és csillaggal jelöltük

<sup>6</sup> Bölcsész és társadalomtudomány (N=473), gazdasági (N=280), reál: informatika, műszaki és természettudomány (N=350), egyéb, az előbbi kategóriákba nem besorolt pedagógus (N=565), egyéb (N=531).

<sup>7</sup> Az index összetevői: Van-e a családja tulajdonában saját lakás vagy családi ház, öt évnél újabb autó, plazma TV vagy LCD TV, asztali számítógép vagy laptop otthoni internet hozzáféréssel, táblagép vagy e-book olvasó, mobil internet (telefonon vagy táblagépen), mosogatógép, klíma, okos telefon.

<sup>8</sup> Az index összetevői: rendelkezik-e a diák saját lakással, házzal, saját személyautóval, átlagnál drágább telefonnal (pl. iPhone), átlagnál drágább laptop/PC-vel, tablettel vagy e-book olvasóval és végül lakáskassza megtakarítással.

<sup>9</sup> 1: Gyakran előfordul, hogy nincs pénzem a mindennapi szükségleteimre sem. 2: Előfordul, hogy a mindennapi kiadásaimra nem telik. 3: Mindenem megvan, de nagyobb kiadásokra nem telik. 4: Mindenem megvan és jelentősebb kiadásokra is telik.

	csak segítő célúak	segítő és karrierépítők
Új ismeretek szerzése, szakmai fejlődés.	2,57	<b>3,50*</b>
Hogy jobban érezzem magam.	2,68	<b>3,37*</b>
Hogy segítsék másokon.	<b>3,03*</b>	<b>3,52*</b>
Új ismerősök, barátok szerzése.	2,48	<b>3,43*</b>
Munkatapasztalat szerzése.	2,61	<b>3,49*</b>
Mert a barátaim, családtagjaim is önkénteskednek.	1,89	2,57
Hogy beírhasam az önéletrajzomba.	1,89	2,74
Hitbéli meggyőződésemmel.	1,82	2,68
N	449	524

Forrás: PERSIST 2019 kutatás

A két klaszter végső klaszterközéppontjának távolsága 2,281. A motivációkhoz kapcsolódó F értékeket a 2. táblázat mutatja meg.

2. táblázat: Az ANOVA tábla szerint az önkéntesség motivációinak F értékei

	F	Sig.
Új ismeretek szerzése, szakmai fejlődés.	400,522	0,000
Hogy jobban érezzem magam.	244,345	0,000
Hogy segítsék másokon.	126,736	0,000
Új ismerősök, barátok szerzése.	464,634	0,000
Munkatapasztalat szerzése.	357,047	0,000
Mert a barátaim, családtagjaim is önkénteskednek.	135,635	0,000
Hogy beírhasam az önéletrajzomba.	221,506	0,000
Hitbéli meggyőződésemmel.	193,844	0,000

Forrás: PERSIST 2019 kutatás

A két klaszter szignifikánsan ( $p=0,000$ ) eltért abban, hogy a csoport hány százalékánál kapcsolódott az önkéntesség a tanulmányok jellegéhez, összhangban a várakozásokkal. Összességében az önkéntesek 58%-ánál kapcsolódott a munka a tanulmányaik jellegéhez, de a segítő és karrierépítő célúaknál a két harmada, míg a segítő célúaknál csak a fele. Érdekes, hogy még azoknál is, akiknél a karrierépítő célok előtérben voltak, a munkák egyharmada nem a tanulmányok jellegével volt összhangban, tehát elképzelhető hogy az önkéntes a téves pályaválasztást, szakválasztást kompenzálja az önkéntességgel, és inkább az önkéntes munka során akar tapasztalatokat szerezni későbbi munkájához. Az is elképzelhető, hogy az alanyok úgy gondolják, még ha nem is kapcsolódik a munka a tanulmányokhoz, maga a munkatapasztalat szerzés (egy más területen), a kapcsolatépítés és szakmai fejlődés fontos lehet a későbbi karrier szempontjából.

3. táblázat: A klaszterek nemi megoszlása (Khi-négyzet  $p=0,023$ ),

Itt és a további táblázatokban az aláhúzva szereplő értékeknél az adjusted reziduals abszolút értéke nagyobb, mint kettő.

Klaszterek	nők	férfiak	N
csak segítő célúak	70,7%	29,3%	440
segítő és karrierépítők	77,1%	22,9%	512

Forrás: PERSIST 2019 kutatás

Nemenként nem volt szignifikáns különbség, hogy kapcsolódott-e a munka a tanulmányok jellegéhez, de az önkéntesség motivációi szignifikánsan eltérőek voltak nemenként (3. táblázat). Míg a csak segítő célú csoportban a férfiak, a segítő és karrierépítő csoportban a nők

voltak felülreprezentálva. Az eredmény magyarázata során megnéztük a képzési területi különbségeket is (4. táblázat).

4. táblázat: A klaszterek megoszlása képzési terület szerint (Khi-négyzet  $p=0,049$ )

Klaszterek	bölcsész, társadalom- tudomány	gazdaság- tudomány	műszaki, informatika, természet- tudomány	pedagógia	egyéb	N
csak segítő célúak	22%	11,6%	15,8%	26,7%	23,8%	449
segítő és karrierépítők	26,7%	9,7%	10,3%	30%	23,3%	524

Forrás: PERSIST 2019 kutatás

A reál (műszaki, informatikai és természettudományi) területen felülreprezentáltak a csak segítő célú önkéntesek, összhangban a nemi megoszlással, mivel itt több férfi tanul, mint nő. Közre játszhat a fenti eredményekben, hogy ezek a területek nem kifejezetten segítő szakmákra készítenek fel, így feltehetőleg szakmán belül nem tudnak olyan nagy arányban önkénteskedni a diákok (nincs annyi önkéntes lehetőség), és emiatt nem is dominálnak a karrierépítő célok. Ennek ellenőrzésére megnéztük képzési területenként, hogy mennyire kapcsolódott az önkéntes munka a tanulmányok jellegéhez (5. táblázat).

5. táblázat: Kapcsolódott-e az önkéntes munka a tanulmányok jellegéhez képzési terület szerint (Khi-négyzet  $p=0,000$ )

	bölcsész, társadalom- tudomány	gazdaság- tudomány	műszaki, informatika, természet- tudomány	pedagógia	egyéb
kapcsolódott	63,4%	43,6%	38,3%	67,7%	58,5%
nem kapcsolódott	36,6%	56,4%	61,7%	32,3%	41,5%
N	243	110	128	279	236

Forrás: PERSIST 2019 kutatás

Látható, hogy a bölcsész és társadalomtudományi területen, illetve a pedagógia területén jobban kapcsolódott az önkéntesség a tanulmányok jellegéhez, feltehetőleg mivel ezek a területek közelebb állnak a segítő szakmákhoz. A gazdasági és reálterületeken viszont jóval kevesebb esetben kapcsolódott az önkéntesség a tanulmányok jellegéhez. Mindez megmagyarázza a klaszterek nemi és képzési terület szerinti megoszlásának különbségeit is. Ezután a képzés országa szerinti különbségeket vizsgáltuk (6. táblázat).

6. táblázat: A klaszterek megoszlása a képzés országa szerint (Khi-négyzet  $p=0,000$ )

Klaszterek	HU	RO	UA	SK	SB	N
csak segítő célúak	47,1%	32,5%	9%	7,3%	4,1%	412
segítő és karrierépítők	32,8%	47,4%	8,1%	6,1%	5,6%	479

Forrás: PERSIST 2019 kutatás

Látható, hogy a csak segítő célúak a Magyarországon tanulók körében, a segítő és karrierépítő önkéntesek pedig a romániai diákok körében voltak felülreprezentálva (a többi országban a viszonylag kis elemszámok miatt nem voltak jelentős aránybeli különbségek). Ebben az eredményben valószínűleg a képzési területi különbségek és a nemi aránybeli különbségek is

közre játszhatnak. Ezután megnéztük azt is, mennyiben kapcsolódott az önkéntes munka a tanulmányok jellegéhez országonként (7. táblázat).

7. táblázat: *Kapcsolódott-e az önkéntes munka a tanulmányok jellegéhez a képzés országa szerint (Khi-négyzet  $p=0,000$ )*

	HU	RO	UA	SK	SB
kapcsolódott	49,6%	68,0%	45,5%	55,9%	61,4%
nem kapcsolódott	50,4%	32,0%	54,5%	44,1%	38,6%
N	353	381	77	59	44

Forrás: PERSIST 2019 kutatás

A klaszterek megoszlásával összhangban a magyarországi diákoknál inkább nem kapcsolódott, míg a romániai diákoknál inkább kapcsolódott az önkéntes munka a tanulmányok jellegéhez, de itt az ukrainai diákoknál is kimutatható, hogy a magyarországiakhoz hasonlóan nem kapcsolódott az önkéntesség a tanulmányok jellegéhez. Összességében tehát a romániai diákoknál fontosak a karrierépítő célok és nagy arányban kapcsolódik az önkéntesség a tanulmányok jellegéhez, melynek oka lehet, hogy a romániai mintában sok volt a humán (bölcész és társadalomtudományi terület) és pedagógia szakos hallgató, és ezek a képzetek közelebb állnak a segítő szakmákhoz.

A képzés jellemzői után megnéztük azt is, hogy a diákok neme mellett a társadalmi háttér hogyan befolyásolta az önkéntesség motivációit. Három esetben találtunk szignifikáns eltérést a klaszterek között (8. táblázat).

8. táblázat: *Egyes társadalmi háttérmutatók és a klaszterek kapcsolata (összehasonlító átlagok)*

Klaszterek		anya elvégzett osztályai	család relatív anyagi helyzete	saját szubjektív anyagi helyzet
csak segítő célúak	átlag	12,6659	3,2489	3,1787
	N	440	442	442
	szórás	2,46520	,74782	,58492
segítő és karrierépítők	átlag	13,0202	3,3762	3,2549
	N	496	513	514
	szórás	2,68697	,84362	,62690
ANOVA	szign.	0,037	0,014	0,054

Forrás: PERSIST 2019 kutatás

A segítő és egyben karrierépítő önkénteseknek összességében jobb volt a társadalmi háttere, az anyák iskolázottságát, a család relatív anyagi helyzetét és a diák saját anyagi helyzetét tekintve is (a többi társadalmi háttérmutató átlagai nem különböztek klaszterenként). Megnéztük azt is, hogy a háttérmutatókkal mennyiben függ össze, hogy kapcsolódott-e az önkéntesség a tanulmányok jellegéhez, azonban itt csak a diák saját objektív anyagi helyzete tekintetében volt eltérés. A saját anyagi helyzet jobb volt azok körében, ahol kapcsolódott az önkéntesség a tanulmányok jellegéhez. Összességében tehát a karrierépítés fontosabb a jó háttérű diákoknak. Ezek a diákok, feltehetőleg részben jobb háttérük következtében, inkább felismerik az önkéntességben rejlő karrierépítési lehetőségeket.

## ÖSSZEGZÉS

A mintában levő hallgatók körülbelül fele végzett valamilyen gyakorisággal önkéntes munkát felsőoktatási tanulmányai során, és az önkéntesség motivációi mentén két (nagyjából hasonló

nagyságú) csoportot tudunk körül határolni. A régi típusú elsősorban segítő célú önkéntesek mellett – feltételezésünkkel összhangban - jelen voltak a karrierépítő célú önkéntesek is, akiknek fontos volt a munkatapasztalatszerzés mellett a szakmai fejlődés és a kapcsolatépítés is önkéntes munkájuk során. Azonban a tisztán karrierépítő cél nem jelent meg, a karrierépítő önkénteseknek is fontos szempont volt a segítő szándék.

Kimutattuk, hogy részben szemben a várakozásokkal a csak segítő célú önkéntesség inkább a férfiakra és a reálterületen (műszaki, informatika, természettudomány) tanulókra volt jellemző. Ezt azzal magyaráztuk, hogy ezeken a férfitúlsúlyú képzési területeken kevesebb a tanulmányokkal összefüggő önkéntes munkalehetőség, mivel távolabb állnak a segítő szakmáktól, és ezért szorultak háttérbe a karrierépítő célok az önkéntes munka során az itt tanulóknál.

A karrierépítő önkéntesség (ahol a segítő attitűd is fontos volt) pedig inkább a nőkre jellemző, összhangban azzal, hogy a nőtúlsúlyú képzési területek sok esetben segítő szakmákra készítene fel, és feltehetőleg több a tanulmányokkal összefüggő önkéntes munkalehetőség, így jobban előtérbe kerülhetnek a karrierépítő célok az önkéntes munka során. Emellett kimutattuk azt is, hogy a karrierépítő célok inkább a jó társadalmi háttérű diákokra jellemzőek, mivel feltehetőleg a kedvező háttér következtében jobban tudatosítják az önkéntességben rejlő karrierépítési lehetőséget.

Kimutattuk azt is, hogy míg a magyarországi hallgatóknál inkább a csak segítő célok, a romániai hallgatóknál a karrierépítő célok vannak előtérben, melynek oka lehet, hogy a romániai mintában sok volt a humán (bölcész és társadalomtudományi terület) és pedagógia szakos hallgató, ahol jobban kapcsolódott az önkéntesség a tanulmányok jellegéhez. Látható volt az is, hogy a reálterületek mellett még a gazdasági képzésekben is csak kevésbé kapcsolódott az önkéntesség a tanulmányok jellegéhez, tehát ők sem tudják annyira kihasználni az önkéntességben rejlő karrierépítési lehetőséget.

Végül érdekes eredményünk volt, hogy – szemben második feltevésünkkel - a karrierépítő önkénteseknél az önkéntes munkák egyharmada nem kapcsolódott a tanulmányok jellegéhez. Ezt részben azzal magyaráztuk, hogy a diák lehet, hogy az önkéntességgel a téves pályaválasztást korrigálja, másrészt viszont lehet, hogy a diákok a más területeken szerzett munkatapasztalatot, kapcsolati tőkét és ismereteket is fontosnak tartják jelenlegi karrierjük építése szempontjából.

## KÖSZÖNET

A "Társadalmi és szervezeti tényezők szerepe a hallgatói lemorzsolódásban" 123847 számú projekt a CHERD-Hungary kutatócsoport keretében, az NKFI támogatásával, a K-17 pályázati program finanszírozásában valósult meg.

## IRODALOMJEGYZÉK

- [1] SOÓS Julianna Katalin (2007): Karrier összehangolása egyéni és szervezeti szinten. In: Munkaügyi Szemle, 2007. április 20-24. p. 20.
- [2] CSÁNYI Zsuzsanna (2003): A karrier pszichológiai és szervezeti megközelítései. In: Alkalmazott Pszichológia, V., 3-4., pp. 37–59.
- [3] SOÓS Julianna Katalin (2007): Karrier összehangolása egyéni és szervezeti szinten. In: Munkaügyi Szemle, 2007. április 20-24. p. 20.
- [4] SOÓS Julianna Katalin (2007): Karrier összehangolása egyéni és szervezeti szinten. In: Munkaügyi Szemle, 2007. április 20-24. p. 20.
- [5] KONCZ Katalin (2002): Életpálya és munkahelyi karriermenedzsment. In: Vezetéstudomány, XXXIII. évf. 2002. 4. szám, 2–14.

- [6] KONCZ Katalin (2002): Életpálya és munkahelyi karriermenedzsment. In: Vezetéstudomány, XXXIII. évf. 2002. 4. szám, 2–14. p. 2.
- [7] KONCZ Katalin (2002): Életpálya és munkahelyi karriermenedzsment. In: Vezetéstudomány, XXXIII. évf. 2002. 4. szám, 2–14.
- [8] LEWIS, S. – ARNOLD, J. (2012): Organisational career management in the UK retail buying and merchandising community. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 40. No. 6. pp. 451–470. <https://doi.org/10.1108/09590551211230269>
- [9] POÓR József – BALOGH Gábor – BÁLINT Brigitta – DOBAY Péter – KOLLÁR Csaba (2017): Integrált és integráló EEM-rendszerek és eszközök. In: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*. Szerk.: Karoliny Mártonné – Poór József, Wolters Kluwer, Budapest, 359–395. p. 363.
- [10] LOFQUIST, L. H., DAWIS, R. V. (1969): *Adjustment to Work*. Appleton-Century-Crofts, New York
- [11] SOÓS Julianna Katalin (2007): Karrier összehangolása egyéni és szervezeti szinten. In: *Munkaügyi Szemle*, 2007. április 20-24. pp. 20–21.
- [12] SOÓS Julianna Katalin (2007): Karrier összehangolása egyéni és szervezeti szinten. In: *Munkaügyi Szemle*, 2007. április 20-24. p. 21.
- [13] VOICU, M., VOICU, B. (2003): Volunteering in Romania: A Rara Avis. In Dekker, Paul, Halman, Loek (eds.): *The Values of Volunteering. Cross-Cultural Perspectives*. New York, Boston, Dordrecht, London, Moscow, Kluwer Academic/Plenum Publishers. pp. 143–160. [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0145-9\\_9](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0145-9_9)
- [14] WILSON, J. (2000): Volunteering. *Annual Review of Sociology* 26. pp. 215–240.
- [15] MEIJS, L., HANDY, F., CNAAN, R., BRUDNEY, J. L., ASCOLI, U., RANADE S., HUSTINX, L., WEBER, S., WEISS, I. (2003): All in the Eyes of the Beholder? Perceptions of Volunteering Across Eight Countries. In Dekker, Paul, Halman, Loek (eds.): *The Values of Volunteering. Cross-Cultural Perspectives*. New York, Boston, Dordrecht, London, Moscow, Kluwer Academic/Plenum Publishers. pp. 19–34.
- [16] DEKKER, P., HALMAN, L. (2003): Volunteering and Values: An Introduction. In Dekker, Paul, Halman, Loek (eds.): *The Values of Volunteering. Cross-Cultural Perspectives*. New York, Boston, Dordrecht, London, Moscow, Kluwer Academic/Plenum Publishers. pp. 1–18. [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0145-9\\_1](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0145-9_1)
- [17] HUSTINX, L., LAMMERTYN, F. (2003): Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective. *Society* 2. pp. 167–187.
- [18] MUTZ, G. (2002): Pluralisierung und Entgrenzung in der Erwerbsarbeit, im Bürgerengagement und in der Eigenarbeit. *Arbeit* 1. pp. 21–32.
- [19] STEBBINS, R. A. (1996): Volunteering: A Serious Leisure Perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 2. pp. 211–224.
- [20] KAPLAN, M. (1975): *Leisure Theory and Policy*. New York, Wiley
- [21] CZIKE Klára, KUTI Éva (2006): *Önkéntesség, jótékonyság és társadalmi integráció*. Budapest, Nonprofit Kutatócsoport Egyesület, Önkéntes Központ Alapítvány
- [22] CZIKE Klára, BARTAL Annamária (2005): *Önkéntesek és non-profit szervezetek*. Piliscsaba, Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, Pázmány Péter Katolikus Egyetem
- [23] PERPÉK Éva (2012): Formal and informal Volunteering in Hungary, Similarities and Differences. *Corvinus Journal of Sociology and Social Policy* 1. pp. 59–80.
- [24] CZIKE Klára, KUTI Éva (2006): *Önkéntesség, jótékonyság és társadalmi integráció*. Budapest, Nonprofit Kutatócsoport Egyesület, Önkéntes Központ Alapítvány
- [25] WOLLEBÆK, D., SELLE, P. (2003): Generations and Organizational Change. In Dekker, Paul, Halman, Loek (eds.): *The Values of Volunteering. Cross-Cultural Perspectives*.

- New York, Boston, Dordrecht, London, Moscow, Kluver Academic/Plenum Publishers. pp. 161–179.
- [26] INGLEHART, R. (2003): Modernization and Volunteering. In Dekker, P., Halman, D. (eds.): *The Values of Volunteering. Cross-Cultural Perspectives*. New York, Boston, Dordrecht, London, Moscow, Kluver Academic/Plenum Publishers. pp. 55–70.
- [27] STEFANESCU, F., OSVAT, C. (2011): Volunteer Landmarks among College Students. *The Yearbook of the „Gh. Zane” Institute of Economic Reserches*. 01/2011, 20(2) pp. 139–149.
- [28] HANDY, F. HUSTINX, L., KANG C., CNAAN R. A., BRUDNEY J. L., HASKI-LEVENTHAL D., HOLMES K., MEIJS L. C. P. M., PESSI A. B., RANADE B., YAMAUCHI N., ZRINSCAK S. (2010): A Cross-Cultural Examination of Student Volunteering: Is It All About Résumé Building? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39(3) pp. 498–523. <https://doi.org/10.1177/0899764009344353>
- [29] HUSTINX, L. (2001): Individualization and New Styles of Youth Volunteering: an Empirical Exploration. *Voluntary Action* 2. pp. 57–76.
- [30] BOURDIEU, P.(1998): Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke. In: Lengyel György, Szántó Zoltán (szerk.): *Tőkefajták: A társadalmi és kulturális erőforrások szociológiája*. Budapest, Aula, pp. 155–176.





## MÓDSZERTANFEJLESZTÉS A DESZTINÁCIÓS MÁRKÁZÁSBAN: ORSZÁGLOGÓK KATEGORIZÁLÁSA

Árpád PAPP-VÁRY<sup>1</sup> – Máté FARKAS<sup>2</sup> – Szabolcs SZOLNOKI<sup>3</sup>

### ABSTRACT

One of the key elements of brand building and identity creation is the logo. Wally Olins, prestigious British branding expert, goes as far as to state that "logos are the heart of branding programs". Present article introduces the authors research which classified national tourism logos into 10+1 categories in order to draft recommendations for policy makers responsible for tourism development. All 193 UN member states have been examined, only 22 of which did not possess a logo. According to the authors' methodology 171 tourism logos (destination branding logos) fit into thematic groups describing the messages to be conveyed, the evoked emotions and the usability in digital environment. Several studies have been reviewed to provide scientific proof and to confirm the *raison d'être* of the pre-defined categories e.g. in relationship between colors, symbols, picture viewing and emotions. Furthermore, permanency of the country symbols has also been examined with the aim of comparing the effectiveness of continuous adaptation against constant and well established logos. The comparison was based on the analysis of the current research which contains logos used in 2018 and a 2009 study carried out by the first author of the article. Authors' hypothesis assumed, that quick adaptation to the latest trends and digital advertising platforms is indispensable in country logo design. Key findings disprove the initial assumption, and suggest, that identity creation in destination marketing should be designed in a long-term approach and permanency of the logo as a core element of the brand needs protection against frequent changes. As a further conclusion, creation of separate logos for tourism, investment promotion, and other foreign affairs and trade related activities can easily cause counterproductive chaos contrary to the original purpose. The authors drafted eight recommendations for policy makers and agencies facing logo design. By acknowledging the initial stage of the research and the possibilities of broadening and deepening it, the readers can hopefully get an interesting and practically useful dissertation.

### KEYWORDS

Logo, identity building, destination branding, country branding, country image, tourism marketing

### BEVEZETŐ

A márkaépítés és arculatteremtés egyik alapeleme a logó. Mi több, WALLY OLINS, a nagynevű brit márkaszakértő, „A márkák” című könyv szerzője szerint egyenesen „a logók adják a márkázási programok szívet” [1]. Jelen tanulmány bemutatja a szerzők tanulmányát, amelynek keretében 10+1 kategóriába sorolták az országlogókat annak érdekében, hogy ajánlásokat fogalmazhassanak meg a turizmusfejlesztésért felelős szakpolitikusok számára. 193 vizsgált

---

<sup>1</sup> Papp-Váry Árpád PhD habil, dékán, Üzleti, Kommunikációs és Turisztikai Kar, Budapesti Metropolitan Egyetem, [apappvary@metropolitan.hu](mailto:apappvary@metropolitan.hu)

<sup>2</sup> Farkas Máté, senior PR-szakértő, One on One Kommunikáció, [mate.farkas@oneonone.hu](mailto:mate.farkas@oneonone.hu)

<sup>3</sup> Szolnoki Szabolcs, PhD hallgató, Pécsi Tudományegyetem, Földtudományi Doktori Iskola, [szabolcs.szolnoki@protonmail.com](mailto:szabolcs.szolnoki@protonmail.com)

ENSZ tagállam közül csupán 22 nem rendelkezett logóval. A szerzők módszertana a 171 turisztikai logót (desztináció márkázási motívumot) olyan tematikus csoportokba sorolta be, amelyek a közvetíteni szándékozott üzenetet, a kiváltott érzelmeket és a digitális hirdetési platformoknak való megfelelést tipizálják. Számos értekezés alapos áttekintése biztosítja az előre meghatározott kategóriák tudományos alapját és igazolja létjogosultságukat – példaként a színek, szimbólumok által kiváltott érzelmekről. A kategorizáláson túl az országlogók tartósságának mérésére is sor került. A szerzők hipotézise szerint elengedhetetlen a rugalmasság, a legújabb trendekhez és digitális hirdetési platformokhoz történő alkalmazkodóképesség, így a rendszeres felülvizsgálat, újratervezés is. Ezzel szemben a kutatás eredményei megcáfolják az eredeti feltételezést, és a hosszútávú szemléletre, a logók, mint a márkák egyik kulcselemének állandóságára, tartósságuk megvédésének szükségességére engednek következtetni. További konklúzió a logókavalkád eltörlésére, elkerülésére való törekvés fontossága – a turizmus, beruházásösztönzési és más nemzetközileg nyilvánosságot élvező szimbólumok szinkronizálása. A szerzők nyolc ajánlást fogalmaznak meg logótervezés előtt álló szakpolitikusoknak és ügynökségeknek. Elismerve a kutatás kezdeti stádiumát és szélesítési, mélyítési lehetőségeit, az olvasók remélhetőleg érdekes, és gyakorlati hasznossággal bíró dolgot vehetnek kezükbe.

### **A desztinációmárkázás alapfogalma és a téma jelentősége**

A desztinációmárkázás egyik klasszikus definíciója RITCHIE ÉS RITCHIE [2], valamint BLAIN - LEVY - RITCHIE [3] nevéhez fűződik, akik szerint a desztinációmárkázás „a marketingaktivitások egyfajta készlete, amely támogatja név, szimbólum, logó, szó, jelölés, vagy bármely más grafika létrehozását. Felismerhető és megkülönböztethető egy desztináció, amennyiben következetesen közvetíti a hozzá egyedi módon fűződő emlékezetes utazási élmények elvárásait. Ezáltal konszolidálja és visszaigazolja az emocionális kapcsolatot a látogató és a desztináció között; és csökkenti a fogyasztó keresési költségeit, egyben a felmerülő kockázatot”. Mindezt azzal a feltett szándékkal teszi, hogy létrehozzon egy fogyasztói döntést befolyásolni képes imázst, elérve a fogyasztó látogatását más alternatív lehetőségekkel szemben.

Fontos tehát kiemelni, hogy a „desztinációmárkázás” esetében mindig utazásról, turizmusról van szó, hiszen miként SZIVA írja, a desztináció voltaképp nem más, mint turisztikai célterület [4]. Ezzel szemben a „helymárkázás” („place branding”) és az azonos kategóriába sorolt országmárkázás („country branding”, illetve „nation branding”) többet takar. ANHOLT (ld. KERR) [5] a helymárkázást a következőképpen határozza meg: „márkastratégia és más marketingtechnikák, valamint alapelvek alkalmazása a városok, régiók és országok gazdasági, társadalmi, politikai és kulturális fejlődése érdekében”. Mindennek kapcsán ki kell hangsúlyozni, hogy miként LODGE írja, a holisztikus helymárkázás „magában foglal mindent, amit egy hely el akarhat adni” [6]. HANNA és ROWLEY [7] összefoglaló tanulmánya vagy éppen PISKÓTI [8] a magyar szakirodalomból kiemelhető kiváló könyve bemutatja, a „helymárkázás” („place branding”) koncepciója lényegesen komplexebb, mint a „desztinációmárkázásé” („destination branding”).

A téma hazai aktualitására és turizmuson belüli jelentőségére enged következtetni, hogy az Akadémiai Kiadónál megjelent Turizmusmarketing esettanulmányok II. kötetben [9] önálló fejezetet kapott a „desztináció turizmus marketing” három esettel, míg a sorozat első kötetében [10] szerepel a „Település- és régiómarketing” fejezet három, és az „Országimázs-országmárkázás” fejezet két jó gyakorlattal.

A téma gyakorlati jelentőséget tekintve pedig kiemelendő a Magyar Marketing Szövetség szervezésében és a Miskolci Egyetem Marketing és Turizmus Intézetének szakmai támogatásával 2015 óta minden évben meghirdetett Országos Városmarketing Díj verseny, amely öt kategóriájának egyike a Márka- és identitásépítés [11].

Jelen nemzetközi kitekintéssel elvégzett kutatás vizsgálati egysége az országok köre, a márkázási folyamatra ható tényezők és szakterületek közül pedig a logók kerültek kiemelésre.

### **A logó szerepe a márképítésben**

A logó és tágabb értelemben a magával ragadó, karakteres vizuális arculat a márképítés egyik hangsúlyos eleme. WALLY OLINS, a nagynevű márkaszakértő, „A márkák” (eredeti címén: On Brand) című könyv (2004) szerzője szerint a logók adják a márkázási programok szívéét [1]. Két és fél évezred távlatából KONFUCIUSZT idézve: „Egy kép többet mond, mint ezer szó” – a logók kulcsfontosságú, a szlogeneknél is jelentősebb szerepére következtethetünk.

PARK és szerzőtársai [12] is a márkaidentitás egyik kulcselemének tartják a logót, ugyanis a márka lényegét képviselik vizuálisan, emellett a vásárlókhöz fűződő kapcsolat fókuszpontjai lehetnek a márka alapértékeinek kommunikálása, tudatosítása által. Mint írják, a hatásos logó megtervezésébe való befektetés megtérül, hiszen amennyiben képtelen átadni a márka szimbolikus és funkcionális előnyeit, illetve nem nyújt esztétikai kielégülést, a márkában rejlő potenciált sem tudja teljes mértékben kihasználni.

MASTEN szerint [13] egy logó magas vizuális minőségét elismerők egyúttal feltételezik, hogy az általa képviselt termék is nívós.

Érdekes ugyanakkor figyelembe vennünk a logó szó eredetét. A kifejezés a görög ’logos’, azaz eredeti jelentése szerint a „szóból” ered. Mindez arra utal, hogy miként HEALEY írja, a logók szerepe nem több, mint egy név vizuális módon való megjelenítése [14]. Ugyanakkor a gyakorlatban többféle megvalósítással találkozhatunk: leggyakrabban a márkanév mellett további vizuális szimbólum is megjelenik (például a Red Bull felirat és a jellegzetes vörös bika), bizonyos esetekben viszont önállóan a márkanévet szerepeltetik különleges, egyedi betűtípussal (például Cosmopolitan magazin).

Bizonyos ritka gyakorlati alkalmazások esetében a márkanév nem kiolvasható, ámde a használt szimbólumok elnevezése angol nyelvterületen megegyezik azzal, például: alma (Apple), kagyló (Shell), illetve vörös kereszt (Red Cross).

Mindazonáltal fontos újfent hangsúlyozni, hogy a logó feladata a márkanév megjelenítésének legnagyobb mértékű támogatása. Tulajdonképpen az arculat ugyanezen szerepet tölti be, azonban tágabb, és szerteágazó eszközrendszerrel használva. Az arculat rendszerint több színt alkalmaz, általában megtartva a logó színének dominanciáját. Tágabb jelentéstartalommal bír az egységes vállalati arculat (corporate identity - CI) fogalma, amely mint szerkezet osztatlan intézményi azonosság, és összetéveszthetetlen jegyeket mutat befelé és kifelé. [15] „Ha az arculat, CI tartalmi és formai, kommunikációs oldala egységet képez, azonos mondanivalót, gondolatkört hordoz, ha egymást támogatja és egymásból építkezik, akkor valós és sikeres/pozitív identitásról, egységes arculatról, hatékony pozicionálásról beszélhetünk.” – emeli ki PISKÓTI [8].

A fentiek bizonyítják, hogy a logó és a szlogen csak részelemei a márképítés folyamatát befolyásoló összetett halmaznak.

Milyen tulajdonságok teszik értékessé a logót? PAUL RAND tervezőgrafikus szerint (idézi: HEALEY) [14]: „Az ideális logó egyszerű, elegáns, sokoldalú, gyakorlatias és feledhetetlen”. Ez a definíció azonban nem elég konkrét és kevésbé segíti a tervezést. Hasonlóképpen értékeljük SZALAY megfogalmazását [15], miszerint „a logótervezés egy kommunikációs folyamat, egy vizuális hierarchia kitalálásához nem művészetre van szükség. Ha dizájnerek, tervezőgrafikusok vagyunk, nem meghökkeneni és katarzist kelteni kell, csupán rendezetten kommunikálni.”

COHEN és VARTORELLA (idézi HEM és IVERSEN) [16] gondolatai szerint egy jó logónak három jellemzője van:

- 1) Legyen felismerhető.
- 2) Legyen elfogadható, egységes jelentéssel bírjon a célpiaca számára.
- 3) Legyen pozitív hatása.

SZALAY nemrégiben megjelent könyvében [15] a Design Theory öt szempontját emeli ki a logótervezés kapcsán:

- 1) A logó legyen egyszerű és könnyen olvasható – alkalmas arra, hogy egy leskelődő pillantással betekintést adjon a márkába, cégbe. Előbb legyen érdekes, mint unalmas.
- 2) Érzelem és személyesség benyomását keltse: mint a hagyma levelei, rendben lehánthatók legyenek róla a rétegek: a tipográfiai, a szimbólumok, a felületek, a színek, minden.
- 3) A logó a képviselőjét, a céget megelőzve beszél egy adott hangnemben, a képviselő helyett, és ezzel meghatározza a kommunikáció alaphangnemt.
- 4) A logónak mindenféle környezetben alkalmazhatónak kell lennie, a megjelenések helyzetei szerint.
- 5) A logó legyen egyedi és jól megkülönböztethető – azon a piacon különösen, amin az általa képviselt cég is szerepel. Két túl hasonló logó gyengíti egymást.”

### **Az országlogók megalkotásának speciális szempontjai**

A vállalatok logóinak kialakítása tehát egyáltalán nem egyszerű folyamat, az országok logóinak pedig – a folyamat hasonlósága ellenére – még rengeteg egyéb szempontnak eleget kell tennie. Mindenekelőtt, ahogy arra HEM és IVERSEN [16] felhívja a figyelmet, a desztinációk logóinak meg kell felelniük az általuk reprezentált térség identitásának, különleges tulajdonságainak és értékeinek, valamint esszenciájának és céljainak.

A vevők, fogyasztók oldaláról vizsgálva pedig az országoknak az utazók felé olyan szimbólumot kell közvetíteniük, amelynek segítségével az egyedi jellemzőikkel képesek megkülönböztetni magukat – adott esetben globálisan. MARTI [17], illetve MORGAN és szerzőtársai [18] szerint a logónak képesnek kell lennie a piacokon a szervezet céljainak bemutatására, emlékezetesen és könnyen azonosíthatóan, lehetőleg úgy, hogy a nevet is tartalmazza.

PITTARD, EWING és JEVONS [19] ennek kapcsán rámutat arra, hogy logó a vizuális kommunikáció során képes áthidalni a nemzetközi határokat. HENDERSON és szerzőtársai [20] is osztják ezt a nézőpontot, miszerint a logó „a marketingmix leggyakoribb eleme, amely változatlan formában is felhasználható, amikor a márka külföldre megy”. A hasonlóságok tehát adottak, ugyanakkor HANKINSON [21] azt is kiemeli, hogy a desztinációmárkázás a helyek jellemzőinek sokszínűsége miatt több tekintetben is különbözik a vállalati márkázástól. BUHALIS [22] szerint az egyik legfontosabb szempont, hogy több nagy befolyással bíró érintettje van egy desztinációnak (legyen az egy város, egy régió, vagy egy ország), mint egy vállalatnak. A jó vizuális identitás kialakítása persze mindkét esetben kulcsfontosságú: az erős logók az általuk népszerűsített országok értékelését is növelik, egy kevésbé jól megválasztott logó ugyanakkor az adott ország reputációjára is kedvezőtlenül hathat, csakúgy, mint a vállalatok esetében.

Mindezt a közelmúltban kutatásai is igazolták. LEE és szerzőtársai [23] publikációjukban például egy online kutatás keretében belül egyetemi hallgatóknak mutatták be Ausztrália, Kenya és Malawi turisztikai logóját. A diákok véleménye egy adott ország logójáról nagymértékben befolyásolta az országról alkotott képüket, és beutazási hajlandóságukat, miután összevetették a korábbi szarmazó információikat és a célországgal kapcsolatos attitűdjüket.

A színek szerepét a desztinációs márkázásban SERAPHIN és szerzőtársai [24] vizsgálták, a katasztrófa által sújtott Haiti példáján keresztül bemutattak egy módszert a logóban használt színek palettájának helyes meghatározására. Az úgynevezett „dióhéj módszer” („nutshell approach”) szerint a desztináció alapvető elemei (kontextus, identitás és történelem) képezik a diót, a vizuális szempontok (esztétika, emlékezetes aspektusok...) pedig a héját.

BYROM és LEHMAN [25] véleménye szerint számos logó nem képes a lényegi jelentés átadására, mivel irreleváns és a közönségükhöz nem kapcsolódó design elemeket használnak.

A differenciálás fontosságára hívja fel a figyelmet PISKÓTI is [8], aki egyúttal hozzát teszi, hogy az országok esetében ez nehezebb feladatnak bizonyul, mint a vállalati márkaépítésben. „A marketingben, s így az RTM-ben (régió- és településmarketing) is ugyanakkor nem egyszerű imázsépítésre, hanem az adott termék, jelen esetben az adott terület tudatos pozicionálására törekszünk, annak érdekében, hogy a célcsoportjaink ne csupán alkalmasnak, jónak tartsák, hanem a versenytársaktól meg tudják különböztetni és jobbnak ítélik azt.”

Egy adott ország márkájára hatást gyakorló vizuális elemek megismerése kapcsán megvizsgálandó a logónál és szlogenél tágabb, ám a corporate identitynél (CI) szűkebb corporate design (CD) fogalma, mint a szimbólumok, a formai arculati elemek egymásra épülő rendszere. Az egységes, összhangot mutató vizuális megjelenítés elemei:

- a logó, mely széleskörűen használható, s kiadványokon, rendezvényeken és egyéb PR-értékű helyeken, hatékonyan megjeleníti a térséghez tartozást, képviselést,
- a használata (akár módosított formában) sajátos minőségi garanciát jelenthet, ugyanis például támogatott kiadványok esetében, rendezvényeknél kizárólag akkor használható, amennyiben megfelel a szakmai elvárásoknak,
- védjegy, megyei készítésű termékekre helyezve, a gazdasági teljesítmény javulását, a termék származás tekintélyének megerősítését szolgálhatja, igazolhatja,
- a sajátos építészeti formai megoldások, avagy a kulturált útbaigazító táblák... mind elemei a CD-nek.” [8]

A hatásos országlogó megtervezésének nehézségei többek között abból a tényből erednek, hogy egy ország már rendelkezik egy, sőt két „logóval” – zászlóval, illetve címerrel. Rendszerint azonban ezek nem felelnek meg a korábban említett követelményeknek, kiválképpen nem alkalmasak turisták vonzására. Megoldást jelenthet a hagyományos címer és zászlót egyes hivatalos dokumentumokban, eseményeken történő használata, a „marketing logó” pedig minden egyéb típusú nyilvános anyagban való szerepeltetése.

A helyzetet tovább bonyolítja számos ország esetében többféle logó használata különféle célokra. Ilyenek:

- a turisták vonzására használt logó
- a befektetések ösztönzésére használt logó
- a helyi termékek eladásösztönzésére használt logó(k)
- a különféle országos, nem kormányzati szervezetek logói
- a nemzeti sportcsapatok, válogatottak címere(i) és logója/logói
- országos vállalatok logói (pl. közösségi közlekedés)
- különleges eseményekre és programokra létrehozott logók
- és így tovább.

Amennyiben ezek az elemek nem kapcsolódnak egymáshoz valamilyen módon, az eredmény egy gigantikus logókavalkád, amely az ország egységes kommunikációját igencsak megnehezíti. Nagyobb az értéke továbbá egy már bevezetett logónak, amely hosszú távon is felhasználható, mint több remek, de minden évben lecserélt szimbólumnak. Ennek oka egyszerű: utóbbi esetben nem áll rendelkezésre elég idő arra, hogy az egyes logókat „megismertessék” a célközönséggel.

Egyfajta jó gyakorlatként és „pilot projektként” kiemeljük Spanyolországot. Az egyedi ábrát kilencven évesen, halálát megelőzően mindössze néhány hónappal, 1983-ban tervezte JOAN MIRÓ, híres katalán festőművész, grafikus, szobrász és keramikus. A logót akkoriban forradalminak tartották, mivel Miró nem alkalmazta a spanyol zászlót és címert, azonban felhasználta a nemzeti színeket, és a logó még a napot is szimbolizálja, ezért nevezik *Sol de Miro*-nak. Ignacio Varallo turisztikai miniszter megbízására készített logó bevezetése után öt évvel az ország megkétszerezte az iparágból származó bevételét, és a logót azóta is, több évtizede következetesen használják. Mindent egybevetve, a *Sol de Miro* megalkotása

követendő példa: számos ország és város javasolja grafikusainak és arculati szakembereinek, hogy használják fel a koncepciót jó gyakorlatként.



1. ábra:

*A Sol de Miro*

Forrás: [https://www.tourinews.es/opinion/un-logo-muy-original\\_4442395\\_102.html](https://www.tourinews.es/opinion/un-logo-muy-original_4442395_102.html)

### **Módszertanfejlesztési kísérlet: országlogók egy lehetséges kategorizálási rendszere**

A szakirodalom áttekintését követően a tanulmány jelen fejezete bemutatja a szerzők kutatását, amelynek keretében országok turisztikai logóinak vizsgálatát és kategóriákba történő besorolását végezték el azzal a céllal, hogy beazonosítsák az országlogókban előforduló leggyakoribb közös elemeket, illetve feltárják az egyes szimbólumok alkalmazásának feltételezhető motivációit, és ajánlásokat fogalmazzanak meg a turisztikai szektor szakértői és döntéshozói számára. A logók 2018. évi összegyűjtésekor fontos forrást jelentettek az országos turizmusért felelős szervezetek online felületei és hivatalos közösségi oldalai, a szimbólumokat készítő ügynökségek kampányösszefoglalói, valamint marketingszakmai blogok és cikkek, publikációk.

Az Egyesült Nemzetek Szervezetének jelenleg 193 tagja van, amelyek közül a vizsgálat készítésének időpontjában 171 alkalmaz turisztikai logót. Figyelembe véve, az államok módfelett eltérő méretét, gazdasági fejlettségét és turisztikai vonzerejét, megállapítható, hogy a 88,6 százalékos arány rendkívül magas.

A logók vizsgálata a kutatásban szimbólumrendszerükre, a leginkább meghatározó grafikai elemek beazonosítására, majd egymással történő összehasonlítására irányult. Összesen 10+1 csoport került elkülönítésre.

Mivel a logók jellemzően egynél több grafikai elemet tartalmaznak, gyakorta összetett jelentéstartalmat is hordoznak magukban, ezáltal számos esetben egy logó több csoportba is besorolásra került. Néhány logó esetében pedig nincs egyértelmű besorolást lehetővé tévő jellemző.

#### **1. kategória: Nemzeti lobogó színeinek megjelenítése (68 eset, 39,8 százalék)**

A nemzeti zászló színeinek megjelenésére való törekvés az országlogóban kézenfekvő és favorizált döntésnek tűnhet, hiszen különösen a nagyobb, ismertebb államoknál a lobogó színeire való hivatkozás pozitív attitűdöt válthat ki, a szemlélő korábbi, az országról szóló ismereteit előhívva. E színek favorizálása a logó hazai elfogadottságát is növelheti.

Ugyan a 68 elemszámmal rendelkező csoport a legnépesebb kategóriát alkotja, így is mindössze a hivatalos logóval rendelkező államok 39,8 százaléka élt e lehetőséggel. A világ országainak többsége tehát (a logóval rendelkező minta 60,2 százaléka) mégsem épít erre.

Ennek egyik oka lehet, hogy számos színekombináció több állammal is összeköthető. Ha valamely nagyobb állam már használja kommunikációjában az adott színeket, egy kisebb nemzet marketingjét inkább zavarossá teheti. Esetükben a potenciális látogatók többsége nincs is tisztában a zászló színeivel. Például a kék-sárga-piros színekombinációval azonosíthatnánk

Andorrát, Örményországot, Csádot, Kolumbiát, Ecuador, Moldovát, Romániát és Venezuelát is.

A kategória tovább bontható azon országokra, amelyek hangsúlyosan építenek zászlajukra, és azokra, akik csak érintőlegesen alkalmazzák. Előbbire nyújt példát az Amerikai Egyesült Államok és az Egyesült Királyság gyakorlata. Egyértelműen a piros, kék, fehér színekre alapoznak, további lényeges motívumot nem szerepeltetnek, a logó mintha csak a zászló egyik „mutációja” lenne. Esetükben azonban ez nem is különösebben meglepő, hiszen a zászlóik színe és jellegzetes mintázata gyakorlatilag összeforrt az országok nevével és arculatával.

Franciaország ezzel szemben némileg kifinomultabb megoldással egy női alakot ábrázol, utalva a romantikára és az érzelemre, amelyhez tökéletesen illeszkedik a szlogenjük is: „Rendez-vous en France” („Rendez-vous en France”). A nemzeti színek, ismételten a kék-fehér-piros együttese e logón is előtérbe kerül.

A kisebb államok logója közül kiemelkedik a 2011-ben megújított perui, amely nemzeti színekben pompázik, de a piros dominanciája egyben az intenzív, érzelem- és élménydús életre is utal. A Futurebrands által megalkotott új márkaidentitás központi elemeként a „P” kezdőbetű az evolúció, a változás, az átalakulás jelképe. A logó mindemellett egyrészt utal a Nazca-vonalakra, az ország egyik fő turisztikai desztinációjára, illetve egyben egy ujjlenyomatot is ábrázol, ezáltal illeszkedve a „Peru mindenkié” koncepcióba (*There is Peru for Everyone*).



2. ábra: Az Amerikai Egyesült Államok, az Egyesült Királyság, Franciaország és Peru hivatalos országlogói

## 2. kategória: Flóra és/vagy fauna bemutatása: 38 eset (22,2 százalék)

A második legnagyobb csoportot az állatot vagy növényt ábrázoló logók alkotják. A csoporton belül utóbbiak vannak túlsúlyban: 29 esetben növény (17,0 százalék), 13 esetben (7,6 százalék) állat megjelenítésével találkoztunk, és négy olyan országlogó is létezik, amelyben mindkettő előfordul (Fülöp-szigetek, Madagaszkár, Sierra Leone, Tanzánia).

A növényeket ábrázoló motívumokon belül három alkalmazási módot lehet megkülönböztetni. Az első alcsoportba tartoznak azon országok, amelyek identitásukhoz szorosan kötődnek ezen szimbólumok, például: Kanada és a juharlevél, Hollandia és a tulipán, Írország és a lóhere.

A második alcsoportban a virágot a szépség kifejezéséként alkalmazzák, legtöbbször a „beauty” vagy a „beautiful” szavakat tartalmazó szlogenek nyomtatékosítására: így tesz Bhután, Moldova és Laosz is.

A harmadik alcsoport a természeti területeket és értékeket kiemelő kommunikációt alkalmazó országoké: az erdő, a fa, a falevél a helyi adottságokra, attrakciókra, néhány helyen az érintetlenségre épülő kommunikációt támogatja. Románia logójával és „Explore the Carpathian garden!” szlogenjével a látogatók figyelmét a Kárpátok hegyvidéki kincseire kívánja felhívni.





3. ábra:

Néhány példa a flórát és faunát ábrázoló logókra

A faunát felhasználó kommunikáció egyik iskolapéldája Ausztrália és a kenguru. Az egzotikus (és veszélyes) állatfajokban gazdag ország egyik legfőbb vonzereje az őshonos élővilág, így nem meglepő, hogy a logóban is az ország védjegyévé vált emlőst és a napfényt hangsúlyozzák ki.

### 3. kategória: Nap motívum: 31 eset (18,1 százalék)

A napot az emberiség már az ősidők óta ábrázolja rajzaiban. A napsütéses órák száma alapvetően meghatározza egy-egy ország arculatát, sőt, annak (mező)gazdaságát is, ezért amennyiben rendelkezésre áll, indokolt lehet kiemelni ezen erősséget. A „jó idő” természetesen a turisták számára is az egyik legfőbb vonzerő. Az utazási döntés gyakori motivációja a „3S: sun, sea és sand”, azaz a napfény, a tenger és a homok.

Macedónia és Zambia logója napot ábrázoló gyermekrajzra emlékeztet: előbbi nagyon hasonlít az ország zászlajára, de utóbbi is alkalmazza a nemzeti lobogó színeit. Portugáliánál egyszerre kap hangsúlyt a nemzeti színekben pompázó, ég felé nyújtózó emberalak, a nap, illetve a tenger stilizált hullámai.

Bulgária esetében a logó központi elemét a nap vagy rózsza motívum adja. Ezzel egyszerre történik utalás a híres rózsakertészeti hagyományokra, a napsütötte tengerpartra, illetve annak központjára, a Napospartra.





4. ábra:

*Bulgária, Portugália, Macedónia és Zambia turisztikai logója*

#### **4. kategória: A víz mint markáns elem: 28 eset (16,4 százalék)**

A víz mint a legfőbb éltető elem a napfényhez hasonló ősi motívum. A kettő együtt egyébiránt 16 alkalommal jelenik meg (az összes vizsgált logó 9,4 százaléka). A pálmafát annak szimbolikai jelentéstartalma miatt a növényeket megjelenítő logók helyett e kategóriába soroltuk, hiszen nem magát az országot reprezentálja (mint Írország esetében a lóhere, vagy Hollandia esetében a tulipán), hanem a szemlélő azt a tengerparttal, homokkal és az ott eltöltött pihenéssel köti össze. Öt esetben figyelhető meg pálmafa a logóban (a logók 2,9 százaléka), ez is alátámasztja, hogy nem egy unikális, az adott ország identitásába mélyen beépülő „nemzeti” növényről van szó.

A szimbólumok többsége a negyedik kategóriában a tengerpartra utal, de nemcsak a hagyományosan a tengerparti turizmusra építő desztinációk (Görögország, Horvátország vagy a Maldív-szigetek), hanem például Kirgizisztán is alkalmazza. Itt a víz a nagy kiterjedésű Iszikköl tavat ábrázolja, mögötte a Tiensan-hegységgel. Környezeti adottságai miatt Kirgizisztánt Ázsia Svájcának is nevezik, e képzettársítást hívja elő a logó.



5. ábra:

*Kirgizisztán, Horvátország, a Maldív-szigetek és Görögország logója*

#### **5. kategória: Digitális kommunikáció fókuszú logók: 27 eset (15,8 százalék)**

A digitális kommunikáció fókuszú logók alatt azokat a szimbólumokat értjük, amelyek kiválóan alkalmasak arra, hogy a telekommunikációs eszközökön és a közösségi médiában is központi szerepet betöltve reprezentáljanak egy adott nemzetet. Ezek a megoldások rendszerint letisztult koncepciót követnek, megjelennek a promóciós kampány minden elemén – az online stock fotókon vagy az Instagramon vízjelként, a hivatalos Facebook és Twitter csatornák profilképeként, a digitális és offline kiadványokon a borítón szerepeltetik. Függetlenül és vízszintesen, kis és nagyméretben is kiválóan működnek – egyszóval azok a szimbólumok tartoznak ide, amelyek a tanulmány bevezető fejezeteiben kifejtett „jó logó” szempontok közül szinte mindegyiknek megfelelnek, és a digitális kommunikáció során kiemelten számítanak rá. Fontos azonban, hogy ez nem jelenti e logók legkiválóbb minőségét. A nem ide tartozó, de megfelelő pozicionálással és gondos márkakommunikációval megtámogatott vizuális szimbólumok is működhetnek jól, és ennek ellenkezője is könnyen előfordulhat – egy digitálisan tökéletesen használható logó is lehet semmitmondó és unalmas a megfelelő háttérrel nélkül.

A skandináv országok jelentős figyelmet szenteltek országmárkájuknak, és ez a vizuális arculaton is tükröződik. Az észtek, a finnek, a norvégok, a svédek és az izlandiak logóit egymás mellé téve nagyon sok hasonlóságot fedezhetünk fel. Ez persze nem véletlen: az északi szomszédok bevallottan is egymást inspirálták az újkori szimbólumok és országmárka stratégiák megalkotása során. Észtország már a 2000-es évek elejétől kezdve tudatosan építi márkáját, arculatát, ekkor vezették be a „Welcome to Estonia” szlogent és a korábbi logót is. Később ezt az egyszerűsítés jegyében szimplán „Estonia”-ra cserélték, és hivatalos, központi szlogenje ugyan nincs az országnak, a turisztikai kampányokban rendszerint az „Epic Estonia”-t használják.

A megkülönböztetés érdekében egy saját betűtípust is alkottak, Aino néven – a logót alkotó országnév is ezzel a stílussal íródott. Emellett ún. szóvédjegyeket is létrehoztak, mint a visit estonia, think estonia. invest estonia, enter estonia, taste estonia, study estonia, use estonia, design estonia. Ezekhez letisztult „layout” is illeszkedik, központi szerepbe helyezve a nemzeti lobogóban is hangsúlyos kék és fehér színeket. [26]

Az észtekhez hasonlóan Finnország is több, mint két évtizede építi arculatát. Ők is a nemzeti kék-fehér színeket állítják a középpontba, és szintén megalkották saját betűtípusukat, a Finlandicát. A finn arculati anyagok az angol Finland név (vagy éppen az adott célország nyelve) mellett rendszeresen használják az ország eredeti nevét, a Suomit is. Utóbbi megoldással a svédek is élnek arculati anyagaik esetében (Sweden és Sverige).

Külön alcsoportba tartoznak az olyan védjegy típusú megoldások, mint Kuba vagy Jamaica példája, amelyek egyrészt a merchandising, másrészt az egyes fényképek, stockfotók, turisztikai ábrázolások vízjelezése szempontjából is kiváló megoldások.



6. ábra:

*Svédország, Norvégia, Finnország, Észtország, Jamaica és Kuba logói*

**6. kategória: Az ország földrajzi formáját megjelenítő logó: 11 eset (6,4 százalék)**

A desztináció földrajzi alakja a nemzettudat része, sokszor nemcsak az ott élők, de a turisták számára is klasszikussá válik – például az olasz „csizma”, vagy New York esetében a „nagy alma”. Ebbe a csoportba 11 ország, a minta 6,4 százaléka tartozik, azaz ugyan nem annyira elterjedt, mégis számos márkázási program központi eleme.

A leginkább szembevetendő talán Oroszország esete: a 2016-ban elfogadott új emblémát többéves procedúrában választották ki, az egyes különálló elemek az ország egyes földrajzi részeit szimbolizálják.



*8. illusztráció:*

*Oroszország és a Bahama-szigetek logója*

A LOGOLOUNGE.COM cikke [27] bővebben is foglalkozott a többszörösen díjnyertes Bahama-szigetek logójával. A stratégia megalkotása során kiemelt cél volt a megkülönböztetés: a Bahama-szigetek ugyanis tipikusan egy 3S (sun, sea, sand) desztinációnak számítottak, annak minden előnyével és hátrányával. A Duffy ügynökség csapata viszont felismerte a közvetlen versenytársaktól megkülönböztető központi előnyt: a Bahama-szigetek nem egy desztináció, hanem sok kicsi. A stilizálás során arra törekedtek, hogy a logó visszaadja a szigetek különbözőségét, valamint az élővilágot, a kagylókat, madarakat és virágleveleket – ezzel is kitorve a tenger-homok-napfény szentháromságból.

**7. kategória: Szív motívum: 11 eset (6,4 százalék)**

A kutatás készítésekor 11 ország logójában jelent meg a szív. Dánia esetében például érdekesség, hogy az északi országokkal ellentétben nem követték a minimalista stílust, és saját betűtípust sem alkottak, a zászlót ötvözték a szív formájával. Ciprus a nap szimbólumból kezdett építkezni. A szigetország logója összetett jelentéstartalommal bír: a nap, a víz és a szív mellett a szerelem és a szépség istennőjének, Afroditének jellegzetes szobra is megjelenik. A görög mitológiában ugyanis úgy tartják, hogy az istennő Cipruson, a Paphos környéki öblöt érő tengerhabokból született.

A szív motívum elsősorban a vendégszeretetet jelképezi, szinte minden ország támogató szlogenje, vagy üzenete erre utal. Éppen ezért azonban talán kevésbé alkalmas a megkülönböztetésre – hiszen nem tartalmaz markáns, országspecifikus mondanivalót.



*8. ábra: A szíves logók elsősorban a vendégszeretetet szimbolizálják*

**8. kategória: Hegy látható a logóban: 10 eset (5,8 százalék)**

A hegy mint motívum természetesen Nepál esetében a leghangsúlyosabb, hiszen itt van a világ legmagasabb csúcsa. Nepál a központi szimbólumában a nemzeti lobogóban és a korábbi logókban is használt pirosat és kéket választotta domináns színeknek. A hegy maga azonban sokkal letisztultabb formában jelenik meg – jellegzetessége rögtön megragadja a figyelmet, és egyértelműen azonosítható belőle a Himalája.

Montenegró fiatal országgént, 2006-os függetlensége óta egészen más helyzetben van. Mivel már az ország neve is „fekete hegy”-et jelent, kézenfekvő választás volt, hogy valamilyen formában megjelenik a logóban is. A „vad szépség” („wild beauty”) kapcsolódó szlogennel a

még újdonságnak ható desztináció képét kívánja erősíteni, de érdekesség, hogy sem a tengerpart, sem a nap, sem a nemzeti színek nem épültek be.



9. ábra:

*Nepál és Montenegró logója*

**9. kategória: Ember által épített attrakciót tartalmazó logó: 10 eset (5,8 százalék)**

A napsütés, a tengerpart vagy élővilág kommunikálása mind a terület természetes adottságaiból adódik. De mit tehetnek a természetes attrakciókkal kevésbé megáldott országok? Szaúd-Arábia és Azerbajdzsán például úgy döntött, hogy gyors fejlődésüket reprezentálva már a logójukban is mesterséges nevezetességet emelnek ki: az azeriek egy olajtornyot, míg a szaúdiak felhőkarcolókat. Guatemala inkább a történelemre épített és a piramisokat jelenítik meg. Kína esete speciális: ők az újkori és a régi attrakciókat is kiemelik. Ez kiváló utalás a nagyívű kínai civilizáció korszakokat átívelő vívmányaira.



10. ábra:

*Az ember által épített attrakciókat hangsúlyozó logók*

**10. kategória: Kulturális motívumot szerepeltető logók: 10 eset (5,8 százalék)**

A kulturális motívumot szerepeltető logók csoportját módszertani szempontból azokra a szimbólumokra korlátoztuk, amelyek valamilyen népművészeti, vallási vagy társadalmi elemet tartalmaznak. India logójában a felkiáltójelként is értelmezhető „I” betű piros pontja pl. egyértelműen azonosítja a hindu vallást, és Egyiptom logójában is jól kivehető módon jelenik meg az ankh-kerszt, egy óegyiptomi hieroglif jel, amelynek jelentése élet.



11. ábra:

*India, Egyiptom és Örményország logói*

Örményország identitását az elmúlt években gondolták újra. A GKBRAND.COM cikkében [28] részletesen is leírják az „újrámárkázási” folyamatot. Külön kiemelik, hogy a pozicionálás során átfogó kutatást valósítottak meg a helyi lakosok, a külföldiek és a diaszpóra körében, amelynek eredményeképpen központi gondolatként az „Örményország örök” üzenetet azonosították. Az örmények büszkéek arra, hogy az Ararát hegység évezredek óta történelmük

része – ez a földrajzi egység viszont most közigazgatásilag nem hozzájuk, hanem Törökországhoz tartozik, ezért új fő szimbólumot kellett azonosítani. Ez lett a Khackar (az örmény „Stonehenge”), a gránátalma, és a nemzeti zászló színei: ebből az együttesből született meg az „Örök nap”.

**Egyéb kategória: Nem besorolható logók: 9 eset (5,3 százalék)**

Mindössze kilenc olyan logó maradt, amelyik nem tartozik a fentebb kifejtett 10 kategória egyikébe sem. Nem kommunikálják a nemzeti színeket, nincs bennük egyértelműen növény vagy állat, víz vagy nap, nem veszik fel az ország formáját és nem azonosítható be a kulturális szimbólum sem.

Például Thaiföld esetében a rózsaszín-sárga félkörív a híres „Thai Mosolyt” reprezentálja. A logo 2015-ös bevezetésekor a barátságosságot, a jókedvet és a boldogságot szimbolizálандó, a „Land of Smiles” szlogen aláhúzása volt az alkotók elsődleges célja [29].

Mongóliánál azt a vizuális hatást keltik, mintha állati lábnyomok lennének elhelyezve, az írásmód szabálytalansága pedig reflektálhat a törzsi, nomád kulturális múltira is.



12. ábra:

*Thaiföld és Mongólia logói egyik fent meghatározott kategóriába sem sorolhatóak be*

**+1. kategória: Logóval nem rendelkező országok: 22 eset**

Az ENSZ 193 tagállama közül a vizsgálat készítésekor mindössze 22, azaz az összes tagállam 12,9 százaléka nem használt turisztikai országlogót. A logóhasználat leginkább Európában elterjedt: az öreg kontinens minden ENSZ tagállama él ezzel a lehetőséggel. Legkevesbé pedig Afrikában elterjedt, hiszen ott a turizmus és a turizmusmarketing még számos országban gyerekcipőben jár. Az afrikai kontinensen érdekesség, hogy a földrajzilag és népességben is kisebb desztinációk, köztük Gambia vagy Szváziföld jobban kihasználják a márkázás adta lehetőségeket, és próbálják megalkotni vonzó identitásukat a turisták számára, nem úgy a több erőforrással (vagy legalábbis nagyobb területtel és GDP-vel) rendelkező Burkina Faso, Mali, Angola vagy Ghána.

A világ hatodik legnépesebb országa és második legnagyobb muszlim közössége, az ázsiai Pakisztán bevallottan még csak az elmúlt néhány évben kezdte el tudatosan építeni turizmusát, így lemaradásuk e területen jelentős. A vizsgálat készítésekor az ország még nem rendelkezett turisztikai logóval. A Marshall-szigetek pedig egészen más okból nem alkalmaz turisztikai logót: amerikai katonai támaszpontként nem biztos, hogy szüksége van kíváncsiskodókra.

**Országlogó csere vagy országlogó állandóság?**

Miként az eddigiekből már kiderült, egy látszólag egyszerű szimbólum megalkotása igencsak összetett feladat, és egy jó logó nagy kincs egy ország és annak turisztikai szervezete számára. Legalább annyira fontos azonban annak következetes használata is. Ha a logót hosszú éveken át használják, számíthatnak arra, hogy az előbb-utóbb megragad – ahogy a Nike márka jellegzetes „pipája” (swoosh) is. Ezzel szemben, ha kampányról-kampányra cserélik, nagyobb a bevésség elmaradásának kockázata.

A gyakori logócsere az országok esetében még inkább valószínű, mint a klasszikus, vállalati márkáknál. Piaci szereplők esetében sem ritka, hogy az új marketingért felelős vezető ott akarja



hagyni a keze nyomát, ezért teljesen új logót, szlogent, marketingkommunikációs koncepciót talál ki.

Ilyen éles váltásra még nagyobb esélyt szolgáltatnak a ciklikus politikai változásoknak kitett szervezetek. Amennyiben időszakos választásokat követően egy állam, vagy város vezetése lecserélődik, gyakorta gyökeresen más elképzelés él az új döntéshozók fejében a marketing révén megjelenítendő kívánatos arculatról, a közvetíteni kívánt értékekről.

Sajnos a tanulmányban vizsgált logóval rendelkező országok esetében nincs teljes körű felmérés vagy elérhető nyilvántartás a korábbi logókra vonatkozóan. Ahogy azt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy jó néhány ország közülük az elmúlt évtizedekben vagy akár években jött létre, ilyenek Kelet-Timor vagy Dél-Szudán, de kiváló példával szolgálnak a volt Szovjetunió vagy Jugoszlávia utódállamai is.

Az összehasonlításra mégis van lehetőség, ha nem is a teljes mintára nézve. PAPP-VÁRY és GYÉMÁNT „Az arculat szerepe az országmárkázásban – Országnevek, országszlogenek, országlogók” című, 2009-ben megjelent tanulmányukban 104 ország logóját vizsgálták. [30]

A két vizsgálat összevetésével megállapítható, hogy közel tíz év alatt a vizuális szimbólumok 48 százaléka kicserélődött. Oroszország, Örményország, Peru esetében egy sokkal összetettebb jelentéstartalommal bíró logó szimbolizálja immár az országot. Finnország, Svédország és Észtország egy teljesen új betűtípust alkotott meg. Nepál ugyanakkor csak apróságokat, színeket módosított, a fő szimbólum, a Himalája továbbra is a logó központi eleme.

1. táblázat: Országok, melyek 2018-ra lecserélték a 2009-es logójukat (50 eset, a minta 48,0 százaléka)

Ausztria	Barbados	Belgium
Belize	Botswana	Csehország
Dél-Afrika	Ecuador	Egyiptom
Észtország	Finnország	Guatemala
Guyana	Haiti	Honduras
Izland	Izrael	Japán
Katar	Kelet-Timor	Kína
Kolumbia	Korea	Lettország
Libanon	Liechtenstein	Malajzia
Marokkó	Moldova	Monaco
Nepál	Nicaragua	Norvégia
Olaszország	Omán	Örményország
Pakisztán	Panama	Pápua Új Guinea
Paraguay	Peru	Salamon-szigetek
San Marino	Suriname	Svédország
Szingapúr	Törökország	Tunézia
Zambia	Zimbabwe	

*Forrás: A szerzők 2018-as kutatása összevetve Papp-Váry és Gyémánt 2009-es elemzésével*

Legalább ennyire érdekes lehet a váltás elmaradása. Egy akár már évtizedek óta használt logó esetében ugyanis felmerül, hogy mennyire alkalmas a széleskörű digitális kommunikációra. Franciaország esetében logikus döntés a logó megtartása, hiszen a nemzeti színekkel díszített női alak és a randevú szlogen már ismert, a célközönség számára jól felismerhető. A korábbiakban említett spanyol logó is pozitív példa, ennek következetes alkalmazása jó benchmark a többi ország számára is.

2. táblázat: Országok, melyek 2018-ban is ugyanazt a logót használták, mint 2009-ben (54 eset, a minta 52,0 százaléka)

Albánia	Andorra	Antigua és Barbuda
Argentína	Ausztrália	Azerbajdzsán
Bahama-szigetek	Bosznia-Hercegovina	Brazília
Bulgária	Chile	Ciprus
Costa Rica	Dánia	Dominikai Közösség
Dominikai Köztársaság	Franciaország	Görögország
Hollandia	Horvátország	India
Indonézia	Írország	Jamaica
Jordánia	Kanada	Kazahsztán
Kenya	Kuba	Lengyelország
Magyarország	Malawi	Maldív-szigetek
Málta	Mexikó	Montenegró
Nagy Britannia	Namíbia	Németország
Portugália	Románia	Seychelles-szigetek
Spanyolország	Sri Lanka	St. Kitts és Nevis
Svájc	Szerbia	Szlovákia
Szlovénia	Tanzánia	Trinidad és Tobago
Uruguay	Új-Zéland	Vietnám

Forrás: A szerzők 2018-as kutatása összevetve Papp-Váry és Gyémánt 2009-es elemzésével

### Magyarország országlogója, példa egy megfontolt logócsérére

Magyarország turisztikai logója a kilencvenes évek óta a nemzeti színű szalagból formált szív volt. A logó az évek során apróbb módosításokon esett át, azonban elmondható róla, hogy a többi szív motívumot ábrázoló logóhoz hasonlóan nem közölt az országról, annak arculatáról, desztinációjáról semmilyen tartalmat. Az embléma mindemellett korszerűnek sem volt nevezhető.



13. ábra: Magyarország korábbi turisztikai logójának változatai

Forrás:

[http://turizmusonline.hu/belfold/cikk/orszagmarka\\_mi\\_johet\\_a\\_szivecskes\\_logo\\_utan](http://turizmusonline.hu/belfold/cikk/orszagmarka_mi_johet_a_szivecskes_logo_utan)

A Magyar Turisztikai Ügynökség (MTÜ) 2018. májusában nyílt pályázatot hirdetett Magyarország új turisztikai logójának és szlogenjének megalkotására. [31] A pályázat célja nemcsak az arculati elemek meghatározása, hanem ebből kiindulva az MTÜ pályázati kiírásában szereplő szöveg szerint (Mtu.gov.hu 2018) egy „átgondolt marketing eszközrendszer kidolgozása a következő évtizedre”. A távlati cél a pályázati anyagok beérkezése és elbírálása után a tájékoztató szerint „egy olyan turisztikai országmárka kialakítása, mely a jövőben az ország azonosítására szolgál, jól megkülönböztethetővé teszi azt, ami alapján a későbbiekben kialakítható egy minden kreatív megjelenést tartalmazó brand book”.

A pályázatban a következő öt márkapillért határozta meg a kiíró:

- Magyarország ezeréves állam kalandos élettörténettel bír, ahol keverednek a közép-európai népek, és a különböző befolyások ellenére is fennmaradt.
- Egyedülálló kultúrával és karakterrel rendelkezik, különleges nyelv és eredettörténet jellemzi az országot, gazdag épített örökséggel bír. A gazdag gasztronómia szintén megtalálható, színes borrégiók jellemzik.
- A tavak, barlangfürdők, gyógyvizek, termálfürdők, források mind az ország szerves részét képezik. A kikapcsolódás, feltöltődés, felüdülés, megújulás, megtisztulás is a vízhez kapcsolódik.
- Izgalmas vibrálás, pezsgő gasztronómia, borok széles választéka jellemzi Magyarországot, ahol minőségi éjszakai élet, romkocsmák, világszínvonalú fesztiválok szintén megtalálhatók.
- Klasszikus európai értékek tisztelete, mint a család, a biztonság és a hagyományok.

A fenti szempontok alapján tehát a pályázóknak az igények rendkívül széles skáláját kellett volna tömöríteniük, megjeleníteniük egyetlen vizuális szimbólumban. A Magyar Turisztikai Ügynökség közlése szerint erre végül 122-en vállalkoztak, összesen 216 logóval és szlogennel. A változó színvonalú alkotások közül a második fordulóra öt pályázó jutott tovább, amelyek alkotói mellé szakmai szervezetek ajánlásai alapján további kreatív műhelyeket és szakembereket kért fel az MTÜ a pályázat második szakaszában.

A győztes pályázatot, amelyre építkezve mostanra elkészült Magyarország turisztikai országmárkája, a Graphasel Design Stúdió adta be. A szlogen, a WOW Hungary egyszerre figyelemfelkeltő, és mégis egyszerű, a WOW szó pedig amellet, hogy mindenki ismeri a világon, és a rácsodálkozó meglepetésre utal, egy mozaikszó is: a Wellspring Of Wonders szlogenből alakul ki, amely az országra, mint a csodák forrására utal.

Az új arculatban elkészült logó fő motívuma a hármasszív, melynek befoglaló formája a szimmetrikus hármasszív és a palmetta motívum kombinációjából ered, és megjelenik benne az út mint motívum is, amely Magyarország bejárhatóságát és a felfedezést, utazást szimbolizálja.



14. ábra: Magyarország új turisztikai logója

Forrás: <https://wowhungary.com/en>

Az új turisztikai márka a logón túl is komplex tartalmat képvisel. A kapcsolódó tartalmak jelenleg kilenc nyelven érhetőek el, különös figyelmet szentelve azon országok célközönségének, ahonnan hagyományosan is jelentős számú látogató érkezik. A teljes Magyarországot népszerűsítő WOW Hungary kampány mellett jelentős a Budapestre fókuszáló Spice of Europe kampány is, amely a főváros építészetére, különleges kulturális és művészeti életére koncentrálnak, és mutatja meg a magyar fővárost a nemzetközi utazóknak.

## AZ EREDMÉNYEK ÖSSZEGLÉSE ÉS AJÁNLÁSOK

Jelen tanulmány arra tett kísérletet, hogy bemutassa a szerzők desztinációmarketing területén kezdeményezett módszertanfejlesztési javaslatát. A kutatás, amelynek összegzése a dolgozat



gerincét alkotja mind szakpolitikai, mind pedig üzleti hasznosíthatósággal szolgálhat az iparág érintettjei számára. A szerzők igyekeztek legjobb gyakorlatokat bemutatni, ajánlásokat megfogalmazni, továbbá a szöveges kategorizálás mellett képként, könnyen vizualizálhatóan is összevetni mind a 171 turisztikai logóval rendelkező ENSZ tagállamot.

Ezek alapján új országlogó megalkotásakor hasznos lehet a leggyakoribb megoldás, azaz nemzeti lobogó színeinek megjelenése (68 esetben, 39,8 százalék). Ugyanígy a tömegeből való kiemelkedést segíti a második legtöbb alkalommal megjelenített, a flórát és faunát ábrázoló képek alaposabb elemzése (38 ország, 22,2 százalék). A képzeletbeli dobogó legalsó fokára a napot ábrázoló állhattak fel (31 eset, 18,1 százalék). Az éltető elem, a víz 28 nemzet vizuális szimbólumában szerepel kiemelt helyen (16,4 százalék), többségében a tengerpart élményét reprezentálva. A digitális kommunikáció fókuszú logók közé az online kommunikációs felületekre való adaptálhatóságra különös hangsúlyt fektető nemzetek kerültek (27 eset, a vizsgált elemszám 15,2 százaléka).

A következő kategóriák már kevésbé népes halmazokból állnak, mivel a vizsgált országok egytizede sem sorolható ezekbe. A földrajzi forma leképezése, és a szív motívum is 11 esetben (6,4 százalék) jelenik meg a logókban. A következő három kategória mindegyike 10-10 esetet ölel fel (5,8 százalék): hegy, kulturális motívum, ember alkotta avagy mesterséges attrakció. Végül a fenti csoportok egyikébe sem sorolható 9 logó (5,3 százalék) került azonosításra.

3. táblázat: A tipikus elemek megjelenése az országlogókban

<i>Adott elem az országlogóban</i>	<i>Megjelenési esetek száma és aránya (n = 171)</i>
Nemzeti lobogó színe	68 (39,8 százalék)
Flóra és fauna	38 (22,2 százalék)
Nap motívum	31 (18,1 százalék)
Víz motívum	28 (16,4 százalék)
Digitális kommunikáció fókuszú logók	27 (15,8 százalék)
Földrajzi adottságokra történő utalás	11 (6,4 százalék)
Szív motívum	11 (6,4 százalék)
Hegy motívum	10 (5,8 százalék)
Kulturális örökség (pl. népművészet, vallás)	10 (5,8 százalék)
Ember alkotta, mesterséges, épített környezet, attrakció	10 (5,8 százalék)
Kategóriába nem besorolható logók	9 (5,3 százalék)

*Forrás: A szerzők saját kutatása, 2018-as turisztikai országlogók alapján*

Mitől is jó egy országlogó? Hogyan válik egyedivé, értékes információhordozóvá, a külföldieket beutazásra ösztönző, az országban élők pedig büszkeséggel eltöltő jelképpé? A tervezéskor melyek azok a legjobb gyakorlatok és módszertanok, amelyek követendő, és melyek a kerülendő példák?

ROBERT GOVERS, a szakterület egyik jeles szakembere a Place Branding and Public Diplomacy szaklapban jelentetett meg egy cikket, melynek címe „Why place branding is not about logos and slogans” („Miért nem csak a logókról és szlogenekről szól a helyek márkázása”) volt [32]. Mint – némi túlzással élve – kifejti: Mivel a helyeknek (többnyire értelmes) neve és nevezetességei vannak, a logók és szlogenek tervezésére általában szánt idő és erőforrások a valós reputációmenedzsmenttel szemben pazarlásnak tűnnek.

JEREMY HILDRETH, a téma másik prominens szakembere visszafogottabban fogalmaz az ugyanabban a szaklapban megjelent, „The joys and sorrows of logos and slogans in place branding” („A logók és szlogenek a helyek márkázásában”) című cikkében [33]: „Ideális esetben az adott hely arculatára fordított költségvetésnek legfeljebb 10 százalékát fordítanák logók, szlogenek és más jelölések fejlesztésére, míg a büdzsé 90 (vagy még több) százalékát használnák az identitást erősítő tevékenységekre és arculatközpontú anyagokra, amelyek hangosabban beszélnek a szavaknál, vagy logóknál”.

Jelen tanulmány szerzőinek véleménye közelebb áll HILDRETH nézeteihez, mint GOVERS szavaihoz. A logók (és szlogenek) szerepét az országok márkázásában nem szabad sem túl, sem pedig alábecsülni, ugyanis fontos szerepet játszhatnak az ország, országmárka kommunikációjában és promóciójában. Pozitívabb imázst, az országhoz kapcsolódó, annak védjegyévé váló termékek és szolgáltatások viszonylatában több vásárlót, valamint az ország iránti lojalitást eredményezhetnek.

Mindezek alapján jelen tanulmány szerzőinek ajánlásai a desztinációmarketing, turizmusfejlesztés üzleti, és szakpolitikus szereplőinek:

1. Amennyiben az adott ország rendelkezik egy nemzetközileg széles körben ismert logóval, csak jelentős motiváció esetén változtassanak rajta (sértő, digitális környezetre nem adaptálható, vagy éppen elavult viszonyokat – például múltbéli földrajzi adottságokat, határvonalat ábrázol)
2. Végezzenek alapos összevetést a használatban lévő nagy nemzetközi láthatósággal bíró szimbólumok körében, például beruházásösztönzési logó, de ide tartozik a címer is, mi több a főváros és a turizmusban jelentős települések is
3. Elsőként azokat a jellemzőket határozzák meg, amelyeket semmiképpen nem akarnak alkalmazni, felgyorsítva ezzel a prototípuskészítés folyamatát, csökkentve az elvetett tervek számát
4. A domináns színek kiválasztásánál hívják segítségül a színpszichológia eredményeit és eszköztárát
5. Ügyeljenek a digitális hirdetési platformokon történő megjelenítés feltételeinek teljesítésére
6. Vonjanak be fókuszcsoportokat, végezzenek preferenciakutatást, készítsenek interjúkat a legfőbb piacaikon, a legtöbb beutazót küldő államok potenciális turistái, partnerei (például utazási irodák) és turizmusmarketing kutató között; a hagyományos módszerek mellett törekedjenek a legújabb technológiai novumok, így a neuromarketing segítségével hívására
7. Fontolják meg a logópályázat meghirdetését – a részvételi lehetőséget biztosítsák hazai, és külföldi pályázók számára is – de ne ragaszkodjanak hozzá, ha nem hoz megfelelő terveket
8. A logót egy komplex márkázási folyamat részeként kezeljék, amely összhangba hozható a szlogennel, marketingkampányokkal, illetve storytellinggel, azaz történetmeséléssel.

A tanulmányban bemutatott kutatás és következtetései egy desztinációmarketing módszertanfejlesztési kísérlet első lépései. Felismerve, és elismerve, hogy a kutatást további kiszélesítése és elmélyítése még biztosabb alapot nyújthat mindazon szakpolitikusoknak és iparági szakértőknek, akik országlogó megújításba kezdenek, a szerzők bíznak abban, hogy hasznos, és érdekes olvasmánnyal szolgálhattak, amely alkalmas a diskurzus megkezdésére mind tudományos, mind pedig ügynökségi körökben.

## IRODALOMJEGYZÉK

- [1] OLINS, Wally (2004): *A márkák – A márkák világa, a világ márkái*. Budapest: József Műhely – British Council
- [2] RITCHIE, J. R. B. – RITCHIE, R. J. B. (1998). The Branding of Tourism Destination: Past Achievements and Future Trends. Reports of 48th Congress, AIEST, St-Gall, p. 89- 116.
- [3] BLAIN, C. - LEVY, S. E. - RITCHIE, J. R. B. (2005): *Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations*. Journal of Travel Research, 43(4), p. 328-338. <https://doi.org/10.1177/0047287505274646>
- [4] SZIVA I. (2015): *Hazai desztinációs márkák online felmérése – a Magyar TDM Szövetséggel való közös kutatás eredményei – Kutatási jelentés* (Budapesti Metropolitan Egyetem – TDM Szövetség, URL: [http://www.tdmszovetseg.eu/files/\\_tdmsz/download\\_files/103/Desztinaciosmarkakonlineertekelese\\_Kutatasiosszefoglalo\\_SzivaIvett.pdf](http://www.tdmszovetseg.eu/files/_tdmsz/download_files/103/Desztinaciosmarkakonlineertekelese_Kutatasiosszefoglalo_SzivaIvett.pdf) , letöltés: 2018. január 7.)
- [5] KERR, G. (2006): *From destination brand to location brand*. Journal of Brand Management, 13(4-5), p. 276-283. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540271>
- [6] LODGE, C. (2006): *Opinion pieces: How has place branding developed during the year that place branding has been in publication*. Place Branding, 2(1), p. 6-17.
- [7] HANNA, S. – ROWLEY, J. (2008): *An analysis of terminology use in place branding*. Place Branding and Public Diplomacy, 4(1), p. 61-75. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000084>
- [8] PISKÓTI I. (2012): *Régió- és településmarketing – Marketingorientált fejlesztés, márkázás*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- [9] DELI-GRAY ZS. – ÁRVA L. (2017): *Turizmusmarketing esettanulmányok II*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- [10] DELI-GRAY ZS. – ÁRVA L. (2010): *Turizmusmarketing esettanulmányok*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- [11] [varosmarketingdj.hu](http://varosmarketingdj.hu) (2020): A Magyar Marketing Szövetség és a Miskolci Egyetem Marketing és Turizmus Intézetének oldala a Városmarketing Gyémánt Díj-hoz kapcsolódóan, letöltés: 2020. június 14.
- [12] PARK, C. Whan – EISINGERICH, Andreas B. – POL, Gratiana – PARK, Jason Whan (2013): *The role of brand logos in firm performance*. Journal of Business Research, 66(2), 180–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.011>
- [13] MASTEN, D. L. (1988). *Logo's power depends on how well it communicates with target market*. Marketing News, 22, 2.
- [14] HEALEY, Matthew (2009): *Mi az a branding?* Budapest: Scholar Kiadó
- [15] NYÁRÁDI G. – SZELES P. (2004): *Public relations I-II*. Budapest: Perfekt Kiadó.
- [15] SZALAY M. (2018): *Megtervezett érzés – avagy élet a márkákon innen és túl*. Budapest: Typotex Kiadó.
- [16] HEM, Leif E. – IVERSEN, Nina M. (2004). *How to develop a destination brand logo: A quantitative and qualitative approach*. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 4(2), 82-102. <https://doi.org/10.1080/15022250410003852>
- [17] MARTI, Bruce E. (2005): *Cruise line logo recognition*. Journal of Travel & Tourism Marketing, 18, 25–31. [https://doi.org/10.1300/j073v18n01\\_03](https://doi.org/10.1300/j073v18n01_03)
- [18] MORGAN, Nigel – PRITCHARD, Annette – PRIDE, Roger (2011): *Destination Brands: Managing Place Reputation*. Elsevier Butterworth-Heinemann, 3rd Edition.
- [19] PITTARD, Narelle – EWING, Michael – JEVONS, Colin (2007): *Aesthetic theory and logo design: Examining consumer response to proportion across cultures*. International Marketing Review, 24(4), 457-473. <https://doi.org/10.1108/02651330710761026>

- [20] HENDERSON, Pamela W. – COTE, Joseph A. – LEONG, Siew Meng – SCHMITT, Bernd (2003). *Building strong brands in Asia: Selecting the visual components of image to maximize brand*
- [21] HANKINSON, Graham (2007). *The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory*. *Journal of Brand Management*, 14, 240-254. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550065>
- [22] BUHALIS, Dimitrios (2000). *Marketing the competitive destination of the future*. *Tourism Management*, 21(1), 97-116. [https://doi.org/10.1016/s0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/s0261-5177(99)00095-3)
- [23] LEE, Suman – RODRIGUEZ, Lulu – SAR, Sela (2012): *The influence of logo design on country image and willingness to visit: A study of country logos for tourism*. *Public Relations Review*, 38(4), 584-591. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.06.006>
- [24] SERAPHIN, Huguen – AMBEYE, Michele – GOWREESUNKAR, Vanessa – BONNARDEL, Valérie (2016): A marketing research tool for destination marketing organizations' logo design. *Journal of Business Research*, 69(11), 5022-5027. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.074>
- [25] BYROM, John W. – LEHMAN, Kim F.: *Corporate visual identity in local government: The role of the logo*. *Proceedings of the 6th International Congress on Public and Non-profit Marketing*, 14-15 June 2007, Portugal, pp. 1-13.
- [26] [Brand.estonia.ee](http://brand.estonia.ee) (2018) (URL: [brand.estonia.ee](http://brand.estonia.ee), letöltés időpontja: 2018. május 13.)
- [27] [Logolounge.com](http://www.logolounge.com) (2004): Duffy in the Bahamas (URL: <https://www.logolounge.com/articles/duffy-in-the-bahamas>, megjelenés: 2004. március 15., letöltés: 2018. május 13.)
- [28] [Gkbrand.com](http://gkbrand.com) (2016): Shedding light on a small country with huge potential. (URL: <http://gkbrand.com/blog/shedding-light-on-a-small-country-with-huge-potential>, megjelenés: 2016, letöltés: 2018. május 13.)
- [29] [Tatnews.com](http://www.tatnews.org) (2015): TAT launches new Amazing Thailand Logo at WTM 2015 (URL: <https://www.tatnews.org/tat-launches-new-amazing-thailand-logo-at-wtm-2015/>, megjelenés: 2015. november 2., letöltés: 2018. május 13.)
- [30] PAPP-VÁRY, Árpád - GYÉMÁNT Balázs (2009): Az arculat szerepe az országmárkázásban – Országnevek, országszlogenek, országlogók. *Marketing és Menedzsment*, 43(2), 38-47.
- [31] Magyar Turisztikai Ügynökség (2018) Elkészült Magyarország új turisztikai országmárkája (URL: <https://mtu.gov.hu/cikkek/wow-hungary-elkeszult-magyarorszag-uj-turisztikai-orszagmarkaja-786>, letöltés: 2020. augusztus 15.)
- [32] GOVERS, Robert (2013): *Why Place Branding is Not about Logos and Slogans*. *Place Branding and Public Diplomacy*, 9(2), 71-75.
- [33] HILDRETH, Jeremy (2013): *The Joys and Sorrows of Logos and Slogans in Place Branding*. *Place Branding and Public Diplomacy*, 9(4), 217-222.

## A KULTURÁLIS INTELLIGENCIA (CQ) ÉS A KULTURÁLIS KÜLÖNBSÉGEK LEKÜZDÉSÉNEK KAPCSOLATA

Judit PÁSZTOR<sup>1</sup>

### ABSTRACT

Nowadays, companies and their employees have to face new challenges due to globalization and digitalization. Multicultural teams have to cooperate effectively at the physical workplace and in the virtual space as well. In 2020, due to the coronavirus pandemic, online solutions, remote work, and virtual teams became the new norm for many firms. Online communication can be very effective, but the lack of personal presence, cultural and language differences, nonverbal misinterpretations, preconceptions, and stereotypes can cause significant difficulties because the way we communicate, behave, and connect to others is determined by our cultural background. This study aims to explain the phenomenon of cultural differences, the process of acculturation, the importance of cultural sensitivity and cultural coping mechanisms, and describe its connection with the four-dimensional concept of cultural intelligence (CQ).

### KEYWORDS

culture, cultural intelligence, CQ, acculturation, cultural differences, cultural diversity

### BEVEZETÉS

Napjainkban egyre nagyobb szerepet kapnak a kulturális különbségek miatti nehézségek az üzleti életben is. Az országhatárokon átívelő üzleti tevékenységet folytató multinacionális vállalatoknak nemcsak a fogyasztóik és felhasználóik kulturális háttérét kell figyelembe venni, hanem a dolgozóikat is. A digitalizáció terjedése és az egyéni digitális képességek fejlődése miatt [1] a munkavégzés egyre többször tevődik át az online térbe, ami egyszerűbbé teszi a munkatársak együttműködését nagy fizikai távolságok esetén is, de sok szempontból megnehezíti a kommunikációt, mivel elvész a legtöbb nonverbális jelzés, ami rengeteg félreértésre adhat okot [2]. A helyzetet nehezítik a munkavállalók kulturális háttéréből fakadó értékrendbeli eltérések (gondoljunk például arra, hogy a pontosságot az egyik kultúra nagyon fontosnak tartja, míg máshol nem helyeznek rá hangsúlyt). A kulturális eltérésekből fakadó félreértések és nehézségek megfelelő kezelése minden, a hatékonyságot szem előtt tartó vállalat elemi érdeke. A nemzetközi munkakörnyezetben dolgozók számára pedig a mindennapi jólléthez és hatékony munkavégzéshez elengedhetetlen a kulturális képességeik fejlesztése.

Jelen tanulmány célja annak bemutatása, hogy miképpen nyilvánulnak meg a kulturális különbségek, mi jellemzi azt a folyamatot, melyen keresztül az egyén alkalmazkodni tud egy új kultúrához. Ezen túl bemutatásra kerül a kulturális intelligencia (CQ) koncepciója is, mely mind az alkalmazkodást, mind a beilleszkedést segíti munkahelyi környezetben is.

### A KULTURÁLIS KÜLÖNBSÉGEK

A kultúra koncepciója nagyon általános, és az eltérő tudományágak szinte mindegyike eltérő módon magyarázza a fogalmat. Kulturális háttérünk automatikusan hat, anélkül, hogy tudatában lennénk, nem észleljük – de azt, ahogy látjuk a minket körülvevő világot, nagyban befolyásolja. Sok kutató azon a nézőpontra osztozik, hogy a saját kultúránkat sem ismerhetjük meg tökéletesen, másokénak mélyreható ismerete pedig szinte lehetetlen. Hofstede korunk

---

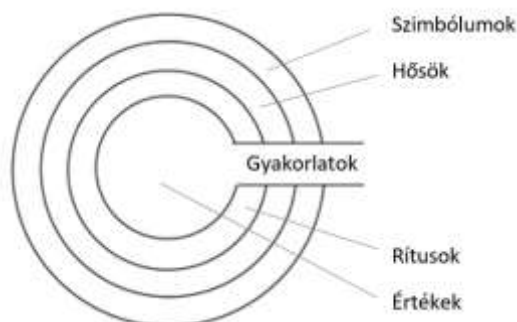
<sup>1</sup> Pásztor Judit, Pannon Egyetem, Menedzsment Intézet, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola  
pasztor.judit@gtk.uni-pannon.hu

egyik legjelentősebb kultúrakutatója szerint „a kulturális háttérünk olyan, mint az orrunk hegye, nem látjuk megfelelően, de mindenki más észreveszi, és talán furcsának találja, ha jelentősen eltér másokétól. Emellett az orrunk mindig vezet minket, de útban is van.” [3]. Malota és szerzőtársai [4] szerint a kultúra elemekre bontható, melyek azonnal észrevehetőek, ha más kultúrákról olvasunk vagy külföldre látogatunk – és belőlük ered minden kézzel fogható különbözőségünk is. Az alább felsorolt elemek azok, melyek szinte mindenki számára azonnal felismerhetők, és amiken keresztül megláthatjuk különbözőségeinket.

Az *értékek* olyan meghatározott standardok, melyek a kultúra tagjai számára viselkedési mutatóként szolgálnak, hogyan éljék az életüket és mit tartanak fontosnak. A *vallás* a kultúra egyik alapeleme, hiszen évezredek óta meghatározó és többes szerepet tölt be az emberek életében: iránymutatást ad, meghatározza a hitvilágot, viselkedési normákat és értékeket közvetít. Emellett sok más kultúraelemre is hatással van, ide sorolhatjuk például az egyes vallásokra jellemző egyedi ruházatot vagy étkezési szokásokat. A kultúra eredetének megismerésén (*történelem*) keresztül bizonyos események, történetek és eredmények kihatással vannak, akár tanmeséken keresztül is a mai társadalomra is és táplálják a nemzetek büszkeségét. A *társadalmi intézmények és szervezetek* közé soroljuk a család intézményét, az együtt élés szabályai által meghatározott struktúrákat és kommunikációs hálózatokat. A család, mint a legősibb egység, egy adott társadalom és kultúra „alapegysége”, ugyanígy nagyon sok információt hordoz a férfi-nő szerep értékelése is. A szocializáció folyamán, gyermekként az anyanyelvünk megtanulásával egyidőben tesszük magunkévá a minket körülvevő kultúrát is. Tudjuk, hogy a *nyelv* jóval több, mint szavak rendszere, minden nyelvben megvannak azok a kifejezések, melyek egy másik nyelvbe nem ültethetők át, le nem fordíthatók közvetlenül. Nagyon fontos elemről beszélünk, hiszen egy adott ország kultúrája nem sajátítható el nyelvének megismerése nélkül. Az *étkezési szokások*, az ételek milyensége jelentős befolyással bír az adott kultúrában élőkre. Az étkezési kultúrák lassan változnak, erre kiváló példa a globalizáció hatására már szinte mindenhol fellelhető idegen kultúrák ételei, melyek mégsem épülnek be azonnal és megkérdőjelezés nélkül egy nép konyhájába. Az étkezési szokások sokszor vallási előírásokhoz is kötődnek és több kultúrában komplett ceremóniák övezik az étkezéseket. Az *öltözködés* sokszor a vallási előírásra vagy hagyományokra épül, de mindenképp látható és azonnal észlelhető része egy adott kultúrájának. A folyton változó divattrendek ellenére is több kultúrában a hagyományos viselet előírás (pl. muszlim országok, amisok) és a ruhák szabása, színe vagy minősége akár társadalmi státuszkülönbségeket is hordoz (pl. Indiában). A *babona* a világ mágikus szemléletéből fakadó hit, mely bizonyos események mögött mágikus erőket sejtet, ennél fogva a valláshoz, rituálékhoz vagy szimbólumokhoz is szorosan kapcsolódnak. Egyes kultúrák babonái lehetnek homlokegyenes eltérők (például a fekete macska a legtöbb kultúrkörben szerencsétlenséget jelent, míg a briteknél kifejezetten szerencsét szimbolizál). A *rituálék* megszabott sorrendben végzett, szimbolikus jelentőséggel bíró cselekedetek, így főként a halálhoz, születéshez és esküvőkhöz kapcsolódnak évezredek óta.

Hofstede használja a „Kultúrák és szervezetek” c. könyvének címében azt a kifejezést a kultúrára, hogy az „elme szoftvere” [5]. Véleménye szerint a kultúra felfogható egyfajta programként, mely segítségével műveleteket végzünk, vagyis gondolkodunk, döntéseket hozunk és cselekvéseket hajtunk végre. Közös programot használ minden egyén, melyet saját céljai megvalósítására használ fel. Így vagyunk beágyazódva egyénként a kultúránkba, kulturális mintáink pedig egyfajta műveleti sémának is tekinthetők, melyek bizonyos környezeti ingerre rendelt válaszainkhoz bizonyos érzelmi töltetet és cselekvést rendelnek. A stimulushoz rendelt válaszok mintázata tehát kultúránként eltérő lehet. Ahhoz, hogy két fél megfelelően tudjon kommunikálni, a kulturális programoknak is illeszkedőnek kell lenniük egymással, ha ez nem valósul meg, akkor a kommunikációs diszfunkciók következnek be, melyek negatívan érintik az együttműködést és sikertelenséget okoznak a feleknek. A fentebb

bemutatott, kultúrát jellemző elemeket rendezte csoportba Hofstede úgynevezett hagyma-modellje (1. ábra), mely metaforaként szemlélteti a kultúra elemi részét és külső rétegeit. Ezeket a rétegeket köti össze és járja át a „hagyma szára” [6].



1. ábra: A kultúrát jellemző elemek hagyma modellje Hofstede alapján  
Forrás: Seprényi és Pásztor (2020) [6]

A kultúra modelljének külső felszínén találhatóak a szimbólumok. Ide tartozik az emberek öltözködése, használati tárgyak, építészet, stb. A modell lényegét a közös értékek képezik, melyek segítenek eligazodni a jó és a rossz világában (jó/rossz, tiszta/piszkos, biztonságos/veszélyes, szabad/tilos, tisztességes/tisztességtelen, erkölcsös/erkölcstelen, szép/csúnya, természetes/természetellenes, normális/abnormális, logikus/ellentmondásos, racionális/irracionális) között. Az értékeket a szocializáció során sajátítjuk el és a kutatók szerint a korai felnőttkor szakaszában stabilizálódnak, majd relatíve változatlanok maradnak életünk végéig [7]. A hagyma rétegeit azok gyakorlatok kötik össze, melyek a külső szemlélő számára is megfigyelhetővé teszik a rítusokat, értékeket és kifejezik a normák tartalmát. Normának nevezzük azokat a szabályokat, melyet egy adott csoport (akár társadalom) magáénak vall, és amit magatartásként elvár a csoporthoz tartozásért cserébe. Opp szociális normákat vizsgáló kutatásai szerint a kultúrák jutalmazták a normakövetést (pozitív gesztusokkal, mint például mosollyal) és büntetik a szabályok megszegését (büntetésekkel és kiközösítéssel) [8]. A normák alapja az értékrend, ami sokszor már feledésbe merült. Ilyen például a jobb kézzel történő kézfogás normája, mely mögött a fegyvertelenség megmutatása (és a megbízhatóság értéke) rejtőzött [9].

#### A KULTURÁLIS KÜLÖNBBSÉGEKET LEKÉPZŐ KULTÚRA MODELLEK

A kultúrákat több kutató, főleg antropológusok igyekeztek megfoghatóvá és összemérhetővé tenni, így a modellalkotás eszközehez nyúltak. Amíg csak pusztán szokások, vagy értékek mentén igyekszünk a különbözőségeket fellelni, addig nagyon nehéz két kultúra összehasonlítása, hiszen semelyik elemet nem tudjuk elhelyezni a jó-rossz tengelyén. Ilyesféle összehasonlításnak globális nézőpontból értelme sincsen. Kluckhohn és Strodtbeck amerikai antropológusok elmélete a legrégebbi az itt bemutatásra kerültek közül. Az ő kiindulópontjuk szerint a világ összes kultúrája pár alapvető kérdés válaszainak megtalálása köré szerveződik [10]. Öt fő kérdést különítettek el, melyekre a különböző kultúrák eltérő válaszokat adhatnak (1. táblázat).

1. táblázat: Kluckhohn és Strodtbeck kultúra dimenziói

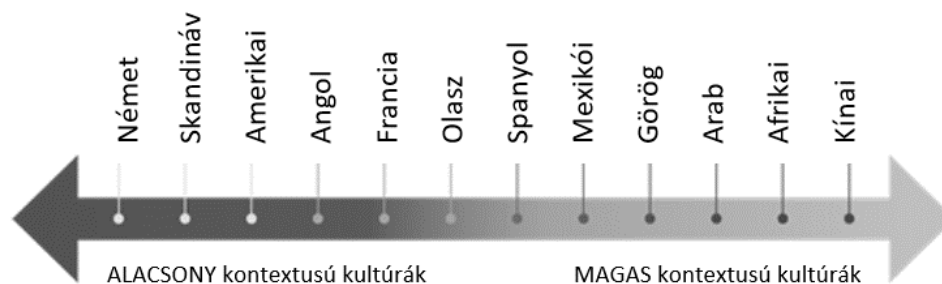
Kulturális természet típusa	Tradicionális - magas kontextusú kultúra	Kevert	Modern - alacsony kontextusú kultúra
Milyen az emberek alaptermészete?	rossz (X teória)	vegyes	jó (Y teória)



Milyen az emberek viszonya a természetéhez?	alkalmazkodó	harmonizáló	domináló
Milyen az emberi tevékenységek időhorizontja?	múlt	jelen	jövő
Milyen az emberek viszonya az aktivitásokhoz?	létezés	valahová tartozás	cselekvés
Milyen az emberek viszonya más emberekhez?	hierarchikus	csoport	individualista

*Forrás: saját szerkesztés Kluckhohn és Strodtbeck (1961) alapján [10]*

Edward T. Hall szintén antropológus volt, ő három fő témakört jelölt ki a kultúrák közötti legfőbb különbségek megértéséhez: a proxemikát, a kontextust és az időfelfogást. Nevéhez fűződik az *alacsony és magas kontextusú kultúra* fogalma (*low-context & high-context cultures*) [11]. Antropológiai elmélete alapján az alacsony és magas kontextus spektrum (2. ábra) annak mérésére szolgál, hogy egy adott üzenet mennyire direkt módon jut el a fogadóhoz, vagyis a kommunikáció kontextusa mekkora szerepet játszik az üzenet sikeres közvetítésében. Hall szerint az alacsony kontextusú kultúrákban (nyugati kultúrák) az üzenet konkrét tartalma megfejthető csupán a közlés által is (akár szóban, akár írásban).



*2. ábra: Alacsony és magas kontextusú kultúrák modellje*

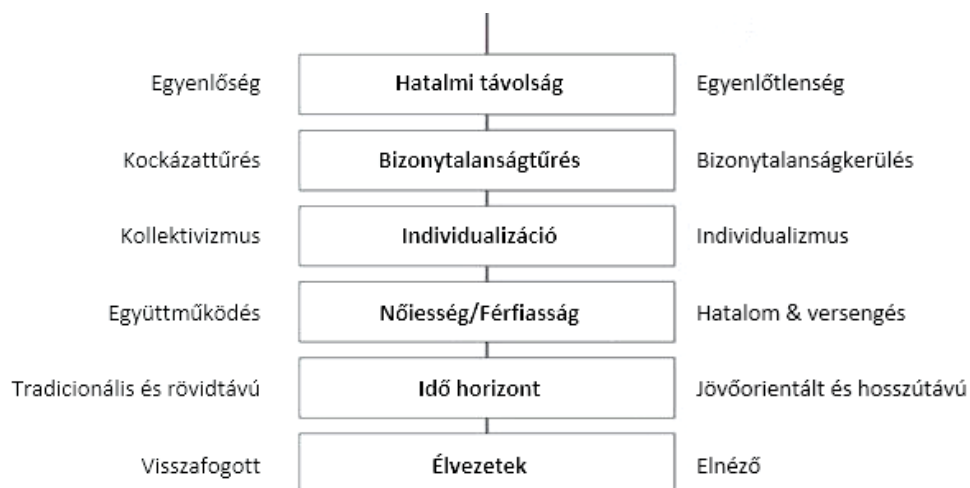
*Forrás: saját szerkesztés Hall (1989) alapján [11]*

Ezzel ellentétben a magas kontextusú országokban (keleti, ázsiai kultúrák) az üzenet csak akkor értelmezhető helyesen, ha a kontextust is figyelembe vesszük (gesztusok, hangmagasság, szituáció, stb). A magas és alacsony besorolás egy adott kultúrán belül különböző szociális helyzetekben eltérést mutathat annak ellenére, hogy az adott kultúra egészét milyennek ítéltük: így lehet eltérő kontextusa az iskolai, munkahelyi vagy családi helyzeteknek [12]. Szervezetekre, foglalkozásokra és kulturális csoportokra egyaránt vetíthető, ahogy eltérést mutat az online és offline kommunikációs helyzetek esetén is [13].

Geert Hofstede holland szociálpszichológus és antropológus, az IBM-nél közel 115 ezer, 50 különböző országból származó emberen végzett kutatást [14, 15]. Ezzel korának egyik leghíresebb kultúrakutatójává vált. Felmérése eredményeképp társaival 5, majd később 6 dimenziót tudott elkülöníteni (3. ábra), melynek mindegyikére az országok egy adott pontszámot kaptak, így az egyes országok közötti különbségek számszerűsíthetők és könnyen összehasonlíthatók lettek.



## Economics Section



3. ábra: Hofstede kulturális dimenziói

Forrás: saját szerkesztés Hofstede et al. (2011) alapján [15]

Fontos megemlíteni, hogy kezdetben négy dimenziót alkottak, de megvizsgálva az ázsiai országokat, úgy döntöttek, hogy egy ötödik dimenziót is felvesznek a felsorolásba, nevezetesen a hosszútávú orientációt – ennek mérésére külön kérdőív született [16]. Maga a kérdőív eredetileg a munka világának kulturális eltéréseit hivatott mérni, de kiterjesztette a közvélemény a teljes kultúrára, emiatt Hofstede rendszere sok bírálatot kapott. A hatodik, legújabb dimenzió egy relatíve új kategória. A *hatalmi távolság* (*PDI - Power Distance Index*) dimenzió azt jelzi, hogy mennyire fogadják el a hatalom egyenlőtlen elosztását az emberek. Kis hatalmi távolság jobb csoportmunkát és együttműködést feltételez, míg a nagyobb hatalmi távolság centralizációt, a hatalom birtokosától való függést jellemzi. Vannak országok, ahol a hierarchiát az élet szerves részének tekintik (pl. India), míg máshol az egyenlőség az alapérték (pl. a skandináv országokban). Az *individualizmus – kollektívizmus* (*INV – Individualism*) dimenzió azt értjük, hogy mennyire fontos egy adott kultúrában az egyéni függetlenség, vagy a csoporthoz tartozás, megmutatja, hogy az egyén mennyire van integrálva a közösségbe, vagy éppen mekkora szabadságot élvez attól. Méri, hogy mekkora szerepet kap a család, mint egység, ugyanis a kollektivistákban (pl. ázsiai országok) erős a család összetartó ereje, míg az individualizmust preferáló kultúrákban az egyének szabadok, de viszonylag magukra vannak hagyva (pl. nyugati országok). Mindennapi életben ez úgy jelenik meg, hogy a kollektivisták a csoport tevékenységeket preferálják, a szociális interakciók hosszabbak és mélyebbek. Ezzel ellentétben az individualista kultúrákban a szociális interakciók felszínebbek, rövidebbek, ám gyakoribbak (pl. amerikai *small talk*). A *férfiasság – nőiesség* (*MAS – Masculinity*) skála mentén lehet meghatározni, hogy egy adott kultúra a nőies vagy férfiasnak elfogadott értékeket részesíti előnyben. A maskulin kultúra jellegzetessége a versengés (pl. Németország), míg a nőies a támogató légkör és kompromisszumképesség (pl. skandináv országok). A *bizonytalanságkerülés* (*UAI - Uncertainty Avoidance Index*) annak leírására szolgál, hogy egy adott kultúra mennyire érzi fenyegetőnek a bizonytalan helyzeteket, mennyire igényli az élethelyzetek kiszámíthatóságát. A gyenge bizonytalanságkerüléssel fémjelzett kultúrák kreatívabbak és kockázatvállalóbb egyénekből állnak. Erősen bizonytalanságkerülő kultúrában nagyobb a teljesítménykényszer, gyakoribbak az agresszív megnyilvánulások és fontos szerep jut a biztonságnak (Japán és a német nyelvű országok) míg a bizonytalanságkerülők vállalják a kockázatot, vállalkozószelleműek, mobilabbak és egyben toleránsabbak is (pl. Kína). A *hosszú távú orientáció* (*LTO - Long-Term Orientation*) arra vonatkozik, hogy egy adott kultúra rövid, vagy hosszútávon gondolkodik. Hosszú időperspektíva esetén a hagyományok adaptív tisztelete, míg rövid időperspektíva esetén a tradíciók merev betartása jellemző. Hofstede ezt a kategóriát a távolkeleti országok vizsgálatá

során állította fel: a gazdasági „csodát” felmutató országok dinamikus, hosszútávú szemléletet mutatnak, míg a rövidtávon orientálódók a múlt és jelen felé fordulnak és ragaszkodnak tradícióikhoz. A hatodik, legújabb dimenzió egy relatíve új kategória, mely alapján egy kultúra lehet *elnéző/visszafogott* (*IND – Indulgence/Restrain*) az élet élvezetének tekintetében (angolszász országok, skandináv világ és Dél-Amerika), míg mások visszafogottságot tanúsítanak a szigorúbb szociális normák miatt és megkövetelik a hajtóerők elfojtását (iszlám világ, Kelet-Európa és Ázsia).

Trompenaars [17] az előzőleg bemutatott két kultúramodell alapján alkotta meg saját dimenzióit. A kutatás - Hofstede kizárólag IBM-nél végzett eredeti felméréseivel ellentétben - több iparágban eltérő méretű és profilú vállalatoknál, több mint 50 országban zajlott. A kutatás érdekessége az volt, hogy kvantitatív és kvalitatív elemek egyaránt szerepeltek benne. 7 dimenzió vizsgálatán keresztül kereste Trompenaars a nemzeti kultúrákat, melyből egy az idő természetével, egy a természettel való viszonytal foglalkozik, öt vonatkozik az emberi kapcsolatokra az alábbiak szerint:

- Univerzalizmus/partikularizmus (mi a fontosabb: a szabályok, vagy a viszonyok?)
- Individualizmus/kollektívizmus (egyénként létezőnk vagy csoportok tagjaként?)
- Semleges/érzelmes (kimutatjuk az érzelmeinket, vagy elrejtjük?)
- Specifikus/diffúz (viszonyainkat előre definiáljuk, vagy szituációként módosítjuk?)
- Teljesítmény/tulajdonság (státuszunkat magunk vívjuk ki, vagy készen kapjuk?)
- Szekvenciális/szinkronikus (egyszerre egy dolgot csinálunk, vagy többet is?)
- Belső/külső kontroll (mi kontrolláljuk a környezetünket, vagy ellenkezőleg?)

A GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) egy 62 országra kiterjedő összehasonlító tanulmány, mely a kultúrát kilenc változó alapján mérte, melyek a következők: hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, intézményi kollektívizmus, csoportkollektívizmus, nemi egyenlőség, rámenősség/asszertivitás, teljesítményorientáció, jövőorientáció, humánorientáció. Különbsége az eddig bemutatott leíró jellegű kultúradimenzióktól, hogy bevezette a normatív (előíró) dimenziókat is, melyek a megkérdozettek jövőbeli elvárásait tükrözik – így adva lehetőséget a kívánatos kultúrának megismerésére is. A GLOBE kutatás a kultúra tapasztalati értelmezését gyakorlatnak (*practices*), míg az előíró értelmezését pedig értéknek (*values*) nevezi. Előbbi a kihívásokra adott válasz, míg az utóbbi egy sikeres alkalmazkodási minta, mely a közösség fennmaradását szolgálja [18].

A humánorientáció mutatja, hogy egy adott kultúrában mennyire jelentős érték a család, az altruizmus és a szeretet. Alacsony szintje esetén az emberek saját érdekeiket tartják szem előtt (nem csak mások, hanem akár saját családjuk rovására is), a gyerekek önállóságra vannak nevelve és az időskor nem értékes. Ezekben a társadalmakban több a pszichológiai probléma és jelentősebb a diszkrimináció. A humánorientáció magas szintje esetén a családi és személyes kapcsolatok erős védőhálóként működnek, a gyerekek szorosabban bevonódnak a családi kötelezettségekbe és ez egyének pszichológiailag egészségesebbek, a diszkrimináció nem olyan jelentős probléma, mint másutt.

#### KULTURÁLIS KÜLÖNBSÉGEK A KOMMUNIKÁCIÓBAN

A fentebb részletezett kultúra modellek segítenek megérteni az egyes kultúrák közötti értékrendbeli különbségeket. Ennél sokkal hétköznapiabb és kézzelfoghatóbb a kultúrák közötti különbség, ha a kommunikációt vizsgáljuk, mivel a kommunikációs zavarok egyik sajátos változata, amikor a kulturális különbségekből fakad a félreértés. Barna alapján az interkulturális kommunikációs nehézségek az alábbi dimenziók mentén alakulnak ki [19]:

- (1) *Hasonlóság feltételezése*: Ez arra a tendenciára utal, mely szerint feltételezzük, hogy a mi viselkedésünk egy univerzálisan elfogadott viselkedésmód és akik nem úgy viselkednek, azokat automatikusan negatívabban ítéljük meg.
- (2) *Nyelvi különbségek*: Ez nem csak az eltérő nyelvből fakadhat, hanem ugyanazon nyelv beszélése esetén is lehetnek eltérések szavak/kifejezések jelentése között, függően a kultúrától, amiben használjuk őket.
- (3) *Nonverbális félreértések*: A gesztikulációs és az öltözködés által hordozott üzenet is jelentést hordoz.
- (4) *Prekonceptiók és sztereotípiák*: A sztereotipizálás során az embereket vagy az emberek egy csoportját egy előre megalkotott gondolati séma alapján kategorizáljuk, mely könnyen vezet előítéletességhez és diszkriminációhoz.
- (5) *Értékelési tendenciák*: Az emberek hajlamosak a saját kultúrájuk nézőpontjából elemezni a másik ember viselkedését és akár nyelvhasználatát.
- (6) *Magas szintű szorongás*: Eltérő kulturális közegbe kerülve az egyén szorongani kezd, mivel elveszti a megszokott kapaszkodókat, hogy hogyan kellene megfelelő módon cselekedni egy adott helyzetben.

Amennyiben két kultúra között a nyelv eltérő, a verbális üzenet megértésének és feldolgozásának lehetetlensége a közös nyelv hiányára vezethető vissza. Ha a nyelv nem azonos, könnyen megérthetjük, hogyan keletkeznek kommunikációs félreértések, de ennél kevésbé egyértelmű a nonverbális üzenetek eltérősége. A nonverbális kommunikáció Moore és munkatársai tanulmánya alapján az alábbi területekre tagozódik: érintés (*touch*), testbeszéd (*body movement*), vokalizáció (*paralanguage*) és az idő érzékelése (*structur of time*) [20]. Hiába beszélünk jól egy adott nyelvet, ha a kultúrára jellemző testbeszédben nem szerzünk gyakorlatot, az üzeneteink félresiklottak lehetnek. Kiváló és nagyon egyszerű példa erre a fej mozgatása igenlés esetén. Magyarországon ez függőleges mozgást jelent, míg például Bulgáriában ez a mozdulat éppen a nemtetszés jele. Hasonló eltérések figyelhetők meg a kézmozdulatokban, az ujjak használatakor (számolásnál és különböző jelzések esetében). *Proxémikának* nevezzük a térhasználatot [21], ami jelentős eltéréseket mutat különböző kultúrák esetében: házaink távolsága, mindennapi élettereink tágassága eltérő – ez önmagában ritkán vezet kommunikációs zavarokhoz, de az európai egyén komfortzónáján kívül eshet például számára a túlszűfolt szingapúri tér. Az interperszonális térhasználatnak két vetülete van: horizontális (két ember egymás közötti fizikai távolsága mindennapi kommunikációs helyzetekben), valamint vertikális (amely két ember közötti hatalmi távolságot/státuszt mutatja meg). A *taktilitásban*, vagyis az érintkezésben is jelentős eltéréseket figyelhetünk meg. Vannak kultúrák, ahol a másik ember megérintése gyakoribb és nem fűződik hozzá különösebb érzelmi intenzitás, eközben ugyanaz a mozdulat egy másik kultúrában nagyon személyes, intim élménynek minősülhet, így jelentős kommunikációs zavaroknak forrása lehet. A beszélgető felek közötti távolság, az üdvözlés különböző érintkezéssel formái a legismertebbek mindenki számára.

Egy másik kultúrában történő hatékony kommunikáció nagyban függ a kulturális távolságtól [22], vagyis minél több az egyezés két kultúra között, annál nagyobb a kulturális távolság, melyből levezethető, hogy minél kisebb a kulturális távolság, annál valószínűbb, hogy megértik az interperszonális helyzetekben a szereplők egymást és a kommunikáció sikeres lesz. A Glasgow Egyetem kutatói arra következtetésre jutottak, hogy a hat alapérzelem (boldogság, meglepődés, undor, düh és szomorúság) a magas kontextusú kultúrákban (Hall kultúra modellje) nagyobb jelentőséggel bír az üzenet dekódolásában, jelentős hozzáadott értékkel rendelkezik, míg egy alacsony kontextusú kultúrában nincs akkora gyakorlati jelentősége [23, 24].

## SIKERES BEILLESZKEDÉS EGY MÁSIK KULTÚRÁBA

A kultúrát, melybe születünk, ösztönösen sajátítjuk el (*enculturation*), de az idegen kultúrákkal sokkal tudatosabban, legtöbbször asszimilációs szándékkal tanuljuk meg, ez utóbbi folyamat neve az *akkulturáció* (*acculturation*), mely során az idegen kultúra értékrendszerét és gondolkodásmódját át vesszük [25]. *Dekulturációnak* hívjuk azt a folyamatot, melynek során a régi értékrendet és viselkedésmódot elhagyjuk. Az adaptáció sikeressége alapján több stratégiát is elkülöníthetünk [26, 27, 28, 29]. Az akkulturáció folyamata négy dimenzióra bontható, melyeket a 2. táblázat szemlélteti.

2. táblázat: Akkulturációs stratégiák

AKKULTURÁCIÓS STRATÉGIÁK		A saját kulturális identitás megtartásának fontossága	
		alacsony szintű	magas szintű
Más csoportokkal való kapcsolat fenntartásának fontossága	alacsony szintű	marginalizáció	szeparáció
	magas szintű	asszimiláció	integráció

Forrás: saját szerkesztés Berry (1988) alapján [25]

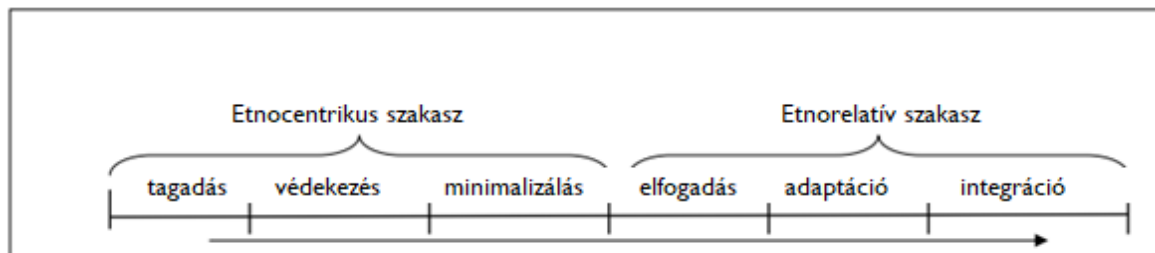
(1) *Szeparáció*: Azok az egyének élnek át, akik nem tudnak/akarnak beilleszkedni, elszigetelik magukat a fogadó ország kultúrájától és megtartják saját szokásaikat, lehetőség szerint csak egymással tartanak kapcsolatot. A nyelvi nehézségek és az egyéni pszichológiai problémák (pl. szociális fóbia) egyaránt elősegítik ezen állapot kialakulását. (2) *Asszimiláció*: Az egyének teljeskörűen beilleszkednek a fogadó kultúrába a régi kulturális identitás fenntartása lényegtelenné válik. (3) *Integráció*: A saját kultúraeszközeinek megtartása az új elfogadása mellett. (4) *Marginalizáció*: Általában külső kényszer hatására a régi kulturális örökség fenntartása ellehetetlenül. Brislin öt megküzdési stratégiája a rövidebb külföldi tartózkodásra is vonatkoztatható, így még könnyebben tudja mindenki saját helyzetére vonatkoztatni: (1) *El nem fogadás*: ugyanolyan viselkedés, mint otthon. (2) *Helyettesítés*: a helyi viselkedés megtanulása és alkalmazása. (3) *Addíció*: a helyiek jelenlétében a helyi viselkedés és szokások követése, otthon az otthoniakét. (4) *Szintézis*: az elemek kombinációjának alkalmazása. (5) *Reszintézis*: az egyik kultúrában sem található elemek integrációja (például a magyar utazó Görögországban nem görög ételeket eszik, nem is magyart, hanem spanyolt) [30].

Az akkulturációs/beilleszkedési folyamat sikerességét több mutatóval igyekeztek megjósolhatóvá tenni, ezek közül terjedelmi korlátok miatt jelen tanulmányban csak a kulturális intelligencia fogalmát emeljük ki, mely a kultúra és intelligencia integrálására létrehozott fogalom [31, 32] és először a pszichológia, interkulturális menedzsment és interkulturális kommunikáció irodalmában jelent meg [33]. A másik fél nézőpontjának megértéséhez azonban nem elegendő a szociális készségek, az általános intelligencia (IQ) vagy az érzelmi intelligencia (EQ), hanem egy összetettebb fogalmat kellett alkotni hozzá. A magas kulturális intelligenciával rendelkező egyének képesek a tapasztalataik megértése érdekében új mentális keretet létrehozni, így segítve a másik kultúrából érkező üzenet dekódolását [34].

## ÚTBAN AZ ELFOGADÁS FELÉ: INTERKULTURÁLIS ÉRZÉKENYSÉG

Számos kultúra közötti konfliktus vezethető vissza az érzéketlenségre vagy félreértésekre. A más kultúrák megértése kulcsfontosságú a sikeres interakciók létrejöttéhez. Az interkulturális

érzékenységi modelljét Benett hozta létre, melynek angol megnevezése *Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS)* [35,36].



4. ábra – Az interkulturális érzékenység kifejlődésének szakaszai  
Forrás: saját szerkesztés Benett (1986, 1993) alapján [35,36]

A 4. ábrán látható DMIS modell két fő szakaszra oszlik, ezek az etnocentrizmus és etnorelativizmus, melyek 3-3 további szakaszt tartalmaznak. Az *etnocentrikus szakaszban* az egyén vagy felismeri a kulturális háttérből fakadó különbségeket, vagy nem, de minden esetben saját értékrendjét tartja mérvadónak. Ennek következményeként a másik, eltérő kultúrájú egyént próbálja a saját kultúrájához igazítani. Szakaszai a következők: (1) *Különbségek tagadása*: Ebben a szakaszban az egyén tagadja a különbségek meglétét, szimplán elszeparálja magát azoktól, akik „mások”. Erre a szakaszra jellemző mások lenézése. (2) *Különbségek elleni védekezés*: Ebben a szakaszban már kis mértékben, de jelen van a különbözőségek felismerése, de ez még mindig negatív megítélés alá esik. (3) *Minimalizálás*: Ebben a szakaszban az egyén már lát jelentős kulturális különbségeket, de még mindig az az alapfelvetése, hogy az emberek hasonlóak. A szimpátia a hasonlóság és közös értékek mentén értelmezhető csak. A hasonlóságokra alapozva képez közösséget a kultúrák között.

Az egyén az *etnorelativizmus szakaszában* már megérti, hogy a mások kultúrája a magáéval egyenrangú, nem törekszik annak megváltoztatására. A kulturális eltérésekből fakadó nehézségek megváltoztatásához már nem csak a másik, hanem saját viselkedésének megváltoztatásán is gondolkodik. Szakaszai a következők: (1) *Különbségek elfogadása*: Az értékrendszerben és viselkedésben észlelt különbségeket az egyén már fel tudja ismerni és el tudja fogadni. A kulturális különbségek elfogadása alternatív megoldásnak tűnik a helyzet kezelésére. (2) *Alkalmazkodás*: Az egyén az interkulturális kommunikációhoz szükséges képességeket folyamatosan csiszolja, fejleszti. A hatékony használat az empátián alapul, ami nagyon fontos a másik kultúrához tartozók megértéséhez. (3) *Integráció*: Bikulturális vagy multikulturális felfogás lesz az uralkodó, az egyén már mindkét kultúrához könnyedén tud alkalmazkodni, az értékrendszert internalizálta.

## STRATÉGIÁK A KULTURÁLIS KÜLÖNBSÉGEK LEKÜZDÉSÉRE

Thomas és Inkson három, menedzserek számára is hasznos stratégiát sorol fel, melyekkel sikeresen meg lehet küzdeni a kulturális különbségekből fakadó nehézségekkel [37].

*Másoktól várt alkalmazkodás (convergence theory)*

Amikor másoktól várjuk az alkalmazkodást, annak a háttérben az a szemléletmód van, hogy a domináns, erősebb kultúrának kell a normákat meghatározni (a civil és az üzleti életben egyaránt). Ez a megközelítés azt képviseli, hogy a kultúrák egy közös norma felé konvergálnak, ami a tömegkommunikációnak és a fogyasztás standardizációjának köszönhető. Más szóval a kultúrák egy közös „állaspont” felé mozognak. Ennek a stratégiának a használata esetenként intenzívnek hat (főleg üzleti felállásban), ugyanis, ha a kulturális különbségek folyamatosan ignorálva vannak, az érzéketlenségnek tűnhet, ami üzleti partnerek elvesztését okozhatja.

*Kulturális különbségek megértése*

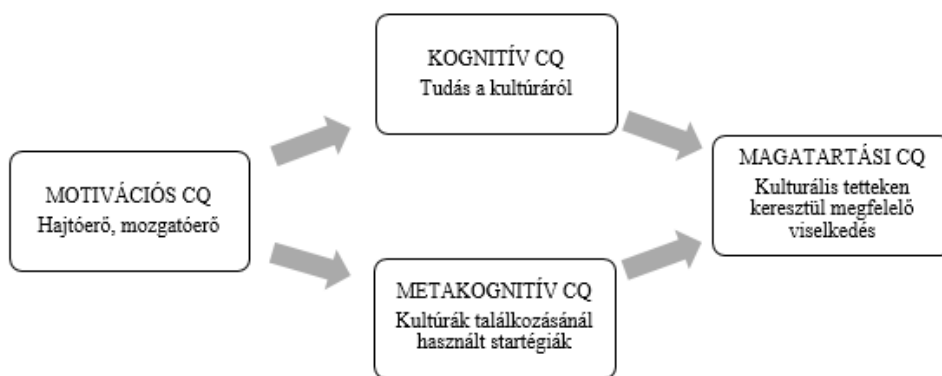
Ezen megközelítés szerint az emberek listába tudják szedni a kulturális különbségeket, hogy azok hogyan tükröződnek a mindennapi életben és az üzleti környezetben. A megközelítés

lényege, hogy az egyén a lehető legtöbb információ birtokában van a másik kultúráról és emiatt sikeresebb a pozitív interakciók területén. Ez a megközelítés nagyon időigényes és sok hátulütője van: sztereotípiák kialakulásához és általánosításhoz vezethet.

*Kulturálisan intelligenssé válás (cross-cultural competency)*

Ez a megközelítés azt helyezi előtérbe, hogy az egyén legyen felkészült és flexibilis a kultúrák megértése szempontjából, az ismereteit a folyamatban lévő interakciókból szerezze (ellentétben az előző megközelítéssel, ahol inkább az előzetes ismeretszerzésre esik a hangsúly). Általánosságban fontos ennél a megközelítésnél, hogy az egyén gondolkodása átalakul és együttérzőbbé válik egy-egy kultúra iránt, valamint a viselkedését is befolyásolja; interakciói sikeresebbek lesznek [38]. Ez egy holisztikus szemlélet, mert a szükséges képességeket, készségeket, tudást és magát a viselkedést is magába foglalja.

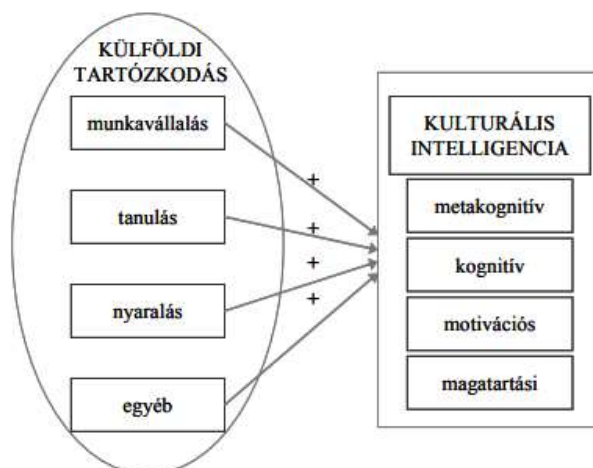
A kulturális intelligencia (CQ) az egyén abbéli képességét mutatja, hogy felismerje, megértse, valamint interpretálja a különböző kulturális felállásokat, illetve multikulturális szituációkat [32]. Egyes kutatók szerint a kulturális intelligencia négy faktorból tevődik össze (5. ábra), melyek a következők: *Kognitív CQ* (vagyis a tudás a kultúráról), *Magatartási CQ* (vagyis a megfelelő viselkedés), *Motivációs CQ* (hajtóerő) és *Metakognitív CQ* (vagyis a kultúrák találkozásánál használt stratégiák) [39].



5. ábra - A kulturális intelligencia négyfaktoros modellje  
Forrás: Pauleen et al., (2006) – idézte Balogh (2011) [39, 40]

Ez alapján a folyamat kiinduló pontja a motiváció, melyek a tudás megszerzéséhez és összerendezéséhez vezet, majd az interkulturális helyzetekben megfelelő viselkedésben nyilvánul meg. A kutatók megfigyelték, hogy a külföldi tartózkodás növeli a kulturális intelligenciát (CQ), de a tartózkodás hosszánál nagyobb jelentősége van a külföldi utazások számosságának [41, 42]. Crowne hangsúlyozta, hogy a felszíni ismeretek könnyen bővíthetők olvasással vagy utazással, de a kultúrák mélyebb megismeréséhez az értékek és normák közelebről való vizsgálata szükséges [43]. Megállapította, hogy a CQ magasabb azoknál, akik jártak külföldön és elsősorban külföldi tanulással és munkavégzéssel fejleszthető, vagyis például a nyaralás vagy rövidebb utazás nincs olyan erős hatással a kulturális intelligenciára (6. ábra).





6. ábra - A kulturális intelligencia „előélete”

Forrás: Crowne (2008) – idézte Balogh (2011)[43, 40]

A kulturális intelligencia összefüggésbe hozható a globális vezetői képességekkel és azzal, hogy a vezető multikulturális környezetben mennyire tud sikeresen, hatékonyan dolgozni [44]. Ezen felül CQ és az érzelmi intelligencia (EQ) kölcsönhatása befolyásolja az ún. globális értékrendszer (*global mindset*) kialakulását, és szerepet játszik a világpolgárság (*global citizen*) érzésének kialakulásában is [45]. Több tanulmány megállapította, hogy a multikulturális élmények és tapasztalatok szignifikáns módon befolyásolják a kulturális intelligencia bizonyos aspektusait [46, 47]. A sztereotipizálás, a diverz kultúrájú csoportokban észlelt vezetési problémák és konfliktusok az alacsony kulturális intelligencia szintre vezethetők vissza [44], ennél fogva a CQ fejlesztése menedzsment szempontból is kiemelt fontosságú.

## ÖSSZEFOGLALÁS

A kulturális különbségek nehézségeket szülhetnek munkahelyi környezetben is, mivel eltérő lehet a dolgozók értékrendje és szokásaik is. Előfordulhat, hogy a dolgozók azonos nyelven kommunikálnak egymással, de a nonverbális kommunikációjukban és az érzelemkifejezésük módjában már jelentős különbségek bukkanhatnak fel. A kulturális különbségek megértése és elfogadása relatíve hosszadalmas folyamat, de sokkal hatékonyabban tud teljesíteni multikulturális közegben egy olyan dolgozó, aki magas kulturális intelligencia szinttel rendelkezik. A kulturális intelligencia nemcsak az érzelemkifejezés területén segíti az embereket, hanem képessé teszi őket, hogy képességeiket megfelelően, más kultúrákban is tudják használni. Nagyon fontos, hogy ne csak az emberek nonverbális kommunikációját tudjuk dekódolni, hanem szokásaikat és viselkedésük okait is, és ezáltal képesek legyünk ezeket a megfelelő kulturális kontextusba helyezni [48]. Kutatók úgy találták, hogy a kulturális intelligencia összefüggésben áll a döntéshozatali folyamattal, a kulturális adaptáció sikerességével és a teljesítménnyel is [49]. A motiváció - mint a kulturális intelligencia egyik legfontosabb eleme - szakirodalmi források szerint is hatással van a külföldi munkavállalásra és munkahelyi beilleszkedésre, illetve a külföldön nyújtott munkateljesítményre [50, 51]. Ugyanígy elmondható, hogy a kulturális intelligencia hatással van a külföldi dolgozók a fogadó társadalomba való beilleszkedési lehetőségeire is. A fogadó országban élő emberek kulturális intelligenciája pedig megmutatja, hogy idegen országból érkező dolgozókat milyen mértékben képesek elfogadni/befogadni [52]. A CQ és az egyéni, valamint vállalati teljesítmény kapcsolatának vizsgálata kiváló kutatási témává válhat a Kelet-Európai régióban is.

**KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS**

Jelen tanulmány a Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Kutatóközpont „Egyetemi közösségek kulturális attitűdje és helyi kötődése az EKF projekt tükrében, Veszprém 2023” kutatócsoportjának támogatásával jött létre.

**IRODALOMJEGYZÉK**

- [1] BAK, G. Digitális kompetencia: új trend vagy szükséges tudás? *XXIII. Tavaszi Szél Konferencia Tanulmánykötet*. 2020. [megjelenés alatt]
- [2] PÁSZTOR J., BAK G. Emerging leadership competencies: Digital Intelligence (DQ) and Cultural Intelligence (CQ). *Pannon Management Review*. 2020. [megjelenés alatt]
- [3] HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Sage. 1984. ISBN 0803913060
- [4] MALOTA, E., GYULAVÁRI, T., MITEV, A. *Kultúrák találkozása: nemzetközi kommunikáció, kultúrások, sztereotípiák*. Alinea. 2013. ISBN 978-615-5303-07-4
- [5] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. *Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere*. Pécs: VHE Kft., 2008., 39 p. ISBN 978-963-06-5897-3
- [6] SEPRÉNYI, R., PÁSZTOR, J. A külföldi szakmai gyakorlat kihívásai, avagy a kulturális sokkra ható tényezők. In Tóth, B. (eds): *Tudományos eredmények a nagyvilágból: Válogatás Campus Mundi ösztöndíjasok tanulmányaiból 2*. Tempus Közalapítvány. 2020. pp. 58-68. ISBN 978-615-5319-73-0
- [7] HITLIN, S., PILIAVIN, J. A. Values: Reviving a dormant concept. *Annual Review of Sociology*., 2004. 30, 359-393 p. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.30.012703.110640>
- [8] OPP, K. D. The emergence and effects of social norms: a confrontation of some hypotheses of sociology and economics. *Kyklos*, 1979. 32(4), 775-801 p.
- [9] MORRIS, C. *Varieties of human value*. University of Chicago Press; 1st Edition ISBN 0226538826
- [10] KLUCKHOHN, F. R., STRODTBECK, F. L. *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson and Co. 1961.
- [11] HALL, E. T. *Beyond culture*. Anchor. 1989.
- [12] WATSON, J; HILL, A. *Communication: intercultural communication*. Dictionary of Media and Communication Studies (9th ed.). Bloomsbury Academic. 2015.
- [13] WURTZ, E. Intercultural Communication on Web sites: A Cross-Cultural Analysis of Web sites from High-Context Cultures and Low-Context Cultures. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 2005. 11 (1): 274–299 p. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2006.tb00313.x>
- [14] HOFSTEDE, G. Culture and organizations. *Journal of International Studies of Management and Organisation*, 1981.10(4): 15-41 p.
- [15] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Vol. 3). New York: McGraw-Hill. 2010. ISBN 978-0-07-177015-6
- [16] BOND, M. H. The process of enhancing cross-cultural competence in Hong Kong organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 1992. 16(4), 395-412. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(92\)90030-x](https://doi.org/10.1016/0147-1767(92)90030-x)
- [17] TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C. *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Nicholas Brealey Publishing. 2011. <https://doi.org/10.1108/ijse.1999.26.5.223.3>



- [18] HOUSE, R.J., HANGES, P.J., JAVIDAN, M., DORFMAN, P.W., GUPTA, V. (eds.). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications. 2004. 880 p
- [19] BARNA, L. M. (1994). Stumbling blocks in intercultural communication. *Intercultural communication: A reader*, 1994. 6, 345-353 p.
- [20] MOORE, N. J., HICKSON, M., STACKS, D. W. *Nonverbal communication: Studies and applications*. New York: Oxford University Press. 2010.
- [21] HALL, E. T. *The Hidden Dimension*. Anchor Books. 1966. ISBN 978-0-385-08476-5
- [22] MAUDE, B. *Managing cross-cultural communication: Principles and practice*. Macmillan International Higher Education. 2011.
- [23] CHEN, C., JACK, R. E. Discovering cultural differences (and similarities) in facial expressions of emotion. *Current Opinion in Psychology*. 2017. 17: 61–66 p. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.06.010>
- [24] JACK, R. E., SCHYNS, P. G. The Human Face as a Dynamic Tool for Social Communication. *Current Biology* 2015. 25 (14): 621–634 p. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2015.05.052>
- [25] BERRY, J. W., KIM, U., BOSKI, P. Psychological acculturation of immigrants. *Cross-cultural adaptation: Current approaches*, 1988. 11, 62-89 p.
- [26] SAMOVAR, L. A., PORTER, R. E., MCDANIEL E. R. *Communication Between Cultures*. 7th ed. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning. 2010.
- [27] MARTIN, N. J., NAKAYAMA, T. K. *Intercultural Communication in Context*. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education. 2004. ISBN 0073523933
- [28] LUSTING, M. W., KOESTER, J. *Intercultural competence: interpersonal communication across cultures*, 6th edition. New York, Pearson 2010. ISBN 9780205688005
- [29] WINKELMAN, M. Cultural Shock and Adaptation. *Journal of Counseling & Development*. 1994. 73 (2): 121–126 p. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.1994.tb01723.x>
- [30] BRISLIN, R. W. *Cross-cultural encounters: Face-to-face interaction* (Vol. 94). New York: Pergamon Press. 1981. <https://doi.org/10.1037/e615312012-067>
- [31] EARLEY, P. C. Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. *Research in organizational behavior*, 2002. 24. 271-299 p. [https://doi.org/10.1016/s0191-3085\(02\)24008-3](https://doi.org/10.1016/s0191-3085(02)24008-3)
- [32] EARLEY, P. C., ANG, S. *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press. 2003.
- [33] FUJIMOTO, Y., BAHFEN, N., FERRELIS, J., HÄRTEL, C. E. The global village: online cross-cultural communication and HRM. *CROSS Cultural Management: An International Journal*, 2007. 14(1). 77-22 p. <https://doi.org/10.1108/13527600710718804>
- [34] KARMA, K., VEDINA, R. Cultural intelligence as a prism between workforce diversity and performance in a modern organization. *Review of International Comparative Management*, 2009. 10(3), 527-542 p.
- [35] BENNETT, M. J. A developmental approach to training for intercultural sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*, 1986. 10(2), 179–196 p. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(86\)90005-2](https://doi.org/10.1016/0147-1767(86)90005-2)
- [36] BENNETT, M. J. Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In: R. M. Paige (Ed.), *Education for the intercultural experience* (2nd ed). Yarmouth, ME: Intercultural Press. 1993. 21-71 p.
- [37] THOMAS, D.C., INKSON, K. *Cultural Intelligence: people skills for the global business*. San Francisco: Berret-Koehler. 2003. ISBN 1576752569

- [38] PÁSZTOR, J. Kulturális intelligencia (CQ), a jövő vezetőinek kulcskompetenciája. *XXIII. Tavaszi Szél Konferencia Tanulmánykötet*. 2020. [megjelenés alatt]
- [39] PAULEEN, D. J., EVARISTO, R., DAVISON, R. M., ANG, S., ALANIS, M., KLEIN, S. Cultural bias in information systems research and practice: are you coming from the same place I am?. *Communications of the Association for Information Systems*, 2006. 17(1), 17. <https://doi.org/10.17705/1cais.01717>
- [40] BALOGH, Á. *Kulturális intelligencia – a 21. század kulcskompetenciája?* Doktori (PhD) értekezés. Veszprém: Pannon Egyetem. 2011. URL: [https://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2011/Balogh\\_Agnes\\_theses\\_hu.pdf](https://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2011/Balogh_Agnes_theses_hu.pdf)
- [41] TAKEUCHI, R., TESLUK, P. E., MARINOVA, S. V. Role of international experiences in the development of cultural intelligence. In: Dey, S., Posa, V.N. (eds) *Cultural intelligence: An introduction*, 2006. 56-91 p. India: ICFAI University Press ISBN 0415451701
- [42] KIM, K., KIRKMAN, B. L., CHEN, G. Cultural intelligence and international assignment effectiveness. *Handbook of cultural intelligence*, 2008. 71-90 p.
- [43] Crowne, K. A. What leads to cultural intelligence?. *Business horizons*, 2008. 51(5), 391-399 p. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.03.010>
- [44] ALON, I., HIGGINS J.M. *Global leadership success through emotional and cultural intelligences. Business Horizons* 2005. 48(6): 501–512 p. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.04.003>
- [45] LOVVORN, A. S., CHEN, J.S. Developing a global mindset: The relationship between an international assignment and cultural intelligence. *International Journal of Business and Social Science* 2011. 2(9): 275-283 p. URL: <http://ijbssnet.com/journal/index/353>
- [46] TAY, C., WESTMAN, M., CHIA, A. Antecedents and consequences of cultural intelligence among short-term business travelers. In: Ang, S. and Van Dyne, L. (eds) *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*. Armonk, NY: M. E. Sharp, 2008. 126–44 p.
- [47] LEE, L., SUKOCO, B. M. *The effects of expatriate personality and cultural intelligence on the expatriate adjustment: The moderating role of expatriate*. Paper presentation at the 13th Asia Pacifica management conference. Melbourne, Australia. 2007.
- [48] THOMAS DC. Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness. *Group and Organization Management* 2006. 31(1): 78–99 p. <https://doi.org/10.1177/1059601105275266>
- [49] ANG, S., VAN DYNE, L., KOH, C., NG K.Y., TEMPLER, K.J., TAY, C., et al. Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review* 2007. 3(3): 335–71 p. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- [50] CHEN, G., KIRKMAN, B.L., KIM, K., FARH, C.I.C., TANGIRALA, S. When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance. *Academy of Management Journal* 2010. 53(5): 1110–30 p. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533217>
- [51] ROSE, R.C., RAMALU, S.S., ULI, J., KUMAR, N. Expatriate performance in international assignments: The role of cultural intelligence as dynamic intercultural competency. *International Journal of Business and Management* 2010. 5(8): 76–85 p. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n8p76>
- [52] DAGHER, G.K. The relation between motivational and behavioral cultural intelligence and the three dimensions of cross-cultural adjustment among Arabs working in the USA. *Business Review*, Cambridge 2010. 15 (1): 137–43 p.

# CENTRAL EUROPEAN ISSUES RELATED TO THE PROTECTION OF THE INTERESTS OF EXECUTIVE EMPLOYEES IN THE LIGHT OF EURO-ATLANTIC LAW

Tamás PRUGBERGER<sup>1</sup> – Róbert ROMÁN<sup>2</sup>

## ABSTRACT

This article examines a specific chapter of the Hungarian Labour Code, the regulation on executive employees. The study is comparative in nature and aims to reveal the difference between the old and the new legislation. It compares changes in past and current legislation and presents the solutions used in Western European labour law to achieve the most optimal regulation of the executive status. The study also looks at what solutions should be adopted in the field of management regulation and what would be the tasks of the legislation that would bring about the updating of labour law provisions. The final chapter presents the forms of Euro-Atlantic settlements that include rules for the protection of the interests of executive employees. The narrowed “de iure” notion of executive employees in Hungary also allows for abuse. That is because, in the absence of an ‘ex lege’ chain hierarchy of executive employees that exists in Western Europe and the United States, executive employees may be entitled to exercise ‘de facto’ management and control rights at lower levels on the basis of instructions and work organization from the employer. This, in turn, may lead to a background situation. According to Section 235 of the Hungarian Labour Code [1], the Hungarian works council belonging to the German-type unique works council systems, may only have subordinate employees as members and such a works council shall negotiate with the works owner and the management. However, due to the fact that the Hungarian Labour Code does not broadly define the concept of a manager and the hierarchical ranking of managers, it is possible to nominate formally non-managers to the works council as subordinate employees and direct the works council through them. So far, no one has addressed this problem in the Hungarian legal literature. Such a problem does not arise in the Western European legal literature, as in countries following the unique works council system this is prevented by the legal disclosure of the hierarchical chain of executive employees, and in dual systems the dual composition of works councils, where one side is occupied by members elected by subordinate employees from among their own circle, while the other side is provided by the upper level of executive employees by delegation from the employer. Regarding the conceptual scope of executive employees, the Hungarian legal literature only distinguishes executive officers from other executive employees with a particular emphasis on managers.

## KEYWORDS

labour law, executive employee, incompatibility, remuneration, working time

---

<sup>1</sup> Prof. emeritus Dr. Tamás Prugberger DSc, Doctor of the Hungarian Academy of Sciences, University of Miskolc ÁJK. [prugberger.tamas@t-online.hu](mailto:prugberger.tamas@t-online.hu)

<sup>2</sup> Dr. Róbert Román PhD. Associate professor, Eszterházy Károly University, Eger; lawyer, Miskolc. [drromanrobert@gmail.com](mailto:drromanrobert@gmail.com)

## INTRODUCTION

Commissioned by Henry Ford, Henry Fayol [2] wrote “General and Industrial Management” in the late 19th century, regarding the management structure of the corporate model. At the time, in the American-English economic system, the model of large companies came to the fore, which did not correspond to the management approach of small and medium-sized companies, where only the managing director and his or her deputy were leaders, and only those employees whose activities for the company was fundamentally significant. This view spread relatively quickly in the western half of continental Europe, which under the influence of Fayol led Central and Eastern Europe to move to a step-by-step hierarchical chain of executive employees, starting with the chief executive officer and his or her deputy, then the sectoral department directors and their deputies, then their subordinate department directors and deputies, and concludes with the department / group leaders and their deputies. The states of Central and Eastern Europe were left out of this conceptual and law development, which became more apparent in the decades after World War II, due to the Soviet Union's compulsion to follow a rather retrograde centrally planned economic system [3]. As a result, the second Labour Code following the change of regime considered only the company manager, his or her deputy and those who perform activities of fundamental importance to the operation of the company (legal adviser, market researcher) to be executive employees. In Hungary it is still considered like this. In the Hungarian legal literature, in addition to us, only Emese Törő [4], an associate professor at Debrecen, went beyond this traditional approach, who in her doctoral dissertation [5], using Fayol's research, discusses today's modern corporate governance structure in the light of the public office governance structure,.

This traditional model of small and medium-sized enterprises of the executive employee status, in addition to the fact that life has long gone beyond it, is also harmful because it provides opportunities for abuse. After the change of regime in Hungary in 1990, chapter X of the 1992 Labour Code, also considered an executive employee to be one who was classified as such by the leader [6]. This also led to abuses in which the business owner and the executive leader classified a subordinate employee as an executive employee, who did not have any managerial character in his or her position. At the "Tíz éves a Munkatörvénykönyv" (The Labour Code is ten years old) jubilee conference in Pécs (October 2002, Pécs, Janus Pannonius University), one of the lecturing lawyers pointed out that in his practice there was a case where one construction company classified all masons as executive employees only in order to apply stricter civil liability to them in the event of damage, and therefore classified only utility workers as subordinates. At one of the autumn lectures of the Hungarian Law Society in 1996, the rapporteur, Tibor Breznay, the then president of the Metropolitan Labour Court, said that four leaders of a company took advantage of their position and appointed each other as executive deputies for a fixed term of 3 years, then after one and a half years, terminated their employment and took advantage of the possibility arising from the rules of the 1992 Labour Code that if the fixed-term employment relationship is terminated before the expiration date, the employee must also be paid the wage until the expiration date. This opportunity was used by all four in a row, to get a larger amount. [7]

Some skillful leaders were able to take advantage of these opportunities. The majority pressed that they essentially perform their duties as executives, but are only considered “de facto” leaders in terms of expectations, not “de jure” in terms of managerial rights, as the leadership ladder has not been introduced in Hungary yet and there is no suitable institutional legal protection that collectively protects executive employees like in Western Europe and America.[8]

### **The current Hungarian regulation and its dilemmas**

According to the current Hungarian provisions, an executive employee' shall mean the employer's director, and any other person under his direct supervision and authorized –in part or in whole –to act as the director's deputy. Thus, in the case of the second-line leader, the new law no longer refers to an employer requirement. The employment contract – with the exception set out in Subsection (2) of Section 209 of the new Labour Code, which excludes the application of the collective agreement to executive employees - may invoke the provisions on executive employees if the employee is in a position considered to be of considerable importance from the point of view of the employer's operations, or fills a post of trust, and his salary reaches seven times the mandatory minimum wage. [9]

With regard to the establishment of a legal relationship, the Labour Code does not establish special rules for executive employees, nor did the previous Labour Code. It is not illegal to have a provision in the executive employment contract that is contrary to the content of the collective agreement concerning the employer. Regarding the employment relationship of an executive employee, a uniform practice has developed according to which he or she is employed by the employer with which he or she operates. As for executive employees in companies, it is considered typical in practice that no separate employment contract is concluded for them, only the decision of the supreme body contains the election. [10] This is recorded either in the memorandum of association or, in the course of amending it, in the minutes of the meeting of the supreme body, the part of which includes the instrument of incorporation is transferred to the memorandum of association and a consolidated version is prepared. [11] It is accompanied by a declaration of acceptance, and this practice is considered lawful and meets the requirements for concluding an employment contract.

The employment contract with the executive employee shall be drawn up in writing. Given that there are no special requirements for the conclusion of an employment contract in the aspect of executive employees, there is also no difference in the regulation of probation. Hungarian labour law makes no distinction when establishing a legal relationship in the field of probationary regulation, whether it provides legal regulation for an executive employee, including a manager or any other leader, or for an employee. The duration of the probationary period was uniformly regulated. This solution is increasingly questionable to what extent it is designed to meet economic needs. [12] The regulation of the probationary period has changed in the new Labour Code as it is also possible to extend it within the legal framework, however, according to the current Section 50 (4) of the Labour Code, the probationary period can be 6 months on the basis of a collective agreement, which does not apply to an executive employee pursuant to Section 209 (2) of the new Labour Code, so a derogation from Section 45 of the new Labour Code is not possible for an executive employee pursuant to Section 50 (4).

In connection with the conclusion of an employment contract, and thus the establishment of an employment relationship, it can be stated that in Hungarian labour law the employment relationship of an executive employee, an employee of mental or physical occupation is usually regulated by uniform rules. There is nothing to prevent a collective agreement or employment contract from laying down different rules for employees and workers, or part of them, which are based on employment-related circumstances and do not constitute discrimination.[13]

However, an employment contract with executive employees is most similar to a civil law agency contract because a personal relationship of trust is established between the parties, which lacks the employee subordination and self-employment that characterizes the employment relationship. [14] The manager performs the management of the employer with a high degree of independence, with unlimited civil law liability, and practically the employer's right of instruction does not apply to him. However, the employee does not appear “under his own name” in the economic turnover, in this capacity he is “not marketable”.

Pursuant to Section 74 of the former Labour Code, if the employer's authority was not exercised by the authorized body or person, the procedure was invalid, unless the employee could reasonably infer from the circumstances the entitlement of the acting person or body.[15] In connection with an executive official, it is not considered irrelevant who should be considered entitled during the exercise of the right, which is defined by the regulations of the Civil Code. When establishing an employment relationship, the employer is obliged to inform the employee which body or person exercises or fulfills the employer's rights and obligations arising from the employment relationship. The new Labour Code does not change this provision either.[16] The fact that the delegation is not mentioned in the memorandum of association or in the deed of foundation of a particular form of enterprise does not mean that the employee does not know who exercises the employer's authority over him or her, so the mere fact that the provisions written in the Civil Code have been omitted, does not mean that the employee cannot reasonably conclude who exercises the employer's rights or who fulfills the employer's obligations. Nevertheless, the court has ruled in several cases that the exercise of the employer's power is invalid even if the given body or person exercised it in violation of the rules of the Civil Code, regardless of the extent to which this omission affects the provisions of the Labour Code. According to the provisions of the current Labour Code, the designation of job is a conclusive element of the employment contract, and this also applies to the contract concluded with the executive employee. As such, it must be determined by the parties that they establish an employment relationship for the operational management of the given company. It is not obligatory to include a job description in the executive employee's employment contract either, so it is up to the parties to determine the level of details of the executive employee's duties and responsibilities.

As far as the Hungarian executive employee contracting practice was concerned, the problematic formulation of the concept of an executive employee, especially in the first period, provided an opportunity for abuse. According to the original wording of Section 188 of the 1992 Labour Code, not only the employer, that is to say, the manager of the company and his or her deputy counted as an executive employee, but also the person who was classified as such by the employer. [17] As mentioned above, this has allowed for serious abuses and subjective decisions. It has already been pointed out that a very common phenomenon among the auxiliary staff, that those employees who perform administrative and descriptive working tasks, have been formally placed in executive positions in a way that is not justified by their scope of activities, with the establishment of a fictitious executive position. [18] Most of the time with the formal new title, they continued to hold their previous jobs because they did not have the skills and qualifications to fill a higher position. It has also been mentioned above that the employers were happy to nominally broaden the scope of executive employees, because this way they tried to enforce the negligent damage of their employees in the hope of full compensation and not based on the reduced extent established by the Labour Code. Such and similar abuses of the unlimited conversion of executive positions were eliminated by the amendment of the 1992 Labour Code by Act LVI. of 1999, providing that only employees holding an important and confidential position may be qualified as executive employees. The Labour Code currently in effect has also adopted this. [19]

### **The main stages of Western European regulations**

In the developed continental states of Western Europe, as well as in the countries of the European and transatlantic Anglo-Saxon legal systems, each company enters into an employment contract with the executive employee, usually called as an installation contract, rather than a long-term contract to produce a work or an agency contract, in which they determine which unit the executive employee should manage, which organizational unit is above him or her and what relationship he or she is obliged to maintain with the leader and how

should he or she co-operate with his or her leader and unit. At the same time, the installation contract lists the organizational units that are subject to its supervision and defines the professional, economic and organizational direction of the exercise of supervision. It shall also specify the manner in which the executive employee is to maintain professional, economic and organizational contact with the superior head of unit and how to execute his or her instructions and transmit them to the lower units subordinate to him or her and inform the superior unit about the results of the control of their implementation. Although neither the general collective agreement for employees nor the sectoral collective agreement covers executive employees, trade unions representing the interests of executive employees enter into collective agreements to protect their interests, the content clauses of such collective agreements apply to and affect the content of installation contracts. There is currently no such thing in Hungary, although it would be good to introduce one, therefore the Hungarian legal literature could only confine itself to the basis of the provisions of the Labour Code, as the collective agreement does not cover the executive employee, the employment contract with the executive employee may be in conflict with the corporate collective agreement. The representatives of this position, including Emese Törő [20], are absolutely right, but it would be right if sectoral trade unions protecting the interests of executive employees were formed in Hungary at the sectoral level, which could form a national association and conclude collective agreements with employers and their associations in the interests of executive employees and of which the employer would be obliged to take into account when concluding employment contracts for executive employees. [21]

The general expectations of executive employees in the developed Western European and transatlantic states were [22], and still are, loyalty towards the employer, and a ban on all activities that could harm or reduce their competitive position in the market. For this reason, in Western European states as well as in Hungary, conflict of interest regulations are strongly emphasized, as are the legal disadvantages that burden executive employees during bankruptcy proceedings. However, the new Hungarian labour law does not address the prohibition of engaging in an economic activity or conduct that may worsen the economic competitive position of the company or organizational unit it represents on the market. The executive employee may not engage in counter-advertising activities against his or her employer. To a large extent, is obliged to keep the confidential information of the company and / or of its internal organizational unit and to negotiate with customers politely but purposefully, keeping in mind the interests of the company. In addition, with necessary critical remarks, the executive employee is obliged to implement the wishes and decisions of the company upon written request, even if he or she has reservations about them. Nor can he or she pursue a lifestyle or engage in conduct that could potentially remove customers from entering into an economic contract with the company. To prevent this from happening, an executive employee can be expected to lead a scandal-free and fair, as well as a passion-free and corruption-free lifestyle. In short, in conducting his or her public and private activities, an executive employee, regardless of the level of the executive employee hierarchy, must always keep in mind what his or her company has an interest in and how he or she should behave in different situations. These are general expectations for which it is not necessary to make separate normative legal regulations. The established jurisprudence takes these aspects into account on the basis of customary law and imposes legal consequences even if all this is not regulated by law. Conduct contrary to that set out here, irrespective of the damage involved, justifies the immediate termination of the post of the executive employee in case of an intentional or a deliberate serious breach. However, this happens in the rarest of cases, as the executive employee usually knows a lot about the internal and external relations of the company. Therefore, in most cases, they are released from work with immediate effect and even before the installation contract, the concluding of a non-competition agreement sets out that they are not allowed to jeopardize the competitive position



of their former job, either as a contractor or by entering into a new employment relationship. [23]

### **Final thoughts, de lege ferenda**

Hungarian labour law makes no mention of the protection of the interests of executive employees, unlike the labour law of Western European and transatlantic countries. Moreover, Section 209 (3) of the Labour Code of 2012 states “expressis verbis” that the scope of the collective agreement does not extend to the executive employee. In contrast, in all developed western states, as already indicated in this study, executive employees also have trade unions, which are grouped into territorial and national general and intersectoral associations and, with the exception of Germany, enter into collective agreements with employers' associations. Two solutions have emerged in continental Western European states. One is where sectoral and intersectoral unions and their associations have executive employee sections, and the other is where executive officials and employees have independent unions. The former is characteristic of Francophone-Latin systems, while the latter is characteristic of Germanic legal systems. With the exception of Germany, these unions or sections usually protect the interests of executive employees and officials by concluding national sectoral collective agreements. Thus, in France, the 'Convention collective nationale des ingenieurs et des cadres', ie. the collective agreement for engineers and executives, and in Italy, 'Contratto collettivo per i dirigenti industriali' ie. the collective agreement for industrial directors, was concluded. In the BENELUX states, a comprehensive collective contract network is concluded in national professional committees and affects the protection of the interests of economic leaders, while in Denmark, a national cross-sectoral collective agreement for executive employees and subordinates plays a significant role, which was signed into law by the state.

In Germany, the trade union organization of executive employees has not yet developed. As a result, there are no collective agreements protecting the rights of executive employees. [24] However, the fact that the individual employment status of German executives is not worse than in Western European states, where executives have the protection of interests embodied in collective agreements, is due to the fact that executive employees in all companies have an elected organ, the so-called "Sprecheausschuss" which has co-decision rights (Mitbestimmungsrecht) ". Based on its content, this can be considered as a conciliation committee for executive employees. Just as the status of works councils in Germany is governed by the Betriebsverfassungsgesetz, these committees are also governed by a separate law, the Sprecheausschutzgesetz. The protection of the interests of the works council of executive employees has also been resolved in those states where the works council operates in a dual form and where such a special committee of executive employees is unknown. Although, within the Belgian works council system, its organization is made up of two sections, one of which consists of elected subordinated employees and the other of the plant owner, that is to say, the executive employees delegated by the owner. The latter department, ie. the executive employee department, similarly to the “Sprecheausschuss”, negotiates separately with the employer company owner to represent the interests of executive employees. The situation is similar in Luxembourg and the Scandinavian states, where the works council means the committee of subordinate workers elected from among the union’s candidates and the committee of executive employees negotiating jointly, but the interests of executive employees are protected by the committee of executives.

In this way, at least in the majority of continental Western European states, the collective labour law representation of executive employees is ensured through the participation of both trade unions and works councils. This is important because if either a minor or a major economic or financial crisis unfolds and the company’s economic performance declines or stagnates as a result, business owners immediately begin to blame the executive staff. This justifies the



organizational development of their legitimate interests, which should be established in Hungary as well.

## BIBLIOGRAPHY

- [1] KARDKOVÁCS Kolos: *A munka törvénykönyvének magyarázata*. Hvg-Orac Kiadó Kft. 2014. p. 389. ISBN: 9789632584799
- [2] FAYOL, Henry: *Ipari és általános vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Bp. 1985. ISBN: 963-221-491-9
- [3] PRUGBERGER, Tamás: *A vezető tisztviselő jogállása a fejlett tőkés államokban és Magyarországon*. In: Pál L. (szerk), *A vezető tisztviselő jogállása és felelőssége*. Tanulmánykötet. HVG/ORAC. Bp. 2017. ISBN: 978-963-258-343-3
- [4] TÖRŐ Emese: *A vezető állású munkavállalói jogviszony egyes kérdései az Mt. szabályai tükrében* In: CZÚCZ Ottó – SZABÓ István (szerk.): *Munkaiügyi igazgatás, munkaiügyi bíráskodás*. RADNAY József Ünnepi Kötet, Bíbor Kiadó, Miskolc, 2002. p. 479. ISBN: 963-9103-97-7
- [5] TÖRŐ Emese, *A köz- és a versenyszférában megvalósuló vezetői jogállás kritikai elemzése*. PhD. ért. Miskolci Egyetem ÁJK. Deák Ferenc Doktori Iskola, Miskolc, 2005.
- [6] ÓNODI Irén: *Szociális dimenzió az Európai Unióban* Munkaiügyi Szemle, 1999. november p. 54.
- [7] GYULAVÁRI Tamás: *Munkajog*. ELTE Eötvös Kiadó, Bp. p. 441. ISBN: 9789633120118
- [8] RADNAY József: *Kézikönyv menedzsereknek*, HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., Bp.,1996. p. 21. ISBN: 963-7525-04-1
- [9] BERKE Gyula- KISS György: *Kommentár a munka törvénykönyvéhez*. Wolters Kluwer Kiadó, Bp. 214. p. 602 ISBN: 0109002227207
- [10] PÁL Lajos: *A vezető állású munkavállaló*. In: KOZMA Anna – LŐRINCZ György – PETHŐ Róbert – PÁL Lajos: *A Munka Törvénykönyvének magyarázata*. Hvg-Orac Kiadó, Bp. 2016. p. 399..
- [11] KENDERES György: *Ellentmondások és hiányosságok a munkaszerződés szabályozása körében*. Jogtudományi Közlöny, 2007. február p. 78.
- [12] KISS György: *Az új Ptk. és a munkajogi szabályozás, különös tekintettel az egyéni munkaszerződésekre* In: PLOETZ, Manfred – TÓTH Hilda (szerk.): *A munkajog és a polgári jog kodifikációs és funkcionális összefüggései*, Novotni Kiadó, Miskolc, 2001. p. 201.
- [13] KISS György: *A vezető tisztségviselő felelőssége munkajogi szempontból*. In: CSEHI Zoltán – SZABÓ Marianna: *A vezető tisztségviselő felelőssége*. Wolters Kluwer, Bp. 2014. p. 150. ISBN: 9789632954516
- [14] TÖRŐ Emese: *A menedzserszerződés tartalmi sajátosságai*, Vezetéstudomány, May, 2003. p. 37.
- [15] KISS György: *Munkajog*. Osiris Kiadó,Bp. 2001. p. 113. ISBN: 9789633897362
- [16] KESERŰ Barna Arnold: *A munkaviszonyban álló vezető tisztségviselő felelősségének elméleti és gyakorlati kérdései*. Magyar Jog 2016/9. p. 533. .
- [17] SÁRKÖZY Tamás: *Még egyszer a vezető tisztségviselők kártérítési felelősségéről*. Gazdaság és Jog. 2015/2. p. 3.
- [18] NÁDAS György: *A vezető jogviszony tartalmi kérdései*. In: PÁL Lajos (szerk.) : *A vezető tisztségviselő jogállása és felelőssége*. Hvg-Orac Lap-és Könyvkiadó Kft. Bp. 2017. p. 83. ISBN: 978-963-258-343-3
- [19] PÁL Lajos: *A vezetők foglalkoztatásának szabályai* HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó

- Kft.,Bp., 2007. p. 43. ISBN: 9789637490989
- [20] TÖRŐ Emese: A vezető állású munkavállalói egyes kérdései az Mt. szabályai tükrében. In: Munkaügyi igazgatás—Munkaügyi bíráskodás, p. 479-480.
- [21] PÁL Lajos: *A munkaviszonyban álló vezető tisztségviselő jogállása az új munka- és polgári jogi szabályozásban.* In: HORVÁTH István: *Ünnepi tanulmányok Hagelmayer Istvánné születésnapjára.* Bp. ELTE Eötvös Kiadó. 2015. p. 334. ISBN: 9789633122303
- [22] PÁZMÁNDI Kinga: *A vállalatcsoport.* in: SÁRKÖZY Tamás: *Gazdasági társaságok – Cégtörvény.* Hvg-Orac Kiadó, Bp. 2014. 232. old. ISBN: 9789632582214
- [23] BIRK Rolf: *Europaisches Arbeitsrecht.* Verlag C.H. Beck München 1990, p. 216. ISBN: 3-406-34696-0
- [24] KAISER, Dagmal: *Leitende Angestellte.* Arbeitsrecht Volker Verlag 1996.12. 40. p.

## KÖZGAZDÁSZHALLGATÓK TANULÁSI STÍLUSA A KOMÁROMI SELYE JÁNOS EGYETEMEN

Kamilla SÁNTA<sup>1</sup> – Renáta MACHOVÁ<sup>2</sup>

### ABSTRACT

The main objective of this paper is to identify the learning styles of economics students at the J. Selye University in Komárno. If teachers know the students' learning styles the teaching process can be more efficient and effective, as students can learn more easily and quickly if they can learn in the style that suits them best – whether in the classroom or at home. The research was carried out between December 2019 and February 2020. A total of 375 economics students filled in the printed and online version of the questionnaire, which contained three demographic questions and the Learning Styles Questionnaire of Imre Szitó. Szitó's questionnaire contained 34 statements measured on Likert scale. In the hypothesis analysis, we examined whether there is a relationship between learning styles. The results of research can be useful for the general public, higher education institutions, economics teachers and students.

### KEYWORDS

learning styles, economics students, pedagogical diagnostics, university students, J. Selye University

### BEVEZETŐ

Hogyan érdemes a közgazdászhallgatók számára átadni a tanyagot? Fontos-e, hogy az oktatók a klasszikus egyetemi előadáson kívül, – ami legfőképp az auditív tanulási stílussal rendelkező hallgatók számára előnyös – másféle oktatási módszereket is bevonjanak az oktatási folyamatba? Hogyan lehetne igazodni a közgazdászhallgatók tanulási stílusához egyes oktatási módszerek által annak érdekében, hogy a tanulás a lehető leghatékonyabb és legeredményesebb legyen? Milyen tanulási stílus jellemzi a közgazdászhallgatókat, akik sok más szakon tanuló egyetemi hallgatóhoz képest jelentősen több képlettel, számítással, megértést és nem pedig magolást igénylő tananyaggal találkoznak tanulmányaik során?

Jelen tanulmány a fentiekhez hasonló kérdésekre igyekszik választ adni a pedagógiai diagnosztika egyik eszköze, a tanulási stílusok vizsgálata által.

### Pedagógiai diagnosztika

A tanulás-tanítás folyamata nem pusztán emberi kiváltság, mivel az állatvilágban is jelen van. Kiemelendő azonban, hogy míg az utóbbi esetben csak az ösztönök szintjén működik, az emberi társadalom szervezett keretek közé emelte. A családhoz, mint magánszférához kötődő elsődleges szocializáció mellett hatéves kortól megjelenik az iskola is, mint másodlagos tanulási-tanítási színtér. [1]

A Szlovákiában 2019. szeptember 1.-től hatályos Tt. 245/2008 - Törvény a köznevelésről és közoktatásról, valamint egyes törvények módosításáról és kiegészítéséről úgy írja le az iskolai oktatást, mint: „*az oktatás a képzési és nevelési ráhatások célirányosan*

<sup>1</sup> Mgr. Kamilla SÁNTA, Selye János Egyetem, e-mail: 122111@student.ujs.sk

<sup>2</sup> Dr. habil. Ing. Renáta MACHOVÁ, PhD., Selye János Egyetem, e-mail: machovar@ujs.sk

*rendszerezett és végrehajtott folyamata a gyermek vagy a tanuló fejlesztése érdekében, összhangban annak adottságaival és készségeivel, melyek serkentik igyekezetét, hogy harmonikus személyiséggé váljon". [2]*

Napjainkban már olyan kreatív egyénekre van szükség, akik gyors döntéshozatali készséggel rendelkeznek, és képesek azonosítani az információk és a különböző folyamatok közötti összefüggéseket. Annak érdekében, hogy az ehhez szükséges képességeket sikeresen lehessen fejleszteni, az oktatási rendszerben is változásra van szükség. [3]

Illyés [4] megfogalmazása szerint a pedagógiában a pedagógiai ismeretátadási folyamat során az értékeléssel együtt diagnosztizálás is végbe megy. Ennek eredményeképp a pedagógus megismeri a tanuló fejlődésmenetét, tudásszintjét, képességeit, valamint a követelményekhez való illeszkedés és az attól való eltérés mértékét.

Ha a tanárok sikeresen szeretnének tanítani, rohamosan változó világunkban már nem maradhatnak meg a hagyományos módszerek használatánál, új irányokkal kell bővíteniük eszköztárukat. [5] Ahhoz, hogy azonosítani tudják, milyen eszközökre lehet szükségük, jó lehetőséget biztosíthat a pedagógiai diagnosztika is.

A pedagógiai diagnosztika alapvető funkciója a pedagógiai értékelés, feladata pedig a tanulás hatékonyságának javítása, amely a tanulási problémák feltárása, elemzése, értelmezése, valamint az objektív, megbízható minősítés módszereinek kidolgozása által érhető el. Szűkebb értelemben a tanulók értékelésére, egyéni diagnosztikájára irányul, mely során feltárható a felmerülő tanulási kudarcok oki háttere. E folyamat során kiemelt jelentőséggel bír a teljesítményekből a képességekre történő visszakövetkeztetés [6]. A pedagógiai diagnosztika tágabb értelemben a pedagógiai folyamat tervezését foglalja magába. Ebben az értelmezésben a tanítási-tanulási folyamat optimalizálása érdekében az oktatással kapcsolatos döntéselőkészítő jellegű tevékenységekre irányul. [7] A pedagógiai diagnosztikának számos eszköze és módszere van. Ezek közül tanulmányunkban a tanulási stílusokkal foglalkozunk mélyrehatóbban.

### **Tanulási stílusok**

Tóth [8] szerint a tanulási stílus jellegzetesen egyéni kognitív stílusbeli adottságként jellemezhető, amely a személyiség részeként a világhoz, az ismeretekhez és a tanuláshoz való viszonyulást fejezi ki. Ha a tanuló tisztában van saját tanulási stílusával, és képes az annak leginkább megfelelő tanulási stratégia alkalmazására, akkor hatékonyabbá válhat a mindennapi tanulási tevékenysége.

Minden személy saját tanulási stílussal rendelkezik, és a tanulás hatékonysága annak függvénye, hogy mennyire sikerül összehangolni a tanítást és a tanulási feltételeket a tanulók preferenciáival. Figyelembe kell venni azt is, hogy az emberek többségének nem csak egyetlen tanulási stílusa van, hanem több is, amelyek adott körülményektől függenek. [9]

Vermunt [10] is úgy véli, hogy a tanulási stílus viszonylag stabil, de egyáltalán nem megváltoztathatatlan. A hallgatók több különböző tanulási stílus jellemzőit is mutathatják, de mindig van egy domináns tanulási stílusok.

A szakirodalomban fellelhető, tanulási stílust diagnosztizáló kérdőívek közül tanulmányunkban Szitó Imre kérdőívét vettük alapul, amely hétféle tanulási stílust értékel:

- **auditív** – a tanuló könnyen tanul hallás után, hangosan olvassa fel a megtanulandó anyagot, szereti, ha mások hangosan olvassák fel neki a tananyagot, szívesen hallgatja a magyarázatot, gyakran hangosan mondja fel magának a tananyagot, szívesen hallgatja a magnóról, számítógépről a megtanulandó tananyagot
- **vizuális** – ezek a tanulók leginkább a látottakra támaszkodnak, könnyebben értenek meg valamit úgy, ha képet látnak róla vagy lerajzolják, gyakran készítenek grafikonokat vagy rajzot a vázlataikhoz, nem ritka, hogy a megtanulandó tananyaghoz képet vagy grafikont keresnek az interneten

- kinezetikus – jellemző, hogy a diák könnyen tanul úgy, ha közben mozog vagy mozgással kifejezheti azt, amiről tanul, a néma olvasást rendszerint szájmozgással végzi, nemcsak olvassa a szavakat, hanem a kulcsszavakat fel is jegyzi, otthoni tanulás közben rendszerint járkal, a tanítási órákon szívesen vesz részt drámajátékokban, szerepjátékokban
- csendes – a csendes tanulási stílusra jellemző, hogy a tanuló egyedül szeret tanulni, nem szívesen beszélget közben, kedveli, ha egyedül maradhat a könyvvel, számítógéppel, rendszerint megszervezi, hogy rendelkezésére álljon egy olyan hely, ahová elvonulhat tanulni, nem kedveli, ha tanulás közben zaj van (ha szól a rádió, televízió, stb.)
- társas – ezek a diákok szívesen tanulnak társaik jelenlétében, velük együtt, ha ez nem lehetséges a testvérek, szülők segítségét kérik, szeretik, ha a tananyagot kikérdezik tőlük, a csoportmunkában aktívan részt vesznek
- impulzív – azok a tanulók, akik ezzel a tanulási stílussal rendelkeznek rendszerint hirtelen reagáló emberek, akik gondolkodás nélkül mondják be a választ egy kérdésre, gyakran fegyelmezetlenek, az egyedüli tanuláshoz nyugtalanok, a szövegeket gyorsan, megértés nélkül olvassák
- mechanikus – a diák válaszai szinte mindig megértéstől mentesek, a részletek megjegyzésére támaszkodnak, az összefüggések feltárására nem kerül sor, a tanulás elsődleges célja a rövid távú, minél pontosabb ismeretfelidézés, ez a tanulási stílus főleg magolás esetén fordul elő [11]

A tanulási stílus mérésének gyakorlati haszna abban rejlik, hogy mind a tanárok, mind a tanulók számára szempontokat tud szolgáltatni a problémás tanulási helyzetekben ahhoz, hogy milyen irányba és mértékben érdemes változtatni az addig alkalmazott tanítási és tanulási módszereken. [12]

## CÉL ÉS MÓDSZERTAN

A Selye János Egyetem az egyetlen önálló jogalanyisággal rendelkező, magyar nyelven oktató felsőoktatási közintézmény Szlovákiában, egyben az óvodától az egyetemig tartó oktatási-nevelési intézményrendszer legmagasabb szintű egysége. Az egyetem megalapítása a szlovákiai felsőoktatás egyedülálló és történelmi pillanata volt, amely európai szinten is páratlanul számított. Az egyetem 15 évvel ezelőtti alapítása óta csaknem 8 000 hallgató vehette át diplomáját a Gazdaságtudományi, a Tanárképző és a Református Teológiai Kar alap-, mester- vagy doktori szintű képzésének valamelyikén. [13]

Kutatásunk legfőbb célja az volt, hogy megismerjük a Selye János Egyetem közgazdászhallgatóinak tanulási stílusát. Ennek megvalósításához Szitó Imre tanulási stílusokat mérő kérdőíve [14] volt segítségünkre.

A kutatást a Selye János Egyetemen végeztük el 2019 decembere és 2020 februárja között azon közgazdászhallgatók körében, akik Vállalati gazdaságtan és menedzsment (Bc.) vagy Közgazdaságtan és vállalati menedzsment (Mgr.) végzik tanulmányaikat. A kutatásba nappali és levelező tagozaton tanuló hallgatókat egyaránt bevontunk.

A 2019/2020-as akadémiai évben a két említett tanulmányi programon összesen 593 beiratkozott hallgató végezte tanulmányait a Selye János Egyetemen. Közülük 375 kapcsolódott be kutatásunkba. A Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Karán működő tanulmányi osztálytól lekért adataink szerint a két tanulmányi programon összesen 593 beiratkozott hallgató tanul. A kutatásban résztvevő hallgatók aránya így 63,24%.

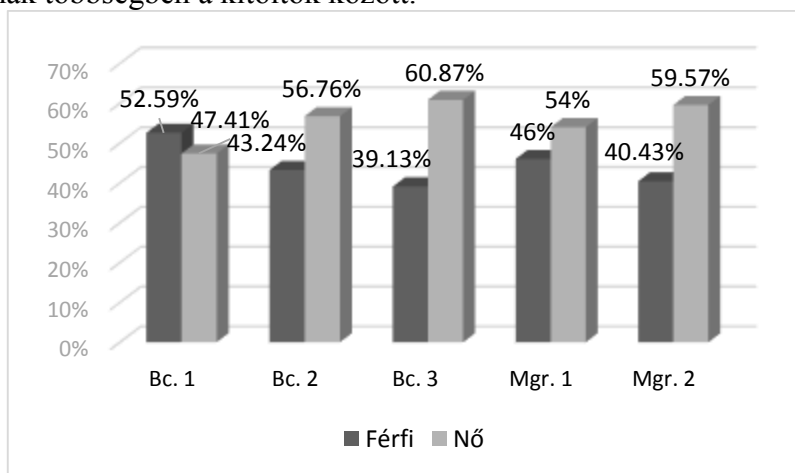
A kutatást első körben személyes megkérdezés útján végeztük el egy-egy tanóra keretein belül. A második körben a kérdőív online változatának segítségével lehetőséget biztosítottunk a kitöltésre azon közgazdászhallgatók számára is, akik nem vettek részt a tanórán.

Adatainkat a Microsoft Excel programban, majd az SAS Studio statisztikai programban elemeztük ki, ahol elvégeztük a hipotéziselemzést. A kutatás megkezdése előtt az alábbi hipotézist állítottuk fel:

**H1** *Mivel a szakirodalmi áttekintésből kiderül, hogy az emberek többsége nem csak egyféle tanulási stílussal rendelkezik, vannak olyan tanulási stílusok, amelyek között (párokat tekintve) szignifikáns kapcsolat áll fenn.*

## EREDMÉNYEK

Kérdőívünket demográfiai adatokra irányuló kérdésekkel kezdtük. Elsőként a válaszadók nemére kérdeztünk rá. A Bc. 1 évfolyamon kívül minden más évfolyamra igaz, hogy a női nem képviselői vannak többségben a kitöltők között.



1. Ábra: A válaszadók nemek szerinti megoszlása

Forrás: saját szerkesztés primer adatok alapján

A következő kérdés a válaszadók életkorára irányult. Mivel a kérdőívek többségét nyomtatott formában töltöttük ki, több esetben is előfordult, hogy erre a kérdésre nem érkezett válasz. A kérdőív online változatában kötelezővé tettük ezt a kérdést, így ott mindenki válaszolt.

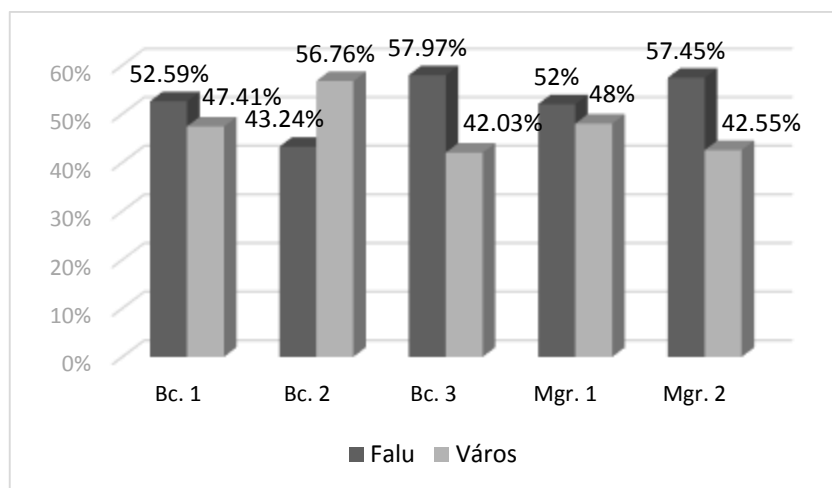
1. Táblázat: A válaszadók átlagéletkora

	Bc. 1	Bc. 2	Bc. 3	Mgr. 1	Mgr. 2
levelező tagozattal	22,3	24,1	25,0	26,3	26,2
levelező tagozat nélkül	20,0	21,5	21,9		

Forrás: saját szerkesztés primer adatok alapján

Mivel – tapasztalataink szerint – levelező tagozaton zömében az átlagnál idősebb hallgatók tanulnak, fontosnak tartottuk kiszámítani a hallgatók átlagéletkorát a levelező tagozaton tanulókkal együtt és nélkülük is, hogy az átlagot ők ne torzítsák el. Az átlagok alapján azt figyelhetjük meg, hogy mindhárom évfolyamban, ahol folyik képzés levelező tagozaton is, a levelező tagozatos hallgatók növelik az átlagéletkort.

A harmadik demográfiai kérdésben a válaszadók lakhelyét vizsgáltuk.



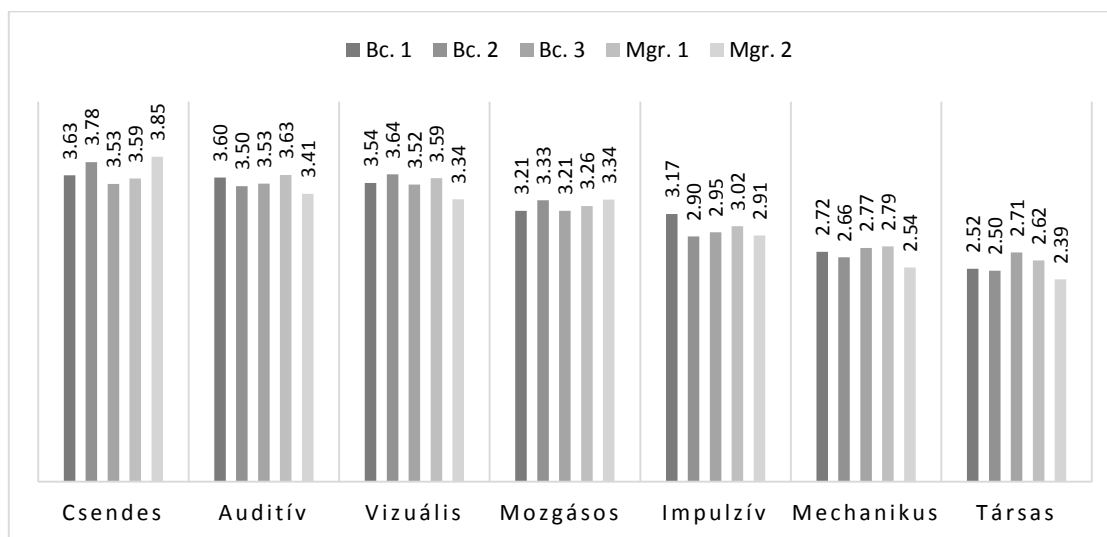
2. Ábra: A válaszadók lakhely szerinti megoszlása  
 Forrás: saját szerkesztés primer adatok alapján

Minden évfolyamra igaz, hogy kiegyensúlyozott a városban és faluban élők aránya, hiszen minden esetben 55-45% körül mozognak az aránypárok.

A demográfiai kérdéseket egy Likert-skálán mért állításcsoport követte, amely segítségével a tanulási stílusokat vizsgáltuk.

A tanulási stílusok elemzésekor egy csoportosított oszlopdiagramot készítettünk, amely az átlagokat szemlélteti. Ennél a témakörnél azonban nem az egyes tanulási stílusok átlaga volt számunkra a mérvadó, hanem az, hogy a hallgatók körében melyik az elsődleges és másodlagos tanulási stílus.

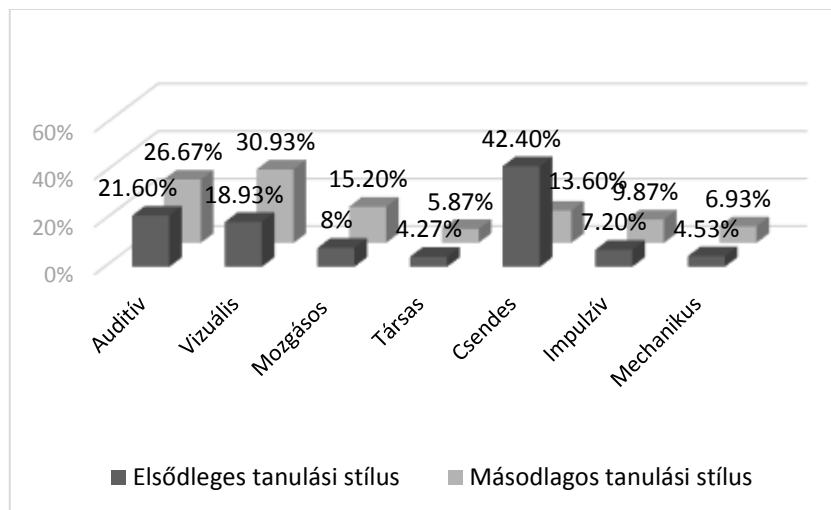
(A tanulási stílusok kiszámításakor hallgatóktól kapott értékeket konvertálnunk kellett, ugyanis a Szitó-féle kérdőív nem egyenlő számban rendel állításokat az egyes tanulási stílusokhoz (auditív – mozgásos: 6 állítás, vizuális – impulzív: 5 állítás, társas – csendes – mechanikus: 4 állítás). A konvertálás miatt a maximálisan elérhető érték 5,00 volt.)



3. Ábra: Az egyes évfolyamok tanulási stílusa – átlagok alapján  
 Forrás: saját szerkesztés primer adatok alapján

A tanulási stílusokat szinte majdnem csökkenő sorrendbe tudtuk rendezni, mivel az egyes évfolyamokban nagyon hasonlóan alakultak az átlagok.

Ahogy azt korábban említettük, annak vizsgálatát tartottuk fontosnak, hogy a hallgatók számára melyek az elsődleges és a másodlagos tanulási stílusok, azonban ez a fenti diagramból nem derül ki. Ebből az okból készült el a válaszadók elsődleges és másodlagos tanulási stílusát szemléltető diagram.



4. Ábra: A válaszadók elsődleges és másodlagos tanulási stílusa

Forrás: saját szerkesztés primer adatok alapján

Eredményeinkből kiderül, hogy az összes hallgató 42,40%-a esetében a csendes tanulási stílus a domináns. A megkérdezettek valamivel több, mint egyötödénél az auditív forma az elsődleges tanulási stílus, ezt 18,93%-kal a vizuális követi. A másodlagos tanulási stílus vizsgálatkor is ez utóbbi két forma rendelkezik a legmagasabb arányokkal: a vizuális tanulási stílusé (30,93%), az auditívé (18,93%). A harmadik legelterjedtebb másodlagos tanulási stílus a mozgásos (15,20%), ettől nem sokkal marad el a csendes (13,60%).

Ha a képzési formákat tekintjük, arra jöhetünk rá, hogy az elsődleges tanulás stílus minden évfolyamban a csendes (Bc. 1 – nappali: 39,09%, Bc. 1 – levelező: 48%, Bc. 2 – nappali: 40,82%, Bc. 2 – levelező: 44%, Bc. 3 – nappali: 47,83%, Bc. 3 – levelező: 43,48%, Mgr. 1: 40%, Mgr. 2: 44,68%). A második legjellemzőbb elsődleges tanulási stílus az elsős hallgatók (nappali és levelező tagozaton is) és a másodikos, nappali tagozaton tanuló hallgatók körében az auditív tanulási stílus, a Bc. 2 – levelező, a Bc. 3 – nappali, valamint a Mgr. 1 és Mgr. 2 évfolyamokban pedig a vizuális tanulási stílus. A Bc. 3 – levelező évfolyam esetében az auditív és a vizuális tanulási stílusok, mint második legnépszerűbb elsődleges tanulási stílus, egyenlő arányt képviselnek.

Az elsődleges tanulási stílus mellett érdemes figyelembe venni a másodlagost is, mivel a tanulók számára ez is hatékony lehet, amennyiben hiányoznak az elsődleges stílus feltételei. Az elsős és másodikos hallgatók körében (tagozattól függetlenül) a vizuális a másodlagos tanulási stílus. Ahogy feljebb haladunk az évfolyamokban, ezt felváltja az auditív tanulási stílus (Bc. 3 – mindkét tagozat, Mgr. 1 és 2).

### Hipotézisvizsgálat

Kutatásunk során egy hipotézist állítottunk fel:

- H1** Mivel a szakirodalmi áttekintésből kiderül, hogy az emberek többsége nem csak egyféle tanulási stílussal rendelkezik, vannak olyan tanulási stílusok, amelyek között (párokat tekintve) szignifikáns kapcsolat áll fenn.



Mivel a hipotézis azt mondja ki, hogy léteznek olyan párok, amelyek között szignifikáns kapcsolat van, minden tanulási stílust össze kellett vetnünk minden másikkal. Az elemzésre korreláció-elemzést használtunk. A korreláció-elemzés arra a kérdésre ad választ, hogy van-e kapcsolat két vagy több mennyiségi változó között, és ha igen, akkor az a kapcsolat mennyire szoros. Ebben az esetben mindkét változó metrikus skálán mért. Elemzéseink során a Pearson-féle korrelációs együtthatót figyeljük. A Sajtos-Mitev [15] szerzőpáros kutatási és adatelemzési kézikönyve alapján a  $|0,2| < r < |0,7|$  érték közepesen erős kapcsolatot, a  $|0,7| < r < |1|$  pedig erős kapcsolatot jelent.

2. Táblázat: Tanulási stílusok – korreláció-elemzés

Pearson Correlation Coefficients, N = 375							
Prob >  r  under H0: Rho=0							
	AUDIT	VIZUA	MOZG	TARS	CSEND	IMPU	MECH
AUDIT	1.00000	<b>0.35564</b> <.0001	<b>0.22822</b> <.0001	<b>0.31531</b> <.0001	0.13539 0.0087	0.11736 0.0230	0.13833 0.0073
VIZUA	0.35564 <.0001	1.00000	<b>0.35836</b> <.0001	<b>0.26652</b> <.0001	0.11966 0.0205	0.14407 0.0052	0.15117 0.0033
MOZG	0.22822 <.0001	0.35836 <.0001	1.00000	<b>0.22045</b> <.0001	0.04037 0.4357	<b>0.26796</b> <.0001	0.08838 0.0874
TARS	0.31531 <.0001	0.26652 <.0001	0.22045 <.0001	1.00000	-0.15147 0.0033	0.12141 0.0187	0.10436 0.0434
CSEND	0.13539 0.0087	0.11966 0.0205	0.04037 0.4357	-0.15147 0.0033	1.00000	-0.03478 0.5020	0.15365 0.0029
IMPU	0.11736 0.0230	0.14407 0.0052	0.26796 <.0001	0.12141 0.0187	-0.03478 0.5020	1.00000	<b>0.26573</b> <.0001
MECH	0.13833 0.0073	0.15117 0.0033	0.08838 0.0874	0.10436 0.0434	0.15365 0.0029	0.26573 <.0001	1.00000

Forrás: saját szerkesztés primer adatok alapján a SAS Studio programban

Az elemzés alapján a 21 párból 8 esetében van szignifikáns kapcsolat. Minden kapcsolat pozitív és csak közepesen erős. A táblázatban félkövér betűtípussal írt "r" értékeknél igaz, hogy ha a hallgatóra jellemző az egyik tanulási stílus, akkor a másik is, példaként nézzük az auditív tanulási stílust. Eredményeink alapján azok a közgazdászhallgatók, akik auditív módon tanulnak, a vizuális ( $r=0,35564$ ), a mozgásos ( $r=0,22822$ ) és a társas ( $r=0,31531$ ) tanulási stílus alkalmazása által is könnyebben jegyzik meg a tananyagot, mint a fennmaradó három által. A vizuális tanulási stílushoz – az auditívon kívül – szintén a mozgásos ( $r=0,35836$ ) és a társas ( $r=0,26652$ ) kapcsolódik. A mozgásos tanulási stílus esetében – a már említett auditívon és vizuálison kívül – a társas ( $r=0,22045$ ) és az impulzív ( $r=0,26796$ ) tanulási stílusnál van szignifikáns kapcsolat. Az impulzív tanulási stílus ezen kívül a mechanikussal ( $r=0,26573$ ) mutatott meg pozitív irányú kapcsolatot.

3. Táblázat: Tanulási stílusok - leíró statisztika

Simple Statistics						
Variable	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum	Label
AUDIT	375	3.54756	0.76582	0	5.00000	Auditív
VIZUA	375	3.53653	0.72416	0	5.00000	Vizuális
MOZG	375	3.25600	0.58927	0	5.00000	Mozgásos
TASR	375	2.54933	0.86132	0	5.00000	Társas
CSEND	375	3.66133	1.04109	0	5.00000	Csendes
IMPU	375	3.02560	0.60919	0	4.80000	Impulzív
MECH	375	2.70200	0.77565	0	4.75000	Mechanikus

Forrás: saját szerkesztés primer adatok alapján

Mivel a korreláció-elemzéssel bizonyítani tudtuk, hogy valóban vannak olyan tanulási stílus párok, amelyek esetében szignifikáns a kapcsolat, a H1 alternatív hipotézist elfogadjuk.

## BEFEJEZÉS

Kutatásunk eredményei alapján a Selye János Egyetem közgazdászhallgatói körében leginkább a csendes tanulási stílus jellemző.

A szakirodalom szerint, ha egy adott elsődleges tanulási stílus feltételei nem tudnak teljesülni, érdemes a másodlagos tanulási stílusnak kedvezni. Esetünkben ez vagy az auditív vagy a vizuális tanulási stílus volt, amelynek feltételei – a csendessel ellentétben – az egyetemi előadások alatt adóttak: az oktató magyaráz, a hallgató hallás után tanul vagy a tanár kivetíti a tananyagot, ábrákat, grafikonokat, amiket a hallgató látás után könnyebben megjegyez. A csendes tanulási stílus feltételei inkább az otthoni körülmények között adóttak. Ezért fontos, hogy a hallgatókat az oktató ne kérje azonnal számon, adjon időt a csendes tanulásra. Nem meglepő, hogy a közgazdászhallgatók inkább a csendes tanulási stílus jegyeit mutatják, hiszen bonyolult képleteket, számításokat nehéz is lenne csupán látás vagy hallás után megjegyezni. A csendes tanulási stílus jó eszköz ilyenkor arra, hogy a hallgató elvonuljon és a gyakorlás által megértse a tananyagot a maga tempójában.

Kedvező, hogy hipotézisvizsgálatunk során szignifikáns kapcsolatot tudtunk kimutatni az auditív és vizuális tanulási stílusok között, tehát az auditív és vizuális elemek beépítése az oktatási folyamatba együtt tudnak pozitívan érvényesülni.

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A jelen munkát Magyarország Collegium Talentum 2020 programja támogatta.

## IRODALOMJEGYZÉK

- [1] HOOS, A. Az élő e-learning, avagy változások a tanulás-tanítás folyamatában, környezetében. In: *Új utak, szemléletmódok, módszerek a pedagógiában*. Kaposvár: Kaposvári Egyetem Pedagógiai Főiskolai Kara, 2008. 109. o. ISBN 978-963-9541-08-5.
- [2] *Törvény a köznevelésről és közoktatásról*. [online]. 3-8. o. [hiv. 2020.8.15.] Interneten elérhető: <<https://torvenytar.sk/zakon-249>>
- [3] MACHOVÁ, Renáta et al. Gamification in the Focus of Innovative Education Methods. DOI 10.36689/uhk/hed/2020-01-057 In: *Hradec economic days: proceedings of the international scientific conference Hradec economic days 2020*. Pavel Jedlička, Petra Marešová, Krzysztof Firlej. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, 2020, p. 496-503. ISBN 978-80-7435-776-3. <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2020-01-000>
- [4] ILLYÉS, Sándor. A magyar gyógypedagógia hagyományai és alapfogalmai In: *Gyógypedagógiai alapismeretek*. Budapest: ELTE BGGYFK, 2000. 978 963 1792 40 9.
- [5] MACHOVÁ, Renáta et al. Az oktatás során alkalmazott játékosítás elméleti vizsgálata: "A gyönyörűségnek társa legyen a hasznosság". <https://doi.org/10.36007/3334.2019.225-232> In: *11. International Conference of J. Selye University: Pedagogical Sections*. Bukor József, Nagy Melinda, Pukánszki Béla István, Csehiová Agáta, Józsa Krisztián, Szököl István. Komárno: Univerzita J. Selyeho, 2019, online, s. 225-232. ISBN 978-80-8122-333-4.
- [6] GEREBEN, Ferencné. Diagnosztika és gyógypedagógia. In *Gyógyító pedagógia*. Budapest: Medicina Könyvkiadó, 2004. 87-104 o. ISBN 978-963-2427-57-7.
- [7] OROSZ, Sándor. *Mérések a pedagógiában*. Veszprém: Veszprémi Egyetem Pedagógiai-Pszichológiai Tanszék, 1995. 13. o.

- [8] TÓTH, Péter. A tanulási stílus vizsgálata a budapesti középiskolás tanulók körében. In *Iskolakultúra*. ISSN 1215-5233. 2009, vol. 19, no. 7-8, p. 53.
- [9] ORAVCOVÁ, Jitka. *Psychologické aspekty vizuálnej komunikácie*. Banská Bystrica: Fakulta humanitných vied Univerzity Mateja Bela, 2008. s. 99-109. ISBN 978-80-8083-604-7.
- [10] VERMUNT, Jan D. Metacognitive, Cognitive and Affective Aspects of Learning Styles and Strategies: A Phenomenographic analysis. In *Higher Education*. ISSN 0018-1560. 1996, vol. 31, no. 1, p. 25-50.
- [11] SZITÓ, Imre. *Tanulási stílus*. [online]. [hiv. 2020.8.15.] Interneten elérhető: <<http://szitoimre.com/doc/stylp.pdf>>
- [12] BERNÁTH, László., N. KOLLÁR, Katalin., NÉMETH, Lilla. *A tanulási stílus mérése*. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó, 2015. 12-27. o. ISBN 978-963-284-691-0.
- [13] ZAKAR, Piroska. – SEREGHY, Silvia. (szerk.) *Selye János Egyetem – Univerzita J. Selyeho 2004-2019*. Komárno: Selye János Egyetem, 2019. 6. o. ISBN 978-80-8122-298-6.
- [14] SZITÓ, Imre. *Tanulási stílus kérdőív*. [online]. [cit. 2020.8.15.] Interneten elérhető: <<http://szitoimre.com/doc/stylq.pdf>>
- [15] SAJTOS, László. – MITEV, Ariel. *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó, 21-205. o. ISBN 978-963-9659-08-7.



# MESTERSÉGES INTELLIGENCIA GAZDASÁGI HATÁSA SZLOVÁKIÁRA

Barnabás SZABÓ<sup>1</sup>

## ABSTRACT

The aim of our work is the impact of artificial intelligence on the Slovak economy. The aim of the research is to explore the effects of artificial intelligence and Industry 4.0, ie the 4th Industrial Revolution, on Slovakia. The emergence of new technologies has many benefits for the economy and also raises concerns. Automation, robotics and artificial intelligence are transforming the labor market, and it is essential that Slovakia and the EU adapt to this change. By artificial intelligence we mean machine learning, which is able to learn independently or increase its own performance under the influence of various impulses. These processes can have variable economic effects, such as accelerating productivity but endangering the human workforce. Our goal is to gain as much insight as possible into these processes. However, during Industrial Revolution 4.0, we are trying to define the concept itself and provide a kind of insight.

## KEYWORDS

AI, AI effects on the economy, Industry 4.0,

## BEVEZETÉS

A kutatásunk témája a mesterséges intelligencia gazdasági hatása Szlovákiára, amely során bemutatjuk a mesterséges intelligenciát, s annak a gazdaságra gyakorolt hatásait. A téma meglehetősen aktuális, hiszen a mai rohanó világban a felgyorsult tempónak köszönhetően a technológia is rohamosan fejlődik, amelynek köszönhetően felgyorsult a termelékenység. Vannak bizonyos munkakörök, amiket felválthat a mesterséges intelligencia ezáltal még nagyobb hatékonyság érhető el, azonban ez veszélyeztetheti vajon az emberi erőforrást is hosszú távon?

### A mesterséges intelligencia

A "mesterséges intelligencia" (MI) fogalma, ahogyan azt jelenleg értelmezzük, olyan megoldást jelent, amely magában foglalja az öntanulást, vagyis a saját teljesítménynek további javítását, amely feladatok elvégzésére képes a különböző forrásokból folyamatosan kapott impulzusok és információk mechanikus feldolgozása révén, amire eddig csak az ember volt képes. Ez a meghatározás röviden utal egy áttörésre a mesterséges intelligencia fejlesztésében, azaz a gépi tanulásban. A mesterséges intelligencia fejlődése felgyorsult, amikor a nagy volumenű termelésre való áttérést kifejezetten a feladathoz programozott gépekkel hajtották végre. Ehhez természetesen óriási mennyiségű adat rendelkezésre állására is szükség volt, amelyet már felhasználhattak a gépek kiképzéséhez, valamint a hardver számára, amely képes kezelni ezt az adatmennyiséget. Ez utóbbi terület fejlesztése nélkülözhetetlen volt és lesz a mesterséges intelligencia fejlődéséhez.

---

<sup>1</sup> Mgr. Szabó Barnabás, PhD. hallgató, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, 120824@student.ujs.sk

Ezért a mesterséges intelligencia a különböző módon kódolt emberi tapasztalatok alapján értelmezhető, az ismereteket egységesen kezeli és dolgozza fel. A mesterséges intelligencia megoldásainak fejlesztői az összetett feladatokat részfeladatokra bontották, amelyeket gépi tanulási algoritmusok segítségével lehet végrehajtani. Ezeket a részleges eredményeket a mesterséges intelligencia megoldásokkal rendszerezi egy adott komplex probléma szabályai szerint, előrejelzéseket készít, következtetéseket von le, majd cselekszik [39].

Mindez a technológiai lehetőségek izgalamához és a kísérő gazdasági növekedéshez vezetett, de aggályokat vet fel például az emberi munka sorsával kapcsolatban egy olyan világban, ahol a számítógépes algoritmusok képesek ellátni az emberek által végzett legtöbb funkciót [17][19]. Néhányan viszont sokkal szélsőségesebb nézeteket képviseltek, mint például Elon Musk [30] aki kijelentette, hogy „az MI alapvető kockázatot jelent az emberi civilizációra nézve.”

Az elmúlt négy-öt évben a technológia alapja, a gépi tanulási algoritmusok gyors fejlődést mutattak. Más területeken csak az alap technológia van jelen. A mesterséges intelligencia működésének alapvető változásai bizonyos területeken megkövetelik a specifikus alkalmazási területekkel kapcsolatos ismereteket, a fejlesztői csoport évekig tartó további munkáját, a rendszerek és az új adatfolyamok fejlesztését és sok más feltételt. Ennek eredményeként a legtöbb gépi tanuláson alapuló mesterséges intelligencia alkalmazás soha nem lesz „árucikk”: csak hosszú és drága fejlesztési munkák révén érhetők el.

Mielőtt bemutatnánk néhány konkrét alkalmazást, szeretnénk mutatni néhány adatot a technológia gyors fejlődésének szemléltetésére. A Stanford Egyetem kutatócsoportja méri a technológiai haladást: Az egyik ilyen mérési módszer a képfelismerés hibaaránya, amely megmutatja, hogy a mesterséges intelligencia alkalmazásának fontos területei a gépi látás és a képfelismerés. A képfelismerés hibaaránya a 2010. évi 29% -ról 2018-ban kevesebb mint 3% -ra csökkent. Egy másik ilyen alkalmazás, amelyet a kutatócsoport használ, a beszélt és írásbeli nyelv feldolgozása. Ezen mutatók szerint a gépi fordítás pontossága gyorsan javult a beszéd felismerésben, a videofelvétel tolmácsolásában, a kérdések megválaszolásának különféle szintjeiben és az írásbeli szöveges értelmezésben. Ezekben az alkalmazásokban nem az a fejlődés mértéke, hanem a küszöbérték elérése. Manapság a mesterséges intelligencia megoldások bizonyos területeken elérték vagy meghaladták az emberi teljesítményt, más területeken pedig az utóbbi évek gyors fejlődése ellenére a mesterséges intelligencia teljesítménye még mindig alacsonyabb, mint az emberi teljesítmény. Ez azért fontos, mert akkor várható a leggyorsabb fejlődés, ha a mesterséges intelligencia minden tekintetben eléri vagy meghaladja az emberi teljesítményt vagy ismereteket.

Például mérföldkő a mesterséges intelligencia fejlesztésében a mesterséges intelligencia alkalmazásának tesztelése, amelyben közel 130 ezer bőrbetegség-fotót elemeztek és diagnosztizáltak egy előre programozott alkalmazáson keresztül. Összehasonlítva az eredményeket a dermatológusok korábbi diagnózisával, a mesterséges intelligencia alkalmazása hasonló teljesítményt nyújt, mint a szakembereké [16].

A mesterséges intelligencia fejlesztése és terjesztése mellett a különféle szakmai szervezetek jelentései meghatározzák a kapcsolódó oktatás, tudomány és vállalati tevékenységek intenzitását, felméri a mesterséges intelligencián alapuló kereskedelmi induló vállalkozások körét, és egyértelműen megmutatják a főbb kormány terveket és beruházási jelentéseket. Az üzleti tanácsadással foglalkozó szervezetek kihasználják a piaci lehetőségeket, vagyis felbecsülik, hogy a technológia milyen mértékben hatolt be bizonyos iparágakba és üzleti folyamatokba, milyen lehetőségek vannak a piac kibővítésére, valamint, hogy van-e bizonytalanság a piacon, és hogy a mesterséges intelligencia milyen mértékben befolyásolja őket. Megvizsgálva a társaság tevékenységeit az egyes alkalmazási területeken és a kockázattőke-befektetést, a média figyelmét, a K + F statisztikákat és a piacon már létező megoldások értékesítési tendenciáit, valamint a mesterséges intelligencia megoldásokat

használó vállalkozásokban azonosított vállalati igényeket, meg tudja válaszolni ezeket a kérdéseket. Ezeket a kérdéseket az egyes alkalmazási területeken működő vállalkozások tevékenységeik és a kockázati tőkebefektetéseikkel, a sajtó figyelmével, a K+F statisztikákkal és a már piacon lévő megoldások értékesítési trendjeinek és a mesterséges intelligenciamegoldásokat alkalmazó szereplők körében feltérképezett vállalati igények trendjeinek vizsgálatával válaszolják meg.

A különböző gazdasági elemzések, üzleti, szabadalmi, kockázati tőke, az egyesülések és felvásárlások, valamint az egyéb mesterséges intelligencia statisztikáit összefoglaló jelentések szépen rögzítették a mesterséges intelligenciával kapcsolatos gazdasági és tudományos tevékenységek folyamatos fejlődését és a technológia gyors terjedését [20]. A legtöbb elemző [1][9] úgy véli, hogy a gépi tanulás / mesterséges intelligencia várhatóan az a technológia, amely meghatározza a felmerülő új technológiai gazdasági paradigmát.

Ez a nézet megalapozott: a mesterséges intelligencia egyesíti az evolúció elméletében felsorolt összes tulajdonságot a paradigma-meghatározási technológia jellemzőivel:

- az általános technológiát (azaz messze túl az információs technológiai iparon, sőt magán a feldolgozóiparon is) beépítették a gazdaság, a mindennapi élet és a különféle területek területére, ezáltal teljesen megváltoztatva folyamatait, megoldásait és termékeit;
- kezeli és felgyorsítja az összes tudományág fejlesztését;
- létrehoz új iparágakat, amelyek még nem léteznek, és megerősíti a termék-, folyamat-, szervezeti és marketing innovációt és a vállalati tevékenységeket;
- megszüntet vagy megváltoztatja a meglévő iparágakat és tevékenységeket a kreatív pusztítás Schumpeter-i szellemében;
- megváltoztatja a társadalmi létformákat [10]

### **A mesterséges intelligencia gazdasági hatásai**

A történelem során mindig aggodalomra adott okot, hogy az automatizálás, gépesítés, számítástechnika és utóbbi időben az MI és a robotika, elfoglalná az emberi erőforrásnak szánt munkahelyeket, és visszafordíthatatlan károkat okozna a munkaerőpiacon. Például Keynes [26] a technológiai munkanélküliséget olyan munkanélküliségként írja le, amely a hatékonyság felfedezésének eredményeként merül fel, mivel a munkaerő meghaladja azt az arányt, amellyel új erőforrásokat találunk. Hasonlóképpen, amikor Leontief [27] megfigyelte a számítógépes chipek feldolgozási teljesítményét, attól tartott, hogy az embereket gépek helyettesítik, ugyanúgy, ahogy a lovak elavultak a belső égésű motorok felfedezésével. A múltban az automatizálás általában rövid távon váltotta fel a munkaerőt, de ennek hosszú távú hatása volt, új munkahelyek teremtéséhez vezetett [2]. A történelem folyamán az automatizálás különféle hatásokat gyakorolt a foglalkoztatásra: Például az 1980-as és 1990-es években a középiskolai készségek munkahelyét automatizálás váltotta fel, ami a munkaerőpiac polarizálódásához vezetett [2], bár vannak bizonyítékok arra, hogy a munkaerőpiac polarizációja az elmúlt tíz évben nem folytatódott [35].

Bár az automatizálás komplex hatással van a munkaerőre, bőséges bizonyítékok vannak arra, hogy az automatizálás történelmileg hozzájárult a termelékenység növekedéséhez. Például Crafts dokumentálta a brit gőzgép technológia hatását a 19. század termelékenységére. Rosenberg és Schurr az elektrifikációnak a termelésre és a termelékenységre gyakorolt hatását ismertette a 20. század elején. Az utóbbi időben az információs technológiát (IT) szintén felismerték, hogy számos pozitív hatással van a termelékenységre [31] [22]. Bloom, Sadun és Van Reenen [6] rámutattak, hogy a jobb informatikai menedzsment megmagyarázza az amerikai és a brit vállalatok termelékenységének különbségeit. A termelékenység és a munkaerő-piaci tendenciák rámutattak arra, hogy milyen kulcsfontosságú szerepet játszik az MI befolyásának megértése a gazdaságban. Furman [19] jelentése szerint az 1996–2006-hoz

képest, 2006 és 2016 között, a 37 fejlett ország közül 36 gazdaságban tapasztalható lelassulás a termelékenység növekedésében. Ezeknek a gazdaságoknak a növekedése az előző évtizedben elért 2,7% -os átlagos növekedési rátáról az elmúlt évtizedben 1,0% -ra csökkent.

A Gartner tanácsadó cég által bevezetett hiperciklus fogalma azt mutatja, hogy amikor radikális technológiai innováció jelentkezik, a feltörekvő technológiák rövid távú hatásával kapcsolatos elvárások gyakran túlzott pozitív képet alkotnak. A technológiai fejlesztés korai szakaszában az optimizmust gyakran csalódás kíséri, amelynek eredményeként a várható hosszú távú hatás észlelése gyakran alábecsüli az új technológiák által előidézett változás erejét. Ez igaz a mesterséges intelligencia megjelenése után is.

Például a McKinsey intézet azt jósolja, hogy a gazdasági növekedés páratlanul felgyorsul [10]. Ennek megfelelően, a mesterséges intelligencia hatékonyságát javító hatása, valamint az innovációs folyamat támogatásának és kezdeményezésének hatására, a globális növekedés évente legalább 1,2% -kal, 2030-ra pedig összesen 16% -kal növekszik. A PwC konzervatívabb becslése szerint ez az arány csak 14%, ami azt jelenti, hogy a világ GDP-je 2030-ban 14% -kal magasabb lesz, mint a 2030 előtti növekedés [33]. Az innovációs folyamat felgyorsítása szempontjából valóban a mesterséges intelligencia olyan meta-technológiának tekinthető, amely növeli a tudományos kutatás termelékenységét és alapvetően felgyorsítja a kutatási folyamatot [1].

Egyrészt a mesterséges intelligencia javítja a meglévő tudás gyűjtésének és feldolgozásának hatékonyságát, másrészt magasabb szintre javítja a korábbi számítógépes adatok elemzését azáltal, hogy több adathordozón kódolt adatokat integrál, majd a mesterséges intelligencia felhasználható megoldások a szabályszerűség és a mélyebb összefüggések feltérképezésére.

Mint általános technológia, amely támogatja az innovációs folyamatot, a mesterséges intelligencia hozzájárul a technológia fejlett fejlődéséhez, ezáltal felgyorsítva a gazdasági növekedést és a termelékenység növekedését. Ennek az elméleti lehetőségnek a megvalósításához azonban egyrészt nagyméretű, technológián alapuló induló vállalkozásokat kell létrehozni, másrészt pedig támogatni kell a vállalatok növekedését, valamint előre kell mozdítani a technológiát, és be kell hatolni a gazdaság sok más területére. Mindez jelentős beruházásokat és innovációt igényel a vállalatokban és a munkaügyi szervezetekben.

Az alkalmazási területek egy további mechanizmust sugallnak, amelynek révén a mesterséges intelligencia pozitív termelékenységnövekedési hatása érvényesül: növeli a képzett munkaerő foglalkoztatásának hatékonyságát. A mesterséges intelligencia számos alkalmazása ugyanis afféle asszisztensként támogatja a képzett munkaerő feladatait [11][34]. Amennyiben a mesterséges intelligencia nagy tömegű diagnosztikai feladatokat vesz át a szakképzett orvosoktól, sőt, terápiás javaslatokat is tesz, az orvosok munkaidejük nagyobb részét komplexebb, kevésbé egyértelmű problémák megoldásának szentelhetik. Az IBM Watson for Oncology mesterséges intelligencia-alkalmazását például Kína számos intézményében használják az orvosi döntések támogatására.

Watson összehasonlítja a betegek adatait a betegségről szóló nagyszabású tudományos publikációk eredményeivel és azt ajánlja, hogy mely terápiát alkalmazza a jövőben [38]. Ugyanez a mechanizmus vonatkozik az ügyfélszolgálatra: a rutin kérdésekre a mesterséges intelligencia foglalkozik és válaszolja meg, és az emberi alkalmazottak csak a viszonylag összetett problémákkal foglalkoznak.

A mesterséges intelligencia hasonló támogatást nyújt a generációs modellezéshez. Egyrészt a mesterséges intelligencia sokkal gyorsabban hozza létre az új termékek mintáit, és sokkal inkább megváltozik, másrészt a tervezők meghatározzák azokat a paramétereket, amelyeknek az új termékeknek meg kell felelniük, majd teszteket végeznek, majd kiválasztják a legjobb változatot. Összességében a mesterséges intelligencia támogatásával javítható a tervezők munkájának hatékonysága.



A problémát az határozza meg, amit a vállalat központjában áll, amely a tulajdonosi érdekek szempontjából leginkább releváns tevékenység [15]. Ez az analógia alkalmazható az emberek és a gépek közötti munkamegosztásra. A mesterséges intelligencia egyre hatékonyabban támogatja a probléma megoldást, ezek meghatározására azonban emberi intelligenciát igényel. A korábbi döntéstámogatási esetekben a mesterséges intelligencia pozitív termelékenységi hatásai a technológia kiegészítő hatásainak tulajdoníthatók, az a tény, hogy a technológia támogatja a képzett munkaerőt: ez lehetővé teszi, hogy a legtöbb esetben valóban kreatív, magas hozzáadott értéket képviselő munkát végezzen. Ilyen feladatok, például a munka hatékonyságának javítása.

A technológia és a termelékenység növekedésének kapcsolatát egy másik cselekvési mechanizmus, a helyettesítő hatás is befolyásolja: a mi esetünkben a kognitív feladatok automatizálása. A mesterséges intelligencia megoldásokkal egyre több tevékenység automatizálható. Automatizálhatja az ügyfélszolgálatot, az ügyfélkapcsolat-kezelést, bizonyos hírfeladatokat, speciális biztonsági és biztonsági feladatokat, radiológiai és egyéb diagnosztikai feladatokat, valamint automatizálhatja egyes befektetési és vezetési tanácsadási feladatokat.

Noha a mesterséges intelligencia megoldásainak telepítését a vezetési szakirodalomban és a média legtöbb részében hangsúlyozzák, a cél nem az alkalmazottak elbocsátása, hanem a gépi segítségnyújtás biztosítása a meglévő alkalmazottak számára egyre több probléma megoldására. A termelékenység szempontjából az eredmények hasonlóak: kevesebb munkavállaló termel ugyanazt a mennyiséget, vagy ugyanannyi munkavállaló termel többet.

Az automatizálás példája jól szemlélteti a technológia helyettesítő hatását az emberi képességekre, vagyis az alacsony és magas szintű képzettségekkel rendelkező emberek képességeire. Ezért a specifikus üzleti folyamatok mesterséges intelligencián alapuló automatizálása klasszikus módon növeli a termelékenységet. A mesterséges intelligencia szempontjából az, hogy a mesterséges intelligencia munkaerő-támogató vagy a helyettesítő hatása erősebb-e, és hogy e két hatás egyensúlya hogyan alakul ki középtávon [29].

#### **Industry 4.0**

Jelenleg nincs pontos meghatározás az Industry 4.0 kifejezésre. Különböző definícióformákkal találkozunk. Az értelmezések közt található olyat is, amely szerint csak egy marketing buborékról van szó. Az industry 4.0 széles körű koncepció, és tartalma a technológia fejlődésével változik, senki sem tudja pontosan, mi lesz a végleges forma.

Bledowski [5] szerint az Industry 4.0 kezdete megtalálható a német kormány stratégiájában 2006, amelyet High Tech Strategy-nek neveztek el, emellett az Industry 4.0 néhány jellemzőjét csak a 2010-es ipari tervben határozták csak meg.

Pabbathi [32] az Industry 4.0-át a negyedik ipari forradalomként határozza meg, amely az intelligens gyártóipar és az intelligens folyamatokkal foglalkozik. Számos IT technológia, folyamat és gép kombinációja és összesítése a gyorsabb műveletekhez, csökkenti a szükséges időt, a felesleges munkát és hatékonyabbá teszi a döntéshozatalt az ipari műveletekben.

Schwab és Davis [36] szerint az Industry 4.0 a folyamatban lévő és küszöbön álló átalakulások egy kifejezése a körülöttünk lévő rendszerekben, amelyet a korábbi ipari forradalmak ismereteire és rendszereire épülő rendkívüli technológiák egyre növekvő elérhetősége és kölcsönhatása vezet.

Frison [18] azt állítja, hogy az Industry 4.0 tulajdonképpen arra szolgál, hogy mindent összekapcsoljon az, úgynevezett Cyber Physical Systems-el (CPS), amely lehetővé teszi az egyes dolgok közötti kommunikációt, amelyek közvetlen hatással vannak a környezetükre bizonyos érzékelők segítségével adatgyűjtést végez, és tárolja őket a felhőben, ahol az adat bányászat segítségével elemezhetők majd felhasználhatóak az optimalizálásra.

Az Industry 4.0 fő gondolata a gyártó gépek, a termékek, az információs rendszerek és a gyártó vállalat egyéb részeinek összekötése. A termelési elemek, folyamatok és

vezérlőrendszerek teljes digitalizálásának köszönhetően lehetővé teszi a valódi virtuális gyár létrehozását. Ez lehetővé teszi a termelési struktúra további fejlesztését, az intelligens adatok felhasználását, az intelligens elemek kommunikációját és együttműködését, valamint a tanulási és önszervezőségi képességeket. [40]

Maga az Industry 4.0 név két fontos körülményt tár fel. Az egyik a német nyelv használata az angol helyett, ami manapság nem szokás a csúcstechnológiában. Ennek oka a német eredete, bár az Industry 4.0 név a napjainkban egyre népszerűbb. A számok jelentése a címben az, hogy elhozza az ipari forradalom negyedik szakaszát. Ezt a mindenütt jelenlévő digitalizálás és az Internet fejlődése és kiterjesztése eredményezte. Ennek a forradalomnak a lényege a „tárgyak internete” - az elkövetkező néhány évtizedben az összes gépet és alkatrész képes lesz kommunikálni egymással. Más technológiákkal együtt képes lesz az önvezérlő termelésre. Ez egy autonóm és decentralizált döntéshozatali rendszer. Létrejön egy kiber-fizikai rendszer, amely egyszerűen szólva egy intelligens gyár rendszer [23]. Az ipar termelékenysége jelentősen növekszik. Az új termék bevezetésének az ideje több mint felére csökken. A gyártók gyorsabban tudnak reagálni a piaci igényekre. Az ügyfelek és a beszállítók bevonása ezekben a folyamatokba, radikális változást eredményez, amely tovább növeli a rugalmasságot és a hatékonyságot. Ennek a forradalomnak radikálisan növelnie kell a termelékenységet a kommunikáció segítségével a gyárban lévő gépek között, ezáltal alapvető változást hozva az iparban.

#### **Industry 4.0 Szlovákiában**

Az Industry 4.0 koncepció Szlovákia számára is lehetőséget kínál. A feldolgozóipar reprezentációja a gazdaságban magasabb, mint az egyes fejlett EU-s országokban. A gépjárműgyártás kétszer haladja meg a fejlett Európa átlagát [23]. Szlovákiában az ipar részesedése a legmagasabb a foglalkoztatásban, mintegy 25 százalék. Az ország a technológia szempontjából legalább a közép-európai régió szintjén helyezkedik el, de például az Egyesült Államokhoz képest legalább tizenöt évvel van elmaradva. Szlovákiában nincs egységes terv az Industry 4.0 számára, és még nincs kidolgozva stratégia sem. Számos szlovák cég számol be arról, hogy nincs elegendő minőségű információ az Industry 4.0-ról, amelyet a szlovák szakirodalom hiánya idéz elő ebben a témában.

Számos innovatív vállalat működik Szlovákiában, mint például a Volkswagen, a Kia, a Samsung és a Continental. Ezen társaságok többségének fejlesztési központja az anyaországukban van a székhelye, de ha minőségi megoldást találnak nálunk, akkor hajlandóak azt használni. Például a Volkswagen bevezette az AVG intelligens logisztikai rendszerét a CEIT-től [25]. A CEIT-t (Közép-Európai Innovációs és Technológiai Intézet) az 1990-es évek közepén hozták létre Zsolnában. Az intézet például az intelligens gyártási rendszereket, a digitális vállalkozásokat, valamint az orvos-biológiai és anyagmérnöki koncepciókat fejleszt. 2015-ben körülbelül 130 mobil robot már működött a Volkswagennél. Ha az utolsó szakasz sikeres, akkor három-négyszer több lesz. A pozsonyi gyártóüzem tehát a német technológiáknak és a logisztikai megoldásoknak köszönhetően egyedi gyárrá válik, amelyből Szlovákia is kamatozik.

Jelenleg nincs sok példa arra, hogy a szlovák „know-how-t” globális cégek vásárolják-e meg. A szlovák vállalatok forrásaik akár 90%-át külföldi technológiai behozatalára fordítják. Az erőforrásoknak csak 10% -a marad a saját innovációk, a K + F számára. Ezek a számadatok azt jelzik, hogy lassan hanyatlanak el [25]. Az önfejlesztés időt, agresszivitást, bátorságot és természetesen pénzügyeket igényel. De a jutalom a hosszú távú és fenntartható globális versenyképesség.

Manapság Szlovákiában senki sem rendelkezik erőforrásokkal vagy képességgel olyan komplex területek kezelésére, mint például az Industry 4.0 és az Intelligens Gyártás.

Fokozatosan meg kell kezdeniük az együttműködést a külföldiekkel. Különleges támogatási program ezen a téren a Factory of the Future, amelyet az Európai Bizottság kínál.

A malacky-i Flatline üzemben hat éve zajlik a kiterjedt automatizálási és digitalizálási projekt. Az automatizálási koncepciót közvetlenül a Malacky-ban a hazai befektetési csapat hozta létre. A gyártási folyamatok már teljesen automatizáltak, most a céljuk elérése érdekében robotizálni szeretnék a csomagolást: egy intelligens gyár, ahol az első kéz, amely a terméket érinti, az ügyfél kezét képezi. A csomagolási folyamat digitalizálva van, de az alkatrészeket továbbra is kézzel kezelik. Például, ha húsz terméket kell csomagolni, húsz munkavállalónak állnia kell a csomagolási vonalon. Automatizálni akarják ezt a monoton folyamatot. A robotnak hat másodpercen belül kezelnie kell egy csomagolási ciklust [24]. Jelenleg kísérleti projektet végeznek, amely, ha sikeresen végződik, akkor gyakorlatilag teljesen automatizálnak. Az általuk használt technológiák csaknem egynegyede a Siemens gyártója. A Simatic S7-300 és 400 vezérlő gyártósorok. A vezérlőrendszerek, eszközök és alkalmazások OPC kommunikációjának (Open Platform Communications) adatcserejét a Siemens technológiák is kezelik. A malacky-i üzem a digitalizálás és az automatizálás szintjén a bútorgyártás egyik technológiai vezetője nemcsak Európában, hanem a világon.

### **Következtetések**

A mesterséges intelligencia megváltoztathatja a gazdaságot. Egyrészt a megnövekedett termelékenység-növekedés lehetősége üdvözlendő, tekintettel a termelékenység növekedésének évtizedes lassulására az Egyesült Államok és más fejlett gazdaságok esetében. Másrészt, az MI által kiváltott munkaerő piaci zavarok lehetősége súlyosbíthatja a munkaerő jelenlegi problémáit. A gazdasági kutatások, csak mostanában kezdtek foglalkozni ezekkel a kérdésekkel. A korai kutatási eredmények arra utalnak, hogy az MI és a robotika valóban fellendíti a termelékenység növekedését, viszont ez jelentős mértékben befolyásolja a munkaerőpiacot. Ezekhez azonban egy jóval átfogóbb empirikus kutatásra van szükség a termelékenység előnyeivel kapcsolatos meglévő eredmények megerősítése érdekében, ahhoz, hogy megértsük azokat a feltételeket, amelyek között az MI és a robotika helyettesítik vagy kiegészítik az emberi munkát, és hogy ezeket megértsük regionális szintű kimenetek esetén.

Rendkívül nehéz előre jelezni a munkahelyteremtést a jövőben, mivel ez a jelenleg nem létező technológiáktól és a meglévő emberi készségek és munkahelyek kiegészítésének vagy helyettesítésének többféle módjától függ. Fontos azonban megérteni, hogy az AI szintén jelentős közvetett munkahelyteremtést eredményez olyan mértékben, hogy növeli a termelékenységet és a bérek mértékét, valamint magasabb fogyasztáshoz vezethet, amely a gazdaság egészében további munkahelyeket támaszthatna. A foglalkoztatás valószínűleg növekedni fog azokon a területeken, ahol az emberek kapcsolatba lépnek a meglévő MI-technológiákkal, új MI-technológiákat fejlesztenek ki, felügyelik az MI-technológiákat a gyakorlatban, és elősegítik az új MI-technológiákkal járó társadalmi változásokat. A robotok kézi ügyességének jelenlegi korlátozásai, valamint az MI-technológiák generációs intelligenciájának és kreativitásának korlátozásai valószínűleg azt jelentik, hogy a kézi ügyesség, a kreativitás, a társadalmi interakció és az intelligencia, valamint az általános ismereteket megkövetelő foglalkoztatások gyarapodni fognak.

A kormány fontos szerepet játszik az MI terület előmozdításában, kutatásba és fejlesztésbe fektetve. Az MI-vezérelt automatizálás gazdasági hatásaira való reagálás jelentős politikai kihívás lesz a következő adminisztráció és annak utódjai számára. Az MI számos új politikai kérdést vet fel, amelyeknek a jövőbeli kormányok, a magánszektor és a nyilvánosság megvitatására szolgáló témáknak kell maradniuk. A kormány, az ipar, a műszaki és szakpolitikai szakértők és a nyilvánosság folyamatos elkötelezettségének fontos szerepet kell játszania a nemzet olyan politikák felé történő mozgásában, amelyek széles körben

megosztott jólétet teremtenek, felszabadítják a vállalatok és munkavállalók kreatív potenciálját, és biztosítják a nemzet folyamatos vezetését az MI létrehozásával és használatával.

Ma még nem tudható, hogy miként alakul és milyen gyorsan telítődik a növekvő termelékenységű szolgáltatások iránt a kereslet. Nem látható még, hogy a foglalkoztatottak mekkora hányada esetében érvényesül a mesterséges intelligencia helyettesítési hatása, vagyis miként alakul a mezőgazdasági kereslet a fejlett országokban. Nem tudni, milyen sebességgel keletkeznek és válnak statisztikailag mérhetővé az új, tudásalapú szolgáltatások.

Ha a pesszimista forgatókönyvek valósulnak meg és jelentős technológiai munkanélküliségre kell számítani, mert a mesterséges intelligencia számos szolgáltatási tevékenységet automatizál, és új feladatok, új állások csak lassan keletkeznek, az keresleti ágon lefékezheti a gazdasági és a termelékenységnövekedést [21].

## BEFEJEZÉS

Az új technológiák megjelenése számos előnnyel jár a gazdaság számára, és aggodalmakat is felvet. Az automatizálás, a robotika és a mesterséges intelligencia átalakítja a munkaerőpiacot, és alapvető fontosságú, hogy Szlovákia és az EU alkalmazkodjon ehhez a változáshoz. Az új technológiák megkönnyíthetik az életet, segíthetnek az ismétlődő, fizikailag nehéz és még veszélyes feladatok elvégzésében, nagy mennyiségű adat megszerzésében, pontosabb információk megadásában és döntések meghozatalában is segíthetnek, beleértve a mesterséges intelligencia felhasználását is. Végül hozzájárulnak az emberek képességeinek javításához. A mesterséges intelligencia új munkahelyeket és feladatokat hoz létre, amelyek közül néhányat nehéz vagy akár lehetetlen megjósolni. Egyéb munkakörök és feladatok helyébe lépnek. Bár ebben a szakaszban nehéz pontosan meghatározni a mesterséges intelligencia munkahelyekre gyakorolt hatását.

Összességében, ami a mesterséges intelligencia közvetett, közép- és hosszabb távú termelékenységi hatásait illeti, a folyamatok csupán nagyfokú bizonytalansággal jelezhetők előre. A mesterséges intelligencia közvetlen termelékenységi hatása ugyanakkor egyértelműen pozitív. Ami pedig az Industry 4.0 illeti Szlovákiában, nagyon népszerű téma. Minden ország megpróbálja kihozni a legtöbbet a negyedik ipari forradalomból. A legtöbb EU-ország már rendelkezik az Industry 4.0 stratégiájával, néhány országnak pedig még több stratégiai koncepcióval is rendelkezik, de Szlovákia kivétel.

## IRODALOMJEGYZÉK

- [1] AGRAWAL, A. – MCHALE, J. – OETTL, A. *Finding needles in haystacks: Artificial intelligence and recombinant growth*. (2019) In: Agrawal, A. – Gans, J. – Goldfarb, A. (Eds.): *The Economics of Artificial Intelligence: An Agenda*. Chicago, University of Chicago Press, 149–174. o. <https://doi.org/10.3386/w24541>
- [2] Autor, D. – Salomons, A. [2018]: *Is Automation Labor Share-Displacing? Productivity Growth, Employment, and the Labor Share*. Brookings Papers on Economic Activity, No. 1., 1–87. o. <https://doi.org/10.3386/w24871>
- [3] BAUMOL, W. J. *Macroeconomics of unbalanced growth: the anatomy of urban crisis*. (1967) *The American Economic Review*, Vol. 57., No. 3., 415–426. o.  
ISSN: 00028282
- [4] BESSEN, J. E. *Automation and jobs: When technology boosts employment*. (2018) in Boston Univ. School of Law, Law and Economics Research Paper No. 17-09  
SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2935003>
- [5] BLEDOWSKI, K. *The Internet of Things: Industrie 4.0 vs. The Industrial Internet*. [online]. 2015. [2019-10-30]. Interneten is elérhető:

- <https://mapifoundation.org/economic/2015/7/23/the-internet-of-things-industrie-40-vs-the-industrial-internet>
- [6] BLOOM, NICHOLAS, RAFFAELLA SADUN, AND VAN REENEN, J. “Americans do I.T. Better: US Multinationals and the Productivity Miracle.” (2012) American Economic Review 102 (1): 167–201 o. <https://doi.org/10.1257/aer.102.1.167>
- [7] BRESNAHAN, T. F. – TRAJTENBERG, M. *General purpose technologies ‘Engines of growth’?* (1995) Journal of Econometrics, Vol. 65., No. 1., 83–108. o. Interneten is elérhető: [https://doi.org/10.1016/0304-4076\(94\)01598-T](https://doi.org/10.1016/0304-4076(94)01598-T)
- [8] BLOOM, N. – JONES, C. I. – VAN REENEN, J. – WEBB, M. *Are ideas getting harder to find?* (2017) National Bureau of Economic Research Working Papers, No. 23782. <https://doi.org/10.1257/aer.20180338>
- [9] BRYNJOLFSSON, E. – MITCHELL, T. – ROCK, D. *What Can Machines Learn, and What Does It Mean for Occupations and the Economy?* (2018) In: AEA Papers and Proceedings, Vol. 108, 43–47. o. <https://doi.org/10.1257/pandp.20181019>
- [10] BUGHIN, J. – SEONG, J. – MANYIKA, J. – CHUI, M. – JOSHI, R. *Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy.* (2018) McKinsey Discussion Paper, McKinsey Global Institute. Interneten is elérhető: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificialintelligence/notes-from-the-ai-frontier-modeling-the-impact-of-ai-on-the-world-economy?reload>
- [11] DAVENPORT, T. H. – RONANKI, R. *Artificial intelligence for the real world.* (2018) Harvard Business Review, Vol. 96., No. 1., 108–116. o. ISSN: 0017-8012
- [12] DAVID, H. “Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation.” (2015) Journal of Economic Perspectives 29 (3): 3–30 o. <https://doi.org/10.1257/jep.29.3.3>
- [13] DAVID, H., LAWRENCE, KATZ, F. AND KEARNEY, M. S. “The Polarization of the U.S. Labor Market.” (2006) American Economic Review Papers and Proceedings 96 (2): 189–94 o. <https://doi.org/10.3386/w11986>
- [14] D. – SALOMONS, A. *Is Automation Labor Share-Displacing? Productivity Growth, Employment, and the Labor Share.* (2018) Brookings Papers on Economic Activity, No. 1., 1–87. o. <https://doi.org/10.3386/w24871>
- [15] DUNNING, J. H. *Multinational Enterprises and the Global Economy.* (1993) Addison-Wesley, Reading, MA. <https://doi.org/10.18356/43ce1fe7-en>
- [16] ESTEVA, A. – KUPREL, B. – NOVOA, R. A. – KO, J. – SWETTER, S. M. – BLAU, H. M. – THRUN, S. *Dermatologist-level classification of skin cancer with deep neural networks.* (2017) Nature, Vol. 542., No. 7639. <https://doi.org/10.1038/nature21056>
- [17] FREY, CARL B., AND OSBORNE, M. A. “The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?” (2017) Technological Forecasting and Social Change, 114:254–80 o. Interneten is elérhető: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- [18] FRISON, A. *Impact of Industry 4.0 on Lean Methods: and the Business of German and Chinese Manufacturer in China.* Amazon Kindle Production, 2016. ASIN B017T5XL00.
- [19] FURMAN, J., JASON. “Is This Time Different? The Opportunities and Challenges of Artificial Intelligence.” (2016) Remarks at AI Now: The Social and Economic Implications of Artificial Intelligence Technologies in the Near Term, New York University, July 7. Interneten is elérhető: [https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/page/files/20160707\\_cea\\_ai\\_furman.pdf](https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/page/files/20160707_cea_ai_furman.pdf).
- [20] FURMAN, J. – SEAMANS, R. *AI and the Economy.* (2019) Innovation Policy and the Economy, Vol. 19., No. 1., 161–191. o. ISSN: 15313468

- [21] GRIES, T. – NAUDÉ, W. *Artificial intelligence, jobs, inequality and productivity: Does aggregate demand matter?* in *The Journal of Human Capital* (2018) Interneten is elérhető: <https://ssrn.com/abstract=3301777> E-ISSN: 19328664
- [22] JORGENSEN, DALE, W., HO, M. S., AND STIROH, K. J. “*A Retrospective Look at the U.S. Productivity Growth Resurgence.*” (2008) *Journal of Economic Perspectives* 22 (1): 3–24.o. ISSN: 08953309.
- [23] JURINA, L. & CEJNAROVÁ, A. *Industry 4.0*. In: VISIONS: Časopis o ľudoch, technológiách a inováciách. Bratislava: Siemens s.r.o., 2015, roč. 10, č. 2, s. 14-15. ISSN 13370014.
- [24] JURINA, L. *IKEA postavila inteligentnú fabriku*. 2018. [online]. Bratislava: TREND.sk, 10.03.2018. [2019-10-30]. ISSN 1336-2674. Interneten is elérhető: <https://www.etrend.sk/firmy/ikeastavia-plne-automaticku-fabriku.html>.
- [25] JURINA, L. *Priemysel vstupuje do novej revolúcie. Industry 4.0*. In: VISIONS: Časopis o ľudoch, technológiách a inováciách. Bratislava: Siemens s.r.o., 2015, roč. 10, č. 2, s. 10-13. ISSN 13370014.
- [26] KEYNES, MAYNARD, J. “*Economic Possibilities for our Grandchildren.*” (1930) In *Essays in Persuasion* 2010. London: Palgrave Macmillan. ISBN: 9780262515115
- [27] LEONTIEF, WASSILY. “*National Perspective: The Definition of Problems and Opportunities.*” (1983) In *The Long-Term Impact of Technology on Employment and Unemployment: A National Academy of Engineering Symposium*, June 30, 1983. Washington, DC: National Academy Press. Interneten elérhető: <https://doi.org/10.17226/19470>
- [28] MANYIKA, J. – RAMASWAMY, S. – BUGHIN, J. – WOETZEL, J. – BIRSHAN, M. – NAGPAL, Z. *Superstars’: The dynamics of firms, sectors, and cities leading the global economy*. (2018) McKinsey Global Institute Discussion Paper, October. Interneten is elérhető: [https://smartnet.niua.org/sites/default/files/resources/mgi\\_superstars\\_discussion\\_paper\\_oct\\_2\\_018-final.pdf](https://smartnet.niua.org/sites/default/files/resources/mgi_superstars_discussion_paper_oct_2_018-final.pdf)
- [29] MARTENS, B. – TOLAN, S. *Will This Time Be Different? A Review of the Literature on the Impact of Artificial Intelligence on Employment, Incomes and Growth*. (2018) JRC Digital Economy Working Paper, No. 8, November 2018. Sevilla: European Commission Joint Research Centre. ISSN: 18319408
- [30] MUSK, E. *Will be able to do everything better than us*. (2017) Interneten is elérhető: <https://www.cnbc.com/2017/07/17/elon-musk-robots-will-be-able-to-do-everything-better-than-us.html>. >
- [31] OLINER, STEPHEN D., SICHEL, D. E. AND STIROH, K. J. “*Explaining a Productive Decade.*” (2007) *Brookings Papers on Economic Activity* 1: 81–137. o. ISSN: 00072303
- [32] PABBATHI, K. K. *Quick Start Guide to Industry 4.0: One-stop reference guide for Industry 4.0*. (2018) Scotts Valley: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018, 204 p. ISBN: 9781718978614.
- [33] ROUSE, W. B. – SPOHRER, J. C. *Automating versus augmenting intelligence*. (2018) *Journal of Enterprise Transformation*, megjelenés alatt. Interneten is elérhető: ISSN: 19488297 <http://service-science.info/wpcontent/uploads/2018/08/Rouse-Spohrer-Automating-Versus-Augmenting-Intelligence-12-2117-copy.pdf>
- [33] PWC [2018]: *The macroeconomic impact of artificial intelligence*. Letölthető: <https://www.pwc.co.uk/economic-services/assets/macroeconomic-impact-of-ai-technicalreport-feb-18.pdf>
- [34] ROUSE, W. B. – SPOHRER, J. C. *Automating versus augmenting intelligence*. (2018) *Journal of Enterprise Transformation*, megjelenés alatt. Interneten elérhető: <http://service-science.info/wpcontent/uploads/2018/08/Rouse-Spohrer-Automating-Versus-Augmenting-Intelligence-12-2117-copy.pdf>



- [science.info/wpcontent/uploads/2018/08/Rouse-Spohrer-Automating-Versus-Augmenting-Intelligence-12-2117-copy.pdf](https://science.info/wpcontent/uploads/2018/08/Rouse-Spohrer-Automating-Versus-Augmenting-Intelligence-12-2117-copy.pdf)
- [35] SCHMITT, JOHN, SHIERHOLZ, H., AND LAWRENCE, M. “*Don’t Blame the Robots: Assessing the Job Polarization Explanation of Growing Wage Inequality.*” (2013) EPI- CEPR Working paper, Center for Economic and Policy Research. Interneten elérhető: <https://www.epi.org/publication/technology-inequality-dont-blame-the-robots/>
- [36] SCHWAB, K. & DAVIS, N. *Shaping the Fourth Industrial Revolution.* (2018) World Economic Forum, 2018. 287 p. ISBN 978-1944835149.
- [37] SORBE, S. – GAL, P. – MILLOT, V. *Can productivity still grow in service-based economies?* (2018) OECD Economics Department Working Papers, No. 1531 ISSN: 16097491
- [38] SUN, T. Q. – MEDAGLIA, R. *Mapping the challenges of Artificial Intelligence in the public sector: Evidence from public healthcare.* (2019) Government Information Quarterly, Vol. 36., No. 2., 368–383. o. ISSN: ISSN0740-624X
- [39] TADDY, M. *The technological elements of artificial intelligence.* (2018) National Bureau of Economic Research Working Papers No. 24301. <https://doi.org/10.3386/w24301> Interneten is elérhető: <https://www.nber.org/papers/w24301>
- [40] TREND. *Industry 4.0 zmení aj slovenské fabriky.*(2015) In Trend.sk. [online]. [2019-11-03]. Interneten elérhető: <http://www.etrend.sk/podnikanie/industry-4-0-zmeni-aj-slovenskefabriky.html>





## A MENEDZSMENT TANÁCSADÁSI PIAC VÁLTOZÁSAI GLOBÁLIS, REGIONÁLIS, MAGYARORSZÁGI ÉS SZLOVÁKIAI TRENDEK TÜKRÉBEN

Zsuzsanna SZEINER<sup>1</sup> - Eric SANDERS<sup>2</sup> - Ladislav MURA<sup>3</sup> - József POÓR<sup>4</sup>

### ABSTRACT

Relatively little and accurate information about management consulting and its market is available to interested readers. Therefore, in this article, we are committed to presenting the most important global trends from various sources, analyzing the main features of the development of the European, Central and Eastern European, as well as the Hungarian and Slovak consulting markets. We present the theoretical foundations of consulting and then analyze the characteristics of the consulting market based on marketing and business research published in various literature. According to sources, the U.S. consulting market is the largest and most developed. We believe that management consultants (companies and consultants) and their functioning will be significantly transformed through today's and future digitization / robotics and artificial intelligence. In our study, we deal only to a small extent with the latest trends following the COVID-19 epidemic.

### KEYWORDS

management consultancy, trends, Central and Eastern Europe

### BEVEZETŐ

A tanácsadás, mint üzleti szolgáltatás, körülbelül 150 évvel ezelőtt, a második ipari forradalom idején jelent meg, elsőként az Amerikai Egyesült Államokban [29]. Napjainkra a tanácsadás kiterjedt az üzleti élet szinte minden területére. Súlyponti területei jelentősen változtak az elmúlt évtizedek során. A tanácsadás fejlődését létrejöttétől napjainkig számos felosztásban lehet tárgyalni. A rendelkezésre álló szűk keretek miatt a következőket érdemes ezzel kapcsolatban kiemelni:

- A legjelentősebb és a leghosszabb ideig fennálló irányzat volt a *tudományos menedzsment iskolája*, amely közel nyolcvan évig képes volt hatni erre a területre. Létrejöttének fő indoka, hogy megnőtt a menedzsment területén és a gazdasági élet más területein a hatékonyságvizsgálat és annak javítása iránti igény. Európában Angliában, Franciaországban és Németországban jelentek meg az első jelentősebb tanácsadó szervezetek. Külön érdemes szólni a Németországban kibontakozott tanácsadói irányzatról, amely számos kelet-európai ország számára jelentett követendő példát. Közvetlenül az I. világháború vége előtt, 1917-ben alakult meg Németországban az RKW (Rationalisierung-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft) és 1925-ben pedig REFA (Reichsausschuss für Arbeitsstudien, ma Arbeitsstudien und Betriebsorganisation), azok az intézmények, amelyek a gazdaság minden szférájában államilag támogatott eszközökkel szolgálták a hatékonyságnövelést és a tudatos üzemszervezés

---

<sup>1</sup> PhDr. Szeiner Zsuzsanna – Selye János Egyetem – szeiner.zsuzsanna@student.ujs.sk

<sup>2</sup> SANDERS, Eric PhD - Elmhurst University, eric.sanders@odeconomist.com

<sup>3</sup> doc. PhDr. Ing. Ladislav MURA, PhD - Selye János Egyetem, mural@ujs.sk

<sup>4</sup> Prof. Dr. POÓR József DSc - Selye János Egyetem, poorjf@t-online.hu, poorj@ujs.sk

elterjedését. Az említett szervezetek jelentősen hozzájárultak ahhoz, hogy a nagyvállalatok mellett a német kis- és középvállalatok már régóta foglalkoztatnak tanácsadókat.

- A túlzott ipari orientáció következtében számos társadalomtudós kereste a dolgozók számára humánusabb termelési körülmények biztosítását. A második hullámot a múlt század 20-as éveiben kialakuló *human relations* irányzat jelentette. Legismertebb képviselője George Elton Mayo, aki felfigyelt a hatékonyság és a mentális egészség közti összefüggésre, majd javaslatokat tett a munkahelyi stressz csökkentésére [45].
- *Vállalatvezetés- és szervezés* területén működő tanácsadók: ide tartoznak a tradicionális vezetési tanácsadó cégek. Tanácsadási praxisukat jellemzően a vállalati stratégiai tanácsadás szakterület köré építették fel. Ide tartoznak a már korábban említett: McKinsey and Co., a Booz and Co., a Boston Consulting Group, és mások [26].
- *Számviteli-pénzügyi* szakmai háttérre épülő tanácsadók: a tanácsadás területének legrégebbi szervezetei. Ezek a cégek szakmai profiljukat tekintve valamely számviteli vagy pénzügyi területből nőtt ki az 1800-as években, és mára globális vállalatbirodalmakká nőttek ki magukat. Ők az ún. „első generációs tanácsadók”, vagy „nagy könyvvizsgáló cégek” [28].
- *Üzletviteli technológiai tanácsadók*: ide tartoznak azok a tanácsadó cégek, amelyek az 1950-es években és azután alakultak. Elsődleges szakterületük az üzletviteli-technológiai tanácsadás (business technology consultancies). Jellemzően az informatikai ipar gyártói, alkalmazásfejlesztői, vagy tanácsadói köreiből kinöve, majd komoly tanácsadó cégek komplett tanácsadási üzletágait kivásárolva jöttek létre, illetve jelentek meg a tanácsadói piacon. Ide tartozik a PWC, az Unisys, a SAP, stb. [29].
- Az elmúlt évek során kibontakozott digitális forradalom egyre fontosabbá tette az *informatikai és outsourcing tanácsadást*. Az elmúlt évek egyik fontos jelensége volt, hogy a nagy tech cégek (pl. IBM, SAP stb.) mind beindították a tanácsadási szolgáltatásaikat.
- A tanácsadás más területeihez képest viszonylag későn alakult ki a *HR tanácsadás*, amely többféle okkal magyarázható, ezek közül az egyik legjellemzőbb ok az eltérő regionális trendekben keresendő, illetve a HRM (humán erőforrás menedzsment) fejlődésére ható régió specifikus tényezők eltéréseiben. A fejlettebb nyugati európai gazdaságokban már a múlt század negyvenes éveiben létrejöttek az első HR tanácsadással foglalkozó cégek. A hagyományos HR tanácsadók mellett egyre több olyan szolgáltató jelenik meg, amelyik új szolgáltatással (pl. munkaerő-kölcsönzés, outsourcing stb.) lép be erre a piacra.
- *Az új trendeket jól foglalja össze Brooks és Edwards (2014), akik úgy vélik, hogy a közel 150 éves múltra visszatekintő menedzsment tanácsadás – továbbiakban tanácsadás – területén a probléma helyett az eredmény orientáció, a szakértő helyett az együtt alkotó, a statikus helyett a dinamikus tudásalkotás és a szakmai helyett a személyes kapcsolatok kerülnek előtérbe.*

Viszont azt is látni kell, hogy a tanácsadás néhány esetet és országot leszámítva nem vált igazi akadémiai diszciplínává. Ezt a különféle szerzők [35,44] többek között azzal magyarázzák, hogy a tanácsadó ipar nagyon szétagolt (fragmentált), megszámlálhatatlanul sok cég van ezen a területen, nem szabályozott az iparág és hiányoznak ezen a területen is fontos mélyreható akadémiai kutatások. Ez a sajátos helyzet azért is tűnhet furcsának, mivel olyan nagy és elismert menedzsment guruk művei, mint Argyris, Bennis, Ed Schein, McClelland, Nadler vagy Porter igen nagy hatással voltak erre a szakterületre, sőt az említettek közül többen is a saját nevük alatt vagy másokhoz betársulva elismert tanácsadó cégeket hoztak létre és működtettek több-kevesebb ideig.

Nem egy jelentéktelen iparágról van szó. Egy legújabb felmérés szerint a világ tanácsadó iparának az árbevétele az IBIS's Global Management Consultants Industry tanulmánya szerint 2019-ben 630 milliárd dollár volt. Ebben az iparágban megtalálhatók az ismert hagyományos stratégiai tanácsadó cégek (Bain, BCG, McKinsey, Mercer, stb.) mellett olyan nem tipikus tanácsadó nagy vállalatok, mint az IBM, vagy az outsourcing iparágból ismert Tata és az Infosys egyaránt, de nem szabad elfeledkezni arról a sok-sok mikro-, mini- és középnyagúságú tanácsadó cégről, amelyek a világ minden országában e terület derékhatát képviselik.

A tanácsadásnak, ahogy korábban már jeleztük a bölcsője az Egyesült Államokban volt. Főleg a menedzsment amerikanizálódása nyomán az ott alapított konzultáns cégek „versenytárs nélkül tudtak” Nyugat-Európában és Dél-Kelet Ázsiában jelentős piaci szerepre szert tenni [12].

### Elméleti alapok

A társadalomtudományi elméletek vizsgálata a menedzsment tanácsadás alkalmazásának az okaira, illetve a menedzsment tanácsadó iparág beágyazódásához és fejlődéséhez szükséges háttér (nemzeti kultúra, vállalati kultúra, jogi környezet) aspektusaira világít rá. A társadalmakat jellemző kulturális dimenziók fontosságára Hofstede hívta fel a figyelmet azzal, hogy megalkotta a nemzeti kultúrák összehasonlítását lehetővé tevő többdimenziós modelljét. Számos szerző [1,24,25] a tanácsadóiparág nemzetgazdaságban elfoglalt helyét és szerepét, illetve a gazdasági szereplők általi elfogadottságát, elismertségét a nemzeti kulturális dimenziók jellemzőivel együtt vizsgálja. A tanácsadók alkalmazásának okai a magánszektorban és a közszolgálati szektorban ugyanakkor vállalatelméletek, nevezetesen a tranzakciós költségelmélet, valamint a megbízó-ügynök elmélet szintén magyarázzák.

### Kulturális tényezők elmélete

Egyes szerzők a nemzeti kultúra hatását vizsgálják a professzionális szolgáltatások, és konkrétan a vezetési tanácsadási szolgáltatások igénybevételére. Mivel a professzionális szolgáltatások igénybevétele jelentős bizonytalanságokkal jár - különösen a vevő számára -, feltételezhető, hogy a bizonytalansághoz való hozzáállás befolyásolhatja a tanácsadás iránti kereslet alakulását. Számos kutató [1,24,25], foglalkoztat a kulturális jellemzők és a tanácsadás iránti kereslet közötti kapcsolatot. Megfigyeléseik szerint a magas bizonytalanságkerülés indexszel rendelkező és individualista kultúrákban működő szervezetek ritkábban vesznek igénybe szakmai szolgáltatásokat, mint az alacsony bizonytalanságkerüléssel és kollektívizmussal jellemezhető kultúrákban. Az ezen a területen született eredmények hozzájárulnak a kulturális környezet és a szervezeti magatartás, pontosabban a professzionális szolgáltatások iránti keresleti és vásárlási szokások megértéséhez. Emellett empirikusan szemlélteti a különféle kulturális kontextusokban megfigyelt beszerzési gyakorlatok különbségeit. Számos tanulmány szerint a külföldi piacok jellemzőinek megértését segítheti a nemzeti kultúrák tipológiája, amelyek közül az egyik legérdekesebb és legszélesebb körben alkalmazott Hofstede kultúra dimenziói. A következő ábra a KKE régió országainak összesítését tartalmazza Hofstede kultúradimenziói alapján.

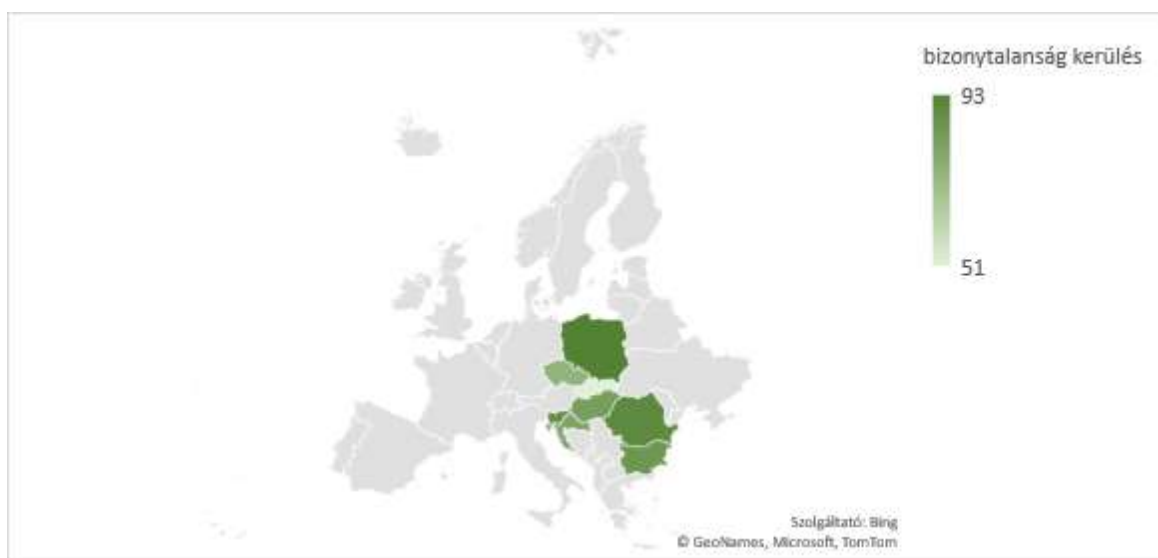
#### 1. Táblázat: Kultúradimenziók Hofstede alapján [15]

	<i>hatalmi távolság</i>	<i>individualizmus</i>	<i>maszkulinitás</i>	<i>bizonytalanság kerülés</i>	<i>hosszútávú orientáció</i>	<i>mások megértése</i>
Szlovákia	100	52	100	51	77	28
Csehország	57	58	57	74	70	29

## Economics Section

Magyarország	46	80	88	82	58	31
Lengyelország	68	60	64	93	38	29
Horvátország	73	33	40	80	58	33
Szlovénia	71	27	19	88	49	48
Románia	90	30	42	90	52	20
Bulgária	70	30	40	85	69	16

A nemzeti kultúra hatása a menedzsment tanácsadás kialakult gyakorlatára napjainkban is tudományos megfigyelések tárgya. Barthélemy (2019) Észak-Amerikában végez ilyen irányú kutatást, Perner-Sieweke-Werr (2018) Nyugat Európában. A kutatók megegyeznek abban, hogy a kultúradimenziók közül leginkább a bizonytalanság-kerülés index tükrözi adott társadalom nyitottságát olyan szolgáltatások iránt, amelyek kimenetele előre nem látható. Említett szerzőkkel egyetértésben a bizonytalanság-kerülés index alakulását tartják e tanulmány szerzői is a legmeghatározóbbnak a téma szempontjából. A következő térképes ábra a KKE régió országainak különbségeit szemlélteti, a bizonytalanság kerülésre való hajlamosság tekintetében Hofstede modellje szerint.



1. Ábra: Bizonytalanság kerülés index Hofstede alapján a KKE régióban [15]

A bizonytalanságkerülés index azt fejezi ki, hogy az adott kultúra tagjai mennyire tekintik fenyegetésnek a kétes vagy ismeretlen kimenetelű helyzeteket [15]. Azokban a kultúrákban, ahol ez az érték kifejezetten magas, a társadalom tagjaira jellemző, hogy igyekeznek elkerülni a váratlan helyzeteket. Tartózkodnak az újdonságoktól, ezért jellemzően előnyben részesítik az írott szabályokat. A skála másik pólusán azok a kultúrák helyezkednek el, amelyek kevésbé tartják fontosnak a szabályozottságot, részükről elfogadott a megszokottól eltérő gyakorlatok alkalmazása, és kevésbé tartanak a strukturálatlan helyzetektől. A régió országai közül ez utóbbi Szlovákiára jellemző leginkább.

### Tranzakciós költség elmélet

Neoklasszikus felfogás szerint, az intézmények, szervezetek alapítása és működtetése nem jár költségekkel a gazdasági szereplők számára. Az elmélettel szemben Coase (1937) foglalt állást, aki azt állítja, hogy mind létrehozásuk, mind működtetésük költségeket hordoz magában, amelyeket tranzakciós költségeknek nevez. A tranzakciós költségek tartalmazzák az

intézmények rendelkezésre bocsátásának, fenntartásának és használatának költségeit [10]. A tranzakciós költség megközelítés azzal magyarázza a piaci és nem piaci intézmények, és az állam létezését, hogy a szereplők ésszerűen cselekszenek a tranzakciós költségek minimalizálása érdekében [50,51,20]. A tranzakciós költségek elmélete hosszú utat tett meg Coase (1937) munkájának kezdetektől a Williamson munkájában történő érleléséig, és a továbbfejlesztésig a különböző kortárs tudósok munkáiban. Egyszerű következtetésként indult, és egy igazán sikeres, empirikusan tesztelhető elméletté fejlődött, amely számos gazdasági ágazat elemzésére felhasználható, a gyári termeléstől az ingatlanpiacon át az ürrepülésig. Megállapodás született abban, hogy minden ügylet olyan kiegészítő költségekhez vezet, amelyek nem kapcsolódnak közvetlenül a termelési költségekhez. A vezetési tanácsadás iránti kereslet tehát a tranzakciós költség elmélettel is magyarázható. A szükséges tudás és szakértelem megszerzésekor a vállalatok a tranzakciós költségelméletnek megfelelően mérlegelnek. A racionális tranzakciós költség paradigma abból a feltételezésből indul ki, hogy a kívülről érkező tudás megszerzésének költsége alacsonyabb, mint a saját képességek felépítése [36]. Amennyiben a szükséges szakértelem külső forrásból alacsonyabb költség mellett biztosítható, illetve amikor olyan ad hoc feladat megoldásáról van szó, amely nem kapcsolódik a cég napi tevékenységéhez, a vállalatok nagy valószínűséggel a beszerzés mellett döntenek. A tranzakciós költségelmélet a tanácsadói szolgáltatások igénybevételének legjellemzőbb okaira ad választ. Ezek nevezetesen:

- a belső szakértelem hiánya,
- házon belüli kapacitás szűkössége/hiánya,
- a külső tanácsadók észlelt objektivitása miatt bekövetkező többlet kapacitás

### **Megbízó-ügynök elmélet**

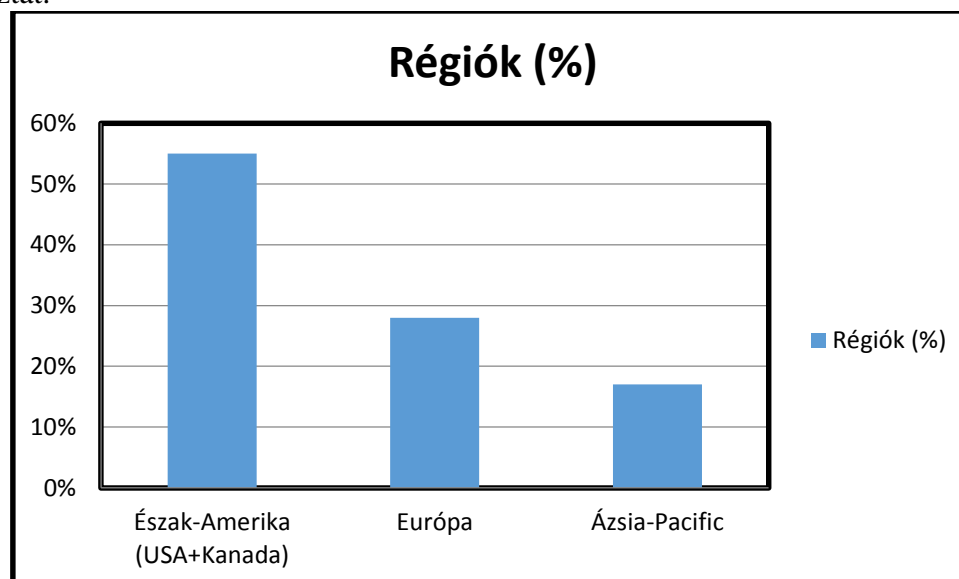
A megbízó-ügynök probléma vizsgálatának alapja az a felismerés, amely szerint a modern vállalatok többségében a vállalat tulajdonosa és menedzsmentje kettéválik. Kapcsolatuk egy szerződésként definiálható, amelyben a vállalat tulajdonosa (megbízó) megbízza a menedzsmentet (ügynök), hogy végezzen az ő képviselőjében bizonyos tevékenységeket, ami együtt jár a döntési jogkörök átruházásával is az ügynök számára [17]. Ez a helyzet nyilvánvalóan érdek-összeütközést idéz elő a felek között. A vállalatot érintő döntéseket többnyire a menedzsment hozza, így annak módjában áll a tulajdonosok érdekeit csorbítani, annak ellenére, hogy a tulajdonosok éppen saját érdekeik képviselőjével bízták meg őket. A tulajdonosok nem tudják érdemben ellenőrizni a menedzsereket [20]. Az érdek-összeütközés alapja az információs aszimmetria, ami abból következik, hogy a menedzserek általában többet tudnak a vállalatról és annak működéséről, mint a tulajdonosok. Léteznek azonban olyan mechanizmusok, amelyek az ügynök önérdek-érvényesítési törekvéseit korlátozzák. Az egyik ilyen a tőkepiac, amely a működésében résztvevő (főként a tőzsdén bejegyzett) vállalatok tevékenységét objektíven értékeli, és így információt szolgáltat a tulajdonosoknak a menedzseri tevékenység megítélésére [18]. A menedzseri döntéshozatal ellenőrzésének másik módja külső szakember bevonása egyes területeken. A független szakértő a tulajdonos elé tárhatja a vállalaton belül zajló felesleges vagy ésszerűtlen folyamatokat, tevékenységeket, ezáltal támogatja a hatékonyságot, és fontos információval látja el mind a menedzsereket, mind a vállalat tulajdonosait.

A közigazgatásban gyakran a népszerűtlen döntések elfogadtatásához vesznek igénybe tanácsadót. A politikában a hosszabb távon megtérülő, népszerűtlen reformok veszélyeztetik az újráválasztási esélyeket. A külső tanácsadó „legitimálja” a választott reformot és megerősítheti a nyilvánosság bizalmát a politikai vezetők iránt. Az ilyen szakmai szolgáltatások igénybevétele lehetőséget nyújt arra, hogy a „külső szakértelem” köre alatt egy már eldöntött változást átcsomagoljanak. A közigazgatáson belül ez az a helyzet, amikor a közigazgatási rendszer szervezeti változása belső ellenállást generál, és a külső tanácsadót arra használják, hogy megerősítse a választott cselekvési folyamatot, és ezzel ellensúlyozza az ellenállást. Ilyen

forгатókönyv esetén kétséges, hogy a politikai vezetőt érdekli-e a szakértő véleménye, amennyiben az ellentétes saját véleményével. Valószínűbb, hogy megpróbálja irányítani a vezetői tanácsadót egy számára előnyös irányba. Ez gyakrabban fordulhat elő a kisebb tanácsadó cégek esetében, amelyek gyengébb pozícióval rendelkeznek a nagy ügyfelekkel szemben [38]. Ehhez kapcsolódik az úgynevezett „scapego” hipotézis, a tanácsadók közigazgatásba való bevonásának egyik jellemző oka, amely szerint a külső tanácsadókat „bűnbakként” használják bizonyos, népszerűtlen reformprojektekben.

### Adatok a tanácsadásról

Viszonylag ellentmondásos adatok állnak rendelkezésre a globális és a regionális tanácsadási piacok méretéről. A korábban már idézett IBIS 2019. évi globális menedzsment tanácsadó iparának piackutatási jelentése szerint a globális menedzsment tanácsadási iparág teljes bevétele 2017-ben elérte a 634 milliárd dollár bevételt, azaz az elmúlt öt évben átlagosan 3,4% -os növekedési ütem volt a jellemző. A fent említett jelentés megállapítja, hogy világszerte közel 2 millió tanácsadó vállalkozás működik (az USA-ban 38%), amely 4 millió tanácsadót foglalkoztat.



2. Ábra: A globális tanácsadói piac megoszlása fontosabb régiók szerint [13]

### Egyesült Államok

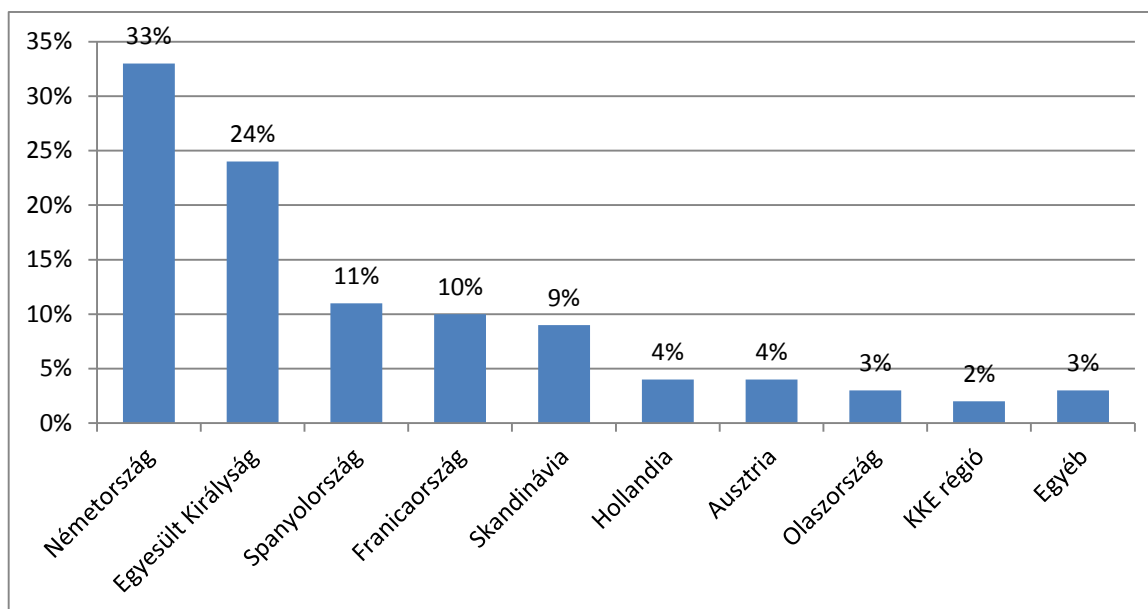
Az Egyesült Államok járul hozzá a legnagyobb mértékben a globális tanácsadási eladásokhoz. Az amerikai piac jelenti a globális piac 55% -át [29]. Ez nem meglepő, mivel a bevezetésben írtuk, a menedzsment tanácsadó ipar fejlődik a legjobban, ahol a gazdasági fejlődés lehetőségei a legkedvezőbbek. Ez az oka annak, hogy a legtöbb tanácsadó céget itt hozták létre, néhányuk továbbra is a globális piacvezető. Ilyenek például az Arthur D. Little, a McKinsey & Co., a Boston Consulting Group, a Bain & Co., vagy a számviteli és könyvvizsgáló cégek, például a Deloitte és a PwC, amelyek ismét egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek a vezetési tanácsadási üzletágra; ez jövedelmük legnagyobb részét jelenleg az Egyesült Államokban adja [29].

Az elmúlt években az észak-amerikai tanácsadói piac folyamatosan növekedett, a 2008 és 2010 közötti pénzügyi válság következtében bekövetkezett erőteljes kilábalás háttérében, amely a Lehman Brothers összeomlását követően az Egyesült Államokba vezethető vissza. 2011-ben az iparág értéke 82 milliárd dollár volt, és az azt követő években az ágazat éves növekedési rátája 3–4% \* volt. 2016-ban az USA-ban és Kanadában a tanácsadókra fordított kiadások 4,2% -kal növekednek. Az Egyesült Államok hagyományosan volt a menedzsment tanácsadó iparág bölcsője. Az első modern tanácsadó céget, amelyet ma ismertünk, az Egyesült Államokban

alapítottak (Arthur D. Little 1893-ban), és a 20. század első évtizedeiben több ismert cég követte példáját, például a Booz Allen Hamilton (1914-ben alapították), és AT Kearney és McKinsey & Company (1926-ban alapítottak) [14]. Az észak-amerikai évek óta tartó terjeszkedés után a cégek az 1960-as évek elején átkeltek az Atlanti-óceánon, amikor a nagy európai szervezetek új vezetési és szervezeti képességeket igényelték. A McKinsey például 1959-ben nyitotta meg első európai irodáját Londonban, míg az A.T. Kearney a németországi Düsseldorfot választotta az első nemzetközi csomópontjának alapjául [23]. A Source Global Research 2019-es adatai szerint a négy legjelentősebb ügyfél ágazat az USA-ban a következők: (1) technológia, média és telekom szektor, (2) bankok és pénzügyi szolgáltatók, (3) más szolgáltatások és a (4) gépgyártás [43].

### Európai piac

Az említett jelentés összehasonlító adatai szerint a második legnagyobb tanácsadói piac az európai, amely 28 százalékban részesedik a globális piacból. A négy legnagyobb piac, a német, az angol a francia és a spanyol.



3. ábra: Az európai tanácsadói piac megoszlása (2018) [10]

### A DACH országok jellemzői

A továbbiakban ismerkedjünk meg az ún. DACH (Németország, Ausztria és Svájc) tanácsadó piacának a koronavírus előtti időszakban mutatott jellemzőivel:

- **Németország:** A stratégiai, szervezési, informatikai és humán erőforrás tanácsadók teljes ipari értékesítése Németországban +6,8 százalékkal nőtt 2018-ban 33,8 milliárd euró (2017: 31,5 milliárd euró). Ez volt a kilencedik nyereséges év, amelyet a vezetési tanácsadók értek el 2010-2018 között. Az iparág átlagos növekedése a 2010 és 2017 közötti időszakban 7,5 százalék volt. 2018-ban körülbelül 124 000 menedzsment tanácsadó (+ 5,6%) dolgozott Németországban. Összesen körülbelül 150 000 embert alkalmaztak a tanácsadási ágazatban (+ 5,0%) [47]. Ha ezt az értékeket kiegészítjük a szoftver területet és a személyzeti munkát segítő tanácsadással, akkor az iparágban foglalkoztatott összlétszám eléri 224.000 főt, amelynek közel 80 százaléka professzionális tanácsadó (178.000 fő). A legjelentősebb növekedést a projektmenedzsment és az IT-vel kapcsolatos területeken érték el. Egy főre átlag egy évben 150.000 euró árbevétel jutott [7].



- **Ausztria:** A szomszédos Ausztriában is jól teljesítettek a tanácsadók. 2018-ban a vezetési tanácsadó ipar értékesítése Ausztriában 5,68 milliárd eurót tett ki. Ez körülbelül 13 százalékos növekedést jelent az előző évhez képest. 2019-re 6,13 milliárd eurós forgalom volt várható [46]. Az osztrák tanácsadóipar is jelentőset fejlődött az elmúlt másfél évtized során. Amíg 2004-ben még csak 7 500 konzultáns dolgozott ebben az iparágban, addig számuk 2019-re 20.500 főre növekedett [48]. A FEACO európai ernyőszervezete szerint az osztrák üzleti tanácsadók teljesítménye Európában a második helyen van, a forgalom 11,0% -kal növekedett a 2017 és 2019 közötti években, csak Franciaországban voltak jobbak az eredmények, 11,3% -kal (európai átlag: 8,3%). A vezetői tanácsadó cégek alkalmazottainak száma szintén a legjobban nőtt Ausztriában 2017-től 2019-ig (9,9%; európai átlag: 5,5%) [7].
- **Svájc:** A svájci menedzsment tanácsadói piac 2017-ben először haladta meg a 1,8 milliárd eurót, ami 15 év alatt megduplázódott. A svájci GDP-hez viszonyítva 2002 óta a svájci menedzsment tanácsadói piac átlag kétszer olyan gyorsan növekedett, mint Svájc nemzeti jövedelme. Valószínűsíthető, hogy gazdasági tényezővé válik ez az iparág Svájcban, tekintettel a digitalizálás kihívásaira, aminek hatásai az elkövetkező néhány évben tovább fognak növekedni. A McKinsey, a BCG a Bain és az Oliver Wyman a legjobb és a legnagyobb tanácsadó cégek Svájcban. Ebben az országban is a nagy tanácsadó cégek számára jelentős lehetőség a digitalizáció, az integrált megközelítés és a globális jelenlét [21]. A korábban már idézett Wohlgemüth (2018) tanulmány szerint, amíg 2002-ben a tanácsadók száma Svájcban 3.000 fő, addigra ez a szám 2017-re közel megduplázódott. A megbízási díjak esetében a növekedés több mint 300 százalékos (2002-ben: 320 euró, 2017-ben: 1.000 euró) volt. A svájci üzleti világ szerint „A menedzsment tanácsadó által igénybevett megfelelő know-how és megfelelő eljárás jelentős hozzáadott értéket teremt a vállalatok számára időben és minőségben” [52].

## UK

A 2008-2009-es válság előtt az európai országok tanácsadói piacának első számú vezető országa az Egyesült Királyság volt. Napjainkra ezt a helyét átvette Németország:

- **UK:** Az *Egyesült Királyságban* a tanácsadói ipar gyors növekedésnek indult az 1950-es években, amelyet részben az amerikai tanácsadó cégek megjelenése, továbbá az új technológiák és irányítási technikák új hullámának az elterjedése, valamint az ügyfelek növekvő igénye a magasan specializált vezetői készségek iránt. Az Egyesült Királyság vezetési tanácsadói piaca jelentősen megnőtt az utóbbi években. Piac mérete 2020 legelején a koronavírus kitörése előtt, a becslések szerint meghaladta a 12 milliárd eurót [41]. Az Angol Tanácsadói Szövetség (Management Consulting Association) véleménye szerint új jelenség az angol tanácsadói piacon, hogy a hagyományosan versengő tanácsadó cégek most együtt dolgoznak az ügyfelek projektjein, és az iparágon belül és kívül is folytatódni fog a konvergencia, mivel a cégek együttműködnek és egyesülnek az ügyfelek jobb kiszolgálása érdekében [42].

## *Kelet-európai trendek*

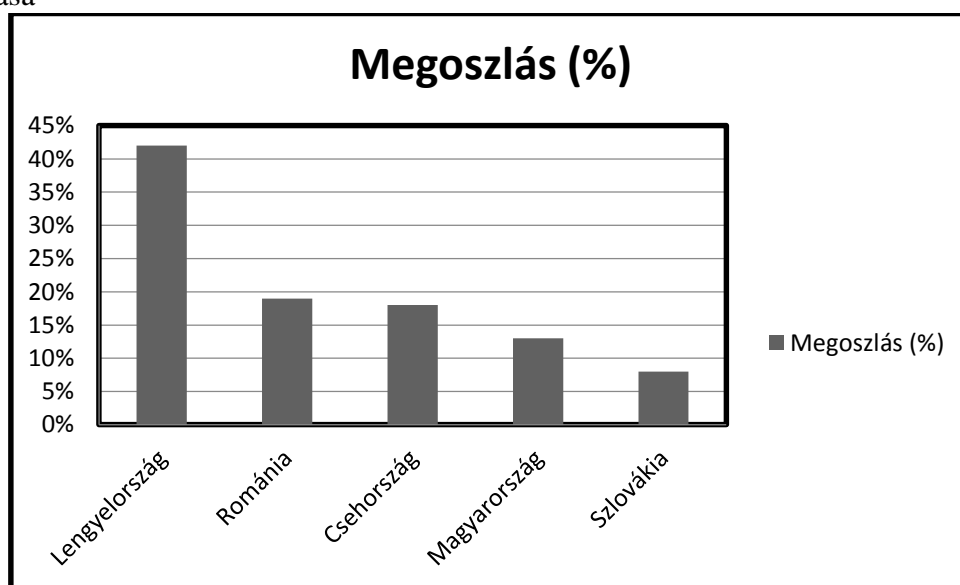
Általánosságban véve az 1980-as évek végén bekövetkezett politikai változások előtt a legtöbb kelet-európai országban a tanácsadási szolgáltatásokat állami irányítás alatt álló ágazati kutatóintézetek, egyetemek vagy az egyes minisztériumok részlegei végezték. Legtöbb országban a múlt rendszer keretei között a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) vagy az ENSZ szervezete, az UNIDO segítségével hozták létre a menedzsment tanácsadás központi intézményeit. Ezekben az országokban az előző rendszer keretein belül a modern menedzsment



tanácsadás vonásai csak nyomokban voltak fellelhetők. Legtöbb esetben a tudományos vezetés korábban említett irányzatához tartozó közelítések voltak a jellemzők.

A rendszerváltás óta valamennyi országban jelentősen fejlődött a privatizációval kapcsolatos tanácsadás. Az Európai Unió PHARE programján keresztül több milliárd euró áramlott ezekbe az országokba, a tanácsadók jelentős szerepet játszottak a különböző programok létrehozásában és végrehajtásában. A FEACO kezdeményezésére tanácsadó szövetségek alakultak csaknem minden országban. A cseh származású, de a Genfben élt és dolgozott Kubr (1996) könyveit és publikációit több helyi nyelvre is lefordították. A jelzett növekedés ellenére Kelet-Európa ma még igen szerény részét képviseli az európai tanácsadási piacnak. Az utóbbi években, a tanácsadás területén tapasztalható világméretű visszaesés a koronavírus járvány kirobbanása előtt alig-alig volt jellemző régióakra. A jelzett időszakban a tanácsadás az egyik leginkább fejlődő gazdasági szolgáltatás a kelet-európai országokban.

A legújabb adatok szerint Közép és Kelet-Európa országainak tanácsadási piacának a megoszlása

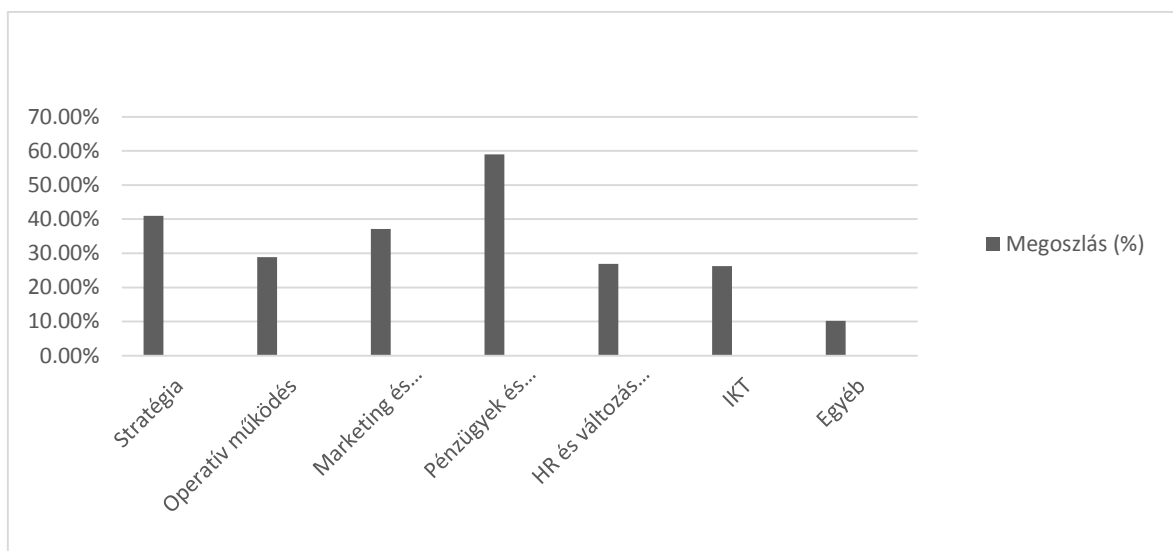


4. ábra: A régióknak tanácsadási piaca országokénti megoszlása (2018)[34]

### Szlovákiai empirikus tapasztalatok

A Páneurópai Főiskola Gazdaságtudományi Kara, valamint a Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Karának közös országos felmérése a szlovák vezetési tanácsadás piacot vizsgálja. A felmérésben cégek, vállalkozások, valamint a közsféra vezetőinek tapasztalatait méri fel a tanácsadók szolgáltatásaival kapcsolatban. Az alábbiakban a felmérés néhány eredménye olvasható.

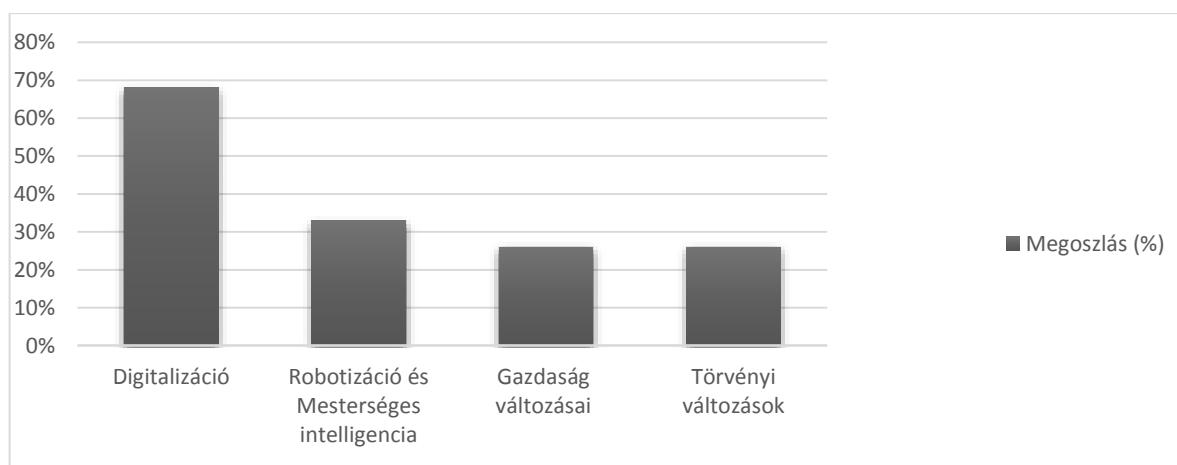
A felmérésben résztvevő szervezetek csaknem kétharmada vett már igénybe tanácsadást a menedzsment valamilyen területén. Az alábbi ábra a válaszadók megoszlását szemlélteti az alapján, hogy milyen területeken alkalmaztak tanácsadót.



5. Ábra: Tanácsadó bevonásának területei, n=156 [39]

A felmérésben résztvevő szervezetek harmada még egyáltalán nem vett igénybe tanácsadást semmilyen területen. Azok a válaszadók, akiknek már vannak tanácsadással kapcsolatos tapasztalataik jórészt elégedettek a nyújtott szolgáltatással, és összességében pozitívnak értékelik a tanácsadói munka hozadékát. A válaszadók közel fele 10.000 és 100.000 euró közötti összeget költ tanácsadásra.

A felmérésben szereplő szervezeteket a jövőre vonatkozó elképzeléseikről is kérdeztük. A következő ábra a válaszadók megoszlását szemlélteti az alapján, hogy szerintük a jövőben milyen új területeken fognak tanácsadóhoz fordulni.



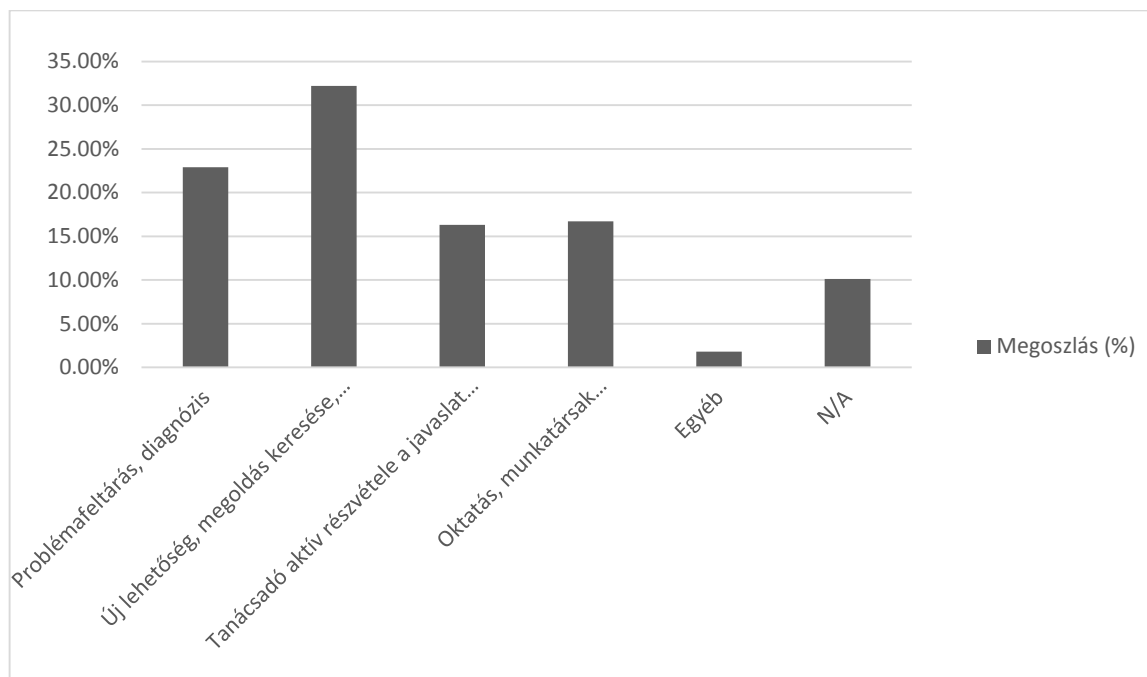
6. Ábra: Tanácsadás igénybevételének jövőbeli okai [39]

A felmérés nem foglalkozik a világjárvány okozta új kihívásokkal.

### Magyarországi empirikus tapasztalatok

A Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központja karöltve a Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézetével, valamint a Budapest Metropolitan Egyetemmél, a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara támogatásával a tanácsadók ügyfeleinek a területet érintő véleményeiről készítettünk felmérést Magyarországon. Az ügyfelek oldaláról vizsgáltuk többek

között, hogy a válaszadó 227 szervezet (vállalat és intézmény) miképpen értékeli a konzultánsok helyzetét és azok munkájának a hozzáadott értékét.



7. Ábra: A tanácsadó igénybevételének célja, n=227 [30]

A legfontosabb ok, amiért az ügyfelek tanácsadóhoz fordulnak, a tanácsadó speciális szaktudása (22,9%), amely biztosítja az ügyfélszervezetek számára a működést, fejlődést, az új tudás és technológia implementálását. Ehhez kapcsolódik a második ok is, a vállalat mérete (12,7%): a vállalkozás túl kicsi ahhoz, hogy minden ellátandó funkcióra saját belső kapacitást hozzon létre, gazdaságosabb külső tanácsadó igénybevétele. Fontos érv a tanácsadó megbízására annak objektivitása (10,8%), a vállalkozás terjeszkedésének, növekedésének elősegítésére (10,5 %). A szervezet stabilitásának, piaci pozíciójának megőrzéséhez 10,2 százalék vette igénybe.

A megbízott tanácsadók mintegy negyede (24,2%) az ügyfél szervezetében szakértői (professzionális) szerepben volt jelen, 17,2 százalékban folyamat tanácsadó szerepben („process consultant”). A kérdező szerep (inquiry) nem jellemző a klasszikus tanácsadásra, sokkal inkább a coaching szolgáltatásra, ahol a szakértő mintegy rávezeti ügyfelét a helyes megoldásra.

2. táblázat: Tanácsadás sikeressége [30]

No.	Igénybevett tanácsadás sikeressége	Sikeresség			
		Sikeresen tartott igénybevételek aránya	Sikertelennek tartott igénybevételek aránya	Sikerességét nem tudja megítélni arány	100%
1	Stratégiai tanácsadás	41,7%	16,6%	41,7%	100
2	Működési (operatív) tanácsadás	43,2	20,2%	36,6	100
3	Humán erőforrás tanácsadás	33,9	24,1%	42	100
4	Informatikai tanácsadás	40,7	26,9%	32,4	100
5	Outsourcing	31	23,9%	45,1	100
6	Coaching	39,6	24,2%	36,3	100
7	Válságmenedzsment	28,1	21,9%	50	100
8	Egyéb	50,8	25,8%	23,4	100

A 2. táblázatban közölt adatok szerint valamennyi vizsgált területen a sikeresnek tartott igénybevételek aránya meghaladja a sikertelennek minősítettet. Az ügyfelek legelégedettebbek a stratégiai és a működési tanácsadással (41,7 és 43,2 százalék a sikeresnek ítélt projektek aránya), legkritikusabbak az informatikai tanácsadással, a coachinggal valamint a humán erőforrás tanácsadással (26,9%, 24,2%, és 24,1%-ban minősítették utólag sikertelennek). A válságmenedzsment területen igénybevett projektek felének, outsourcing területen majdnem felének (45,1%) sikerességét nem tudták egyértelműen megítélni.

### Covid hatása

A tanácsadási iparágat már számos módon és észrevehetően legjelentősebben befolyásolta a globális világjárvány. A járvány kirobbanásának a kezdetén 2020. márciusában négy vezető globális stratégiai tanácsadó cég (MCKinsey, Bain, BCG és Roland Berger) német részlegeinek vezetői erről a következőképpen vélekedtek [4]. A tanácsadók rendszeres utazók, így különösen érzékenyek a vírus terjedésére, miközben a pandémia szinte biztosan provokálható pénzügyi visszaesése valószínűleg nagy hatással lesz bevételükre. Valójában a 2008. évi utolsó pénzügyi válság következtében hirtelen csökkent a tanácsadók iránti kereslet, és sok vállalkozás nagyon megsínylette az utóbbi évtizedet, hogy abból felépüljenek és újra növekedési pályára tudjanak lépni. Ezúttal azonban az említett négy vezető globális stratégiai tanácsadó cég német részlegeinek vezetői szerint a tanácsadási piac középtávú kilátásai sokkal jobbak, mint a pénzügyi válság idején. „Számos vállalat kíváncsi arra, hogyan is lehetne kezelni ezt az új helyzetet és annak gazdasági következményeit. Ezért továbbra is keresik tanácsadókat és igényt tartanak azok szolgáltatásaira” [4]. Hasonlóan vélekednek erről a munkaügyi szakemberek, akik kihangsúlyozzák, hogy „hosszabb távon talán még ennél is fontosabb, hogy mennyire vagyunk fogékonyak a tanulásra, képesek leszünk-e felismerni a tágabb összefüggéseket” [6]. Egy másik tanulmány szerint, ami szintén megjelent az előbb már idézett Consultancy.eu internetes lapban, a tanácsadási iparág visszaesése leginkább Európában (-28%) és az USA-ban (-15%) lesz a legnagyobb [40]. Hasonló visszaesésről ír az egyik leghíresebb német gazdasági szaklap a Handelsblatt. A jelzett tudósítás szerint míg 2010 óta évente közel 8-9 százalékos növekedést elérő német tanácsadó piacon, - amely 2019-ben 35 milliárd euró árbevételt realizált – jelentős visszaesésre kell számítani. Ez a visszaesés a megrendelések lemondásából vagy befagyasztásából fakad. A kisebb tanácsadó cégeket jobban érinti ez a válság. Ennek oka az,

hogy sok nagy - például a digitális átalakításra irányuló - tanácsadó projektnél még nem tapasztaltak „leállítást” - ám ezek idővel meghosszabbodnak. Ezekben a projektekben nagyrészt a nagyobb stratégiai tanácsadók és az informatikai szakemberek vesznek részt. A személyzeti tanácsadók esetében más a helyzet, például abban az esetben, ha a leállítás már egyértelműen nyomot hagy a gazdaság egyes részein. A képzési és coaching projekteket az ügyfelek abbahagyják, és ők is nagyon vonakodnak új menedzserek keresését beindítani. A humán erőforrás területén fontos személyes kapcsolatok és megbeszélések jelenleg alig voltak lehetségesek a lezárás idején. [12].

Egyes elemzők arra is utalnak, hogy a világválság során azonban megváltozik a tudatosság és a paradigmaváltás között a viszony. A járvány accelerátorként (gyorsítóként) fog működni az évek óta ténylegesen zajló folyamatokban, nevezetesen abban, hogy a vállalatok egyre inkább online megoldásokra és vegyes tanulási koncepciókra támaszkodnak személyzetük munkájának fejlesztésében.

Azt is látni kell, hogy a gazdaság újrainyitása változási lehetőséget jelent a tanácsadó ipar számára is. A Német Tanácsadó Szövetség (BDU) legújabb üzlet klíma indexe egyértelmű javulást jelez. A 800 tanácsadó cég megkérdezése alapján elkészült index szinte minden területen pozitív elmozdulást jelez [31].

Ebben a helyzetben a tanácsadó cégek, jogi irodák és más szakmai szolgáltatók előszeretettel küldik haza munkatársaikat, hogy dolgozzanak otthonról (Work from Home). Ez a helyzet viszont számos adatbiztonsági kérdést vet fel. Hogy tudják az említett cégek munkatársai biztosítani az irodai környezetben szokásos és elvárt bizalmas adat és információkezelést. Míg az egész távolról, home office formában működő szakmai szolgáltató cégek új és eltérő kockázatokat jelentenek, de a gondos folyamatok irányítás, kommunikáció és képzés révén jelentősen csökkenthetők ezek a kockázatok [33].

A Covid sajátos kommunikációs hatásait vetik fel a különböző szakmai szolgáltató cégek vezetői. Az új helyzetben formális kommunikációikat az ilyen cégek sikeresen fenntartották és valószínűleg növelték annak a hatékonyságát is, de az alkalmi, problémamegoldó innovatív beszélgetéseket nem könnyű ilyen környezetben megtartani [19].

A tanácsadóknak sokszor érdemes régebbi példákra kiindulni, hogy hatékony és innovatív megoldást találjanak a napjaink COVID sújtotta vállalatai számára. Erre mutat be számos példát a McKinsey Global Research Intézete rendszeresen kiadott üzleti hírlevele. *„Megvizsgáltuk a második világháború utáni korszakot, amikor az országok újjáépültek a hamuból, hogy a most éppúgy releváns ötleteket dolgozzunk ki. Végül meghatároztuk azokat a módszereket, amelyek segítségével a vezetők megváltoztathatják a gondolkodás módjukat és viselkedésüket az üzleti biztonságos újbóli megnyitáshoz”* [5].

A mostani válság idején megjelentek azok jelezések, amit a 2008-2009-es válság idején nagyon gyakran tapasztalhattunk, azaz „Elég a tanácsadókból és inkább belső munkatársakkal oldassuk meg a felmerülő problémáinkat” [49].

### Zárás-következtetések

A cikkünk elején ismertettük a tanácsadás legfontosabb irányzatait. Ezzel kapcsolatban fontos kiemelni, hogy a tanácsadási terület alakulása szoros kapcsolatban állt és áll a menedzsment tudomány elméletének és gyakorlatának fejlődésével. Számos esetben a tanácsadócégek szakemberei fogalmazták meg azokat a legelső elméleti és gyakorlati alapvetéseket, amelyek később széles körben elterjedtek a menedzsment különböző területein. Ezzel kapcsolatban és érdemes megemlíteni a Boston Consulting Group alapítója [Bruce D. Henderson](#) által kidolgozott és széles körben elterjedt BCG mátrixot [37]. Fontos szólni a McKinsey cég két ismert tanácsadójának Robert H. Waterman, Jr és Tom Peters által kifejlesztett és széles körben alkalmazott 7 S modellről, amely magában foglalja a stratégiát, rendszereket, szervezetet, készségeket, stílust, személyzetet és közös értékeket [27].

A tanácsadás elméletének és gyakorlatának fejlődése nemcsak a tudomány, hanem azáltal a társadalmi-gazdasági környezet által, aminek keretében alkalmazzák. A több mint egy évtizeddel (2008-2010) ezelőtt lezajlott globális gazdasági és pénzügyi válságjelentős hatással volt a gazdaság minden szereplőire, így beleértve a tanácsadó cégekre is. Új megközelítések és orientációk jelentek meg. A konzultánsok hagyományos szakértői szerepe mellett fontossá váltak a magatartástudományi orientációk (például OD típusú szervezetfejlesztés és kérdező tanácsadói közelítések). A digitalizáció erőteljes színrelépése kiemelt fontosságúvá tette a megvalósítást (implementációt).

Az elmúlt évtized utolsó két évében igen magas 10 százalékos megközelítő növekedési ütemek sem voltak ritkák a fejlett világ és az átalakuló országok gazdaságainak tanácsadói szektorában sem. Az elmúlt évek adatait tanulmányozva egyértelműen kijelenthető, hogy egy adott gazdaságban a tanácsadási szektor fejlődését egyértelműen pozitív irányba befolyásolják a gazdasági fejlődés (GPD), kulturális nyitottság és magabiztosság.

Teljesen váratlanul érte az évtized végén bekövetkezett COVID-19 (Coronavirus Disease) járvány kitörése, társadalmi-gazdasági élet szinte minden szereplőjét. Nem maradtak ki a jelzett hatások alól a tanácsadó cégek sem. Az ilyen cégek többségét a járvány nagyon negatívan érintette. De hasonlóan az üzleti egyes szektoraihoz (pl. informatika, logisztika, raktározás stb.) e terület számos tanácsadói vállalkozása jelentősebb növekedést ért.

A cikkünk idéztük a Magyarországon és Szlovákiában a COVID-19 járvány előtti időszakban elvégzett empirikus kutatásaink néhány fontosabb tapasztalatait. Az említett kutatásaink alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a tanácsadást igénylik mind két vizsgált ország cégei és az intézmények egyaránt.

Természetesen a szűkre szabott keretek között nem tudunk kitérni e szakterület fejlődésének minden fontosabb részletére. Viszont kiemeltünk néhány fontosabb globális, regionális és helyi trendet és tendenciát. Kutatásunkat nem tekintjük véglegesnek. Hamarosan elindítunk e területen a kontinensünk legalább tíz országára, valamint az Egyesült Államokra is kiterjedő tanácsadói kutatást.

## IRODALOMJEGYZÉK

- [1] BARTHÉLEMY, Jérôme. The Impact of Economic Development and National Culture on Management Consulting Expenditures: Evidence from Europe and North America. *European Management Review*, 2019, July, 185-196. <https://doi.org/10.1111/emre.12352>. (Letöltve: 2019. július 15.)
- [2] BROOKS, Ann K., EDWARDS, Kathy. *Consulting in Uncertainty*. New York: Routledge, 2014. 184 p. ISBN 978-0415800495
- [3] COASE, Ronald H. The Nature of the Firm. *Economica*, 1937, 4 (16), pp. 386-405.
- [4] Coronavirus a blow for consultants, but also an opportunity. *Consultancy.eu*. <https://www.consultancy.eu/news/3973/coronavirus-a-blow-for-consultants-but-also-an-opportunity> (Letöltve: 2020. augusztus 10.)
- [5] COVID-19 and the greatest reset: Briefing note. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business#> (Letöltve: 2020. augusztus 10.)
- [6] CSIZMADIA, Péter., ILLÉSSY, Miklós. A nagy leállás: a magyar munkahelyek közel került veszélybe. (2020) [https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/Csizmadia-Illessy\\_A\\_virus\\_es\\_a\\_munka-F.pdf](https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/Csizmadia-Illessy_A_virus_es_a_munka-F.pdf) (Letöltve: 2020. július 1. )
- [7] Der Media Channel des Fachverbands UBIT. UBIT, Wien. 2020 ( <https://ubit-oesterreich.at/2020/06/04/international-consultants-day-beratungsbranche-ist-motor-fur-neustart-der-wirtschaft/> (Letöltve: 2020. augusztus 11.)
- [8] Facts & Figures zum Beratermarkt 2018. BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, Bonn. 2019 (Letöltve: 2020. augusztus 11.)
- [9] FALAHATI, Kazem. *New Paradigms in Financial Economics. How would Keynes reconstruct economics?* Routledge, New York. 2013. 224 p. ISBN: 978-0415631020
- [10] FEACO. European MC market annual survey. <http://www.feaco.org/site-page/feaco-annual-survey-european-mc-market> (Letöltve: 2020. augusztus 11.)
- [11] FINK, Dietmar. *Management Consulting Fieldbook*. Verlag Franz Vahlen, München. 2004. 435 p. ISBN: 978-3800625680
- [12] FRÖNDHOFF, Bert. Coronakrise lässt den Beratermarkt schrumpfen. *Handelsblatt*, 2020. April, 20. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/consulting-coronakrise-laesst-den-beratermarkt-schrumpfen/25756640.html?ticket=ST-2844213-Mff6GYf5YeEiqbhUoTMW-ap4> (Letöltve: 2020. augusztus 10.)
- [13] Global <https://www.consultancy.org/consulting-industry/global> (Letöltve: 2020. augusztus 10.)
- [14] GROSS, Andrew., POÓR, József., SOLYMOSSY, Emeric. A nyugati menedzsment-tanácsadás változó körvonalai. *Marketing & Menedzsment*, 2009. 43(4), 20-33.
- [15] HOFSTEDE, Geert., HOFSTEDE, Gert J. *Kultúrák és szervezetek: Az elme szoftvere: Az interkulturális együttműködés és szerepe a túlélésben*. VHE Kiadó, Pécs. 2008. p. 281. ISBN: 978-963-06-5897-3
- [16] IBIS World Report 2019. Industry trends, global industry reports. <https://www.ibisworld.com/industry-trends/global-industry-reports/business-activities/management-consultants.html>. (Letöltve: 2019. július 26.)
- [17] JENSEN, Michael C., MECKLING, William H. A vállalat elmélete: menedzseri viselkedés, ügynöki költség és tulajdonosi struktúra. In. *Tulajdonosok és menedzserek: A vállalatirányítás természete* (szerk. Kiss Zsófia, Nagy Eszter, Tranker Bea), Alinea Kiadó, Budapest. 2008. ISBN: 978-963-9659-22-3
- [18] KÁLLAY, Balázs. A vállalat elméleti megközelítése *Gazdaság & Társadalom / Journal of Economy & Society* 2012. különszám. pp.156-186



- [19] KEOGH, Olive. Professional services firms face plethora of post-Covid challenges. The Irish Times, 2020 June 26. <https://www.irishtimes.com/business/work/professional-services-firms-face-plethora-of-post-covid-challenges-1.4286313> (Letöltve: 2020. augusztus.9.)
- [20] KIPPING, Matthias., CLARK, Timothy. *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford University Press, Oxford. 2012, 656 p.ISBN: 9780199235049
- [21] KOWALSKY, Marc. Consulting-Ranking Schweiz: Wenn teurer Rat gut ist. Bilanz, 2019. <https://www.handelszeitung.ch/beruf/consulting-ranking-schweiz-wenn-teurer-rat-gut-ist> (Letöltve: 2020. augusztus 11.)
- [22] KUBR, Milan. *Management Consulting A Guide to the Profession*. Revised. International Labour Office, Geneva. 1996. ISBN: 978-8185040448
- [23] NORTH AMERICA 2018. <https://www.consultancy.org/consulting-industry/north-america> (Letöltve: 2020.augusztus 11.)
- [24] PELCZNÉ, G. Ildikó., SZADAI, Ágnes. A kultúra hatása a tanácsadásra Svájc és Magyarország példáján keresztül. *Vezetéstudomány*, 2004. 35(9), pp. 46-53.
- [25] PEMER, Frida., SIEWEKE, Jost., WERR, Andreas., BIRKNER, Stephany., MOHE, Michael. The cultural embeddedness of professional service purchasing — A comparative study of German and Swedish companies. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 2014. 20,pp. 273–285. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.05.002>
- [26] PEREIRA, Leandro. F., Jerónimo, Carlos M., RAMOS, Mariana R. Management consulting business models. A perspective of sustainability. In: 2017 International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC). IEEE, 29-35. <https://repositorio.iscteuiul.pt/bitstream/10071/16468/1/Management%20Consulting.pdf> (Letöltve: 2018.május 5.)
- [27] PETERS, Thomas J., WATERMAN, Robert H., WATERMAN, Robert H. Jr *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. Harper & Row, New York. 1982. ISBN: 978-0060548780
- [28] PLUNKETT, Jack. W. *Major trends affecting the consulting industry*. In: *Plunkett's Consulting Industry Almanac 2018*. Houston: Plunkett Research, ISBN: 978-1628314977
- [29] POÓR, J. *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. Akadémiai Kiadó, Budapest. 2016. p. 840, ISBN: 978 963 05 9812 5
- [30] POÓR, J., CSAPÓ Ildikó., NOSZKAY, Erzsébet., TOKÁR-SZADAI, Ágnes. A Menedzsment tanácsadás helyzete Magyarországon 2018-2019 - Ügyfelek válaszlai. Menedzsment és HR Kutató Központ, 2020. Szent István Egyetem, Gödöllő.
- [31] Pressemitteilung. Geschäftsklima Consulting. BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, Bonn. 2020.
- [32] PROHASKA, Sabine. Der Beratermarkt formiert sich neu. 2020. <https://www.computerwoche.de/a/der-beratermarkt-formiert-sich-neu,3548742> . (Letöltve: 2020. augusztus 11.)
- [33] ROWLANDS, Helen. COVID-19 Professional Services: Risk issues around working remotely: data and documents. 2020. <https://www.clydeco.com/en/insights/2020/04/covid-19-uk-risk-issues-around-working-remotely-da> (Letöltve: 2020. augusztus 5.)
- [34] SOURCE Global Research. <https://www.sourceglobalresearch.com/services/market-data-analysis/> (Letöltve: 2020. augusztus 11.)
- [35] SRINIVISAN, R. The management consulting industry: Growth of consulting services in India. Panel Discussion. *IIMB Management Review*, 26 (4), 257-270.
- [36] STEINER, Reto., KAISER, Claire., REICHMUTH, Lukas. Consulting for the Public Sector in Europe. In: Ongaro E., Van Thiel S. (eds) *The Palgrave Handbook of Public*



- Administration and Management in Europe*. Palgrave Macmillan, London. 2018 pp. 475-495. ISBN: 978-1-137-55269-3
- [37] STERN, Carl W., Deimler, Michael S. (eds.): *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives*, (2nd ed.) John Wiley and Sons. Hoboken (N.J.) 2012. p. 432. ISBN: 978-1-118-42912-9
- [38] STURDY, Andrew. The consulting process: An insecure business? *Journal of Management Studies*, 1997. 34, 389–413.
- [39] SZEINER, Zsuzsanna., MURA, László., HOBULÁK, Zsolt., ROBERSON, Mike., POÓR, J. Management consulting trends in Slovakia in the light of global and regional tendencies *The Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 2020. 7(2), 191-204.
- [40] The impact of the Coronavirus on the global consulting industry. <https://www.consultancy.org/news/162/the-impact-of-the-coronavirus-on-the-global-consulting-industry> (Letöltve: 2020. augusztus 10.)
- [41] The top 60 leading UK management consulting firms. *Consultancy.uk*. 2020. <https://www.consultancy.uk/news/23574/the-uks-60-leading-management-consulting-firms> (Letöltve: 2020. augusztus 11.)
- [42] The UK consulting industry. 2020. <https://www.mca.org.uk/value-of-consulting/the-consulting-industry>. (Letöltve: 2020. augusztus 11.)
- [43] The US Consulting Market in 2019. *Market Trends Programs Source Global Research*. 2019. <https://reports.sourceglobalresearch.com/report/download/5001/extract/The-US-Consulting-Market-in-2019>. (Letöltve: 2020. augusztus 11.)
- [44] THOMAS, Howard, LEE, Michelle., THOMAS, Lynn., WILSON, Alexander. *Securing the Future of the Management Education*. Emerald, Bringley. 2014. ISBN: 978-1783509133
- [45] TRAHAIR, Richard C.S., BRUCE, Kyle. *Human Relations And Management Consulting: Elton Mayo And Eric Trist*. In: Clarck, T.-Kipping, M. Szerk.) *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford University Press, Oxford. 2012. pp 51-70. ISBN 9780199235049
- [46] Umsatz der Unternehmensberatungsbranche in Österreich von 2013 bis 2019. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/595794/umfrage/umsatz-des-marktes-fuer-unternehmensberatung-in-oesterreich/> (Letöltve: 2020. augusztus 11.)
- [47] Unternehmensberater planen auch 2019 mit deutlichem Umsatzplus. BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, Bonn. <https://www.presseportal.de/pm/9562/4217876>. (Letöltve: 2020. augusztus 11.)
- [48] Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie. WKO, Wien. 2019. <https://www.wko.at/branchen/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/mitgliederstatistik.html> (Letöltve: 2020. augusztus 11.)
- [49] Wells Fargo to dramatically cut consultancy spend after internal backlash. *Financial Times*. 2020. <https://www.ft.com/content/abe2ebc2-8f7d-45c7-964e-678b48f9baed> (Letöltve: 2020. augusztus 10.)
- [50] WILLIAMSON, Oliver E. *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*. *American Journal of Sociology*, 1975. 87 (3), pp. 548-577.
- [51] WILLIAMSON, Oliver E. *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press, New York. 1985
- [52] WOHLGEMÜHT, André. *ASCO-Marktstudie 2018 Management Consulting Schweiz*. ASCO, Zürich. <https://www.asco.ch/wp-content/uploads/2018/06/ASCO-Studie-2018.pdf> (Letöltve: 2020. augusztus 11.)



## **ECONOMIC, ENVIRONMENTAL AND SOCIAL FACTORS IN DECISION-MAKING PROCESSES**

**(Remarks to the concept of regulatory impact assessment and  
public consultation with special regard to environmental matters)**

**Ágnes VÁRADI<sup>1</sup>**

### **ABSTRACT**

Impact assessment, especially the evaluation of economic, environmental and social implications of planned measures has become a general requirement in legislative processes. Several databases are available on impact assessment schemes; there is a growing demand from international organizations, civil society and scholars that social and economic interests affected by a possible regulation as well as sectorial experience are channelled into the shaping of public policies. The current paper aims to contribute to this goal by providing a summary on the concept of regulatory impact assessment and its relationship with public consultations. As in environmental matters the framework of public involvement is well-elaborated both at the level of international standards and EU law, environmental legislation shall be a main point of reference. Furthermore, it is intended to examine on the basis of the decisions of the Court of Justice of the European Union, how the court interprets the role of public consultation and impact assessments in decision-making processes. Through the combination of the descriptive-analytical and the case-based approach, the analysis might contribute to a better understanding of the concept of regulatory impact assessment with special regard to its relationship to public consultation. At the same time, it can provide theoretical foundations, which might support the implementation of the goals of public participation in national laws and the comparability of national solutions in international context.

### **KEYWORDS**

impact assessment, public consultation, legislative process, environmental matters

### **INTRODUCTION**

*“Indicators of regulatory quality, performance measures of regulatory governance and targets for the reduction of paperwork and administrative burdens have become prominent items on the reform agenda of governments and international organizations.”* [i]

A major element of this trend is the concept of impact assessments. Besides contributing to the high quality of regulation, impact assessment appears in the relevant literature as a safeguard of transparency and democratic control in policy-making.[ii] This procedure, namely, presupposes that social interests and economic effects affected by a possible regulation as well as sectorial experience are channeled into the shaping of public policies. [iii]

Briefly: impact assessment (or regulatory impact analysis) *“is both a tool and a decision process for informing political decision makers on whether and how to regulate to achieve public policy goals”*. [iv]

However, the concept of impact assessment shows certain similarities with another term, namely public consultation. Taking the relevant international [v] and European [vi] legal background into account, public consultation can be seen as a method that allows for the

---

<sup>1</sup> PhD., research fellow, Centre for Social Sciences Institute for Legal Studies, [varadi.agnes@tk.mta.hu](mailto:varadi.agnes@tk.mta.hu)

inclusion of the needs and interests of the public concerned and the special knowledge of specialized groups and organizations in order to ensure the transparency and coherence of the legislative process. [vii]

Due to the conceptual similarities of these two instruments they usually appear parallel in international treaties. Taking the Convention on Access to Information, Public Participation in Decision-making and Access to Justice in Environmental Matters (hereinafter: Aarhus Convention) [viii] as an example: It prescribes in its Article 5 that the parties to the Convention “shall: (a) Publish the facts and analyses of facts which it considers relevant and important in framing major environmental policy proposals; (b) Publish, or otherwise make accessible, available explanatory material on its dealings with the public in matters falling within the scope of this Convention.” The Aarhus Convention also stipulates in its Article 8 that the parties shall strive to promote effective public participation at an appropriate stage, and while options are still open, during the preparation by public authorities of executive regulations and other generally applicable legally binding rules that may have a significant effect on the environment.

Several international fora scrutinize and promote the implementation of the requirement of public involvement and better regulation in national laws, including OECD, World Bank (see below), Council of Europe (Venice Commission)[ix] and the European Union [x]. The objective assessment of developments and possible shortcomings in this regard could be significantly supported by a unified conceptual framework. The current paper aims to contribute to this goal by providing a summary on the concept of regulatory impact assessment and its relationship to public consultations. Clear theoretical foundations can support the implementation of the goals of public participation in national laws and the comparability of national solutions in international context.

### **Background and methodology**

The topic of public consultations and impact assessments is a rather rarely examined question especially from the point, how their role and relationship can be defined in the decision-making, primarily legislative process. The relevant literature focuses rather on the role of public participation in democratic processes, [xi] on certain elements of regulatory impact assessment (e.g. health impact assessment [xii]), on its methodology, [xiii] and on its relation to “good governance” by determining requirements. [xiv] In the field of environmental cases, the provisions of Aarhus Convention stand in center of attention, [xv] with special regard to administrative cases and access to justice rights [xvi]. The environmental impact assessment of concrete projects, programmes or plans are also often in the focus of scientific research. [xvii] However, these should be distinguished from the regulatory impact assessment in environmental legislation. [xviii]

As in environmental matters the framework of public involvement is well-elaborated both at the level of international standards and EU law, and as the case-law of the Court of Justice of the European Union (hereinafter: CJEU) reflects to this framework intensively, these cases shall be a main point of reference.

The current paper aims to give a summary on the framework of regulatory impact assessment in three selected countries, Germany, France and Spain, with special regard to environmental legislation. [The selection is based on the wish to cover countries with different forms of government as well as legal traditions.]

Furthermore, it is intended to examine on the basis of the decisions of the CJEU, how the court interprets the role of public consultation and impact assessments in decision-making processes.

Through the combination of the descriptive-analytical and the case-based approach, the analysis might contribute to a better understanding of the concept of regulatory impact

assessment with special regard to its relationship to public consultation and to a more efficient shaping of future practices as well.

### Legal framework

Concerning the national legislative processes, firstly, the question arises, what do we mean by regulatory impact assessment, what forms of participation are covered by this requirement.

These factors (obligation to carry out impact assessments; which authority shall carry them out; under what criteria and how transparency can be ensured) are analyzed in the World Bank's Global Indicators of Regulatory Governance study, [xix] which "*explores how governments interact with the public when shaping regulations that affect their business community.*" [xx] From the information accessible in the database, the following chart can be compiled regarding the question of regulatory impact assessments. These data can give useful insights into the interconnection of impact assessment and public consultation and can support the better understanding of the approach of national laws to this institution (i.e. how strict criteria apply to the implementation of regulatory impact assessment).

*Table 1: Basic characteristics of regulatory impact assessment*

*Source: World Bank's Global Indicators of Regulatory Governance study*

<b>Question</b>	<b>France</b>	<b>Spain</b>	<b>Germany</b>
<i>Do ministries or regulatory agencies conduct an impact assessment of proposed (not yet adopted) regulations?</i>	Yes	Yes	Yes
<i>Are there criteria used for determining which proposed regulations are subjected to an impact assessment?</i>	Yes	No.	Yes [There needs to be an Impact Assessment for any single initiative. However, the intensity of the Impact Assessment follows the rule of proportionality. There are thresholds for quantitative evaluation of the data given in the Impact Assessment.]
<i>Are there any specific regulatory impact assessment guidelines?</i>	Yes	Yes	Yes
<i>Are impact assessments required by law?</i>	Yes	Yes	Yes
<i>Are impact assessment made publicly available?</i>	Yes	Yes	Yes
<i>How is this assessment distributed?</i>	Through a unified website for all proposed regulations;	Through a unified website for all proposed regulations.	Through public meetings, through targeted outreach to stakeholders, such as

## Economics Section

	through the website of the relevant ministry or regulator.		business associations or other groups.
<i>When is this assessment distributed?</i>	After the consultation period for the proposed legislation.	Together with the draft proposed regulation.	Together with the draft proposed legislation and after the consultation period for the proposed legislation.
<i>Is there an obligation for regulators to consider alternatives to proposed regulation?</i>	Yes	Yes [Considering the Law, the Regulatory Impact Assessment should include a justification of the necessity of the new rule contrasted with the alternative of not approving any regulation for the case.]	Yes [The obligation is part of the Joint Rules of procedures of the Federal Ministries; a section in the cover sheet is reserved for a summary on the consideration of alternatives.]
<i>Is there a specialized government body tasked with reviewing and monitoring regulatory impact assessments conducted by other individual agencies or government bodies?</i>	Yes	Yes [ <sup>xxi</sup> ]	Yes
<i>Please provide the name of this government body, and explain its functions.</i>	The Council of State - France's highest administrative jurisdiction.	All Ministries led by the Presidency and AEVAL agency	National Regulatory Control Council (NKR)

From this comparison it is apparent that ministries or regulatory agencies carry out impact assessments concerning proposed (not yet adopted) regulations, and they are obliged to do so by law.

Certain monitoring or review of this activity is ensured, but the models are highly diverging (ministries or bodies attached to ministries play a significant role – except for France). It is not general that the impact assessment is distributed together with the draft proposed regulation, so it is not evident that the publicity of impact assessments could be regarded as part of the public consultation in legislative procedures. The way of distributing these reports to the public,

however, is very similar to the rules of public participation in legislative processes (internet consultations or direct contact with stakeholder groups). It is also an interesting phenomenon, that instead of strict evaluation criteria, all selected countries apply impact assessment guidelines, which might reflect the striving for balance between the need for the government to adopt public policies with a sufficient margin of appreciation and the requirement of transparent and circumspect preliminary assessment of public policies.

The OECD Dataset on the Indicators of Regulatory Policy and Governance [xxii] also carries out a comparison [xxiii] of national regulatory models, which extends to similar factors summarized along the concepts of methodology, [xxiv] systematic adoption, [xxv] oversight and quality control [xxvi] and transparency, [xxvii] while establishing composite indicators on stakeholder engagement, regulatory impact assessment and ex post evaluation. The main findings of this report call the attention to certain deficiencies or details to be improved:

*“While the system to consult with social partners and experts is well-established, Germany could open consultations more systematically to the general public, release impact assessments for public consultation and systematically publish responses to consultation comments online.”* [xxviii]

In France *“RIAs have to be prepared for all primary laws and major subordinate regulations and are available online. The range of impacts and costs assessed in RIA has been broadened in the past three years. The Secrétariat Général du Gouvernement (SGG) at the Prime Minister’s Office is responsible for reviewing the quality of RIAs and provides advice and expertise on drafting regulation to authorities. For primary laws, it can return RIAs if their quality is considered insufficient. Since mid-2017 the SGG no longer provides a formal opinion on RIAs for subordinate regulations.”* [xxix]

In Spain, *“[a]n update from the 2009 RIA guidelines would provide useful support to regulators, all the more in the conduct of the new RIA procedures. The guidance could be further developed by providing advice on methods of data collection as well as providing clear assessment methodologies.”* [xxx]

These statements confirm the main conclusions derived from the World Bank database, namely, that the legal framework of regulatory impact assessment is usually of rather soft-law nature; the background for systematic reviews is partially incomplete and the relationship to public consultations (i.e. whether regulatory impact assessments are also subject to public consultation) is not entirely clear. [xxxi]

Examining the question from the specific point of view of environmental legislation, the following conclusions can be derived.

Although environmental aspects and sustainability are crucial points of impact assessment in the German law according to the general recommendations and guidelines, [xxxii] stricter or more specific criteria do not apply to environmental matters. Certain methodological guidance [xxxiii] including qualitative and quantitative elements is offered at expert level also supported by the legislative or executive power, which might be taken into account as parts of expert consultation or literature reviews.

In case of Spain, the starting point is that the obligations stemming from the second pillar of the Aarhus Convention have been implemented in one act in Spain [xxxiv] containing certain specific rules of impact assessment but rather in relation to environmental impact assessment of certain plans or programmes. Concerning regulatory impact assessment an Environmental Advisory Council (*Consejo Asesor de Medio Ambiente*) establishes a more direct connection between NGOs, trade unions etc. and administrative authorities and may issue a report on the draft laws and draft regulations with environmental impact and, in particular, on the issues that should have the status of basic regulations. In lack of further provisions, concerning the exact framework of regulatory impact assessment in environmental matters, the general rules of consultation shall be assumed to apply.

As regards the French scheme of regulatory impact assessment in environmental matters, it shall be stressed that the factors of general impact assessment [xxxv] are in line with Article 6 of the Charter for the environment, [xxxvi] according to which public policies must promote sustainable development. To this end, they reconcile the protection and enhancement of the environment, economic development and social progress. However, no specific guidance in environmental legislation (specific normative provisions in e.g. the Code on the environment, [xxxvii] circulars etc. [xxxviii]) can be retrieved concerning the way, how this balance shall be established on the level of impact assessment in general. The guidance is rather connected to the assessment of certain impacts or to the specificities of certain types of legislation. [xxxix]

The conclusions of the general assessment and the analysis of the environmental legislation show that regulatory impact assessment is closely connected to public consultations; it is treated as a preparatory document for the decision-making procedure of the government. Therefore – despite the evolving legal background and methodological guidance – a rather broad margin of appreciation is provided for the body preparing the draft law, leading to uncertainties concerning the practical applicability and efficiency of this instrument. [xl]

### Case-law analysis

A possible way of finding general standards as regards the relationship of public consultations and regulatory impact assessment, is to analyze the case-law of CJEU. Although there are not many judgments available in this regard (the majority of decisions touching upon the problem of impact assessment are related to environmental impact assessment of certain programmes, plans or projects), some cautious conclusions can be derived on the approach of CJEU.

In certain cases, public consultations are treated – as a consequence of the practice followed by the European Commission – as part of the impact assessment of legal acts. E.g. “*On 19 December 2012, the European Commission adopted a proposal for a directive to revise Directive 2001/37 (‘the Commission proposal’), accompanied by an impact assessment summarising the results of a detailed study carried out by the Commission services following a public consultation of interested parties (‘the impact assessment’).*” [xli]

From the case-law of the CJEU, however, a specific requirement of formal impact assessment cannot be derived. In a given judgment, the CJEU confirmed that the preparation of impact assessments is a step in the legislative process that, as a rule, must take place if a legislative initiative is liable to have significant economic, environmental or social implications. “*Not carrying out an impact assessment cannot be regarded as a breach of the principle of proportionality where the EU legislature is in a particular situation requiring it to be dispensed with and has sufficient information enabling it to assess the proportionality of an adopted measure.*” [xlii]

In an opinion, the Advocate General mentioned that the public consultation brought to light practical problems in the given context. [xliii] This example shows that public consultation can contribute to finding the best regulatory alternative; it helps to discover whether there is a problem that shall be addressed by means of legislation and to determine the extent and features of the given problem; thus its conclusions can be seen as parts of the impact assessment.

Treating public consultations as part of regulatory impact assessment can be supported by the fact that it is more compatible with the definition of (ex-ante) regulatory impact assessment. It can contribute to informing political decision makers on whether and how to regulate to achieve public policy goals. Therefore, the public opinion can be seen as an element of this assessment, of the process of political decision-making.

However, if, public consultation is treated as part of impact assessment, the findings of the evaluations of social, economic, environmental consequences cannot be commented on by the public concerned [xliv], or this is at least significantly aggravated (as for the public the factors



to be assessed are much more difficult to discover on its own than to react to preliminary findings). This, however, could be also a significant task of public involvement. [xlv]

Nevertheless, the CJEU case-law shows that it is not the formalized procedure of impact assessment or public consultation that is decisive when evaluating legislative measures, but the complex assessment of relevant factors. Public consultation and impact assessment schemes are possible methods to support this goal. “[T]he Court has held that the EU legislature must be allowed a broad discretion in areas which involve political, economic and social choices on its part, and in which it is called upon to undertake complex assessments.” [xlvi]

### **Closing remarks**

From the analysis of the legal framework for regulatory impact assessment and the respective case-law, the following conclusions can be derived. There is a gradually evolving demand for the precise and throughout evaluation of planned legislative measures. The clear identification of policy goals, the evaluation of the question whether a regulation is necessary and the analysis of how it can be most effective and efficient in achieving those goals, can contribute to finding the best regulatory approach. [xlvii] Nevertheless, the incommensurability of interests affected by impact assessment – effects on flora, fauna, human health, administrative burdens, budgetary questions, public employment etc. – [xlviii] makes it difficult to elaborate strict and binding standards of impact assessment.

This is demonstrated by the fact that the general obligation to carry out regulatory impact assessment is in practice rather of soft-law nature; either the scope of legislation covered (e.g. Germany) or the distribution after the consultation period (e.g. France) or the lack of external control (e.g. Spain) result in the assessment that the implementation of this goal is not entirely coherent in practice.

As far as environmental matters are concerned, it can be concluded that effects on the environment are generally defined as an important reference point of impact assessment; nevertheless, separate rules for evaluation in case of environmental norms cannot be perceived in the examined legal systems. At the same time, this fact might be understood in a way that the appropriate impact assessment scheme should offer a throughout evaluation for the environmental interests, irrespective the subject of the norm.

The relationship of regulatory impact assessment and public consultation is not entirely clear.

The theoretical background of public consultation would rather suggest ensuring that the public consultation can also reflect on the results of the impact assessment. Practical considerations, however, show that public consultation should be treated as a way of obtaining information on the economic, environmental and social implications of a planned legislative measure and thus contributing to the proper assessment of possible consequences.

The divergence of national systems and the different national solutions aiming the creation of a certain room for maneuver for the legislator show that full comparative analyses are rather inconclusive: the national legislative framework of impact assessments should primarily be assessed in its entirety, including the concreteness of guidelines, the scope of exceptions, the possibility of commenting the results of impact assessment and the legal consequences of failure to comply with these requirements. Irrespective of the level of formalization of impact assessment and public consultation schemes, public involvement shall safeguard that the legislator or the body drafting the norm has the relevant facts and views on its disposal.

Thus, it can be concluded that although there is a growing need for impact assessment schemes elaborated in details, both the national legislative framework and the EU-wide case-law analysis show that regulatory impact assessment and public consultation methods should be flexible enough, in order to ensure an optimal balance between the need for the legislator to frame public policies with a sufficient margin of appreciation and the requirement of efficiency and transparency of the decision-making process. [xlix]

---

**REFERENCES**

- [i] DE FRANCESCO, Fabrizio, RADAELLI, Claudio M. *Indicators of regulatory quality*. In: KIRKPATRICK, Colin, PARKER, David (Eds.). *Regulatory Impact Assessment: Towards Better Regulation?* Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2007. p. 36.
- [ii] DUNLOP, Claire A., RADAELLI, Claudio M. (Eds.). *Handbook of Regulatory Impact Assessment*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2016. p. 7.
- [iii] WINDOFFER, Alexander. *Verfahren der Folgenabschätzung als Instrument zur rechtlichen Sicherung von Nachhaltigkeit*. Tübingen: Mohr Siebeck, 2011. p. 172.
- [iv] OECD. *Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance*. 2012. p. 25. Retrieved 27 July 2020 from <https://www.oecd.org/governance/regulatory-policy/49990817.pdf>
- [v] A general summary on public participation rights can be derived e.g. from the relevant Report of the Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights: “*These public participation rights encompass the rights to be consulted at each phase of legislative drafting and policymaking, to voice criticism and to submit proposals aimed at improving the functioning and inclusivity of all governmental bodies engaged in the conduct of public affairs.*” UNITED NATIONS, HUMAN RIGHTS COUNCIL. *Factors that impede equal political participation and steps to overcome those challenges. Report of the Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights, 2014.A/HRC/27/29*. 2014. p. 6.
- [vi] “*The institutions shall, by appropriate means, give citizens and representative associations the opportunity to make known and publicly exchange their views in all areas of Union action.*” The Treaty on European Union (hereinafter: TEU) stipulates in its Article 11 Paragraph 1 the most general basis for civil participation in law-making processes in all fields of EU law. Paragraph 3 of the same Article of the TEU gives further guidance: “*The European Commission shall carry out broad consultations with parties concerned in order to ensure that the Union's actions are coherent and transparent.*”
- [vii] OECD. *Better Regulation in Europe: Finland 2010. Chapter 3: Transparency through consultation and communication*. 2010. p. 71. Retrieved 26 July 2020 from [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/better-regulation-in-europe\\_20790368](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/better-regulation-in-europe_20790368)
- [viii] UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE. *Convention on Access to Information, Public Participation in Decision-making and Access to Justice in Environmental Matters*. 1998. Retrieved 27 July 2020 from <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/env/pp/documents/cep43e.pdf>
- [ix] VENICE COMMISSION. *Rule of Law Checklist*. Adopted by the Venice Commission at its 106th Plenary Session (Venice, 11-12 March 2016). Retrieved 3 September 2020 from [https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD\(2016\)007-e](https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD(2016)007-e)
- [x] EUROPEAN COMMITTEE OF THE REGIONS (2019). *From local to European: Putting citizens at the centre of the EU agenda*. Retrieved 3 September 2020 from [https://www.cor.europa.eu/en/engage/brochures/Documents/From%20local%20to%20European/4082\\_Citizens%20Consult\\_brochure\\_N\\_FINAL.pdf](https://www.cor.europa.eu/en/engage/brochures/Documents/From%20local%20to%20European/4082_Citizens%20Consult_brochure_N_FINAL.pdf)
- [xi] FRAENKEL-HAEBERLE, Cristina, KROPP, Sabine, PALERMO Francesco, SOMMERMANN, Karl-Peter. *Citizen Participation in Multi-level Democracies*. Leiden-Boston: Brill Nijhoff, 2015.
- [xii] O'MULLANE, Monica (Ed.). *Integrating Health Impact Assessment with the Policy Process*. Oxford: Oxford University Press, 2013.
- DUNLOP, Claire A., RADAELLI, Claudio M. *op. cit.*

- [xiii] VEIT, Sylvia. *Bessere Gesetze durch Folgenabschätzung?: Deutschland und Schweden im Vergleich*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010.
- DEIGHTON-SMITH, Rex, ERBACCI, Angelo, KAUFFMANN, Céline. Promoting inclusive growth through better regulation: The role of regulatory impact assessment, *OECD Regulatory Policy Working Papers*, 2016/3. Retrieved 27 July 2020 from <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5jm3tqwqp1vj-en.pdf?expires=1536302812&id=id&accname=guest&checksum=813E8F5CD8E1D49E52A70D3FBA6C3447>
- OECD. Introductory Handbook for Undertaking Regulatory Impact Analysis (RIA). 2008. Retrieved 27 July 2020 from <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/44789472.pdf>
- [xiv] OECD. *Public Governance Reviews Finland: Working Together to Sustain Success*. 2010.
- HARRINGTON, Winston, HEINZERLING, Lisa, MORGENSTERN, Richard D. (Eds.) *Reforming Regulatory Impact Analysis*. Washington: Recourses for the Future, 2009.
- [xv] KINGSTON, Suzanne (Ed.). *European Perspectives on Environmental Law and Governance*, Abingdon: Routledge, 2013.; HOLDER, Jane, LEE, Maria. *Environmental Protection, Law and Policy: Text and Materials*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007. pp. 85-134.; LEE, Maria. *EU Environmental Law, Governance and Decision-Making*. Oxford-Portland: Hart Publishing, 2017, pp. 182-202.; BÁNDI, Gyula (Ed.). *Environmental Democracy and Law*. Amsterdam: Europa Law Publishing, 2014.
- [xvi] MENDES, Joana. *Participation in EU Rule-making: A Rights-Based Approach*. Oxford: Oxford University Press, 2011.; HARLOW, Carol, LEINO, Päivi, DELLA CANANEA, Giacinto. *Research Handbook on EU Administrative Law*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2017. pp. 551-557.
- [xvii] ECCLESTON, Charles H. *Environmental Impact Assessment: A Guide to Best Professional Practices*. Boca Raton: CRC Press, 2011.
- [xviii] The difference and interrelation of the two concepts is noticeable from the following description: „*There are comprehensive IA procedures, such as the one used by the European Commission – the executive administration of the European Union (EU) – which covers regulatory, economic, social and environmental impacts, and IAs which focus on only one or two of these types of impacts. IA systems may target strategies and policies, legislation, plans, programmes or projects, sometimes even beyond the legal requirements; although the EU Strategic Environmental Assessment (SEA) Directive only mentions plans and programmes, in some European countries SEA is also applied to strategies and policies, for example in England (Therivel & Fischer 2012). The wider use of SEA is also advocated by the World Bank, which recognises SEA as ‘a key means of integrating environmental and social considerations into policies, plans and programs, particularly in sector decision-making and reform’ (World Bank 2013).*”
- MEULEMAN, Louis: Owl meets beehive: how impact assessment and governance relate. *Impact Assessment and Project Appraisal*, Volume 33, 2015 - Issue 1, pp. 4-15.
- [xix] “*The project presents data for 186 economies (46 in Sub-Saharan Africa, 31 in Latin America and the Caribbean, 34 in the OECD high-income group, 23 in Eastern Europe and Central Asia, 25 in East Asia and the Pacific, 20 in the Middle East and North Africa, and 7 in South Asia). The regulatory practices of the European Union are also measured. The data cover six aspects of good regulatory practices: Transparency of rulemaking; Public consultation; Impact assessments; Accessing laws and regulations, Ex-post review, Challenging regulations.*” WORLD BANK. *Global Indicators of Regulatory Governance. Project summary*. Retrieved 20 July 2020 from

- <http://pubdocs.worldbank.org/en/916811536181312665/Global-Indicators-of-Regulatory-Governance-Project-Summary.pdf>
- [xx] WORLD BANK. *Global Indicators of Regulatory Governance*. Retrieved 20 July 2020 from <http://rulemaking.worldbank.org/en/about-us>
- [xxi] The agency AEVAL was dissolved in 2017, the Ministry for Finances and Public Services has undertaken its functions; the data of the World Bank database do not reflect this change.
- [xxii] “*OECD Dataset on the Indicators of Regulatory Policy and Governance (iREG)(...)* presents up-to-date evidence of regulatory policy and governance practices of 38 OECD member and accession countries, the European Union as well as the five EU Member States that are not OECD member countries.” Retrieved 20 July 2020 from [https://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=GOV\\_REG](https://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=GOV_REG)
- For the methodology, see: OECD. Methodology of the iREG composite indicators. Retrieved 20 July 2020 from <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/Methodology-of-the-iREG-composite-indicators.pdf>
- [xxiii] Due to the significant number of questions examined in the Dataset, the compilation of a similar chart as in case of the World Bank database is omitted.
- [xxiv] Assessment of budget and public sector impacts ; Assessment of competition impacts; Assessment of other economic impacts; Assessment of other impacts; Assessment of environmental impacts; Assessment of social impacts; Assessment of distributional effects; Assessment of wider cost (e.g. macroeconomic costs); Benefits identified for specific groups; Consideration of issues of compliance and enforcement; Costs identified for specific groups; Guidance; Identify and assess regulatory options; Requirement to identify benefits; Requirement to identify costs; Requirement to identify process of assessing progress in achieving regulation’s goals; Requirement to qualitatively assess benefits; Requirement to quantify benefits; Requirement to quantify costs; Risk assessment; Types of costs quantified
- [xxv] Formal requirements; RIA conducted in practice; Proportionality
- [xxvi] Oversight ; Publically available evaluation of RIA; Quality control
- [xxvii] Responsibility and transparency; Transparency of Process
- [xxviii] OECD *Regulatory Policy Outlook 2018: Germany*. Retrieved 21 July 2020 from <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/germany-country-note-regulatory-policy-2018.pdf>
- [xxix] OECD *Regulatory Policy Outlook 2018: France*. Retrieved 21 July 2020 from <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/france-country-note-regulatory-policy-2018.pdf>
- [xxx] OECD *Regulatory Policy Outlook 2018: Spain*. Retrieved 21 July 2020 from <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/spain-republic-country-note-regulatory-policy-2018.pdf>
- [xxxi] For a detailed examination of national regulatory impact assessment schemes, see: VÁRADI, Ágnes. *Tendencies Of Regulatory Impact Assessment With Special Regard To Environmental Legislation: Country Studies*. In: Czech Institute of Academic Education (CIAE) - Proceedings of IAC in Vienna 2018. Prague: Czech Technical University in Prague, 2018. pp. 153-160.
- [xxxii] *Arbeitshilfe zur Gesetzesfolgenabschätzung*. Retrieved 27 July 2020 from [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/verfassung/arbeitshilfe-gesetzesfolgenabschaetzung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/verfassung/arbeitshilfe-gesetzesfolgenabschaetzung.pdf?__blob=publicationFile&v=3)
- [xxxiii] TIESSEN, Jan et al. *Leitfaden für Nachhaltigkeitsprüfungen im Rahmen von Gesetzesfolgenabschätzungen*. Bertelsmann Stiftung, 2011. Retrieved 27 July 2020 from

- <https://www.bundestag.de/blob/362382/21f29c1d09fd7f0025448b8ee74a0588/bertelsmann1-data.pdf>
- PORSCH, Lucas et al. *Leitfaden zur Nutzen-Kosten-Abschätzung umweltrelevanter Effekte in der Gesetzesfolgenabschätzung*. Umweltbundesamt, 2015. Retrieved 27 July 2020 from [https://www.bmu.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Pool/Forschungsdatenbank/fkz\\_3711\\_14\\_106\\_1leitfaden\\_gfa\\_bf.pdf](https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Forschungsdatenbank/fkz_3711_14_106_1leitfaden_gfa_bf.pdf)
- [xxxiv] Ley 27/2006, de 18 de julio, *por la que se regulan los derechos de acceso a la información, de participación pública y de acceso a la justicia en materia de medio ambiente*. Retrieved 27 July 2020 from <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2006-13010>
- [xxxv] Loi organique n° 2009-403 du 15 avril 2009 *relative à l'application des articles 34-1, 39 et 44 de la Constitution*. Retrieved 28 July 2020 from <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020521873>
- [xxxvi] Charter for the environment 2004, Retrieved 27 July 2020 from <https://www.legifrance.gouv.fr/Droit-francais/Constitution/Charte-de-l-environnement-de-2004>
- [xxxvii] Code de l'environnement. Retrieved 27 July 2020 from [https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do;jsessionid=DC2A11972C8EDDC10931E12746F5FB87.tplgfr42s\\_1?cidTexte=LEGITEXT000006074220&dateTexte=20200728](https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do;jsessionid=DC2A11972C8EDDC10931E12746F5FB87.tplgfr42s_1?cidTexte=LEGITEXT000006074220&dateTexte=20200728)
- [xxxviii] Légifrance. *Les études d'impact, textes de référence*. Retrieved 30 June 2020 from <https://www.legifrance.gouv.fr/Droit-francais/Evaluation-prealable-des-projets-de-normes/Etudes-d-impact-des-lois/Textes-de-reference>
- [xxxix] MARCOU, Gérard, MUSA, Anamarija. *Regulatory Impact Assessment and Sub-national Governments*. In: KOPRIĆ, Ivan, WOLLMANN, Hellmut, MARCOU, Gérard. *Evaluating Reforms of Local Public and Social Services in Europe*. New York: Palgrave Macmillan, 2018, pp. 19-34.
- [xl] These questions are in line with the critiques most frequently formulated in connection to the implementation of the public participation in environmental decision-making: “*These gaps include a failure to specify how or when stakeholder comments on projects should be solicited; a lack of clarity as to what standards validating operational entities should apply in deciding whether project participants satisfy the notice and comment provisions under the rules; no guidance as to where, when or how the validating operational entity must make the project design document publicly available (...)*.”
- EDDY, Nathalie, WISER, Glenn. Public Participation in the Clean Development Mechanism of the Kyoto Protocol. In: BRUCH, Carl (Ed.). *The New "public": The Globalization of Public Participation*. Environmental Law Institute: Washington, 2002. p. 210.
- [xli] CJEU, Opinion of Advocate General Saugmandsgaard Øe [ECLI:EU:C:2018:241] delivered on 12 April 2018 in case C-151/17, *Swedish Match AB v Secretary of State for Health*, para 6.
- [xlii] CJEU, C-482/17, *Czech Republic v. European Parliament and Council of the European Union*, judgment of 3 December 2019 [ECLI:EU:C:2019:1035], paras 83-85.
- [xliii] “*It is clear from the responses of most Member State governments to the public consultation on the right to family reunification carried out in 2012 (see [http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/what-is-new/public-consultation/2012/consulting\\_0023\\_en.htm](http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/what-is-new/public-consultation/2012/consulting_0023_en.htm)) that there is little in the way of statistical data on the extent of the phenomenon of forced marriage in the European Union.*”
- CJEU, Opinion of Advocate General Mengozzi [ECLI:EU:C:2014:288] delivered on 30 April 2014 in case C-338/13, *Marjan Noorzia v Bundesministerin für Inneres*, footnote 5.

- [xliv] CJEU, C-58/08, *The Queen, on the application of Vodafone Ltd and Others v Secretary of State for Business, Enterprise and Regulatory Reform*, judgment of 8 June 2010 [ECLI:EU:C:2010:321], para 65.
- [xlv] “*In the course of the public consultation which followed that decision, L and others raised objections to that plan, in particular on environmental protection grounds.*”
- CJEU, C-463/11, *L v M*, judgement of 18 April 2013 [ECLI:EU:C:2013:247] para 15.
- [xlvi] CJEU, T-715/14, *PAO Rosneft Oil Company, formerly NK Rosneft OAO and Others v Council of the European Union*, judgment of the General Court of 13 September 2018 [ECLI:EU:T:2018:544], para 204. (appeal ongoing)
- Similarly: CJEU, C-5/16, *Republic of Poland v. European Parliament and Council of the European Union*, judgement of 21 June 2018 [ECLI:EU:C:2018:483].
- [xlvii] OECD. *Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance*. 2012. Retrieved 28 July 2020 from <https://www.oecd.org/governance/regulatory-policy/49990817.pdf>
- [xlviii] BOHNE, Eberhard. *The Quest for Environmental Regulatory Integration in the European Union*. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International, 2006. p. 9.
- [xlix] HANISCH, Andrea. *Institutionenökonomische Ansätze in der Folgenabschätzung der Europäischen Kommission*. Berlin: Logos Verlag, 2008. pp 18-19.

**A Selye János Egyetem XII. Nemzetközi Tudományos Konferenciája: 2020. szeptember 10-11.  
Közgazdaságtan és menedzsment szekció - Sekcia ekonómie a manažmentu**

Szekcióvezető – vedúci sekcie: **PhDr. Korcsmáros Enikő, PhD.**

**A szekció előadásai a BigBlueButton videokonferencia-rendszerben, a  
<https://bigbluebutton.ujs.sk/b/kor-fdz-mcj>  
linken érhetőek el élőben.**

## **PROGRAM**

**2020. szeptember 10. – 10. september 2020**

08:30-9:00		Az online felület használatának próbája – Skúška použitia online plochy
08:30-09:10	szekcióvezető	A szekció munkájának megnyitása – Zahájenie práce sekcie
09:10-09:30	Csonka Arnold	Erdőgazdálkodás versus mezőgazdaság: versenytárs vagy komplementer ágazatok?
09:30-09:50	Laki Ildikó – Schottner Krisztina	Innováció és területiség. Egy budapesti kerület változása napjainkban
09:50-10:10	Herdon István	Széthúzás és összetartozás: Az Európai Unió Bíróságának munkavállalókat megkülönböztető joggyakorlata
10:10-10:30	Zaccaria Márton Leó	„Igazságos és méltányos” munkafeltételek az uniós és a magyar munkajog aktuális trendjei között
10:30-10:50	Kálmán Botond – Tóth Arnold	A COVID-19 hatása a felsőoktatásra oktatói vélemények kérdőíves felmérése alapján
10:50-11:10	Szeiner Zsuzsanna - Sanders Eric - Mura Ladislav - Poór József	A menedzsment tanácsadás piaci változásai globális, regionális, magyarországi és szlovákiai trendek
<b>11:10-11:20</b>		
11:20-11:40	Prugberger Tamás - Román Róbert	Central European issues related to the protection of the interest of executive employees in the light of Euro-Atlantic law
11:40-12:00	Csápai Ádám	Effect of exogenous monetary policy shocks on selected macroeconomic variables in Hungary: a SVAR approach
12:00-12:20	Bareith Tibor - Csonka Arnold	Dynamics of Competition in the hungarian Poultry Industry
12:20-12:30		Kiértékelés, a szekció munkájának zárása – Vyhodnotenie, uzvaretie sekcie