

TARTALOM

- 2** *Borbély-Pecze Tibor Bors:* Felnőttképzés, felnőttkori tanulás, társadalom és munkapiac a 21. század elején
- 12** *Németh Gergely – Kis-Tamás Loránd – Virág Imre – **Bodor Pál** – Kisházy Gergely:* A szervezeti működés modellkonceptiója
- 34** *Kőműves Zsolt – Nagy Mónika Zita – Szabó Szilvia:* A vezetési stílus vizsgálata munkavállalói szemüvegen keresztül
- 46** *Berde Éva – Drabancz Áron:* Az idősök változó szerepe a „jövő munkahelyén” – az idősök munkavállalásakor fellépő diszkrimináció elemzése
- 59** *Csillag Sára – Győri Zsuzsanna – Hidegh Anna Laura – Kóródi Edit – Svastics Carmen:* A fogyatékkal élő emberek és a vállalkozói lét
- 69** *Bata Viktória Éva – Farkasné Fekete Mária – Hegyesné Görgényi Éva:* Fenntartható fejlődés vállalati szinten: vállalati társadalmi felelősségvállalás a vendéglátásban, különös tekintettel a fogyatékkal élők foglalkoztatására
- 81** *Grotte Judit – Pató Gáborné Szűcs Beáta – Hollósy-Vadász Gábor:* HR kihívások a pandémia idején a hazai szállodaiiparban és vendéglátásban (II. rész)
- 94** *Nagy Alexandra:* Túlélők a munkaerőpiacon
- 105** *Kiss Balázs:* A katonai vezetés, mint a HR határterülete

* * *

Új Munkaügyi Szemle. Online szakmai folyóirat. Megjelenik negyedévente.

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

Főszerkesztő: Munkácsy Ferenc

Főszerkesztő-helyettes: Szabó Szilvia

Szerkesztőbizottsági titkár: Hollósy-Vadász Gábor

Kiadó: Budapesti Metropolitan Egyetem

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

A kiadásért felel: az egyetem rektora

A szerkesztésért felel: a folyóirat főszerkesztője

E-mail: ujmunkaugyiszemle@metropolitan.hu

Technikai előkészítés: Budapesti Metropolitan Egyetem

ISSN: 2677 1306

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

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

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



BORBÉLY-PECZE TIBOR BORS

FELNŐTTKÉPZÉS, FELNŐTTKORI TANULÁS, TÁRSADALOM ÉS MUNKAPIAC A 21. SZÁZAD ELEJÉN

*„Az hiszem a titok ez: a narratívát kell kontroll alatt tartanunk.
Nem {a nyers} erőt használni.” (Fukuyama)¹*

A felnőttkori tanulás, szűkebb értelemben a felnőttképzés, stratégia szakpolitikai területté vált a 20. század második felétől, amely együtt járt az andragógiai, mint szakterület iránti érdeklődés növekedésével. Ugyanakkor a társadalmi, politikai és gazdasági változásokkal a 20. századi történelmükben sokszorosan érintett posztsovjjet térségben, így Magyarországon is, viszonyrendszerünk e témához kiforratlan maradt.

Ez a cikk a felnőttképzési szakpolitikát, mint minden szakpolitikát körül lengő mítoszokról, konteókról, narratívákról szól. Megkísérli az egyes narratívákat számba venni és esetenként azok tartalmát cáfolni, vagy megerősíteni. Majd összegző javaslatokkal szolgál egy lehetséges hazai felnőttképzési szakpolitika újragondolásához.

Felnőttkori tanulás és szakpolitikai érettség

Az Európai Unióban és a vele határos ún. szomszédságpolitikákkal (EU Neighbourhood Policy: ENP)² érintett országokban cca. három évtizede hódít az egész életen át és „életszéltig” tartó tanulás (LLL és LWL) paradigmája, amely jelentésnélküli mantrává kérgesedett számos államban. A fogalomhoz tartozó szociálisbiztonsági kontextus (Makó–Illyési–Csizmadia, 2010) elveszett, és az „LLL” gyakran a neoliberais-neokonzervatív társadalom és gazdaságpolitika hivatkozási alapjává vált. Ezzel lényegében az egyénre és a háztartásra tolvá a munkaerőpiaci alkalmazkodás összes felelősségét és annak költségeit. Főleg azokban az államokban nyomon érhető ez a jelenség, ahol az oktatás világválsága (Coombs, 1971) és a polgárjogi mozgalmak térnyerése az 1960-as években, az olajsokkokra épülő szerkezetváltás az 1970-es, 1980-as években, majd mindezekre organikus összefoglalásként, válaszként az egész életen át tartó tanulás meta-keretrendszer az 1990-es években nem fokozatosan szervesült, hanem a szovjetrendszerek összeomlásával sokszerűen érkezett meg. Ezekben az államokban – ilyen Magyarország is – az 1990-es években a nyugati gyarmatbirodalmak 1960-as évekbeli összeomlásakor hasonló folyamatokat figyelhattunk meg, amelynek lényege a „policy borrowing and landing” (Sultana, 2011), tehát a szakpolitika kölcsönzése volt, semmint a saját megtört társadalomfejlődésből következő keretek kialakítása.

Azok a „hídemberek”, akik a két világ (kelet és nyugat) szakpolitikai tolvajnyelvei és a nyelvek mögött megbújó kultúrák között kíséreltek meg közvetíteni, gyakran égtek el ebben a régióban. A bolgár származású Kratsev (Kratsev–Sephen, 2019) egyenesen azzal érvel, hogy az 1990-2010-es évek után a „kópia államok” fellázadtak és nem akarják már követni a nyugati példákat. Véleménye szerint az elmúlt évtized eseményei azt mutatták meg, amikor a kamasz gyermek fellázad a szülői

Borbély-Pecze Tibor Bors egyetemi docens, WJFL.

¹ Az idézet forrása: Fukuyama (2021)

² https://ec.europa.eu/regional_policy/hu/policy/cooperation/international/neighbourhood-policy/

mintával szemben és saját hangját keresi. Pinokkió lázad Dzsepettó ellen, de a történet forog, a kimenetét nem írták meg. Mindez a társadalompolitikai értelemzési keret a segítségünkre lehet abban, hogy a hányatatott sorsú felnőttképzés és az ennél lényegesen tágabb értelmezi keretet jelentő egész életen át tartó tanulási szakpolitika hazai kálváriáját és megújulásának lehetőségeit mérlegeljük.

Magyarország tekintetében három fontos szakpolitikai befolyás rakódik szinte észrevétlenül egymásra a felnőttképzési szakpolitika kialakításakor: a korai 90-es években meghatározó német intézményrendszerbeli berendezkedés szolgál másolása (ilyen volt pl. a Foglalkozási Információs Tanácsadók kialakítása, az 1993-as Országos Képzési Jegyzék vagy az Országos Érdekegyeztető Tanács felállítása). Ennek az időszaknak a másik jelentős befolyásoló volt a világbanki tanácsadók (ennek eredményei voltak pl. a Regionális Átképző Központok). A második ilyen réteg a kontinentális modelltől távol álló angolszász (Magyarországon történelmileg gyenge) és sokkal kisebb részben francia befolyás (nem véletlen pl., hogy a validáció francia rendszerével szemben az angol gyakorlat hangja erősebb itthon). Végül a 2000-es évek elejétől az EU előcsatlakozással, majd a tagállami létezés kialakulásával kapcsolatosan megjelenő közösségi oktatáspolitikai rendkívül kifinomult összefüggő eszközkészlete (Halász, 2012), amelynek központi, összefogó gondolata az egész életen át tartó tanulás.

Ezek a rétegek azonban mindmáig nem szervesültek, nem váltak tudatos szakpolitikai cselekvés eszközeivé. Ebből származik az a zavar, amellyel a régióban egy Oktatás és Képzés szakpolitikai értékelőtáblát (dashboard) vagy egy országspecifikus ajánlást (CSR) az egyes apparátusok és maga a döntéshozó is szemlél. A tinédzser teste, ereje megnőtt, már sok mindenre képes, de még nem tud világosan fókuszálni, identitást keres. Külső megfelelési pontokhoz viszonyul vagy ahogyan Kratsev gondolja, dacos és dühös lesz, mert a másolás nem sikerült jól, dicséret helyet korholást kap, ezért (remélhetőleg csak átmenetileg) felhagy az egész gyakorlattal.

Magyarország esetében úgy is feltehető a kérdés, ha a közművelődés klasszikus paradigmáját már elvetettük (elfelejtjük, hogy a művelődési házak és a közkönyvtárak rendszere az „LLL” része), de az egész életen át tartó tanulás ideájának belakásáig még nem jutottunk el, akkor milyen modellt keresünk a magunk számára? Az angolszász munkaerő-fejlesztést (workforce development), a finn, bár kissé mára megkopott, komprehenzív tanulás modelljét, vagy a mediterrán országok, a globális dél egyenlőtlen hozzáférési és tudáselosztási modelljei a célunk? Válaszaink eklektikusak és bizonytalanok. Ahány narratíva él az országban, annyiféle a válasz is, amelyek azután önálló intézkedéseket indítanak el, de nem eredményezhetnek koherens szakpolitikákat. Viszont – és itt a történet trükkös csavart vet – a narratívák önmagukban végül, a maguk módján, eredményes szakpolitikát szülnek (Shiller, 2019) azok számára, akik az adott narratívában érzékelik a valóságot.

Közhiteles, minden szereplő által ismert műszerfal (dashboard) hiányában csak találgatunk. Le-csupaszított vezetési adatok alapján (vö. a munkaerőpiac egyetlen mérőszáma a foglalkoztatottak létszáma, a felnőttképzést kizárólag a MEF adatokban kimutatható felnőttkori tanulási adattal azonosítani stb.) vélelmezünk megállapításokat, amelyek visszatáplálják a megrendelői narratívát. Azokkal beszélünk, akik a mi vélekedésünket erősítik meg. Mintha egy gépkocsin csak sebességmérő műszer lenne.

A hazai felnőttképzési szakpolitika, még inkább „LLL szakpolitika” átalakításáról akkor lehet a siker reményében vélekedni, ha az értelmezési kereteket rendbe tesszük. Már ha feltesszük, hogy létezik egyetlen ilyen szakpolitikai terület, és nem – mint ahogy helyes lenne – metarendszerként, cross-policy issue-ként kell értelmezzük, ahogyan a 2005-ös első hazai stratégia tette (Magyarország Kormánya, 2005). A felnőttkori tanulásnak az elmúlt évtizedekben ráégett szlogeneken túl

konkrét gyakorlati, egyéni, vállalati, közösségi és társadalmi, hasznai vannak, amelyeket röviden a következőképp foglalhatunk össze.

Miért foglalkozunk a felnőttkori tanulással?

A felnőttkori tanulás szükségszerűségét gyakran eltorzítva, képzői intézményi érdekek (ez a sokat szidalmazott kínálatvezérelt piac) mentén látjuk viszont (másod- és harmaddiplomák, második szakképesítés, felnőttképzési vállalkozások, nyelvviskolák érdekei mentén meghatározva stb.). Közben a tanulás széles értelmezéséről, annak a szociálbiológiai kihívásnak a kezelésére adott válaszról, amely a modern embert, közösséget és társadalmat elérő **adaptációs válsághelyezettel** (Pikó, 2005) írható le, kevés szó esik. Thorndike és munkatársainak (1928) **a felnőttkori tanulás lehetetlenségét bemutató cáfolata** az andragógiai gondolkodásunk alapja lett a 20. században. E tudásunk nélkül nem lett volna 1944-es GI Bill (a második világháborúból hazatérő amerikai katonák felnőttképzésére) és nem követték volna szerte a világban sorban további programok. A felnőttképzés e tudásunk nélkül egészen egyszerűen nem válhatott volna társadalompolitikai tényezővé.

A modern társadalmak alig néhány száz évesek, politikai értelemben 1789-et követően (fokozatosan), gazdasági és a munkát, életmódot, városiasodást átalakító értelemben csak a második ipari forradalom (1870-1914) óta vesznek körül bennünket. 1789 előtt Európa népességének háromnegyede szolga volt, kényszermunkát végzett, 90% földműves volt, 80%-a mélyszegénységben élt és 12%-uk erőszakos halált halt (Bregman, 2020). Ez ma, 2021-ben egészen másként van.

A bérmunka társadalma és a hozzá kapcsolódó foglalkozásprezstízs- és identitásvizsgálatok (pl. KSH, 2012), az osztályelméletek, majd a belőlük kiforró izmusok (kommunizmus, szocializmus, viszontválaszul: neokonzervatívizmus és neoliberalizmus stb.) uralták a 20. századot (Éber, 2020). 1989 után pár évtizedig úgy is tűnt, hogy mára már nem rendelkeznek magyarázó erővel.

A modern társadalmak ezzel szemben folyamatos bizonytalansággal, átalakulással írhatóak le (VUCA: a hirtelen (Volatility), kiszámíthatatlan (Uncertainty), számos különböző és látszólag nem összefüggő tényező okozta változás (Complex), ami ambivalens reakciókat vált ki az emberekből, továbbá váratlan vezetői döntéseket eredményez (Ambiguity)), ahol az emberek, közösségek életében a felnőttkori tanulás az egyén, háztartás, közösség, egy társadalom túlélésének eszközévé változott. A tanulás ebben az értelemben az egész életen át tartó tanulás (LLL) a teljes egyéni életfolyamat és életszélességet (LWL) felölelő keretben értelmezhető, amely valóban a közpolitikai érdeklődés homlokterébe állította (közben el is csépelte) az andragógia fogalmát.

A modern közgazdaságtan pontosan a pszichológiai és andragógiai tudásunkra építve beszél egyéni életpálya-beruházásokról, hívja fel a figyelmet a korai humántőke-befektetés megtérülésére; „*Invesztáljunk elsősorban a bajok megelőzésébe és ne a már bekövetkezett gondok enyhítésébe. Invesztáljunk virágzó, sikeres életetekbe és ne abba, hogy megpróbáljuk korrigálni a már bekövetkezett problémákat*”. Heckman (2014) javaslata az általa és munkatársai által használt, az emberi-tőke-beruházásokkal foglalkozó irodalomhoz kapcsolódó, életciklusokhoz illeszkedő beruházások rendszere (lifecycle investment framework) néven ismert elméleti keretben értelmezendő.

A 19. századig lehetségesnél sokkal hosszabb életciklusok lehetővé teszik az egyéni, háztartási szintű intragenerációs tudástőke-felhalmozást és annak kiaknázását. Gyorsan fejlődő technológiai környezet, amely igényt támaszt az egyéni kompetenciákra. A fizikai rutinmunka helyett a nem kognitív képességeket (Fazekas, 2018) felértékelő társadalmi-gazdasági környezet. Kiszámíthatatlan (vö. nem prognosztizálható) globális (természeti, gazdasági, társadalmi) történések sora. Összefoglalva ezért beszélünk folyton a felnőttkori tanulásáról és ennek a kérdésnek a részhalmozaként a felnőttképzésről.

Mi változott röpke 30 év alatt? – Miért lehet más felnőttképzési szakpolitikát csinálni itthon?

Elsősorban az egyéni, közösségi és társadalmi folyamatok drasztikus átalakulása miatt. Innét érdekes indítani a keresletvezérelt felnőttképzés stratégiáját és nem az intézményrendszerek oldaláról. Ezek a tények (megatrendek) az alábbiak:

- **sokkal tovább élünk,**
- **tovább maradunk önállóak** (relatív egészségesek) és jobban kétségbe is esünk az így nyert személyes életévvel (Krémer, 2015);
- **a modern technológiánk egyéni életpályán belül formálja át megélhetésünk kereteit,** de nemcsak a foglalkozásunk, tartalmát, hanem mindennapi életmódunkat is;
- **a munka, a foglalkozás részben elveszíti társadalomszervező erejét,** helyére a fogyasztási és más identitások lépnek (vö. echo chamber³), vagy más szóval információs buborékokban ülünk;
- a globalizáció okán (globális értékláncok GVC) **az egyes államok munkaerőpiaci és munkaszervezési kiszolgáltatottsága rendkívüli módon megnőtt** (vö. COVID-19 válság).

A felnőttkori tanulást és ennek részeként a felnőttképzést számos olyan mítosz is körülengi, amelyekkel le kell számolni egy új felnőttképzési szakpolitika kialakításakor.

Állítások, amelyek **nem bizonyulnak** igaznak:

- **A felnőtt munkaképes lakosságot folyamatosan képezni kell (upskilling)** annak érdekében, hogy a munkaerőpiachoz alkalmazkodni tudjunk:
 - egyfelől a munkaerőpiaci alkalmazkodás lefelé is elképzelhető (down-skilling), igaz, erről a politika nem szeret beszélni (ezért is helyesebb a re-skilling szóhasználat);
 - másfelől a munkaerőpiac méretének növelése az egyéni ledolgozott munkaórák számának csökkentésével (vö. munkatömeg téveszme) sem hatékonyabb, sem boldogabb (magasabb happiness faktorú) társadalmat nem eredményez.
- **A lakosság képességszintje és a nemzet gazdagsága egyenesen arányosak egymással,** azaz minél többet költ egy ország képzésre és minél jobban növeli a kibocsátását, annál nagyobb szeletet hasíthat ki a magas kereskedelmi értéket jelentő világgazdaságból, így növelve a béreket, az életszínvonalat:
 - az emberi tőke, bármennyire fontos is, csak egy a termelési tényezők sorában (nyersanyag, tőke, lokáció stb.), ezért annak számolatlan felhalmozása nem segíti elő a gazdasági fejlődést;
 - a globális értékláncok korában a belépési korlátok többnyire igen magasak, és a beruházástőke-szegény országok (vö. a közepes fejlettség csapdája) fejlődése önmagában a humántőke emelésével nem kivitelezhető.
- **A gépek, a mesterséges intelligencia átveszik az emberek munkáját, ezért nem kell képezni,** a munka helyére léphet a FNA (feltétel nélküli alapjövedelem):

³ <https://www.youtube.com/watch?v=Se20RoB331w>

- a luddizmus késői feltámadásával szemben a ma rendelkezésünkre álló legtöbb adat azt mutatja, hogy a „*munka nem vész el, csak átalakul*”, ahogyan már annyiszor tette a történelmünk során.
- **A felnőttkori tanulás lényegében az alkalmazkodási kényszer (társadalmi, munkaerőpiaci) eredménye:**
 - eközben számos olyan tanulást, akár szervezett képzést is ismerünk, ahol ezek a szempontok nem játszanak szerepet (vö. a létező szocializmus kiterjedt TIT hálózatát, amelyet azóta sem sikerült pótolni Magyarországon).
- **A munkaadó, a vállalat az egyetlen racionális felnőttképzési döntéshozó, ezért nekik kell adni minden forrást:**
 - közgazdaságtani tudásunk régen meghaladta ezt a mítoszt, a „tulajdonosi személet” nem mindig igazgatja a vállalatok humántőke beruházásait, sőt!
 - s ha még így is lenne, az ismert piaci (és állami) kudarcok tárháza (vö. információs asszimetria) széles, amelyek következményeként a vállalatok sem képesek minden esetben hatékony döntéseket hozni.
- **Az egyén szuper rugalmas a 21. században, tehát korlátok nélkül újra és újra átképezhető:**
 - egy társadalomban természetesen általában átlagos képességű emberek végeznek átlagos munkatevékenységeket (persze kivételek mindig akadnak, vö. úrhajós), de életpályánk során kulcs- és szakmai kompetenciakészletünk azon részei válnak rutinná (azaz készséggé), amelyeket folyamatosan gyakorlunk;
 - tehát igaz az a HR-es mondás, hogy „mindenkiből lehet eladót képezni {a befelé forduló, számokkal élő raktárosból is}, csak az a kérdés, hogy milyen áron”. Sem a társadalom, sem a vállalat, sem a háztartás, de az egyén sem képes végtelen mennyiségű költséget (főként ha ideértjük a társadalmi időt is) felvállalni egy átképzés érdekében.
 - A valóság tehát az, hogy életkorunk és pályánk előrehaladtával mindannyian saját szakmánk „foglyaivá válunk”, át- és továbbképezni csak meglévő kompetenciák alapján lehet (ennek igényét szolgálják ki egy modern társadalomban az életpálya-tanácsadási/karrier-tanácsadó és validációs rendszerek).

Felnőttkori tanulás az adatok fényében homályosan

A felnőttkori tanulókkal kapcsolatos adataink származási, előállítási szempontból többfélék. Egyfelől rendelkezünk lakossági önbevalláson alapuló lekérdezésekkel (pl. EU-LFS/KSH-MEF: Munkaerő-felvétel). Másrészt elérhetőek a tanulók és a felnőtt lakosság képességeit mérő nemzetközi/nemzeti pedagógiai tesztek (pl. OH OKM: Országos Kompetencia Mérés a közoktatásban, OECD PISA: Programme for International Student Assessment, PIAAC: Programme for the International Assessment of Adult Competencies). Harmadrészt léteznek hatósági adatgyűjtések, amelyek esetében nagyon különböző időtávokban (negyedéves felmérések vs. census) és válaszadói körből (felnőttképzők (FIR/FAR: Felnőttképzési Információs Rendszer/Felnőttképzési Adatszolgáltatási Rendszer), képzők, vállalatok (CVTS: Continuing Vocational Training Survey) adnak meg adatokat.

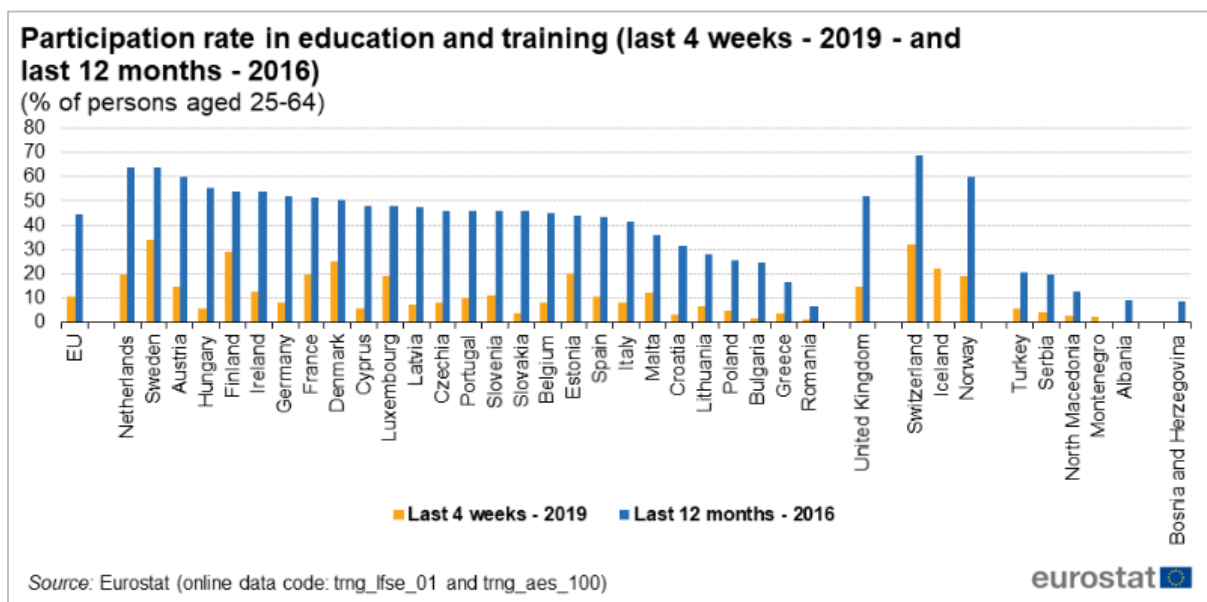
Érthető módon tehát, ha az egyes felvételeknél vagy hatósági adatgyűjtéseknél más és más a megkérdezett (az állampolgár, pl. MEF, AES: Adult Education Survey, a vállalat (CVTS) vagy a

felőttképzők maguk (FAR), akkor mindegyikük a saját felnőttkori tanuláshoz kötődő narratívájából válaszol. Az eredmény, hogy a számok, százalékok nem egyeznek! Amikor néhány hétre (MEF) vagy egy évre (AES) kérdezzük rá a tanulási szokásokban, megint csak eltérő adatokat kell kapjunk. Az már az állam szakpolitikai percepciójának kérdése (vö. narratívák), hogy a közművelődési statisztikát a felnőttképzés részének ismerjük-e fel- és el-. Végezetül maguk a válaszadó egyének és vállalatok is gondolnak, valamint kulturálisan a felnőttkori tanulásról. Tehát bármilyen szigorúan standardizált nemzetközi kérdőívet is veszük fel velük, akármennyire is szabálykövető a kérdezőbiztos, a válaszaik eltérőek lesznek. Ami az egyiknek tanulás, a másoknak nem az.

A vállalati vagy lakossági megkérdezéssel nyert adatok értelemszerűen nem lehetnek azonosak (KSH, 2020, 2. ÁBRA) az intézményesített oktatás statisztikáival, amely egy szűkebb értelmezési kört takar. Az további értelmezési keret tárgya, hogy a lemorzsolódó NEET fiatalok esetében pusztán életkori alapon szabad-e felnőttképzésről beszélnünk? Álláspontom szerint nem. Hiszen az itt végzett tevékenység nagyon is pedagógiai, második esély jellegű ifjúsági képzés, amely nem felel meg a felnőttkori tanulás öt alapelveének (ezek: önvezérelt, problémaorientált, előzetes tudásra épülő, tanulásra kész, motivált).

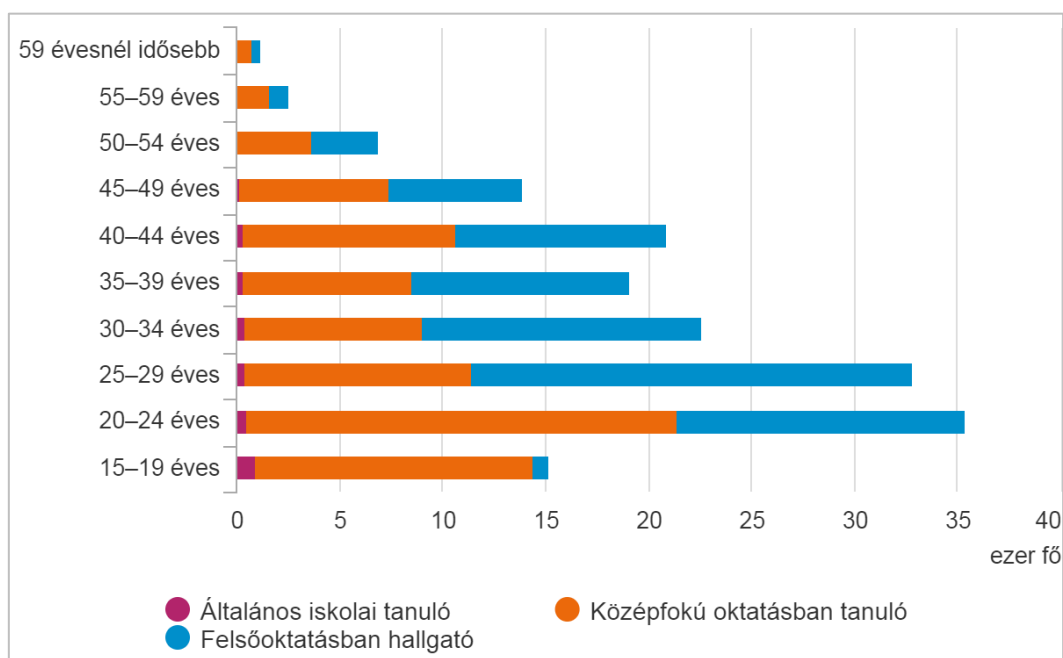
Az iskolarendszerű felnőttkori tanulást célszerű lenne csak adott életkor felett, vagy már megszerzett legalább középfokú végzettséget követően a felnőttképzés keretei között elszámolni. Didaktikai szempontból mindaddig, ameddig az önvezérelt tanulás alapkritériumai nem állnak fent, nem andragógiáról, de pedagógiai támogató folyamatról érdemes beszélnünk. Igaz, ezt a módszertani oktatásstatisztikai szempontból szinte lehetetlen követni. Sokkal pragmatikusabb megoldás egy egyszerű életkori határvonallal, vagy az egyes iskolaformák finanszírozása mentén meghúzni ezt a határvonalat.

1. ÁBRA: KÉPZÉSBEN ÉS TRÉNINGBEN VALÓ RÉSZVÉTEL AZ ELMÚLT 4 HÉTBE ÉS AZ ELMÚLT 12 HÓNAPBAN A 25-64 ÉVES KOROSZTÁLYBAN



Forrás: Eurostat File:Participation rate in education and training (last 4 weeks - 2019 - and last 12 months - 2016) (% of persons aged 25-64).png - Statistics Explained (europa.eu)

2. ÁBRA: A felnőttoktatásban tanulók száma korcsoportonként (2019/2020)



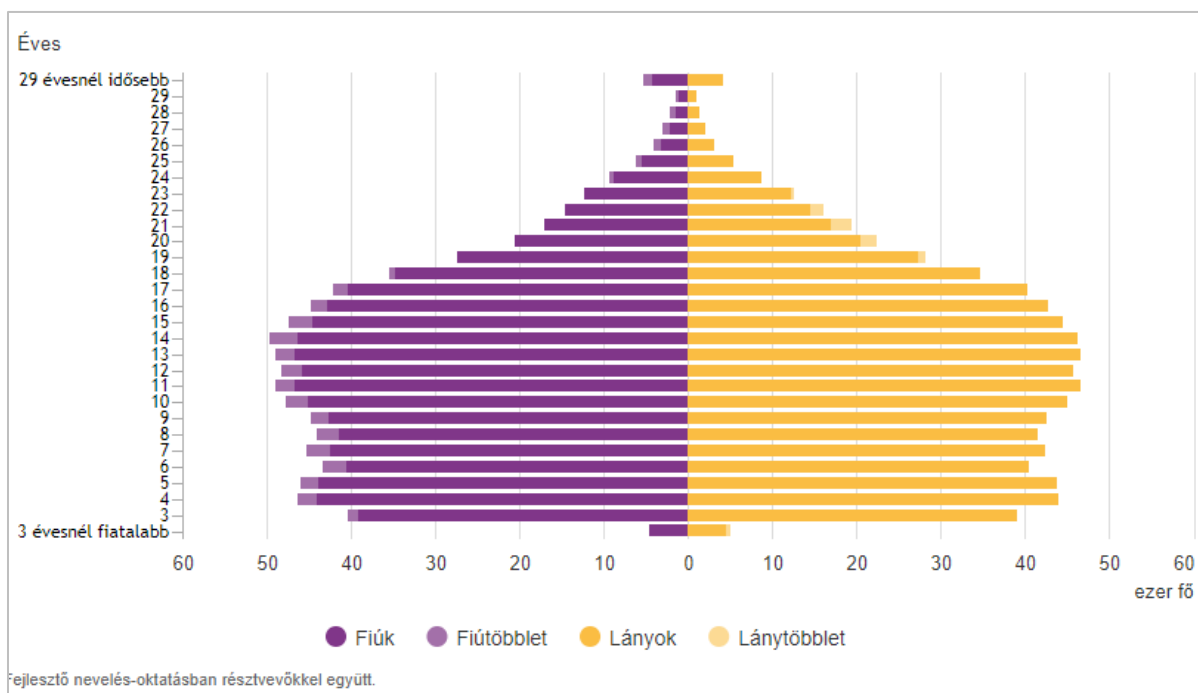
Forrás: (KSH, 2020)

Tennivalók

Az OECD megújított Képesség Stratégiája (2019) olyan képesség-ökoszisztéma kialakítását javasolja az államoknak, amelyben a képesség a) fejlesztése, b) hatékony alkalmazása és c) a képesség-utánpótlás biztosítása egyetlen regionális/nemzeti rendszerben történik, s amelyben a vállalat és iskola/képzőintézmény keretek lényegében elmosódnak. A jogszabályi, statisztikai megközelítésekhez képest a felnőttkori tanulás a felnőttképzésnél szélesebb tartalmi kört fed le.

Ahogy az egészségügyben a WHO globális sztenderdje többszörös prevenció definíciójából ismert, a megelőzés mindig olcsóbb, mint a kezelés. Nincsen ez másként a felnőttkori tanulás, a felnőttképzés esetében sem. A magyar fiatalok, akikből egyre kevesebb van (90 ezer alatti korosztályokkal indul már az általános iskola is), jóminőségű és nem elsietett ifjúsági képzése egyben a felnőttkori tanulás és a felnőttképzés alapja is. Az oktatás és munkaerőpiac közötti átmenetek (STW: School-to-Work) dinamikája világos: „A fiatalok munkaerőpiaci elköteleződése tovább csökkent az elmúlt két évben. Ez részben azért van, mert a fiatalok több időt töltenek az oktatásban, így hozzájárulva a munkaerő jövőbeni jobb képzettségéhez és képességéhez, hogy megbirkózzanak a munka világában bekövetkezett átalakulásokkal, amelyeket az új technológiák hoznak létre.” (ILO, 2020:21)

3. ÁBRA: ÓVODAI NEVELÉSBEN, NAPPALI RENDSZERŰ KÖZ-, ÉS FELSŐOKTATÁSBAN RÉSZTVEVŐK ÉLETKOR ÉS NEM SZERINT (2019/2020)



Forrás: (KSH, 2020)

Nem kell tehát előre rohanni a felnőttképzés szervezésével ahogyan az az elmúlt évtizedben megtörtént, **a második esély ifjúsági képzés sem felnőttképzés, hanem gyermeknevelés** (vö. az Ifjúsági Garancia Rendszer eredeti ajánlatát). Tehát álláspontunk szerint nem itt, hanem az ifjúsági képzéshez kapcsolódó dokumentumokban érdemes tárgyalni. A magyar ifjúság olyan ritka kincs, amelyet a jelenlegi demográfiai helyzetben érdemes a pedagógia hatáskörében tartani, akkor is, ha az életkori statisztikák alapján máshová sorolnánk őket. Nem szakpolitika baleset volt az, hogy az EU 2014-ben rajtolt Ifjúsági Garancia Rendszere⁴ ma már 30 éves korban húzza meg az intézkedés felső életkori határát.

A felnőttkori tanulás és a felnőttképzés lehetséges szakpolitikai instrumentumai Magyarországon

1. **A felnőttkori tanulási pályákat a rugalmasság határozza meg.** Ne az intézmény körül, hanem a felnőtt tanuló igényei szerint alakuljanak a képzési tervek és tevékenységek.
2. **Az állam vonuljon vissza** és ki a képzési rendszerek és szereplők túlszabályozásából! Ott kell, lehet és szükségszerű állami ellenőrzést (követelményeket, minőségbiztosítást) fenntartani, ahol közérdekről beszélünk (Ki vezethet autóbust? Mit jelent a szakember statikai kivitelezés? stb.)
3. **Állami feladat a tanulástámogató rendszerek kialakítása és fenntartása** (nem Operatív Program alapú ad hoc fejlesztések), ideértve a szervezett felnőttkori tanulást támogató közhiteles állami **képzési tájékoztató rendszer működtetését, a pálya/karrier tanácsadás, mentorálás és validációs szolgáltatások** kialakítását,

⁴ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1079&langId=en>

minőségbiztosítását és működtetését. Ezekben nem a magánpiaci képzési szereplőknek kell versengenie egymással. Ezek állampolgári/adófizetői jogon járnak.

4. **Kimenet és hatásindikátorokat** érdemes képezni és nem a felnőttképzés folyamatát szabályozni. Ennek része például a szigorúan **anonimizált életpálya-követés**, amelyet nem a most megszokott oktatási kibocsájtás (KKK tartalma) és a vélelmezett munkaerőpiaci megfelelés (FEOR) szokványos kongruenciavizsgálataira célszerű építeni, hanem az aktív életpálya epizódjainak követésére (munkanélküliségi időszakok, inaktivitás, bér- és keresetváltások). A mai technológiai szint mellett ez megvalósítható.
5. Elsősorban a **finanszírozást érdemes átalakítani**, ahol az egyén, az állam és a vállalat (már, ha érintett) egyszerre játszanak szerepet a tanulás finanszírozásában. Ennek egyik lehetséges módja a Franciaországban már kis volumenben működő intragenerációs egyéni képzési számla kialakítása. Hazai előzményei a felnőttképzési adókedvezmény, az egyes közszolgálati jogviszonyban dolgozók továbbképzési rendszerei, vagy a babakötvény (amely intergenerációs transzfer). A legjellemzőbb nemzetközi megoldás az egyéni tanulási számla (Individual Learning Account) rendszere.
6. Nem szabad hagyni, hogy a „digitális” mindent megoldó bűvös szóvá váljon! A felnőttkori tanulás és a felnőttképzés digitalizálása alapvetően a hozzáférést (DigKomp), az oktatói felkészülést (szintúgy DigKomp) a digitális keret LMS: Learning Management System/ Tanulási Keretrendszer fejlesztés) tartalomfejlesztést, valamint a monitoringot (pályakövetést) jelenti. A hazai köznevelés COVID-19 alatti hibrid oktatási tapasztalata a Google Tanterembe másolt tankönyvekkel kellő és elrettentő tapasztalattal szolgál arról, hogy mit nem szabad csinálni!

Irodalomjegyzék:

- Bregman, R. (2020): Emberiség. Mégis jobbak lennénk, mint hittük? HVG Könyvek. Budapest.
- Pikó B. (2005): Lelki egészség a modern társadalomban. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Castel, R. (1996): A bér munka társadalma. Esély http://www.esely.org/kiadvanyok/1996_3/abermunka-tarsadalma.pdf
- Coombs, P. H. (1971): Az oktatás világválsága. Rendszerelemzés. Tankönyvkiadó. Budapest.
- Éber M. Á. (2020): A csepp – a félperiferiális magyar társadalom osztályszerkezete. Napvilág Kiadó. Budapest
- Fazekas K. (2018): Nem kognitív készségek hiánya a munkaerőpiacon. Magyar Tudomány 179. 1. 24-36. http://real.mtak.hu/80471/1/MaTud20181_3_u.pdf
- Fukuyama, F. (2021): Expect More Violence Before America Returns to Sanity (interjú) <https://foreignpolicy.com/2021/01/18/fukuyama-end-of-history-capitol-violence-democracy/?fbclid=IwAR1-Z3LV2bjvO2n5TZwX-pqopnqatNxR0IYwPJCBI6jZ4ajQqGYPzMiA4pY>
- Halász, G. (2012): Az oktatás Európai Unióban – tanulás és együttműködés. Új Mandátum. Budapest.
- Heckman, J. J. – Humphries, J. E. – Kautz, T. (2014): The Myth of Achievement Tests: The GED and the Role of Character in American Life. University of Chicago Press, Chicago.
- Kratsev I – Sephen H., (2019): The Light that Failed: Why the West is Losing the Fight for Democracy. Pinguen. London.
- Központi Statisztikai Hivatal (2012): Foglalkoztatottak életkor, foglalkozás és képzettségi szint szerint 1995 és 2010 között (vertikális kongruenciavizsgálat) <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kongruencia.pdf>
- Központi Statisztikai Hivatal (2020): Oktatási adatok, 2019/2020 <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/oktat/oktatas1920/index.html>
- Krémer, B. (2015): Mi is a kétségbeejtő abban, hogy tovább élünk? Avagy Az idősödési válság és a halál egyenlőtlenségei. Napvilág Kiadó. Budapest.

Magyarország Kormánya (2005): Az egész életen át tartó tanulás stratégiája. Budapest.

Makó, Cs. – Illyésy M. – Csizmadia P. (2010): Rugalmas-biztonság: Elméleti megközelítés és gyakorlati tapasztalatok. MTA Szociológiai Kutatóintézet. FLEMCEE projekt kutatási zárójelentés. Budapest, 32-85. old. http://real.mtak.hu/38184/1/Mako_FLEMCEE_projekt_2010_u.pdf

OECD (2019): Skills Strategy 2019. Paris <https://www.oecd.org/publications/oecd-skills-strategy-2019-9789264313835-en.htm>

ILO (2020): Global Employment Trends for Youth 2020. Technology and the future of jobs. Geneva https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_737648.pdf

Shiller, R. (2020): Narratív közgazdaságtan. HVG Könyve. Budapest.

Sultana, R. G. (2011): On being a 'boundary person': mediating between the local and the global in career guidance policy learning, *Globalisation, Societies and Education*, 9. 2. 265-283.

Szántó Z. (szerk.) (1990): A munkamegosztás gazdaszociológiai elmélete. Szociológiai történeti szöveggyűjtemény. AULA Kiadó Budapest. https://dtk.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010_2A_03_A_munkamegosztas_gazdaszociologiai_elmelete_Szerk_Szanto_Zoltan/0010_2A_03_A_munkamegosztas_gazdaszociologiai_elmelete_Szerk_Szanto_Zoltan.pdf

Thorndik, E. L.–Bregman, E. O. – Tilton, G.W. –Woodyard, E. (1928): Adult learning. The Macmillan Company. New York.

NÉMETH GERGELY – KIS-TAMÁS LORÁND – VIRÁG IMRE – BODOR PÁL – KISHÁZY GERGELY

A SZERVEZETI MŰKÖDÉS MODELLKONCEPCIÓJA

A Corporate Values Kft. 2009-ben KMOP fejlesztési célú pályázat segítségével létrehozott egy olyan szervezettudományos közösséget, amelynek célja egy komplex és innovatív szervezet-diagnosztikai modell és mérőeszköz létrehozása volt. A kutatók és jelen cikk szerzői az eddigi elméleti modellek, szervezeti megközelítések és személyes tapasztalataik alapján állították össze a szervezetek működésére és diagnosztikájára alkalmas innovatív megközelítést. A fejlesztés 2009-2010-ig zajlott.

A szakirodalmi kutatások alapján szerkesztett modell jelentős újítást képvisel a szervezetelméletek terén, az egyén-csoport-szervezeti illeszkedés szisztematikus és rendszerszintű megjelenítése a szervezeti modellek között itt jelenik meg elsőként. Jelen tanulmány a szervezeti modell felépítésének logikáját mutatja be.

A Cova szervezeti modell előzménye

A szervezet- és vezetőfejlesztés piacán egymástól függetlenül és egymással versenyezve, évek óta sorra bukkannak fel a szervezeti működést leírni és diagnosztizálni próbáló modellek. Ezek nagy része bár jól használható és hozzáadott értéket teremt a szervezet számára, többnyire csak egy vagy néhány preferált szeletét vizsgálják a szervezeti működésnek, sokszor a nagy egész átlátásának és megértésének szándéka vagy lehetősége nélkül. A jelenleg népszerű és használatban lévő diagnosztikus modellek és eszközök többnyire részterület-specifikusan vannak lekövetkeztetést a szervezet működésére vonatkozóan (Pauli, 1996; Cox-Hassard, 2005).

Az elmúlt években publikált szervezeti diagnosztikai eljárások a szervezeti működés szinte egészét lefedik. A szervezeti és diagnosztikai modellek vagy leíró jellegűek (pl. Galbraith csillag modellje, McKinsey 7S modellje, Nadler és Tushman kongruencia modellje), vagy normatívak (pl. Blake és Mouton vezetési rács modellje, vagy a Likert profilok) (Harrison, 2005). A bemutatott változók 4 és 12 között szórnak. Léteznek szervezeti működést vizsgáló módszerek (pl. szociometria, szervezeti hálózat kutatás/ONA vizsgálati eljárás, szervezeti keresztmetszeti problémaelemzés, trendelemzés, Pareto elvre épülő és ABC elemzés, PEST analízis, benchmarking stb.) és vannak a szervezeti működés vizsgálatának bevett technikái (pl. folyamatábrák és folyamatábrák grafikus ábrázolása/elemezése, kérdőíves vizsgálatok, interjú és fókuszcsoport alapú vizsgálatok, résztvevő-megfigyelés, shadowing stb.) (Torma et al, 2016).

A modellek, módszerek és technikák sokszor összefüggenek egymással, vagy egymásra épülnek, de csak bizonyos perspektívák mentén (pl. humán fejlesztés fókuszú szervezeti modell, ahhoz

Németh Gergely igazságügyi munka- és szervezetpszichológus, Corporate Values; c. egyetemi. docens METU és ESSCA.

Kis-Tamás Loránd pszichológus, szervezet- és vezetésfejlesztő tanácsadó, Corporate Values; PhD hallgató, ELTE.

Virág Imre alapító-tulajdonos, Virág Management Consulting Kft.

Kisházy Gergely igazságügyi munka- és szervezetpszichológus, Corporate Values, politikai szakértő.

illeszkedő módszertan és vizsgálati eljárás). Ritka a több szempontú érdeklődés, a normatív és deskriptív megközelítés egyesítése, kevés az olyan fejlesztői csoport együttműködésében létrejövő modell, ahol a szervezeti vizsgálathoz szükséges eltérő kompetenciák és látásmódok egyszerre vannak jelen. Egy másik megközelítésben a kvantitatív és kvalitatív adatszerző eljárások szerepét is érdemes vizsgálni (Aguinis, 1993; Aguinis–Solarino, 2019; Aguinis et al, 2020).

Amennyiben a szervezetekre, mint rendszerekre tekintünk, úgy vizsgálatuk, megértésük, erősségeik és elakadásaik feltérképezése bonyolult és sokrétű feladat. Az általános rendszerszemléleti megközelítés alapján ismert: a nyílt rendszerek sajátossága, hogy összetevőik állandó változásában maradnak csak fenn (Bertalanffy, 1969), épp ezért a rendszerek működését komplex és holisztikus vizsgálattal érdemes megközelíteni. Felfogásunk szerint a komplex egész, a részekhez képest elsődleges, különálló entitás. Az alaklélektani iskola klasszikus tanítása szerint, Mérei megfogalmazásában: bármely elem (pl. hang-melódia, vonal-ábra, reflex-viselkedés) csak absztrakció, realitása a formának van, valós entitás egyedül a struktúra, a tagolt egész (Erős, 2014). Éppen ezért egy rendszer működésének megértése esetében a rendszert alkotó erők egymásra hatásának, dinamikáinak szisztematikus figyelembevételével az összetett egész megértésére kell törekednünk (Lewin, 1951).

A szerzők célul tűzték ki, hogy a korábbi modellek és elméletek bázisán, a több évtizedes tanácsadói-, szervezeti- és kutatómunkájuk tapasztatai alapján egy új, komplex, rendszerszemléleten alapuló szervezeti modellt, és a modell alapján működő szervezeti diagnosztikai eszköz fejlesszenek ki.

A Cova modell kidolgozásának módja

A szervezeti modell és a diagnosztikus eszköz kidolgozása kutatói teammunkában történt. A feladat kidolgozását 11 fő kezdte (a szerzőkön túl a részt vett a folyamatban Gurzó Richárd, Helfer Lili, Molnár Attila, Rabi Sándor, Szertics Gergely és Szűcs Nóra), majd a részletes kidolgozás egy szűkebb szakértői csoportban valósult meg. A műhelymunkák során az öt fejlesztő segítségével a szervezetekről szóló kognitív konstruktumok ütköztetése révén kialakult az új modell. A folyamatnak nem volt célja az összes korábbi modell és eszköz integrációja vagy egységes szerkezetben való megjelenítése. Ezeknek egy jelentős része gondolkodási keretet, kiinduló pontot adott a fejlesztésekhez.

Az új modell megalkotása során áttekintett és felhasznált modellek, módszerek és technikák áttekintése az 1. táblázatban. *(következő oldal)*

A kidolgozás során, a modellek által adott elméleti keretrendszerbe épültek be a kutató team tagjainak gyakorlati tapasztalatai, így az új modellben egyesülnek a szakértők eltérő perspektívái, különböző tapasztalatai és elméleti háttértudása is. A fejlesztői szakértelem és kompetencia azért is sokrétű, mert a kutató teamben több tudományterület is képviselteti magát, így a mérnöki, a pszichológiai, és a közgazdaságtani.

1. TÁBLÁZAT: MODELLEK, MÓDSZEREK ÉS TECHNIKÁK

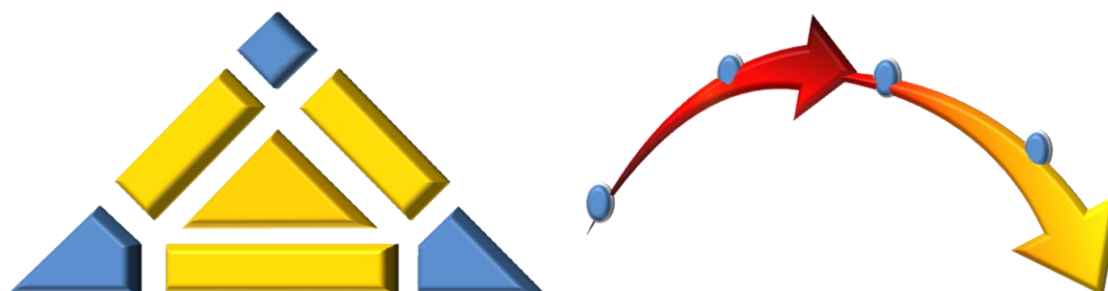
Modellek	Módszerek	Technikák
EFQM szervezeti kiválóság modell	Szociometria vizsgálati eljárás/ szervezeti hálózatkutatás / ONA	Folyamattérkép
Adizes életciklus modell	Szervezeti keresztmetszeti problémaelemzés	Folyamatok grafikus ábrá- zolója és elemzése
Greiner életciklus modell	Pareto elvre épülő és ABC elemzés	Kérdőíves vizsgálatok
Vezetői érettség modell	SWOT, PESTEL analízis	Interjúk és fókuszcsoport alapú vizsgálatok
7-s modell (McKinsey modell)	Trendelemzés, benchmarking stb.	Résztevői megfigyelés, shadowing, stb.
Atommag modell	Érintett központú ered- ményelemzés	
4+2 modell		
Hofstede, GLOBE, Schein, Tron- penaars stb. szervezeti kultúra modellek		

Absztrakciós szintek

A Cova szervezeti modell két részből áll:

- A szervezeti működés leírása: „Hogyan és mitől működik a szervezet?”
- Életciklus modell: „Hogyan fejlődik a szervezet?”

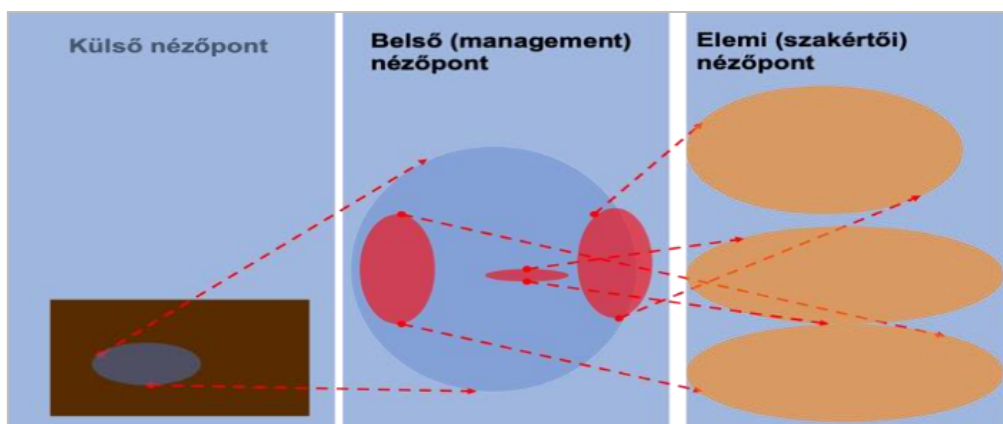
1. ÁBRA: COVA SZERVEZETI MODELL ÉS ÉLETCIKLUS MODELL SZIMBÓLUMA



Jelen tanulmányunkban az első kérdésre adunk választ. A közösen kialakítandó diagnosztikus eszközhöz először a szervezetek működését leíró, vegyes szempontú, közös képet kellett kialakítani. Elsőként a vizsgálat absztrakciós szintjeit határoztuk meg, eszerint a modell három távolságból mutatja be a szervezeti működést:

- a „távcső”, vagy külső nézőpontból,
- a „szabadszem”, vagy belső nézőpontból, és
- a „mikroszkóp”, vagy szakértői nézőpontból.

2. ÁBRA: COVA SZERVEZETI MODELL ABSZTRAKCIÓS SZINTJEI



A távcső (külső) nézőpont

2. TÁBLÁZAT: A KÜLSŐ NÉZŐPONT.

Diagnózis szint	Céljai	Fő eszközei	Kimenetel
Külső nézőpont (iparági elemzési szint)	A szervezet teljesítményének megítélése a környezetének kontextusában.	Publikus adatbázisok, iparági jelentések, üzleti adatok.	Külső: eleinte manuális. Belső: adatbázis

A szerzők szerkesztése

A külső nézőpont a szervezetet körülvevő kontextust olyan fogalmak alapján vizsgálja, mint a rendszer (von Bertalanffy, 1979), a mező (Lewin, 1972), az ökoszisztéma (Kieser, 1995; Cohen, 2006) és a mátrix (Corbin–Strauss, 2015). Mindegyik megközelítés ugyanarról a jelenségről szól: az adott aktor, akit vizsgálunk, nincs és nem is lehet légtüres térben. Lewin modelljében az emberi viselkedés csak a „dinamikus pszichológiai mező” fogalmi keretén belül érthető meg, amely a személy és a környezet folyamatosan változó együttesét jelenti; „erőtérként” működik, ahol kölcsönös, dinamikus egymásra hatások történnek egyén és környezete között (Lewin, 1951, 1972; Németh, 2016, 2018). Angyal András organizmus-környezet kapcsolati modelljében, az emberi működést, a bioszférán belül három egymással dinamikus kölcsönhatásban álló erő határozza meg: az autonómia (az emberi szervezet önállósodási törekvése), a homonómia (az emberi szervezet igénye a környezetbe való beágyazódásra), és a heteronómia (a környezet befolyásoló erői) (Angyal, 2001). A vállalkozások ökoszisztémájával Németh (2018) foglalkozik részletesen.

A szervezet egyrészt hat a környezetére és kontextust teremt maga körül, másrészt gazdasági, politikai, társadalmi térben van jelen, amelynek hatásaitól nem tudja függetleníteni magát. Hasonlóan az élőlények ökológiai niche fogalmához, a szervezet élettere jelentősen befolyásolja a szervezet működését, fejlődését, lehetőségeit. A niche jelentése „fülke”, korábbi jelentésében az a kisebb tér, amelyet egy faj populációja funkcionálisan elfoglal, újabb értelmezésben az a funkció, amelyet a populáció az ökoszisztéma anyag- és energiaforgalmában betölt. Az élettér a különböző populációk számára, a források által alkotott, képzeletbeli fülkészekre tagolódik, két azonos élettérű populáció tartósan nem élhet ugyanazon a térbeli helyen (Heinrich–Herget, 1994).

A távcső nézőpont azt a kontextust vizsgálja, amelyben a szervezet elhelyezkedik és amelyben kifejti saját hatását. A korábbi elméletek közül ehhez hasonló megközelítéssel vizsgálja a szervezeteket, pl. a Porter-féle ötversenyzős modell, amely a beszállítók, új piaci belépők, eladók és vevők által írja le a kontextust (Porter, 1985; Kulcsár et al., 2016), vagy a PEST-EL modell, amely a szervezeti kontextust a politikai, gazdasági, társadalmi / kulturális, technikai / technológiai,

környezeti és jogi (szabályozási) szempontok mentén elemzi (Varsányi–Virág, 1997., Németh, 2008; 2012; Kulcsár et al., 2016). E modelleket is alapul véve határoztuk meg a szervezeti modell külső perspektíváját.

Ha csak külső szempontból nézünk rá a szervezetre, akkor alapvető adatokat kaphatunk, amely inkább egy fekete doboz vizsgálatára hasonlít: a fő kérdés, hogy mi megy be és mi jön ki onnan. Az is megállapítható, hogy a szervezet felé milyen elvárásokat támasztanak az érintettek (stakeholder-ek). Ezen a szinten legfeljebb statisztikai összehasonlítások alapján (mennyiségi alapon) tudunk megállapításokat tenni, hogy adott mutatók vizsgálatánál és összehasonlításánál más hasonló mutatójú szervezetekből milyen kimenetet várhatunk (az output minősége is statisztikai, mennyiségi mutató). A szervezetet leíró minőségi mutatókról itt még nem beszélhetünk.

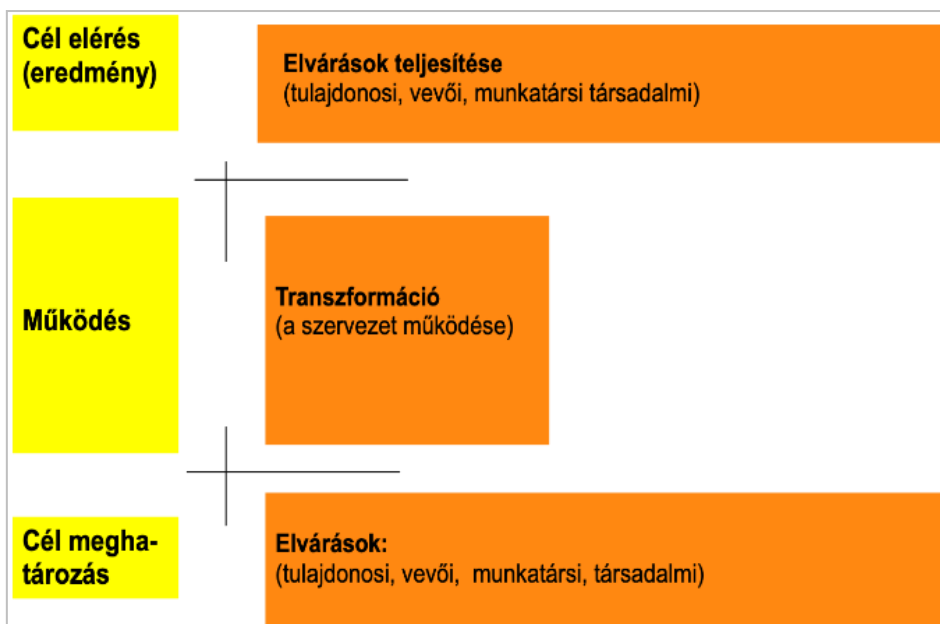
A külső nézőpontból történő vizsgálódás során képet kapunk arról, hogy a vizsgált vállalat:

- Milyen környezetben (gazdasági, társadalmi, jogi, politikai, geográfiai, iparági) működik;
- Milyen erőforrások (pénzügyi, információ, humán, technológia, anyag, energia, tudás) állnak a rendelkezésére;
- Ezeket az erőforrásokat hogyan, milyen hatékonysággal, eredménnyel hasznosítja (pl.: publikus mérleg szerinti eredmény, ROI, ROA, EBITDA);
- Ez az eredmény a környezet és az erőforrások tükrében fenntartható-e;

A külső nézőpontból való vizsgálódás tipikus módszerei:

- Iparágelemzés, ország kockázat, munkaerő piaci elemzés, gazdaság földrajzi elemzések, tőzsdei teljesítményelemzések, éves jelentések stb.

3. ÁBRA: COVA SZERVEZETI MODELL ABSZTRAKCIÓS SZINTJEI I.



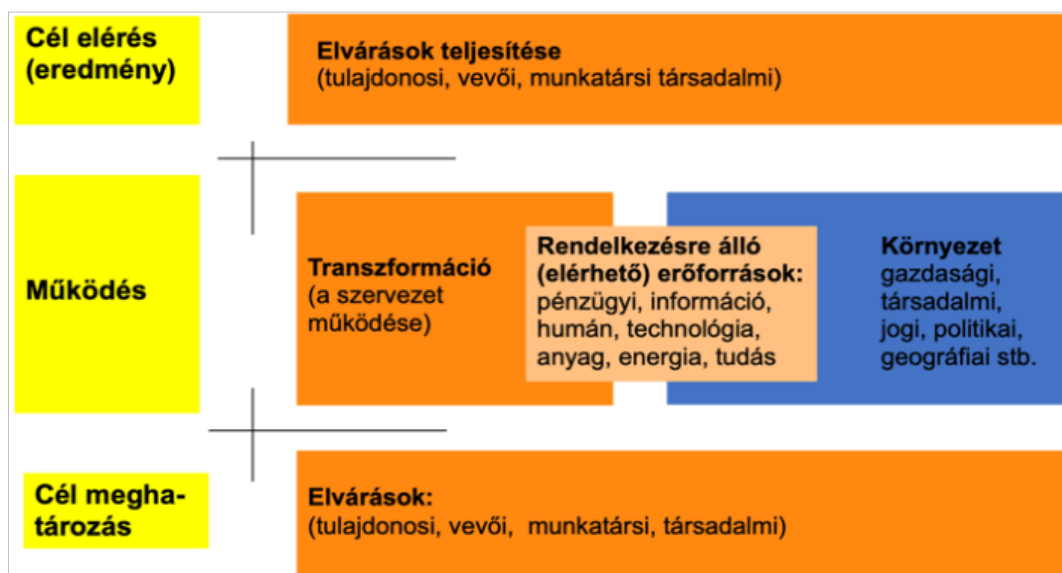
A piaci működésre is alapvetően igazak az evolúció (biológiai, etológiai) szabályai (Kieser, 1995; Mérő, 2007; Németh, 2007., 2018): egy adott ökológiai térben (niche) versengés zajlik a túlélésért. Az él túl, aki versenyelőnyhöz jut a többiekkel szemben, azaz adaptálódni képes a környezeti igényekhez. Ez a versenyelőny nem más, mint a hozzáadott érték (added value), amelyet a piacon az

ügyfelek keresnek és választásaikkal erősítik meg a versengőket, vagy épp gyengítik a nem választottakat. A hozzáadott érték megteremtésében két lényegi elem merülhet fel:

- Megtalálta-e a cég a versenyelőnyt biztosító hozzáadott értéket?
- Képes-e megvalósítani és a piacra juttatni a hozzáadott értéket a megvalósító folyamatai révén.

A hozzáadott értékteremtés folyamata az adaptálódás (megértés – válaszreakció – akció). Az evolúcióban csak spontán genetikai változások és ritkábban viselkedés eltanulás útján lehetséges fejlődést elérni. A szervezeti életben is szerepe van a spontán változásoknak. Azonban tudatosan is lehet adaptálódási folyamatot kezdeményezni az innováció (hozzáadott értékteremtés), vagy a változásmenedzsment folyamatokon keresztül, ahol a megvalósítási folyamatok adaptálhatók a környezethez. Eddig a transzformációt „fekete doboznak” tekintettük, most nézzünk bele a fekete dobozba!

4. ÁBRA: COVA SZERVEZETI MODELL ABSZTRAKCIÓS SZINTJEI II.



Mivel nincs olyan zárt rendszer, amely kiegyensúlyozott energiafelhasználással képes működni, ezért fontosak a folyamatosan megújuló erőforrások. Minden szervezet nyitott rendszer (Bertalanffy, 1979), nem csak az erőforrások szükségesek egy szervezet sikeréhez. Schumpeter ehhez azt is hozzá teszi, hogy attól lesz sikeres egy vállalkozó, hogy a rendelkezésre álló erőforrásokat újszerűen képes egymáshoz illeszteni (Schumpeter, 1980).

Az, hogy egy erőforrás rendelkezésre áll, még nem biztos, hogy elérhető vagy hogy valóban felhasználják. Itt többféle erőforrással is számolhatunk (explicit / tudatos / materiális és tacit / implicit / tudattalan / immateriális): pénzügyi, információ, humán, technológia, anyag, energia, tudás. Fontos, hogy itt már a vállalkozásban lévő kompetenciáktól függ, hogy milyen áron jutnak az erőforrásokhoz. Ez felveti a mérethatékonyság kérdését is adott termelési kérdésekben.

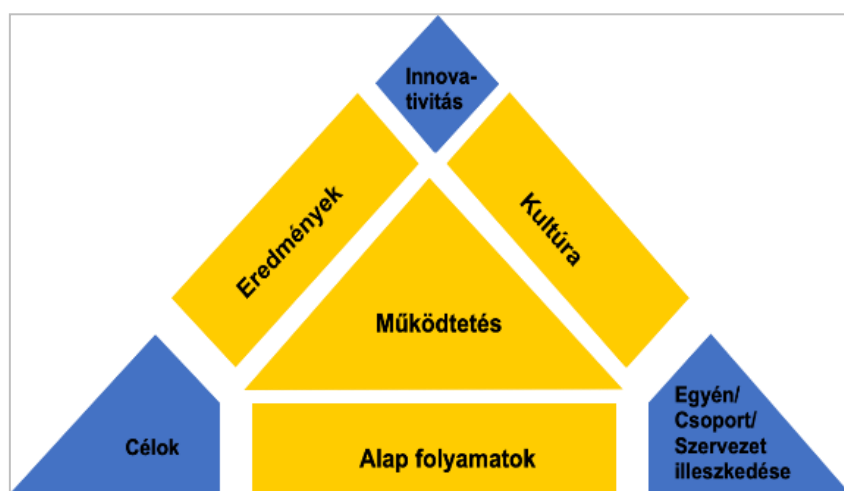
Ahogy korábban jeleztük, a vizsgált objektumunk egy olyan adott mezőben jött létre, amelynek a környezete is vizsgálható és megértést igényelnek a jelenségei (pl. PESTEL, Porter 5 versenyzős elemzés). A mezőben megjelenhetnek bizonyos kulturális kérdések is (nemzeti, geográfiai, szervezeti, iparági).

Az alábbi esetekben az erőforrások rendelkezésre állnak, de a nyilvánvalónak tűnő megoldás még sem eredményez sikert: Indiában hiába sok a tehén (ezt éles szemmel észlelte egy húsfeldolgozó), de mivel szent állat, ezért érinthetetlenek a tehenek levágás és étkezési szempontból. Afrika egyes területein hiába van kevés embernek cipője (emiatt nagy piaci potenciállal bír), nehéz terep az eladás szempontjából, mert az emberek cipőviselésre szoktatása komoly befektetéseket igényelhet.

Szabadszem (belső) nézőpont

Ez a nézőpont már egy értelmezési szinttel közelebb van a vizsgált szervezethez (ez az un. „szemüveg”, vagy „szabadszem” nézőpont). Ez a szint már a kvalitatív elemzésről szól, itt nem elégséges információ a mennyiségi adat. Egy szervezet működésének megértéséhez a következő elemek szükségesek (5. ábra):

5. ÁBRA: COVA SZERVEZETI MODELL HÁROMSZÖGE.



Célok

A szervezetek jól vagy rosszul definiálják céljaikat. A Cova szervezeti modell keretei között a célok definiálják azt a kívánt állapotot, eredményt, hatást, amely elérése érdekében a szervezet az eszközöket, és erőforrásait működteti, használja. A célok adnak irányt a szervezet tevékenységének, folyamatainak.

A célrendszer vizsgálata az alábbi szempontokra terjed ki:

- szervezeti célok ismerete (mennyire ismertek a szervezet tulajdonosainak, vevőinek, munkavállalóinak a céljai, illetve milyen mértékben ismertek a szervezettel szemben megfogalmazott társadalmi elvárások);
- az operatív működési célok ismertsége;
- a cél rendszer minőségi vizsgálata keretében nézzük a célok lebontottságát: „létezik-e a stratégiai célok lebontása éves célokra és azoknak vannak-e további bontásai?”, illetve vizsgáljuk, hogy a célok mennyire állandóak;
- az egyéni célok minőségi vizsgálata során azt vizsgáljuk, hogy azok mennyire felelnek meg a „látótengely” kritériumnak (világosság, igazságosság és következetesség, kiszámíthatóság: lehetőség a célelérésére, gyorsaság, ésszerűség), másik megközelítésben SMART-e a célrendszer (Doran, 1981).

- ha megvannak a célok, azok kommunikációja, az érintettekkel való egyeztetése, elfogadtatása megtörtént-e?

Folyamatok

A szervezet tehát olyan célokat definiál, amelyeket akciókkal, illetve cselekmények mentén igyekszik megvalósítani, ezek lesznek a folyamatok. A Cova szervezeti modell keretei között: az alapfolyamatok a szervezet stratégiai (alap) tevékenységéhez kapcsolt folyamatok: azok a tevékenységek, amelyek a hozzáadott értéket teremtik. Ezek a folyamatok határozzák meg a végtermék / szolgáltatás minőségi és mennyiségi jellemzőit. A vállalatra jellemző funkcionális humánkompetenciák ezekben a folyamatokban hasznosulnak, jellemzően a folyamat elején és a végén a külsők (beszállítók / vevők) állnak és alapvetően meghatározzák a vevői elégedettséget és a gazdasági eredményességet (profitot). A Cova diagnosztikai modell keretein belül alapfolyamatokat hat szempont szerint vizsgálhatjuk, ezek:

- az alapfolyamatok dokumentáltsága (tekintettel az alapfolyamatok számbavételének a teljes körűségére és a dokumentáció minőségére);
- a folyamatfelelősségek rendszere;
- az alapfolyamatok mérési rendszere;
- az alapfolyamatok megismételhetősége;
- az alapfolyamatok elemzése, fejlesztése és
- az alapfolyamat menedzselésének rendszere.

Eredmények

A célok folyamatok mentén történő elérésének igyekezete az eredményben nyilvánul meg. Az eredményeknél vizsgáljuk egyrészt az érintettek elvárásainak teljesülését:

- tulajdonosi (rövidtávú üzleti eredményesség és a hosszú távú vagyonnövekedési) elvárások teljesülése;
- vevői elvárások teljesülése;
- munkatársi elvárások teljesülése;
- társadalmi elvárások teljesülése.

másrészt az eredmény fenntartásának stabilitását, melynek jellemzésére a Cova modell a következőket használja:

- a vevői kör stabilitása (az árbevétel biztonsága);
- a beszállítók stabilitása (a beszállítás minősége állandósága, a folyamatok stabilitása);
- munkatársak körének stabilitása (a működés, a termelés minősége állandósága, a folyamatok stabilitása);
- környezet stabilitása.

Kultúra

A legtöbb kultúra koncepció szerint az eredmény / teljesítmény nagyban függ a kultúra minőségétől. (pl. Kotter, 2008, Schein, 2009; Denison, 1990; stb.). A Cova szervezeti modellben a kultúra egy adott közösség által közösen alkalmazott észlelési- és ingerfeldolgozási keretrendszer, amely a közösen alkalmazott válaszkészletet is magában hordozza. A kultúra erőssége határozza meg, hogy mennyiben írja felül az egyéni, vagy máshonnan származó működéseket (észlelés, feldolgozás, válaszadás) (Németh–Gyulay, 2003; Németh, 2004, 2018).

A Szerda szervezeti diagnosztikai modellkeretein belül, a kultúra vizsgálatához Hofstede publikált modelljét használjuk, amelynek elemei:

- **Teljesítményorientáció:** a folyamatorientáció vs. eredményorientált skálán helyezi el a szervezetet aszerint, hogy a folyamatokra, vagy az eredményekre koncentrálnak inkább.
- **Emberi perspektíva:** a munkakör vs. személy skálán helyezi a szervezetet aszerint, hogy a munkavállaló (mint szerep), vagy az egyén (mint személy) a fontosabb.
- **Identitás:** a vállalat vs. szakmaiság skálán helyezi a szervezetet aszerint, hogy a munkatársak a vállalatukkal azonosítják magukat, vagy inkább a szakmai végzettségükkel.
- **Nyitottság:** a nyitott vs. zárt skálán helyezi a szervezetet aszerint, hogy a környezet mennyire befogadó, vagy az ideális alkalmazott meghatározott prototípusa létezik, és az új belépők nehezen tudnak alkalmazkodni.
- **Ellenőrzés:** a rendszer által meghatározott vs. önellenőrző skálán helyezi a szervezetet aszerint, hogy a munkatársak ellenőrzése a szervezet által kialakított rendszeren keresztül rigiden történik-e vagy az egyének, teamek maguk alkotják a szabályokat és ellenőrzik tevékenységüket.
- **Rugalmasság:** a normatív vs. pragmatikus skálán helyezi a szervezetet aszerint, hogy jól meghatározott sztemdekkkel szabályozzák az ügyfélkapcsolatokat vagy gyakorlatiasan alkalmazott folyamatok révén, amelyek a vevői elvárások alapján vannak kialakítva.

Innováció

A közép és hosszú távú fennmaradás és a fejlődés (nem feltétlenül növekedés, lásd Schumacher, 1991) szempontjából elengedhetetlen az innovativitásra való alkalmasság/képesség/akarat vizsgálata. Az innováció meghatározására többféle megközelítést követünk:

- Az innováció (EU definíció szerint, lsd. Oslo, Frascati, OECD stb. kézikönyvek) egy ötlet átalakulása vagy a piacon bevezetett új, illetve korszerűsített termék, vagy az iparban és kereskedelemben felhasznált új, illetve továbbfejlesztett műveletté, vagy valamely társadalmi szolgáltatás újfajta megközelítése.
- Az innováció (EFQM): Az ötletek gyakorlati átalakítása új termék, szolgáltatás, folyamattá, rendszerré vagy társadalmi együttműködéssé.
- Az erőforrások újszerű, újrendezése, vagy a szervezet újszerű működtetése, amely versenyelőnyt okoz adott piaci környezetben. Ez egyfajta nem konvencionális szervezeti működtetés (Csigás–Németh, 2015; Németh, 2009, 2017, 2018)

A Cova szervezeti modell keretein belül, innovativitásnak nevezzük a szervezet működésének bármely területén megjelenő újítási, megújulási fejlesztési képességet és annak kiaknázását. Az innovativitás nem csak a termékek megújítását, fejlesztését jelenti, hanem a folyamatok, a működés fejlesztését is.

Az evolúciós megközelítésben a fejlődés spontán változáson keresztül jön létre. A szervezeti világra is részben értelmezhető ez, azaz lehetséges, hogy egy fejlemény a véletlen műve, amely meggyökeredzik a vállalati kultúrában, folyamatokban. Ezen túllépve azonban, az innováció lehet tudatos döntések sorozata is, amely változásokat generál. A szervezeti innováció fogalmát ezért

kiterjesztjük a változásra való hajlandóságra és az alkalmasságra, amely így már hozzájárul egy sikeres vállalat hosszú távú sikerességéhez, fennmaradásához is. (Németh, 2018).

A definíció alapján 'Szerda szervezetdiagnosztikai modell' keretein belül vizsgáljuk az innováció menedzsment rendszerét, amely kiterjed az innovációnak, mint erőforrásnak a formális (tudatos, szisztematikus) kezelésére (ötletek generálásában, menedzselésében, elismerésében és megvalósításában), így képet kapunk:

- az innováció-menedzsment rendszer érettségéről, az innovációért viselt felelősség meghatározottságáról és szintjéről a szervezetben;
- Az innovativitás eredményességéről az innovatív ötletek elfogadási arányát vizsgálva kapunk képet;
- vizsgáljuk az innovációra fordított források nagyságát és az innovativitás szervezeti / stratégiai szintű hasznosulását.

Egyén, csoport, szervezet

Az egyén, a csoport és a szervezet illeszkedése leginkább a három entitás együttes működéséről szól. Elakadások lehetnek mindhárom szinten és a szintek közötti dinamikában is, amelyek a teljes szervezeti működésre befolyással vannak.

Egyéni szinten elakadás lehet a kompetenciahiány, az alulmotiváltság, az önértékelési problémák; csoportos szintre lépve megjelenhetnek az egyén és csoport illeszkedési zavarai (értékrend, normák, viselkedési szabályok) vagy a csoporton belüli dinamikát jelentő szerepek, csoportérési, vezetési és kommunikációs problémák. Ez utóbbinak vannak egyéni szintre visszaható jellegzetességei is pl. a konfliktus elengedési / feldolgozási képtelenség. Szervezeti szinten a technológia, a hierarchia stb. ad új jelenségeket a rendszernek. Minden szinten láthatunk legjobb gyakorlatokat, amelyek megoldásához kompetenciák szükségesek (tudás, készség-képesség, attitűd).

A Szerda szervezetdiagnosztikai modell keretein belül vizsgáljuk az egyént, a csoportot és a szervezetet, mint elakadási lehetőségeket. Ez szerteágazó dimenziója a szervezetnek: itt lehetnek olyan HR kérdések, mint: megfelelő embert a megfelelő helyre. Ezek a dilemmák felvetik, hogy a tisztában vagyunk-e a folyamatokkal. Ebből következnek további kérdések: mit tett a cég az ember-gép, azaz a folyamatok illeszkedéséért. Ha még tovább haladunk, akkor vezető-beosztott kérdéseket találunk: kompetens-e a vezetőnk, aki a kontingencia elméletnek megfelelően figyelembe veszi

- a feladatot,
- a vezetettek csoportját és annak életciklusát,
- a környezetet (kultúra, folyamat, szabályozás, policy, piac, versenytársak, a mezőt stb.),
- a saját képesség és készség határait.

Ezeken túl fókuszálunk a vezetői hatékonyság elérési módszertanára: képes-e olyan feltételeket építeni, amelyben hatékonyan lehet dolgozni? Ide tartozik a már szervezeti szintű illeszkedést mutató kulturális kérdéskör, továbbá a szervezeti szintű rendszerek illeszkedése (teljesítményértékelés, jutalmazás, büntetés stb.) A megközelítés pontosítását modellünk újdonsága és hozzáadott értékeként a következő tanulmányunkban fejtjük majd ki mélyebben.

Működtetés

Az egész rendszert a működtetés közepén fogja össze. Ezen olyan tudatos, aktív beavatkozásokat értünk, amely az előbbieket értelmezi, definiálja, összefogja, koordinálja és támogatja. A Cova

szervezeti modell keretei között a működtetés, a szervezet működését alkotó alap-, támogató- és vezetési folyamatok hatékony és eredményes vezetése, menedzsmentje.

A vezetés (leadership): képessé teszi a szervezetre arra, hogy a szervezet tagjainak viselkedését befolyásolja a szervezet céljainak eredményes és hatékony elérése érdekében (Bass–Bass, 2009). A diagnosztikai modellben a vezetés keretein belül olyan elemeket vizsgálunk, mint az

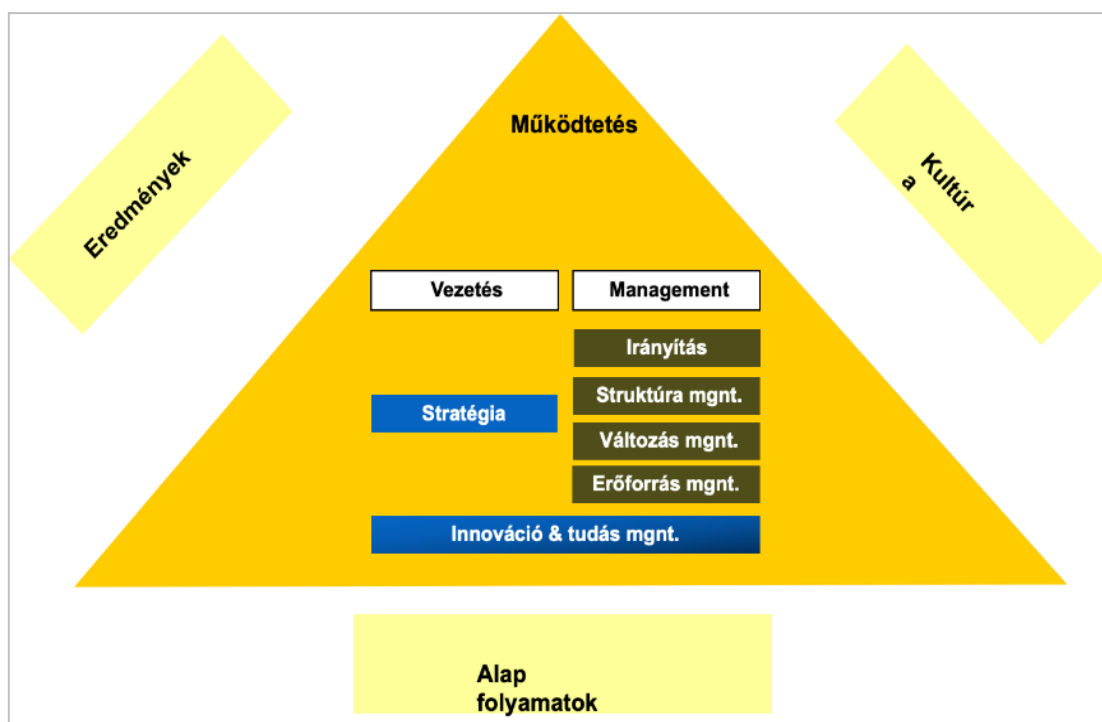
- iránymutatás, vagyis a jövőkép kialakításának képessége;
- a vezető mozgósító / motiváló ereje és
- az elkötelezettség kialakításának intézmény rendszere.

A modellértelmezésben a management funkció képessé teszi a szervezetet arra, hogy a rendelkezésre álló, illetve megszerezhető erőforrásokat (anyagi, nem anyagi, pénzügyi, humán, információ) megtervezze, megszervezze, és felhasználásukat irányítsa. Elemeit stratégiai és operatív szinten is vizsgáljuk:

- tervezés (stratégiai tervezés és a napi működés operatív tervezése);
- szervezés (szervezet-, változás- és kapacitásmanagement);
- irányítás (a megvalósulás ellenőrzése: a stratégiai kontrolling, és a napi működés ellenőrzése: az operatív kontrolling). (Pataki, 1999)

Sarokkövek nélkül egy szervezet, mint rendszer alapfolyamatokon keresztül eredményeket állít elő, amelyet a működtetés definiál. Mindez úgy valósul meg, ahogy azt a szervezeti kultúra lehetővé teszi. Az előbbi képen a sarokkövek (célok, innovativitás, egyén–csoport–szervezet illeszkedése) előfeltételei, következményei a működésnek. Ezekről már úgy gondolkodunk, hogy minőségeket is képviselnek. Vagyis a célok definíciójának képessége és annak milyensége meghatározza a szervezet adaptálódásban való sikerességét.

6. ÁBRA: COVA SZERVEZETI MODELL HÁROMSZÖG SAROKKÖVEI ÉS BELSŐ SZERKEZETE



A teljes keretmodellben el tudunk helyezni és magyarázni tudunk minden szervezeti jelenséget és eszközt, amelyet eddigi tapasztalataink alapján számba vettünk, így koherens és egészséges képet kapunk a szervezeti működésekről.

Érvényesség ellenőrzése és visszajelzések

A Cova modellt közel tíz éve alakítottuk ki, a modellből levezetett kérdőívvel szervezet és vezető-fejlesztési tanácsadóként dolgoztunk. Ahol használtuk és az eredményekből visszajelzést adtunk a döntéshozóknak, ott minden esetben változást generált a visszajelzés: a diagnosztikai eszközt és a modell hitelesnek és befogadhatónak találták. Minden diagnosztikai folyamatnak egyik fő funkciója, hogy változásra energizáljon és megmutassa, hogy mely területeken kell intervenciókkal élni. Modellünk minden esetben projekciós felületet adott arra, hogy adatok és tények mentén megszülessen a helyzetértékelés, azaz az EBM (Evidence Based Management) első lépést megtehetjük. Az adatalapú szervezetértékelés, szervezet menedzsment és szervezetfejlesztés az utóbbi évtizedben jelentősen növekvő alkalmazott tudományággá nőtte ki magát (Németh kiadás alatt, Barends-Rousseau, 2018; Németh–Magos, 2018; Pfeffer–Sutton 2006a; Rousseau, 2006; Rynes–Bartunek, 2017; Tranfield et al., 2003). Mi is hiszünk abban, amit Drucker képvisel: csak azt tudjuk irányítani, amiről adatunk van, amit mérünk. Az adathoz való hozzájutáshoz a hivatkozott kérdőíves módszer kiválóan alkalmazható.

Paul Meehl (1954) a klinikai diagnosztizálás módszertanát és prediktív erősségét vizsgálta. Megállapította, hogy két út lehetséges az ítéleteken, intuíción alapuló „klinikai”, valamint az ezzel szembeállított „mechanikus” módszer. Ez utóbbi esetében formális logikai algoritmusok (döntési szabályok) mentén alakul ki egyfajta leírása az adott helyzetnek. Azt találta, hogy a mechanikus megközelítés legalább olyan erős, ha nem erősebb, pontosabb előrejelzéseket adott, mint a klinikai módszertan. Eredményeit azóta többen megismételték szigorú tudományos követelményeknek megfelelő körülmények között, így már 130 kutatás eredményei alapján is megerősítést nyert Meehl kijelentése (Dawes, et al, 1989; Grove et al, 2000).

A Corporate Values Kft. szakértőinek vállalása, hogy hasonló módon hozzon létre egy olyan mechanikus diagnosztikai eszközt, amely a vizsgált szervezetekre pontos és erős állításokat tesz. A diagnózist arra használja a tanácsadó, hogy megtervezze a szükséges intervenciókat annak érdekében, hogy a szervezet hatékonyabb, fenntarthatóbb működésével elérhessen egy magasabb minőségű működési szintet. A diagnosztika modellhez szükség volt sajátos munkadefiníciók bevezetésére is. (ld. Melléklet).

Korlátozások és tesztelméleti felvetések

Egy évtizede gyűjtjük a kérdőív adatait, és sikeresen alkalmaztuk az eszközt, amely kielégítette az ügyfeleink és a felhasználó tanácsadók adatigényét is kielégítette. Az eddigi alkalmazás során nem volt lehetőségünk keresztérvényesség vizsgálatokat megvalósítani. Egy kérdőív, vagy teszt esetében a megbízhatóság és az érvényesség az, amit hitelességként fel tud mutatni. Az érvényesség tekintetében azt teheti a tanácsadó, hogy azon fogalmakat, amelyekkel a kérdőív dolgozik, közösen értelmezi, definiálja az ügyféllel, azaz a mérési célponttal. A megértés és pontos fogalom használat pontosítja a válaszadásokat és így a válaszadás minőségét is. A megbízhatóság tekintetében nehezebb a dolgunk, hiszen egy dinamikus jelenség jellemzőit kívánjuk egy adott pillanatban rögzíteni, tehát a teszt-reteszt megoldások nem jöhetnek szóba. Azonban a megbízhatóságot elérhetjük azzal, hogy a szervezet több szereplőjét, több hierarchia szintről és területről bevonjuk a válaszadásba. Ezzel kiegyenlíthető és megbízhatóbbá tehető az adatok minősége.

Következtetések

A modell kidolgozásának célja az volt, hogy a közkézen forgó szervezeti modellekből újat alkossunk. A megközelítéstől elvártuk, hogy egyszerűsítse életünket, tegye azt hatékonyabbá azzal, hogy ne kelljen párhuzamos diagnosztikai eszközöket használnunk.

Áttekintettünk és elemeztünk a szakirodalomban utolérhető szervezetdiagnosztikai és szervezeti modelleket. Kidolgoztunk azt a megközelítést, amely szervezeti diagnosztikai eszközként alkalmazható arra, hogy adatalapú visszajelzést adjunk a szervezet vezetőinek. Ezt közösen értelmezve elindulhat egy, a szervezet érdekeit szolgáló transzformációs folyamat.

A célunk volt, hogy a mérőeszköz hőtérképet adjon arról, hova érdemes első körben nyúlnunk, ha a működésre vagyunk kíváncsiak. A szervezetben vannak összefüggő, egymással kapcsolatban lévő jelenségek, amelyek ismerete szükséges ahhoz, hogy az adatokat értelmezni és a további lépéseket tervezni lehessen. A korábbi elérhető szervezeti modellekhez képest az újdonságot a szervezetpszichológiai megközelítésből származó egyén - csoport - szervezet illeszkedését jelentő dimenzió jelentheti a Cova-Szerda szervezetdiagnosztikai modellben.

A fejlesztő folyamat közben arra is rájöttünk, hogy nem elégséges egy statikus szervezeti modell kidolgozása. A szervezetek virulensen változó környezetben működnek és maguk is folyamatos változásban vannak. Ennek következtében egy szervezeti életciklus, vagy főbb életállomás modellt is ki kellett dolgoznunk. Azt figyeltük meg, hogy a különböző stációkban lévő cégeknél egyes a szervezeti modellünkben lévő elemek sokkal erősebben, míg mások alul működést mutatnak, holott ez a működési profil adott élethelyzetben teljesen megfelelő. Ezért fontos, hogy ne csak az adatokat nézzük adott helyzetben, hanem a kontextust is.

Következő lépésként az eszköz továbbfejlesztése érdekében a szakirodalom azon részét tanulmányozzuk, amely a szervezeti sikerességhez és bukásokhoz vezető utakat elemzi. Ennek tanulságait beépítjük a Cova szervezeti modell konstrukcióba, amely így még hatásosabbá teszi majd a kérdőívet.

Melléklet

(A diagnosztikai modellhez szükséges munkadefiníciók.)

A szervezeti vizsgálat szempontjai munkadefiníciók

Innováció

A szervezet működésének bármely területén megjelenő újítási, fejlesztési képességet és annak kiaknázását. Az innovativitás nem csak a termékek megújítását, fejlesztését jelenti, hanem a folyamatok, a működés fejlesztését is. (Innováció: Az ötletek gyakorlati átalakítása új terméké, szolgáltatássá, folyamattá, rendszerré vagy társadalmi együttműködéssé. (EFQM)

Célok

A célok definiálják azt az állapotot, eredményt, hatást, amely elérésére érdekében a Szervezet az eszközeit és erőforrásait működteti, használja. A célok adnak irányt a Vállalat tevékenységének, folyamatának.

Alapfolyamatok

Az alapfolyamatok a vállalat stratégiai (alap) tevékenységéhez kapcsolt folyamatok. Azok a tevékenységek alkotják, amelyek az értéket teremtik, tehát

- ezek a folyamatok határozzák meg elsősorban a végtermék/szolgáltatás jellemzőit (minőség, mennyiség),
- a vállalatra jellemző funkcionális humán kompetenciák ezekhez a folyamatokban hasznosulnak
- jellemzően folyamat elején és a végén a külsők (beszállítók/vevők) állnak
- és alapvetően meghatározzák a vevői elégedettséget és a gazdasági eredményességet (profitot)

Működtetés definíciója

A szervezet működését alkotó alap, támogató és vezetési folyamatok hatékony és eredményes menedzselése és vezetése. A vezetés képessé teszi a szervezetre arra, hogy a szervezet tagjainak viselkedését befolyásolása a szervezet céljainak eredményes és hatékony elérése érdekében. A management funkció képessé teszi a szervezetet arra, hogy a rendelkezésére álló, illetve megszerzhető erőforrásokat (anyagi, nem anyagi, pénzügyi, humán, információ) megtervezze, megszervezze, és felhasználásukat irányítsa.

Eredmények

A szervezet működésének az outputja, amely a szervezet hozzáadott értékét fejezi ki. A tulajdonosi, vevői, munkatársi, társadalmi elvárások teljesülésében

Kultúra

A kultúra egy adott közösség által közösen alkalmazott észlelési, inger feldolgozási keretrendszer, amely a közösen alkalmazott válaszkészletet is magában hordozza. A kultúra erőssége határozza meg, hogy mennyiben írja felül az egyéni, vagy máshonnan származó működéseket (észlelés, feldolgozás, válaszadás).

A SZERVEZETI MŰKÖDÉS MODELLKONCEPCIÓJA

Terület	Részterület 1 szint (Lookfor)	Részterület 2. szint (Lookat)	Vizsgált elemek (McÉrtékelési szint)	Vizsgált elemek (szakértői szint)
INNOVÁCIÓ	Innováció menedzsment rendszer	Az innováció, mint erőforrás formális (tudatos, szisztematikus) kezelése (ötletek generálásában, menedzselésében, elismerésében és megvalósításában)	Innováció-menedzsment rendszer érettsége	A rendszert használók száma / összes alkalmazott Rendszer ismertsége Dolgozói elégedettség a rendszerrel Az alkalmazott rendszer felülvizsgálata, fejlesztése az elmúlt 2 évben
		Innovációért viselt felelősség meghatározottsága és szintje	Innováció-menedzsment integrálása a formális felelősségi rendszerbe	Az elmúlt 3 évben végzett felülvizsgálatok eredményei Adott innovációhoz mentor / gazda dedikálása
	Innovativitás eredményessége	Innovatív ötletek elfogadási aránya	Innováció bátorítása	Javaslatok száma, db/év Javaslatok átlagos száma, db / fő / év Legaktívabb javaslattevők aránya, top 10 javaslattevő száma/összes alkalmazott Dolgozói elégedettség a kapott visszacsatolással
	Innováció stratégiai szinten való kezelése	Innovációra fordított források nagysága	Erre tervezett anyagi források nagysága	Saját terv / tény összehasonlítás Iparágra jellemző K+F arány
		Innovativitás szervezeti/stratégiai szintű hasznosulása	Innováció piaci hasznosulási aránya	Terv / tény összehasonlítás
	Önismeret, kitekintés	Piacismeret, versenytársak ismerete	Annak vizsgálata, hogy hogyan értékeli a válaszadó az iparághoz képest milyen szinten áll szervezet innovativitása	Legfontosabb három versenytárs három innovációs adata (termék, szolgáltatás és működés fejlesztése)

Terület	Részterület 1 szint (Lookfor)	Részterület 2. Szint (Lookat)	Vizsgált elemek (McÉrtékelési szint)	Vizsgált elemek (szakértői szint)
CÉLOK	A szervezeti célok ismerete	Tulajdonosi célok ismerete Társadalmi elvárások ismerete Munkavállalói célok ismerete Vevői célok ismerete	Az érintettek (stakeholderek) céljai mennyire ismertek a Szervezet számára	Az érintettek (stakeholderek) céljait milyen szinten veszik figyelembe a Szervezetben a Stratégiai és Operatív célok definiálása kor.
	A működési célok ismertség		Mennyire ismertek (milyen mélységben) a Szervezeti célok a szervezetben.	Mi az oka a?
	A cél rendszer minősége	A célok lebontottsága (a stratégiai célok lebontottsága éves célokra és az éves célok lebontottsága) A célok állandósága	Milyen mélységben vannak lebontva a stratégiai célok, és a cél felelősségek rendszere mennyire pontos. A szervezeti célok mennyire állandóak, a szervezetnek van-e ideje „alkalmazkodni és megvalósítani”	A célok mennyire konzisztensek: az egyes egységek számára definiált célok kölcsönösen erősítik-e egymást, illetve a szervezeti cél (szuper orientált cél) megjelenik-e minden szervezeti egység célrendszerében
	Az egyéni célok minősége		A kitöltő egyéni céljai: Pontosan meghatározottak Kihívóak, de elérhetőek Relevánsak és ésszerűek Közösen megállapítottak” A sikeres teljesítés utáni visszajelzés mindig legyen dicséret is egyben.	Az elmúlt években a milyen szinten (%-ban) teljesültek a management bónusz feltételek? Mi az oka, mi a bónusz kiírás valós gyakorlata?

Terület	Részterület 1 szint (Lookfor)	Részterület 2. szint	Vizsgált elemek (McÉrté- kelési szint)	Vizsgált elemek (szakértői szint)
ALAP FOLYAMATOK				
	Az alap folya- matok doku- mentáltsága	A számbavétel tel- jes körűsége Az alap folyamatok dokumentációja	Minden lényeges (alap) fo- lyamat ismert-e és doku- mentált-e	Milyen a dokumentáció minősége? Milyen mélységű a dokumentáció és mennyire naprakész?
	A folyamatfele- lősségek rend- szere		Kik a felelősek az egyes fo- lyamatok irányításáért, eredményességéért, ellen- őrzéséért, fejlesztéséért?	A folyamat felelősségek és a szer- vezet funkcionális felelősségeinek milyen a viszonya illetve a mátrix jellegű kettősségből adódó konflik- tusokat hogyan kezeli a szervezet?
	Folyamatok mérési rendszere		A folyamatok hoz kapcsolt mérési rendszer lehetővé teszi - e az időben történő beavatkozást a folyamatok működésében	Milyen mechanizmusokon keresz- tül történik a beavatkozás, milyen hatékonysággal?
	Folyamatok megismétel- hetősége		Az alap folyamatok meny- nyire stabilak?	
	Folyamatok elemzése, fej- lesztése		Milyen elvek alapján fogla- koznak az alapfolyamatok fejlesztésével?	Miként valósulnak meg a fejleszté- sek
	Folyamat me- nedzsment rendszer			Hogyan integrálják a az újonnan megjelenő folyamatokat

A SZERVEZETI MŰKÖDÉS MODELLKONCEPCIÓJA

Terület	Részterület 1 szint (Look-...)	Részterület 2. szint	Vizsgált elemek (McÉrtékelési szint)	Vizsgált elemek (szakértői szint)
MŰKÖDTETÉS	Vezetés	Iránymutatás (a jövő-kép kialakítása)	Létezik-e a Szervezet küldetése, stratégiája, definiáltak –e az értékei.	A Szervezet küldetése, stratégiája, értékei, konzisztensek-e? Valóban ezek szerint működik-e a szervezet?
		A vezető mozgósító/ motiváló ereje	Általában a vezetés szerepe milyen az elkötelezettség kialakításában	Milyen vezetői kompetenciák szükségesek a szervezetben? Ezek Definiáltak-e, illetve fordítanak-e figyelmet ezek fejlesztésére?
		Az elkötelezettség kialakításának intézmény rendszere		Az elkötelező ösztönzés modell elemei milyen szinten vannak jelen a szervezetben: A munka minősége Megfogható juttatások Jövőbeli fejlődési lehetőségek Támogató munkakörnyezet Kihívások / értékek Munka/magánélet egyensúlya
	Management	Tervezés Stratégiai tervezés (stratégiai szint) A napi működés tervezése / szervezése (operatív szint)	A stratégiai terv megléte vagy nem léte (erre az előző kérdések alapján már választ kaptunk.) Létezik-e a termelés / szolgáltatás ütemezésére valamilyen rendszer?	Milyen a stratégiai terv definiáltsága, minősége? Milyen a színvonalú a termelés /szolgáltatás tervezés illetve milyen az integráltsága a kapcsolódó rendszerekkel
		Szervezés Szervezet management (stratégiai szint) Változás management (stratégiai szint) Kapacitás management (operatív szint)	Milyen a szervezetben a feladatok és a felelősségek definiáltsága. Az elmúlt időszak szervezeti változásainak megvalósulása illetve erőforrás ráfordítása. Milyen a szervezet kapacitás kihasználtsága?	A szervezeti struktúra hogyan illeszkedik a működéshez a piachoz, a stratégiához (12 kérdés)
		Irányítás A megvalósulás ellenőrzése (stratégiai kontrolling) A napi működés ellenőrzése (operatív kontrolling)	Mi jellemzi a szervezet stratégiai, illetve operatív kontrolling rendszerét: milyen a jellege ellenőrzés színvonala, eredményessége?	Milyen a stratégiai és operatív kontrolling működésének intézmény rendszere?

Terület	Részterület 1 szint	Részterület 2. Szint (Lookat)	Vizsgált elemek (McÉrtékelési szint)	Vizsgált elemek (szakértői szint)	
EREDMÉNYEK	Az érintettek elvárásainak teljesülése	Tulajdonosi elvárások teljesülése Üzleti eredményesség (rövidtávú) Vagyonnövekedés (hosszú távú)			
		Vevői elvárások teljesülése			
		Munkatársi elvárások teljesülése			
		Társadalmi elvárások teljesülése			
	Az eredmény fenntartásának stabilitása	Vevők stabilitás (árbevétel biztonsága)	Vevőkör stabilitása		
		Beszállítók stabilitása (minőség állandósága, folyamatok stabilitása)	Beszállítók stabilitása		
		Munkatársak körének stabilitása (minőség állandósága, folyamatok stabilitása)	Fluktuáció		
		Környezet stabilitása		Mennyire stabil a gazdasági / jogi / szabályozási / politikai / stb. környezet?	

A SZERVEZETI MŰKÖDÉS MODELLKONCEPCIÓJA

Terület	Részterület 1 szint (Lookfor)	Részterület 2. Szint (Lookat)	Vizsgált elemek (McÉrtékelési szint)	Vizsgált elemek (szakértői szint)
KULTÚRA	Teljesít- mény-orientáció	flyamatorientáció eredményorientált	- A folyamatokra helyeződik a figyelem, vagy az eredményekre koncentrált	
	Emberi perspektíva	munkakör – személy	A munkavállaló, mint vagy az egyén a fontosabb	
	Identitás	vállalat – szakmaiság	A munkatársak a vállalatukkal azonosítják magukat vagy a szakmai végzettségükkel	
	Nyitottság	nyitott – zárt	A környezet befogadó. Vagy az ideális alkalmazott meghatározott prototípusa létezik, és az új belépők nehezen tudnak alkalmazkodni.	
	Ellenőrzés	rendszer által meghatározott – önellenőrző	Az ellenőrzés a szervezet által kialakított rendszeren keresztül rigidén történik. Vagy az egyének, teamek maguk alkotják a szabályokat és ellenőrzik tevékenységüket	
	Rugalmasság	normatív – pragmatikus	Jól meghatározott sztemderdekkkel szabályozzák az ügyfélkapcsolatokat. Vagy gyakorlatiasan alkalmazott folyamatok, amelyek a vevői elvárásokra vannak kialakítva.	

Az alkotómunka során nagy számú szakirodalmi hivatkozással dolgoztunk, amelyek hatással voltak a modell kialakítására. Az alábbiakban a dolgozatunkban közvetlenül meghivatkozott művek találhatóak.

Irodalomjegyzék:

- Aguinis, H. (1993): Action research and scientific method: Presumed discrepancies and actual similarities. *The Journal of applied behavioral science*, 29. 4. 416-431.
- Aguinis, H. - Solarino, A. M. (2019): Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. *Strategic Management Journal*, 40. 8. 1291-1315.
- Aguinis, H. - Ramani, R. S. - Cascio, W. F. (2020): Methodological practices in international business research: An after-action review of challenges and solutions. *Journal of International Business Studies*, 51. 9. 1593-1608.
- Angyal, A. (2001/1965): A neurózis és kezelése: holisztikus nézőpont. in: Szakács, F., Kulcsár, Zs. (szerk.) *Személyiségelméletek*. ELTE Eötvös, Budapest.
- Barends, E. - Rousseau, D. M. (2018): *Evidence-based management: How to use evidence to make better organizational decisions*. Kogan Page Publishers.
- Bass, B. M. - Bass, R. (2009): *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Beckhard, R. (1974): *A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei*, Közgazdasági és Jogi, Budapest
- Bertalanffy, L. (1969): Az általános rendszerszemlélet problémái. In: *Rendszerszemlélet, szerkesztette: Kindler, Kiss, Akadémiai, Budapest*.
- Cohen, B. (2006): Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15. 1. 1-14.
- Corbin, J. - Strauss, A. (2015): *A kvalitatív kutatás alapjai*. L'Harmattan, Budapest.
- Cox, J. W. - Hassard, J. (2005): Triangulation in organizational research: A re-presentation. *Organization*, 12. 1. 109-133.
- Csigás, Z. - Németh, G. (2015): Non – Conventional Organizations – The Messengers of the future in the world of Organizations Management. *Global Journal of Management and Business Research (A)* 15. I.3. 63-71.
- Faust, D. - Meehl, P. (1989): Clinical versus actuarial judgement. *Science*, 243. 1668-1673.
- Denison, D. R. (1990): *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley - Sons.
- Doran, G. T. (1981): There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management review*, 70. 11. 35-36.
- Erős, I. (2014): *Gestalt coaching* In Kelló, (ed) *Coaching alapok és irányzatok Akadémiai, Budapest*.
- 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. 1. 19-30.
- Harrison, M. I. (2004): *Diagnosing organizations: Methods, models, and processes*. Sage Publications.
- Heinrich, D. - Herget, M. (1994): *Ökológia*. SH Atlasz, Springer Verlag, Budapest.
- Kieser, Alfred (szerk. 1995): *Szervezetelméletek*. Aula, Budapest.
- Kotter, J. P. (2008): *Corporate culture and performance*. Simon and Schuster.
- Kulcsár P. - Matolcsy, J. - Németh, G. (2016): *Stratégiai tanácsadás*. In: Poór, J. (szerk.) *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Akadémiai, Budapest. 221-246.
- Lewin, K. (1951): *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright.).
- Lewin, K. (1972a): A mezőelmélet és a kísérlet a szociálpszichológiában. 273-306 in: Lewin, K. (1972) *A mezőelmélet a társadalomtudományban*. Gondolat, Budapest.
- Meehl, P. E. (1954): Clinical versus statistical prediction: A theoretical analysis and a review of the evidence.
- Mérő, L. (2007): *A pénz evolúciója*. Tericum, Budapest.
- Németh, G. – Magos A. (2018): People Analytics – organizational data for organizational efficiency in: Hoffer, I. – Tarjani, I (eds): *Value Methodology and Management 2018*. 281-295.
- Németh, G. (2004): *A szervezeti kultúra hatása a szervezeti teljesítményre BME TDK*, Budapest.
- Németh, G. (2009): *Changing the mindset of the entrepreneur – Non Conventional Organizations* 947-951. *Erdei Ferenc Science Conference Book*.
- Németh, G. (2012): *Impossibility of attaining the perfect performance*. 15-24. *VIKEN Conference Book*.

- Németh, G. (2016): Változásmenedzsment in Poór, J. (ed) Menedzsment Tanácsadói Kézikönyv. Akadémiai, Budapest, 350-373.
- Németh, G. (2017): In search of non-conventional organizations. In fact, what we are looking for? Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat 9. 1. 15-23.
- Németh, G. (2018): Vállalkozók egyes magatartásmintázatainak kognitív megközelítése. SZIE, Gödöllő.
- Németh, G. (2021): A tény alapú szervezet vágya és illúziója. Új Munkaügyi Szemle 2021. 2. 46-52.
- Németh, G. (2007): Patterns of Business 295-299. Behaviour 6th international conference of PhD students.
- Németh, G. (2008): Corporate Abilities 173-186. FIKUSZ 2008 (Symposium for Young Researcher).
- Németh, G. - Gyulay, T. (2003): A szervezeti kultúra szerepe egyesülési és felvásárlási folyamatokban. Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 34. 7-8. 39-49.
- Pataki B. (1999): Technológiaváltások menedzselése – a változásmenedzsment alkalmazása a technológia-menedzsment területén. Műszaki, Budapest.
- Paul, J. (1996): Between-method triangulation in organizational diagnosis. The international journal of organization analysis, 4. 2. 135-153.
- Pfeffer, J., - Sutton, R. I. (2006): Evidence-based management. Harvard business review, 84. 1. 62-74.
- Porter, M. E. (1985): Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985. New York, FreePress.
- Rousseau, D. M. (2006): Is there such a thing as „evidence-based management”? Academy of management review, 31. 2. 256-269.
- Rynes, S. L., - Bartunek, J. M. (2017): Evidence-based management: Foundations, development, controversies and future. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4. 235-261.
- Schein, E. H. (2009): The corporate culture survival guide (Vol. 158). John Wiley-Sons.
- Schein, E. H. (1996): Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. Systems practice, 9. 1. 27-47.
- Schumacher, E. F. (1991): A kicsi szép. Katalizátor, Budapest.
- Schumpeter, J. (1934/1980): Theory of Economic Development, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Tranfield D. - Denyer D. - Smart P. (2003): Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. British Journal Management 14. 3. 207-222.
- Torma, K. - Csanádi, P. - Kalmár, P. - Németh G. - Noszkay E (2016): Szervezeti tanácsadás. in: Poór, J. (szerk.) Menedzsment-tanácsadási kézikönyv. Akadémiai, Budapest. 322-349.
- Varsányi J. - Virág M. (1997): Cégstratégiák piaci, pénzügyi megalapozása. Műszaki, Budapest.

KÖMÜVES ZSOLT – NAGY MÓNICA ZITA – SZABÓ SZILVIA

A VEZETÉSI STÍLUS VIZSGÁLATA MUNKAVÁLLALÓI SZEMÜVEGEN KERESZTÜL

Jelen tanulmányban 250 munkavállaló véleményét összegezve, kísérletet tettünk arra, hogy megállapítsuk, hogyan vélekednek a kutatásban megkérdezettek a vezetői stílusokról, melyiket preferálják és tapasztalataik szerint mi határozza meg az alkalmazott vezetői eszközöket. A célok elérése érdekében primer kutatást hajtottunk végre online megkérdezés módszerével. Munkánk során szem előtt tartottuk, hogy olyan tanulmány születhessen, amely a választott minta elemzése révén a vezetési stílusról, annak befolyásoló tényezőiről reális képet mutasson továbbá egy olyan információs adatbázist hozunk létre, amely a vezetők vezetéselméleti tudását mélyítheti.

Vezetői stílus fogalma, befolyásoló tényezők

Ahány szakemberrel találkozunk a menedzsment tudomány területén, annyiféle definíciót kapunk a vezetői stílusról. Hershey et al., (2001) a vezetési stílus egy tipikus viselkedési mód, amelyet egy vezető tanúsít az alkalmazottaival szemben, attól függetlenül, hogy az hatékonynak bizonyul-e vagy sem. Tulajdonképpen azt is mondhatjuk, hogy egy viselkedési minta, amely alapján a vezető megpróbálja befolyásolni a szervezet tagjait, valamint azok tevékenységét (Northouse, 2010). E gondolatokkal ért egyet Klein (2002) is, aki szerint a vezetési stílus a vezető mások által érzékelt viselkedésmintája.

Dobák (2006) felfogásában már megjelenik az interakciók szerepe a vezetés mindennapjaiban. Definíciója alapján „a vezetési stílus alapvetően a fölöttes és a beosztott közötti interakciókat jellemzi; azt a kapcsolatrendszert, amelyből megállapítható, hogy mekkora a vezetés és a beosztottak úgynevezett döntési játéktere, valamint milyenek a vezetőknek a személyiségjegyei.” E gondolatokat erősíti meg Dobák és Antal (2013) szerzőpáros, akik a fogalom magyarázatakor azt emelik ki, hogy „a vezető közvetlenül és személyesen hat a beosztottakra annak érdekében, hogy az egyéni és szervezeti célokat összehangolja.” Dienesné és Berde (2003) a hatalomgyakorlás módját értik alatta, azaz mindazoknak az eszközöknek és módszereknek az együttesét, amelyekkel a vezetők hatást gyakorolnak munkatársaikra. Dedina és Cejthamr, (2005) kapcsolódik az előző gondolathoz, ők a vezetési funkciók alkalmazásának módjával hozzák összefüggésbe a vezető stílusát. Tóthné (2000) az interakciók szerepét emeli ki. Megkülönböztet kemény (hatalmi módszerek alkalmazása jellemző) és lágy vezetési stílust (motiválást, meggyőzést, felvilágosítást használ fő alkotóerőként) a kapcsolattartás szempontjából.

Kovács (2019) az intelligencia szerepét domborítja ki. Olyan tulajdonságként definiálja, amely velünk született, de tanulható is, feltéve, ha megvan hozzá az emberben a kellő intelligencia. Goleman (2003) az előzőekhez kapcsolódva, hangsúlyozza, hogy az érzelmi-lelki tényezők játsszák a legfontosabb szerepet egy sikeres vezetési stílus kifejlesztésében. Szerinte „a vezető és a humán erőforrás közötti jó kapcsolat kialakításának leghatékonyabb eszköze az érzelmileg intelligens

Kömüves Zsolt egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.

Nagy Mónica Zita egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.

Szabó Szilvia egyetemi docens, Budapesti Metopolitan Egyetem.

A kutatás az EFOP-3.6.1-16-2016-00007 azonosító számú, Intelligens Szakosodási Program a Kaposvári Egyetemen című pályázat támogatásával valósult meg.

vezetési stílus. A sikeres vezető érzelmi intelligenciával rendelkezik”. Ez alatt azt érti, hogy a vezető saját maga és az emberi kapcsolatainak fejlesztésére képes.

Bakacsi (2004) véleménye szerint 4 tényező befolyásolja a hatékony vezetési stílust: 1. vezető és csoporttagok személyisége, 2. csoportszituáció, 3. szervezeti célok és csoportcélok, 4. környezet. Személyes véleményünk szerint a vezető motivációja hasonlóan fontos szerepet játszik e kérdés kapcsán. Érdekes néhány tisztázó kérdést megfogalmazni: milyen céljai vannak a vezetőnek a céggel kapcsolatban, hová szeretné eljuttatni a szervezetet rövid, közép és hosszútávon? Ternovszky (2003) azt hangsúlyozza, hogy a vezetési stílust befolyásoló tényezők más-más súllyal jelennek meg, de azt minden esetben igaznak véli, hogy ezek együttes hatásaként a vezetőben a „munkavállaló kollégáiról előfeltevések alakulnak ki és ezek jelentős hatást gyakorolnak a vezető magatartására, stílusára.”

Stílus elméletek

A vezetői stílus dolgozókra gyakorolt hatásának elemzéséhez vissza kell tekintenünk a vezetéselmélet alapjaira (1. táblázat).

1. TÁBLÁZAT: VEZETÉSI STÍLUS ELMÉLETEK ÉS MODELLEK ÁTTEKINTÉSE

	Klasszikus vezetéselméleti	Neoklasszikus elmélet	Személyiség központú elmélet	Kontingencialista elmélet
Képviselő	Taylor, Fayol	Lewin, Maslow, Tannenbaum-Schmidt	Michigani modell	Vroom, Yetton, Fiedler, Hersey és Blanchard
Tartalom	A szervezet hatékonysága a rendszerben és nem az emberben keresendő	A vezetési stílusokat a döntéshozatal alapján csoportosítják	A csoportosítás alapja: vezető személye, személyiségjegyei	A vezető stílusa és a vezetés feltételrendszerre közötti kapcsolat feltételeit fogalmazza meg.
Modell		Lewin kísérlet Likert egytényezős modell Tannenbaum-Schmidt hatalom részvétel elmélet	Michigani modell Ohioi Egyetem modellje Blake-Mounton modell	Vroom és Yetton normatív modell Fiedler kontingenciaelmélet Hersey és Blanchard elmélet

Forrás: (Papp G, 2020) saját szerkesztés

A klasszikus vezetéselméletek szerint a vezető-beosztott kapcsolat egy cserekapcsolat, amelynek fő célja a feladatok teljesítése és a szervezeti célok elérése. Ebben a kapcsolatban a vezető szerep fókuszja a feladatok végrehajtása, és mind a vezető, mind a beosztott akkor működik jól, ha megtalálják önmaguk érdekeit az együttműködésben (Répáczki–Juhász, 2015).

A következő fontos mérföldkövet a neoklasszikus iskola jelentette. Az elmélet képviselői a vezetői magatartás vizsgálatára helyezték a hangsúlyt (Al Danaf–Berke, 2021). A vezetési stílus magatartás alapú megközelítésének két nagyobb vonulata jelenik meg: a döntéshozatal módja és a vezető személyiségén alapuló elméletek. A döntésközpontú elméletek a vezetési stílusokat a döntéshozatal módján tipologizálják, hogyan hozzák meg az egyes vezetők döntéseiket, mennyire engednek beosztottaiknak beleszólást a döntéshozatalba (Karácsony, 2016). Így jött létre, Lewin híres kísérlete nyomán a mára már leegyszerűsített autokratikus és demokratikus vezetés. Az elmélet szerint egy vezető bevonja az érintetteket, és demokratikusan dönt, vagy minden döntést egyedül

hoz meg, és akkor autokratikusnak tekintendő, vagy magára hagyja a szervezetet és a szervezeti tagokat a döntési szituációban (laissez-faire). Likert és Tannenbaum révén megjelennek a demokratikus és autokrata vezetési stílusok újabb irányai, a döntésekbe való bevonás alapján (Kovács–Tózsér, 2017, Szabó-Szentgróti et al., 2016). Azonban ez az irányzat sem bizonyult önmagában helytállóknak.

A személyiségközpontú elméletek középpontjában a döntések centralizáltsága helyett a vezető személyisége, a vezetői figyelem került. Likert az autokratikus és a demokratikus stíluson belül két-két irányzatot jelölt meg. A keménykezdő és a jóakarató parancsolót sorolta az autokratikus, a konzultatív és a részvételi csoportvezetőt pedig a demokratikus csoporthoz. Likert tehát a feladat-központú (autokrata) és az emberközpontú (participatív) vezetői stílusokat helyezte egymással szembe két ellenpontként, és köztük több fokozatban jelölte a stílus átmeneteket.

A kutatások egyértelműen az emberközpontú, participatív vezetői stílus hatékonyságát igazolták (Csapai–Berke, 2015). Ez a tipológia épül be a későbbi ún. kontingencia modellekbe (Vroom, Yetton, Fiedler, Hersey és Blanchard), amelyek a vezető stílusa és a vezetés feltételrendszere közötti illeszkedés követelményét fogalmazták meg. Az elmélet képviselői az univerzális megoldás keresése helyett próbálták azonosítani, hogy milyen konkrét feltételek között javasolható egyik vagy másik vezetői megközelítés (Fehér, 2010). Vroom és Yetton normatív modellje szerint a vezetői magatartást a feladatstruktúrának megfelelően kell megválasztani. Fiedler kontingencia modellje a személyiségközpontú irányvonalat képviseli. Ő abból indult ki, hogy a különböző vezetési szituációkban más és más stílusok lesznek eredményesek. Megkülönböztet feladatorientált és kapcsolatorientált vezetési stílust. Hersey és Blanchard azt mondja, hogy a vezetési stílust az alapján kell megválasztani, hogy a beosztottak milyen mértékben hajlandóak felelősséget vállalni saját döntéseikért, cselekvéseikért (Szabolcsi, 2016; Gelencsér et al., 2020).

Feltételezhetően, ahogy haladunk előre a korral egyre újabb szempontok fognak szerepet játszani a vezetői/vezetési stílusok kialakításában, a csoportosításáról nem is beszélve.

Módszertan

A célkitűzések elérése érdekében primer és szekunder információs forrásokat használtunk fel. Primer forrásként egy általunk összeállított kérdőív segítségével vizsgáltuk a vezetői stílust és annak összetevőit. A kutatásban való részvétel önkéntesen működött, az identitás titokban tartása végett. Kizárólag olyan személyes kérdéseket tartalmazott a kérdőív, mint nem, életkor, iskolai végzettség. A kutatásban 251 olyan megkérdezett munkavállaló vett részt, akik minimum 5 éves versenyszférában eltöltött munkatapasztalattal rendelkeztek. Munkanélküliek illetve 5 évnél rövidebb ideje foglalkoztatottak a kutatásban nem vehettek részt, erre vonatkozó szűrőkérdés a kérdőív elején megfogalmazásra került.

Mintavételi mód:

- Mintavétel helye: Dél-Dunántúli régió
- Adatforrás: primer adatok.
- Kutatási módszer: megkérdezéses vizsgálat.
- Kutatási eszköz: online kérdőív
- Mintavételi eljárás: hólabda módszer
- Megosztó felület: social media portálok

A kvantitatív kutatás lebonyolítására 2018. február és 2019. szeptember között került sor, önkéntes kérdőívek segítségével. A kérdőív kitöltésére online formában került sor. A mintavételezett adatok statisztikai elemzésére az SPSS 26.0 és MsOffice Excel statisztikai programokat használtuk

fel. A feldolgozó program kiválasztását az indokolta, hogy lehetőséget teremt az összefüggés vizsgálatok és a hipotézis vizsgálatok elvégzésére, az adatok korrekt pontos megjelenítésére. Szekunder információk összegyűjtéséhez szakirodalmi cikkeket, publikációkat, tanulmányokat, és internetes forrásokat használtunk fel.

Vizsgálatok, eredmények és értékelésük

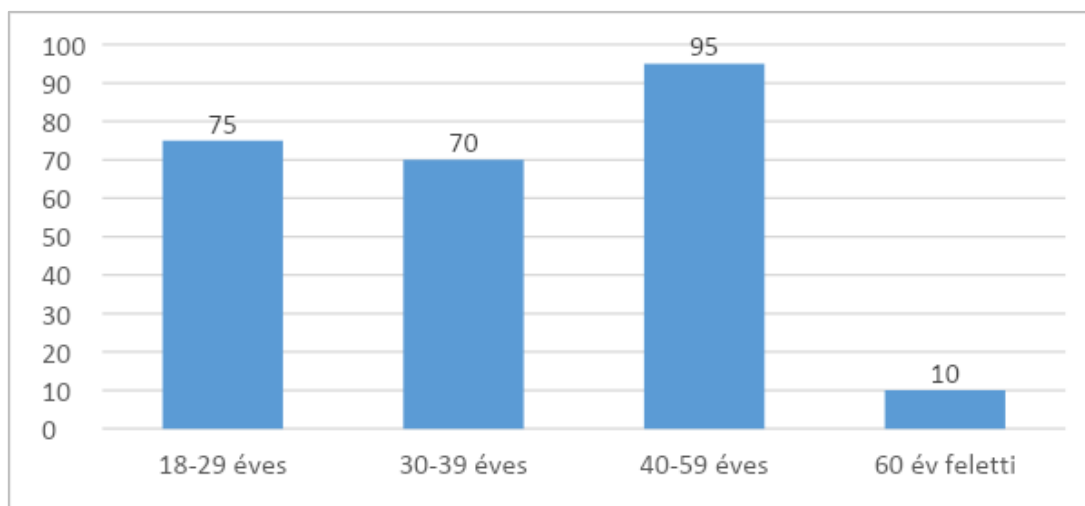
A kérdőív első részében a háttérváltozók (2. táblázat) felvételére került sor, amelyek segítségével ok-okozati összefüggések megfogalmazására nyílt lehetőségünk.

2. TÁBLÁZAT: A KUTATÁS HÁTTÉRVÁLTOZÓI

Jellemző	Arány
A válaszadók személyes adatai	
Válaszadók száma	250
Nem szerinti megoszlás	58 %-nő, 42 % nő
Kor szerinti megoszlás	A megkérdezettek: 30%-a 18-29, 28%-a 30-39 év közötti, 4%-a 60 év feletti.
Válaszadók munkahelyére vonatkozó adatok	
Legjellemzőbb cégprofil	versenyszféra
Cégméret	közepes és nagyméretű vállalat

Forrás: saját kutatás alapján

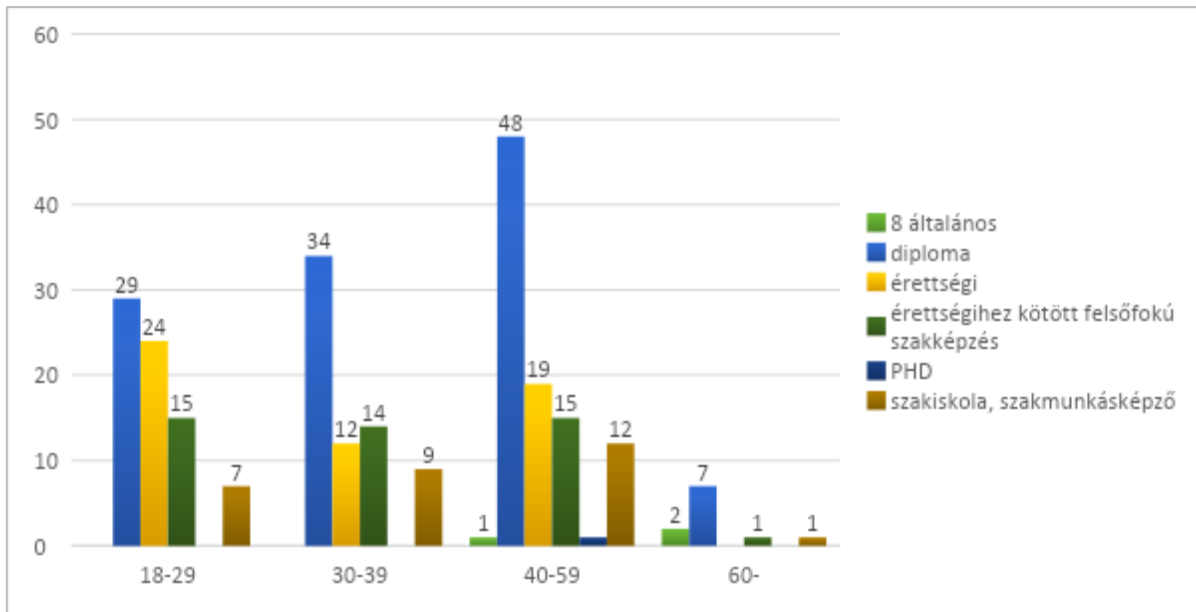
1. ÁBRA A MEGKÉRDEZETTEK ÉLETKOR SZERINTI ELOSZLÁSA (N=250)



Forrás: Saját adatok alapján

Az összesített 1. ábra alapján megállapíthatjuk, hogy a megkérdezettek életkor szerinti megoszlása a következőképpen alakul: a legtöbb kitöltő a 40-59 éves korcsoportba sorolható, ez az összes kitöltő 38%-át teszi ki. A megkérdezettek 30%-a 18-29, 28%-a 30-39 év közötti, és mindössze 4%-a 60 év feletti. A harmadik háttérváltozónk az iskolai végzettség volt. Az erre vonatkozó adatokat a következő 2. ábrán mutatjuk be.

2. ÁBRA: ISKOLAI VÉGZETTSÉG ALAKULÁSA (N=250)



Forrás: Saját adatok alapján

Az 2.ábra alapján megállapítható, hogy a megkérdezettek döntő többsége egyetemet végzett, de fontos azt is kiemelni, hogy korcsoportok szerint ez változó módon alakul, amelyet a munkaerő érték mutatók (Kórműves, 2010) is alátámasztanak:

$$M_{ERT18-29} = \frac{24*1+15*2+7*(-1)+29*3}{75} = 1,79$$

$$M_{ERT30-39} = \frac{1*1+14*2+9*(-1)+34*3}{69} = 1,39$$

$$M_{ERT40-59} = \frac{19*1+15*2+1*4+12*(-1)+48*3+1*(-2)}{96} = 1,9$$

$$M_{ERT60-} = \frac{2*1+1*(-1)+7*3+2*(-2)}{11} = 1,6$$

A háttérváltozók vizsgálatát követően térjünk át azoknak tényezőknél az elemzésére, amelyek összefüggésbe hozhatók a vezetési stílussal. A vezetési stílus a hatalom gyakorlásának szokásos módja, amely általában egységesnek tekinthető, de esetenként sajátos egyedi vonásokkal is kiegészülő vezetési magatartás (Lippert R, 2015). A klasszikus felosztás szerint alapvetően három vezetői típust különböztetünk meg a vezetők jellemzésekor. Ezek az autokratikus, demokratikus és laissez-faire vezetés. A kutatásunk kezdetén tisztáztuk, hogy a válaszadók mennyire preferálják a felsorolt 3 vezetési stílust. Az eredményeket az SPSS 26.0 programban segítségével összevetettük a nemmel, mint háttérváltozóval. (3. táblázat a következő oldalon) A keresztábra elemzést követően a Khi-négyzet próbát elvégezve megállapítottuk, hogy nincs összefüggés a nem és a vezetői stílus között (p-érték mindhárom esetben meghaladta az 5%-ot).

3. TÁBLÁZAT: A NEM ÉS A VEZETÉSI STÍLUS KAPCSOLATA

	1	2	3	4	5	p-érték	Cramer
autokratikus férfi/nő	22/46	22/25	29/43	24/25	8/7	0,297	0,140
demokratikus férfi/nő	1/5	3/5	9/17	43/47	49/72	0,119	0,466
liberális férfi/nő	50/82	21/35	20/20	11/5	3/4	0,169	0,128

Forrás: saját kutatás

Látható, hogy a megkérdezettek döntő többsége a demokratikus vezetési kapcsolatot preferálja. Ez a vezetői típus az együttműködésre épít: bevonja a tagokat a feladatok, a szabályok, a célok, a munkamódszerek meghatározásába. Nagyon erős csapatot képesek építeni, és ki is tudják hozni belőlük a legjobbat. A Cramer-érték közepesen erős kapcsolatot mutat (0,466) a nem és a vezetési stílus között. Az autokratikus vezetés erősen megosztotta a válaszadókat, annak ellenére, hogy autokrata vezetők már komoly cégbirodalmakat építettek fel. Képesek végrehajtani elképzeléseiket, megkövetelni elvárásaik betartását. A Cramer-érték tekintetében a nem és az autokratikus vezetési stílus között laza kapcsolat fedezhető fel, ahol $C = 0,140$. A válaszadók leginkább a liberális vezetési stílustól határolódtak el. Jellemző az ilyen vezetőkre, hogy képtelenek kellő határozottsággal fellépni, időben döntést hozni. A Cramer-érték tekintetében a nem és a liberális vezetési stílus között szintén laza kapcsolatot találtunk, ahol $C = 0,128$. Ezt a kérdést megvizsgáltunk az életkor és az iskolai végzettségek függvényében is. Mivel a khi-négyzet próba hasonló eredményt hozott, mint az előző vizsgálatnál, ezért ennek leíró statisztika eredményeit tártuk fel. A megkérdezettek által adott válaszokat a 4. táblázatban mutatjuk be a módusz, a medián, valamint a szórás mutatószámok segítségével.

4. TÁBLÁZAT: ÉLETKOR ÉS A VÁLASZTOTT VEZETÉSI STÍLUS

	autokratikus			demokratikus			laissez-faire		
	módusz	medián	szórás	módusz	medián	szórás	módusz	medián	szórás
18-29	2	2	1,067	5	4	0,996	1	2	1,016
30-39	2	2	1,279	5	4,5	0,876	1	1	0,975
40-59	3	3	1,202	5	4	0,958	1	1	1,139
60-	5	4	1,250	5	5	0,467	1	2	1,508

Forrás: Saját adatok alapján

A 4. táblázat adatai jól mutatják, hogy a fiatalabb korosztály nehezen, vagy egyáltalán nem preferálja az autokratikus vezetési stílust, nyilván ez összefüggésbe hozható a munkaerőpiacon elfoglalt kedvező pozíciójukkal. Életkoruknál fogva könnyebben találnak maguknak munkát abban az esetben, ha a vezetési stílussal nem tudnak azonosulni, mint az idősebb korosztály képviselői. Véleményünk szerint ezzel magyarázható, hogy a 18-39 éves korosztály esetében mért módusz csupán a 2-es értéket érte el, míg az idősebb korosztály esetén ez a mutató a 40-59 év közöttiek esetében 3, a 60 év fölöttiekénél pedig 5 volt. Az adatok elemzése során az is megállapítható, hogy minél magasabb a válaszadó iskolai végzettsége, annál inkább a demokratikus vállalatvezetést preferálja, amelyet a keresztábrás vizsgálat eredményei (5. táblázat a következő oldalon) is alátámasztanak.

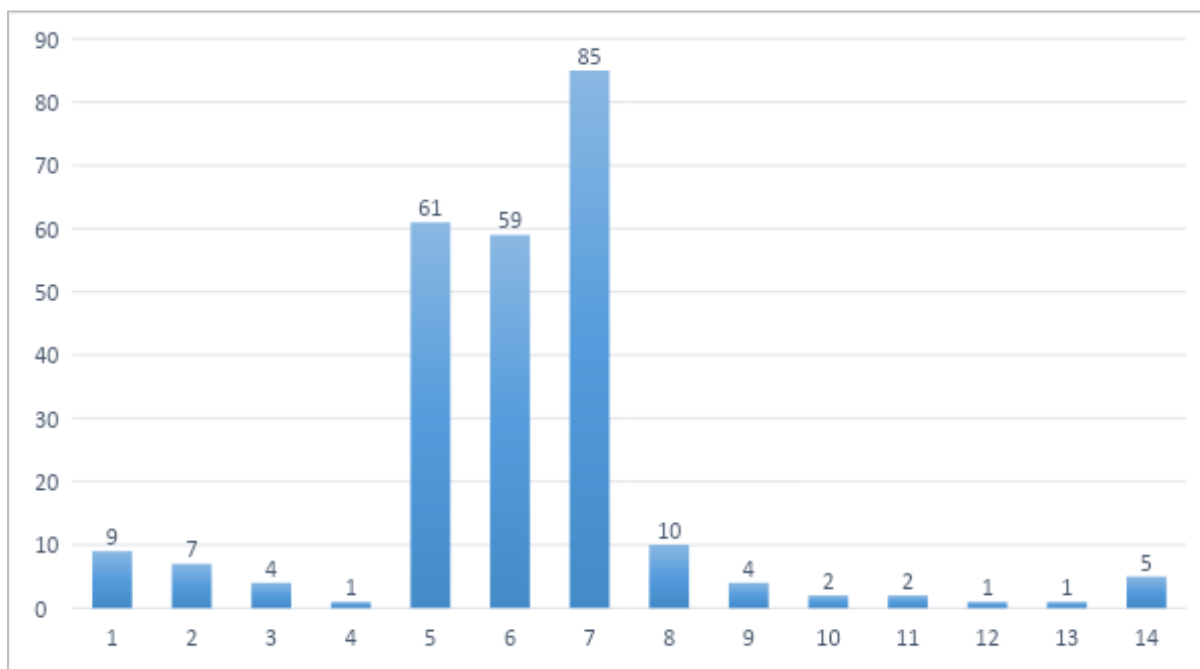
5. TÁBLÁZAT: ISKOLAI VÉGZETTSÉG ÉS A VEZETÉSI STÍLUS KAPCSOLATA

	1-8 osztály		szakiskola, szakmunkás		érettségi		érettségire épülő képzés		diploma		p-érték
	átlag	SD	átlag	SD	átlag	SD	átlag	SD	átlag	SD	
autokratikus	3,33	2,08	2,81	1,36	2,6	1,09	2,69	1,31	2,47	1,23	0,596
demokratikus	4,67	0,58	3,93	1,07	4,4	0,86	4,24	1,01	4,23	0,90	0,324
liberális	3,67	1,16	2,41	1,31	2,06	1,17	1,84	1,01	1,58	0,86	0,00

Forrás saját kutatás alapján

A rendelkezésre álló szakirodalmakból tudjuk (Ford, 1995), hogy a vezető stílusát meghatározza a beosztottak érettsége. Hersey és Blanchard az egyes stílusokra jellemző vezetői viselkedéseket fogalmazták meg (Sipos G. et al., 2014). A szerzőpáros négy vezetői típust (bátorító, bevonó, irányító, megbízó) különít el a kapcsolat orientáltságának szintje szerint. A következő lépésben megnéztük, hogy a megkérdezettek melyik stílust preferálják leginkább. (3. ábra)

3. ÁBRA: PREFERÁLT VEZETŐI STÍLUS



Forrás: Saját adatok alapján

Az ábrán látható, hogy a válaszadók többsége (85%-a) a bevonó és megbízó vezetői stílusokat preferálja leginkább. Ebben az esetben a vezető és a csapat együtt dönt, így a munkatársak támogatva érzik magukat. Véleményünk szerint ennek fontos szerepe lehet a motiváció és a szervezeti elköteleződés folyamatában, hiszen a dolgozó azt érezheti, hogy fontos a véleménye. A kereszt-tábla elemzés (6. táblázat) során megállapítottuk, hogy szignifikáns kapcsolat mutatható ki az iskolai végzettség és a választott vezetési stílus között. Minél magasabb végzettséggel rendelkezett a válaszadó, annál inkább preferálta a bevonó vagy a megbízó vezetési stílust.

6. TÁBLÁZAT: ISKOLAI VÉGZETTSÉG A VEZETÉSI STÍLUS VÁLASZTÁS KAPCSOLATA, %

	1-8 osztály	szakiskola, szakmunkás	érettségi	érettségire épülő képzés	dip-loma	Phd	p-érték	C
bevonó	0,5	8,4	22,3	20,5	47,9	0,5	0,001	0,22
bátorító	9,5	33,3	14,3	4,8	38,1	0		
irányító	0	0	12,5	50,0	37,5	0		
megbízó	0	28,6	14,3	0	57,1	0		

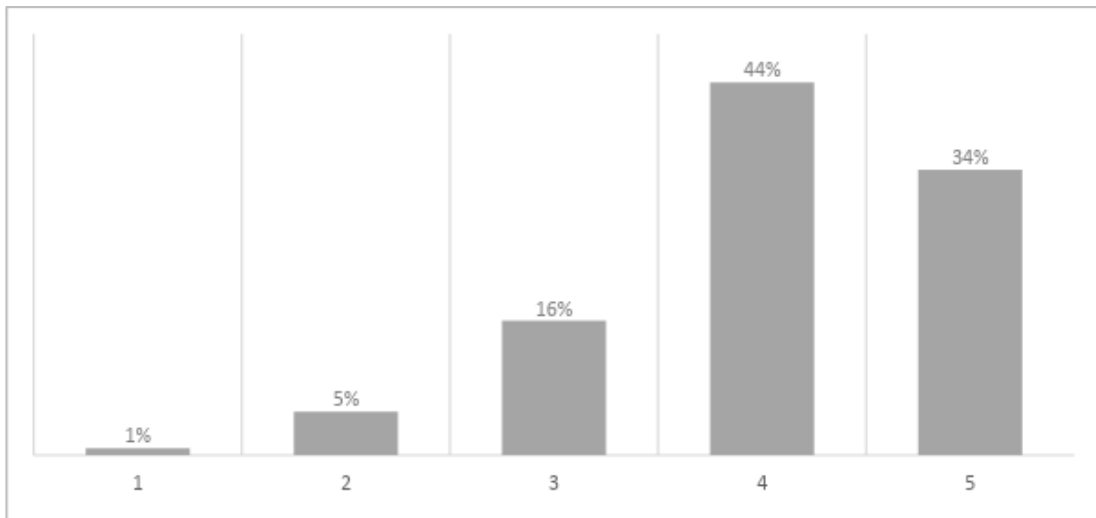
Forrás: saját kutatás alapján

A bátorító stílust választó alanyok legnagyobb hányadát a fiatal korosztály, míg a bevonó stílust a középkorúak adták. Véleményünk szerint a kapott eredmények azzal hozhatóak összefüggésbe, hogy a fiatalok még kellő tapasztalat hiányában jól motiválhatóak, ha a vezető bátorító szavakat használ, számukra kihívást jelentő feladatokat delegál. Az irányító stílus alkalmazását gyakorlatilag minden korosztály elutasította. A vezetői munkára a világos egyértelmű utasítások jellemzőek, erős szabályozó és ellenőrző funkció mellett. Azt gondoljuk e vezetői stílus alkalmazása hatékony lehet például az újonnan belépő dolgozók esetében, akiknek részletesen el kell mondani minden feladatot.

A vezetési stílus fontos jellemzője a döntéshozatal. A döntésközpontú személyes vezetési elméletek (Lewin, 1975; Likert, 1974; Tannenbaum-Schmidt, 1966) a vezetési stílusokat aszerint határozzák meg, hogy a vezető mennyire vonja be a beosztottakat a döntéshozatali folyamatokba? Így a kutatás következő pontja e kérdéskör vizsgálatára épült. Az összesített válaszok elemzése során megállapítottuk, hogy a vizsgált vezetők döntéseiket csoportosan, vagy konszenzus alapján hozzák meg. A válaszok módusz és medián értéke is 4-es volt. Ez az eredmény azért is kiemelkedően fontos, mert a csoportosan, konszenzus alapján meghozott döntéseket a munkahelyi kollektívával könnyebb elfogadtatni. Az elmúlt években, főleg a multinacionális vállalatok megjelenésével egyre inkább a csoportos döntések elterjedésének lehetünk szemtanúi. Hangsúlyozni szeretnénk azonban, hogy a programozott rutin jellegű döntések esetén inkább az egyéni döntések, még a nem programozott döntések esetén már sokkal inkább a csoportos döntések kerülnek előtérbe. Egyetértünk Szikra (2012) véleményével, aki kiemeli, hogy napjainkban azért kerültek előtérbe a csoportos döntések, mert a vállalatok vezetési folyamatának a bonyolultsága megnövekedett, ezáltal specializáltabb tudást is igényel, sok esetben akikre a döntés hatással lesz, azok kényszerítik ki, hogy részt vehessenek a döntéshozatalban.

E kérdés kapcsán fontos vizsgálunk, hogy a vezető milyen mértékben veszi figyelembe a saját, illetve a szervezeti célokat. A válaszadókat arra kértük fel, hogy 1-5-ig terjedő Likert-skálán értékeljék személyes tapasztalataik alapján, hogy vezetőjük döntéseit vajon mely szempontok befolyásolják. Erre vonatkozó adatokat a 4. ábrán mutatjuk be. *(következő oldal)*

4. ÁBRA: VEZETŐI DÖNTÉSEK



Forrás: Saját adatok alapján

Az eredmények alapján megállapítottuk, hogy a válaszok módusz értéke 4, amely arra enged következtetni, hogy a vizsgált munkahelyi vezetők a döntéseik során a szervezeti célokat előnyben részesítik a saját egyéni érdekeik előtt. A válaszokat a nemek függvényében nézve, kijelenthetjük, hogy a kérdés és a nem laza kapcsolatot feltételez ($C=0,194$, $p=0,052$) és nem hozott szignifikáns eredményt. A vezetői stílus sikerességét és ezzel egy vállalat versenyképességét befolyásolja, hogy kik hozzák meg a döntéseket, milyen készségekkel, személyes jellemzőkkel rendelkeznek. A vezetői stílust befolyásoló tényezők azonosítása érdekében arra kértük a válaszadókat, hogy 1-5-ig terjedő skálán értékeljék, hogy az általunk megadott tényezők tapasztalataik szerint milyen mértékben befolyásolják a vezetési stílust (7. táblázat).

7. TÁBLÁZAT: A VEZETÉSI STÍLUST BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

	Szórás	Módusz	Medián	Átlag
empátia	0,92	4	4	4,08
döntésképesség	0,79	5	4	4,23
személyiség	0,81	5	4	4,26
motivációja	0,85	5	4	4,27
kommunikáció	0,73	5	3	4,42
problémamegoldó készség	0,74	5	5	4,43

Forrás: Saját adatok alapján

A vezetési stílust leginkább befolyásoló tényezőként (átlag=4,43) a válaszadók a problémamegoldó készséget gondolták. Ez a válasz meglepett bennünket, de mélyebbre ásva magunkat e témában, azt gondoljuk e válaszlehetőség jelölésének van relevanciája. A problémamegoldás készsége olyan összetett fogalom, amely szorosan összefügg a kommunikációval, motivációval, konfliktuskezeléssel, dominanciával, valamint a döntéssel. E tényezők együttese pedig kihat a vezetői stílusra.

A táblázatban második helyre tették a kommunikációt, mint vezetési stílust befolyásoló tényezőt. Magyarozatként fogadjuk el. De Vries (2010) véleményét, aki azt mondja, hogy a kommunikációs stílus meghatározója a vezetői sikerességnek, elfogadottságnak és a csoport eredményeknek egyaránt. Természetesen megfogalmazódhat bennünk a kérdés, hogy miért is ennyire fontos e

tényező szerepe? A választ abban látjuk, hogy a kommunikáció határozza meg a vezető-vezetett közti kapcsolat formáját, amely majd befolyásolja a szervezeten belüli hatékonyságot és egyben az egész vállalkozás eredményességét.

A motivációnak a szerepéről korábban már szóltunk. Látható, hogy a válaszadók is fontosnak és vezetési stílust befolyásoló tényezőnek tekintik szerepét. A válaszadó nők 83 %-a, a férfiak 81 %-a jelölte fontos vagy nagyon fontosnak. Egy demokratikus, az alkalmazottak bevonására építő, inspiráló vezető valósággal szárnyakat képes adni mind egyéni mind csoportos szinten az alkalmazottaknak. Még egy autokratikus vezető, aki csak önmagával foglalkozik, saját sikereit építgeti, a munkatársak, team tagok motivációját képes csírájában elfojtani.

A vezetők személyiségjegyeinek vizsgálata szintén fontos terület, amelyet a válaszadók is megerősítettek válaszaikban - modusz 5- hiszen befolyással lehetnek arra, hogy milyen vezetési stílust alkalmaz a vezető. Ebből kiindulva azt kell mondanunk, hogy minden vezető számára fontos feladat, hogy képes legyen felmérni a személyiségében meglévő adottságokat, azokat a készségeket és képességeket, amelyek alkalmassá teszik őt később mások vezetésére. A válaszokat tovább elemelve azt is megállapíthatjuk, hogy az életkor és a személyiség jellemzők jelölése között laza kapcsolat húzódik meg, ahol a Cramer mutató $C=0,121$, $p=0,052$.

Sarkalatos kérdés, hogy a vezetői stílust milyen módon és mennyire befolyásolja a vezető empátikus készsége, azaz, hogy megértse munkatársai motivációit, érzelmeit és hajlandó legyen segítő kezdet nyújtani nekik, ha szükséges. A személyes vezetés lényege pont ebben rejlik, hogy képes-e a vezető felismerni munkatársainak motívumait, és milyen interakciókat kezdeményez velük. Látható, hogy az empátiát, mint vezetési stílust befolyásoló tényezőt a válaszadók is fontosnak tartják, de szerepét nem ítélik kiemelkedő jelentőségűnek. Erre utal az is, hogy nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a nem, életkor vagy a végzettséggel való összevetésben.

A jó vezető ismérve a döntésképeség. Az a vezető, aki nem képes jelenlétével, döntéseivel hozzásegíteni a célok eléréséhez az általa irányított szervezetet, anyagi és erkölcsi veszteséget okoz önmagának és szervezetének, illetve bizonytalanságot teremthet a munkavállalókba. A dolgozók demotiválttá válhatnak és kitolódhat a szervezeti elköteleződés ideje. A leírt szervezeti tünetek sok esetben mutatnak a liberális vezetés irányába. A megkérdezés rámutatott ($p=0,047$) arra az összefüggésre is, hogy minél magasabb a válaszadó iskolai végzettsége annál fontosabb számára, hogy vezetője kellő határozottságú, döntőképes vezető kompetenciákkal rendelkezzen.

Összefoglalás

Jelen tanulmányban 250 munkavállaló véleményét összegezve, kísérletet tettünk arra, hogy megállapítsuk, hogyan vélekednek a kutatásban részt vevők a vezetői stílusokról, melyiket preferálják és tapasztalataik szerint mi határozza meg az alkalmazott vezetői eszközt. A célok elérése érdekében primer kutatás hajtottunk végre online megkérdezés módszerével. A felmérés eredményeiből – a résztvevői minta válaszainak elemzéséből és értékeléséből –összegzésképpen megállapítható, hogy:

- a megkérdezettek döntő többsége a demokratikus vezetési stílust preferálja. Kapcsolatot találtunk az elfogadás és az életkor viszonylatában. Ennek megfelelően megállapítottuk, hogy a fiatalabb korosztály kevésbé, vagy egyáltalán nem fogadja el az autokratikus vezetési stílust, míg az idősebb korosztály, - akik a munkaerő-piac sajátosságaiából adódóan eleve hátrányos helyzetben vannak, jobban tudnak azonosulni azzal. A elemzések arra is rávilágítottak, hogy kapcsolat van az iskolai végzettség és a választott vezetési stílus között is. E szerint minél magasabb a válaszadó iskolai végzettsége, annál inkább a demokratikus vállalatvezetést preferálja.

- Hersey és Blanchard modelljét felhasználva és vizsgálva megállapítottuk, hogy válaszadók a bevonó és a bátorító vezetői stílust támogatják döntően. A keresztábra vizsgálatok során szignifikáns kapcsolatot találtunk az iskolai végzettség és a választott vezetői stílus között. Ennek megfelelően megállapítottuk, hogy minél magasabb végzettséggel rendelkezik a válaszadó, annál inkább preferálja a bevonó vagy a megbízó vezetői stílust.
- A vezetői döntések vizsgálata során megállapítást nyert, hogy a válaszadó alkalmazottak szerint vezetők döntéseiket csoportosan, vagy konszenzus alapján hozzák meg. Továbbá az is kiderült, hogy a döntések meghozatala során a szervezet célokat előnyben részesítik a saját egyéni érdekeik előtt. A nemekkel összevetett keresztábra elemzés laza kapcsolatot feltételezett ($c=0,194$, $p=0,052$), mutatott ki. A válaszok módusz és medián értéke is 4-es volt.
- A vezetői stílust befolyásoló tényezők vizsgálata során a válaszadók a legfontosabbnak a problémamegoldó, majd kommunikációs készségeket, a vezetői motivációt, személyiséget, döntőképességet, illetve az empatikus készséget említették.

A leírtak alapján a következő javaslatokat kívánjuk megfogalmazni:

- Az általános vezetői tréningek évenként történő szervezése, kompetenciák fejlesztésében és a vezető stílus kialakításában jelentős segítséget nyújthat.
- Érdemes hangsúlyt fektetni a vezetői elégedettség évenkénti mérésére és ennek eredményeit fontos felhasználni mind a stratégiai tervezés, mind a motivációs csomag összeállításánál során.
- Fontos lehet a vezető munkájának egy külső szakember által történő értékelése, illetve annak eredményével történő szembesítése.

Irodalomjegyzék:

Al Danaf, R. – Berke, Sz. (2021): The Impact of Sustainable Leadership on Social Responsibility in Private and Public Universities: Evidence from Lebanon. *International Business Management*, 15. 4. 124-137. DOI: 10.36478/ibm.2021.124.137

Bakacsi Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés, Aula kiadó, Budapest, 182 o.

Berke, Sz. – Kőműves, Zs. (2016): Satisfaction, motivation and personality types by sales leaders in SME sector: a pilot study. In: Andrea, Csata – Bíborka, Eszter Bíró – Gergely, Fejér-Király – Ottilia, György – János, Kassay – Benedek, Nagy – Levente-József, Tánczos (szerk.): *Challenges in the Carpathian Basin. Integration and modernization opportunities on the edges of Europe : 13th Annual International Conference on Economics and Business*, Kolozsvár, Románia, Editura Risoprint, 1-16.

Budavári-Takács Ildikó (2016): Correlation Between Leadership Effectiveness and Personality Preferences at a Hungarian Independent Financial Advisor Company. *Practice and Theory in Systems of Education* 11.1. 62-70.

Csapai, E. Gy. – Berke, Sz. (2015): The role of the emotional intelligence in managerial success. In: Csata, A. – Fejér-Király, G. – György, O. – Kassay, J. – Nagy, B; Tánczos, L. J. (szerk.) *Global Challenges, Local Answers: Challenges in the Carpathian Basin*. Cluj-Napoca, Románia, Risoprint, 392-398.

De Vries, Reinout E. – Bakker-Pieper, Angelique – Oostenveld, Wyneke (2010): Leadership= communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of business and psychology* 25. 3. 367-380.

Dedina, J. – Cejthamr, V. (2005): *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivit, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha, Grada, 339 o.

E. Dienesné K. – Cs. Berde (2003): *Vezetépszichológiai ismeretek*, Campus Kiadó, Debrecen.

- Fehér, J. (2010): Kortárs személyes vezetési elméletek a transzformatív felfogás szerepe és jellemzői (I. rész), *Vezetéstudomány*, 16. 3.
- Ford, R. C. – Fottler, M. D. (1995): Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Executive*, 21-32.
- Gelencsér, M. – Szigeti O. – Szabó-Szentgróti G. (2020): A feldolgozóipari munkavállalók munkaerő-megtartása. *Vezetéstudomány* 51. 9. 67-79.
- Goleman, D. – Boyatzis, R. – Annie McKee (2003): *A természetes vonzerő*. Bp., Vince Kiadó. 79. o
- Hersey, P. – Blanchard, K. – Johnson, D. (2001): *Management of Organizational behavior: leading human resources*. New Jersey, Pearson Education, 516 o.
- Karácsony, P. (2016): Szlovákiai kis- és középvállalkozások vezetési stílusának elemzése, *Acta Carolus Robertus* 6. 2. 186-196. DOI: 10.22004/ag.econ.256164
- Klein, S. (2002): *Vezetés- és szervezetpszichológia*, Edge 2000 Kft.
- Kovács I. (2019): Vezetői stílusok a hivatásos állomány szemével: autokrata, *Magyar Rendészet*, 1. 145-166.
- Kovács, G. – Tózsér, E. (2017) . A vezetői attitűdök, vezetői stílusok és a dolgozói elégedettség összefüggéseinek vizsgálata egy megyei rendőr-főkapitányságon, *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 138-157.
- Kőműves, Zs. (2010): Munkaszervezési és munka-megelégedettségi vizsgálatok a sertésenyésztésben, *Kaposvári Egyetem, Doktori disszertáció*, 175 o.
- Lewin, K. – Lippitt, P. – White, R. (1975): Agresszív viselkedési sémák kísérletileg kialakított társas légkörben. In: Pataki, F. (szerk): *Csoportdinamika, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest*.
- Likert, R. (1974): Egy érlelődő elmélet a szervezésről, vezetésről és az igazgatásról. In: Englander, T. (1974): *Üzempszichológia, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest*, 101-124.
- Lippert R. (2015): Vezetői szerepek és a szervezeti kultúra hatása a klaszterek működésére, *Pannon Egyetem, Gazdálkodás és Szervezés tudományi Iskola, Veszprém 2015, Doktori disszertáció*,
- Dobák, M. (2006): *Szervezeti formák és vezetés*, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Northouse, P. (2010): *Leadership: Theory and Practice*. USA, Thousand Oaks, Sage Publications, 435. o.
- Papp, G. (2020): *Leadership elméletek*, <https://pappgab.com/leadership-elmletek/>
- Répáczki, R. – Juhász, M. (2015): A vezetői szerep újraértelmezése a mentális komplexitás és a személyiségjellemzők tükrében, *Alkalmazott Pszichológia* 15. 3. 79-108.
- Sipos, G. – Szűcs, E. – Takács, T. – Matkó, A. (2014): A vezetési stílus, a változási készség és a konfliktus kezelés vizsgálata egy magyarországi Multinacionális vállalatnál *Debreceni Egyetem Műszaki Kar Műszaki Menedzsment és Vállalkozási Tanszék*.
- Szabolcsi, S. (2016): Vezetési stílusok egykor és most. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* 1. 1. DOI: 10.21791/IJEMS.2016.1.41. 1
- Szabo-Szentgróti, G. – Csonka, A. – Szabo-Szentgróti, E. (2016): Work vision among Y generation. In: Marijan, Cingula – Rebeka, Danijela Vlahov – Damir, Dobrinic (szerk.) *Economic and Social Development: Book of Proceedings : 15 th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Human Resources Development*. 294-299.
- Szikra, P. (2012): A racionalitás szerepe a vállalkozások fejlesztésében, *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, Budapest, 179-201.
- Tannenbaum, R. – Schmidt, W. (1966): Hogyan válasszuk meg vezetési módszerünket? In: Sutermeister, R.: *Ember és termelékenység, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, 354-365.
- Ternovszky, F. (2003): Nemzetközi menedzsment európai szemmel, *Szókratész Kiadó, Budapest*, 72-73.
- Tóth, T. (2000): *Minőségmenedzsment az iskolában*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 27 o.
- Vroom V. H. – Yetton, R. W. (1973): *Leadership and Decision making* University of Pittsburgh.

BERDE ÉVA – DRABAN CZ ÁRON

AZ IDŐSEK VÁLTOZÓ SZEREPE A „JÖVŐ MUNKAHELYÉN” – AZ IDŐSEK MUNKAVÁLLALÁSAKOR FELLÉPŐ DISZKRIMINÁCIÓ ELEMZÉSE

A tanulmány célja röviden bemutatni az idősök jelenlegi helyzetét a magyar munkaerőpiacon, majd elemezzük az idősebb dolgozók munkavállalói önképét, és munkáltatójuk hozzáállását foglalkoztatásukhoz. Tanulmányunkban egy Székesfehérváron és Budapesten, valamint környékükön elvégzett kérdőívre támaszkodunk, amelyben 319 idősebb munkavállaló nyilatkozott szocio-demográfiai helyzetéről, illetve a munkához való viszonyáról. A kérdőívet kitöltők válaszai alapján a munkáltatók irányából csak viszonylag mérsékelt munkahelyi diszkrimináció tapasztalható az időskori munkavállalók felé. Az idősebb munkavállalók feladataik nehezedéséről számoltak be az elmúlt 5 évben, azonban munkájukat nagyfokú stabilitás jellemzi, ami sajnos arra is kiterjed, hogy viszonylag kevesen reménykednek előléptetésben a jövőben. Negatív viszont, hogy arra gondolván, hogy esetleg elveszítenék állásukat, akkor 45 százalékuk úgy nyilatkozott, hogy nem biztos, hogy könnyen találna új munkahelyet magának. Nemenként, életkoronként, illetve iskolai végzettség alapján csoportosítva a válaszokat, a legtöbb esetben nem azonosítottunk érdemi eltérést, kivéve a munkahelyi feladatok körét, illetve az egyéni képességek elmúlt években bekövetkező változásait. A nők ugyanis nagyobb arányban számoltak be a feladatok komplexitásának növekedéséről, illetve egyéni képességeik javulásáról is.⁵

Bevezetés

Általános tendencia a fejlett világban a társadalom elöregedése: az időskorúak népességén belüli részaránya fokozatos emelkedést mutat. A relatíve alacsony gyermekvállalási arány és az országból kivándorlók bevándorlókénál nagyobb száma miatt az időskorúak arányának növekedése Magyarországon a jövőben még hatványozottabban érvényesülhet. 2020-ban hazánkban nagyjából 10 munkaképes (15-64 éves) korúra 3 időskorú (65 éves és idősebb) jutott, 2050-ben pedig várhatóan 10 munkaképes korúra már közel 5 időskorú fog jutni (Eurostat, 2020). Boulhol–Gebbert (2018) szerint a nyugdíjkorhatárt Magyarországon fokozatosan 8,4 évvel kellene növelni ahhoz, hogy 2050-ig az időskori függőségi rátát (a 65 évesek és az idősebbek arányát a 15-64 évesekhez képest) stabilizálni lehessen. A munkaerőpiac zsugorodása negatívan hat a potenciális kibocsátás nagyságára, a költségvetés egyensúlyára, továbbá súlyosbítja a munkaerőhiányt is. Az időskorúak hosszabb idejű foglalkoztatása viszont csökkenti a nyugdíjellátásban részesülők számát és egyben lehetővé teszi, hogy többen fizessenek járulékot.

A társadalom fokozatos elöregedéséből fakadó reálgazdasági kihívások részben csökkenthetők az idősebb korosztály munkaerőpiaci aktivitásának ösztönzése által. A folyamat azonban csak akkor lehet sikeres, ha a munkavállalók akarnak és képesek is dolgozni idősebb korokban, amit erősen

Berde Éva egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem.

Drabancz Áron PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem.

Jelen publikáció/kutatás az Európai Unió, Magyarország és az Európai Szociális Alap társfinanszírozása által biztosított forrásból az EFOP-3.6.2-16-2017-00017 azonosítójú "Fenntartható, intelligens és befogadó regionális és városi modellek" című projekt keretében jött létre.

befolyásol a befogadó közeg, vagyis a feléjük a társadalom és a munkáltatók irányából érkező diszkrimináció, és természetesen saját egészségi állapotuk és egyéb körülményeik is.

Tanulmányunkban a szakirodalom és a jelenlegi trendek bemutatása után saját kérdőíves felmérésünk válaszai alapján vizsgáltuk meg, hogy az időskori munkavállalók miként tekintenek munkaerőpiaci helyzetükre, továbbá egyéni képességeikre a munkavállalói feladataik tükrében, illetve milyen a munkáltatójuk percepciója az időskori munkavállalókról. Elsősorban az idősebb munkavállalók felé irányuló diszkriminációra koncentrálunk. A cikk első fejezetében körüljárjuk az elmúlt évek időskorúakat érintő legfontosabb munkaerőpiaci folyamatait, illetve ismertetjük a témához kapcsolódó legfontosabb szakirodalmakat. A második fejezetben bemutatjuk saját kérdőíves felmérésünket, valamint felvázoljuk a tanulmány elemzési keretét. A harmadik fejezet tartalmazza a kérdőívek elemzését és az eredményekből levont főbb megállapításokat, majd a következtetéseink leírásával zárjuk a tanulmányt.

Szakirodalmi áttekintés, időskorúak a munkaerőpiacon

Magyarországon az elöregedésből fakadó terhek csökkentésére számos intézkedést vezettek be az elmúlt évtizedekben. Az 1997. évi LXXXI. törvény értelmében 2007-ig fokozatosan 55 évről 62 évre emelkedett a nők, 60-ról 62 évre pedig a férfiak nyugdíjkorhatára. Ezt követően a 2009. évi XL. törvény értelmében 2014 és 2022 között évente fél évvel emelkedik a nyugdíjkorhatár mindkét nemre vonatkozóan, 62 évről 65 évre. A nyugdíjkorhatár-emelés mellett az előrehozott, korai nyugdíjazás lehetősége is fokozatosan szűkült, 2012 január 1-től pedig szinte teljesen megszűnt a baleseti, rokkantsági, előrehozott és csökkentett összegű előrehozott öregségi nyugdíj lehetősége. Ezen változások is hozzájárulhattak ahhoz, hogy a nyugdíjkorhatár mellett a tényleges átlagos nyugdíjba vonulás ideje is emelkedjen Magyarországon (Staubli-Zweimüller, 2011).

A nyugdíjkorhatár emelése növeli a munkapiacról való időskori visszavonulás jellemző életkorát, vagyis az effektív nyugdíjkorhatárt (Börsch-Supan et al., 2004). Emellett az egészségben eltöltött életevek meghosszabbodása, valamint bizonyos esetekben az anyagi szükséglet következtében is nőtt az idősebb korosztály önkéntes munkaerőpiaci aktivitása, mely szintén emelte az effektív nyugdíjba vonulás korhatárát (Monostori, 2008). Benczúr, Kátay és Kiss (2012) tanulmányában bebizonyítják, hogy egyévnvi effektív korhatárnövekedés szimulált hatása 4,26 százalékpontos hosszú távú foglalkoztatás növekedést eredményezett az 55-64 éves népesség körében. Major-Varga (2013) tanulmányában is hasonló nagyságrendű (3,9-4,1 százalékpont) hatást mutatott ki.

A nyugdíjkorhatár 2022 utáni emelésének lehetőségét részben szűkíti, hogy az elmúlt években sajnos a várható élettartam korábban fokozatos és nagymértékű emelkedése lelassult. Míg 1992-2012 között a születéskor várható élettartam a férfiak körében 6,9, a nők körében pedig 4,7 évvel, vagyis évenként átlagosan 0,35 és 0,24 évvel nőtt, addig 2012-2018 között csak 1,1, illetve 0,9 évvel, vagyis évente átlagosan csak nagyjából fele akkora értékkel, 0,18, illetve 0,15 évvel emelkedett (Eurostat, 2020). A fenti trend a legtöbb fejlett országban is hasonlóan érvényesült, az Európai Unióban szintén ellaposodott a várható élettartam növekedése, az Amerikai Egyesült Államokban pedig még csökkent is a születéskor várható élettartam (Eurostat, 2020; Világbank, 2021).

Az idősebb munkavállalók foglalkoztatottságának emelésére tett intézkedések azonban az 55-59 éves korosztály esetében mindenképpen eredményesnek bizonyultak. 2019-ben a magyarországi 74,3%-os foglalkoztatási ráta érték 1,5 százalékponttal túlta felül az EU azonos korosztályos értékét, a magyar 15-64 évesek átlagánál pedig 4,2 százalékponttal volt magasabb. A 60-64 éves korosztályban a 2002 óta elért nagymértékű foglalkoztatási növekedés ellenére azonban már nem ilyen előnyös a helyzet.

Magyarországon a 60-64 évesek körében 2019-ben csak 41,7 százalékot, a 65-69 évesek körében 9,1 százalékot, míg a 70-74 évesek körében 4,2 százalékot ért el a foglalkoztatottsági ráta (Eurostat, 2020). Mivel az 59. életév után jellemzően jelentősen csökken az idősebb korosztályok foglalkoztatottsága, ezért világos, hogy ez a korosztály a munkaerőpiac kínálati oldalának jelentős tartalékát képezik (Adler–Petz, 2011; Eurostat, 2020). A relatíve gyenge 60-64 éves foglalkoztatási értékekhez természetesen hozzájárult az is, hogy a szóban forgó korosztály egy jelentős része még 2019-ben, illetve korábban nyugdíjba mehetett. A 64 évnél idősebbek foglalkoztatása pedig Európában a II. világháború után inkább volt kivétel, mint szabály, ami a 2000-es években is csak nagyon lassan kezdett el megváltozni. A 70-74 éves korosztályt tekintve pl. 2019-ben az Európai Unióban is csak 6,1% volt a foglalkoztatási ráta.

Az idősebb korú magyarok foglalkoztatását a nyugdíjkorhatár növelése mellett a 2017-ben létrejövő nyugdíjas szövetkezetek is növelték, hisz az itt munkát vállaló nyugdíjasok és munkáltatóik is mentesültek a járulékok fizetése alól, egyedül a munkavállalónak kellett a 15 százalékos személyi jövedelemadót megfizetni. Ezen kedvezményeket a kormány 2019-től minden munkát vállaló nyugdíjasra kiterjesztette, ami tovább bátorította az időskorúak foglalkoztatását (HRPortal, 2020).

Bármennyire is fontos az idősebbek foglalkoztatása, a feléjük irányuló diszkrimináció ezt sok esetben meggátolja. Van Dalen–Henkens (2005) tanulmányukban azt találták a holland munkaerőpiacon, hogy az idősebb munkavállalók felé fennálló sztereotípiák mind a munkaadók, mind a munkavállalók körében jelen vannak. Sőt bizonyos kérdések kapcsán még a munkaadók fogalmaztak meg mérsékeltebb álláspontot. Az idősek felé a munkáltatók irányából fennálló kor alapú diszkriminációt a szakirodalom leginkább az alábbi vélt okok valamelyikével magyarázza (Murray, 2002; Davey, 2015):

- Sztereotípiák az idősebb emberek képességeiről és preferenciáiról;
- A kor gyors, olcsó és egyszerű proxy-t nyújthat az adott egyénről való értékítélet kialakítására;
- Társadalmi és vállalati preferenciák a fiatalokat helyezik előtérbe;
- Pesszimizmus, valamint az elfogadottságtól való félelem az idősebb munkavállalók irányából;
- Nehéz képezni őket, nincsenek megfelelő készségeik;
- Szolgálati idő szerinti javadalmazási gyakorlatok rontják esélyeiket;
- Fiatalabb vezetők magukhoz hasonló embereket toboroznak, így a diszkrimináció önmegvalósítóvá válik.

Magyarországon viszonylag kevés és már viszonylag réginek tekinthető kutatás foglalkozott az időskori munkavállalók irányába megnyilvánuló percepciókkal. Szécsi (2014) kutatása alapján az 55 éven felülieket a munkaerőpiacon negatív diszkrimináció érheti, az idősödő munkavállalók sok esetben bizonytalan foglalkoztatási státuszban, marginizálódás és kirekesztés veszélyének kitéve fejezik be pályafutásukat. Adler–Petz (2011) tanulmányukban 5 európai országban, köztük Magyarországon is megvalósuló felmérés alapján elemezték a munkáltatóknak az öregedéssel, az idősebb korosztályok foglalkoztatásával kapcsolatos gondolatait. A magyar válaszadó szervezetek inkább csak munkaerőhiányos helyzetek esetén bevethető „tartalékcsoportként” tekintenek az idősebbekre, és többségük szerint a 60. életév utáni foglalkoztatás nem kívánatos. Emellett az idősebbek foglalkoztatási előnyeit a vizsgált országok közül a legkevésbé Magyarországon hangsúlyozták ki, hátrányként pedig a dolgozók növekvő bérköltségét emelték ki (Adler–Petz, 2011). Emellett a magyar munkaadók körében egyelőre kevésbé elterjedt, hogy az idősödő munkavállalók számára valós foglalkoztatási alternatívát kínáljanak – például lépcsőzetes nyugdíjazást,

kevésbé megterhelő munkakörre történő váltást, illetve rugalmas keretekben való foglalkoztatást – az azonnali nyugdíjazással szemben (Aegon, 2017).

A diszkrimináció nem csak a munkahelyeken belül, hanem már az állásokra való jelentkezés során is jelen van, sőt a legtöbb tanulmány szerint pontosan az állásinterjúkra való behíváskor a lehető legerősebben. Berde–Mágó (2020) tanulmányukban például azt találták a magyar munkaerőpiacra vonatkozóan, hogy a jelentkezések első körében az idősebb jelentkezők szignifikánsan kevesebb visszahívást kapnak fiatalabb társaiknál. Ez a hatás annak ellenére szignifikáns, hogy a kísérletükben felállított jelentkező párok elméletileg azonos kvalitásúak voltak és csak korukban tértek el egymástól.

Szintén az állásjelentkezésekre vonatkozó diszkriminációt vizsgálja Berde–Bittmann (2021) ún. vignetta kísérletről szóló cikke. A cikkben a szerzők azon kísérletüket ismertetik, melyben bizonyos kategóriák előre meghatározott értékei közül egy számítógépes program minden kategória esetén véletlenszerűen kiválasztott egy-egy realizált értéket. Ezeket az értékeket egymás mellé illesztette, és így konstruált egy képzeletbeli állásjelentkezőt. A kísérletben a személyzeti szakember szerepét eljátszó válaszadók 10-10 ilyen állásjelentkező tulajdonságeggyüttesét kapták meg. A válaszadóknak minden megkapott állásjelentkezőre vonatkozóan meg kellett határozniuk a 11 elemű Likert skálán, hogy milyen eséllyel hívnák be az illetőt állásinterjúra. Az egyik legfontosabb kategória az életkor volt, amely 34 évtől 64 évig vett fel értékeket, 5 évenként növekedve. A viszonylag idősebb koreloszlást az magyarázta, hogy a szerzők alapvetően arra voltak kíváncsiak, hogy az idősebb és kevésbé idősebb jelentkezők közül kit milyen valószínűséggel választanak ki a döntéshozók. A modell eredményei szerint egy magasabb 5 évbe történő belépés a 11 elemű Likert skálán 0,25 ponttal csökkentette az állásinterjúra való behívás lehetőségét.

Kérdőívünk jellemzői és az alkalmazott módszertan

Jelen tanulmányunkban az időskori munkavállalókat érintő diszkriminációt az idősebbek percepcióinak irányából vizsgáljuk. Erre lehetőséget teremtett az a kérdőíves felmérésünk, melyben 319 idősebb munkavállaló adott értékelhető választ. 162 kérdőív készült el 2018 első felében Székesfehérváron és környékén, 157 kérdőív pedig 2019 első felében Budapesten és környékén. A kérdőívben 50 éves és idősebb munkavállalók (alkalmazásban lévők, egyéni vállalkozók, vagy bármely törvényes konstrukcióban dolgozók) válaszoltak jelenlegi munka-helyükre, egészségügyi állapotukra és társadalmi státuszokra vonatkozó kérdésekre, illetve idősebb korukban várható társadalmi aktivitásukra. A kérdőívben összesen 5 témakörben 130 féle kérdés szerepelt, a megkérdezettekhez egy ismeretségi hálóból kiinduló hólabda eljárás segítségével jutottunk. A kérdőív kitöltése kérdezőbiztos segítségével történt, és nagyjából 30 percet vett igénybe. Jelen elemzésünkben kizárólag a diszkriminációra, illetve az időskorúak munkaerőpiaci önképére és munkahelyi helyzetére vonatkozó kérdések eredményeit mutatjuk be leíró statisztika segítségével.

A kérdőíves felmérésben többek közt az idősebb munkavállalók munkahelyi stabilitását, előrelépési lehetőségeit igyekeztünk feltárni, és azt is vizsgáltuk, hogy a megkérdezettek szerint mi az esélye annak, hogy új munkahelyet találnak. Emellett feltérképeztük, hogy a munkavállalók munkakörükben és egészségi állapotukban milyen változásokat észleltek, valamint megvizsgáltuk, hogy a megkérdezettek hogyan értékelik munkáltatóikhoz fűződő viszonyukat. A fenti kérdések kapcsán nem, életkor, illetve iskolai végzettség alapján osztottuk almintákra a válaszokat, és a kérdőívezés során használt Likert-skála válaszait átlagoltuk. Az egyes almintákban kétmintás t-próba alapján állapítottuk meg, hogy a válaszok szignifikánsan különböznek-e egymástól, vagy sem. A nemi megbontás célja esetlegesen a nők felé irányuló erősebb diszkrimináció kimutatása volt, míg az iskolai megbontás esetében a munkavállalók növekvő elfogadottságát vártuk a végzettség növekedésével. A kérdőívet kitöltők 57 százaléka (181 fő) volt nő, míg 43 százaléka (138

fő) férfi. A budapesti kérdőívben a női-férfi megoszlás 53,5%-46,5%, míg Székesfehérváron 60%-40%. A válaszadási arányok nagyjából megegyeznek a korosztály nemek szerinti országos eloszlásával, hisz 2018-ban az 50-69 éves korosztályban a női-férfi megoszlás 54%-46% volt (Saját számítás Eurostat, 2020 adatai alapján). Az életkor szerinti megbontás kapcsán pedig fel akartuk mérni, hogy a nyugdíjkorhatárhoz közelebb állók érdemben nagyobb diszkriminációval szembe-sülnek-e, mint az ugyancsak idősebb, ám a nyugdíjtól még viszonylag messze álló társaik. Így a válaszokat két almintára osztottuk: az 1958-ban vagy korábban születettek a kérdőív elkészítése-kor nagyjából mind legalább 60 évesek voltak, míg az 1959 és utána születettek reprezentálták a nyugdíjkorhatártól távolabb álló 60 évesnél fiatalabb munkavállalókat. A válaszolók kor szerinti megoszlását az 1. táblázat tartalmazza.

1. TÁBLÁZAT: A KÉRDŐÍV KITÖLTŐINEK KOR SZERINTI MEGOSZLÁSA

	Koreloszlás		
	Budapest	Székesfehérvár	Teljes adatbázis
50-54	24%	28%	26%
55-59	27%	30%	29%
60-64	28%	33%	30%
65-	20%	9%	14%

Forrás: Saját számítás a kérdőív adatai alapján.

A kitöltők iskolai végzettsége magasabb volt, mint az 50-69 évesek átlagos iskolai végzettsége. Ugyanis a kérdőívek kitöltőinek 47 százaléka rendelkezett valamilyen egyetemi vagy főiskolai végzettséggel (2. táblázat), míg az adott korosztályban 2011-ben a legmagasabban képzett 50-54 évesek között felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya csupán 17,7 százalékos (Saját számítás a KSH (2021a) adatai alapján). Az elemzés során a maximum érettségi nélküli középfokú iskolai végzettséggel rendelkező válaszadók kerültek az első almintába (alacsony iskolai végzettségűek - 52 fő), a középfokú érettséggel, illetve felsőfokú szakképzéssel rendelkezők a második almin-tába (közepes iskolai végzettségűek - 115 fő), míg a legalább főiskolai, egyetemi végzettséggel rendelkezők a harmadik almintába (magas iskolai végzettségűek - 152 fő).

2. TÁBLÁZAT: A KÉRDŐÍV KITÖLTŐINEK ISKOLAI VÉGZETTSÉG SZERINTI MEGOSZLÁSA

	Iskolai végzettség		
	Budapest	Székesfehérvár	Teljes adatbázis
8 osztálynál kevesebb	0%	0%	0%
Befejezett 8 osztály	3%	1%	2%
Középfokú érettségi nélkül	10%	19%	15%
Középfokú érettséggel	25%	25%	25%
Felsőfokú szakképzetés	9%	12%	11%
Főiskola, egyetem	50%	41%	45%
Doktori képzés	3%	2%	2%

Forrás: Saját számítás a kérdőív adatai alapján.

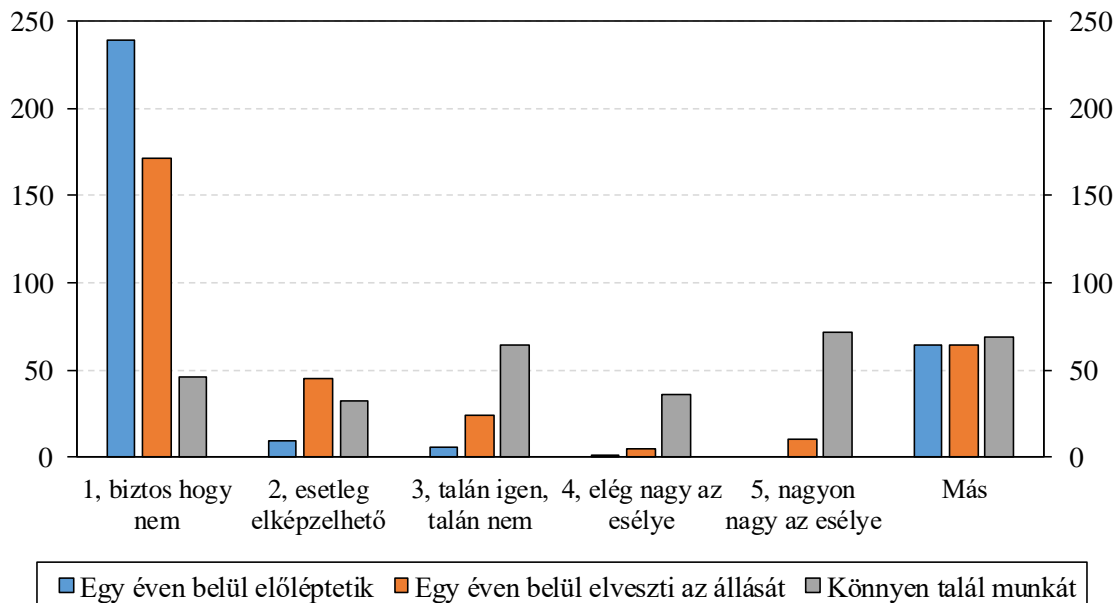
A kérdőívet kitöltő idősebb munkavállalók alapvetően nem voltak elzárkózóak a nyugdíjkor-határ utáni tovább foglalkoztatásukat illetően. A válaszadók későbbi munkavállalási

preferenciái jelentősen meghaladták az időskorúak jelenlegi foglalkoztatottsági adatait, hisz a válaszadók 45%-a nyilatkozott úgy, hogy nyugdíjba vonulás után is szeretne valamilyen formában tovább dolgozni, míg a válaszadók 25%-a már most nyugdíjas munkavállalóként tevékenykedett. A munkavállalási szándéokra vonatkozó tapasztalatainkat a következő fejezetben mutatjuk be.

Eredmények

A kérdőívre adott válaszok alapján az idősebb munkavállalók közül viszonylag kevesen félnek attól, hogy elvesztik jelenlegi állásukat, azonban csak igen csekély esélyt látnak arra, hogy egy éven belül előléptetik őket, vagy ha mégis elvesztenék a munkájukat, akkor gyorsan állást találnának (1. ábra). A válaszadók 54 százaléka válaszolt úgy, hogy az elkövetkező egy éven belül biztosan nem fogja elveszíteni a munkáját. Meglepő módon a székesfehérvári felmérésben szereplők körében 60 százalék nyilatkozott úgy, hogy biztosan nem fogja elveszíteni az állását, míg a budapestiek körében csak 46 százalék.

1. ÁBRA: ELŐLÉPTETÉSRE, MUNKAVESZTÉSRE ÉS ESETLEGES ÚJ MUNKAÁLLALÁS NEHÉZSÉGÉRE VONATKOZÓ VÁLASZOK MEGOSZLÁSA



Megjegyzés: Más = Nem válaszolt vagy nem tudja a választ, vagy hamarosan nyugdíjba vonul.

Forrás: Saját számítás a kérdőív adatai alapján.

A két mintában nagyjából hasonlóan alakult az előléptetésben bízók aránya: háromnegyedük biztos benne, hogy az elkövetkező egy évben nem fogják előléptetni, további nagyjából 20 százalékuk pedig vagy nem tudott a kérdésre választ adni, vagy azt tervezi, hogy egy éven belül nyugdíjba vonul. Csupán a válaszadók 4, illetve 6 százaléka lát minimális esélyt arra a budapesti, illetve székesfehérvári válaszadók közül, hogy az elkövetkező egy évben talán előléptetésben lehet része. Ugyancsak rendkívül negatívan nyilvánultak meg a válaszadók az esetleges új munkahely keresése kapcsán: a kérdőívet kitöltők 45 százaléka nyilatkozott úgy, hogy új munkahely keresése esetén legjobb esetben is fele-fele az esélye az alkalmazásának, és csupán a válaszok kevesebb, mint egynegyede biztos abban, hogy mindenképp találna állást, ha a mostani munkahelyét elveszítené. Ez abból a szempontból mindenképp negatív, hogy 2018-ban és 2019-ben a magyar munkaerőpiacot nagyfokú kifeszítettség jellemezte, 2019-ben a rendszerváltozás óta nem látott alacsony szintre, 3,4 százalékra csökkent a munkanélküliségi ráta (Eurostat, 2020), s 2019 év végén közel

75 ezer betöltetlen állás volt Magyarországon (KSH, 2021b). Miközben tehát 2018-2020 eleje közt nagyban keresték a munkaerőt a magyar vállalatok, egyrészt a most vizsgált felmérésünk azt mutatja, hogy az idősebb munkavállalók nem nagyon bíztak abban, hogy szükség esetén találnának új munkahelyet, másrészt Berde-Mágó (2020) kísérleti úton kimutatta, hogy a munkáltatók diszkriminatív módon fogadják az idősebb munkavállalókat. Ez a kettős hatás minden valószínűség szerint csökkenti az idősebbek foglalkoztatási rátáját, és sokakat már eleve eltérít attól, hogy belefogjanak az álláskeresésbe.

A továbbiakban az előléptetésre, az állásvesztésre, és a könnyen talál-e munkát kérdésre választ adókat hagytuk a mintában, minden esetben azokat, akik a szóban forgó kérdésre választ adtak. Őket csoportosítottuk nem, életkor és iskolai végzettség szerint. Így az előléptetés és a munkavesztés kapcsán a teljes minta 255 fő, míg az új munkavállalás kapcsán 250 fő volt. Mind az előléptetésre, mind az állásvesztésre, mind a könnyen talál-e munkát kérdésre 1-től (biztos, hogy nem) 5-ig (nagyon nagy az esélye) lehetett választ adni. A nem, a születési dátum majd az iskolai végzettség alapján adott válaszok átlagát a 3. táblázat tartalmazza. Meglepő módon se a nem, se az életkor, se az iskolai végzettség nem befolyásolta érdemben a válaszokat: 5 százalékos szignifikancia szinten egyetlen egy változó kategóriánkénti átlagai közötti különbség se lett szignifikáns. Ráadásul 10 százalékos szignifikancia szinten az általunk várttól ellentétes módon azt kaptuk, hogy a nők kevésbé félnek attól, hogy egy éven belül elvesztik az állásukat, mint a férfiak. Továbbá szintén saját intuíciónkkal ellentétesen 10 százalékos szignifikancia szint mellett az alacsonyabb iskolai végzettségűek nagyobb esélyt láttak előléptetésre, mint a közepes iskolai végzettségűek (összességben továbbra is mindkét almintaválaszadói kis esélyt láttak az előrelépésre).

3. TÁBLÁZAT: ELŐLÉPTETÉSRE, MUNKAVESZTÉSRE ÉS ESETLEGES ÚJ MUNKAVÁLLALÁS NEHÉZSÉGÉRE VONATKOZÓ VÁLASZOK ÁTLAGAI NEMEK ÉS ISKOLAI VÉGZETTSÉG SZERINT

	Egy éven belül előléptetik		Egy éven belül elveszti az állását		Könnyen talál munkát	
	n	Válaszok átlagai	n	Válaszok átlagai	n	Válaszok átlagai
Férfi	98	1,12	98	1,73	98	3,28
Nő	157	1,08	157	1,48	152	3,19
1958 vagy korábban születettek	104	1,06	105	1,52	101	3,06
1959 vagy később születettek	151	1,12	150	1,62	149	3,34
Alacsony iskolai végzettségűek	45	1,16	46	1,63	44	3,2
Közepes iskolai végzettségűek	89	1,03	89	1,63	87	3,1
Magas iskolai végzettségűek	121	1,12	120	1,53	119	3,32

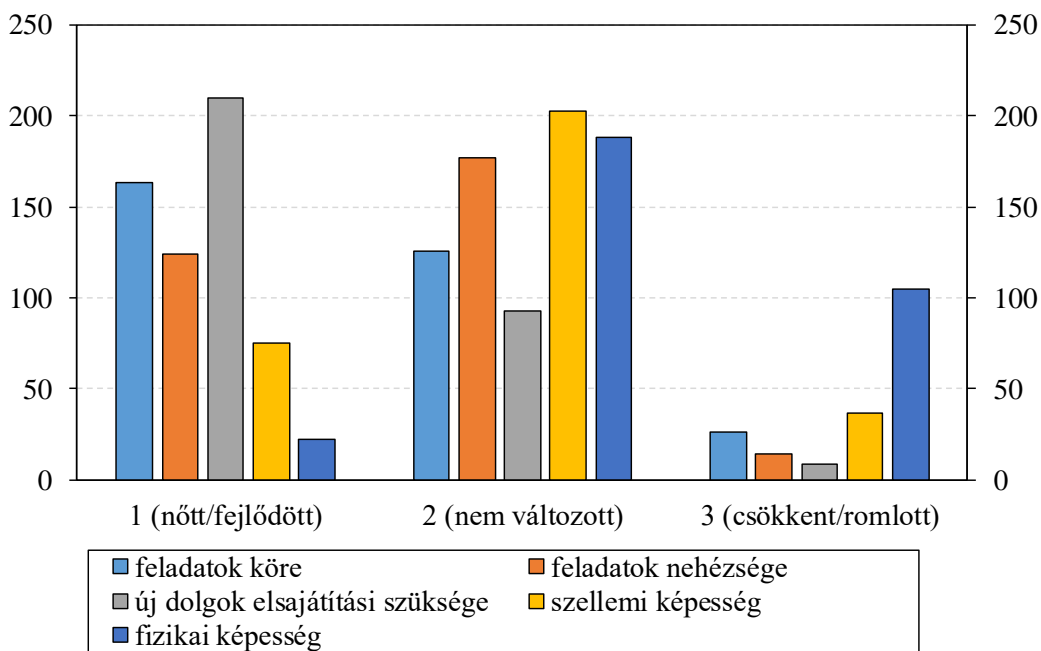
Forrás: Saját számítás a kérdőív adatai alapján.

Az időskori munkavállalók válaszai alapján a fizikai képességek romlása a munkavállalás későbbi időszakában nagyobb eséllyel következik be, mint a szellemi képességeké: a válaszadók közül ugyanis többen voltak azok, akiknek a szellemi képessége önbevallásuk alapján inkább javult az elmúlt 5 évben, mint romlott, míg a fizikai képességek kapcsán fordított helyzetet tapasztaltunk (2. ábra). Közel ötször annyian számoltak be a fizikai képességek csökkenéséről, mint ahányan a növekedéséről, míg a válaszadók saját válaszai alapján a szellemi képességek kétszer több esetben

növekedtek, mint csökkentek. Összességében a válaszadók inkább a képességek stagnálásáról, szinten maradásáról nyilatkoztak: 64 százalékuk jelölte ezt meg a szellemi, míg 59 százalékuk a fizikai képességek esetén.

A válaszadók viszonylag nagy aránya ítélte úgy meg, hogy a munkahelyen velük szemben támasztott elvárások növekedtek: 51 százalékuknál nőtt a feladatok köre, 39 százalékuknál a feladatok nehézsége, míg 66 százalékuk az új dolgok elsajátítási szükségessége kapcsán számolt be fokozottabb követelményekről az elmúlt 5 évre visszatekintve. Noha a válaszolók szerint történt képességbeli romlás elsősorban fizikai, és nem egyértelműen kötődik a munkavégzéshez.

2. ÁBRA: A MUNKAHELYI ELVÁRÁSOK (FELADATOK KÖRE, FELADATOK NEHÉZSÉGE, ÚJ DOLGOK ELSAJÁTÍTÁSI SZÜKSÉGE), ILLETVE A VÁLASZADÓ SZELLEMI/FIZIKAI KÉPESSÉGEINEK VÁLTOZÁSA AZ ELMÚLT 5 ÉVBEN



Forrás: Saját számítás a kérdőív adatai alapján.

Ezen kérdésekre magas válaszadási arány volt jellemző, ugyanis 4 fő kivételével mindenki válaszolt a munkahelyi elvárásokra, illetve a kitöltő egyéni képességeire vonatkozó kérdésekre. Érdeemes kiemelni, hogy 5 százalékos szignifikancia szint mellett a nők mind a feladataik, mind a képességeik kapcsán átlagosan nagyobb arányban számoltak be növekedésről, javulásról. Ezt részben azzal magyarázhatjuk, hogy a nők kisebb arányban végeznek egyszerű fizikai munkát, ahol a feladatok köre kevésbé változékony és kisebb szellemi kihívást jelent, és ahol a munkakör kevésbé segít az egyéni képességek fejlesztésében. Ebből a szempontból tehát a nők előnyösebb helyzetben vannak (Portfolió, 2020). Mindemelllett a férfiak várható élettartama, illetve egészségben eltöltött várható élettartama is alacsonyabb, mint a nőké, így az időskori munkavállalók közül a férfiakat nagyobb arányban érinthetik az idősödés problémái.

Ezt az életkor szerinti megbontás is részben alátámasztja: az 1959 után születettek 5 százalékos szignifikancia szint mellett nagyobb arányban számoltak be a szellemi és fizikai képességeik javulásáról, mint az 60 évesnél idősebb társaik. Emellett a fiatalabb csoport tagjai szintén 5 százalékos szignifikancia szint mellett azt tapasztalták, hogy feladataik köre, nehézsége, illetve új dolgok elsajátítási képessége nagyobb arányban növekedett, mint idősebb társaiké. A válaszadók ezen nyilatkozatát lehet akár az objektív helyzet leírása, de lehet annak a társadalmilag elfogadott, és maguk az idősebbek által is magukénak vélt nézetnek a következménye, hogy az idősebb

munkavállalók termelékenysége csökken. Ez utóbbi magyarázat annál is inkább reális lehet, mert Adler–Petz (2011) a mi felmérésünknel több mint 15 évvel korábban végzett felmérése esetében ugyanezt az önbevallásos képességromlást már az 50-54 évesek esetében tapasztalta akkor, amikor a társadalmilag elfogadott norma a sokkal korábban történő nyugdíjba vonulás volt.

A szakirodalomban nincs konzisztencia arról, hogy az idősebb munkavállalók termelékenysége időben növekvő vagy csökkenő: az idősebb munkavállalókat általában megbízhatóbbnak, következetesebbnek, óvatosabbaknak és lelkesmeretesebbeknek tartják, mint a fiatalabb kollégákat. Emellett kevesebb munkahelyi balesetet okoznak, illetve kisebb eséllyel mondanak fel, ezzel csökkentve a humán erőforrás költségeket (Ours–Stoeldraijer, 2011; Garibaldi et al., 2010). Ellenben egészségügyi költségeik magasabbak, kevésbé rugalmasak új dolgok elfogadásában és továbbképzésben való részvételre is kevésbé hajlandóak (Barth et al., 1993). Kérdőíves felmérésünk részben visszaigazolták az egészségi állapotra vonatkozó negatív tendenciákat: a 60 évesnél idősebb munkavállalók egészségi állapotukat átlagosan szignifikánsan rosszabbra értékelték, mint a 60 évesnél fiatalabb társaik.

A 60 évesnél idősebbek enyhén alacsonyabb volt azon munkavállalók aránya, akik az elmúlt 5 évben jelenlegi munkájához kötődően részt vettek valamilyen képzésben, oktatásban vagy tanfolyamon (64%, illetve 67%). Míg az oktatáson részt vevő 60 évesnél idősebbek körében a kizárólag továbbképző és/vagy új/más ismereteket adó képzésen 73 százalékuk vett részt, addig a 60 évesnél fiatalabbak körében ez az arány 86 százalékot ért el. Az empirikus vizsgálatokat ismertető szakirodalmak különböző összefüggéseket találtak a kor és a termelékenység kapcsolatát vizsgálva: egyes szerzők szerint bizonyos kor után (jellemzően 50-55 éves kor) az egyének termelékenysége csökkenhet (Crépon et al., 2003; Aubert, 2003; Dostie, 2011), míg más kutatások szerint az munkavállalók termelékenysége 40-45 éves kor környékén éri el a maximumát, és egészen a 60 éves korig nem történik jelentős csökkenés a termelékenységben (Göbel-Zwick, 2009; Aubert–Crépon, 2007).

Az iskolai végzettség szerinti csoportosításban a különbségek csak a feladatok köre, illetve az új dolgok elsajátítási képessége vonatkozásában bizonyultak szignifikánsnak 5 százalékon. Az alacsony iskolai végzettségűek szignifikánsan nagyobb arányban számoltak be arról, hogy munkakörükben növekedett a feladatok köre, illetve az új dolgok elsajátítási szükségessége, mint a magas iskolai végzettségűek. Az eltérést részben magyarázhatja, hogy a gazdaság fokozatos átalakulása, a tudásgazdaság terjedéséből fakadó kihívások leginkább az alacsony iskolai végzettségűeket érinthetik, akik kevésbé rugalmasak a munkaerőpiaci megújulásra. Az alacsonyabb iskolai végzettségűek közül haladó szintű számítógépes ismeretekre (szoftverek, programok használata, programozás) egy munkavállalónak se volt szüksége munkája elvégzéséhez, míg haladó szintű nyelvtudás is csupán egy munkavállaló esetében volt előírás. Ezzel szemben a magasabb iskolai végzettségűek 24 százaléka számára volt szükséges a haladó szintű programozás, és 14 százalékuknak kellett a haladó szintű nyelvtudás a munkahelyi feladatok ellátásához.

A válaszadók a munkáltatójuk időskori munkavállalók felé megnyilvánuló magatartását összességében inkább pozitívként értékelik: a válaszadók relatív többsége szerint a munkáltatójukra nagyon jellemző, hogy ismeri az idősebb munkavállalók tapasztalatát és épít rá, a többiekkel egyenlő lehetőséget biztosít számukra, valamint megfelelő képzéseket nyújt a részükre (4. táblázat). Úgy ítélik azonban meg, hogy a munkáltatók nem rendelkeznek külön stratégiával az idősödő dolgozók kapcsán: a válaszadók 38, illetve 40 százaléka nyilatkozott akképpen, hogy a munkáltatójuk egyáltalán nem rendelkezik stratégiával az idősödő dolgozók megtartására, illetve felvételére, s mindössze 8 százalék nyilatkozott úgy, hogy nagyon jellemző ilyen stratégiák alkalmazása a vállalatánál. A munkavállalók szerint tehát munkaadók jól ismerik a képességeiket. Ez ellentmond Berde–Mágó (2020) következtetésének, miszerint a munkaadók megegyező képességeket

kevesebbre értékelnek az idősebb jelentkezők esetén. Vagyis, ha a válaszadók vélekedései helyesek, akkor a munkaadók bár tudják, hogy az idősebb munkavállalók milyen képességekkel rendelkeznek, mégis a fiatalabb jelentkezőket preferálják. Ezt a preferenciát mutathatja az is, hogy az idősebb munkavállalók nem érzik azt, hogy lenne a munkahelyükön stratégia a megtartásukra. Az idősödő dolgozók felé irányuló stratégiának a hiányát korábbi felmérések is kiemelik: munkáltatók nagyrésze nem teszi lehetővé atipikus, rugalmasabb foglalkoztatási formák választását az idősödő munkavállalók számára (Aegon, 2017), pedig nagy igény mutatkozik rá. A GKI (2018) felmérés kereteiben kiegészítő jövedelemszerző tevékenységben gondolkodó nyugdíjasok nagyjából 90 százaléka lépne vissza részlegesen a munkaerőpiacra, ha valamilyen atipikus foglalkoztatási formában (kötetlen munkaidő, távmunka, részmunkaidő) lenne foglalkoztatva. A kérdőívünket kitöltők körében is hasonló tendencia érvényesült: a felmérésben résztvevők 33 százaléka számolt be arról, hogy ha tehetné, akkor nyugdíjba vonulásáig hátra lévő évek alatt inkább rugalmasabb feltételek mellett dolgozna, míg csak 30 százalékuk választotta azt, hogy ugyanannyi időben végezné továbbra is jelenlegi munkáját.

4. TÁBLÁZAT: A MUNKÁLTATÓ HOZZÁÁLLÁSA AZ IDŐSKORI MUNKAVÁLLALÓKHOZ A VÁLASZADÓK PERCEPCIÓI ALAPJÁN. A SZÓBAN FORGÓ VÁLASZOKAT ADÓK SZÁMA

	Ismeri az idősebb munkavállalók tapasztalatát és épít rá	Egyenlő lehetőségeket biztosít minden korosztály számára	Megfelelő képzéseket nyújt/biztosít az idősebb dolgozók számára	Külön stratégiával rendelkezik az idősödő dolgozók megtartására	Külön stratégiával rendelkezik az idősödő dolgozók felvételére
1, egyáltalán nem	35	24	58	122	129
2, kissé	14	18	23	23	29
3, közepesen	43	42	47	33	21
4, eléggé nagymértékben	67	50	56	29	23
5, nagyon jellemző	102	128	70	25	24
Nem tudja/válaszol	93	57	65	87	93

Forrás: Saját számítás a kérdőív adatai alapján.

A munkaadók idős munkavállalókhöz való hozzáállását tudakoló kérdésekre kevés válasz érkezett, kérdéstípustól függően 230-260 választ kaptunk. Itt is Likert-skálán kellett bejelölniük a válaszolóknak, hogy mennyire értenek egyet az egyes állításokkal. A kapott válaszok alapján számított t-próba szerint a válaszok átlagai érdemben nem különböztek nemek, iskolai végzettség és életkor szerint. Az előbb felsorolt tényezőktől függetlenül a válaszadók túlnyomó többsége szerint a munkáltatók partnerként tekintenek az idősödő munkavállalókra. Ezen eredmények részben ellenpontozzák a korábbi kutatások kapcsán az idősödő munkavállalókra vonatkozó elemzések következtetéseit, mely szerint a munkáltatók inkább csak másodlagos erőforrásként tekintenek az idősödő foglalkoztatottjaikra (vö.: Adler-Petz, 2011; Szécsi, 2014). Bármennyire is pozitívan tekintettek a válaszolóink munkáltatóikra, abban azonban szinte valamennyien megegyeztek, hogy munkáltatójuknak nincs igazi stratégiája az idősödő munkavállalók munkafeltételeinek és alkalmazásának megszervezése kapcsán. A nők a férfiakhoz képest összességében még kevésbé érezték azt, hogy munkáltatójuk átfogó stratégiával rendelkezne az idősebb dolgozók megtartása kapcsán.

Összefoglalás

A tanulmányban először áttekintettük az időskori munkavállalókhöz kapcsolódó főbb tendenciákat és változásokat Magyarországon. A népesség elöregedése miatt a magyar nyugdíjkorhatárt fokozatosan emelték az elmúlt évtizedekben, és 2022-re mind a nők, mind a férfiak körében 65 év lesz a törvényi korhatár. A nyugdíjkorhatár emelése az előrehozott, korai nyugdíjazás lehetőségének megszüntetésével, valamint a nyugdíjas korúak foglalkoztatásához kapcsolódó járulékkedvezményekkel az elmúlt években részint kikényszerítették, részint elősegítették, hogy egyre több és több 60 évesnél idősebb ember dolgozzon Magyarországon.

A népesség elöregedése, illetve a jövőben várhatóan újra feszessé váló munkaerőpiac miatt az idősebb korosztály foglalkoztatottsági mutatói még tovább erősödhetnek, a 60 évesek és idősebbek részaránya fokozatosan növekedhet a munkaerőpiacon. Ezért mindenképp érdemes megvizsgálni, hogy a munkáltatóknak milyen percepció vannak az idősebb munkatársak iránt, illetve az idősebb korosztály milyen szerepet szán magának a munkaerőpiacon.

A fenti kérdéseket egy Székesfehérváron és környékén, valamint Budapesten és környékén elvégzett saját kérdőíves felmérés keretein belül elemeztük. A kérdőívet kitöltő idősebb munkavállalók relatíve kis hányada gondolja úgy, hogy egy éven belül előléptetik vagy elveszti a munkahelyét. 45%-uk nyilatkozott azonban úgy, hogy a stabil munkahely elvesztése esetén új munkahelyet nem valószínű, hogy könnyen találnának.

A válaszadók munkahelyein a feladatok komplexitása inkább növekedett az elmúlt 5 évben, ám az idősebb munkavállalók nem számoltak be arról, hogy a kognitív képességeik érdemben romlottak volna, amely megnehezítette volna az alkalmazkodást. Fizikai képességeik kapcsán viszont több munkavállaló nyilatkozott romlásról, mint javulásról. Az idősebb munkavállalók alapvetően pozitívan nyilatkoztak munkavállalói időszakuk felé irányuló attitűdjeiről, azonban a legtöbb munkahely egyelőre nem rendelkezik átfogó stratégiával az idősek foglalkoztatása kapcsán.

A válaszokat nem, életkor és iskolai végzettség szerint megbontva kevés jellemző tendenciát azonosítottunk, a válaszok sok esetben érdemben nem különböztek a három megbontásban. Fontos viszont, hogy a nők nagyobb arányban számoltak be képességeik fejlődéséről, valamint munkavállalói kötelezettségük növekedéséről, melyet részben magyarázhat, hogy körükben magasabb a várható és az egészségben eltöltött várható élettartam is, így időskori munkavállalóként talán később érzékelik fizikai és szellemi képességeik romlását.

Felmérésünk mindenképpen azt mutatta, hogy az idősebb munkavállalók többsége érzékeli a munkaerőpiac újfajta kihívásait, és ha nem is tudnak erre mindig kellőképpen reagálni, nyitottak a számukra biztosított megoldási lehetőségeket illetően. Az öregedés miatt a társadalomnak egyre inkább szüksége van az idősebb munkavállalók munkaerejére, így érdemes azokon a lehetőségeken gondolkodni, melyek az idősebbek számára is vonzóvá teszik a hosszabb ideig történő munkavégzést.

Irodalomjegyzék:

1997. évi LXXXI. törvény a társadalombiztosítás nyugellátásáról.

2009. évi XL. törvény a társadalombiztosítási nyugellátásról szóló 1997. évi LXXXI. törvény módosításáról. <https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0900040.TV>

Adler Judit – Petz Raymund (2011): Idősek a pályán: fair a play? Hogyan vélekednek az európai munkaadók az idősebb korosztályok helyéről a jövő munkaerőpiacán. Vezetéstudomány, 42. 6. 25-39.

Aegon (2017): Sikeres nyugdíjas évek - Egészséges időskor és anyagi biztonság. Aegon Nyugdíjfelkészítési Kutatás 2017.

- Aubert, P. (2003): Productivity, wage and demand for elder workers; an examination on French matched employer-employee data. Working Paper INSEE, Paris.
- Aubert, P. – Crépon, B. (2007): Are older workers less productive? Firm-level evidence on age-productivity and age-wage profiles. mimeo.
- Barth, M. C. – McNaught, W. – Rizzi, P. (1993): Corporations and the aging workforce. In P. H. Mirvis (Ed.), Building the competitive workforce: Investing in human capital for corporate success. New York: Wiley.
- Benczúr Péter – Kátay Gábor – Kiss Áron (2012): Assessing Changes of the Hungarian Tax and Transfer System: A General-Equilibrium Microsimulation Approach. MNB Working Papers, WP, 2012/07. MNB, Budapest.
- Berde Éva – Bittmann Felix (2021): Az idősebb munkavállalók álláspályázati esélyeinek vizsgálata vignetta módszerrel. Új Munkaügyi Szemle 2. 2. 21-35.
- Berde Éva – Mágó Mánuel László (2020): Is an older woman disadvantaged compared to her younger peer when employers make hiring decisions? – An experimental study on the Hungarian job market. Living longer, working smarter, ageing well, 71.
- Bertrand, M. – Mullainathan, S. (2004): Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination. American Economic Review, 94. 4. 991-1013.
- Boulhol, H. – Geppert, C. (2018): Population ageing: Pension policies alone will not prevent the decline in the relative size of the labour force. <https://voxeu.org/article/effect-population-ageing-pensions>
- Börsch-Supan, A. – Kohnz, S. – Schnabel R. (2004): Micro-modelling of Retirement Decisions in Germany. Megjelent: Gruper-Wise (szerk.) 285-344.
- Crépon, B. – Deniau, N. – Pérez-Duarte, S. (2003): Wages, productivity, and worker characteristics: a French perspective. Working Paper CREST-INSEE, Paris.
- Davey, J. A. (2015): Impact on the Labour Market of the Aspirations and Preferences of Older Workers. <https://www.semanticscholar.org/paper/Impact-on-the-Labour-Market-of-the-Aspirations-and-Davey/f13177cac7eab5677f857bd8b262d69966919f7f?p2df>
- Dostie, B. (2011): Wages, productivity and aging. De Economist, 159.
- Eurostat (2020): <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- Garibaldi, P. – Oliveira Martins, J. – van Ours, J.C. (2010): Health, longevity and productivity; the economics of increased life expectancy. Oxford: Oxford University Press.
- Göbel, C. – Zwick, T. (2009): Age and productivity – Evidence from linked employer employee data. Working Paper.
- GKI (2018): Nyugdíjasok a munkahelyeken? GKI Gazdaságkutató Zrt. <https://www.gki.hu/language/hu/2018/08/13/nyugdijasok-a-munkahelyeken/>
- HR Portal (2020): <https://www.hrportal.hu/c/nem-a-nyugdijas-szovetkezetek-fogjak-megoldani-a-munkaerohiany-t-20200213.html>
- KSH (2021a): Iskolázottsági adatok. http://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak_iskolazottsag
- KSH (2021b): Üres álláshelyek száma és aránya. https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qli027c.html
- Major Klára – Varga Gergely (2013): Parametrikus nyugdíjreformok és életciklus-munkakínálat. Közgazdasági Szemle, 60. 11. 1169-1207.
- Monostori Judit (2008): Korai nyugdíjba vonulás. Okok és következmények. KSH NKI Műhelytanulmányok 7. KSH Népeségtudományi Kutatóintézet, Budapest. www.demografia.hu/kiadvanyokonline/index.php/muhelytanulmanyok/article/download/877/477
- Murray, J. (2002): Age discrimination in employment: A review. Research and Information Manager, EEO Trust, for the New Zealand Human Rights Commission. Auckland: Equal Employment Opportunities Trust.
- Portfolió (2020): Nagyot javult Magyarország az egészségben eltöltött évek számában <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200813/nagyot-javult-magyarorszag-az-egeszsegen-eltoltott-evек-számában-444758>
- Ours, J. C. – Stoeldraijer, L. (2011): Age, Wage and Productivity in Dutch Manufacturing. De Economist, 159. Doi: 10.1007/s10645-011-9159-4.
- Staubli, S. – Zweimüller, J. (2011): Does raising the retirement age increase employment of older workers? IZA Discussion Papers 5863, Institute for the Study of Labor (IZA).
- Szécsi, J. (2014): Az idősödő munkavállalók helyzete a munkaerőpiacon. Esély, 1, 113-128.

AZ IDŐSEK VÁLTOZÓ SZEREPE A „JÖVŐ MUNKAHELYÉN”...

Van Dalen, H. P. – Henkens, K. (2005): The double standards in attitudes toward retirement – The case of the Netherlands. *The Geneva Papers*, 30., 693-710.

Világbank (2021): <https://data.worldbank.org/>

CSILLAG SÁRA – GYŐRI ZSUZSANNA – HIDEGH ANNA LAURA – KÓRÓDI EDIT – SVASTICS CARMEN

A FOGYATÉKOSSÁGGAL ÉLŐ EMBEREK ÉS A VÁLLALKOZÓI LÉT

Cikkünkben a fogyatékossgal élő emberek vállalkozóvá válásának motivációit vizsgáljuk a szakirodalom, illetve saját, magyar vállalkozókkal készült interjúkra épülő kutatásunk eredményei alapján. A megkérdezett vállalkozók narratívájában erőteljesen megjelenik az anyagi kényszerből való vállalkozás, ám szintén erős motiváció az alkalmazotti léttel kontrasztban megfogalmazott egzisztenciális és szellemi függetlenség, az autonómia és a rugalmasság iránti igény. Mindezek mellett fontos motiváció a személyes és szakmai fejlődés és kiválóságra törekvés, de megjelenik a társadalmi célok elérése iránti szenvedély, az előítéletek elleni küzdelem és a fogyatékossgal élő emberek közösségének támogatása is.

Bevezetés

A világ felnőtt népességének hozzávetőlegesen 16%-a fogyatékossgal él, ami jelentős társadalmi és gazdasági következményekkel jár mind az egyének, mind az egész társadalom számára. Ugyanakkor az önfoglalkoztatóvá válás vagy saját vállalkozás indítása, mint foglalkozási rehabilitációs eszköz megoldást jelenthet a szegénységgel és a hátrányos helyzettel is összefüggő alacsony munkaerő-piaci részvételre (Szellő–Cseh, 2018; Zádori–Nemeskéri, 2019). A vállalkozóvá válás elősegítheti a munkaerőpiaci és tágabb értelemben a társadalmi integrációt és magasabb életminőséget is eredményezhet. A hátrányos helyzetű, közöttük a megváltozott munkaképességű és fogyatékossgal élő emberek vállalkozóvá válása ráadásul kapcsolódik az EU foglalkoztatási és növekedési stratégiájához (Európa 2020), melyben a vállalkozói szellem kulcsfontosságú. A témában mindeddig első hazai empirikus kutatásunk célja az volt, hogy feltáró jelleggel megvizsgáljuk és elemezzük a fogyatékossgal élő vállalkozók előtt álló kihívásokat, akadályokat (Csillag et al., 2019, 2020), az őket körülvevő ökoszisztémát, és feltárjuk a motivációikat (Svastics et al., 2020). Ebben a cikkben a kutatás vállalkozói motivációkkal kapcsolatos eredményeit foglaljuk össze, rámutatva a munkaerőpiachoz és az alkalmazotti léthez való kapcsolódási pontokra.

A fogyatékossgal élő emberek és a vállalkozóvá válás

A fogyatékossgal élő vállalkozókról szóló szakirodalomban az önfoglalkoztatás (self-employment), a vállalkozás (entrepreneurship) és a mikrovállalkozás (micro business) fogalmi erősen keverednek. Néhány szerző szinonimaként használja ezeket a kifejezéseket, mások megpróbálják elkülöníteni. A szakirodalom megállapításai szerint a fogyatékossgal élő emberek az átlagosnál nagyobb arányban lesznek önfoglalkoztatók vagy vállalkozók (Parker Harris et al., 2013). A döntés mögött meghúzódó motivációk komplexek és szerteágazóak, csakúgy, mint a támogató

Csillag Sára PhD dékán, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar.

Győri Zsuzsanna PhD, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar.

Hidegh Anna Laura PhD egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar.

Kóródi Edit szakmai igazgató, Napraforgó Nonprofit Közhasznú zRt.

Svastics Carmen tanársegéd, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar.

A kutatási projektet az Innovációs és Technológiai Minisztérium Tématerületi Kiválósági Programja és a Budapesti Gazdasági Egyetem között létrejött együttműködési megállapodás (TKP2020-IKA-01) támogatja.

és gátló környezeti tényezők. A továbbiakban az általános vállalkozói motivációkból indulunk ki, majd kiemeljük a speciálisan a fogyatékossgal élő személyekre jellemző ösztönzőket.

Vecsenyi (2017) szerint a vállalkozóvá válás általános motivációi a következők: jövedelemszerzés, függetlenség, munkával való megelégedettség, egy ötlet megvalósítása iránti vágy, végzettség és munkatapasztalat használata, igény az új kihívásokra, önmegvalósítás, valamint bátorítás a környezettől (családtól vagy szélesebb közösségtől). A szakirodalomban többek között Kitching (2014) vizsgálta a kifejezetten a fogyatékossgal élő vállalkozókhoz kapcsolódva a potenciális ösztönző és gátló tényezőket, mind egyéni, mind szakpolitikai szinten. Szerintük a vállalkozóvá válás oka döntő jelentőségű: nagyon meghatározó, hogy valaki azért kezd-e vállalkozásba, mert fél, tart valamitől (pl. a munkanélküliségtől vagy a diszkriminációtól), nincs más lehetősége (pl. nem talál állást) vagy elhatározása önálló döntésen alapul. Így Rizzo (2002) megkülönbözteti az önfoglalkoztatást (self-employment) az „önvezérelt-foglalkoztatástól” (self-directed employment), míg Howard (2017) a szükséglet-vezérelt és a lehetőség-vezérelt vállalkozókat (need-driven és opportunity-driven entrepreneurs). Az önvezérelt-foglalkoztatás esetében *„a fogyatékossgal élő embereknek meghatározó mértékű döntéshozó szerepük van abban, milyen munkát végeznek, hogyan osztják és fektetik be idejüket és pénzügyi forrásaikat, illetve hogyan használják fel a megszerzett bevételeket. A lényeg az, hogy miközben felelősséget vállalnak egy feladat elvégzéséért, azt vezethetik és szervezhetik is.”* (Rizzo, 2002: 98).

A szükséglet-vezérelt vállalkozás nagyon közel áll ahhoz, amelyet a magyar szakirodalom és közbeszéd „kényszervállalkozásnak” nevez: amikor az egyénnek nincs más lehetősége, mint a vállalkozás indítása, mert minden más kapu bezárult mögötte (Lukács, 2012). Ezek alapján elkülöníthetjük a valamifelé húzó, ösztönző (pull), illetve a valamitől taszító, toló (push) tényezőket. Az angolnyelvű szakirodalomra építve a továbbiakban ezeket a kifejezéseket használjuk.

A személyes adottságok és tapasztalatok szintén meghatározóak a vállalkozás indításában és sikeres működtetésében. Yamamoto és munkatársai (2012) szerint a nem, a fogyatékossgal fajtája és a képzettség meghatározó szempontok az önfoglalkoztatásban. De Clercq és Honig (2011) a tudás és a kompetenciák szerepét hangsúlyozzák, míg Renko és munkatársai (2015) a családi mintákat tartják legfontosabbnak. Ezeket a jellemzőket összefoglalóan személyes, belső tényezőknak hívhatjuk. Howard (2017) szerint a motivációnak ezeken kívül fontos forrása a társadalmi, gazdasági környezet, legyen akár bátorító, vagy akadályozó – innen eredeztethetjük a társadalmi/gazdasági, külső motivációs tényezőket.

A szakcikkek alapján így négy motivációcsoportot azonosítottunk, amelyek a fogyatékossgal élő személyek vállalkozási tevékenységét indokolhatják. Ezeket egy kétdimenziós mátrixban foglaltuk össze, ahol az egyik dimenzió a pull és push tényezőket választja szét, míg a másik a személyes és a társadalmi/gazdasági (belső és külső) faktorokat.

(1. táblázat a következő oldalon)

1. TÁBLÁZAT: A FOGYATÉKOSSÁGGAL ÉLŐ VÁLLALKOZÓK MOTIVÁCIÓJA

	Személyes (belső)	Társadalmi, gazdasági (külső)
Pull (ösztönző) tényezők	jövedelemszerzés és pénzügyi biztonság; rugalmasság; önmeghatározás, önmegvalósítás; magasabb szintű elégedettség a munkával; hatást gyakorolni másokra és a környezetre	kapcsolati háló; példaképek; támogató család; vállalkozói ökoszisztéma; gazdasági szolgáltatások és környezet
Push (taszító) tényezők	a mindennapi élet kihívásainak megoldása; személyes hátrányokkal és korábbi rossz tapasztalatokkal való megküzdés; elégedetlenség az előző munkával	társadalmi elfogadottságért és egzisztenciális függetlenségért folytatott küzdelem; a szegénység és hátrányos helyzet felszámolása; harc az előítéletek ellen

A mátrix első síknegyedében (személyes pull tényezők) szereplő jövedelemszerzés és pénzügyi biztonság elsődleges szempont, bár több szerző inkább a vállalkozói lét viszonylagos függetlenségének és rugalmasságának (időben, térben, feladatokban) szerepét hangsúlyozzák. Utóbbi által leküzdhető a fogyatékossg okozta meghatározottság és korlátozottság a mindennapi életben (Dhar–Farzana, 2017). Ugyanakkor az alkalmazotti státuszhoz képest a vállalkozás gyakran nagyobb esélyt jelent a személyes és szakmai célok elérésére is és a munkával való nagyobb elégedettséget eredményezhet. Howard (2017) az önmeghatározás iránti vágyat emeli ki, amely egyfelől hosszú távú, stratégiai gondolkodásként, másfelől másokért (társadalomért, vagy kifejezetten a fogyatékossggal élő emberekért) való tenni akarásként is megjelenhet. Atkins (2013) a képességek kibontakoztatásáról, illetve a hatásgyakorlás vágyáról ír, míg Miller és Le Breton-Miller (2017) a tudás és a tehetség megmutatása iránt vágyról.

A második síknegyedben (külső pull tényezők) első helyen a kapcsolati háló és a példaképek szerepét emeljük ki (Atkins, 2013). Renko és munkatársai (2015) a támogató család szerepét említik. Elsősorban az amerikai cikkek hangsúlyozzák a támogató ökoszisztéma, ennek részeként a rehabilitációs ügynökségek szerepét, a vállalkozói szolgáltatásokat, mint például a mentorálást, a kisvállalkozás-fejlesztési programokat, valamint a vállalkozói környezetet (Heath–Reed, 2013; Ipsen et al., 2003; Parker Harris et al., 2014; Rizzo, 2002; Seeking–Arnold, 1999; Walls et al., 2002).

A harmadik síknegyedben (személyes push tényezők) viszonylag kevés jellemző található. Dhar és Farzana (2017) szerint a mindennapi élet kihívásainak megoldása erős motiváló erő lehet (pl. elég pénzt keresni ahhoz, hogy egy asszisztentst alkalmazhassanak). Howard (2017) kvalitatív kutatásának eredménye alapján a kudarctól való félelem kioltható megfelelő családi értékekkel (pl. vállalkozószellem, bátorság, függetlenség). Miller és Le Breton-Miller (2016) szerint erősen motivál a megküzdés a személyes hátrányokkal és a rossz tapasztalatokkal. Yamamoto és munkatársai (2012) a korábban tapasztalt diszkrimináció, valamint az előző munkával való elégedetlenség motiváló erejét hangsúlyozzák.

A negyedik síknegyedben (külső push tényezők) Dhar és Farzana (2017) azonosították a társadalmi elfogadottságért és egzisztenciális függetlenségért folytatott küzdelmet. Ez magában foglalja az előítéletekkel szembeni harcot és a szegénységből és hátrányos helyzetből való kitörést is (Balcazar et al., 2014; De Clercq–Honig, 2011). Miller és Le Breton-Miller (2017) azt állítják, hogy különböző csoportok, mint a fogyatékossggal élő emberek, a szegények, a bevándorlók, vagy például a tanulási nehézségekkel küzdők hasonló mindennapi kihívásokkal néznek szembe, ami

olyan hasonló megoldásokat eredményez, mint az önfoglalkoztatás vagy a vállalkozás. A társadalmi elfogadás és integráció érdekében „ezeknek a hátrányos helyzetű csoportoknak az előítéletek miatt mind a hagyományos karrierutakon, mind vállalkozóként az átlagosnál nagyobb erőfeszítést kell tenniük.” (Miller–Le Breton-Miller, 2017: 8).

Kutatási módszertan

Kiinduló célunk az volt, hogy azonosítsuk a fogyatékossgal élő emberek vállalkozóvá válásának motivációit. A kutatás korai szakaszában szembesültünk azzal, hogy nagyon nehéz megtalálni ezt a vállalkozói kisebbséget, és nem áll rendelkezésre megbízható statisztikai adat sem róluk. Így alapkérdés lett az is, hogy egyáltalán hol, hányan vannak ezek a vállalkozók, és hogyan, milyen módszerekkel tudnánk hatékonyan megtalálni őket.

Két okból választottunk kvalitatív módszertant. Először is az interjú megfelelő eszköz lehet olyan komplex és sokrétű jelenségek vizsgálatára, mint a fogyatékossgal élő vállalkozók és környezetük (Cooper–Emory, 1995). Másodszor, mivel alapvetően kevés a rendelkezésünkre álló kutatási eredmény, Magyarországon pedig nem tudunk kifejezetten a fogyatékossgal élő emberek vállalkozóvá válásához kapcsolódó vizsgálatról, ezért a feltárás fontos célunk lett – erre pedig különösen alkalmas az interjú (Bagheri et al., 2015).

Hólabda mintavételi eljárást alkalmaztunk (Silverman, 2008). Először egy rövid kutatási ismertetőt készítettünk, amelyben bemutattuk a kutatást és jeleztük, hogy fogyatékossgal élő vállalkozókat keresünk interjú céljából. Ezt az ismertetőt elküldtük olyan egyéneknek és szervezeteknek, akikről feltételeztük, hogy esetleg kapcsolatban állnak vagy ismerhetnek ilyen vállalkozókat: rehabilitációs ügynökségeknek és szakembereknek, különböző fogyatékos érdekképviselői szervezeteknek, munkaerőpiaci szolgáltatóknak, vállalkozásfejlesztéssel foglalkozó szakembereknek és szervezeteknek, egyetemi kollégáknak, minisztériumi ismerősöknek, kapcsolódó EFOP és GINOP programok vezetőinek, vállalkozóknak, és kértük, hogy javasoljanak interjúalanyt, illetve tegyék fel a felhívásunkat különböző levelezőlistákra.

A jelentkezőkkel e-mailben vagy telefonon vettük fel a kapcsolatot (ahogy ők kérték), részletesen ismertettük a kutatási folyamatot általánosságban és bemutattuk az interjú menetét, illetve az adatok felhasználásának módját. Az interjú végén további interjúalanyokra kértünk javaslatot.

A jelentkezőket tudatosan, a kutatás feltáró jellege miatt nem szűrtük a fogyatékossgal típusa vagy súlyossága, vagy a vállalkozás jellemzői mentén – a kritérium az volt, hogy a nyilatkozó fogyatékossgal élő személy legyen, legalább 3 éve vállalkozzon és legyen(ek) alkalmazottjai. Interjúalanyaink vállalkozásai között volt számítástechnika, építőipar, ruhaipar, autókereskedelem, rendezvény szervezés és számviteli szolgáltatások. Végül mozgás- és látássérült interjúalanyokat találtunk, ami egybeesik Ashley és Graf (2018) elemzésével, akik amerikai statisztikai adatok alapján úgy vélik, hogy a látássérültek között a legnagyobb az önfoglalkoztatók aránya. Heath és Reed (2013) és Bagheri és munkatársai (2015) pedig úgy vélik, hogy a fogyatékossgal típusok közül a mozgássérültek (relatív) kevesebb kihívással szembesülnek a vállalkozóvá válás folyamatában, mint a többi fogyatékossgal terület, ezért magasabb körökben a vállalkozók aránya. Ezen túlmenően jellemzően férfi vállalkozókat találtunk, mindössze egy interjúalanyunk nő, ami összecseng (Ortiz-García–Olaz-Capitán, 2019) meglátásaival, miszerint a női vállalkozási hajlandóság alacsonyabb a férfiakénál.

Az 2. táblázatban (*következő oldal*) bemutatjuk az interjúalanyok jellemzőit.

2. TÁBLÁZAT: HÁTTÉRINFORMÁCIÓK AZ INTERJÚALANYOKRÓL

Kód	Nem	Fogyatékoság típusa	Iparág	Kor	Fogyatékoság kialakulása
BB	férfi	Látássérült	számítástechnika, programozás	42	veleszületett, fokozatosan romlik
TT	férfi	Mozgássérült	orvosi kellék gyártás	41	baleset következtében sérült
ZZ	férfi	látássérült, vak	építőipar, projektmenedzsment	56	veleszületett, fokozatosan romlik, az utóbbi 15 évben vak
GG	férfi	Mozgássérült	számítástechnika, szabadidő, sport, rendezvény	42	baleset következtében sérült
DD	férfi	Mozgássérült	kereskedelem	33	baleset következtében sérült
AA	férfi	Mozgássérült	autókereskedelem, mezőgazdaság	40	baleset következtében sérült
RR	férfi	Vak	számítástechnika, programozás	26	Veleszületett
SS	nő	Látássérült, vak	kereskedelem	36	Veleszületett
OO	férfi	Mozgássérült	építőipar, építészet, reklám	70	baleset következtében sérült
JJ	férfi	Mozgássérült	számvitel, ruhaipar	60	baleset következtében sérült

Az adatfelvétel félig strukturált interjúk (Kvale, 2007) keretében történt, amelyre a szakirodalom alapján 26 nyílt kérdésből álló kérdéslisztát fejlesztettünk. Célunk az volt, hogy feltárjuk az interjúalanyok véleményét, céljait, attitűdjeit és motivációit a vállalkozói léttel kapcsolatban. A 60-150 perces interjúk helyszíne az interjúalanyok kívánságainak megfelelően volt az ő irodájuk, az egyetem vagy más helyszín (pl. kávézó). Az interjúkat diktafonra vagy telefonra rögzítettük, és szó szerinti átirat készült. Az elemzés a kutatócsoport tagjainak dupla kódolása és csoportos megbeszélése során történt, ami növelte nemcsak a kutatás interszubjektív és kommunikatív érvényességét, hanem lehetséges alternatív értelmezések számbavételét is (Kvale, 2007).

Kutatási eredmények: motivációk

Válaszadóink közül többen hangsúlyozták, hogy a vállalkozóvá válás nem mindig autonóm döntés, van, hogy kényszeren alapul: pl. nem kaptak alkalmazottként állást, vagy nagyon alacsony volt a fizetésük. A megkérdezettek fele a fogyatékosági ellátásai mellett is több helyen dolgozik, akár több vállalkozásban is ahhoz, hogy el tudja tartani magát és családját. Megállapítható tehát, hogy a szükséglet-vezérelt vállalkozás erősen jelen van a mintánkban.

A motivációkkal kapcsolatban többen hangsúlyozták a személyiség és az önismeret fontosságát. Ez a vállalkozói kompetenciákra is utal, de kapcsolódik a fogyatékoság elfogadásához is. Általános vélekedés, hogy a fogyatékoság nem határozza meg az embert sem személyként, sem vállalkozóként: „*az embernek el kell fogadnia a saját állapotát, mert ez kell, semmi más nem kell. Nem az kell, hogy mások elfogadjanak engem, hanem az kell, hogy én elfogadjam először is saját magamat, és ha én elfogadtam saját magamat, akkor mások is el fognak fogadni engem úgy, ahogy vagyok.*” (JJ) Az is többször megjelenő vélemény volt, hogy a sikeres vállalkozás elsősorban személyes tulajdonságokon múlik. „*Szerintem csak személyes tulajdonságok... Tehát, hogy valakinek sikere legyen, ahhoz kitartás kell, akarat, fejjel a falnak, és áttörni minden ajtót. Szerintem csak az emberen*

múlik. Az ember csak akkor tud vállalkozó lenni, ha olyan beállítottságú” (TT) Néhányan említették a szülői mintázatok és a tapasztalatok fontosságát is.

Személyes pull tényezők

A motivációk egy része a személyes és szakmai célok elérésére vonatkozott. Öten említették, hogy elsődleges céljuk a megélhetés volt. Ugyanakkor pénzt keresni alkalmazottként is lehet, de fontos motiváló erő az autonómia, a függetlenség és a rugalmasság is. *„Nem az állapotom, hanem a gondolkodásom miatt nem tudnám elképzelni, hogy bemegyek valahova nyolc órában és ott ellenőrzik, hogy én most ott a gépen facebookozok-e éppen, vagy excel táblát töltök, egyszerűen nem tudnám elképzelni már.” (GG)*

Szintén öten említették, hogy hosszú távon gondolkodtak, céget, terméket, vagy szolgáltatást akartak fejleszteni. *„Rájöttem, hogy nekem nem ez az életcélom, nem ezen az anyagi szinten szeretnék maradni, úgyhogy akkor sok minden miatt kiléptem és elindítottam a vállalkozásomat. Hát természetesen a nagy álmok azok még váratnak magukra, bár egyébként egyáltalán nem állok rosszul.” (RR)* Ebben a hosszú távú gondolkodási keretben az is lehetséges, hogy a vállalkozó nem akarja tovább növelni a vállalkozását, inkább a magánéletre, családjára, koncentrálni, több szabadidőt biztosítva magának. Ez többdimenziós gondolkodást jelez az értékekről, ahol nem csak a pénzben mérhető siker számít. *„Hála a jó Istennek én azt mondom, hogy nekem az életem egyébként kerek. Attól függetlenül, hogy én ebben vagyok. De, megéri-e tovább fejleszteni azért, hogy mondjuk ötször ennyi ideggel keressek ötvenezer forinttal többet egy hónapban. És nem biztos, hogy megéri, sőt, én azt mondom most, hogy nem éri meg. Inkább töltöm azt az időt akkor a családommal, gyerekemmel, kutyámmal, vagy a hobbimmal, vagy a bármi mással.” (AA)*

A hivatás és a társadalmi célok elérése iránti szenvedély, a bizonyítás maguknak és másoknak szintén megjelent motivációként. A megkérdezett vállalkozók többsége hangsúlyozta, hogy meg szeretne volna mutatni tudását, tehetségét, és büszkeséget érez elért eredményei miatt. Pszichológiai értelemben erős motivációt jelentenek az olyan elismerések, mint például a Magyar Termék Nagydíj. Bár a díjak és oklevelek önmagukban nem indokai egy vállalkozásnak, de a többségi társadalom pozitív visszajelzései mindenki számára láthatóvá teszik az elért eredményeket, és elősegíti, hogy a fogyatékossgal élő vállalkozó az üzleti élet elismert, teljesjogú tagjának érezze magát. *„Jó tudni, hogy amit csinálsz, az nyomot hagy ott, ahova elérsz. A magas minőség, a büszkeség, az időtállóság motivál.” (OO)* Ez az általánosan érezhető büszkeség azt is jelzi, hogy a hátrányos helyzet ellenére a megkérdezettek tisztában vannak saját értékeikkel. *„És én alapvetően büszke vagyok arra, az összes hátránnyal együtt, tulajdonképpen mínusz egyről indulva már azért erősen pluszban vagyok.” (RR)*

Külső pull tényezők

Szinte minden megkérdezett említette a kedvező üzleti környezet fontosságát. A támogatás és motiváció érkezhethet szűkebb, családi körből, de akár hivatalos inkubátoroktól és mentorprogramoktól is (pl. Erste Bank, NESST.). Akár a vállalkozás indításának ötlete is származhat valaki mástól, egy családtagtól, vagy példaképtől, aki hisz a jövődöbeli vállalkozó képességeiben. *„A vállalkozás, mint forma, az tulajdonképpen tőle [sorstárs ismerős] jött. Nála láttam dolgokat és lett valamiféle elképzelésem.” (RR)*

Többen érzik úgy, hogy erősebb, szervezettebb vállalkozói ökoszisztémára, támogatási rendszerre lenne szükség. Bár vannak már ilyen szolgáltatások, ezek semmilyen formában nincsenek a fogyatékossgal élő emberek speciális igényeire szabva, sem a foglalkozási rehabilitációs szolgáltatások, sem az általános vállalkozásfejlesztés oldaláról közelítve. Annak ellenére, hogy a

megkérdettek több ponton kapcsolódnak a piaci szereplőkhöz, hiszen szükségük van finanszírozásra, fogyasztókra és üzleti, valamint állami partnerekre, nem tartják elegendőnek a számukra elérhető vállalkozásfejlesztési támogatásokat. Különösen annak fényében, hogy az államilag dotált védett munkahelyek vagy a rehabilitációs hozzájárulás elengedése okán támogatott versenyszférával ellentétben saját magukat foglalkoztatják, levéve ezáltal jelentős költségeket az állam válláról.

Személyes push tényezők

Néhány válaszadónk negatív általános képet festett a fogyatékossgal élő emberekről: azt nehezményezték, hogy nem igazán motiváltak hátrányos helyzetük megváltoztatására. Ennek oka a személyes hatékonyság megélésének (*agency*) hiánya lehet, vagyis korábbi kedvezőtlen tapasztalatok és kudarcok olyan pszichológiai gátat képezhetnek, ami miatt az illető már nem hisz abban, hogy tudna változni, vagy változtatni az életkörülményein. A 10 megkérdezett interjúalany közül három számolt be arról, hogy maga is átment depresszív fázison, amiből maga a vállalkozási tevékenység megkezdése rántotta ki őt. Nagyfokú rugalmasság szükséges már a mindennapi problémák megoldásához is, amiben a vállalkozás maga is tud segíteni. *„Én nem vagyok fizikailag önellátó, az nem is lehetek sajnós, de hogyha az ember eljut arra a szintre, hogy anyagilag önellátó tud lenni, akkor, ha nagyon pragmatizáljuk a dolgot, akkor meg tudja fizetni az önállóságát is.”* (GG)

Külső push tényezők

Ezen a területen mi is azonosítottuk a társadalmi elfogadásért, egzisztenciális függetlenségért és az előítéletek ellen folytatott küzdelmet, és a hátrányos helyzetből való kilábalást, mint motivációt. A válaszadók többsége hangsúlyozta, hogy missziójának tekinti, hogy saját sikerét felhasználja a többi fogyatékossgal élő ember érdekében. A társadalom szolgálata elősegíti az elfogadást, az integrációt, valamint a hasznosság érzését. *„Minden akadály leküzdése erősebbé tesz minket. Küldetésünk, hogy az informatikán keresztül segítsük a látássérült emberek szabad információhoz jutását, könnyebb beilleszkedésüket az „ép” társadalomba, valamint szolgáltatásainkkal, tevékenységeinkkel javítsuk életminőségüket.”* (BB)

Néhányan példaképként szeretnék bátorítani és motiválni sorstársaikat: *„Szeretném bemutatni a sorstársaimnak azt, hogy nem csak az az út van, amit nagyon sokan követnek, hanem van egy másik, ami nehezebb, de lehet, hogy sokkal jobb is mondjuk hosszútávon.”* (RR) Ugyanakkor a bátor, fehér vállalkozó (férfi), mint kulturális ideáltípus elérése jellemzően nem áll szándékukban, és bár akár egymás példaképeivé is válhatnak, a vállalkozók leginkább úgy érzik, nem tudnak ebben a kérdésben több felelősséget vállalni.

A 3. táblázatban (*következő oldal*) bemutatjuk, melyek azok a motivációs tényezők, amelyeket a nemzetközi szakirodalomban is felleltünk, és melyek azok, amelyeket újként azonosítottunk kutatásunk során (dőlt betűvel jelzett).

**3. TÁBLÁZAT: A FOGYATÉKOSSÁGGAL ÉLŐ VÁLLALKOZÓK MOTIVÁCIÓI
A NEMZETKÖZI SZAKIRODALOM ÉS KUTATÁSUNK ALAPJÁN**

Lehetséges motivációs tényezők	nemzetközi szakirodalom	a kutatásunkban azonosított minták
Személyes pull tényezők	jövedelemszerzés és pénzügyi biztonság; rugalmasság; önmeghatározás, önmegvalósítás; magasabb szintű elégedettség a munkával; hatást gyakorolni másokra és a környezetre	jövedelemszerzés, ugyanakkor a munkamagánélet egyensúly biztosítása (szabadidő és pihenés finanszírozása); rugalmasság, autonómia, függetlenség; önmeghatározás; hatásgyakorlás; a hátrányos helyzetből elért siker miatti büszkeség
Személyes push tényezők	a mindennapi élet kihívásainak megoldása; személyes hátrányokkal és korábbi rossz tapasztalatokkal való megküzdés; elégedetlenség az előző munkával	a mindennapi élet kihívásainak megoldása; személyes hátrányokkal és korábbi rossz tapasztalatokkal való megküzdés
Külső pull tényezők	kapcsolati háló; példaképek; támogató család; vállalkozói ökoszisztéma; gazdasági szolgáltatások és környezet	támogató család; ökoszisztéma – nem elégséges, nem veszi figyelembe speciális igényeiket
Külső push tényezők	társadalmi elfogadottságért és egzisztenciális függetlenségért folytatott küzdelem; kitörés a szegénységből és hátrányos helyzetből; harc az előítéletek ellen	társadalmi elfogadottságért és egzisztenciális függetlenségért folytatott küzdelem; példaképpé válás és a társadalmi változás elősegítése; szolgáltatások nyújtása a fogyatékossgal élő embereknek

Összefoglalás

Írásunkban a fogyatékossgal élő emberek vállalkozói motivációinak elméleti háttere mellett bemutatunk feltáró kutatásunk néhány eredményét. Végezetül három gondolatot szeretnénk megosztani.

A nemzetközi szakirodalomhoz hasonlóan a megkérdezett vállalkozók narratívájában erőteljesen megjelent a kényszerből való vállalkozás. Jellemző, hogy (köz)alkalmazotti munka mellett kezdenek el vállalkozni, vagy párhuzamosan több területen, különböző tevékenységet végeznek, hogy fenn tudják magukat és családjukat tartani. Véleményük szerint a jelenlegi magyar foglalkoztatási rehabilitáció rendszerében kevésbé jelenik meg vállalkozói életpálya, mint alternatíva, a rehabilitációs folyamatban tanácsadóként megjelenő szakemberek nem tudnak ezen a területen segítséget nyújtani. A létező vállalkozási ökoszisztéma nem támogatja a fogyatékossgal élő vállalkozókat, sem a meglévő szolgáltatások akadálymentesítése (pl. képzések), sem speciális, kifejezetten személyre szabott támogatások és szolgáltatások (pl. adózás, támogató technológia költségei) révén.

A vállalkozó létehez kapcsolódó erős motiváció az alkalmazotti léttel kontrasztban megfogalmazott függetlenség, autonómia, rugalmasság. Ennek a megtapasztalása a rövid, de még inkább hosszú távon remélt anyagiak mellett a kontrol érzetét, erőt és önbizalmat is adhat a vállalkozóknak. Támogathatja őket továbbá a fizikai és időbeli korlátok leküzdésében és felülírásában mind az üzleti, mind a magánéletben.

A kutatásban résztvevő vállalkozók közül többen közvetlenül, vállalkozói tevékenységükben is a fogyatékossgal élő emberek akadálymentes hozzáférését támogatják: olyan szoftvert fejlesztenek, amelyek a látássérültek számítógépezését segítik, progresszív kerekesszéket forgalmaznak vagy akadálymentes útvonaltervező programot készítenek. Többen tekintik missziójuknak, hogy saját relatív pozitív helyzetüket és erőforrásaikat felhasználva támogassák fogyatékossgal élő sorstársaikat a társadalmi és gazdasági részvétel és integráció érdekében.

Irodalomjegyzék:

- Ashley, D., – Graf, N. M. (2018): The Process and Experiences of Self-Employment Among People With Disabilities: A Qualitative Study. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 61. 2. 90-100. <https://doi.org/10.1177/0034355216687712>
- Atkins, S. (2013): A Study into the Lived Experiences of Deaf Entrepreneurs: Considerations for the Professional. *Journal of the American Deafness – Rehabilitation Association (JADARA)*, 47. 2. 222-236.
- Bagheri, A. – Azizi, M. – Fard, F. M. (2015): Managerial Skills Required by Entrepreneurs with Physical and Mobility Disabilities. *International Journal of Management Sciences*, 5. 8. 571-581.
- Balcazar, F. E. – Kuchak, J. – Dimpfl, S. – Sariepella, V. – Alvarado, F. (2014): An empowerment model of entrepreneurship for people with disabilities in the United States. *Psychosocial Intervention*, 23. 2. 145-150. <https://doi.org/10.1016/j.psi.2014.07.002>
- Cooper, D. R., – Emory, C. W. (1995): *Business Research Method 5th Edition* D. Irwin. Inc. Chicago. chard.
- Csillag, S. – Győri, Z. – Svastics, C. (2019): Long and winding road? Barriers and supporting factors as perceived by entrepreneurs with disabilities. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 13. 1-2. 42-63. <https://doi.org/10.1108/JEC-11-2018-0097>
- Csillag, S. – Győri, Z. – Svastics, C. (2020): Vaktában vállalkozni? Fogyatékossgal élő vállalkozók a hazai munkaerőpiacon. *Vezetéstudomány*, 51. 4. 26-39. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.04.03>
- Csillag S. – Győri Zs. – Kóródi E., Svastics C. – Balázs T. (2020): Fogyatékossgal élő vállalkozók helyzete és motivációi Magyarországon. BGE Budapest Lab Working Paper Series 12-2020.
- De Clercq, D. – Honig, B. (2011): Entrepreneurship as an integrating mechanism for disadvantaged persons. *Entrepreneurship – Regional Development*, 23. 5-6. 353-372.
- Dhar, S. – Farzana, T. (2017): Entrepreneurs with disabilities in Bangladesh: An exploratory study on their entrepreneurial motivation and challenges. *European Journal of Business and Management*, 9. 36. 103-114.
- Heath, K. L. – Reed, D. L. (2013): Industry-Driven Support (IDS) model to build social capital and business skills of low-income entrepreneurs with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 38. 2. 139-148.
- Howard, T., L. (2017): *Strategies for Entrepreneurs with Disabilities to Sustain a Successful*. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/4522/>
- Ipsen, C. – Arnold, N. – Colling, K. (2003): Small business development center experiences and perceptions: Providing service to people with disabilities. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8. 2. 113-132.
- Kitching, J. (2014): Entrepreneurship and self-employment by people with disabilities (Background Paper for the OECD Project on Inclusive Entrepreneurship, o. 25 p.) [Working Paper]. OECD. <http://www.oecd.org/cfe/leed/background-report-people-disabilities.pdf>
- Kvale, S. (2007): *Doing interviews*. Sage.
- Lukács, E. (2012): A magyar kisvállalkozások tipizálásának lehetőségei, az elmúlt évtized hazai kutatásainak tükrében. *Vezetéstudomány*, 63.(Különszám), 1-8.
- Miller, D. – Le Breton-Miller, I. (2017): Underdog Entrepreneurs: A Model of Challenge-Based Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41. 1. 7-17. <https://doi.org/10.1111/etap.12253>
- Ortiz-García, P. – Olaz-Capitán, Á. (2019): Gender differences in entrepreneurship of people with disabilities. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22 (S2).
- Parker Harris, S. – Caldwell, K. – Renko, M. (2014): Entrepreneurship by any other name: Self-sufficiency versus innovation. *Journal of social work in disability – rehabilitation*, 13. 4. 317-349. <https://doi.org/10.1080/1536710X.2014.961115>

- Parker Harris, S. – Renko, M. – Caldwell, K. (2013): Accessing social entrepreneurship: Perspectives of people with disabilities and key stakeholders. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 38. 1. 35-48. <https://doi.org/10.3233/JVR-120619>
- Renko, M. – Harris, S. P. – Caldwell, K. (2015): Entrepreneurial entry by people with disabilities. *International Small Business Journal*, 1-24. <https://doi.org/10.1177/0266242615579112>
- Rizzo, D. C. (2002): With a little help from my friends: Supported self-employment for people with severe disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 17. 97-105.
- Seeking, T., – Arnold, N. (1999). Self-employment and economic leadership as two promising perspectives on rural disability and work. *Work*, 12. 3. 213-222.
- Silverman, D. (2008): *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. SAGE.
- Svastics, C. – Csillag, S. – Győri, Z. (2020): Entrepreneurs with Disabilities in Hungary A New Solution for Work Inclusion? *Fogyatékoság És Társadalom/ Hungarian Journal of Disability Studies – Special Education*, Special Issue, 152-165. <https://doi.org/doi: 10.31287/FT.en.2020.2.12>
- Szellő, J. – Cseh, J. (2018): Az atipikus foglalkoztatás növelésének lehetőségei a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek körében. *Munkaügyi Szemle*, 61. 6., 32-41.
- Vecsenyi, J. (2017): *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. Akadémiai Kiadó.
- Walls, R. T. – Dowler, D. L. – Cordingly, K. – Orslene, L. – Gleer, J. D. (2002): Microenterprising and People with Disabilities: Strategies for Success and Failure. *Journal of Rehabilitation*, 6. 2. 29-35.
- Yamamoto, S. – Unruh, D. – Bullis, M. (2012): The viability of self-employment for individuals with disabilities in the United States: A synthesis of the empirical-research literature. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 35. 117-127.
- Zadori, I. – Nemeskéri, Z. (2019): Fogyatékos munkavállalók és a jövő munkaerőpiaca: Kihívások és esélyek. *Munkaügyi Szemle*, 62. 3. 39-49.

BATA VIKTÓRIA ÉVA – FARKASNÉ FEKETE MÁRIA – HEGYESNÉ GÖRGÉNYI ÉVA

FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS VÁLLALATI SZINTEN: VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS A VENDÉGLÁTÁSBAN, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A FOGYATÉKKAL ÉLŐK FOGLALKOZTATÁSÁRA

Napjainkban egyre gyakrabban merül fel a társadalmi felelősségvállalás témaköre, legyen szó akár egyéni, akár vállalati felelősségről. Egy társadalmilag felelős vállalat olyan előnyökre tehet szert a versenytársaihoz képest, mint a növekvő versenyképesség, a javuló vállalati reputáció és imázs illetve a külső és belső érintettek lojalitásának és motiváltságának is köszönhető jelentős költségmegtakarítások. A jelentős bérkülönbségek, a régióban tapasztalható munkaerőhiány és fluktuáció ugyanakkor jelentős kihívást jelentenek a vállalatok életében – különösen igaz ez a vendéglátó szektorban. Ennek következtében a vállalatoknak is át kell alakítaniuk közép- és hosszú távú stratégiáikat, egyre nagyobb hangsúlyt helyezve a munkavállalók megtartására, melynek hatékony eszközei lehetnek a különböző belső CSR (vállalati társadalmi felelősségvállalás) tevékenységek. A tanulmányban a szerzők mélyebb betekintést nyújtanak többek között a vállalati társadalmi felelősségvállalás témakörébe, felhívják a figyelmet a CSR belső tényezőinek fontosságára, valamint átfogó képet adnak a fogyatékkal élő személyek helyzetéről és munkavállalásáról a turizmus- és vendéglátóiparra fókuszálva.

Bevezetés

Magyarországon a turizmus kimagasló mértékben járul hozzá a gazdasági növekedéshez, a KSH adatai szerint 2018-ban a turizmus a gazdasághoz való közvetlen hozzájárulása a GDP 6,8%-a volt, míg a közvetett hatásokat is figyelembe véve a GDP 10,7%-át adta. Ugyanakkor a béreket tekintve megállapítható, hogy hazánkban a humán egészségügyi, szociális ellátási ágazat után a vendéglátásban és a szálláshely-szolgáltatásban kerestek a legkevesebbet. 2017-ben a nettó átlagkereset 126 ezer forint volt, ezen belül a fizikai munkát végzők 110 ezer, míg a szellemi foglalkozásúak 179 ezer forintot vihettek haza havonta. Ezzel összefüggésben az is nyilvánvaló, hogy az üres álláshelyek aránya az elmúlt időszakban folyamatosan növekedett, hiszen a gazdasági és megélhetési körülmények sokak számára nem elég kielégítő. Emiatt sokan döntenek úgy, hogy külföldön próbálnak szerencsét, növelve ezzel az egyre égetőbb problémát, a munkaerőhiányt. (KSH, 2017)

A releváns szakirodalmat áttekintve kétségtelen tény, hogy a humán erőforrás menedzsment a mai modern vállalatok számára egyre fontosabbá válik, és ennek már a különböző CSR tevékenységek is szerves részét képezik. A motivált és lojális munkavállalók ugyanis a vállalat érdekeit is szolgálják: egyrészt a vállalatok jövedelmezőségének és versenyképességének kulcsfontosságú tényezői, másrészt a munkavállalók felé is irányuló társadalmi felelősségvállaláson keresztül pozitív hatást gyakorolnak a vállalat megítélésére (ENWHP, 2007). A humán erőforrás menedzsment funkciói ennek következtében jelentősen átalakultak az elmúlt években: a hangsúly egyre inkább áttevődik a munkaerő megtartására a toborzás vagy kiválasztás helyett. Számos kutatás is

Bata Viktória Éva egyetemi hallgató, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.

Farkasné Fekete Mária egyetemi tanár, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.

Hegyesné Görgényi Éva PhD hallgató, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.

alátámasztja, hogy szignifikáns kapcsolat van a HR funkciói valamint a munkaerőpiac helyzete között (Gajda, 2017; Česynienė et al., 2013).

Ha a vendéglátó ágazat humán erőforrás oldalát vizsgáljuk, egyértelmű, hogy egy komplex problémával állunk szemben. Egyrészt a munkaerőhiány, amit a nem versenyképes fizetés és a fiatalabb generáció vándorlása együttesen okoz, másrészt a fogyatékkal élő emberek foglalkoztatásának hiánya. Vállalati oldalról nézve, bármilyen munkaerő foglalkoztatásának kérdése, hogy milyen mértékben járulnak hozzá a vállalat sikerességéhez. Fogyatékkal élők esetében a vállalati tevékenység eredményességéhez való hozzájárulásuk kétféle módon valósulhat meg. Egyrészt van a közvetlen hozzájárulásuk, hiszen saját munkájuk hozadéka – mint minden munkahelynél – bevételt generál a vállalat számára. Másrészt vannak az ehhez kapcsolódó, fogyatékkal élők foglalkoztatásával járó támogatások, melyek amellett, hogy bevételi forrásként szolgálnak, növelik a vállalat imázsát.

Jelen tanulmány célja, hogy feltárja és bemutassa a vállalati társadalmi felelősségvállalás fő aspektusait, elsősorban a belső tevékenységekre fókuszálva, valamint hogy ismertesse a fogyatékkal élők foglalkoztatási helyzetét Magyarországon, melyet egyrészt a releváns szakirodalmi áttekintésen, másrészt pedig egy kérdőíves kutatás eredményein keresztül kívánnak a szerzők elérni. A módszert tekintve jelen tanulmány alapja tehát a szakirodalomra támaszkodó szekunder kutatás, valamint az online kérdőíves megkérdezést alkalmazó primer kutatás, melyek egy későbbi, mélyebb empirikus kutatás eredményeinek eléréséhez és megértéséhez járulnak hozzá a jövőben.

Vállalati társadalmi felelősségvállalás – lehetőség vagy kényszer?

A témában készült kutatásokat áttekintve egyértelműen látszik, hogy sokan sokféleképp értelmezik a társadalmi felelősségvállalást. A szakirodalomban elsősorban a környezettudatossággal, környezetvédelemmel azonosítják, azonban számos egyéb vetülete is van ma már. Gyakran a vállalatok sem ismerik minden oldalát ennek a viszonylag új területnek, azonban egyre inkább az a tendencia, hogy próbálják felkutatni, és gyakorlatban alkalmazni a lehetőségeket.

A társadalmi felelősségvállalás kétségkívül jelenkorunk gazdaságának egyik kiemelkedő koncepciója, mely röviden arról szól, hogy az egyének, nemzetek, és a különböző vállalatok tevékenységükben hogyan tudnak felelős magatartást mutatni. „Társadalmi felelősségvállalásról akkor beszélhetünk, amikor a társadalomban sajátos helyzetük alapján elkülönült embercsoportok tudatosan vállalják fel döntéseik, cselekedeteik következményeit” (Barát, 2012). A társadalmi felelősségvállalás tehát szervezeteken és egyéneken keresztül is megvalósulhat, ami úgy néz ki, hogy az érintetteknek van egy tudatos és folyamatos gondolkodás- és szemléletmódja, valamint tevékenysége, amelyben megnyilvánul az a tudat, hogy minden döntésük, cselekedetük hatással van környezetükre és a társadalom tagjaira. Ennek következtében a társadalmi felelősségvállalás és a fenntarthatóság nagyon sokszor kéz a kézben járnak, hiszen ebben a helyzetben a szervezet hagyományos, rövidtávú piaciorientált érdekeltsége háttérbe szorul, és más, hosszabb távú tervek kerülnek előtérbe. A fenntarthatóság megvalósítása kulcsfontosságú szerepet játszik a társadalmi felelősségvállalásban, aminek lényege az, hogy a vállalat úgy végzi üzleti tevékenységeit a jelenben, hogy szolgáltatni tudja a jövő nemzedékének az erőforrások, a környezet és a társadalom részéről biztosított szolgáltatások jelenlegi mennyiségének elérhetőségét (Hutkai–Lehoczki, 2018).

Míg a legtöbb kutatás egyetért azzal, hogy a társadalmi felelősségvállalás erős üzleti követelmény, kevés konszenzus van abban a kérdésben, hogy mit alkot, és hogyan kell beépíteni a vállalati működésbe. A probléma abban rejlik, hogy az ismeretek párhuzamosan fejlődnek a különböző üzleti tudományágakban, így sok mindenben eltérő vélemények, ötletek, megvalósíthatósági szándékok

jelennek meg. Ehhez még hozzáadódnak a kulturális különbségek, amelyek globális üzleti környezetben találhatóak (Kashyap–Mir–Mir, 2004).

„A társadalmi felelősség a globalizáció jelensége kapcsán egy feltehetőleg pozitív, jótékony kihatású, és folyamatosan formálódó komplex eszközként fogható fel.” (Hutkai–Lehoczki, 2018: 7.) Azért tekinthetjük pozitívnak a történetet, mert a társadalmi felelősségvállalás megoldást találhat korunk globális problémáira. Ilyen probléma például a fajok kihalása, a globális felmelegedés, a világméretű szegénység, az ivóvízhiány, a társadalmi egyenlőtlenségek elhatalmasodása, vagy akár az üzleti életben felmerülő korrupció és az etikai problémák. Talán így érthető, hogy a társadalmi felelősség miért játszik hatalmas szerepet a 21. században mindannyiunk életében (Széchy, 2006). Ennek köszönhetően már nem csupán egy olyan lehetőségről beszélünk, amellyel érdemes élnie a különböző vállalatoknak, hanem egy kötelességről, melyből nem csupán üzleti, hanem társadalmi haszon is származik.

Az első hivatalos CSR definíciót Bowen (1953) publikálta, aki arra a következtetésre jutott, hogy a vállalatok olyan döntési jogkörrel rendelkeznek, amelyek hatással lehetnek cselekedeteikre és ezáltal befolyásolhatják a társadalom egészét. Bár ma sem létezik egységes megfogalmazás a vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban, a leginkább elfogadott, idézett és legerősebb definíció az Európai Bizottságtól származik: a vállalati társadalmi felelősségvállalás olyan koncepció, amely alapján a vállalatok önkéntesen szociális és környezeti szempontokat érvényesítenek üzleti tevékenységükben és a partnereikkel fenntartott kapcsolatokban (Európai Bizottság, 2001). Ahhoz tehát, hogy a vállalatok teljes mértékben teljesíteni tudják a CSR-rel kapcsolatos követelményeket, olyan működési folyamatokat kell kialakítaniuk, amely stratégiai szinten integrálja a társadalmi, környezeti, etikai és emberi jogi intézkedéseiket, szoros együttműködésben az érintett felekkel (Európai Bizottság, 2010). Dahlsrud (2008) akkurátusan összefoglalta és rendszerezte az elérhető CSR-definíciókat, és kidolgozta saját modelljét is, amely a CSR 5 dimenzióján alapul: érdekelt felek, társadalmi, gazdasági, önkéntességi és környezeti dimenziók. Ezek a dimenziók összekapcsolódnak a fenntarthatóság fő pilléreivel (társadalmi, gazdasági és környezeti dimenziók).

A fent említett modellhez hasonlóan Kot (2014) a CSR üzleti előnyeinek alábbi 5 fő területét különböztette meg: pozitív hatás a vállalat imázsára és hírnevére; pozitív hatás a munkavállalók motivációjára, megtartására és toborzására; költségmegtakarítás; a bevételek növekedése a magasabb eladások és piaci részesedés miatt, illetve a CSR-rel kapcsolatos kockázatsökkentés és -kezelés. Látjuk tehát, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) mint fogalom vagy kifejezés domináns szerepet játszik a szervezetek életében. Számos kutató hangsúlyozta már, hogy a különböző szervezeteknek sok jó ötlete van a fenntarthatósággal kapcsolatban, azonban az ez irányban tett tényleges lépéseik elhanyagolhatóak, vagy ezek a szándékok gyakran nem alakíthatók át tényleges és eredményes lépésekké (Lungu et al., 2011). Azt azonban Kot és Brzezinski (2015) is megerősíti, hogy egy jól strukturált, szervezett és végrehajtott CSR stratégia elengedhetetlen a fenntartható fejlődés elősegítéséhez a vállalatok életében.

A CSR jelentőségét azonban nem csupán vállalati szinten hangsúlyozzák, hiszen ma már a nemzetközi szervezetek és az egyes országok helyi kormányzatai is egyre inkább felismerik annak fontosságát, hogy nem csupán jogi szabályozással lehet befolyásolni a lakosság szemléletmódját egy fenntarthatóbb jövő érdekében, hanem a munkahelyi intézkedéseknek is igen erős tudatosság és magatartás formáló szerepe van. Emiatt kétségtelen, hogy az emberierőforrás-menedzsment (HRM) a mai modern vállalatok lényeges, sőt, kritikus területévé vált, és mára már a különböző CSR tevékenységek kérdése is a vállalati stratégia szerves részét képezi (Czubała, 2016; Voegtlin–Greenwood, 2016). A motivált munkavállaló a vállalat érdekeit is szolgálja: egyrészt jövedelmezőségük és versenyképességük egyik kulcsfontosságú tényezője, másrészt társadalmi

felelősségvállalásuk érdekében tett tevékenységeik pozitívan befolyásolják a vállalat megítélését, imázsát is (ENWHP, 2007). Cho és munkatársai. (2019) szintén bizonyították, hogy az egyes vállalatok CSR-tevékenységei részben pozitív összefüggésben vannak a jövedelmezőséggel és a vállalat értékével. A Sroka és Szántó (2018) által végzett kutatás vitatott ágazatokban vizsgálta az üzleti etikát és a CSR-t, és hangsúlyozta, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás és üzleti etika (mint belső CSR-tevékenység) szerepe és fontossága különösen nyilvánvaló a gazdaság olyan szektoraiban, mint pl. gyógyszeripar, alkohol és dohányipar. Sőt, Grabara és szerzőtársai (2016) azt is kijelentették, hogy maga a társadalmi felelősségvállalás a fejlődés jelentős dimenziójává vált mikro- és makroökonómiai, nemzeti és nemzetközi szinten is a gazdaság legtöbb területén. Hasonló álláspont található Shpak és munkatársai tanulmányában (2018) is, amely kiemelte, hogy a CSR-stratégia megvalósítása az üzleti életben fontos tényezőnek tekinthető az ipari potenciál versenyképességének növelésében.

Manapság egyre népszerűbb a vállalati társadalmi felelősségvállalás a vendéglátóiparban is. Ennek jelenléte kedvezően köszönhet vissza az éttermek marketing és PR- tevékenységeinél mindamelllett, hogy jó célokra fordítják az energiát és figyelmet. Mivel sok intézkedés közül lehet választani, mely mellett kiállhat az adott vendéglátóhely, fontos a legmegfelelőbbet kijelölni. Egy cég nem vállalhat mindenért felelősséget, meg kell találnia minden vállalatnak a társadalom egy olyan szegmensét, ami mellett ki tud, és ki szeretne állni, amit össze tud kötni az alaptevékenységével, amit hitelesen tud képviselni, és ami mellett el tud köteleződni, valamint el tudja kötelezni az alkalmazottjait is (Széchy, 2006). A megfelelő intézkedés kiválasztása valójában az arra szánt időtől és energiától függ. Időhiányban szenvedőknek a legegyszerűbb alternatíva az adakozás, legyen szó pénzbeli adományról vagy élelmiszerről. Sokszor a konyhán alapanyagok halmozódnak fel, ezeket sokan a műszak végén hajléktalanszállókhoz viszik el, a felhasználatlan húsokat pedig állatmenhelyeknek adományozzák. Ha több ideje van a vállalatnak, akkor önállóan is szervezhet CSR projektet, melyhez az adott témában specializálódott szervezet segítségét kérheti. A saját projekt során a célcsoport kijelölése a legfontosabb feladat, a vendéglátóhely támogathat fogyatékkal élőket, hátrányos helyzetű gyermekeket, és még számos fontos ügyet. A vállalati társadalmi felelősségvállalásnak vannak időszakos tevékenységei is, mint például a karácsonyi időszakban az ételosztás, ez is jó alternatívája a felelősségteljes működésnek. Az étterem szempontjából is előnyös, ha jótékonyági tevékenységekben, kezdeményezésekben részt vesz.

A CSR két legfontosabb területét az érintettek csoportja alapján lehet megkülönböztetni: belső érintettek (alkalmazottak, részvényesek) és külső érintettek (fogyasztók, kormányzat, versenytársak, beszállítók) szerint. A belső CSR értelemszerűen a belső érintettekkel kapcsolatos döntésekben, irányelvekben törekszik egyensúlyra és etikus magatartásra ösztönözni a vállalatokat. Ez magában foglalja a humánerőforrás menedzsmentet, a munkahelyi egészség- és balesetvédelmet, az alkalmazotti jólétet és az üzleti etika kérdéseit is. Belső CSR tevékenységek és kezdeményezések ugyanakkor irányulhatnak a nők és fogyatékkal élők foglalkoztatására és esélyegyenlőségére, az alkalmazottak érdekképviselésére, munkahelyi képzések szervezésére, de akár a családbarát munkahely létrehozására, a rugalmas munkaszerződésekre vagy az alkalmazottakkal való nyílt kommunikációra is (Milton–Zilahy, 2011, Cavazotte–Cahng, 2016; Gorgenyi–Hegyes–Fekete–Farkas, 2019). Ilyen formán a fogyatékkal élők foglalkoztatásával kérdések is a belső CSR tevékenységi körébe tartoznak. Nyilván multinacionális illetve nemzetközi nagyvállalati szinten könnyebb erre vonatkozó szabályokat és példákat találni, azonban számos kezdeményezés létezik, amely a kis-és középvállalkozásokat is arra sarkallja, hogy alkalmazzanak fogyatékkal élőket is. Mindemelllett törvényi szabályozás formájában is ösztönzik és/vagy kötelezik a szervezeteket a kisebbségek elfogadására, illetve esélyegyenlőségének megteremtésére a munkaerőpiacon.

A fogyatékkal élők foglalkoztatására vonatkozó, CSR szempontjából legfontosabb szabályozások

A fogyatékoság létezése egyidős az emberiséggel, de globális problémává csak a XX. század közepétől alakult át. Ennek oka az, hogy ekkortól kezdenek megjelenni azok a komponensek, melyek jelenléte multiplifikálja a fogyatékoság kialakulásának valószínűségét. Ilyen tényezők például az egészségtelen életmód, a nem megfelelő és túlzott gyógyszerfogyasztás, a hatalmas mennyiségű káros kémiai anyag bevitele a szervezetbe, a zsúfolt és veszélyes tömegközlekedés, a felfokozott stressz hatások, vagy az erősen szennyezett környezet.

Az 1998. évi XXVI. törvény alapján: fogyatékos személynek minősül „az a személy, aki tartósan vagy véglegesen olyan érzékszervi, kommunikációs, fizikai, értelmi, pszichoszociális károsodással - illetve ezek bármilyen halmozódásával - él, amely a környezeti, társadalmi és egyéb jelentős akadályokkal kölcsönhatásban a hatékony és másokkal egyenlő társadalmi részvételt korlátozza vagy gátolja. Az ENSZ-nek A fogyatékosággal élő személyek jogairól szóló egyezménye szerint „fogyatékosággal élő személy minden olyan személy, aki hosszan tartó fizikai, értelmi, szellemi vagy érzékszervi károsodással él, amely számos egyéb akadállyal együtt korlátozhatja az adott személy teljes, hatékony és másokkal egyenlő társadalmi szerepvállalását.” (ENSZ, 2006: 1. cikk)

Az 1993-ban az ENSZ által elfogadott szabályozás szerint: „Az esélyegyenlőség biztosítása azt a folyamatot jelenti, amely által a társadalom különböző rendszerei és a környezet, így a szolgáltatások, a tevékenységek, az információk és a dokumentációk mindenki, de különösen a fogyatékosággal élő emberek számára hozzáférhetőkké válnak (Kálmán–Könczei, 2002: 22.).

A fogyatékoság, a társadalmi felelősségvállalás jelentőségét emeli, hogy az ENSZ által 2015-ben újrafogalmazott fenntartható fejlesztési célok között már nem csupán a korábban tapasztalható implicit, hanem explicit módon is bekerültek a munkaerő piaci kihívásokkal kapcsolatos feladatok – a 8. célkitűzésben a „*tartós, inkluzív és fenntartható gazdasági fejlődés, teljes és hatékony foglalkoztatás és tisztességes munka megteremtése mindenki számára*” került megfogalmazásra. Ez a célkitűzés ilyen módon a fogyatékkal élő emberek és megváltozott munkaképességűek esélyegyenlőségének megteremtésére is ráirányítja a figyelmet (Zádori–Nemeskéri, 2019; UN, 2020)

Az Európai Unió a fogyatékoságügygel kapcsolatos felvetéseket az emberi jogok alapján fogalmazza meg, és a sérült emberek a társadalomba való teljes körű integrálódását támogatja. Az EU szerint a felmerülő problémák megoldása jogi kérdés, és nem az egyes országok döntésének hatáskörébe tartozik, hanem globálisan kezelendő. Ennek alapján született meg a fogyatékos személyek jogairól szóló ENSZ-egyezmény is, melyet az Európai Unió is aláírt. 2010-2020 közötti időszakra szóló európai fogyatékoságügyi stratégia, melyet az Európai Bizottság 2010-ben fogadott el, az említett ENSZ-egyezményen alapszik, és figyelembe veszi a 2004-2010 közötti fogyatékoságügyi cselekvési terv végrehajtása során szerzett tapasztalatokat. A stratégia nyolc kiemelt intézkedési területet fogalmazott meg, melyek a következők:

1. akadálymentesítés: biztosítani kell, hogy a fogyatékkal élő emberek is eljuthassanak a szolgáltatásokhoz/árukhoz és segíteni kell a rehabilitációs segédeszközök piacának terjesztését.
2. részvétel: gondoskodni kell arról, hogy a sérült személyek is teljes jogú uniós polgároként éljenek, biztosítani kell az egyenlő bánásmódot és részvételt a mindennapokban, és törölni azokat a gátakat, melyek ezt akadályozzák. Fejleszteni kell a minőségi közösségi alapú szolgáltatások adását.
3. egyenlőség: fel kell lépni a diszkrimináció és a fogyatékoság alapján történő megkülönböztetés ellen, és biztosítani kell az esélyegyenlőséget.

4. foglalkoztatás: fokozni kell a fogyatékkal élő személyek munkáltatását a nyílt munkaerőpiacon. Az Európai Unió aktív korú népességének megközelítőleg 1/6-át alkotják sérült emberek, de foglalkoztatási arányuk ennél jóval kisebb arányban valósul meg.
5. oktatás és képzés: segíteni kell a fogyatékos tanulók és hallgatók teljeskörű oktatását, és biztosítani kell életük végéig a tanulási lehetőségeket, hiszen ezek biztosítják a sérült emberek számára, hogy javítsanak az életminőségükön és a társadalomban aktív szerepet tölthessenek be. Az Európai Bizottság többször kezdeményezte a fogyatékosok oktatásának elősegítését, biztosítva a speciális igényeket.
6. szociális védelem: biztosítani kell a normális életkörülményeket a sérült emberek számára, és meg kell akadályozni azokat az intézkedéseket, melyek hozzájárulnak ennek a rétegnek az elszegényedéséhez és társadalmi kirekesztődéséhez.
7. egészség: biztosítani kell az egészségügyi szolgáltatásokhoz és a kapcsolódó ellátásokhoz való egyenlő hozzáférést.
8. külső fellépések: előtérbe kell helyezni a fogyatékos személyek jogait az EU bővítése során és a nemzetközi fejlesztési programokban. (Európai Bizottság, 2020).

A nemzetközi példához hasonlóan Magyarországon is elmondható, hogy a fogyatékkal élők foglalkoztatásának és a CSR területének jogi szabályozása kezdetben egymástól elkülönülve, és különböző dinamikával fejlődött. Magyarországon a fogyatékosokkal élők foglalkoztatásában a legradikálisabb változást a rendszerváltás hozta, ennek köszönhetően pedig gyorsan és hatékony módon kellett kialakítani a kapcsolódó jogi keretrendszert és felépíteni a komplex rehabilitációs rendszert (Győri–Csillag, 2019). A jogi szempontok mellett a gazdasági érdekek is alátámasztják a fogyatékosügy politikai egyik legfontosabb pontját, miszerint minden munkaképes korú, fogyatékos ember számára biztosítani kell a munkahely megőrzését, illetve a munkába (vissza)vezető utat. A nyílt munkaerő-piacon a fogyatékkal élő embereket lehet integráltan és szegregáltan is foglalkoztatni. Integrált foglalkoztatásról beszélünk, ha a fogyatékkal élő munkavállaló olyan munkahelyen dolgozik, ahol társai többsége nem él fogyatékkal. Ekkor a fogyatékkal élő és az ép munkavállaló is ugyanazért a munkáért ugyanarra munkabérré és juttatásra jogosult. Magyarországon azonban a szegregált foglalkoztatás kerül előtérbe, ekkor a fogyatékkal élő emberek védett környezetben, szociális, rehabilitációs és védett foglalkoztatók által biztosított munkahelyen dolgoznak, ahol munkatársuk döntő többsége is valamilyen fogyatékkal él (Pulay, 2008). Mindazonáltal, integrált foglalkoztatás során is lehet védett körülményeket biztosítani, ha az adott vállalat a munkahelyi személyi feltételek mellett szociálisan érzékeny, és elfogadó magatartást tud képviselni. A vendéglátás, mint iparág pedig tökéletes példa lehet arra, hogy a fogyatékkal élők bizonyos pozíciókban integrált módon dolgozhassanak.

A fogyatékkal élők foglalkoztatási helyzete Magyarországon

A KSH (2018) adatai alapján Magyarországon több, mint 400 000 fogyatékosan élő személy van. A fogyatékos lakosság legnagyobb hányadát, csaknem felét a mozgássérültek teszik ki. Az akadályozottak egyötöde tapasztalt már hátrányos megkülönböztetést. A foglalkoztatás, a közlekedés és az egészségügyi ellátás az a három terület, ahol a leginkább, a lakhatásnál pedig a legkevésbé érzékelnek negatív megnyilvánulásokat. A fogyatékosok körében a foglalkoztatottak aránya ugyan az elmúlt években növekedett, de a 16% körüli arány még mindig alulmarad a fejlettebb országokban tapasztalható 40%-hoz képest.

A 2011. évi CXCI. törvény 23. § (1) bekezdése alapján „a munkaadó a megváltozott munkaképességű személyek foglalkozási rehabilitációjának elősegítése érdekében rehabilitációs hozzájárulás

fizetésére köteles, ha az általa foglalkoztatottak létszáma a 25 főt meghaladja, és az általa foglalkoztatott megváltozott munkaképességű személyek száma nem éri el a létszám 5 százalékát. A fogyatékkal élők foglalkoztatásával járó kedvezmények:

- **Akkreditációt igénylő támogatások** - A 327/2012-es (XI. 16.) Korm.rendelet 2. §-a szerint az a munkáltató rendelkezhet rehabilitációs akkreditációs tanúsítvánnyal – ezáltal veheti igénybe az akkreditációt igénylő támogatásokat –, amely a cégjegyzékbe vagy az előírt nyilvántartásba történő bejegyzés megvalósulása mellett a munkaviszonyban foglalkoztatott megváltozott munkaképességű munkavállalóinak a KSH szerint számított havi átlagos statisztikai állományi létszáma a 30 főt eléri vagy aránya az összes munkavállalóhoz képest a 25%-ot meghaladja. A vállalat által ténylegesen megfizetett bérköltség 75%-a támogatható, illetve 100%-ban, ha a munkáltató közhasznú jogállású egyesület, alapítvány vagy nonprofit gazdasági társaság.
- **Rehabilitációs kártya** - A 2017. évi L törvény 585. §-a tartalmazza a megváltozott munkaképességű személyek ellátásairól és egyes törvények módosításáról szóló 2011. évi CXCI. törvény módosítását, melyben az áll, hogy az érvényes rehabilitációs kártyával rendelkező megváltozott munkaképességű személy foglalkoztatása esetén mentesül a szociális hozzájárulási adó (22%) fizetésének kötelezettsége alól, maximum a minimálbér kétszeresének mértékéig.

A fogyatékkal élők foglalkoztatási helyzetét nagyban befolyásolja az, hogy munkavállalásukat nehézségek kísérik, így sokan nem mernek belevágni a velük való közös munkába. Ahogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás terjedt, egy idő után elérte a vendéglátás ágazatát is. A vállalati felelősségnek számos példája megjelenik a vendéglátásban, többek között az esélyegyenlőség biztosítása is, a fogyatékkal élők foglalkoztatásával. Ez elsősorban úgy valósulhat meg, hogy az egyéni érdekeknek megfelelő munkakörben foglalkoztatják a sérült embereket, például részt vesznek a konyhai kiegészítésben, takarításban, vagy akár pincérként ők szolgálják fel az ételeket és az italokat a vendégek számára. Hosszútávon a fogyatékkal élők foglalkoztatása kifizetődő lenne mindenki számára. Egyrészt, a vendéglátásban általánosan tapasztalható munkaerőhiányt a sérült emberek foglalkoztatásával enyhíteni lehetne, amely a munkavállalókat is pozitívan érintené.

Magyarországi pozitív példák a vendéglátásban:

- **Ízlelő** - Szekszárdon található, 2007-ben nyitotta meg kapuit. Az első olyan étterem Magyarországon, ahol megváltozott munkaképességű és fogyatékkal élő emberek dolgoznak. Az étterem tulajdonosa és működtetője a Kék Madár Alapítvány. Kezdetekor hat megváltozott munkaképességű kollégát foglalkoztattak, ekkor az étterem 24 férőhelyes volt. 2014-re a befogadótér 80 főre növekedett és a munkavállalók száma is megháromszorozódott. A sikernek köszönhetően 2019 februárjában Budapesten, a 12. kerületben is nyílt egy egységük (Ízlelő Hegyvidék).
- **Nem Adom Fel Kávézó és Étterem** - Budapest első olyan kávézója, ahol a fogyatékos-sággal élő, és megváltozott munkaképességű emberek dolgoznak. Ők készítik és szolgálják fel az ételeket és italokat, valamint segítenek a rendezvények szervezésében és lebonyolításában. A Nem Adom Fel Kávézó és Étterem 2016. január 27-én nyitott meg. A projekt két szervezet közös együttműködésével valósult meg. A Nem Adjuk Fel Szociális Szövetkezet biztosítja a vendéglátó tevékenységet, míg a Nem Adom Fel Alapítvány a programok szervezésével, fogyatékkal élő emberek foglalkoztatásával kapcsolatos szakmai tudással veszi ki részét a kávézó életéből, valamint az alapítvány tulajdonában van az ingatlan, tehát maga a kávézó. Sharma és Dunay (2017) kutatásának eredményei is alátámasztják, hogy a kávézóban nagy a sokféleség az életkor, a nem, a

fogyatékoság típusa és az iskolai végzettség tekintetében. Emellett esettanulmányukból kiderül az is, hogy a speciális fogyatékoság hatással van a munkakörök átruházására, és hogy a nem fogyatékos fogyasztók is szívesen fogadják a fogyatékkal élő alkalmazottakat.

- **Premier Kultcafé** - Fogadj Örökbe Egy Macit Alapítvány munkahely-teremtési programjának köszönhetően a szintén Budapesten működő kávézóban Down-szindrómás, mozgáskorlátozott, értelmi sérült, illetve hallássérült munkavállalók dolgoznak, integrált foglalkoztatás keretében.

Fogyasztói magatartás – elfogadás vagy elutasítás övezi a törekvéseket?

A fogyasztók attitűdjének, szokásainak, hozzáállásának vizsgálatához szükséges adatgyűjtés 2019 augusztusában történt, online kérdőíves megkérdezés formájában. A kérdőívek egy 285 e-mail címből álló címlistára lettek kiküldve e-mailben. A kitöltési arány az online kérdőíves megkérdezésekhez képest jónak mondható, hiszen a 285 kiküldött kérdőívnek több, mint a fele, vagyis 162 darab (közel 57%) értékelhető kérdőív érkezett vissza. A kérdőív felépítése három szerkezeti egységre bontható: az első szakaszban a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos kérdések kaptak helyet, a második részben a kávézási szokások kerültek előtérbe, az utolsó szakaszban pedig a demográfiai jellemzőket kellett megadni. A válaszadók nagy része budapesti (68%) és Pest megyei (16,4%) – ők jelentették az elsődleges célcsoportot, tekintve, hogy elsősorban Budapesten találkozhatnak ilyen jellegű példával a fogyasztók. A kérdőívet kitöltők a korcsoportokat tekintve jellemzően a húszas éveikben járó fiatalok (59%-uk 18-25 év közötti, 10,7%-uk 26-30 év közötti, 9%-uk 31-40 év közötti, 9,8%-uk 41-50 év közötti és 6,6%-uk 50 év feletti); és több mint 65%-uk (65,6%) nő.

A következő blokkban a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos kérdésekre szabad szavas válaszban kellett a válaszadóknak megjelölniük, mit gondolnak, miben nyilvánulhat meg egy vállalat társadalmi felelősségvállalása. A beérkezett válaszokból egyértelműen látszott, hogy az emberek többsége a környezetvédelemre és a szelektív hulladékgyűjtésre asszociált. Emellett sokan gondoltak a hátrányos helyzetű emberek foglalkoztatására és az esélyegyenlőségre is, ahogyan az alapítványok és szervezetek támogatása is többször előfordult a válaszok között. A következő kérdés esetében már a megadott intézkedésekből kellett kiválasztaniuk a legfontosabb hármat sorba rendezéssel. A CSR-hoz köthető intézkedések népszerűségét tekintve szintén a környezetvédelem élvezett elsőbbséget (a válaszadók 72,13%-a tette első helyre), ezt követően pedig az egészségügyi ellátások fejlesztését jelölték meg - a válaszadók több, mint fele (56,6%) ugyanis fontosnak találta, hogy fejlődjön a betegellátás, korszerűsítsék a kórházakat. Harmadik legfontosabb intézkedésként az esélyegyenlőség biztosítását írták (47,5%), melynél a hátrányos helyzetű és fogyatékkal élő emberek támogatása volt kiemelt tényező. Fontos kiemelni a felelős magatartásra való oktatás, az egyéni társadalmi felelősség tanításának jelentőségét is, a megkérdezések során az egyéb válaszopcióhoz ebbe a kérdéskörbe tartozó válaszok érkeztek.

A fogyasztói magatartás egyik fontos megnyilvánulása a vásárlási döntési folyamat – mennyire fontos a fogyasztóknak, hogy az adott vállalat, akinek a termékeit, szolgáltatásait megvásárolják, társadalmilag felelősen működik-e, így a kérdőív következő része kitért erre a területre is, a mérés pedig ebben az esetben 5 fokozatú Likert skála (1: egyáltalán nem játszik szerepet – 5: fontos szerepet játszik) segítségével történt. A megkérdezettek hasonló arányban nyilatkoztak mindkét irányban, vagyis akik állást foglaltak valamelyik véglet felé, azoknak az egyik fele inkább fontosnak, másik fele viszont inkább nem fontosnak ítélte a kérdést (1: 11,5%; 2: 22,9%; 3: 41,8%; 4: 20,5%; 5: 3,3%). Ebből is látszik, hogy az oktatásnak, a kommunikációnak mekkora szerepe lehet a szemlélet formálásában.

A kávézási, kávézóba járási szokások felmérése elsősorban arra irányult, hogy mennyire nyitottak a fogyasztók a helyben történő fogyasztással kapcsolatban, illetve akik elviteles kávéét szoktak vásárolni, milyen okokat jelölnek meg motivációként. Fontos kiemelni, hogy a felmérés még a járványhelyzet miatti korlátozásokat megelőzően történt, így az eredmények a normál életvitelt tükrözik. Mindemellett természetesen a vendéglátóhelyekkel kapcsolatos választási/vásárlási szempontok is felmérésre kerültek. A megkérdezettek több mint fele legalább havi rendszerességgel jár kávézóba (naponta: 1,6%; hetente 2-3 alkalommal: 11,5%; hetente: 19,7%; havonta: 26,2%; évente párszor: 33,6%; soha: 7,4%). Viszonylag sokan, a válaszadók 23,8%-a részesíti előnyben az elviteles kávéét, vagyis inkább az úgynevezett „gyors” kávézóláncokba jár a beülő kávézók helyett. Az okokat vizsgálva kijelenthető, hogy legtöbbször a gyorsaság, az idő hiánya, illetve a megközelíthetőség és elérhetőség (a város számos pontján megtalálható) miatt választják a „gyors” kávézóláncokat. A kávézó választási szempontok közül a legfontosabbnak a minőséget jelölték meg (63,1%), majd ezt követte a dolgozók kedvessége, mint szempont (37,7%), míg harmadik helyen holtversenyben a vendéglátóhely légköre, illetve a hely tisztasága végzett. A megkérdezetteknek egy 13 pontból álló szempontrendszerből kellett kiválasztaniuk a legjobban preferált hármat.

Tekintve, hogy a kérdőív elsődleges célcsoportja a Budapesten és Pest megyében élő fogyasztók voltak, a válaszadók arra a kérdésre is válaszolhattak, hogy ismerik-e (és honnan) a Nem Adom Fel kávézót. A válaszokból egyértelműen látszik, hogy a megkérdezetteknek kicsit több mint fele (55%) még nem hallott a kávézóról, viszont akik ismerik, azok jellemzően a közösségi médiából (34,5%), illetve ismerőseiken keresztül (30,9%) értesültek róla. A korcsoport megoszlását tekintve ez nem is meglepő, hiszen az Y és Z generáció tagjai között igen népszerű a közösségi média magán célokra történő használata, és a közösségi médián keresztüli információszerzés és -megosztás (Gaál et al., 2015). Ennek következtében a szemlélet formálása, az oktatás során mindenképp érdemes a közösségi média által nyújtott lehetőségeket is kihasználni annak érdekében, hogy a fenntartható fejlődés célcsoportjának számító fiatal generáció tagjait is hatékonyan el lehessen érni olyan társadalmilag is fontos problémákkal kapcsolatban, mint a fogyatékkal élők foglalkoztatási helyzete.

A kérdőíves kvantitatív kutatást egy kvalitatív kutatás is kiegészítette, a válaszok mélyebb megértése érdekében. A kvalitatív kutatás alapját két strukturálatlan mélyinterjú jelentette a területen dolgozó, tevékenykedő szakértőkkel. A mélyinterjúk egyik legfontosabb területe a pénzügyi kihívásokra vonatkozott. Ebben az esetben is alátámasztásra került, ami a szekunder kutatásban már körvonalazódott, miszerint, hogy ugyan az egyik oldalról kedvezményeket, támogatásokat vehet igénybe egy fogyatékkal élőket foglalkoztató vállalkozás – melyek akár bevételnövekedést is generálhatnak –, addig a másik oldalon felmerülnek egyéb olyan plusz költség tételek, melyekkel egy ép embereket foglalkoztató vállalatnak nem kell számolnia.

Az egyik oldalon igaz, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók esetében a bérfizetésnél kevesebb a járulékfizetési kötelezettsége a munkáltatónak. Ezen kívül a cégeknek van esélyegyenlőségi fizetési kötelezettsége is, amit nem kell fizetniük, ha például megváltozott munkaképességű embert foglalkoztatnak. Mindemellett a fogyatékkal élők foglalkoztatásával jogosulttá válik a vállalkozás arra, hogy pályázatokon vegyen részt. Itt ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy EU-s pályázatokból elég kevés van, és ha van is, akkor azok inkább fejlesztésekre szólnak. Fenntartásra inkább a fentiekben is ismertetett hazai pályázatok vannak, önkormányzati, helyi támogatások szoktak lenni.

A kiadásokat tekintve ugyanakkor komoly többletköltséget jelent a fogyatékkal élők számára megfelelő munkakörnyezetet kialakítani, mely nem csupán az akadálymentesítés kiépítése, hanem a rendszeres karbantartás miatt ró folyamatos pénzügyi terhet a vállalatra. A mélyinterjúk során szintén kiemelték a szakértők az oktatás, tudatformálás jelentőségét, mivel a sérült

munkavállalók foglalkoztatása saját becslésük alapján még jóval 20% alatt van. Ennek egyik oka, hogy sokan tartanak a fogyatékkal élők foglalkoztatásától (elsősorban a pénzügyileg mérhető többletköltségek miatt), azonban a tapasztalatok azt mutatják, hogy a nem pénzügyi mutatókkal mérhető haszon egyáltalán nem elenyésző – a munkavállalói elkötelezettség mértéke sokkal magasabb, a fluktuáció pedig sokkal alacsonyabb ebben a társadalmi csoportban.

Következtetések, javaslatok

A társadalmi felelősségvállalás témaköre már nem csupán nemzetközi, hanem nemzeti szinten is foglalkoztatja a politikai döntéshozókat, vállalatokat és fogyasztókat egyaránt. Azáltal, hogy a fogyatékkal élő emberek foglalkoztatása a fenntartható fejlődési célok között is megfogalmazásra került, erre a területre, mint a belső CSR egy fontos területére is egyre nagyobb figyelem irányul. Ennek egyik alkalmas területe lehet a vendéglátási szektor. A fogyatékkal élők foglalkoztatási helyzetével kapcsolatos reprezentatív felmérések régiek, veszélyhelyzet idején viszont különösen fontos lenne objektív képet kapni ennek a társadalmi csoportnak a helyzetéről.

A kutatásunk során a hipotézisek közül az, hogy a társadalmi felelősségvállalás jelenléte növeli a vendéglátóhelyek látogatottságát, a kvantitatív kutatás eredményei alapján elutasításra került. A válaszok árnyalására, a vállalati oldal megismerésére szolgáló kvalitatív kutatás során viszont igazolódott, hogy a vendéglátás, mint ágazat alkalmas arra, hogy integrált foglalkoztatás keretében fogyatékkal élőkkel töltsen be az ágazatra általában jellemző munkaerőhiányt, ráadásul körükben jellemzően kisebb arányú a fluktuáció, magasabb a dolgozói elkötelezettség és hűség. Ehhez azonban mindenképp szükség van az empátia erősítésére, szemléletformálásra, a tudás bővítésére, vagyis az emberek érzékenyítésére és a hozzá kapcsolódó oktatás fejlesztésére. Ennek hatékony eszközei lehetnek a közösségi média alkalmazások, mellyel a kritikusként számító fiatalabb generációt is el lehet érni. Emellett fontos a már oktatási intézményekben is egyre inkább tapasztalható integrált oktatás kiszélesítése, vállalati szinten pedig a témával kapcsolatos tréningek szervezése. Ezeknek az intézkedések hozzájárulhatnak a jelen helyzetben egyre inkább értékelt mentális egészségfejlesztéshez is (munkahely elvesztése, elszigeteltség stb. miatti stresszoldó programokon keresztül). További javaslat a vállalatok számára az Esélyegyenlőségi Terv és a fogyatékkal élők jogainak mélyebb megismerése és megismertetése.

Fontos megjegyezni, hogy a primer kutatáshoz szükséges adatgyűjtés a koronavírus járvány megjelenése előtt történt, így a vendéglátást is jelentősen érintő korlátozások hatása még nem tükröződik az eredményekben. A koronavírus hatását jelenleg még nem látjuk, hiszen a korlátozások jelenleg is érvényben vannak, ezért jövőbeni kutatási irányként megfogalmazásra került egy összehasonlító tanulmány készítése is a COVID-19 előtti és utáni időszak adataira támaszkodva.

A kutatás során kiderült, hogy az akadálymentesítéssel kapcsolatos többlet kiadások jelentik az egyik legnagyobb hátráltató tényezőt egy vállalat számára, hogy fogyatékkal élő munkavállalókat foglalkoztasson. Mindazonáltal véleményünk szerint a világjárvány okozta korlátozások és lezárások lehetőséget is biztosíthatnak arra, hogy a jelenleg zárva tartó irodaházak, vendéglátó egységek akadálymentesítése megtörténjen – ehhez érdemes lenne a vállalkozások számára nyújtott vállalkozás- illetve gazdaságélénkítő programokba beilleszteni az akadálymentesített munkakörnyezet kialakításának állami támogatását. Az ilyen jellegű támogatások beépítése a vállalkozás élénkítő programokba több szempontból is fontos lépés lehet – nem csupán a fogyatékkal élők jövőbeni lehetőségeit bővíti potenciálisan, hanem munkahelyet teremt, csökkentve ezzel a vírushelyzet miatt munkanélkülivé válók számát.

Irodalomjegyzék:

- Barát, T. (2012): Felelősség-Társadalmi Felelősségvállalás. XXI. Század – Tudományos Közlemények, 27. 47-52.
- Bowen, H. R. (1953): Social responsibility and accountabilities of the businessman. New York: Harper – Row.
- Cavazotte, F. – Chang, N.C. (2016): Internal Corporate Social Responsibility and Performance: A Study of Publicly Traded Companies. BAR, Rio de Janeiro, 13. 4. 1-19.
- Česnyienė, R. – Diskienė, D.– Stankevičienė, A. (2013): Labour Market Trends and Their Impact on Human Resource Management in Lithuanian Companies, *Ekonomika*, 92. 3.
- Cho S.J. – Chung, C.Y.– Young J. (2019): Study on the Relationship between CSR and Financial Performance. *Sustainability*, 11. 343. 1-26.
- Czubała, A. (2016): Corporate Social Responsibility in marketing. *Forum Scientiae Oeconomia*, 4. 1. 103-111.
- Dahlsrud, A. (2008): How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15. 1-13.
- ENSZ (2006) A fogyatékossgal élő személyek jogairól szóló egyezmény.
- ENWHP (2007): Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union.
- Európai Bizottság (2001): Promoting a European framework for corporate social responsibility. Green Paper, Commission of the European Communities: Luxembourg.
- Európai Bizottság (2010): Corporate Social Responsibility (CSR). Luxembourg, Commission of the European Communities.
- Európai Bizottság (2020): Fogyatékossgal élő személyek, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1137&langId=hu>
- Eurostat database (2021): <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- Gaál, Z.– Szabó, L.– Obermayer-Kovács, N.– Csepregi, A. (2015): Exploring the Role of Social Media in Knowledge Sharing. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 13. 3. 185-197.
- Gajda, J. (2017): The impact of corporate social responsibility on the management of the employment sphere in a modern organization, In: Daróczy, M.– Robak, E. – Vinogradov, S. (eds.), *Management, Organizations and Society*, Budapest: Agroinform Publishing House.
- Gorgenyi-Hegyes, E. – Fekete-Farkas, M. (2019): Internal CSR as a Strategic Management Tool in Reduction of Labour Shortages. *Polish Journal of Management Studies*, 22. 1. 26-42.
- Grabara, J. – Dura, C.– Driga, I. (2016): Corporate social responsibility awareness in Romania and Poland: A comparative analysis. *Economics and Sociology*, 9. 344-359.
- Győri, Zs.– Csillag, S. (2019): Vállalati felelősségvállalás és fogyatékossgal élő személyek foglalkoztatása: külön múlt – közös jövő? 1. rész: A kapcsolódó politikák fejlődése az EU-ban és Magyarországon, *Vezetéstudomány*, 50. 6. 14-23.
- Hutkai, Z.– Lehoczki, A. (2018): Fenntartható gazdálkodás és menedzsment. Budapest: Dialóg Campus Kiadó.
- Kálmán, Z.– Könczei, G. (2002): A Taigetosztól az esélyegyenlőségig. Budapest: Osiris Kiadó.
- Kashyap, R.– Mir, R. – Mir, A. (2004): Corporate Social Responsibility: A Call For Multidisciplinary Inquiry. *Journal of Business – Economics Research*, 2. 7. 51-58.
- Kot S. (2014): Knowledge and Understanding of Corporate Social Responsibility. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 5. 2. 10. 109-119.
- Kot, S.– Brzezinski, S. (2015): Market Orientation Factors in Sustainable Development and Corporate Social Responsibility. *Asian Journal of Applied Sciences*, 8. 101-112.
- KSH (2017): Helyzetkép a turizmus, vendéglátás ágazatról, 2017. Központi Statisztikai Hivatal.
- KSH (2018). Mikrocenzus 2016. A fogyatékos és az egészségi ok miatt korlátozott népesség jellemzői. https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mikrocenzus2016/mikrocenzus_2016_8.pdf
- Lungu, C.I.– Caraiani, C. – Dascalu, C. (2011): Research on corporate social responsibility reporting. *Amfiteatru Econ.*, 13. 117-131.

- Milton, S.– Zilahi Gy. (2011): A hazai kis- és középvállalkozások társadalmi felelősségvállalása. Munkaügyi Szemle, 3. 52-63.
- Pulay, G. (2008): A fogyatékos emberek integrált foglalkoztatása ösztönzésének koncepciója. Budapest: Állami Számvevőszék, Fejlesztési és Módszertani Intézet. <https://www.asz.hu/storage/files/files/Szakmai%20kutat%C3%A1s/2008/t275.pdf?ctid=738>
- Sharma, A.– Dunay, A. (2017): "I Will Not Give Up": A Case Study on Human Resource Practices with regards to People with Disabilities at the Nem Adom Fel Cafe and Bar in Hungary. Littera Scripta, 10. 1. 131-153.
- Shpak, N.O.– Stanasiuk, N.S.– Hlushko, O.V.– Sroka, W. (2018): Assessment of the social and labor components of industrial potential in the context of corporate social responsibility. Polish Journal of Management Studies, 17. 1. 209-220.
- Sroka W., Szántó R. (2018). Corporate Social Responsibility and Business Ethics in Controversial Sectors: Analysis of Research Results. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, 14(3), 111-126.
- Széchy, A. (2006). A Vállalatok társadalmi felelősségvállalásának alapvető kérdései. Vezetéstudomány, XXXVII(1), 10-16.
- UN (2020). The 17 goals. Elérhető: <https://sdgs.un.org/goals>. Letöltve: 2020.12.20.
- Voegtlin C. és Greenwood M., 2016, Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. Human Resource Management Review, 26, 181 - 197.
- Zádori I, Nemeskéri Zs (2019). Fogyatékos munkavállalók és a jövő munkaerőpiaca: kihívások és esélyek. Munkaügyi Szemle, 62(3), 39-49.
1998. évi XXVI. törvény, a fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról 4. §(a)
2011. évi CXCI. törvény a megváltozott munkaképességű személyek ellátásairól és egyes törvények módosításáról 23. § (1)
- 327/2012. (XI. 16.) Korm. rendelet a megváltozott munkaképességű munkavállalókat foglalkoztató munkáltatók akkreditációjáról, valamint a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásához nyújtható költségvetési támogatásokról 2. §
2017. évi L törvény 585. §-a

GROTTE JUDIT – PATÓ GÁBORNÉ SZŰCS BEÁTA – HOLLÓSY-VADÁSZ GÁBOR

HR KIHÍVÁSOK A PANDÉMIA IDEJÉN A HAZAI SZÁLLODAIPARBAN ÉS VENDÉGLÁTÁSBAN (II. RÉSZ)

A pandémia teljesen átalakította életvitelünket, munkánkat, amely során az alkalmazkodási képesség vált az egyik legfontosabb kompetenciánkká. A változás okozta helyzetben, a szükséges kompetenciák készlete megváltozott, ami szektoronként is más és más képet mutathat. Jelen tanulmányban a hazai szállodaipar került a kutatási fókuszba. Bemutatott kutatási eredményeink alapján, megállapítható, hogy ebben a szektorban, a pandémia következtében néhány kompetencia felértékelődött, mint például az IT ismeretek, a vezetői képességek és az érzelmi intelligencia; ugyanakkor a személyes kapcsolatokon alapuló kommunikáció fontossága jelentősen csökkent. A szállodák a létszámleépítést elkerülendő a korábbi munkaköröket átalakították, illetve a korábban kihelyezett feladatköröket visszavették ezzel biztosítva, hogy munkát tudjanak adni a saját munkavállalóik számára. Tanulmányunkban⁶ egy kvalitatív és egy kvantitatív kutatásunk eredményeit mutatjuk be. A kvalitatív kutatás során interjúkat készítettünk, míg a kvantitatív kutatás során azt vizsgáltuk meg, hogy a válság hatására mely kompetenciák jelentősége értékelődött fel és melyeké csökkent. A kutatási eredményeink értelmezése során figyelembe vesszük, hogy az eredmények értelmezési tartománya a mintára vonatkozik.

Bevezetés

A szakirodalmi áttekintésünk két területre osztható, amelyek közül az első a turizmus piacára és azon belül is a szállodaipari fejlesztésekre, tervekre fókuszál, míg a második rész az iparág megváltozására ható pandémia következményeit vizsgálja.

A Magyar Turisztikai Ügynökség (MTÜ) beszámolója értelmében, a turizmus jelentős mértékben járul hozzá Magyarországon a gazdaság élénkítéséhez és munkahelyteremtéshez. A KSH (2021) szatellit számla adatai szerint a turizmus gazdasághoz való közvetlen hozzájárulása a GDP 6,8%-a, a közvetett hatásokat is magába foglaló hozzájárulás pedig a GDP 10,7%-a. A METÜ szerint a turisztikai ágazatokban betöltött állások száma 428 ezer fő, a munkahelyek 10,0%-át a turizmus generálta közvetlenül, a közvetlen és közvetett hatásokat összesítve pedig a nemzetgazdasági foglalkoztatottság 13,2%-át adja a turizmus. A foglalkoztatottságot tekintve, sok esetben bizonyos szállodai területeken (pl.: Housekeeping, Karbantartás, Biztonsági Szolgálat, PR) a szolgáltató nem csak főállású saját alkalmazottal rendelkezik, hanem munkaerő kölcsönzést vesz igénybe. Erdeiné Késmárki-Gally (2018) szerint a munkaerő kölcsönzés egy olyan lehetőség, amely rugalmas, versenyképes és gyors konstrukció. Probléma, hogy a magyarországi szabályozás túl széles teret ad a vállalatok számára.

Grotte Judit egyetemi docens, Budapesti Metropolitan Egyetem.

Pató Gáborné Szűcs Beáta egyetemi docens, Pannon Egyetem.

Hollósy-Vadász Gábor óraadó oktató, Budapesti Metropolitan Egyetem.

⁶ A tanulmány egy korábbi cikkünk (Grotte–Szűcs–Hollósy-Vadász, 2021) folytatása.

A KSH (2021) és az MTÜ adatai alapján 2019-ben ismét új rekordot döntött a turizmus. Ennek értelmében a vendégek száma a kereskedelmi szálláshelyeken elérte a 12,8 milliót, a vendégéjszakák száma megközelítette a 31,3 milliót. A kereskedelmi szálláshelyek szállásdíj-bevétele 9,2 százalékkal, a szálláshelyi összbevétel 8,8 százalékkal nőtt 2018-hoz viszonyítva. Közleményük szerint kiegyensúlyozott külföldi és belföldi vendégforgalom, magas bevételek, dinamikus emelkedő SZÉP-kártya forgalom jellemezte 2019-ben az ágazatot. Jelentős növekedés látható az összesített bevételi adatok esetében is: 9,2 százalékkal nőtt a kereskedelmi szálláshelyek szállásdíj-bevétele, és 2018-hoz képest 8,8 százalékos az emelkedés a szálláshelyi összbevétel esetében is, amely meghaladta az 550 milliárd forintot. Ami szintén nagyon figyelemfelkeltő az az, hogy 2010 óta másfélszer több vendég másfélszer több vendégéjszakát töltött el a hazai kereskedelmi szálláshelyeken, amely 2,5-szer nagyobb szállásdíjbevételet eredményezett 2019-ben.

Az EBI Építésaktivitási jelentéséből továbbá az is kiderül, hogy 2019-ben komoly növekedés volt tapasztalható a szállodaépítések területén Magyarországon. Az építési fázisba lépő beruházások összértéke, minden eddigi rekordot megdöntött. Összesen 77 milliárd forintot tett ki a megindult kivitelezések összege, ami már a 2017-es és 2018-as jobb eredményeket hozó évhez képest is 77-83%-os bővülést jelentett. Ez az összeg 52-48 százalékos arányban oszlott meg a főváros és az ország többi része között, így összesen több mint 40 milliárd forint értékben kezdődtek meg szállodaépítési munkák Budapesten, és 37 milliárd forint volt a vidéki Aktivitás-Kezds, írja a Portfolio.hu.

Babik (2019) írása alapján a Kisfaludy Szálláshelyfejlesztési Program keretében 2030-ig mintegy 300 milliárd forintértékű beruházás valósulhat meg Magyarországon. A program célja, hogy erősítsék a régiók kínálatát 30.000 szoba felújításával a szállodákban, illetve panziókban. A vendégek és vendégéjszakák számának növelése mellett cél a szektorban 5.000 új munkahely megteremtése, valamint a térségi kínálat erősítése. A Kisfaludy program keretében a Magyar Turisztikai Ügynökség több mint 700 pályázattal kapcsolatban hozott idén év elejéig pozitív támogatói döntést, és 624 támogatói okiratot már ki is bocsátott. A Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének (MSZÉS) adatgyűjtése alapján az alábbi vidéki szállodai beruházások voltak tervben 2019-ben (1. táblázat).

1. TÁBLÁZAT: TERVEZETT VIDÉKI SZÁLLODAI BERUHÁZÁSOK

Név	Település	Besorolás	Szobaszám	Tervezett nyitási dátum
Medihotel	Esztergom	4	19	2019
Sportszálloda	Mezőkövesd	-	25	2019
Hotel Provence	Hajdúszoboszló	4	12	2019
-	Oroszlány-	-	24	2019
Hotel (kollégium átalakítása)	Esztergom	-	-	2019
Open hotel	Szentes	-	24	2019
Skanzen ifjúsági szálló	Szentendre	-	-	2019
Hungest Hotel Sostó	Nyíregyháza	4	123	2019
Avar Hotel	Mátrafüred	4	98	2018-19
Termál Apartmanház	Agárd	4	44	2019 június
Sporthotel	Győr	-	-	2019 december
Hotel Zalaegerszeg	Zalaegerszeg	4	120	2019

Baby World Hotel	Cserkeszölő	-	-	2019
Schosberger kastély rekonstrukció	Tura	-	-	2019 I. negyedév
Hotel Levendula	Bük	-	78	2019 II. negyedév
Szegedi Ifjúsági Centrum - hotel	Szeged	-	45	2019 II. negyedév
Pelso Bay Apartman ☒ Yacht Club	Alsóörs	-	-	2019 IV. negyedév
Sportszálló	Kisbárda	-	52	2019 IV. – 2020 I. negyedévé
-	Fadd-Dombori	4	15	2019 - 20
-	Csurgó	-	42	2019 - 20
Sportszálloda	Hévíz	-	46	2019 - 20
Sportszálloda	Győr	-	84	2019 - 20
BalaLand Family Hotel ☒ Resort	Szántód	5	106	2020
Termálhotel átépítése	Tiszaújváros	3	-	2020
Mariott Hotel	Pannonhalma	4	99	2020
-	Siófok	4	23	2020-21

Forrás: Babik (2019)

Babik (2019) cikkéből az is kiderül, hogy a vidéki szállodák minimum 900, míg a budapestiek várhatóan 2500 szobával növekszenek. Szállodai kategóriákat tekintve a vidéki hotelek között hét négycsillagos lesz, a többi szálloda nem jelezte előzetesen a besorolását.

Az MSZÉSZ, a fővárosi szállodaépítések kapcsán az alábbi információkhoz jutott (2. táblázat).

2. TÁBLÁZAT: ÉPÜLŐ ÉS ELŐKÉSZÍTÉS ALATTI SZÁLLODÁK BUDAPESTEN

Név	Cím	Besorolás	Szobaszám	Tervezett nyitási dátum
Mystery Hotel Budapest	Podmaniczky u.	4-5	82	2019
Monastery Hotel	Fő u.	4	46	2019
-	Petőfi S. u.	3	50	2019
-	Zrínyi u. 4.	-	60	-
A3 szálloda	Andrássy út 3.	-	76	2020
Regia Garden	Királyok útja 307	-	-	2018 augusztus
Meininger Hotel	Fővám Tér	4	184	2019 január
Zenoba Palace Hotel	Horváth Mihály tér	4	150	2020
Párizsi Udvar Hotel Budapest	Petőfi S. u. 2-4	5	110	2018 tavasz
Four Elements	Belgrád rapkart 24	4	92	2019
-	Király u. 16	-	179	2019 I. negyedév
T62 Hotel	Teréz krt.	3	140	2019 április
Hard Rock Hotel	O utca-Nagymező u. sarok	4	135	2019 II. negyedév
-	Veres Pálné u.36.	-	125	2019 II. negyedév

HR KIHÍVÁSOK A PANDÉMIA IDEJÉN...

-	Sass u. 16.	-	44	2018 II. negyedév
Emerald Residence	Petőfi S. u.	4	99	2019 II. negyedév
Tüköry Hotel	Tüköry u. 4.	5	150	2019 III. negyedév
-	Eötvös u. 12.	4	93	2019 IV. negyedév
Chocolat Hotel	Szentkirályi u. 8.	-	150	2019
Aparthotel	Dob u.	4	50	2019
-	Andrássy út 52.	3	127	2019
-	József krt.	-	100	2019
-	Teréz krt. 62.	-	-	2019
Matild Hotel – Luxury Collection	Ferenciek tere	5	133	2019 március
Ária Szálloda II ütem	Hercegprímás u. 5	-	49	2019 április
Cortille Budapest Hotel	Dessewffy u. 14	4	36	2019 június
-	Paulay Ede u. 30	-	140	2019 július
Hotel Akadémia (Eurostars)	Akadémia u. 15-17	-	-	2020-2021
Quality Inn Hotel	Dessewffy u. 32-34	4	134	2019 december
Hilton Garden Inn	Lázár u.	-	-	2019-2020
Appartman Hotel	Ostrom u.	-	-	2019-2020
B&B Hotels	Boráros tér	-	214	2020
-	Október 6 u. 20	4	75	2020
H2 Hotel Budapest	Sass u. 24 / Arany J. u. 21	3	158	2020
Mamison	Mérleg u.	4	49	2020
Redisson Basilica	Szent István tér	-	71	2020
Renaissance Hotel Marriott	Vörösmarty tér	5	220	2021
Hyatt Regency Hotel	Petőfi S. u.	5	200	2020
InterCity Hotel	Baross tér	3-4	312	2021
W Marriott	Andrássy u. 25.	5	190	2021
Butique Hotel	Andrássy u. 80.	4	100	2020 I. negyedév
Arika Szálloda 1	Alámssy tér 2	-	84	2020-2021
Arika Szálloda 2	Klauzál u. 17	-	72	2020-2021
Novum Stulle	Wesselényi u. 4	3	60	2018-2019
H2 Hotel Budapest	Bródy S. u.	3	215	2020
Rác Hotel (Spa)	Hadnagy 8-10	5	67	2020
-	Üllői út	3	182	2021
Triptara Hotel	Eötvös u.	4	93	2020
-	-	3-4	115	2021
Boutique Villa	Andrássy u. 116	4-5	-	-
+ hotel projekt Budapesten	-	3-5	715	2020-2021

Forrás: Babik (2019)

Budapesten 3-5 csillag besorolású szállodák nyitását tervezték 2019-ben, ezek közül is a szakma már nagyon várta az ötcsillagos luxusszállodák átadását, melyekből rögtön kettő a Ferenciek terén található. A Matild Hotel – Luxury Collection 133 szobával még mindig nem nyílt meg- 2021-re tervezik a nyitást-, azonban a szemközti Párisi Udvar, Magyarországon az egyetlen olyan hotel, mely a Hyatt underbound collection tagja, 110 szobával 2019-ben megnyitott.

A szállodaiipar további virágzásának azonban a váratlanul bekövetkezett COVID19 világkrízis komoly gátat szabott. Az újonnan nyílt szállodák még alig fogadhatták első vendégeiket, máris be kellett zárniuk; és több tervezett szállodanyitás is elmaradt.

A COVID19 hatása a szállodaiiparra

A 2019-ben megjelent vírus nagyon komoly veszteséget hozott 2020-ban a magyar szállodák életében, köszönhetően a vírus terjedésének megfékezésére hozott intézkedések, mint az utazási korlátozások, határlezárások következtében. A trend jelentésében látszik, hogy a hazai szállodákban a vendégéjszakák száma 2019-ben 23 471, míg 2020-ban 9 293. 2019-ben a belföldi vendégéjszakák száma 10 628, 2020-ban 6 417. 2019-ben a külföldi vendégéjszakák száma 12 844 míg 2020-ban 2 875. (3.táblázat.

3. TÁBLÁZAT: VENDÉGÉJSZAKÁK SZÁMÁBAN (EZER) BEKÖVETKEZETT VÁLTOZÁS 2019-2020

Országos	2019. január-december	2020. január-december	b.index
Összesen	23 471	9 293	36,6%
Belföldi	10 628	6 417	60,4%
Külföldi	12 844	2 875	22,4%

Forrás: MSZÉSZ Trendriport (2021)

A Trendriport (2021) továbbá rámutat arra, hogy a keresletcsökkenés különösen súlyosan érintette Budapestet, ahol a vendégéjszakák száma 78%-kal, a belföldieké 55,9%-kal, a külföldieké 80,7%-kal maradt el a tavalyitól. Budapest után a 2. legnagyobb, Balatoni régióban éves szinten a vendégéjszakák száma 47%-kal, ezen belül a belföldi 33,6%-kal, a külföldi 76,3%-kal maradt el a 2019. évitől. A nagyon gyenge vendégforgalom miatt sok szálloda bezárt. Decemberben országosan a múlt évi 947 (56.915 szoba) hotellel szemben csupán 451 (25.320 szoba) üzemelt.

A COVID-19 járvány minden szektorban, így a szállodaiiparban is nagyon súlyos helyzetet okozott. Ez a kialakult helyzet a turizmusban dolgozó munkáltatókat és munkavállalókat nagymértékben érintette. Nagyon fontos, hogy a foglalkozási stresszorok szerkezete is megváltozott. A COVID-19 járvány kezdete után a foglalkozási stresszorok három területe került azonosításra:

1. a hagyományos szállodai-munkahelyi stresszorok,
2. az instabil és igényesebb szállodai-munkahelyi-környezeti stresszorok és
3. az etikátlan szállodai-munkaügyi gyakorlatok által hordozott stresszorok.

A foglalkozási stresszorok és azok következményei jelentősen eltérő hatást gyakorolnak a COVID-19 előtti és a COVID-19 utáni járvány kitörésére, a munkavállalók szociodemográfiai és munkához kapcsolódó változókkal összefüggésben. (Wong et al., 2021)

Különös stresszt jelent a munkavállalók számára, a munkahelyi bizonytalanság észlelése, ami konfliktusokat szül (Szabó–Szentgróti, 2019) és jelentősen befolyásolja a munkavállalók elkötelezettségét. Ez fokozottan igaz, a COVID-19 okozta pandémiás időszakban. A cél, a stabil munkahelyi légkör megteremtése egy olyan szervezeti munkakörnyezetben, amelyben a munkavállalók

kevésbé érzékelik a munkahelyi bizonytalanságot, ezzel növelhető a munkavállalók elkötelezettsége és megakadályozható a munkaerő elvesztése. (Jung et al., 2021).

A COVID-19 járvány társadalmi távolságtartást, kijárási tilalmat és utazási korlátozást vagy tilalmat követelt. (Sobaih et al., 2021) A koronavírusban a világ utazási forgalma jelentősen lecsökkent, sőt időnként és helyenként le is állt. Sok ország megtiltja a külföldieknek az országba való belépést és lezárja a külső határokat. Így a COVID-19 járvány gazdasági hatásának mértékét a szállodaiparra sem globálisan, sem, szektorálisan még megbecsülni sem lehet, de az biztos, hogy az idegenforgalmi ipar, jelentősen csökkenő bevételeket ért el a járványnak köszönhetően, és az egyik legsúlyosabban érintett gazdasági ágazatnak számít. (Uğur–Akbiyik, 2020)

Az utazók számára a belföldi és nemzetközi utazások megtervezésekor elengedhetetlen a repüléssel, a szállodákkal, a járvánnyal és a mobilitással kapcsolatos adatok időben történő hozzáférése. Ennek tájékoztatásra kidolgozásra került a COVID19 tourism index. A COVID19 tourism index lehetővé teszi, hogy a felhasználók azonosíthassák az adott desztináció erősségeit egy potenciális versenytárral szemben. (Yang et al.)

Egy koronavírusal kapcsolatos kutatás során megkérdezett munkáltatók kétharmada úgy véli, hogy a vírus okozta gazdasági hatások egy évig még megfigyelhetőek lesznek, illetve a válaszadók nagyjából 90%-a szerint emelkedni fog a munkanélküliség mértéke. (Poór et al., 2020/a)

„Rövid távon a járvány nagyon súlyos hatást gyakorolt nemcsak a kínai gazdaságra, hanem a világgazdaság egészére. Kétségtelenül a legsúlyosabb hatások a szolgáltatásokat, és azon belül is a személyes szolgáltatásokat érintették, hiszen e tevékenységeknél a legintenzívebbek a személyes kapcsolatok.” (Árva–Várhelyi, 2020: 99) *„Ezen túl a legnagyobb csapás azokat a szolgáltató iparágakat érte, amelyek közvetlen ember-ember közti érintkezést igényelnek (pl. a fodrászok, kozmetikusok, éttermek, a vendéglátás egyéb ágazatai).”* (Árva–Várhelyi, 2020: 99) *„Nem meglepő módon, a turizmus és a járványok közt kétirányú a kapcsolat: egyfelől a növekvő turizmus segít a járványok világméretű terjedésében, másfelől a már kialakult járványok képesek drasztikusan fékezni a turizmust, mivel az emberek nem érzik magukat biztonságban a járvány idején, a turizmus pedig éppen a jó közérzet, a kellemes élmények biztosításáról szól.”* (Árva–Várhelyi, 2020: 101) A turizmusban, illetve repülőgépjáratok esetében jelentkező visszaesés utat nyit a fenntartható turizmus irányába. (Árva–Várhelyi, 2020)

A válság hatására, elterjedtek a digitális megoldások, valamint megváltoztak az utazási motivációk (például előtérbe kerülnek az olyan helyek, ahol rugalmasan le lehet mondani a foglalást, megfelelő a járvány kezelése). (Raffay, 2020) Különösen rányomta a bélyegét a foglalásokra, hogy a világjárvány kitörésének időszaka egybeesett az utazásszervezői gyakorlatban szokásos foglalási periódussal, ami óvatosságra intett. (Kránicz, 2020)

Az MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet koronavírusal kapcsolatos, 2020 júliusában megjelenő kutatása szerint, a megkérdezett vállalkozásoknál (szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás, utazásközvetítés és -szervezés) jelentős volt a foglalkoztatottak számának csökkentése, illetve a kiadások csökkentésének fedezésére a rövidtávú eszközök használata. *„A válaszadó cégek többsége igénybe vette a koronavírus-járvány hatásainak enyhítését célzó valamelyik állami intézkedést.”* (MKIK GVI, 2020: 6) (MKIK GVI, 2020)

Az eddigi pandémiás tapasztalatok alapján a politikai döntéshozóknak és az idegenforgalmi szakembereknek célszerű lenne kidolgozniuk egy új válságkészültségi mechanizmust a jelenlegi és a jövőbeli járvánnyal kapcsolatos válságok leküzdésére és egy növekedési pálya megtervezéshez (Csapai–Berke, 2015). Ehhez további empirikus ismereteket kell szerezniük a COVID-19 válság természetéről és tényleges kiterjedéséről. (Skare et al., 2021)

Carnevale és Hatak (2020) szerint a HRM-nek a válság következtében a következő kihívásokkal kell szembenéznie:

1. A P-E fit (person-environment fit, magyarul: személy-környezet illeszkedés) eróziója. A P-E fit arra feltételezésre alapszik, hogy a munkavállaló azt a szervezetet választja munkahelyéül, amelynek a fizikai környezete leginkább megegyezik az ő általa elvártaival, illetve a munkavállaló által képviselt értékekkel. A járvány hatására megváltozott munkakörnyezet sok esetben távol került attól az ideális munkakörnyezettől, amit a munkavállalók elvárnak a szervezettől. Ez úgynevezett misfit-et (össze nem illést) eredményez a munkavállalói elvárások és a szervezetek által biztosítható munkakörülmények között.
2. Aránytalan hatás a család és munka között. Ez arra utal, hogy a már korábban is meglévő munka és magánélet közötti konfliktusok kiéleződnek, hiszen a fizikai értelemben elmosódnak a határok a munka és magán élet között, mivel távmunka miatt a munkavállalók a saját otthonukból kénytelenek dolgozni. Ennek hatására csökken a munkavállalók produktivitása és jóllét érzetük (well-being).
3. Aránytalan hatás a családi struktúrára. A nyugati társadalmakban élő gyermektelen családok aránya jelentősen megnőtt az utóbbi évtizedekben. Ezzel egyidőben az első gyermek megszületésének az időpontja kitolódott. Ez társadalmi szinten jelentősen megnövelte a szubjektív magányosság érzetét. A járvány hatására a magányosság érzete tovább fokozódott, hiszen a munkavállalók nem mehetnek közösségekbe, illetve az egyedülállók még a saját rokonaikkal se találkozhattak, ami mentálegészségügyi kockázatot hordoz magában. Ebben a helyzetben a HR-nek különösen fontossá válik a szerepe. Éppen ezért fontos lenne, hogy a HR online módon is szervezzen társas eseményeket is (pl. csapatépítő tréningeket, biztosítsa a lehetőséget arra, hogy vezetők online módon is értékeljék beosztottak munkahelyi teljesítményét), vagyis törekedjen arra, hogy csökkentse az egyedülálló munkavállalók szociális izolációját.

Lai és Wong (2020) szerint a megváltozott helyzetben a szállodák vezetőinek az alábbi HR-t érintő változtatásokat érdemes végrehajtaniuk:

1. A munkaórák és munkanapok számát csökkenteni kell, hiszen csökkent a vendégéjszakák száma, illetve a szállodák egyrésze bezárt, így csak legszükségesebb feladatokat kell ellátni pl. az épület őrzése.
2. Amennyiben szükséges, úgy érdemes lenne az alkalmazottaknak fizetés nélküli szabadságra menniük.
3. A szállodák felsővezetésének önkéntesen le kellene mondaniuk a fizetésük 10-30%-áról.
4. A szállodák jelentős összeget tudnának spórolni a fenntartási költségek csökkentésével (pl. éves tisztasági festés elhalasztása).

Előző tanulmányunkban kvantitatív módszerrel azt vizsgáltuk meg, hogy a pandémia következtében kialakult gazdasági válság hogyan éritette a hazai szállodaipart és vendéglátást, ez milyen új HR kihívásokat jelent a szervezetek számára (Grotte–Pató–Hollósy-Vadász, 2021). Ebben tanulmányunkban kvalitatív módszerrel vizsgáljuk meg, hogy a hazai szállodák és vendéglátással foglalkozó szervezetek HR szempontból miként reagálnak a gazdasági válságra. Az előző tanulmányunkban bemutatott kvantitatív kutatás folytatásként bemutatjuk az olvasó számára, hogy a kérdőívet kitöltő vezetők szerint a gazdasági válság hatására, mely kompetenciák fontossága nőtt és melyeké csökkent.

Kvalitatív kutatás

A fenti szakirodalmi elemzés és céljaink mentén megfogalmazott kutatási kérdésekre válaszolva a kvantitatív vizsgálat mellett primer kvalitatív módszert is alkalmaztunk a mélyebb összefüggések feltárása érdekében.

A kvalitatív interjúkutatás során hat kérdést fogalmaztunk meg és tettünk fel a vizsgálatban résztvevő személyeknek:

1. Mi jellemzi demográfiai szempontból a vizsgált szervezetet?
2. Milyen más Korona HR kutatásokban vettek már eddig részt? Végeztek, végeztettek-e esetleg saját felmérést, vizsgálatot?
3. Mi a véleménye arról, hogy a mostani válságban kevésbé dominált a létszámleépítés, inkább a hatékonyságnövelésé volt a főbb szerep?
4. Milyen új vezetési (menedzsment) megoldások alakultak ki a válság következtében általában és különösen a HR területén?
5. A HR változások mely más területen bekövetkező változásokhoz kapcsolódtak?
6. Milyen érdekes vagy tanulságos esetet említene a COVID-19 helyzettel (HR vagy menedzsment) kapcsolatban, amely érdekes lehet?

Az első kérdésre az alábbi válasz adható:

A kvalitatív interjúkutatás során összesen (n=3) személlyel készítettünk interjút. A vizsgálatban résztvevő interjúalanyok három különböző szállodában dolgoztak vezető beosztásban. A szállodákban (n=112) személy dolgozott. Ezt szemlélteti a 4. táblázat.

4. TÁBLÁZAT: AZ INTERJÚBAN RÉSZTVEVŐ SZÁLLODÁK ÁLTAL FOGLAKOZTATOTT SZEMÉLYEK SZÁMA

Szálloda típusa	Foglalkoztatott személyek száma
Vidéki szálloda	83
Fővárosi szálloda	22
Kempinget és vendégházat üzemeltető vállalkozás	7
Összesen	112

Forrás: saját szerkesztés

A vidéki szálloda többségi tulajdonosa a helyi önkormányzat, míg a másik két szálloda tulajdonosa egy-egy kft.

A második kérdésre a kutatási eredmények alapján az alábbi megállapítások rajzolódtak ki:

A vizsgálati személyek közül egy személy említette, hogy korábban résztvettek Poór József, Balogh Gábor, Dajnoki Krisztina, Karoliny Mártonné, Kun András István és Szabó Szilvia (2020/b) kérdőíves kutatásában. A többi interjúalany az interjúkutatást megelőzően nem vett részt a korona vírus következtében kialakult gazdasági válságot vizsgáló kutatásban.

Az eredményeink alapján a harmadik kutatási kérdésre a következő válaszok érkeztek:

Az interjúalanyok válaszai alapja a három szálloda közül egyedül a vidéki kényszerült arra, hogy a munkavállalók egy részét elküldje, azaz a szálloda vezetése 5%-os létszámleépítést hajtott végre. A másik két intézmény nem hajtott végre létszámleépítést, hanem átcsoportosított munkaköröket. A kempinget és vendégházat üzemeltető vállalkozás esetében a vezetés a munkakör

átszervezése során lehetőséget biztosított olyan feladatok elvégzésére, amelyekre korábban nem volt lehetőség pl. a takarítással foglalkozók számára a kerti munkák elvégzése.

A negyedik kérdésre adott válaszok az alábbiak:

A vidéki szálloda vezetője említette, hogy „a korábban kiszervezett (outsourced) tevékenységeket visszavették és a saját munkavállalóikkal végeztetik el a munkát”. Ennek az az előnye, hogy ezáltal munkát tudnak biztosítani a saját dolgozóiknak. A fővárosi szálloda vezetője említette, hogy nálunk szinte minden napossá vált válságmenedzsment. Kempinget és vendégházat üzemeltető vállalkozás vezetője szerint a szervezetünkben felértékelődött az őszinte és a bizalomra épülő belső kommunikáció jelentősége, valamint a belső innováció és a kreatív problémamegoldás.

Az ötödik kutatói kérdés kapcsán az alábbiak kerültek fókuszba:

A vidéki szálloda vezetője szerint a válság a gazdaság minden szektorára hatással van, így csökken a foglalkozások száma. A vezető szerint „a válság következtében az eddig különböző munkakörökben dolgozókat elkezdtek forgatni a különböző munkakör között pl. az értékesítéssel foglalkozó kollégákat más területen alkalmazták pl. takarítás, liftkezelés stb”. A fővárosi szálloda vezetője említette, hogy „az helyettesítési terveket dolgoztak ki, arra az estre vonatkozóan, ha egyik kollégának a vírus miatt karanténba kellene vonulnia”. Azokat a munkákat, amelyeket korábban nem tudtak elvégezni idő hiányában előre hozták pl. karbantartás. Ezzel ellentétben a kempinget és vendégházat üzemeltető vállalkozás vezetője azt emelte ki, hogy ők elhalasztották a karbantartási munkákat, hogy tudják csökkenteni a költségeket.

A hatodik interjú kérdésnél az alábbi érdekes eredményeket kaptuk:

A vidéki szállod vásárolt egy hidegködképző gépet, amivel könnyebben fertőtleníthetők a szobák. A hidegködképző gép üzemeltetéséhez szerettek volna létrehozni egy új munkakört, de alkalmazandó technológia ellehetetlenítette a gép szálloda iparban történő használatát. A fővárosi szálloda szintén higiénias okokból három új ózon gépet vásárolt. Ezeket a gépeket a szálloda előterének a tisztítása során használják. Kempinget és vendégházat üzemeltető vállalkozás nem ruházott be új eszközökbe.

Kvantitatív kutatás

A kvantitatív kutatás során egy korábbi kutatás adatbázisán (Poór et al., 2020/b) hajtottunk végre elemzést. A kutatásban összesen (n=1014) szervezet vett részt. Közülük (n=81) szervezet foglalkozott szálláshely-szolgáltatással és vendéglátással. A cikk további részében csak ezeknek a szervezeteknek a válaszait elemezzük. A korábbi tanulmányunkban (Grotte–Pató–Hollósy–Vadász, 2021) bemutattuk a kutatásban résztvevő szervezeteket, így kitértünk a szervezetek tulajdonosaira, székhelyeinek földrajzi megoszlására, a 2019. évi árbevételükre, a 2020. évre becsült árbevételükre, a munkaviszony keretei között foglalkoztatottak számára. Szintén bemutattuk az olvasó számára a válaszadók iskolai végzettség, valamint a nemek szerinti megoszlásukat.

Jelen kutatásunkban az alábbi kutatási kérdésekre keressük a válaszokat:

1. A kérdőívet kitöltők szerint a gazdasági válság és a pandémia hatására mely kompetenciák, magatartás formák fontossága nőtt meg?
2. A kérdőívet kitöltők szerint a gazdasági válság és a pandémia hatására mely kompetenciák, tapasztalatok, magatartás formák fontossága csökkent?

A kutatásban résztvevőknek fel kellett sorolniuk azt az öt kompetenciát, magatartási formát, amelyeknek a fontossága megnőtt a gazdasági válság és a pandémia hatására. Ezek kérdések nyíltak, vagyis a válaszadók számára nem határoztunk meg előre válaszlehetőségeket. Minden

válaszadónak öt kompetenciát kellett megemlíteni, vagyis a válaszadók összesen 405 választ adhattak. A kérdésre nem minden válaszadó válaszolt, ezért összesen 137 válasz érkezett. Az elemzés során a válaszokat 14 kategóriába soroltuk.

A kutatásban résztvevők szerint a válság hatására a szociális képességek, valamint a vezetői soft képességek fontossága nőtt meg. Az eredményeket az 5. táblázat tartalmazza. A táblázat bal oldali oszlopában tüntettük fel az adott kompetencia és magatartás forma megnevezését. A jobb oldali oszlopában tüntettük fel, hogy az adott kompetenciát és magatartási formát a válaszadók hány-szor említették meg.

5. TÁBLÁZAT: A KOMPETENCIÁK, MAGATARTÁSI FORMÁK, AMELYEKNEK A FONTOSSÁGA MEGNŐTT A PANDÉMIA ÉS A GAZDASÁGI VÁLSÁG HATÁSÁRA

Kompetencia, magatartási forma megnevezése	Kompetencia, magatartási forma megemlítésének gyakorisága
Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia	8
Együttműködés, csapatmunka	9
Empátia, EQ, szociális készségek	14
Higénia, egészségtudatosság, egészségvédelem	8
Kommunikáció, asszertivitás	10
Lojalitás	7
Önállóság	7
Problémamegoldó képesség	7
Reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség	4
Rugalmasság, gyors alkalmazkodás	9
Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat, szakmai képzés	10
Változás és válságmenedzsment	10
Vezetői soft skillek	14
Egyéb	20
Összesen	137

Forrás: saját szerkesztés

Összesen 33 válasz érkezett arra a kérdésre, hogy adja meg azt a legfeljebb 5 kompetenciát, magatartási formát, amelyek fontossága leginkább csökkent a gazdasági válság és a pandémia hatására. A válaszokat 11 kategóriába soroltuk.

Az eredményeket a 6. táblázat szemlélteti (*következő oldal*). A válaszadók szerint leginkább a személyes jelenlét, kapcsolatteremtés fontossága csökkent. A válaszadók szerint a válság hatására szintén csökkent a jelentősége a személyes kommunikációnak.

6. TÁBLÁZAT: A KOMPETENCIÁK, MAGATARTÁSI FORMÁK, AMELYEKNEK A FONTOSSÁGA CSÖKKENT A PANDÉMIA ÉS A GAZDASÁGI VÁLSÁG HATÁSÁRA

Kompetencia, magatartási forma megnevezése	Kompetencia, magatartási forma megemlítésének gyakorisága
Csapatmunka, együttműködés	1
Idegennyelvtudás	3
Igényesség, perfekcionizmus	3
Karrierépítés	3
Marketing	4
Meetingek, személyes kommunikáció, információ-megosztás	5
Megszerzett szakmai tudás	1
Prezentációs és előadói készségek	1
Személyes jelenlét, kapcsolatteremtés	11
Tervezés, stratégiai gondolkodás	3
Egyéb	11
Összesen	33

Forrás: saját szerkesztés

A kutatási kérdéseinkre az alábbi válaszok adhatók:

1. A válaszadók szerint leginkább a vezetői soft képességek fontossága növekedett meg a válság következtében. Szintén megnőtt a jelentősége az empátiának, EQ-nak, valamint a szociális készségeknek.
2. A válaszadók szerint leginkább a személyes jelenlét, kapcsolatteremtés fontossága csökkent a válság következtében. Szintén csökkent a jelentősége a személyes jelenletre épülő kommunikációnak.

Összegzés

2019-ben, vagyis a gazdasági konjunktúra idején a szálloda ipar rekord bevételre tett szert (KSH 2021). A 2020-ban bevezetett korlátozások miatt a szállodaiparnak jelentős árbevétel kiesést kellett elszemdednie. Megállapítható, hogy az általunk vizsgált szervezetek a válságmenedzsment eszközeit felhasználva próbálnak adaptálódni a megváltozott gazdasági környezethez, aminek részeként jelentősen átalakították a HR folyamataikat. Ezeket a változásokat egy korábbi tanulmányunkban (Grotte–Pató–Hollósy-Vadász, 2021), valamint ebben a cikkünkben mutattuk be az olvasó számára.

Az eredmények interpretálása során figyelembe kell vennünk, hogy az interjúk felvétele, illetve a kérdőívek kitöltésének az időpontjában a korlátozásokat feloldották, a szállodák és vendéglátással foglalkozó szervezetek újra fogadhattak vendégeket, akinek a kiszolgálásához emberi erőforrásra volt szükségük. Az az akkori helyzet jelentősen különbözött a mostanitól, hiszen akkor a szállodaiparban és a vendéglátásban dolgozó szervezetek fogadhattak vendégeket, azaz volt bevételük. Ezzel szemben jelenleg a szállodákat bezárták és vendéglátással foglalkozó szervezetek is korlátozottan lehetnek nyitva. Az eredmények értelmezése során azt is szem előtt kell tartani, hogy egyik vizsgálati minta se reprezentatív.

Az interjú alanyok úgy nyilatkoztak, hogy a válság hatására számos munkakört át kellett alakítaniuk, illetve a munkaerőt az átalakított munkakörök között kellett rotálniuk. A munkakörök átalakítását hátráltatta, hogy a szervezetek döntő többségének nem volt a pandémiás/vírushelyzetre kidolgozott intézkedési terve. Részben a munkakörök átalakítása, részben a gazdasági hatására a korábban elvárt kompetenciák és viselkedési formák fontossága átértékelődött. Felértékelődtek az IT ismeretek, az empátia és a szociális készségek és a kommunikáció. Szintén fontosabbá vált a rugalmasság és a gyors alkalmazkodó képesség a megváltozott környezethez, valamint felértékelődött a csapatmunka jelentősége. Ezzel párhuzamosan csökkent a fontossága a személyes jelenlétnek és az erre épülő kommunikációnak. Szintén csökkent a jelentősége az idegen nyelvtudásnak, ami vissza vezethető arra, hogy a lezárásokat követően korábbiakhoz képest jóval kevesebb külföldi látogat hazánkba (Trendriport, 2021).

Az interjúk kutatás eredményei megegyeznek Lai és Wong (2020) által javasolt intézkedésekkel, vagyis a szervezetek a költségcsökkentés érdekében a beruházások egy részét elhalasztják. Az interjúk kutatásban résztvevő három szálloda közül csupán egy kényszerült arra, hogy a munkavállalók egy részét elküldje. Ez arra utal: az általunk vizsgált szállodák esetében a nem jellemző, hogy a saját munkavállalóikat tömegesen építenék le.

A két tanulmány eredményei alapján ugyan a szállodaiipart és a vendéglátással foglalkozó szervezeteket a gazdasági válság jelentős kihívás elé állította, de részben a kormányzati támogatások, részben belső átszervezések következtében a szervezetek próbálják megtartani a munkavállalókat. Egy következő kutatás során érdemes lenne azt megvizsgálni, hogy a 2021. tavaszi lock down után is képesek voltak-e megtartani a munkavállalókat, vagy ez már egy olyan szintű extra kiadást jelentett számukra, ami miatt rákényszerültek a munkavállalók leépítésére. Szintén érdemes lenne megvizsgálni, hogy a 2021. tavaszi lock down, milyen új HR kihívások elé állította szervezeteket és ezekre milyen új HR megoldások születtek.

Irodalomjegyzék:

- Árva László – Várhelyi Tamás (2020): Elmozdulás a minőségi turizmus felé, A fenntarthatóság a turizmusban a koronavírus-járvány után. *Polgári Szemle*, 16. 1-3. 94-114.
- Babik Edit (2019): Szállodafejlesztések a régióban és Magyarországon <https://turizmus.com/szallashelyvendeglatas/szallodafejlesztések-a-regioban-es-magyarorszagon-1162899>
- Carnevale, J. B. – Hatak, I. (2020): Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116. 183-187.
- Csapai, Gy. – Berke, Sz. Emotional factors influencing managerial growth In: Csata, A. – Fejér-Király, G. – György, O. – Kassay, J. – Nagy, B. – Tánczos, L. J. (szerk.) 12th Annual International Conference on Economics and Business : Value changes in a transforming economy: Challenges in the Carpathian Basin.
- EBI (2019): Építésaktivitási Jelentés https://www.ibuild.info/ebi-cma/2019/4/HU/ebi_epitesaktivitasi_jelentes_kivonat.html
- Erdeiné Késmárki-Gally Szilvia (2018): A munkaerő-kölcsönzés helyzete és kihívásai Magyarországon. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok. Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat*, 3. 4-23.
- Grotte Judit – Pató Gáborné Szűcs Beáta – Hollósy-Vadász Gábor (2021): HR kihívások a pandémia idején a hazai szállodaiiparban és vendéglátásban. *Új Munkaügyi Szemle*, 2. 2. 65-77.
- Jung, H. S. – Jung, Y. S. Yoon, H. H. (2021): COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management* 92 102703,
- Kránicz Bence (2020): Hosszú bezártság után a természetközeli élményeket keressük – Hogyan lábalhat ki a turizmus a koronavírus-válságból? *Közgazdász Online*, 2020.07.13.
- KSH (2021): Turizmus Szatellit Számlák (TSzSz) (2004–2018). https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_oge001.html

Lai, I. K. W. – Wong, J. W. C. (2020): Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32. 10. 3135-3156.

MKIK GVI (2020): A turizmusban működő vállalkozások helyzete a koronavírus-járványt követő időszakban, Budapest.

MSZÉSZ (2021): Trendriport <http://www.hah.hu/elemezsek/trend-riport/trendriport-2020-januar-december/>

MTÜ (2021) <https://mtu.gov.hu/cikkek/a-turizmus-eredmenyei-magyarorszagon>

Perger Júlia – Péterfi Csaba – Adrelean Anett (2021): Kényszerpihenő helyett túlórák, Avagy kik a COVID-19 nyertesei?, PwC

Poór József – Balogh Gábor – Dajnoki Krisztina – Karoliny Mártonné – Kun András István – Szabó Szilvia (2020/a): Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok Magyarország 2020 (A kutatás első fázisának kiértékelése). Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ, Budapest.

Poór József – Balogh Gábor – Dajnoki Krisztina – Karoliny Mártonné – Kun András István – Szabó Szilvia (2020/b): Covid-19 – koronavírus-válság második fázis kihívások és HR válaszok Magyarország 2020 augusztus–november. Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ, Budapest.

Portfólió (2020): Brutális növekedés. Gombamód nőnek ki a földből a szállodák Magyarországon.

<https://www.portfolio.hu/ingatlan/20200225/brutalis-novekedes-gombamod-nonek-ki-a-foldbol-a-szallodak-magyarorszagon-417079>

Raffay Zoltán (2020): A COVID-19 járvány hatása a turisták fogyasztói magatartásának változására, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet.

Skare, M. – Soriano, D. R. – Porada-Rochon, M. (2021): Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry, *Technological Forecasting & Social Change* 163 120469.

Sobaih, A. E. E. – Elshaer, I. – Hasanein, A. M. – Abdelaziz, A. S. (2021): Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality enterprises' resilience and sustainable tourism development, *International Journal of Hospitality Management* 94 102824.

Szabó-Szentgróti Gábor – Gelencsér Martin – Szabó-Szentgróti Eszter – Berke Szilárd (2019): Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban *Vezetéstudomány*, 50. 4. 77-88.

turizmus.com (2020): Ismét rekord év volt a Magyar Turizmusban <https://turizmus.com/szabalyozas-oroszagmarketing/2019-ismet-rekordev-volt-a-magyar-turizmusban-1168557>

Uğur, N. G. – Akbıyık, A. (2020): Impacts of COVID-19 on global tourism industry: A cross-regional comparison, *Tourism Management Perspectives* 36 100744.

Wong, A. K. F.– Kim, S. (S.) – Kim, J. – Han, H. (2021): How the COVID-19 pandemic affected hotel Employee stress: Employee perceptions of occupational stressors and their consequences, *International Journal of Hospitality Management* 93 102798.

Yang, Y. – Altschuler, B. – Liang, Z., Li, X. (R.) (2020): Monitoring the global COVID-19 impact on tourism: The COVID19tourism index, *Annals of Tourism Research*.

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

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

a Szerkesztőség

2021. februárjában végeztem a Metropolitan Egyetem Emberi Erőforrások alapképzésén, HR kommunikáció specializáción. Szakdolgozatomat a megváltozott munkaképességűek témakörében írtam, azon belül a daganatos betegségből gyógyult személyekre fókuszálva azt vizsgáltam, hogy milyen nehézségekkel és hátrányokkal indulnak a munkaerő-piacon. A témaválasztásom édesanyám általi érintettségem miatt esett erre a témakörre, mivel általa én is megtapasztaltam ezeket a nehézségeket. Aktuálisnak és időszerűnek tartom, hogy a társadalom ezen rétege nagyobb figyelmet és több segítséget kapjon.

Ebben a témában szintén érintett volt a konzulensem, Alpár Vera tanárnő is, akivel ezáltal jól tudtunk együtt dolgozni. A kemény munka meghozta gyümölcsét, mert első helyezést érhettem el a TDK konferencián.

Jelenleg a mesterképzés elvégzése van a terveim között az első helyen, de a jövőben nagy vágyam az is, hogy majd a munkám során a megváltozott munkaképességű emberekkel foglalkozhassak.

Nagy Alexandra

NAGY ALEXANDRA

TÚLÉLŐK A MUNKAERŐPIACON

Dolgozatomban a megváltozott munkaképességű emberek munkaerő-piaci helyzetét vizsgáltam. A megváltozott munkaképességűek csoportján belül pedig a gyógyult daganatos személyekre fókuszáltam, a betegségekkel járó lelki és testi nehézségekre, a hátrányos megkülönböztetésükre, és a munkaerő-piacra való visszaintegrálásukra. Nyolc érintett, a betegségéből felgyógyult személlyel, illetve egy szakértővel lebonyolított interjú alapján nem igazolódott egyértelműen újraelhelyezkedésük nehézségeire vonatkozó hipotézisem, viszont egyértelműen beigazolódott, hogy a rokkantsági/rehabilitációs ellátás alacsony összege miatt nem áll módjukban az egészségük szempontjából optimális munkakörülményeket nyújtó munkahelyet választani. A munkavállaló és a munkáltató oldaláról a nyílt kommunikáció javíthatna az érintetteknek munkaerő-piaci és így társadalmi integrációján.

Bevezetés

A mai „gyorsuló” világban a betegségek is felgyorsultak, a környezet hatásai is nagyobb mértékben hagynak nyomot az emberek szervezetén, illetve az embereket érő stressz megnövekedett mennyisége még inkább kiváltója lett a rosszindulatú daganatos elváltozásoknak.

Azért tartom aktuálisnak a daganatos betegségből kigyógyult személyek segítségét, mivel sajnos rákos megbetegedések mindig is voltak és jelen állás szerint mindig is lesznek.

A társadalom hajlamos tabu témaként kezelni a súlyos betegségeket, így az azt elszenvedők is nehezebben beszélnek róla. Rengeteg embert érint a rák, közvetlenül, vagy közvetetten. Senki sem szeret róla beszélni, mert mindenki fél a felismeréstől, hogy bármikor eljuthat hozzá is a rák, ami köztudottan az egyik legrettegettebb betegség.

Ezeket a betegségeket és a vele járó küzdelmet nem szabad besöpörni a szőnyeg alá, mert az érintett személyeknek lelkileg is meg kell birkózniuk a betegséggel, nem csak fizikailag. Ehhez az szükséges, hogy ők is nyíltan felvállalhassák megváltozott munkaképességüket, és emiatt nem érheti őket hátrány, sem a munkahelyükön, sem az álláskereső során.

Jelenleg sajnos a megbélyegzés és a diszkrimináció sokszor elkerülhetetlen, pedig a daganatos betegségből gyógyult személyek ugyanúgy hasznos és értékes tagjai a társadalomnak, mint bárki más, és ezt éreztetni kell velük azáltal is, hogy egyenlő esélyeket biztosítunk számukra a munkaerő-piacon.

Tanulmányom elején két hipotézist állítottam fel, miszerint a gyógyult daganatos betegek hátrányos helyzetből indulnak, mert a társadalom értéktelenebbnek és kevésbé terhelhetőnek gondolja őket, valamint, hogy sok gyógyult daganatos személy azért vállal munkát a betegsége után, mert a rokkantsági/rehabilitációs ellátás összege alacsony, emiatt háttérbe szorul az egészség fontossága és a pénzkeresés kerül az első helyre.

Kutatásomban nyolc érintett személyt hallgattam meg, akik valamilyen daganatos betegségből gyógyultak ki, illetve egy témában jártas szakértővel is készítettem interjút, aki megváltozott munkaképességű személyekkel foglalkozik, így belátást nyerhettem a témakör munkáltatói oldalába is.

A nyolc érintett személy majdnem fele-fele arányban cáfolta, illetve támasztotta alá első hipotézisemet, ami az elhelyezkedés nehézségére irányult, azonban majdnem az összes interjúalanyom alátámasztotta második állításomat, ami az ellátásra és a rossz munkakörülményekre vonatkozott.

Az egészség

Az egészségnek több meghatározása is van a köztudatban. A WHO (World Health Organization) így fogalmazta meg az egészség definícióját: *„Az egészség a teljes testi, lelki (szellemi) és szociális jólét állapota, és nem csupán a betegség és nyomorékság hiánya.”* (Gritz, 2007)

Az egészség egy folyamatosan változó faktor, így nem is lehetne statikusan meghatározni, mivel nem csak a test állapotán múlik, hanem a lelki jóléten is, így meg kell lennie a megfelelő egyensúlynak. Ha valaki súlyos betegségben szenved, annak lelkileg is meg kell birkóznia az egészsége hiányával. A lelki feldolgozás egyik fajtája a gyászreakció. Sokan úgy gondolják, hogy a gyászreakció a halál után következik, azonban a gyász, mint kifejezés valaminek az elvesztéséhez kapcsolódik, ami a betegek esetében az egészségüket jelenti. (Kiss, 2003)

Egészségügyi áttekintés

A Nobel-díjas Renato Dulbecco 1986-ban a következőképpen fogalmazott: *„(...) a rákos folyamat kiinduló pontja általában az egyedi élet során valamelyik testi sejtben (tehát nem az ivarsejtekben) keletkezett mutáció (szakszerű neve: szomatikus, azaz testi sejti mutáció).* (Venetianer, 2016:1.) *„A rák nem egyetlen betegség, hanem egy gyűjtőfogalom, amely száznál is többféle megbetegedést foglal magába. Megkülönböztetünk jó- és rosszindulatú daganatokat.”*⁷ Rákos megbetegedésről akkor beszélünk, ha a daganat rosszindulatú.

A rák kezelésének napjainkban főként 3 módszere van: sebészeti beavatkozás, sugárkezelés és kemoterápia. A kezeléseket mellékhatásai: fáradékonyság, alvászavar, kedvtelenség, hajhullás, száraz fájó bőrfelület, nyálka-hártya gyulladás, szaglászavar, ízlelési képesség csökkenése, étvágytalanság, folyamatos hányinger, émelygés és hányás.⁸ Ezek alapján is láthatjuk, hogy ez a betegség és a kezelése mennyi borzalommal jár egy ember számára. Mind testileg, mind lelkileg megviseli a beteget. Nagyon sok erőfeszítés és támogatás kell annak, aki a gyógyulása után újra munkába szeretne állni. Emellett a rák bármikor kiújulhat, ha az illető nem az orvos által előírtak szerint jár el, vagy ha a gyógyulás után olyan életmódot él, ami leterheli és károsítja a szervezetét.

Aki daganatos beteg volt, az a gyógyulást követően a maradandó testi károsodások miatt megváltozott munkaképességű személlyé válhat. A Nemzeti Erőforrás Minisztérium a következőképpen fogalmazta meg a megváltozott munkaképesség fogalmát: *„Megváltozott munkaképességű személy: aki testi vagy szellemi fogyatékos, vagy akinek az orvosi rehabilitációt követően munkavállalási és munkahely megtartási esélyei testi vagy szellemi károsodása miatt csökkennek.”* (Veres, 2010: 92.)

Ellátások

A 2011. évi CXCI. törvény 3. § (2) bekezdése a megváltozott munkaképességű embereket egészségi állapotuk szerint 6 csoportba (B1, C1, B2, C2, D, E) sorolja, mely alapján rokkantsági vagy rehabilitációs ellátásra jogosultak.

⁷ Daganatok.hu, [s.a.] <http://daganatok.hu/mi-a-rak/>

⁸ Rákgyógyítás.hu, [s.a.] <https://rakgyogyitas.hu/sugarterapia-a-tumorok-ellen/>

Az alábbi táblázat jól szemlélteti a két ellátás törvényben meghatározott mértékét:

(Alapösszeg 2020. január 1-jétől: 104. 405 Ft)

1. TÁBLÁZAT: REHABILITÁCIÓS ÉS ROKKANTSÁGI ELLÁTÁS MÉRTÉKE

Ellátás neve	Megtartott egészség mértéke	Összege (Ft/fő/hó)	Minimum összeg	Maximum összeg
Rehabilitációs ellátás	51–60% közötti egészségi állapot (B1 kategória)	a havi átlagjövedelem 35%-a	alapösszeg 30%-a 31 325 Ft	alapösszeg 40%-a 41 765 Ft
	31–50% közötti egészségi állapot (C1 kategória)	havi átlagjövedelem 45%-a	alapösszeg 40%-a 41 765 Ft	alapösszeg 50%-a 52 205 Ft
Rokkantsági ellátás	51–60% közötti egészségi állapot (B2 kategória)	a havi átlagjövedelem 40%-a	alapösszeg 30%-a 31 325 Ft	alapösszeg 45%-a 46 985 Ft
	31–50% közötti egészségi állapot (C2 kategória)	a havi átlagjövedelem 60%-a	alapösszeg 45%-a 46 985 Ft	alapösszeg 150%-a 156 610 Ft
	1–30% közötti egészségi állapot (D kategória)	a havi átlagjövedelem 65%-a	alapösszeg 50%-a 52 205 Ft	alapösszeg 150%-a 156 610 Ft
	1–30% közötti egészségi állapot (E kategória)	a havi átlagjövedelem 70%-a	alapösszeg 55%-a 57 425 Ft	alapösszeg 150%-a 156 610 Ft

Forrás: (SZGYF, 2020) alapján saját szerkesztés

2017 óta mindkét társadalombiztosítási ellátás mellett lehet munkát végezni meghatározott összeghatárig. A szabályzat szerint 3 egymást követő hónapra keresztül a keresett összeg nem haladhatja meg a minimálbér 150%-át (a minimálbér 2020-ban: bruttó 161.000 Ft, melynek 150%-a 241.500 Ft). (SZÁP, 2020)

Ebből kifolyólag úgy gondolom, hogy a felső határ az álláskeresésben hátrányt jelenthet, mert ha a munkavállaló túllépi a maximális összeget, akkor már nem jogosult az ellátásra, így a lehetséges állásokat a maximális összegig lehet csak szűrni (itt lehet probléma már a túlképzettség is). Az ellátás mellett sokaknak szükséges munkát vállalniuk.

A 2. táblázat (következő oldal) alapján látható: 2011 és 2019 között az egy főre jutó létminimumhoz szükséges összeg és mellette a kétféle ellátás maximum összege (Ft/fő/hó).

2. TÁBLÁZAT: LÉTMINIMUM 2011 ÉS 2019 KÖZÖTT

	Évi létmini- mum Ft/fő	Havi létminimum Ft/fő	Rokkantsági ellátás Ft/fő/hó	Rehabilitációs ellátás Ft/fő/hó
2011	808 849	67 404	68 931	51 244
2012	834 459	69 538	73 127	54 398
2013	870 785	72 565	73 414	54 538
2014	907 675	75 640	74 471	54 810
2015	978 719	81 560	74 183	54 282
2016	1 022 132	85 178	73 127	45 604
2017	1 106 250	92 187	75 621	46 292
2018	1 222 988	101 916	77 585	47 292
2019	1 216 776	101 398	80 543	46 704

Forrás: (KSH, 2020) alapján saját szerkesztés

Így elmondható, hogy aki igénybe veszi valamelyik ellátást, annak szükséges lehet munkát vállalnia az ellátás mellett, mivel a táblázatokban látható összeg éppen-, vagy egyáltalán nem fedeli le az egy főre jutó havi kiadásokat.

Az ellátásban részesülőknél felülvizsgálati kötelezettsége van, ami azt jelenti, hogy a felülvizsgálatkor fel kell mérni a rokkant állapotának változását. Gyakorta jellemző, hogy a daganatos megbetegedésben szenvedők esetében a felülvizsgálat érvényességét csak egy vagy két évre limitálják, mert javulást feltételeznek az ellátott részéről. (Kappel, 2016)

Emiatt sok olyan tapasztalat van, amikor a felülvizsgált illető nem elégedett a kapott eredménnyel vagy igazságtalannak érzi azt.

Foglalkoztatáspolitikai

A daganatos betegségből gyógyult személyek nagy százaléka nem tudja folytatni a munkavégzést ugyanott, mint a kezelések előtt, hanem az egészségi állapotához megfelelő munkakört és munkakörülményeket kell találnia, azonban ez közel sem egyszerű.

Elmondható, hogy az egyenlő bánásmód mellett valamilyen szinten eltérő bánásmódot is igényelnek ezek a személyek, mivel figyelembe kell venni minden ember egyéni helyzetét és egészségi állapotát. Azonban a foglalkoztatásban és az álláskeresésben egyenlő bánásmód jár nekik, ugyanis minden embernek joga van dolgozni és lehetőséget kell arra kapnia, hogy ezt bizonyíthassa is. Egyenlő módon kell biztosítani a megfelelő munkakörülményeket, a munkavégzést és az értékelést is. (Óry, 2005)

Ha a munkáltató kellő figyelmet fordít az ilyen személyekre és a képességeikhez mérten lehetőséget biztosít a minőségi munkavégzésre, akkor értékes részévé válhatnak a társadalomnak és a munkaerő-piacnak.

A munkaképesség csökkenése költségként jelenik meg a társadalomban, így minél inkább arra törekszik egy társadalom, hogy ezeket a költségeket elfogadja és tudomásul vegye és minél inkább igyekszik ezeknek a rászorulóknak segíteni, annál nagyobb lesz a várható gazdasági hasznosság is, azaz a hozam. (Kálmán–Könczei, 2002)

Ahhoz, hogy növekedhessen a megváltozott munkaképességű emberek gazdasági aktivitásának mértéke, a kormánynak kell olyan intézkedéseket elrendelnie, hogy az ilyen személyek munkaerőpiaci helyzete javulni tudjon. 2006 óta működnek olyan szociális ellátási rendszerek, melyeknek 2012 óta a rehabilitálhatóság került a középpontjába, illetve ekkor került bevezetésre a rokkantsági és rehabilitációs ellátás is. A munkaerő-piaci rehabilitáció fő célja a munkaerő-piaci integráció, mely felkészíti az adott személyt a munka világára, így a képességeinek megfelelő munkahelyen tud majd elhelyezkedni.

Kutatás

Tanulmányom elején két hipotézist állítottam fel, miszerint a gyógyult daganatos betegek hátrányos helyzetből indulnak, mert a társadalom értéktelenebbnek és kevésbé terhelhetőnek gondolja őket, valamint, hogy sok gyógyult daganatos személy azért vállal munkát a betegsége után, mert a rokkantsági/rehabilitációs ellátás összege alacsony, emiatt háttérbe szorul az egészség fontossága és a pénzkeresés kerül az első helyre. Erre a két állításra építettem fel a kutatásomat.

A fent említett elméletek igazolásához kvalitatív kutatást végeztem nyolc érintett személy segítségével és egy szakértői véleménnyel.

A következő táblázatban anonim módon összesítettem az interjúalanyaimat, nem, kor, daganat fajta, betegség ideje és a foglalkoztatottság szerint.

3. TÁBLÁZAT: INTERJÚALANYOK JELLEMZŐI NEM, KOR, BETEGSÉG ÉS FOGLALKOZTATOTTSÁG SZERINT

	Kor	Nem	Rák fajtája	Betegség ideje	Jelenleg dolgozik-e
„A” interjúalany	55	Nő	Mellrák	2012-2014	Igen
„B” interjúalany	52	Nő	Mellrák	2010	Igen
„C” interjúalany	30	Férfi	Hererák	2014-2016	Igen
„D” interjúalany	57	Férfi	Végbélrák	2012-2013	Nem
„E” interjúalany	56	Nő	Végbélrák	2008	Igen
„F” interjúalany	51	Nő	Mellrák	2009	Igen
„G” interjúalany	43	Nő	Petefészekrák	2016	Igen
„H” interjúalany	34	Nő	Vastag- és vékonybélrák	2004-2009	Igen

Saját szerkesztés

Az interjúkészítésnél arra voltam kíváncsi, hogy ezeknek a személyeknek mit jelent a munka, mennyire fontos a lelki támogatás, hogyan kerestek állást, hogyan veszik figyelembe a munkáltatók az orvosi előírásokat, mennyire éri őket diszkrimináció és hogy mennyire elégedettek az ellátások összegével és a felülvizsgálatokkal.

Kutatási eredmények

A munka jelentősége

Az, hogy kinek mit jelent a munka az helyzet és egyénfüggő. Egyeseknek a megélhetést, valakinek a megbecsülést, másoknak pedig az önmegvalósítást vagy fejlődést jelenti.

Interjúalanyaimnak az is fontos volt, hogy amit végeznek munkát, annak legyen értelme és haszna is. A munkához való viszony két legfontosabb eleme a motiváció és a személy képességei. Mivel ezeknek az embereknek a képessége csökken, változik, így nagyobb motivációt igényelnek, amit leginkább a munkatársaktól vagy a munkáltatótól kaphatnak meg. (Kálmán-Könczei, 2002)

Az, hogy milyen feladatot kapnak ezek a személyek, hogy mennyire bíznak rájuk felelősséget, az nagyban hozzájárul az egyén önmagáról alkotott képéhez, ezáltal és a pozitív visszajelzések által növelni lehet a motiváltságukat és az elkötelezettségüket. Azonban, ha ezt nem tapasztalják, vagy éppen az ellenkezőjét, hogy lekezelően bánnak velük és kevesebbnek gondolják őket, az lelkiileg is megviseli ezeket az embereket, ami szintén káros hatással lehet az egészségükre.

„Úgy kezeltek, mintha értelmileg fogyatékos lennék. Volt, hogy egy betű elírásért lekiabálták a fejemet mindenki előtt. Ez azóta volt így, amióta megtudták, hogy megváltozott munkaképességű vagyok. Ezt nem tudtam sokáig elviselni, főleg lelkiileg, úgyhogy felmondtam.” (H interjúalany)

Ahogy Hegedűs (1998) is megfogalmazta, a rákból kigyógyult embereknek sosem lesz az életük ugyan olyan, mint a betegségük előtt. Ezzel kapcsolatban interjúalanyaimnál kíváncsi voltam arra is, hogy a betegségük előtt milyen munkát végeztek és ez mennyire változott meg a betegségük után. Az is érdekelt, hogy a gyógyulás után mennyire tért el a munkakörük a végzettségüktől, és hogy ez mennyire zavarta őket, hogyan fogadták el a jelenlegi helyzetüket.

4. TÁBLÁZAT: ALANYOK VÉGZETTSÉGE ÉS MUNKAKÖRE

	Végzettség	Betegség előtti munkakör	Betegség utáni munkakör	Elégedettség
„A” interjúalany	Vendéglátói és idegenforgalmi diploma	Légiutaskísérő	Irodai asszisztens	Elégedett
„B” interjúalany	Idegenforgalmi és vendéglátóipari üzemgazdász plusz Nemzetközi agrár szakközgazdász diploma	Értékesítőként dolgozott egy autószalonban	Köztisztviselőként dolgozik pénzügyőrként	Elégedett
„C” interjúalany	Kereskedelmi szakközépiskolai érettségi	Postán ügyfélkiszolgálás	Postán ügyfélkiszolgálás	Nem elégedett
„D” interjúalany	Autószerelő	Szállítmányozó	Munkanélküli	Nem elégedett
„E” interjúalany	Egészségügyi szakközépiskolai érettségi	Nővér, ápoló	Nővér, ápoló	Elégedett
„F” interjúalany	Gimnáziumi Érettségi	Közös vállalkozás a férjével	Saját vállalkozás vendéglátásban	Elégedett
„G” interjúalany	Három diploma nemzetközi közgazdászként	Marketing, vezetői pozíció	Marketing, beosztott	Nem elégedett
„H” interjúalany	Kereskedelmi szakközép, érettségi	Kereskedelem, bolti eladó	Kereskedelem, bolti eladó	Nem elégedett

A táblázat alapját láthatjuk, hogy megoszló a változás mértéke. Mindenki máshogy élte meg a betegségét és mindegyikőjüknek más adott erőt, hogy újra talpra álljanak.

Lelki támogatás

A lelki támogatás minden interjúalanyánál kulcsfontosságú volt, egytől-egyig kiemelték annak szükségességét, jelentőségét.

„A családom szeretete és pozitív bizakodása nagyon sokat segített.” (F interjúalany)

„Picit a lelkemet is össze kell pakolni ahhoz, hogy utána sikeres legyen az álláskeresésem.” (D interjúalany)

„Igazából elégedett vagyok a munkámmal még így is, hogy alacsonyabb pozícióba kerültem. Mindenki támogat és ez sokat jelent.” (G interjúalany)

Álláskeresés

Az álláskeresésnél azt tapasztaltam, hogy interjúalanyaim első sorban az interneten kerestek munkát, de leggyorsabban az ismerőseiken keresztül vagy a családjuk segítségével tudtak elhelyezkedni. Valamint az, aki megváltozott munkaképességűként keresett munkát, sokkal nehezebben tudta összeegyeztetni a rokkantsági ellátás által felállított kritériumokat a munkahelyével, ami szintén hátrányt jelentett az álláskeresésben.

Orvosi előírások betartása

Az orvosi előírással kapcsolatban az interjúalanyoknak vegyes tapasztalataik voltak, hogy ezeket az előírásokat mennyire veszik/vették figyelembe a munkáltatóik. Volt, akinél minden probléma nélkül odafigyeltek ezekre a szabályokra, de volt olyan is, akinél kifejezetten semmibe vették és elvárták a keményebb munkát.

„Amikor eljöttem, a főnököm orra alá toltam az orvosi papírt, hogy nézd meg, ezeket a munkákat végeztetted velem, amiket nem is csinálhatnék.” (D interjúalany)

„Biztos vagyok benne, hogy a második rák előjvetelét nagy mértékben befolyásolta az, hogy nagyon sokat dolgoztam nagyon keményen és stresszesen.” (A interjúalany)

Diszkrimináció, megbélyegződés

Interjúalanyaim alátámasztották Kálmán és Könczei (2002) állítását, miszerint a súlyos betegségből gyógyult embereket akaratlanul is megbélyegzik, ha kiderül, min mentek keresztül, így volt arra is példa, hogy alanyaim inkább nem említették meg betegségüket.

„Azt gondolom, hogy nekem nem kell beszámolnom erről a főnökeimnek, mivel az üzemorvos a kötelező alkalmassági vizsgálat miatt tisztában van a helyzetemmel, emiatt úgy gondolom, hogy ha a főnököm tudni akarja, akkor utánajár. Így legalább nem vagyok megkülönböztetve semmilyen szempontból.” (B interjúalany)

A diszkriminációt nagyon nehéz elkerülni, de annál könnyebben előfordulhat. Az interjúalanyok vegyes tapasztalatokkal rendelkeztek, viszont majdnem mindenki tapasztalt hátrányos megkülönböztetést.

„A legjobban az bántott, hogy csak egy darab fogaskeréknek nézett a főnököm, ami most éppen nem működik teljesen olajozottan. Az empátia egy szikráját sem éreztem.” (A interjúalany)

„Nagyon sok méltánytalanság ért legtöbbször a főnököm felől, ha szólni mertem az állapotom miatt. Azt éreztették velem, hogy még ők gyakorolnak kegyet, hogy én rokkantként ott dolgozhatok, pedig többet dolgoztam, mint bármelyik egészséges alkalmazott.” (D interjúalany)

Rokkantsági és rehabilitációs ellátás

Az ellátásoknál az alábbi kérdések mentén haladtam:

- Az interjúalanyok azért vállaltak munkát az ellátás mellett, mert annak összege túl alacsony és nem tudták volna magukat vagy a családjukat ellátni?
- Aki nem szívesen vállalta magát le rokkanttra, az miért nem tett így?
- A felülvizsgálatokon hogyan bántak velük és mennyire volt igazságos az elbírálás?

Azt kaptam eredményül, hogy az ellátás mellett mindenki dolgozott, mivel az ellátás összegéből nem tudtak volna megélni. Olyan eset is előfordult, hogy valakinek az egészségi állapota mindössze 19%-os volt, de rá volt kényszerülve a munkára és az idő szűke miatt olyan munkát is elvállalt, ami nem felelt meg az orvosi előírásoknak. Egyik interjúalanyom sem volt elégedett az ellátások összegével, illetve az elbírálás eredményével is sokaknak problémájuk volt. A komplex felülvizsgálatról több negatív tapasztalatot is hallottam, hogy az orvosok közönyösen, néhol lenézően és empátia nélkül kezelték őket. Úgy gondolom, hogy ezek a negatív tapasztalatok is azt az érzést erősítik meg az emberekben, hogy ez az ellátás bizonytalan és bármikor megszűnhet.

Szakértői vélemény munkáltatói oldalról

Kappel Katalin kifejtette véleményét a gyógyult daganatos személyek foglalkoztatottságáról, a diszkriminációról és az ellátások és felülvizsgálatok minőségéről. Véleménye szerint a gyógyult daganatos személyek pozitív diszkriminációban részesülnek, mivel azok a cégek, akik megváltozott munkaképességű személyeket keresnek (rajta keresztül), előnyben részesítik a rákból gyógyult személyeket. Ennek az az oka, hogy a rákos megbetegedés legtöbbször nem látszódik külsőleg, így az ilyen munkavállalók teljesen egészségesnek látszanak, emiatt a munkáltató is úgy kezeli őket, mintha teljesen egészségesek lennének, pedig speciális odafigyelést igényel a foglalkoztatásuk. Emiatt gyakran nem lesz sikeres az integráció, mivel abból a prekoncepcióból indulnak ki, hogy az ilyen személyek esetében nem szükséges változtatásokat életbe léptetni, holott náluk is oda kell figyelni, hogy hogyan foglalkoztatják, vagy milyen munkakörbe helyezik őket.

Az a legfőbb probléma ezzel a hozzáállással, hogy a termelékenységet a munkaerő elé helyezik, így a munkavállalók egyéni jólléte a háttérbe szorul és csak a kvótateljesítés kerül a fókuszba.

Véleményem szerint a hatékonyság a munkaerőtől függ így, ha a munkaerő nem megfelelő munkakörülmények között dolgozik, akkor nem lesz hatékony. Sok vállalat nem ezzel a mentalitással áll a foglalkoztatás kérdéséhez, aminek hosszútávon negatív következményei vannak.

A szakértő azt is megemlítette, hogy tisztában van az ellátások összegének alacsonyásával és azazal, hogy emiatt ezek a személyek rá vannak kényszerülve a munkára, de véleménye szerint azzal nincs gond, ha az ellátás mellett dolgoznak az érintettek, csak nem mindegy, hogy milyen munkakörülmények között teszik azt.

A komplex felülvizsgálattal kapcsolatban egyetértett azzal, hogy az orvosok meglehetősen személytelenül végzik a vizsgálatokat, ami a leterheltség és a túlzott adminisztrációs feladatok miatt alakult ki. Az orvosoknak nehéz aközött balanszírozni, hogy az adminisztrációs követelményeknek tegyenek eleget vagy az arra szánt időt inkább az ellátást igénylőkre fordítsák.

Összefoglalás

A kutatásom alapján úgy gondolom, hogy a legnagyobb probléma nem az elhelyezkedéssel van, hanem a megfelelő munkakör megtalálásával, illetve az integrációval. Az interjúalanyoknál közös problémaként értelmeztem a megfelelő munkakör betöltését, mivel azt tapasztaltam, hogy a pénzkeresés került az első helyre az egészségi állapot helyett.

Nehéz olyan állást találni, ami az orvosi előírásoknak és az ellátások kritériumainak is megfelel, de ebben kell segítenie az államnak és a rehabilitációs szervezeteknek, mivel ezeknek az intézményeknek van a legnagyobb rálátásuk az ilyen személyek foglalkoztatására. Ők állnak kapcsolatban olyan cégekkel, akik megváltozott munkaképességű embereket foglalkoztatnak.

A legnagyobb hangsúlyt a megfelelő kommunikációra fektetném, mivel a munkavállaló és a munkáltató közös érdeke, hogy megfelelő körülmények között tudjanak dolgozni az érintett személyek. A munkavállalóknak aktívan kell kommunikálniuk azokat a korlátokat vagy kikötéseket, amik a munkavégzésükkel kapcsolatosak, vagy amik az egészségüket óvhatják. A munkáltató feladata ezeket figyelembe véve felkészülni a megváltozott munkaképességű személy foglalkoztatására, valamint tájékoztatni az alkalmazottait az új munkaerő foglalkoztathatóságával kapcsolatban.

Készítettem egy saját modellt, amivel jól tudom szemléltetni azokat a dilemmákat és paradoxonokat, amiket a kutatásaim és a tapasztalataim alapján állítottam fel. A modell négy etikai dilemmát és három paradoxont vizsgál.

5. TÁBLÁZAT: SAJÁT MODELL A KUTATÁS EREDMÉNYEI ALAPJÁN

Elemzési szempont	Probléma	Megoldás, javaslat
Etikai dilemma 1: a munkahelyi vezetők felelőssége	Egészség háttérbe szorulása, rossz munkakörülmények, egészségromlás	A munkáltató is tartsa szem előtt a munkavállaló egészségét (figyeljen az orvosi előírásokra)
Etikai dilemma 2: rehabilitációs szakemberek felelőssége	Az együttműködés hiánya a szakemberek között	A rehabilitációs szervezetek bevonása már a kezelések elején
Etikai dilemma 3: döntéshozók felelőssége	Alacsony ellátás, felülvizsgálatok rendszere (döntéshozók)	Ritkább felülvizsgálat a dagantos betegeknel, orvosok tehermentesítése
Etikai dilemma 4: társadalom általános felelőssége	Sikertelen integráció és foglalkoztatás	Kommunikáció fontossága minden fél részéről (ne legyen tabu téma)
Paradoxon 1: pozitív diszkrimináció negatív hatásai	Információhiány	Megfelelő informálás a cégek részére a rehabilitációs szervezetek és a munkavállalók felől
Paradoxon 2: a társadalmi előítéletek és tévhitek	Diszkrimináció, megbélyegződés	Sztereotípiák megelőzése a fogalmak tisztázásával
Paradoxon 3: Munkaalkalmasság	Visszaélések, az elkötelezett, de veszélyeztetettebb munkaerő indokolatlanul nagy mértékű leterhelhetőségének visszásságai	Rugalmas és a helyzethez alkalmazkodó hozzáállás

Irodalomjegyzék:

- Dajnoki Krisztina (2012): A fogyatékos munkavállalók beillesztésének elősegítése, különös tekintettel az érzékenyítő tréningekre. Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma.158-159. <https://core.ac.uk/download>
- Hegedűs Katalin (1998): Súlyos állapotban levő és haldokló daganatos betegek betegségadata. In Kharón Thanatológiai Szemle 3. 2-3. http://www.epa.hu/02000/02002/00002/pdf/1998-tavaszi_hegedus-sulyos.pdf
- Kappel Katalin (2016): Elvehetik tőlem valaha a rokkantsági ellátásomat? In HR portál: <https://www.hrportal.hu/hr/elvehetik-tolem-valaha-a-rokkantsagi-ellatasomat-20160810.html>
- Kálmán Zsófia – Köncei György (2002): A taigetosztól az esélyegyenlőségig. Budapest, Osiris kiadó, 184-240.
- Óry Mária (2005): Hátrányos helyzetű csoportok helyzete a munkaerőpiacon. Budapest, Nemzeti Felnőttképzési Intézet. 67-68.
- Pikó Bettina (2020): Lelki egészség a modern társadalomban, Budapest, Akadémiai Kiadó.
- [s.n.] (2015): Kézikönyv a foglalkozási rehabilitációt segítő munkaerő-piaci szolgáltatásokhoz. In Motiváló-Módszertani-Kézikönyv, 17. <http://megvaltozott.hu/wp-content/uploads/2015/01/Motival%C3%B3-M%C3%B3dszertani-K%C3%A9zik%C3%B6nyv.pdf>
- Szociális Ágazati Portál (2020): A rehabilitációs ellátás folyósítása melletti keresőtevékenység. http://szocialisportal.hu/hir-megjelenito/-/journal_content/56/10181/157468
- Venetianer Pál (2016): Az emberi genom. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Veres Gábor (2010): Tájékoztató a foglalkoztatás fontosabb szabályairól, a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásáról a korhatár alatti nyugdíjasok munkavégzési korlátozásairól. 92. Budapest, Nemzeti Erőforrás Minisztérium.

A fiatal szakemberek vagy pályaválasztás előtt álló, felsőfokú tanulmányaikat befejező egyetemi hallgatók emberierőforrás-gazdálkodás tárgyú publikációit támogató rovatunk másik szerzője e számunkban hivatásos katona, akinek a szakirodalomban ritka témaválasztása különösen figyelemre méltó.

a Szerkesztőség

Jelenleg a Magyar Honvédelem 2. vitéz Vattay Antal Területvédelmi Ezred 46. Heim Géza Területvédelmi Zászlóalj (Csongrád-Csanád) Kiképző Századnál szolgálok, mint századparancsnok. Hivatásos honvédtisztként, századparancsnokként az a bizonyosság sarkalt az emberi erőforrás mesterképzés tanulmányaim megkezdésére, hogy a katonai parancsnokok munkáját és felelősségét a hagyományos katonai megközelítésen túl az emberi erőforrás menedzsment szempontjából is szükséges vizsgálni, hiszen meggyőződésem, a 21. században minden vezető egyben emberi erőforrás menedzser is. A Magyar Honvédség egy hierarchikus, parancsuralmi szervezet, a parancsnok személye éppen ezért sokkal inkább hat a szervezeti kultúrára, mint a foglalkoztatás legtöbb szektora esetében. A fenti kérdést vizsgálva kezdtem meg emberi erőforrás tanácsadó mestertanulmányomat a Budapesti Metropolitan Egyetemen, ahol jelenleg végzős hallgató vagyok. A „Parancsnok, mint emberi erőforrás menedzser” című dolgozatommal (Kiss, 2020). indultam el az idei intézményi tudományos diákköri konferencián is, ahol a pályamunkámmal OTDK részvételt érő megosztott második helyezést értem el az intézményi tudományos diákköri konferenciájának HR szekciójában. Ennek a dolgozatnak az egyik legfontosabb kérdését kívánom bemutatni ebben a tanulmányban.

Kiss Balázs százados

KISS BALÁZS

A KATONAI VEZETÉS, MINT A HR HATÁRTERÜLETE

A Magyar Honvédség a munkaerőpiacon

Bár a Magyar Honvédség (továbbiakban: Honvédség) speciális szereplője a munkaerőpiacnak, része annak, így hibát követünk el, ha nem vesszük figyelembe azokat a foglalkoztatási trendeket, amelyek a munkaerőpiac egészére hatással vannak. A katonai szolgálat a közszolgálatnak egy olyan foglalkoztatási formája, amely *„ügyfélorientált, jogszabályok által meghatározott szolgáltat-teljesítést jelent, amely jól felkészült, gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező, az ellátandó feladatkörhöz igazodó kompetenciaegyüttesel, illetve az elvárt követelmények teljesítéséhez szükséges kompetenciaszinttel rendelkező személyi állomány nélkül nem oldható meg eredményesen.”* (Szabó–Szakács, 2016: 30)

1990-ben a Magyar Néphadseregből (továbbiakban: Néphadsereg) újjászerveződött a Honvédség. Az 1999-es NATO csatlakozásunk, valamint a sorkatonaság 2004-es felüggesztése azt tévképzetet szülte a magyar társadalom széles rétegeiben, hogy önálló magyar haderőre nincs is többé szükségünk, a NATO majd „megvéd minket.” Sorra zártak be a laktanyák és a Honvédségre egyre inkább a kiáramlás volt jellemző, a rendszer nem tudott és talán nem is akart mit kezdeni a szovjet típusú Néphadseregben szocializálódott katonák tömegével. Saját tapasztalom, hogy amikor friss diplomás civilként 2004 nyarán az MH Somogy Megyei Hadkiegészítő Parancsnokság visszavonta a behívóparancsot, és én személyesen kerestem fel az akkori parancsnokot, azzal, hogy értem, hogy önkéntes lett a szolgálat, de én önként jönnék, azzal bocsátott el, hogy „egy százezres Honvédség romjait kell éppen eltakarítaniuk,” és még legénységi beosztást sem tudtak felajánlani a számomra.

Ezt a jelenséget a szolgálati nyugdíj megszüntetése tetőzte be⁹, amely egy nagy kiáramlási hullámot követően hosszú időre befagyasztotta az előmeneteli rendszert is. A „járulékos veszteségei” ennek az intézkedésnek azok a fiatal tiszték és altiszték voltak, akik előmenetel, így a pályakép hiánya miatt döntöttek a katonai pálya elhagyásáról. Volt olyan százados ismerősöm, aki azzal indokolta akkor a döntését, a harmincas évei elején még kész egy új civil karriert felépíteni, negyvenévesen viszont már későnek érzi ezt, és a gépesített lövész diplomájával nem érezte magát bebiztosítva a munkaerőpiacon. Saját megfogalmazása szerint nem akarta azon kapni magát, hogy „biztonsági őr legyen egy drogériában.”

Közben a magyarországi foglalkoztatáspolitikai is jelentősen átalakult, az évtized elejére jellemző munkanélküliség az évtized végére munkaerőhiánnyá változott, úgy, hogy közben demográfiai okok és az Európai Unió szabad munkavállalás miatt az egyre kisebb arányú munkaképes korú lakosságért szálltak versenybe a foglalkoztatók (KSH, 2020).

A Honvédség hagyományosnak mondható munkaerőpiaci versenytársai mellett, mint például a Rendőrség, Katasztrófavédelem, Büntetés-végrehajtás, Egészségügy egyre inkább a piac szereplői is versenybe szálltak a potenciális katonákért, és előfordult az is, hogy tőkeerős piaci cégek volt katonákon keresztül direkt toboroztak a Honvédség állományából, hiszen felmérték azt, hogy jó a pontossághoz szokott, fegyelmezett katonák bevétele. Bár nem ismerek erre irányuló kutatást, de a nagy autógyárak és termelőüzemek hagyományos katonavárosokba történő települése mindenki számára nyilvánvaló létszámvesztéshez vezetett a Honvédség soraiban, és a „fejvadászat”

⁹ 2011. évi CLXVII. törvény a korhatár előtti öregségi nyugdíjak megszüntetéséről, a korhatár előtti ellátásról és a szolgálati járandóságról

nem csak a legénységet érintette, hanem sokszor a tiszteket, altiszteket is, különösen olyan a munkaerőpiacon is értékes végzettséggel rendelkezők esetében, mint a például a híradó-informatikusok.

A fentiek miatt a Honvédség, mint foglalkoztató „harapófogóba” került, hiszen egyfelől a növekvő munkaerőpiaci versenyben kellett pótolnia az egyre nagyobb létszámhiányát, másfelől elvesztette azokat a korábbi kedvezményeit, amelyek leginkább vonzóak voltak a fiatalok előtt, mint pl. a kor-kedvezményes nyugdíjat vagy a szolgálati lakáshoz juttatás lehetőségét, az által, hogy a 2014. augusztus 1-je után rendszerbe kerültekre más lakhatási támogatási szabályok vonatkoznak, mint a régebbi katonákra.¹⁰

Mindezt tetézte az állomány fentiekből fakadó előregedése, az egyre nagyobb létszámhiány miatti növekvő leterheltség, valamint a szenioritás elvének olyanfajta félreértelmezése, amely értelmében sokszor a szervezeti kultúrát nem a meritokrácia, hanem gerontokrácia elve határozza meg.

A Honvédség feltölthető létszáma jelenleg 37.650 főben lett meghatározva, amely nem tartalmazza a legfeljebb 20.000 fő önkéntes tartalékos, valamint a rendelkezési állománya, továbbá a központi egészségügyi szervezetében a lakossági ellátást biztosító státuszok számát.¹¹

A feltölthető beosztások egy része viszont zárolt, ezek számáról nem áll rendelkezésre nyilvánosan hozzáférhető adat.

A Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program és annak hatása a szervezeti kultúrára

Témaválasztásom aktualitását az adja, hogy Magyarország Kormánya 2017-ben elindította a „Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Programot” (továbbiakban: Zrínyi 2026), amely a modernkori Magyar Honvédség legátfogóbb és legkomplexebb védelmi fejlesztési programja. Nyilvánvaló, hogy a technológiaváltás szemléletváltás nélkül nem valósulhat meg, de a teljes Magyar Honvédség személyi állományát nem lehet és nem is szabad a haditechnikai eszközökhöz hasonlóan egyik napról a másikra lecserélni. A program sikerének kulcsa egy új, az évezredes magyar katonai hagyományokra alapozó, de 21. századi szemléletű professzionális szervezeti kultúra kialakítása lehet, amely egyszerre lehet csábító a jelen és jövő katonái számára, de nem engedi el azonnal a rendszerből a civil élet irányába tartók kezét sem.

„A parancsnok a katonai szervezet élén álló egyszemélyi vezető. Szolgálati hatalma – amelyet jogszabályok és belső rendelkezések határoznak meg – kiterjed az adott katonai szervezete egész személyi állományára, a katonák szolgálatának minden területére, bármely helyen és időben. A parancsnok teljes és osztatlan felelősséggel tartozik a rá bízott katonai szervezet, a neki alárendelt állomány eredményes tevékenységéért és mindazért, amit ennek érdekében tett vagy megtenni elmulasztott.” (Krajncz, 2019: 896) A szolgálati kötelem ellátása mellett a parancsnok személye nagyban befolyásolja a vezetett alegység vagy egység belső kohézióját és integrációját, a fiatalok katonák beillesztését, a generációs, szocializációs különbségek csökkentését. Éppen ezért a modern parancsnoki munka nem szorítható közvetlenül a szolgálati feladatok ellátásának kérdéseire: sokszor egyszerre kell „pedagógusnak és pszichológusnak” is lenni úgy, hogy a parancsnok megmaradjon hiteles szakembernek (lövész, tüzér, harckocsizó, logisztikus stb.) és a rábízott szolgálati feladatai is maradéktalanul el legyenek látva.

¹⁰ 19/2009. (XII. 29.) HM rendelet a Honvédelmi Minisztérium által nyújtott lakhatási támogatásokról

¹¹ (25/2018. (X. 31.) OGY határozat a Magyar Honvédség részletes bontású létszámáról

A parancsnok, mint humánerőforrás-menedzser

A klasszikus értelemben vett parancsnoki munka lényege egyszerűen összefoglalható: alacsony szinten közvetlen vezetés, magasabb szinten irányítás. Egy nagy szervezet, mint például egy haderő irányítása akkor lehet sikeres, ha a szervezeti struktúra jól van kialakítva és a parancsnoki hierarchia illeszkedik ehhez a struktúrához. A híres ókori kínai hadvezér, Szun-Ce „A háború művészete” című munkájában így fogalmaz: *„Nagy tömegeket irányítani épp olyan, mint keveseket irányítani, mert (az irányítás) általában a felosztástól és a számarányoktól függ. Nagy tömegekkel harcolni épp olyan, mint kevesekkel harcolni, mert (a harc) általában az alakzattól és megnevezéstől függ.”* (Szun-Ce, 2018: 20)

A társadalmak történetében egyaránt hatottak a hadseregek más rendszerekre, mint ahogy ezek a rendszerek is hatottak a haderőkre. „Sokszor adaptálták egymás vívmányait, tapasztalataikat beépítették a saját vezetési, döntéshozatali mechanizmusaikba.” (Sári, 2019: 151) Lényegében a katonai igazgatás tapasztalataiból fejlődött ki a polgári igazgatás, azonban elsősorban az ipari forradalom korát követően a tömeges foglalkoztatás során keletkezett vezetői tapasztalatokat is igyekeztek a hadseregek is felhasználni. Történelmi példák sora igazolja, hogy a hadiipar és a haderőfejlesztés számos esetben jelentős hatással van a polgári tudományos életre is (elég, ha az Internetre, az úrkutatásra, vagy a gyógyszeriparra gondolunk) de különösen napjainkra igaz, hogy az innovatív megoldások sorát felvonultató versenyszféra – különösen szervezeti kérdésekben – hat a tömeghadseregből lassan professzionális hadseregekké váló modern hadseregekre. Saját tapasztalatom szerint elsősorban az innováció-, a tehetség-, és a tudásmenedzsment, valamint a humáninformatika lehetnek azok a területek, amelyekben például a Magyar Honvédség alkalmazni tudná a versenyszféra legjobb gyakorlatait.

A szervezés-és vezetéselmélet a társadalomtudomány tudományágaként jelenik meg, amely felhasznál más tudományterületeken feltárt eredményeket a szervezet vezetésének eredményesebbé és hatékonyabbá tétele, valamint a vezetési folyamatok célirányos megoldása érdekében. (Krajncz, 2019) A közszolgálati szervezés-és vezetéselmélet történetét vizsgálva nem kerülhető meg a fentiek miatt az amerikai Frederick Winslow Taylor neve, akinek „A tudományos irányítás alapelvei” című munkája meghatározó volt a 20. század első felében. Taylor a folyamatszervezés aspektusából tekintett a vezetőkre, úgy vélte, hogy: *„... a menedzser felelőssége, hogy a rábízott folyamatokat minél hatékonyabban és eredményesebben, a tulajdonos és a munkások érdekeit egyaránt szem előtt tartva működtesse.”* (Taylor, 1919: 32) Taylor alapelvei a honvédelem kérdése szempontjából időtállóak a mai napig, abból a szempontból mindenképpen, hogy egy működő szervezeti kultúra csak abban az esetben szolgálhatja a szervezet fejlődését, ha a szervezeti érdek nem ütközik a katonák egyéni érdekeivel.

Henri Fayol francia bányamérnök, humánerőforrás-kutató elsősorban a szervezetvezetés aspektusából tekintett a vezetőre (Fayol, 1949), és ő fogalmazta meg először a rendszeres vezetőképzés szükségességét. A vezetéselméletre tudományként tekintett, és az volt a nézőpontja, hogy *„mindenkiből vagy vezető, vagy vezetett lesz, mindenkinek érdeke tehát, hogy a vezetés hogyanját és mikéntjét legalább alapfokon ismerje.”* (Belényesi–Koronváry–Szabó, 2019)

A vezetési stílusok kutatása a vezetéselmélet tudományának egy igen népszerű és bő szakirodalmal rendelkező területe, melynek mélyrehatóbb vizsgálata szétfeszítené jelen tanulmány kereteit. Számos kutató vizsgált egydimenziós, kétdimenziós, vagy sokdimenziós (úgynevezett kontingencia) modelleket, melyek alapján számos vezetői és vezetési stílus írható le. A téma szempontjából egyet emelnék ki ezek közül, az úgynevezett akcióközpontú vezetést, melyet a brit John Eric Adair írt le (Adair–Thomas, 2004). Adair több mint negyven vezetéselméleti könyvet írt, szemléletét pedig nagyban befolyásolta katonai múltja. Előbb a Skót Gárda (The Scots Guards)

tisztje volt, majd az Arab Légióban szolgált, amely a Transzjordániai Emirátus, majd az egykori brit protektorátus 1946-os függetlenségét követően a Jordán Királyság hadereje volt. Adair a Beduin ezredben szolgált, mint szárnysegéd, később pedig a Sandhurst katonai akadémián (Royal Military Academy Sandhurst) oktatta a katonai vezetésben szerzett tapasztalatait. Az akcióközpontú vezetés tehát katonai tapasztalatokon alapul, és lényege az, hogy a helyzetalapú vezetés technikájára építette a személyes vezetők képzését (Adair, 2010). Modellje alapján mindig a pillanatnyi helyzet, a potenciális lehetőségek és fenyegetettségek határozzák meg, hogy a feladat, az egyén vagy a csoport szempontja élvez-e elsőbbséget a döntésnél, de fontos, hogy minden esetben ki kell elégítenie a döntéssorozatoknak a másik két tényezőcsoport szükségleteit is. (Belényesi–Koronváry–Szabó, 2019)

Krizbai János így fogalmaz a kérdésről: „Az egyén szempontjából a meghatározó közvetítő a közvetlen vezető, a parancsnok.” (Krizbai, 2018: 133) A személyes tapasztalatom is azt mutatja, hogy azok a szervezeten belüli reformok, amelyeket a különböző szintű parancsnokok nem tesznek magukévá és nem ültetnek át a napi gyakorlatba, rövid időn belül – minden szintű nyomásgyakorlás mellett is – maguktól elhalnak. Addig tehát, amíg a Magyar Honvédség teljes személyi állománya nem tesz magáévá azonos szervezeti értékeket, még a legjobb kezdeményezések is törvényszerűen el fognak halni. Ennek az oka pedig pont az, hogy a végrehajtó állományra sokkal inkább hatnak a közvetlen parancsnokok (szakasz-, század-, zászlóalj-, ezred-, dandárparancsnok) elvárásai, mint a „látótávolságon kívül eső” magasabb parancsnokságok iránymutatásai, különösen akkor, ha az alacsonyabb szintű alegységek és egységek egységesebbek a fenti kérdésekben.

Szücs Péter¹² egy friss kutatásában megkülönböztet hozott és választott vezetői szerepeket. Hozott lehet például a „példakép”, az „apuka”, a „sztár” és a „diktátor”, választott pedig a „menedzser”, a „hadvezér”, a „pszichológus” vagy a „hős.” (Szücs, 2020) A saját tapasztalatom az, hogy ezek a szerepek sokszor környezetfüggők. Nagyban függenek a katonák közti rendfokozati és beosztásbeli különbségektől, illetve attól, hogy az adott katonák milyen szolgálati viszonyban vannak egymással. A legtöbb parancsnok pályafutása során szinte az összes felsorolt szerepet megéli, és helyzet-től függően párhuzamosan többet is használ belőlük. A szervezeten belüli változások pozitív menedzseléséhez viszont fontos alapvetés, hogy bármely szerep alkalmazása esetén a vezető képes legyen mindvégig irányítani a rendszert. (Mastenbroek, 1991)

A legfontosabb talán a nézőpont, hiszen minden parancsnok egyszerre vezető és vezetett is, mindenkinek megvan a saját szintű előljárója. Fontos az önreflexió, hiszen annak fényében, ahogy mi is önkéntelenül értékeljük magunkban a parancsnokunkat, úgy értékelhetjük önmagunkat is a beosztottjaink nézőpontjába képzelve a döntéseinket. Porkoláb Imre ezredes a vezetéselméletről írt sikerkönyvében így fogalmaz erről: „aki elismert és megbecsült vezető akar lenni, annak először önmagát kell megváltoztatnia. Mivel a vezetés nem más, mint karakterfejlesztés, feszítenünk kell a határainkat, javítanunk kell a kitartásunkon: soha nem válhatunk igazi vezetővé, ha képtelenek vagyunk az önfegyelemre, sőt másoktól sem várhatjuk el ezt, ha mi nem járunk elől jó példával.” (Porkoláb, 2016: 12)

Véleményem szerint az akcióközpontú vezetési modell lehet az a parancsnoki vezetési modell, amely a stratégiai humán erőforrás-menedzsment széles eszköztárát felvonultatva lehet egyszerre emberközpontú, csoportközpontú vagy feladatközpontú is. Nyilvánvaló, hogy egy ilyen vezetési modellt csak egy jól felkészült, az állományát jól ismerő, egyszerre feladat- és közösségorientált, humánus, de döntésképes vezető tud alkalmazni, aki végigjárta a „szamárlétrát” és vezetőként is képes a beosztottjai szempontjából is rálátni a feladatra. Ahhoz, hogy valaki ilyen vezetővé válhasson gyakorlatorientált parancsnoki képzésre, valamint „szigorú-megengedő” szervezeti

¹² a Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Hadtudományi Doktori Iskola doktorandusza.

kultúrára van szükség, amely a fejlődés érdekében megengedi a beosztottnak a hibázási lehetőséget, viszont szigorúan védi a szervezeti értékeket, és könyörtelenül szankcionálja az alapértékekkel szembeni vétségeket.

Kihívások és a jövő lehetséges irányai

Molnár Ferenc József dandártábornok¹³ így fogalmaz: „A Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program keretében leggyakrabban az új eszközök, rendszerek beszerzését tartják szem előtt, azonban a megújuló szervezeti kultúra sokkal inkább a szemléletmódról és a szakmák jövőképéről szól, mintsem az új eszközökről, technológiákról. A katonai szervezetben tevékenkedő emberek alakítják át, formálják a szervezetet. A vezetői elképzelések és cselekedetek azonban csak akkor képesek egymással összhangban kimunkálódni, megjelenni és hatni, ha a szervezet hatalmi struktúrája konszolidálódott. A hatalmi struktúrák rendezetlensége gyakorlatilag ellehetetleníti a szakmai kérdések és a támogató szervezeti kultúra előtérbe kerülését.” (Molnár, 2020: 28)

Ehhez a Magyar Honvédség esetében végleg szakítani kell a Magyar Néphadsereg időszakából hozott szemlélettel, amely pusztán darabszám szerint kezeli a katonát, ezzel pedig elősegíti azt a rossz gyakorlatot, amely ha más gyakorlatokkal párhuzamosan is, de vitathatatlanul él még a mai rendszerben.

A stratégiai humán erőforrás-menedzsment szempontjából nem lehet máshogy megítélni azt a szervezetet, csak pazarlóként, amelyik pl. hagyja azt, hogy a harcoló alegységeknél tartósan betöltetlenek vagy alacsonyabb rendfokozatú katonákkal betöltöttek legyenek alegységparancsnoki vagy részlegvezetői beosztások, miközben a Honvédség által kiképzett és kitanított katonák sora végez olyan munkát pl. „beosztott főtitest” beosztásban, amelyet egy alacsonyabb rendfokozatú tiszt vagy altiszt is maradéktalanul el tudna látni. A vezénylések esetén is tetten érhető sokszor a „rossz gazda” szemlélet, a különböző alakulatokra kiszabott kvóták teljesítése miatt gyakran előfordul, hogy a határvédelmi vagy a pandémia miatti kórházfeladatokban olyan beosztást kell ellátnia a vezényelt katonának, amit jóval alacsonyabb beosztású, vagy éppen tartalékos katonák is elláthatnának, miközben a vezényelt katonák színvonalas helyettesítése a saját beosztásukban nem megoldott. Ezek a gyakorlatok azon túl, hogy rossz üzenetérteket hordoznak, a legjobb katonák aránytalan leterheltségéhez vezetnek, amely rövidtávon kiegészéshez, hosszú távon a szervezetből való kiválasztáshoz, ezáltal pedig kontraszelekciónak is vezethetnek. Mindez nem kerülhető el máshogy, csak ha az állományt jól ismerő, az állományért kiálló parancsnokok egyszerre veszik figyelembe a saját parancsnokuk szándékait, az állomány személyes érdekeit (család, előmenetel, tanulmányok stb.), az alaprendeltetésből fakadó és az eseti feladatokat, valamint a rendelkezésre álló, sokszor nem elégséges erőforrásokat. Erre a sokszor lehetetlennek tűnő feladatra csak egy megfelelően kiválasztott és felkészített, motivált, erkölcsileg és anyagilag is megbecsült parancsnoki állomány lehet képes.

Az Zrínyi 2026 program eddig nyilvánosságra hozott részleteiből kikövetkeztethető, hogy a haderőreformmal a Magyar Honvédség széles spektrumú és integrált, úgynevezett „DOTMLPFI rendszerű” átalakítása várható, amely egyszerre és összehangoltan foglalja magában többek közt a doktrínális és szervezetfejlesztést, az anyagi-technikai és elhelyezési-tárolási körülmények kialakítást, a személyzetfejlesztést és kiképzést is. Mindez összhangban áll a NATO képességfejlesztéseivel (Lofgren, 2016/30) és növeli Magyarország integritását és interoperabilitását a szövetségi rendszeren belül. Ez a reform viszont csak megbecsült, kellően kiképzett és a megfelelő feladatokra alkalmazott honvédekkel valósulhat meg, akiknek a kezében az új haditechnikai eszközök

¹³ a római NATO Védelmi Akadémia, Oktatás Szervezési Főosztály főosztályvezetője.

valódi elrettentő képességeket jelentenek majd. A nem megfelelő humánerőforrás-gazdálkodás esetében ezek az eszközök feleslegesen beszerzett, méregdrága „vasdarabok” lehetnek csupán.

Irodalomjegyzék:

- Adair, E. J. – Thomas, N. (2004): The John Adair handbook of management and leadership. London: Thorogood.
- Adair, J. E. (2010): Effective Leadership. London: Pan Macmillan.
- Belényesi, E. – Koronváry, P. – Szabó, S. (2019): Közszolgálati szervezés- és vezetéselmélet. Budapest: Dialóg Campus.
- Fayol, H. (1949): General and Industrial Management. London: Pitman.
- Kiss, B. (2020): A parancsnok, mint emberi erőforrás menedzser. 80. Budapest: Budapesti Metropolitan Egyetem.
- Krajncz, Z. (2019): Hadtudományi lexikon (Új kötet. kötet). Budapest: Dialóg Campus.
- Krizbai, J. (2018): A katonai hivatás és az önkéntes haderő értékei. Hadtudomány, 3-4. 127-134.
- Lofgren, J. G. (2016): NATO Capability Development – Interoperability. The Tree Swords Magazine, 30. 12-15.
- Mastenbroek, W. F. (1991): Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Molnár, F. J. (2020): A katonai szubkultúrák és a vezetői szemlélet szerepe a szervezeti változásban. Honvédségi Szemle, 2. 20-28.
- Porkoláb, I. (2016): Szolgálj, hogy vezethess! Budapest: HVG.
- Sári, S. (2019): Kulcskompetenciák, pályakezdő tisztek. Hadtudományi Szemle, 2. 149-158.
- Szun-Ce. (2018). A háború művészete. Budapest, Helikon.
- Szücs, P. (2020): Katonai vezetői szerepek a Magyar Honvédségben. Hadtudomány, 1. 141-147.
- Taylor, W. F. (1919): Principles of Scientific Management. New York, London: Harper and Brothers.