

Business, Arts and Culture

METROPOLITAN SCHOLAR



**MEGÚJULÁS ÉS NÖVEKEDÉS
A COVID ÁRNYÉKÁBAN**

**X. NEMZETKÖZI TANÁCSADÓI
KONFERENCIA**

METROPOLITAN SCHOLAR

Business, Arts and Culture

Póór József – Hollósy-Vadász Gábor – Szabó Szilvia (szerk.)

Szeiner Zsuzsanna (lektor)

Megújulás és növekedés a Covid árnyékában

X. Nemzetközi Tanácsadói Konferencia

Budapest, 2023

METROPOLIAN SCHOLAR – Business, Arts and Culture

könyvsorozat / book series

Szerkesztők: Poór József – Hollósy-Vadász Gábor – Szabó Szilvia

Lektor: Szeiner Zsuzsanna

© Barna Zsolt, Béres Szilárd, Bódis Gábor, Budavári-Takács Ildikó, Csehné Papp Imola, Dernóczy-Polyák Adrienn, Frányó Zsófia Zsuzsanna, Győrváriné Tumpek Gabriella, Gyurác-Németh Iván, Józsa László, Jenei Szonja, Kalló Noémi, Kenderfi Miklós, Keszi-Szeremlei Andre, Kiss Ferenc, Módosné Szalai Szilvia, Mészáros Aranka, Molnár Anna, Nádasdi Ferenc, Noszkay Erzsébet, Papp-Váry Árpád, Poór József, Suhajda Csilla Judit, Szabóné Szabó Andrea, Tarjáni Ariella Janka, Vas Magdolna, Vass Vilmos, 2023

Támogatók:



**BUDAPESTI
KERESKEDELMI
ÉS IPARKAMARA**



**Humán Szakemberek
Országos Szövetsége**

Copyright: Jelen kiadvány szabad hozzáférésű a Creative Commons „CC BY” licensznek megfelelően. /

This publication is Open Access according to the Creative Commons „CC BY” licence scheme.

ISBN: 978-615-5459-22-1 (pdf)

Első kiadás / First edition, 2023

Kiadó / Publisher: Budapesti Metropolitan Egyetem,
1148 Budapest, Nagy Lajos király útja 1–9.
www.metropolitan.hu

Felelős kiadó / Published by: a Budapesti Metropolitan Egyetem rektora
/ Rector of Budapest Metropolitan University

Tartalomjegyzék

<i>Szerzők bemutatása</i>	5
<i>Németh Gergely</i>	
Előszó	8
<i>Poór József</i>	
Bevezetés.....	12
1. RÉSZ:	
A pandémia szervezeti, társadalmi és a tanácsadói ipari hatásai.....	16
1. FEJEZET:	
<i>Barna Zsolt</i>	
Régi sémák, új helyzetek –	
Projektkihívások a megváltozott környezetben.....	17
2. FEJEZET:	
<i>Csehné Papp Imola – Frányó Zsófia Zsuzsanna</i>	
A COVID-19 karantén hatására történt életmódbeli változások	29
3. FEJEZET:	
<i>Molnár Anna – Józsa László – Dernóczy-Polyák Adrienn</i>	
A fogyasztói magatartás változása és alakulása	
a COVID-19 járvány idején empirikus vizsgálatok tükrében –	
Helyzetkép két szomszédos országban.....	40
4. FEJEZET:	
<i>Noszkay Erzsébet</i>	
Egy KKV Covid kutatás margójára	
(Felmérés tanulságai, és problémamegoldó eredményei).....	62
5. FEJEZET:	
<i>Poór József – Módosné Szalai Szilvia – Jenei Szonja</i>	
Tanácsadó ágazat pandémiából való kilábalásának lehetőségei.....	85
2. RÉSZ	
A tanácsadási ipar egy-egy jelensége	99
6. FEJEZET:	
<i>Bódis Gábor</i>	
Figure It Out	100

7. FEJEZET:	
<i>Budavári-Takács Ildikó</i>	
A munkahelyi pszichoterror prevenciós lehetőségei	111
8. FEJEZET:	
<i>Győrváriné Tumpek Gabriella – Kenderfi Miklós</i>	
Munkavállalói értékek a gyermekvállalás tükrében	131
9. FEJEZET:	
<i>Kiss Ferenc – Vass Vilmos</i>	
Tudástőkébe befektető stratégiai program implementációs összefüggései és tanácsadási aspektusai felsőoktatási környezetben	155
10. FEJEZET:	
<i>Mészáros Aranka – Suhajda Csilla Judit</i>	
Hogyan érzékenyítsük T-csoportos módszertannal a munkahelyi vezetőket a pszichológia „hasznosítására”?.....	164
11. FEJEZET:	
<i>Nádasdi Ferenc – Keszi-Szeremlei Andrea</i>	
Technológiai folyamatok fejlesztése az értékmódszertan (Value Methodology) alkalmazásával	177
12. FEJEZET:	
<i>Papp-Váry Árpád – Vas Magdolna</i>	
A város értékesítésétől, a várospromóción keresztül a városmarketingen át a városmárkázásig – A tanácsadói megközelítések fejlődése	194
13. FEJEZET:	
<i>Papp-Váry Árpád – Gyurácz-Németh Iván – Béres Szilárd</i>	
A piacra lépés előtti alapvető döntés startupok számára: értékesítésvezérelt versus marketingkommunikációvezérelt stratégia? A Leslie's Compass modell gyakorlati alkalmazása	205
14. FEJEZET:	
<i>Szabóné Szabó Andrea</i>	
Küldetésorientált vezetés – lehetőség a sikerre a vezető szemszögéből ...	215
15. FEJEZET:	
<i>Tarjáni Ariella Janka – Kalló Noémi</i>	
Feladatmenedzsment eszközök tanácsadóknak.....	235

Szerzők bemutatása

Barna Zsolt, PhD hallgató, MATE GRTDI, www.barnazsolt.hu

Béres Szilárd, CEO, POMS Cloud Dublin, e-mail: beres.szilard@pomsccloud.ie

Bódis Gábor, turisztikai szakértő, alapító-vezető Hungary NEXT ország-márka-műhely, e-mail: gabor.bodis@hungarynext.com

Dr. habil. Budavári-Takács Ildikó habilitált egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Pedagógiai és Pszichológiai Kar, Eszterházy Károly Katolikus Egyetem, Pedagógiai Kar, e-mail: budavari-takacs.ildiko@uni-eszterhazy.hu

Csehné Dr. habil. Papp Imola, Egyetemi docens, ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem NDI, ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem FTI, e-mail: papp.imola@ppk.elte.hu

Dr. Dernóczy-Polyák Adrienn PhD, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Menedzsment Tanszék, egyetemi docens

Frányó Zsófia Zsuzsanna PhD hallgató, ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem NDI, ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem FTI, e-mail: franyo.zsofia@uni-bge.hu

Győrváriné Tumpek Gabriella, PhD hallgató, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE), Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola (GRTDI), Szent István Campus, e-mail: Gyorvarine.Tumpek.Gabriella@phd.uni-mate.hu

Gyurácz-Németh Iván, nemzetközi marketing szakértő, partner, Absolvo Consulting, e-mail: i.gyuracz@absolvo.hu

Prof. Dr. Józsa László, CSc., Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Menedzsment Tanszék, egyetemi tanár

Jenei Szonja, PhD jelölt, Selye János Egyetem, e-mail: jenei.szonja@com

Kalló Noémi, egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, e-mail: kallo.noemi@gtk.bme.hu

Dr. Kenderfi Miklós, tanszékvezető egyetemi docens, Emberi erőforrás tanácsadó MA szakvezető, MATE, Vidékfejlesztés és Fenntartható

Gazdaság Intézet, Humántudományi és Szakképzési Tanszék, e-mail: Kenderfi.Miklos.Mate@uni-mate.hu

Dr. Keszi-Szeremlei Andrea, Dunaújvárosi Egyetem, e-mail: keszia@uniduna.hu

Dr. habil. Kiss Ferenc, kutatási és fejlesztési igazgató, Információs Társadalomért Alapítvány, e-mail: kiss.ferenc@infota.org

Módosné Szalai Szilvia tanársegéd, PhD jelölt, Széchenyi István Egyetem, e-mail: mszalaiszilvia@citromail.hu

Dr. habil. Mészáros Aranka habilitált egyetemi docens, Eszterházy Károly Katolikus Egyetem, e-mail: meszaros.aranka@uni-eszterhazy.hu

Ing. Molnár Anna, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, PhD hallgató, projektmenedzser, e-mail: annamolnar.mail@gmail.com

Prof. Dr. Nádasdi Ferenc, Prof. Em. Dr. Habil, Dunaújvárosi Egyetem, e-mail: nadasdi.ferenc@gmail.com

Prof. Dr. Noszkay Erzsébet habil, egyetemi m. tanár, Metropolitan Egyetem, Menedzsment Intézet, e-mail: nomenb@t-online.hu

Dr. habil. Papp-Váry Árpád, tudományos főmunkatárs, Soproni Egyetem, e-mail: papp-vary.arpad@uni-sopron.hu

Prof. Dr. Poór József DSc., CMC egyetemi tanár, Selye János Egyetem, e-mail: poorj@uj.s.sk

Dr. Suhajda Csilla Judit, egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, e-mail: suhajda.csilla.judit@uni-mate.hu.

Szabóné Szabó Andrea, Honvédelmi Minisztérium Katonai Örökség Főosztály, vezető szakreferens, Nemzeti Közszerológiai Egyetem Hadtudományi Doktori Iskola, II. éves doktorandusz hallgató e-mail: andrea.szabo@hm.gov.hu.

Tarjáni Ariella Janka, PhD hallgató, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, e-mail: tarjani.janka@gtk.bme.hu

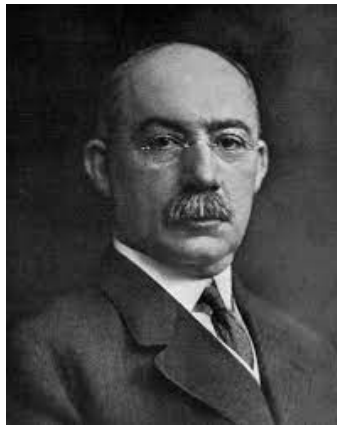
Vas Magdolna, Marketing mesterszakos hallgató, Budapesti Metropolitan Egyetem, e-mail: vasmagdolna@gmail.com

Dr. habil. Vass Vilmos, habilitált egyetemi docens, Budapesti Metropolitan Egyetem, e-mail: vvass@metropolitan.hu



Frederick Winslow Taylor
(1856–1915)

a „Tudományos Menedzsment” (The Scientific Management) irányzat
megalapítója – a mai tanácsadó mozgalom atyja



Henry Gantt
(1861–1919)

Taylori irányzat másik ismert képviselője, a napjainkban is széles körben
használt Gantt diagram kifejlesztője

Forrás: Wikipedia

ELŐSZÓ

NÉMETH GERGELY

*„A menedzsment mindenekelőtt egy olyan gyakorlat,
ahol a művészet, a tudomány és a kézművesség találkozik”*

Henry Mintzberg¹

Kaptam egy igen megtisztelő felkérést a főszerkesztőktől, hogy írjak előszót a X. Nemzetközi Tanácsadó Konferencia tanulmánykötetéhez. Nagyon megörültem, de a következő gondolatom már az volt, hogy milyen is legyen az előszó. Az elmúlt 25 évben, amióta szakirodalmakat olvasok hivatásszerűen is, mint szakember, sokféle stílusú és célú előszót volt szerencsém olvasni. Köszöntem a felkérést, de egy komoly fejtörést is kaptam vele. Időm volt gondolkodni, mert ugyan 2021 vége felé már jöttünk kifelé a PANDÉMIA okozta teljes bezártságából, de még mindig közel sem mozogtunk annyit, mint korábban, így volt gondolkodásra szánnható időm.

Úgy döntöttem, hogy stílustanilag egy keresztezett, mindenből is egy keveset formában fogom ezt az előszót megírni – ezért a döntésemért, elnézést kérek, főleg azoktól, akiknek nem tetszik ez az 'öszvér' megoldás.

A tanulmánykötet kiadása a X. Nemzetközi Tanácsadó Konferencia keretein belül elhangzott előadások apropóján jött létre. A Konferencia, amelynek címe: Megújulás és növekedés a COVID árnyékában – 2021. december 09. valósult meg a Budapesti Metropolitan Egyetem szervezésében, online formában. Tizenhárom plenáris előadás és negyvenegy szekcióelőadás valósult meg, amelyet 71 kutató, szerző, alkotó munkáját mutatta be. A programot gazdagította továbbá egy sajtótájékoztató, egy könyvbemutató (Poór *et al.*, 2022) és díjátadó (VOE) is. A sajtótájékoztató egyik fő üzenete volt, hogy bemutassuk azt a COVID és HR kapcsolatáról szóló kutatás tanulmánykötetét, amelyet egy kiváló szerzőgárda hozott össze (Poór *et al.*, 2021). A nemzetköziességét a konferenciának egy amerikai

¹ Henry Mintzberg (1939), nemzetközileg elismert menedzsment szakíró és egyetemi oktató.

(Sanders) kutató, három szerb kutató előadása (Slavic; Berber, Gasic), egy romániai előadó (Kerekes), valamint egy szlovákiai (Szeiner) kutatási prezentáció adta. Az eseményen az előadók között voltak Big4 részéről jött előadó (PWC, Mezei), valamint olyan közös előadások is, amelyeken megjelenhetett az felsőoktatás és a piaci szereplők, vagy a Kamara együttműködése, vagy hova tovább tudástranszfere.

A konferencián a 150 főnél többen vettek részt, akik csak érdeklődésükből fakadóan voltak látogatói az eseménynek. És ezen számok prezentmenedzsment szakíró és egyetemi állása során számomra is felmerült a kérdés, hogy – ez egy egynapos esemény volt csak? A válasz igen, köszönhető ez a szervezők kiváló előkészítő és megvalósító munkájának.

A vezetési, szervezeti tanácsadó scénának a tanácsadói konferencia egy olyan rendszeres eseménye, amely komoly hagyományokkal bír, hiszen az elsőt még 2002-ben tartottuk a BKIK Tanácsadó szakosztályának keretében, akkor még Országos Tanácsadó Konferencia címmel. néhányan már akkor is benne voltunk a szervezésében (Drimál István, Noszkay Erzsébet, Poór József, és jómagam, Németh Gergely) A cél nem változott azóta se, noha már a címből látszik, hogy a világunk kitágult és bármit is csinálunk az már nem csak lokálisan van 'megmérve', hanem egy globális kontextussal kell versenyeznie. A cél azonban ugyanaz, tanuljunk egymás legjobb, jó gyakorlataiból, vagy éppen hibázásaiból. Ismerjünk meg új módszereket, adaptáljunk hazai környezetre más kultúrában és környezetben már működő gyakorlatokat, vagy éppen a tudományból fordítsunk át gyakorlatba eredményeket. A vezetési, szervezeti tanácsadási paletta széleskörű, hiszen a szervezetek világát az informatikai tanácsadástól, a vezetés, szervezetfejlesztés, a HR, kontrolling, vagy a változás-, válságmenedzsment, értékelemzés, stb. (a felsorolás közel sem teljes, lásd Poór (ed), 2016) szemszögéből is nézhetjük a világunkat, mindnek egy a célja, egy hatékonyabban működő szervezetet képzel el a fejlesztő projektjei végén, amely élhető és fenntartható az ökoszisztémája számára.

A Konferencia tanulmány kötete, amelyet az olvasó a kezében tart, vagy sokkal realisabb manapság, hogy a gépén olvas – tizennégy cikket, tanulmányt tartalmaz, amelyek a szekció előadásokban lettek prezentálva. A tanulmányok nem mindegyike kapcsolódik közvetlenül a COVID helyzethez, de ugyanakkor fontos témákat vetnek fel a tanácsadói kompetenciák, vagy vezetési, szervezeti tanácsadói ipar működése, változása tekintetében, ami miatt beemelték őket a szerkesztők.

Kifejezetten a Pandémia szervezeti, társadalmi, vagy közvetlenül a tanácsadói iparban tapasztalható hatásait járták körül vizsgálódásaikkal a következő öt tanulmány szerzői (névsorban):

1. Barna Zsolt, Projektmenedzsment szemszögből azzal foglalkozott, hogy a jelen helyzet (Pandémia és az az utáni helyzet) milyen kihívásokat tartogat, mind a projektmenedzsereknek és a projektben dolgozóknak.
2. Csehné Papp Imola és Frányó Zsófia munkája a COVID-19 által kiváltott élethelyzetek változás kiváltotta egyéni az életmód, pszichikai, fizikai váltásokról szóló kutatásukat írták meg. Mivel ezek az egyéni változások tömegeket érintettek meg, ezért nem csak egyéni elszigetelt esetekkel, hanem társadalmi szintű jelenségekkel kell számolnunk.
3. Molnár Anna, László Józsa, Dernóczy-Polyák Adrienn tanulmánya arról értekezik, hogy a COVID milyen hatással volt a vásárlói magatartásban. Empirikus munkájukban, amelynek két ország lakói is a célcsoportja voltak.
4. Noszkay Erzsébet tanulmánya a COVID-19 KKV-kre gyakorolt hatásait sorolja és keresi rá a feloldásokat is.
5. Poór József, Módosné Szalai Szilvia és Jenei Szonja cikke a COVID hatásait a tanácsadó ipar tükrében vizsgálja

A további szerzők tanulmányai a tanácsadási ipar egy-egy jelenségével foglalkoztak, amelyek vagy projekteken keresztül, vagy egy-egy módszer-tanon keresztül vezet minket új tudáshoz (névsorban):

6. Bódis Gábor, egy megvalósult projekt sikertényezőit szedte össze;
7. Budavári-Takács Ildikó a munkahelyi pszichoterror (mobing) megelőzéséről írt tanulmányt.
8. Győrváriné Tumpek Gabriella és Kenderfi Miklós tanulmánya a munkáltató és munkavállaló szemszögéből is vizsgálja az utóbbi gyerekvállalással járó nehézségeket.
9. Kiss Ferenc és Vass Vilmos, arról írnak, hogy a tanácsadóknak milyen szerepe és feladatai vannak a stratégiai programok bevezetésében.

10. Mészáros Aranka és Suhajda Csilla, a T-csoport módszer érzékenyítő hatásairól írt vezetői célcsoport esetében.
11. Nádasdi Ferenc és Keszi-Szeremlei Andrea tanulmánya az értékelemzés módszertan alkalmazását járja körül technológiai folyamat fejlesztésre vetítve.
12. Papp-Váry Árpád, Gyurácz-Németh Iván és Béres Szilárd szerzők kutatása az értékvezérelt vs. marketing kommunikáció vezérelt stratégia gyakorlati hasznait veszi számba. Ezen túlmenően megvizsgálja a Leslie's Compass modell alkalmazhatóságát az adott projektek tekintetében.
13. Papp-Váry Árpád, Vas Magdolna ezen munkájában a városmárkázást, mint feladatot tanácsadói megközelítésből vizsgálja.
14. Szabóné Szabó Andrea a küldetés vezéreltség témáját vizsgálta vezetői szerep tekintetében.
15. Tarjáni Ariella és Kalló Noémi a tanácsadásban használható feladatmenedzsment eszközök.

A konferencia hangulatából és hasznosságából ezen tanulmányokon keresztül kaphatunk képet. Azonban a konferencia kiváló hangulatát nem tudjuk visszaadni. azt a pezsgést, azt az érdeklődést, amely az egyes előadásokat jellemezte. Sok konferencián a kérdésekre hagyott percek inkább csak 'buffer' jelleggel vannak betervezve. Itt azonban valódi érdeklődő és kiváló kérdések hangzottak el, hol képzésben résztvevőktől, hol szakemberektől, pályatársaktól, kutatóktól és piacondolgozó gyakorlati szakemberektől.

Szakirodalmi források

Poór, J; Sanders J. E.; Németh, G.; Varga, E. (szerk.) (2022): Management Consultancy in Central and Eastern Europe – Consultancy in a Global Context. Akadémiai Kiadó, Budapest

Poór, J., Dajnoki, K., Jarjabka, Á., Szűcs, B., Szabó, S., Szabó, K., & Tóth, A. (2021): Koronavírus-válság. Kihívások és HR-válaszok: Első-második-harmadik hullám összehasonlítása. MATE-Agrár és Élettudományi Egyetem, Gödöllő.

Poór, J. (szerk.) (2016): Menedzsment tanácsadói kézikönyv. Akadémiai kiadó, Budapest.

BEVEZETÉS

POÓR JÓZSEF

*„...ez egy olyan tapasztalat, amely soha nem vallott kudarcot:
az a fejedelem, aki maga nem bölcs, soha nem fogja megtenni
megfogadni a jó tanácsot, hacsak véletlenül nem engedte át az ügyeit
egy olyan személynek, aki történetesen nagyon körültekintő ember”.*

Machiavelli (1469–1527)²

„A terv semmi, a tervezés minden”.

Franklin D. Roosevelt (1876–1945)³

A tanácsadással foglalkozó mértékadó szerzők véleménye szerint a mai konzulting szakma az Egyesült Államokban született az Ipar 2.0 korszak kezdetén, 19. század végén és a 20. század elején (Kubr, 1996; Markham, 1999 és Kipping-Clark, 2012).

A magyar tanácsadó szakma német mintát követve jött létre a múlt század elején (Poór, 1982). Főleg néhány nagyobb magyarországi vállalatnál – és Magyary Zoltán (1942) hatására – a közszférában is alkalmazták a tanácsadókat a két világháború között hazánkban.

A szocializmus éveiben a szovjet mintát követve szükségtelennek vélték a szervezés és vezetés aktív és tudatos művelését (Berend, 1999).

A 70-es évek elejétől számos olyan intézkedés születet (pl.munka-és üzemszervezés fejlesztése, ágazati szervező intézetek létrehozás, külföldi tanácsadók meghívása stb.), amelyek elősegítették a hazai tanácsadó mozgalom újraéledését. Ehhez nagyban hozzájárult az is, hogy a szocializmus utolsó éveiben számos külföldi tanácsadó cég alapított Magyarországon vegyesvállalatot.

² Machiavelli (1916). The Prince. Chapter 23, p. 136.

³ Theodore Roosevelt

Az eddigi tanácsadási konferenciák fontosabb jellemzői a következőkben foglalhatók össze:

- A konferenciákon a hazánkban művelet tanácsadási területek és határterületek (stratégia, szervezetfejlesztés és alakítás, folyamatmenedzsment, a változás-és válságmenedzsment, a HRM, az információmenedzsment, a projektmenedzsment, értékelemzés, a tréningtanácsadás, a coaching stb.) mind képviselve voltak.
- A jelzett területek többségére önálló vagy vegyes szekciókat szerveztünk.
- Az eddigi konferenciák mindig egynaposak voltak. Délelőtt egy és délután is egy plenáris ülést tartottunk. A közbelső időszak alatt az előadók és a képviselt tanácsadási területek függvényében általában délelőtt három vagy négy – és az ebédszünet után – megint szintén három vagy négy szekció ülést szerveztünk.
- A hazai előadók mellett környező országokból (Románia, Szerbia és Szlovákia), valamint USA-ból és EU-ból plenáris vagy szekció előadókat kértünk fel.
- Minden eddigi konferenciához kapcsolódott valamilyen fajta kísérő esemény. Így többek között két alkalommal megünnepeltük a Tanácsadó kézikönyv 1., 2. és a 3. átdolgozott kiadásainak megjelenését. Más alkalommal a konferencia keretében adtuk át az Év Tanácsadója Díj kitüntetését.
- Az eddigi konferenciákat mindig a Budapest Ipar és Kereskedelmi Kamara Krisztina krt. 99. alatt található székházában rendeztük meg.

Hasonló felfogásban és a 2021-es helyzethez igazodó célkitűzésekkel kívántuk megrendezni a Koronavírus (Covid-19) járvány miatt online formában a konferenciánkat.

A 2021. december 9-én (csütörtök) megrendezett konferencia céljai a következőkben foglalhatók össze:

- Összhangban a hazai és a nemzetközi trendekkel, járuljon hozzá ahhoz, hogy a magyar tanácsadói szakma minél hatékonyabban szolgálja a magyar gazdaság versenyképességének növekedését.

- Segítse elő a tudásalapú és az innovatív megoldások minél gyorsabb és eredményesebb elterjesztését hazánkban a profit és nonprofit területeken egyaránt.
- Mozdítsa elő, hogy a tanácsadók minél eredményesebben szolgálják az új tudásalapú, digitális gazdaság (shared economy) igényeire való átállást és a duális, valamint az egyetemi képzési programok megvalósítását.
- Gyorsítsuk fel a hazai KKV-ék és start-up vállalkozások létrehozásának és eredményes működésének lehetőségeit.
- Növelje a határon túli magyar anyanyelvű tanácsadók szerepét és a hazai tanácsadókkal való együttműködésüknek a hatékonyságát.
- Járuljon hozzá az Uniós programok (pl. pályázatok) realizálásának minél eredményesebb előkészítéséhez és megvalósításához.
- Keressen válaszokat a pandémia és a környezet változásai következtében keletkező kérdésekre, melyek befolyásolják a tanácsadási szituációkat (pl.: megoldás- és megújulás-orientáció, különböző generációk együttműködése, „egyszerűsítés”, válságos helyzetek stb.)
- Támogassa a koronavírus elleni országos erőfeszítések minél jobb megalapozását.
- Segítse elő, hogy minél több gyakorló szakember és egyetemi hallgató ismerhesse meg a tanácsadás nemzetközi és korszerű szemléletmódját, aktuális kihívásait és megoldásait.
- Segítse elő a magyar tanácsadók bekapcsolódását a szakma nemzetközi vérkeringésébe.

Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK) Gazdasági-Szolgáltató Tagozat (GSZT) XX. Tanácsadó osztálya (TANOSZT) a Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) szervezésében és hat szakmai szövetség:

- Informatikai Vállalkozások Szövetsége – IVSZ
- Magyar Értékelemzők Társasága – MÉT
- Országos Humánmenedzsment Egyesület – OHE
- Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága – SZMT

- Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete – VOE
- Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége – VTMSZ

valamint több hazai és határon túli egyetem (Debreceni Egyetem, Magyar Agrár és Élettudományi (MATE), Selye János Egyetem (SJE) és az Akadémiai Kiadó támogatásával szerveződött meg ez a konferencia (Poór-Kiss-Németh, 2021).

Szakirodalmi források

Berend T. I. (1999): Terelőúton. Közép-és Kelet-Európa. 1944–1990. Vince, Budapest.

Kubr, M. (1996): Management Consulting A Guide to the Profession. Revised. International Labour Office, Geneva.

Kipping, M.-Clark, T. (2012): The Oxford Handbook of Management Consulting. Oxford University Press, Oxford.

Magyary Z. (1942): Magyar Közigazgatás. Egyetemi Nyomda, Budapest.

Markham, C. (1999): The Top Consultant. Kogan Page, London.

Poór J. (1982): A REFA módszertan fejlődése alapításától napjainkig. In: Munkaügyi Szemle, 26. (9) pp. 22-28.

Poór J. (1989): A vezetési-üzleti tanácsadás alapjai. Országos Műszaki Könyvtár és Információs Központ, Budapest, 1989. (1. kiadás)

Poór J. (2005): Menedzsment tanácsadás alapjai és fejlődési tendenciái. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Poór J. (ed.) (2010): Menedzsment-tanácsadási kézikönyv. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Poór J.-Kiss F.-Németh Gergely (2021): Megújulás és növekedés a Covid árnyékában – X. Nemzetközi Tanácsadói Konferencia. 2021. december 9. (csütörtök) Előzetes programterv. Metropolitan Egyetem-BKIK, Budapest (nem publikált kézirat)

1. rész

A pandémia szervezeti, társadalmi és a tanácsadói ipari hatásai

- 1. fejezet:** Projektmenedzsmenttel szembeni legújabb kihívások
- 2. fejezet:** COVID-19 által kiváltott élethelyzetek
- 3. fejezet:** COVID-19 hatásai a vásárlói magatartásra
- 4. fejezet:** COVID-19 KKV-kre gyakorolt hatásai
- 5. fejezet:** COVID-19 hatásai és a tanácsadói iparra



Edgar Henry Schein (1928–2023)

Szervezetpszichológus, folyamattanácsadó, aki áthidalta a kultúra és a szervezet akadémiai és pragmatikus oldalát azáltal, hogy a megértő vezetésről és kutatásról alkotott saját tantételeit gyakorolta

Forrás: Wikipedia

1. FEJEZET: RÉGI SÉMÁK, ÚJ HELYZETEK – PROJEKTKIHÍVÁSOK A MEGVÁLTOZOTT KÖRNYEZETBEN

BARNA ZSOLT

PhD hallgató
MATE GRDI
www.barnazsolt.hu

Absztrakt

A vállalatok működését meghatározó jövőkép torzult el, mert teljesen új feltételrendszerben kell dolgozni, a tervezés pedig új szerepet kapott. Már negyedévekben gondolkodunk és nem csak azért, mert ezeknek a három hónapos időszakoknak a megfigyelésével próbáljuk az éves trendet látni, hanem ezek az időszakok, amelyek meghatározóak és nagy súllyal esnek a latba a vállalati tervezésnél. Az említett módszerrel próbálnak a projekt módszertanok is lépést tartani, több-kevesebb sikerrel. Ahol a szervezeti kultúra, illetve a feladatok jellege már korábban is komolyabb informatikai bázist igényelt, ott azon adminisztratív projekteszközök, a rendszerek, felhők továbbra is jól támogatják a feladatok végrehajtását. Ahol és amennyiben az online tér már nem elegendő, mert a személyes jelenlét, felügyelet vagy környezet szükséges, ott a vállalati besorolás fogja azt eldönteni, hogy mennyi az a hátrány, melyet a projektfeladat megenged és hol az a határ, ahol ennek teljesítése kerül alapvető veszélybe.

Kulcsszavak: digitalizáció, kontrolling, portfóliómenedzsment, projekt, tervezés

1. Néhány gondolat a projektekről

Tény, hogy a projektek áthatják sokszor az egész vállalat működését, hatást fejtenek ki különböző módon nem csak a közvetlenül érintett szakterületek irányába, hanem akár áttételesen is bevonva szinte mindenkit a folyamatokba.

Legutóbbi, – projekt témakörben született – írásomban kitértem arra, hogy *„a projektek elfogadtatása, portfóliómenedzsment oldali kezelése is mérföldkő, mert az erőforrások rendelkezésre állítása és az indulás önmaga is összetett feladat. A belső bürokrácia, a szokások, folyamatok, viszonyok is befolyásolják, zavar esetén a széleskörű érintettség miatt (is) konszenzus függő.”*

Ennek a gondolatmenetnek az útján haladva örömmel olvastam egy komoly, elismert, a Projektcoach Consulting szakemberének, Fodor Andreának gondolatait, (Fodor, 2020), ahol egy lehetséges válság a projektmenedzsmentre és az üzleti elemzések trendjére kifejtendő hatásairól beszélt. Az írás a járvány első hullámaiban jelent meg és azt a problémakört boncolgatta, mely szerint a cégek csak az adott projekt szintjén és nem a teljes portfólió menedzselésére fókuszálnak, mindezt teszik erőforráspazarló jelleggel. Ennek egyenes következménye, hogy csak az adott projektcélhoz kapcsolódó eredményre fókuszálnak, nem pedig portfólió szinten vizsgálják azt.

A nagyvállalatok projektjeinek döntési mechanizmus jellemzően többszintű és az adott társaság tevékenységi köréhez történő kapcsolódás közvetlensége, fontossága alapvetően befolyásolja az elfogadását és elindítását. Erőforrások rendelkezésre bocsátása – az összetettsége miatt – előkészítést igényel és az informatika, a digitalizáció kiemelt szerepet kap minden esetben. A vállalati eredményesség elengedhetetlen feltétel bármely projekt létjogosultságának, kivéve, ha az a főtevékenység végzését támogatja közvetlenül és feltétele a vállalat túlélésének.

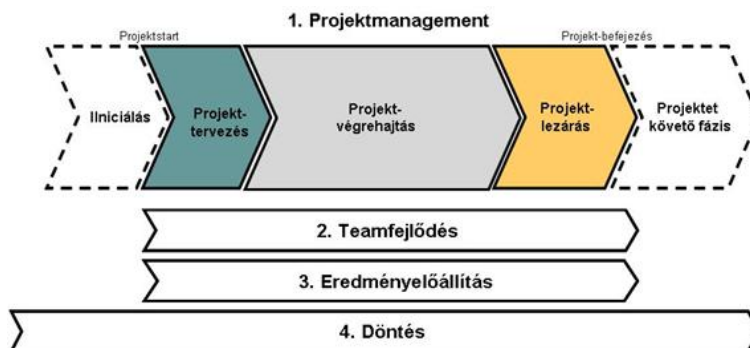
Az igényfeladásra alapozó, klasszikus portfóliómenedzsment folyamatában az első lépés a koncepció bemutatása (Business case), majd a stratégiai célkitűzéshez való illeszkedés vizsgálata, mely sok esetben eldönti a megvalósítás lehetőségeit.

Ennek folytatásaként kapcsolódik be a vállalati projektmenedzsment, mely szakterület sok esetben gazdája annak a keretnek, ami elősegíti – a projektek súlyozását követően – a döntések előkészítését.

A bevezetés vizsgálatakor a projekt tartalmát jelentő termék, vagy szolgáltatás pozicionálása első sorban az üzleti tevékenységhez való illeszkedése alapján történik, de ehhez hozzájön még a jogi, biztonsági, adatvédelmi és egyéb megfelelési szempontok vizsgálata.

Megvalósítást érintő technikai szempontok, komplexitás és erőforrás szükséglet, gazdaságossági vizsgálat is elengedhetetlen eleme a bírálati folyamatnak, mely emellett igyekszik az árbevételt, valamint a beruházási és üzemeltetési költségeket is megbecsülni. A döntést az üzleti megtérülés számítás, illetve Kulcs Teljesítmény Mutatók kialakítása is segíti, hogy – pozitív döntés esetén – visszamérhető legyen a megvalósulást követően is.

1. ábra: Környezetmenedzsment rendszerek – Projektmanagement



Forrás: A szerző saját szerkesztése

2. Tervezési ciklusok a vállalat életében

Rövid távú tervezés esetén, mely – a modern közgazdasági gondolkodás alapján – az éven belüli teljesítés, megvalósítás időintervallumát jelenti, a normál üzletmenetben meghatározott erőforrásokkal, jól átlátható formában és jellemzően sikeres végrehajtással fékeződtek be az elindított projektek.

Hosszú távú tervezés, – vagyis jellemzően éven túli megvalósulás – alkalmával már nagyobb volt a kitettség a várható üzleti eredmények függvényében. Sikertelenség esetén vagy leállítható, vagy újabb erőforrások bevonásával készül el, de jellemzően pozitív kibocsátás a folyamat vége.

Magyarországon jellemzően pozitív volt az üzleti környezet a COVID előtti időszakban, bár nemzetközi szinten némi visszaesés volt látható. A hazai kibocsátásban pedig nagy jelentőséggel bíró autóipart – a lassulás mellett – éppen nagyarányú átalakulás előtti/alatti fázisában érte el a járvány megváltozott gazdasági környezete.

Ez önmagában nem kellett volna, hogy a teljes leálláshoz közeli állapotokat jelentsen, – még a 2008-as pénzügyi válság idején sem volt ilyen helyzet, –

de nem voltak használható, friss gyakorlati tapasztalatok a vállalatok számára az ilyen jellegű válságok spontán kezelésére.

Ha pedig ez a projektek nyelvére kívánjuk lefordítani, komoly felkészültségre van szüksége a társaságoknak ilyen helyzetek kezelésére, mind a már futó, mind a tervezés alatt álló projektek esetében. Még a 2016-ban kiadott, – Poór professzor nevével fémjelzett – Menedzsment-tanácsadási kézikönyv is felteszi kérdésként, hogy „*Mi köze van a szervezeti kultúrának a projektképességhez?*” vagy a „*Hogyan befolyásolható hosszú távon hatásosan egy szervezet összes projektjének a sikeressége?*” (Erdőhegyi, et al., 2016). Ebből is láthatjuk, hogy a boldog békeidőkben is felmerülnek alapvető kérdések a projektekkel, azok sikerességével összefüggésben a vállalatok napi működésének problémái, bizonytalanságai. Tehát a téma szinte folyamatosan aktuális.

Nem is beszélve arról, hogy a legtöbb esetben egy projektre összeálló csapat jellemzően a saját munkája, munkaköre mellé, magyar a napi feladataihoz kapja a részvételre a felkérést, utasítást, tehát többletfeladatként jelentkezik a sikeres végrehajtás.

3. Korábbi feltételek – új tényezők

Célszerű lenne áttekintenünk azokat a fontos feltételeket, melyek nélkül nem tudnánk elvégezni ezeket a projektfeladatokat. Ezek egyike a logisztika, az ellátási-lánc menedzsment. A megvalósítás sok esetben már beszerzési oldalon kezdődik, hiszen sok fizikai megvalósulás alapfeltétele, hogy anyagok, alkatrészek, gépek és berendezések rendelkezésre álljanak. Ebből a szempontból mindegy, hogy mi magunk leszünk, akik dolgozni fognak ezekkel, vagy a realizálást külső partnerre bizzuk.

A járványhelyzet kezdi átgondoltatni a kialakult láncokat, hiszen, nem csak a logisztikai, szállítmányozási, áruforgalmi oldal tevékenysége bénult meg szinten teljesen, hanem a gyártói oldalé is. Tehát a lánc több helyen sérült meg úgy, hogy az adott iparágat vizsgálva, már azokon túl növvő problémát kell valahogyan áthidalni.

Egy korábbi hálózatfejlesztési projektem jutott az eszembe, ahol országos szinten – frissítve a belföldi értékesítési pontokat – arra a meggondolásra jutottunk, hogy minden egyes pont önmaga szerződik, – első sorban helyi vállalkozók szabad kapacitásait igénybe véve – és nem a fővárosból, vagy az ország más pontjáról kívánjuk a kivitelezést megoldani, hiszen annak

számtalan logisztikai akadály lesz, nem beszélve a tetemes költségekről, szállításról, utazásról és az ezek miatti idővesztéséről.

Akkoriban – ez már hét éve történt – még nem volt pandémia, és akkor is a hangsúly az erőforrások – a költségek – jobb kihasználása felé tolódott, hogy a rendelkezésre álló kapacitást, vagy költségkeretet a legfontosabb feladatokra fordítsuk. Ez már nyilván jelentkezik mind a projektportfólió-, mind a követelménymenedzsment szempontjainál.

A megszokott kerékvágásból ki kellett mozdulni a társaságoknak és a projektszervezeteknek egyaránt, hiszen sokszor néhány nap leforgása alatt kellett folyamatokat kialakítani, amelyek korábban elképzelhetetlennek tűntek. Ezeknek a tapasztalatoknak a felhasználásával át fog alakulni – vagy sok helyen már átalakult – a munkavégzés és erőteljesebbé válik a digitalizáció. A projektportfóliók szintén gyökeresen átalakultak, egyes projekteket leálltak, de indultak, főleg a folyamatok optimalizációját, hatékonyságnövelését és költségek csökkentését célzó digitalizációs projektek.

Most, – ennyi hullám után – látunk újfajta gondokat is. A hosszúra nyújtott ellátási-láncok, a nyersanyagok drágulása és hiánya komoly feladat elé állítja az ipari termelést és a rákapcsolódó iparágakat, mint a logisztika és a szállítmányozás. Több kiadást élt meg az alaplűnek számító, Szegedi Zoltán és Prezenszki József Logisztika-Menedzsment szakkönyve, mely részletesen foglalkozik ezekkel a folyamatokkal és a hozzájuk kapcsolódó problémákkal, (Szegedi et al, 2010). Az áruszállítás menedzsmentjét (is) jól megvilágító fejezetben láthatjuk azt az összetettséget és költséghatékonyságot, melyekkel ezek a szervezetek ma operálni tudnak a piacon.

Ne ragadjunk le csak az anyag vagy termék mozgásánál, hiszen ehhez szervesen kapcsolódik a készletgazdálkodás nem kisebb feladata, mely komolyan beleszól a gyártási folyamatokba. Ha pedig ezen az úton továbbmegyünk máris eljutunk az értékesítésig.

Rövidebb termékciklusok, változókereslet, vagy említsük meg az ostorcsapás-effektushoz, ami egy járványidőszakban különleges helyzeteket idéz elő mind a gyártásban, mind az értékesítésben, a kereskedelemben.

Az effektust négy tényező okozza a könyv szerint:

1. a keresleti előrejelzések pontatlansága,
2. a megrendelések periodikus feladása,
3. az ár ingadozás, illetve,
4. a hiánytól való félelem.

Ha ez párosul egy gyökeres technológia változással – lásd autóipar, lásd informatika – akkor el kell komolyan gondolkodni azon, vajon ehhez milyen projektalapokra, szervezetre, döntésekre és főleg anyagi forrásokra van szükségünk ahhoz, hogy mire a terv realizálódik, még a tartalma lehetőleg aktuális is maradjon üzleti vagy működési szempontból.

Idézve ismét az említett cikkben Fodor Andrea szavait: *„Előtérbe kerül a szorosabb kontroll mind a költség, mind az idő, mind a megcélzott üzleti eredmény tekintetében”* (Fodor, 2020).

Az időfaktor... mindig kevés.

A projektek egyre rövidebbek – szinte azonosulnak a korábban említett újfajta rövid és hosszútáv kérdésével.

Magam is írtam korábban arról, hogy sok esetben csak a klasszikus módszertantól várják a megoldás. Ma az ICT szektor irányából érkező agilis eljárásmod, mely áramlik tovább más iparágak felé. Adottak az elvi dolgok, de a szemléletmód sok esetben nem változik. Részesen lehettem többféle szervezeti felállásban realizált projektnek, legyen az állami, vagy a versenyszféra, sőt még akár az államigazgatási területen lévő is. Rendkívül érdekes – és azt hiszem a nehézségek legnagyobb részét ez adja ma is – a felfogásbeli különbségek, a kommunikáció elmaradása és a kommunikációs csatornák ne kellő, vagy nem megfelelő kihasználása arra, hogy a szervezetet, az egyént megnyerjük magunknak az ügy érdekében.

Fontos, hogy a projekt jellegéhez, karakteréhez tudjuk igazítani a cselekményeket, mivel ezeket egyre rövidebb időn belül kell tudnunk megvalósítani és ehhez a jó minőségű információ elengedhetetlen lesz.

A válság elmélyülésével azok tudnak a piacon erősödni, akik a leggyorsabban tudnak reagálni az újfajta üzleti igényekre, a megváltozott körülményekre és kellőképpen ismerik vevőköriüket.

4. Elemezni sosem késő, de kell

Ha az álláshirdetéseket nézzük, egyre több cég keres üzleti elemzőt, különböző iparágak, különböző szakterületeire. A járvány hatására kiemelt jelentőségű a digitális kompetenciák fejlesztése is, mint az kiderül az Európai Bizottság iránymutatásából is, már a pandémiás időszakra (is) gondolva (EU stratégia, 2021).

Az első két hullám idején két ilyen szervezetben is dolgoztam tanácsadóként, vagy projektvezetőként. Míg az egyik, a versenyszféra fuvarozási, logisztikai szakterületén ténykedő vállalatnál már a POWER BI rejtelmeket megismerve azzal dolgoztunk, addig a másik – igaz állami tulajdonú – társaság esetében még éppen a rendszerbevezetésével járó beállítások, értelmezések, oktatások kötötték le a kollégák figyelmét. Hogy miért is mondom el ezt? Mert érzékeltetni kívánom, hogy minden, ma gazdálkodni kívánó cég erősíti az elemzői és kontrolling területet, legyen az bármelyik része az adott vállalatnak. A vezetői döntéselőkészítés kapcsán egzakt számokat, trendeket szeretnének látni a döntéshozók. Dönteni pedig kell, hogy jól vagy rosszul, az ma az üzleti elemzőkön is múlik. Ha a projekteket nézzük, ott sem elég a jól mutató diagram, a vezetőket meg is kell tudnunk nyerni, mert a bizalom és a hit, ami meg fogja szavaztatni a végrehajtást, ami engedélyezi majd az indulást.

Az elemzés, az elemzői terület ugyan nem jár döntési hatáskörrel, de mint vezetői döntéstámogató szervezet, komoly értékteremtő szereppel bír a mai vállalati hierarchián belül.

A különböző projektek megítélésében pedig a portfóliómenedzsment nyújthat segítséget abban, hogy a gazdasági társaság ne indítson olyan projektet, ne fordítson erőforrást olyan követelményre, amely nem jelent üzleti előnyt vagy értéket a cégnek. Itt említsük meg, hogy az esetleges szervezeti fluktuáció nem tesz jót ezekben az esetekben, hiszen a végén nem lesz megfelelő szakember, aki az elejétől benne volt a folyamatban, így pedig átláthatatlanná és költségessé fogja tenni a megvalósítást.

Önmagában az elemzés, – legyen a követelményekre, vagy módszertanra vonatkozó – nem csodafegyver, tehát a jó szakemberek mellett minőségi adatokra is van szükség. Gyakorlatból jön az a statisztikai mondás miszerint, ha rossz adat megy be, akkor rossz eredmény jön ki. Sokesetben szó szerint úgy kell összerakni apró makettokból, kockákból, mi is menjen be a jelentésbe. Én is kaptam nemegyszer olyan adatszolgáltatást

különböző területektől, ami alkalmatlan volt mind az adatintegrációra, mind az önálló megjelenítésre egy döntést előkészítő vagy támogató stratégiai anyagban.

Azt szoktam mondani, hogy az adminisztráció mindig nagyon fontos. Ha nem megy az üzlet azért, – előbb-utóbb megkérdezzük, miért nem megy – tehát le kell dokumentálni. Ha megy, akkor meg azért, mert nem fogjuk tudni követni, kinek mit ígértünk, mi hol tart az adott pillanatban. Nem mindegy tehát, mit tartunk nyilván, mit figyelünk, összegzünk és főleg, hogy ezek az adatok milyen szövegkörnyezetben, milyen véleményekkel kerülnek tovább küldésre, magyarul mondva számít a körítés is. „*Az értékelemzést turbulens környezetben fontos és összetett problémák esetén érdemes bevetni!*” olvashatjuk a Döntéstámogató számvitel – érthetően, szórakoztatóan című könyvben, Laáb Ágnes tollából (Laáb, 2017).

Itt jön a ma oly keresett Business Analyst pozíció, mely képes adatfoszlányok segítségével, azok felhasználásával komplett, előremutató anyagok előállítására. A gazdasági informatika pedig kapott az alkalmon, hiszen több komoly program előállító cég jelent meg a piacon „dobozosnak tűnő”, de jól a kívánt profilla szabható termékkel ezzel is segítve a cégeket a valós körülmények megismerésében és a döntések meghozatalában.

Ezen hasznos eszközökkel tudjuk a projektekre nehezedő idő és költséghatárokat átlátni, betartani, vagy még időben tudunk beavatkozni, amennyiben az időszakos jelentések eltérést jeleznek a tervhez képest.

5. Összefoglalás

Idézve a www.portfolio.hu internetes oldal 2020. március 23-án közzétett cikkét, miszerint „*Bedől a turizmus, padlóra kerül a légitözlekedés, gyáarak zárhatnak be, hatalmas munkanélküliség jöhet, komoly fejlesztések állhatnak le – ez lehet a koronavírus 5 legsúlyosabb gazdasági hatása.*” látható, hogy különböző változó vagy válságos időszakok komoly közvetlen hatást fejtenek ki még a nagyvállalatok projektjeire is.

Ebből adódóan ezen projektek jellemzői közé soroljuk már azt is, hogy

- mi állítható meg és mit kell megvalósítani
 - például jellege miatt, az alapvető működés biztosítását szolgálja a megváltozott körülmények között, ilyen például a folyamatban lévő átépítés, vagy a fontossága miatt a VPN

és a hordozható eszközök beszerzése, online kapcsolattartás lehetőségének bővítése

A különböző hatások rákényszeríthetik a vállalatokat, hogy tárgyalják újra a projekt fontosságát, azok alapján, hogy

- Főtevékenységet támogató vagy sem – gazdasági kérdés
- Technikai módosítás lehetőségét vizsgálva, magyarul leállítható vagy sem, mi okoz több kárt, ha leáll, vagy ha továbbmegy
- Készüljön el az erőforrásigények újra pontosítása, mind pénzügyi, mind technikai szempontok szerint, pl. IT igények újragondolása

Ennek tükrében változhat a projektportfólió is – például a COVID hatására, – mert a cél, a vállalati működés biztosítása, – tehát újra tervezés akár több változatban – de mindig a működésre és rentabilitásra fókuszálva.

A projektek összessége tekintetében már nemcsak a főtevékenységet támogató, vagy közvetlen nyereséget termelő fejlesztések kerülnek előtérbe, hanem a működés biztosítását elősegítő informatikai, humán fejlesztések is

A folyamatos helyzetértékelés, a vállalati reagáló képesség fontossága lépett előre, melynek sarkos elemei a gyors, operatív intézkedések is. A bizalom elnyerése, az újrakezdés lehetőségében, a stabilizációban már egyfajta jövőkép, hiszen aki rossz állapotban várja az indulást, az valójában nem lehet ott a startnál. Kellő gondossággal diverzifikált tevékenység esetén van elegendő terület az egyensúly megtartására. Az erőforrások rendelkezésre állása alapvető feltétel, legyen az anyagi, technikai, humán. Így a mai kulcsszavak közé került – a pénzügyi és technológiai eszközök mellett – az informatikai megoldások, a digitalizáció megfelelő használata, mivel sok esetben az online tér lett a munka, a feladatok elvégzésének valós környezete, így az ennek kezelési képességével rendelkező humán erőforrás is komoly tételként jelentkezik a szervezeti működésben.

A tudásmenedzsment és személyzetfejlesztés című fejezetben hasonló gondolatok olvashatóak a Karoliny – Poór szerzőpáros Emberi erőforrás menedzsment kézikönyvében is, ahol a digitális technológiák használatának jövőbeli jelentőségére hívják fel a figyelmet. Szintén megjelenik a modern technológiák lehetősége a távmunka és távmunkás meghatározása kapcsán (Karoliny *et al.*, 2010).

Nem elhanyagolható elemként jelentkezett saját környezetemben a beszállítókkal, szerződéses partnerekkel már meglévő viszony ártértékelődése. Itt nem is arra gondolok, hogy másként értelmeznék a már meglévő kapcsolatokat vagy szerződéseket. Két alapvető akadály került a reflektorfénybe. Az egyik mikor maga a beszállító nem képes szállítani vagy elvégezni azokat a feladatokat, melyeket korábban vállalt. Vagy azért, mert a szállítás, az ellátási-lánc problémái miatt került veszélybe a teljesítés, vagy a humán oldalról léptek fel problémák, melyek gátat szabnak a munka elvégzésének. A másik, mikor a fogadó oldalon, a bevételt hozó tevékenység áll meg, így a számlák kifizetése jelenthet gondot és vezethet – ha átmeneti jelleggel is – bizalomvesztéshez, így újra kell gondolni prompt a beszállítói oldalról, hogy milyen feltételekkel szállítanak, illetve, adnak át terméket, vagy éppen végeznek el munkát. Én láttam ezeknek a dolgoknak az ártértékelődését és új szituációk kialakulását, melyek azonnali beavatkozást igényeltek mindkét oldal részéről.

A projekt helyzete a szervezeten belül négy különböző kategóriába sorolható, a válság adta helyzet kapcsán:

Elhalasztás

- Megy tovább, de lassítják a megvalósítást,
- Mérföldkövek időpontja változik

Változatlanul folyik tovább

- Mivel a megváltozott adottságok nem befolyásolják adottságait
- Technikai eszközökkel leküzdhető akadályok – online tér
- Fontossága továbbra is ugyanolyan, mint a válsághelyzet előtt

Gyorsítják

- Az új helyzetben fontossága megnövekedett

Leállítás

- Megvalósítása nem feltétlenül szükséges,
- Lemondanak róla vagy integrálják

Az idevonatkozó koronaHR kutatás is hasonlóan vélekedik:

„Összegezve a járvány hatását a magyar gazdaságra és a vizsgált szervezetekre elmondhatjuk, hogy mind gazdasági, mind szervezeti szinten jelentős érintettséget mutattak a feldolgozott kérdőívekből nyert adatok. A munkahelyek védelme fontos feladat volt állami és vállalati (HR) szinten is. Ennek érdekében a cégek elsősorban a szabadságokat adták ki vagy csökkentették a munkabérrel együtt a munkaidőt is. A kijárási korlátozások és a jövedelmek csökkenése számos esetben vezetett munka-magánélet konfliktus kialakulásához is. A munkáltatók által igénybe vett bértámogatások, továbbá a munkáltatókat és a munkavállalókat is segítő hitelmoratórium nagy szerepet játszott az anyagi visszaesés mérséklésében. A gazdaság működésének fenntartása és a beruházások következtében a válságból növekedéssel kilábaló országok közé kerülhetünk.” (Poór, 2021).

Az általános jövőkép része az a vélekedés, hogy már nem, – vagy nem teljesen – tér vissza a járványelőtti időszak a vállalatokkal szembeni elvárások kapcsán. A digitalizáció még erőteljesebb érvényesülése mellett nagyobb igény mutatkozik a pontos tervezésre, beleértve a feltételek, a tartalmak feltérképezését, felkészülve ezzel a gyors döntések lehetőségére, akár több forgatókönyv birtokában. Ennek szervez része, hogy az úgynevezett e-gazdaságban a vállalat belső rendszerei és a külső partnerek rendszerei között is folyamatosan áramlik a szükséges információ (Chikán, 2008).

Ezen állítást visszaköszönni látom a koronaHR kutatás kapcsán, mely a következő gondolatokkal folytatja:

„A koronavírus – az általa okozott számos probléma mellett – lehetőséget jelent arra, hogy felkészüljünk a jövőben bekövetkező hasonló váratlan helyzetekre. A koronavírus okozta lezárások miatt a stratégiai beruházásokat a cégek közel egyharmada, az innovációs projekteket pedig egynegyedük befagyasztotta. Ez részben az általános költségcsökkentés részeként is értelmezhető.” (Poór, 2021)

„A kutatási eredményeink alapján kijelenthető, hogy a világjárvány új HR funkció megjelenését eredményezte: a pandémiás terv (munkahelyi higiénia, egészségvédelem, izoláció) stratégiai jelentőségű területté alakult át. Ennek következményeként a szervezeteknek fel kell készülnie hosszú távon is a rugalmas munkaszervezési megoldások „üzemszerű” működtetésére” (Poór, 2021).

6. Szakirodalmi források az 1. fejezethez

Chikán, A. (2008). *Vállalatgazdaságtan*, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Aula Kiadó, 352o.

Európai Bizottság (2021). https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/digital-solutions-during-pandemic_hu (Letöltve: 2021. 05. 01.)

Fodor, A. (2020). Projektcoach Consulting Forrás: ITB 2020. máj. 19. Projektmenedzsment és üzleti elemzési trendek – milyen irányba változtathatja ezeket egy lehetséges válság? – A koronavírus a projektmenedzsment és üzleti elemzési folyamatokat sem hagyja érintetlen https://www.itbusiness.hu/technology/aktualis_lapszam/highway/a-koronavirus-a-projektmenedzsment-es-uzleti-elemzesi-folyamatokat-sem-hagyja-erintetlenul (Letöltve: 2021. október 16.)

Karoliny, M. – Poór, J. (2010). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv* 5. átdolgozott kiadás. CompLex Kiadó, Budapest).

Laáb, Á. (2017). *Döntéstámogató számvitel – érthetően, szórakoztatóan* Wolters Kluwer Budapest.

Poór, J. (2021). MATE koronaHR kutatás eredményei https://uni-mate.hu/sites/default/files/koronahr_kutatasi_jelentes_-_osszehasonlitas_v04.pdf (Letöltve: 2021. 05. 01.)

Erdőhegyi Gábor, Poór József, Szlávicz Ágnes, Tokár-Szadai Ágnes (2016). A tanácsadás piaca, a tanácsadás szereplői, In: Poór, József (szerk.) *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv: innováció, megújulás, fenntarthatóság*, Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó, pp. 29-62.

Portfólió (2020) A koronavírus 5 legsúlyosabb gazdasági hatása <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200323/ez-a-koronavirus-5-legsulyosabb-gazdasagi-hatasa-magyarorszagon-es-europaban-421110> (Letöltve: 2021. 05. 01.)

Szegedi, Z. – Prezenszki, J. (2010). *Logisztika – Menedzsment*, 4. átdolgozott, bővített kiadás, Kossuth Kiadó, Budapest)

Torma, A. (2011). Környezetmenedzsment rendszerek https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0021_Kornyezetmenedzsment_rendszerek/ch07s02.html (Letöltve: 2021. október 18.)

2. FEJEZET: A COVID-19 KARANTÉN HATÁSÁRA TÖRTÉNT ÉLETMÓDBELI VÁLTOZÁSOK

CSEHNÉ PAPP IMOLA

Egyetemi docens
ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem NDI,
ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem FTI
papp.imola@ppk.elte.hu

FRÁNYÓ ZSÓFIA ZSUZSANNA

Ph.D. hallgató
ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem NDI,
ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem FTI
franyo.zsolia@uni-bge.hu

Absztrakt

A Koronavírus megjelenése világszerte változásokat hozott. Jelentősen átalakultak a szociális viszonyok és a gazdaság: a kereskedelem és szolgáltatás formái és a munkavégzés lehetőségei. A gazdaságra azonban nem csak a jogszabályok és a piaci helyzet hatott, hanem a munkavállalók fizikai és mentális állapota, napi rutinjának változása is. Kutatásunk témája az utóbbi volt.

Bár e hatások a távolabbi jövőből visszatekintve lesznek mélységükben elemezhetők, vizsgálatok már egy éve zajlanak a témában. Ezért első lépésben szakirodalom elemzés alapján a nemzetközi vizsgálatok szempontjait és eredményeit mutatjuk be, rávilágítva azok hasonlóságaira és különbségeire. Érdekesség, hogy a legtöbb más országban zajlott kutatás az emberek mentális állapotával (stressz, depresszió, függőségek) és ezzel összefüggésben fizikai állapotával (alvás, étkezés) foglalkozott.

Második lépésben saját hazai kutatásunkat ismertetjük, amely 2020 őszén zajlott. Kérdőíves formában vizsgáltuk az emberek időbeosztásának változásait az első karantén idején a karantén előtti időszakhoz képest.

A várt eredmények mellett, mint például az utazási idő drasztikus csökkenése, részletesen kitérünk a különböző munkatevékenységek idejének változására, a fiziológiai szükségletekkel töltött idő alakulására és a szabadidős tevékenység átrendeződésére. Eredményeink a munkával töltött idő csökkenése mellett a képernyő előtt töltött idő növekedéséről számolnak be. Érdekesség, hogy az emberek aktív szabadideje ugyan átrendeződött az egyes tevékenységformák között, abszolút értékben viszont nem változott.

Kulcsszavak: egészség, időbeosztás, karantén, koronavírus

1. Bevezetés és célkitűzés

A Koronavírus 2020 tavaszán jelent meg hazánkban, és napjainkig nem született teljeskörű megoldás a vírusvariánsok okozta megbetegedések megelőzésére és biztos gyógyulással járó kezelésére. A betegség terjedése az egész világot megrázta, és mindannyiunk életében jelentős változásokat hozott. Az intézkedések jelentős gazdasági hatásokat eredményeztek, a távolságtartás és a karantén pedig alapvetően megváltoztatta az emberek napi rutinját és szociális kapcsolatait.

A kezdeti pánikot máig sem követhette valódi megnyugvás, tartós aggodalmak, szorongás vette át a helyét. Az embereket érintő stressz sokrétű, többek között az egészséggel, egzisztenciális kérdésekkel, a munka és magánélet egyensúlyával kapcsolatos, és erőteljesen hat fizikai és mentális egészségünkre.

A tanulmány célja az első karantén hatásainak vizsgálata. Nemzetközi szakirodalom feltárásával mutatjuk be a fizikai és mentális egészség változását, majd hazai kérdőíves kutatással térképezzük fel a napi rutin változását a különböző munkatevékenységekre, fiziológiai szükségletekre és szabadidős tevékenységre szánt idő vizsgálatával.

2. Elméleti háttér

A nemzetközi térben több globális és nemzeti kutatás zajlott az első lezárás hatásának vizsgálatára. Agarwal, Kaushik, Sarkar, Rao, Mukherjee, Bharat, Das és Saha 2020 nyarán felvett online kérdőívvel 47 országban 2 683 résztvevő életmódbeli változásait vette górcső alá. A téma elsősorban a válaszadók mentális egészsége volt, ezért a demográfiai

adatokból kiemelendő, hogy a résztvevők 86%-a valakivel együtt élő, 14%-a egyedülálló volt. A kutatás eredményei szerint a lezárás idején fokozódott a félelem, a magányosság és a szorongás. A résztvevők 30%-a közepesen erős és 13.5%-a extrém erős kihívásokkal nézett szembe, amelyre a jellemző megküzdési stratégiák a barátokkal és családtagokkal való érintkezés, alternatív szocializációs utak (63.8%), a fizikai aktivitás, például jóga, edzés vagy más személyes hobbik (58.5%), az online terápia (8%) vagy a vallási gyakorlat (13.9%) voltak. Fentiek közül szignifikáns összefüggés volt található a szocializáció és az új hobbik, mozgásformák között, az emberek megtalálták a módját az online együttlétnek, sportnak, szórakozásnak (Agarwal, Kaushik, Sarkar, Rao, Mukherjee, Bharat, Das & Saha, 2021).

Nemzetközi szakirodalmi áttekintő munkájában Caroppo, Mazza, Sannella, Marano, Avallone, Claro, Janiri, Moccia, Janiri és Sani a mentális nehézségek mellett fizikai problémákkal is foglalkozott. Először a megjelent alvásminőségi problémák és rossz alvási szokások tekintetében keresték a kiváltó okokat. Az okok a csökkent testmozgási lehetőség, a közösségi média használata okozta későbbi elalvás és a hosszabb alvás, amelyek nehezebb elalvást, szakadozott alvást, rossz álmokat és nappali álmoságot okoztak, végső soron pedig a depresszió és szorongás tüneteinek vezettek. Másodszor a súlygyarapodás kérdéseit vizsgálták, és eredményeik alapján a különböző nemzetek másban látják ennek okát: az angolok szerint a visszaesett megelőző életviteli szokások (egészséges táplálkozás, mozgás, alvás), a franciák szerint a növekvő függőségek (kalóriadús, sós ételek, képernyőhasználat, szerhasználat), a spanyolok szerint az érzelmi evés növekedése áll a súlynövekedés hátterében. Minden nemzetnél egyformán kimutatható volt azonban az, hogy a fizikai aktivitás hiánya, a túlzott televíziózás és számítógéphasználat stresszt, magányt, depressziót és szorongást okozott, míg a fizikai aktivitás fokozta az ellenállóképességet, és csökkentette a depressziós tüneteket (Caroppo, Mazza, Sannella, Marano, Avallone, Claro, Janiri, Moccia, Janiri, Sani, 2021).

Mindkét nemzetközi tanulmány szerzői kiemelik, hogy a nők érzékenyebbek voltak a változásra, mentálisan nehezebben alkalmazkodóak, ezért a mentális és fizikai problémákban érintettebbek voltak. Kiemelt figyelmet javasolnak továbbá a gyerekekre, kamaszokra, akik látszólag rugalmasak a változásokra, de hosszútávon nem ismert, hogyan hatnak rájuk ezek az események (Agarwal *et al.*, 2021; Caroppo *et al.*, 2021).

Egy a fizikai egészség és különféle egészségtámogató tevékenységekről szóló török kutatás során megállapították, hogy a lakosság nagy aránya rossz szokásokat vett fel, vagy növelte korábbi rossz szokásait a karantén alatt: 18,2% dohányozni kezdett, 15,9% többet dohányzott a korábbiánál, 6,8% alkoholfogyasztásba kezdett, valamint 47,3% könnyebben vesztette el a türelmét, mint korábban. A megkérdezettek 25,7%-a érzékelte úgy, hogy az általános egészségi állapota romlott (több, rendszertelenebb étkezés, kevesebb mozgás) (Uysal & Argin, 2021). Spanyolországban az egészségtelen életmódra hajlamosító háttértényezőket keresték kérdőíves vizsgálattal. Megállapításaik szerint az alacsonyabb képzettség, a rosszabbnak érzékelt egészségi állapot, a depresszióra, szorongásra való hajlam és a változások az étkezési és alvási szokásokban okoztak jellemzően egészségtelenebb életmódra váltást a lakosság körében a bezártság idején. (Balanzá-Martínez, Kapczinski, Cardoso, Atienza-Carbonell, Rosa, Mota, De Boni, 2020).

Hollandiában Van der Werf, Busch, Jong és Hoenders kutatásának témája kifejezetten az volt, hogy a karantén alatt egészségesebb vagy egészségtelenebb életmód irányába fordult-e a lakosság, és mennyire nyitott az új jó szokások megtartására. A teljes képhez hozzá tartozik, hogy Hollandia a többségtől eltérő politikát folytatott a Covid járvány idején. Egy ún. intelligens lezárást vezettek be, amely az emberek felelősségtudatára épített, távolságtartást kért. Emellett a 1004 fő kérdőívkitöltő 80%-a általában boldog embernek vallotta magát, aki alapvetően elégedett az életstílusával.

Életmódbeli változás kérdésében (étkezési szokások, fizikai aktivitás, relaxáció) a résztvevők 12%-a érezte úgy, hogy rossz irányba váltott, 19% egészségesebben élt az intelligens lezárás idején, mint előtte, és közülük 56% motivált az új szokások folytatását tekintve. Összességében csökkent az alkohol és cigaretta fogyasztás a kitöltők körében, és nőtt a figyelem az étkezési szokásokra, megnövekedett a zöldség, gyümölcs és sütemény fogyasztás (utóbbi a mentális egészség támogatására utalhat).

Természetesen a holland emberek is magasabb stressz szintet éltek meg, a munka és magánélet egyensúlya, a család, az anyagiak, a jövő terén, ám a megkérdezettek 87%-a úgy nyilatkozott, hogy nem aggódik igazán. Kiemelt rizikófaktor a fiatalok esetében azonosítottak, akik meglátásuk szerint feltehetőleg egészségtelenebb életmód irányába váltanak (Van der Werf, Busch, Jong & Hoenders, 2021).

3. Kutatásmódszertan

A fentiektől eltérő irányból közelítette meg a kérdést hazai kutatásunk, amely az életmódbeli változásokat az első karantén alatt kialakult napi rutin vizsgálatával kívánta felmérni. Célja a lakosság időbeosztásának felmérése és összehasonlítása volt: a vírus előtt és az első lezárás idején.

A kutatás 2020. október 1. és november 30. között zajlott az ELTE MA képzésben tanuló hallgatói által megvalósított kérdőíves vizsgálattal. A reprezentatívnak nem tekinthető mintából 400 résztvevő válasza voltak kiértékelhetőek. A kitöltők nemek szerint 42%-ban nők és 58%-ban férfiak voltak, korcsoport tekintetében 98%-ban munkavállalási korúak (18-65 év), lakóhely szerint 90%-ban nagyvárosi lakosok. Iskolai végzettségük alapján 66% diplomás, 30% érettségivel vagy OKJ-s képesítéssel rendelkező, 4% általános vagy szakmunkás iskolai bizonyítvánnyal rendelkező, munkahelye szerint 28% multinacionális vállalatnál, 12% hazai nagyvállalatnál, 28% kisebb vállalkozásnál, 10% egyéni vállalkozásban és 22% egyéb formában (állami vállalat, tanuló, nyugdíjas) tevékenykedik.

A vizsgálat kérdőíve egyértelmű kérdéseket tartalmazott arra vonatkozóan, hogy a kitöltő napi szinten mennyi időt töltött egy-egy adott tevékenységgel a karantén előtt és a karantén alatt. A tevékenységeket három nagy kategóriába soroltuk: társadalmilag kötött idő, fiziológiailag kötött idő és szabadidő. E három kategórián belül megkülönböztettünk alkategóriákat, amelyeket a következő felsorolás rendszerez:

- 1) Társadalmilag kötött idő
 - a) Munka: főfoglalkozás, jövedelemkiegészítés, önkéntesség, házimunka, gyerekekkel töltött idő, karbantartás
 - b) Tanulás: az iskolában, házimunka, önképzés
 - c) Közlekedés: munka miatt, háztartás ellátásához, szabadidő miatt
- 2) Fiziológiailag kötött idő
 - a) Alvás
 - b) Más: étkezés, öltözködés, higiénia, passzív pihenés

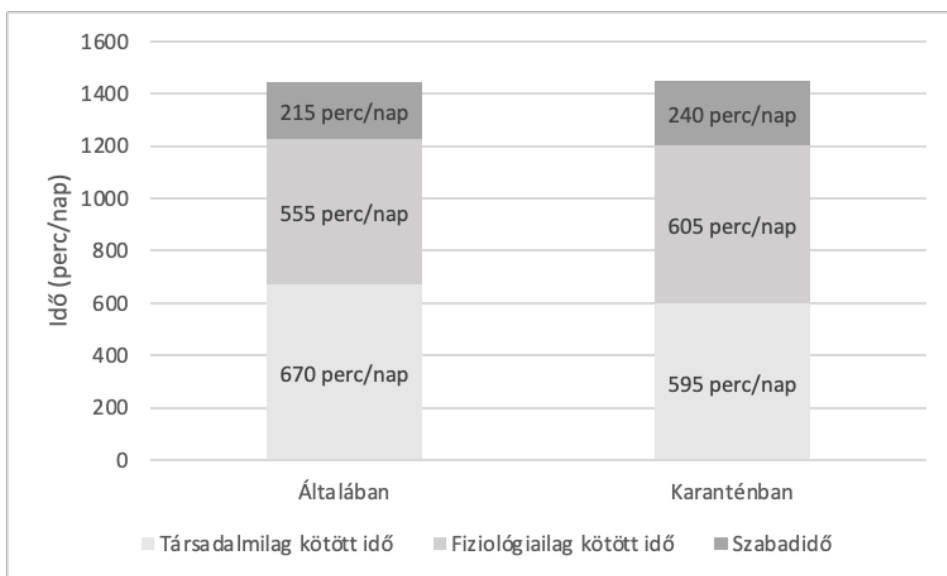
3) Szabadidő

- a) Aktív: barátok, kultúra, sport, olvasás, zene, hobbik
- b) Passzív: televízió, internet/közösségi média

4. Eredmények

Az eredmények összességében a várt változásokat alátámasztják: mivel a társadalmilag kötött idő több mint egy órával (75 perc) csökkent, több jutott a fiziológiai szükségletekre (50 perc) és szabadidős tevékenységekre (25 perc).

1. A különböző tevékenységekre felhasznált idő általában és karanténban

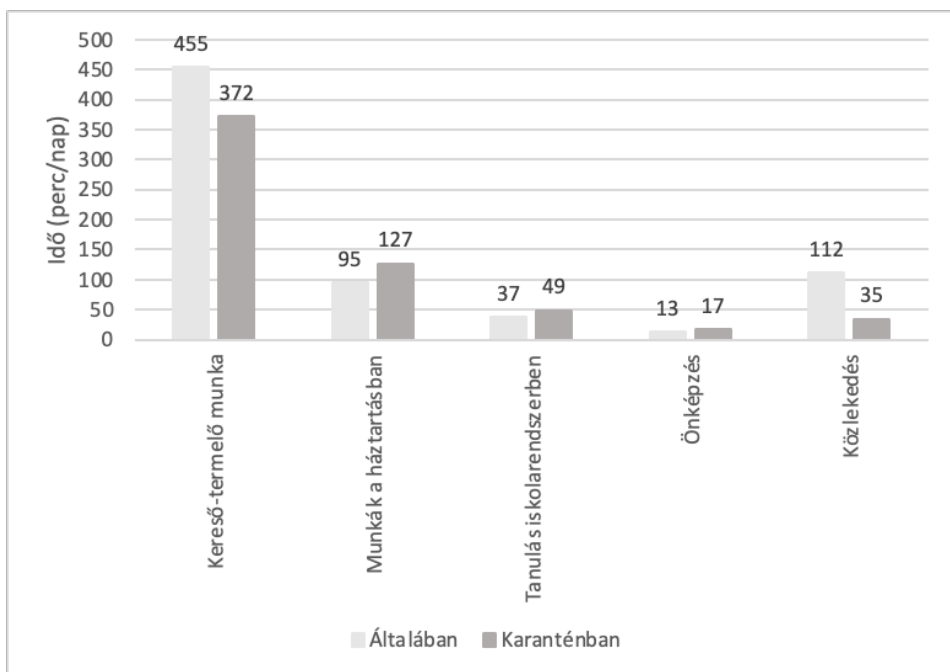


Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az egyes tevékenységkategóriákat külön vizsgálva is változások tapasztalhatók a lehetőségek és prioritások mentén.

A társadalmilag kötött idő változása

2. ábra: A társadalmilag kötött idő felhasználása általában és karanténban



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Összességében a munkára szánt idő 550 perc/nap-ról (9,16 ó/nap) 499 perc/nap-ra (8,36 ó/nap) esett vissza, 9%-os, 51 perces csökkenéssel.

A kereső munka a vártak megfelelően 83 perccel, azaz 18%-kal visszaesett, ami több okra vezethető vissza: a munkafeladatok jellegére, valamint arra, hogy az online munkavégzésre való átállás nem tudott azonnal megtörténni. Így a háztartásban való munkákra szánt idő aránya növekedett, 32 perccel (34%-kal) több jutott ezekre a tevékenységekre naponta. Ebből a házimunkára 20 perc, a gyerekek ellátására közel átlagosan napi 5 perc, ház körüli munkákra napi 7 perc többlet jutott.

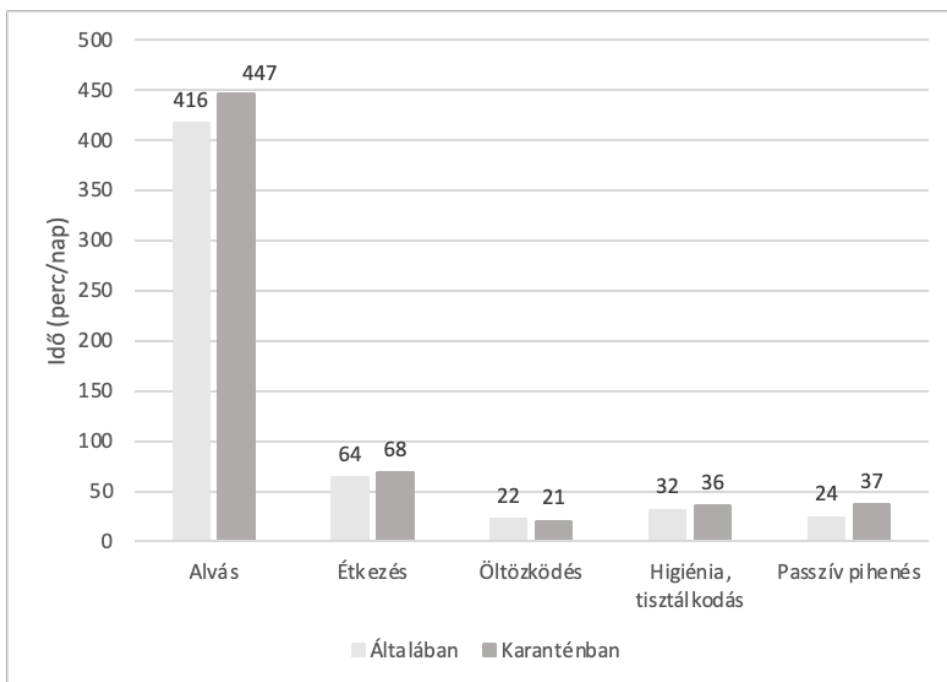
A tanulás, önképzésre fordított idő összességében 50 perc/napról 66 perc/napra növekedett, amiben szerepe lehetett az új hobbik kialakulásának, sokan kezdtek tanulásba, sütés-főzés, barkácsolás és más tevékenységek terén. Az eredmények igazolják az iskolai oktatás változását is. Az iskolarendszerben való tanulás két résztevékenységének: az iskolai elfoglaltságok és a házi feladatok idejének változása az utóbbi arányának

és abszolút értékének növekedését mutatja, átlagosan napi 10 percről 20 percre, azaz 50%-al. (Ez az átlagérték abszolút értékben alacsony, mivel a kitöltők közül nem mindenki tanul iskolarendszerben vagy van gyermeke, akivel tanulni szokott.)

A közlekedést illetően a legegységesebb a változás, 112 perc/nap (1,87 óra/nap) 35 perc/nap (0,58 óra/nap) értékre, azaz 69%-kal esett vissza a közlekedéssel töltött idő, és nem volt tapasztalható nagy eltérés a közlekedés okát tekintve (munka, háztartás és szabadidő érdekében történő közlekedés). A tény, hogy nem csak a munkahelyhez való közlekedés esett vissza arra utal, hogy a kitöltők komolyan vették a karantént, és csak a legszükségesebb esetben mozdultak ki otthonról.

A fiziológiailag kötött idő változása

3. ábra: A fiziológiailag kötött idő felhasználása általában és karanténban



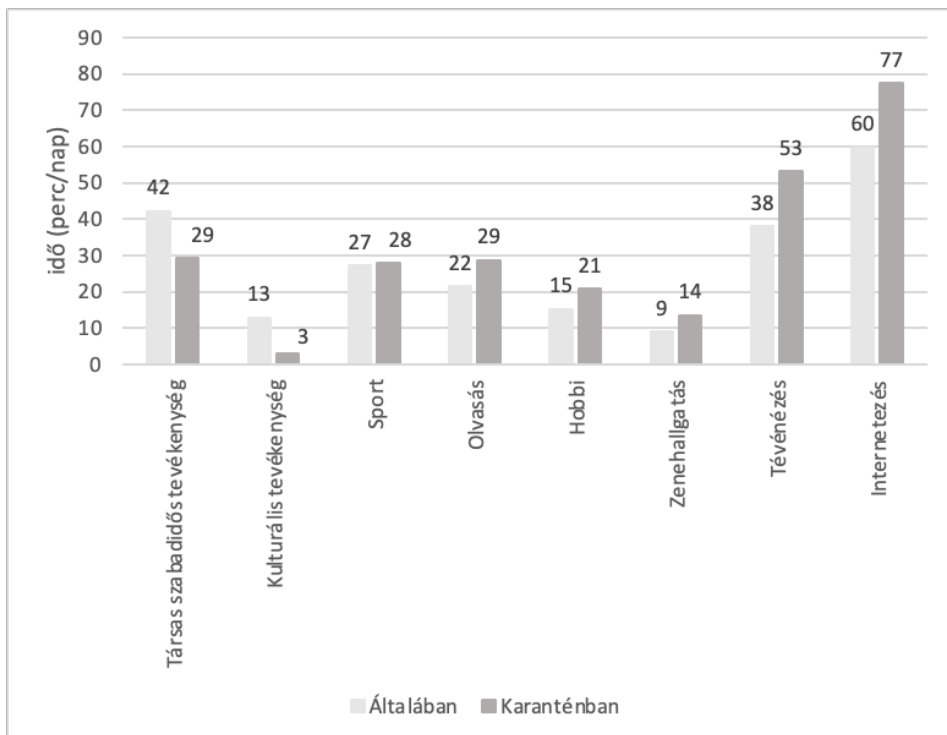
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Ezt tekintve az egyes változások kismértékűek (15% alatt), összességében azonban 557 perc/nap (9,3 ó/nap) helyett 607 perc/nap (10,2 ó/nap) jutott fiziológiai szükségletekre, azaz 50 perccel, közel egy órával több. Kiemeljük az alvást, amire 7%-kal több idő jutott, azaz 416 perc/nap (6,9

ó/nap) helyett 447 perc/nap (7,4 ó/nap) lett az átlagos alvással töltött idő. Ez pozitív változásnak tekinthető. Az étkezések is nyugodtabbak lettek 63,6 perc/nap helyett 68,5 perc/nap, azaz 8%-kal, 5 perccel több idő jutott étkezésre, ez esetben viszont nem egyértelműek az okok: nyugodtabban zajlott az étkezés, vagy az otthonlét nagyobb fogyasztást okozott.

A szabadidő változása

4. ábra: A szabadidő felhasználása általában és karanténban



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A szabadidős tevékenységekkel töltött idő elemzése talán a legérdekesebb. Összességében 215 percről 243 percre nőtt a napi szabadidő, azaz 28 perccel (13%-kal), viszont a változás az egyes tevékenységek esetében nagyon eltérő volt. A fizikai aktivitás társas szabadidős formái nagy mértékben visszaestek 42 perc/napról 29 perc/napra (31%-kal), a sport viszont állandó maradt 27-28 perc/nap körüli értékkel. A kulturális tevékenységek jelentősen 75%-kal visszaestek, 13 perc/napról 3 perc/napra, jóformán nullára. A szellemi aktivitás minden más formáját tekintve viszont nőttek a napi idők, ami ésszerű, tekintve a munkával, közlekedéssel, társas

tevékenységekkel és kulturális eseményekkel töltött idő egy részének felszabadulását. A fizikai aktivitásra szánt idő csökkenését is ellensúlyozza a szellemi aktivitás növekedése: az olvasás 22 perc/napról 29 perc/napra nőtt (33%-os növekedés), a zenehallgatás 9 perc/napról 14 perc/napra (48%-kal), az egyéb hobbikra szánt idő pedig 15 perc/napról 21 perc/napra (37%-os növekedés).

Az aktív szabadidő mellett jelentősen növekedett a passzív szabadidős elfoglaltságok ideje: a tévzés 38 perc/napról 53 perc/napra (40%-kal nőtt), az internetezés pedig 60 perc/napról 78 perc/napra (30%-kal). Habár ezek az időtartamok és növekedéseik is jelentősnek mondhatóak, érzésünk szerint az eredmény még így is lefelé torzít a kérdőív önbevallásos módja miatt, azaz feltehetőleg a valós értékek még magasabbak, az emberek ennél is több időt töltöttek, töltenek képernyő előtt. Természetesen ez csak feltevés.

5. Következtetések, összefoglalás

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a kitöltők napi rutinja és időbeosztása jelentősen megváltozott. A munka és közlekedés idejének visszaesésével más tevékenységekre fordítható idő szabadult fel, amelyet főként a tanulás, a pihenés és a képernyő előtt töltött idő vett át. A kültéri fizikai aktivitás csökkent, de a konkrét sport állandónak volt tekinthető, feltehetőleg új formákban találtak testmozgási lehetőséget az emberek. Több idő jutott alvásra és étkezésre. Átrendeződtek a szabadidős tevékenységek, más szellemi aktivitás, új hobbik vették át a korábbi baráti és kulturális események helyét, valamint növekedett a tévénézésre és internetezésre fordított idő.

6. Korlátok és javaslatok

A kutatás korlátja, hogy nem reprezentatív mintán zajlott, valamint, hogy a kérdőív terjedésének útja ismeretlen. Nem direkt méréssel, hanem önbevallásos, felidézéssel technikával töltötték ki a résztvevők, és az elemzés során kiderült, hogy a kérdőív értelmezése sem volt maradéktalanul egyértelmű (ennek alapján kizárásra kerültek az adott kitöltők válaszai). Nem ismertek továbbá olyan lényeges demográfiai adatok, mint a kitöltők családi állapota, hogy van-e gyermekük, esetleg egyedülálló szülőként nevelik-e gyermekeiket, valamint van-e krónikus betegségük. Nem ismert a kérdőívből a családi programokra szánt idő alakulása sem, amely további

érdekes szempontokat vonhatna be az elemzésbe. Javasolt lenne vizsgálni a változásokat nemek, életkor és más jellemzők szerinti bontásban, valamint azt, hogy ezek a tulajdonságok alapvetően meghatározzák-e, illetve mennyiben határozzák meg az időbeosztást. Érdekes lenne ezen felül longitudinális vizsgálat folytatása akár az első lezárás utáni időszak, akár a későbbi lezárások és az azóta zajló napi rutin kérdésében.

7. Szakirodalmi források a 2. fejezethez

Agarwal, P. K. (2021). Global survey-based assessment of lifestyle changes during the COVID-19 pandemic, *PLOS ONE*.

Balanzá-Martínez, V. K.-C. (2021). The assessment of lifestyle changes during the COVID-19 pandemic using a multidimensional scale. *Revista de Psiquiatría y Salud Mental*, 16–26.

Caroppo, E. M. (2021). Will Nothing Be the Same Again?: Changes in Lifestyle during COVID-19 Pandemic and Consequences on Mental Health . *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8433.

Uysal, H. &. (2021). The Effect of COVID-19 Pandemic on the Lifestyle Behaviors of Individuals . *Clinical Nursing Research*, 1059-1070.

Van der Werf, E. B. (2021). Lifestyle changes during the first wave of the COVID-19 pandemic: a cross-sectional survey in the Netherlands . *BMC Public Health* 21, 1226.

3. FEJEZET:
**A FOGYASZTÓI MAGATARTÁS VÁLTOZÁSA
ÉS ALAKULÁSA A COVID-19 JÁRVÁNY IDEJÉN
EMPIRIKUS VIZSGÁLATOK TÜKRÉBEN –
HELYZETKÉP KÉT SZOMSZÉDOS ORSZÁGBAN**

ING. MOLNÁR ANNA

PhD hallgató, projektmenedzser
Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar
annamolnar.mail@gmail.com

JÓZSA LÁSZLÓ, CSC.

egyetemi tanár
Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar,
Marketing és Menedzsment Tanszék

DERNÓCZY-POLYÁK ADRIENN

egyetemi docens
Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar,
Marketing és Menedzsment Tanszék

Absztrakt:

A Covid pandémia az egész világon drasztikus változást idézett elő, nem csak a gazdaságban, hanem a az emberek mindennapi rutinjában is. Pár változás kényelmetlenséget okozott – távolságtartás, maszk viselet, utazási korlátozások stb. – de mások felgyorsították a már korábban megjelent viselkedési formák elterjedését pl. digitális vásárlás. Ebben a kutatásunkban a lezárás konzekvenciájaként a fogyasztók vásárlási szokásait és az élelmiszer kiskereskedelemet vizsgáltuk meg Dél-Szlovákiában (Pozonyi régió, Komárnó, Dunaszerdahely) és Nyugat-Magyarországon (Győr-Moson Sopron megye) 2020 novembere és 2021 áprilisa közötti időszakban. Online kérdőívvel vettük fel az adatokat annak,

érdekében, hogy megtudjuk, melyik fogyasztó, hogyan változtatta meg a bevásárlási szokásait (pl. gyakoriság, boltban eltöltött idő, vásárlás célja, online vásárlás, hozzávalók beszerzése). A primér kutatás eredménye, hogy az online kérdőív segítségével sikerült azonosítani főbb regionális különbségeket a két ország között. A kutatás általános eredménye, hogy csökkent a bevásárlás gyakorisága, kisebb változások történtek a vásárlás lokációját tekintve, részben növekedett az online vásárlás. A változások, amelyek pozitív tapasztalatokat biztosítanak, valószínűbb tovább tartanak, részben a kényelemre alapozva pl. digitális adaptáció, érték vezérelt beszerzés, és a megnövekedett egészség tudatosság. A cégek számára lehetőség nyílt, hogy innovatív, érték alapú, és integrált termékeket, illetve szolgáltatásokat kínáljanak, amelyek megegyeznek a fogyasztói elvárásokkal. A cégek és a kereskedők számára szükséges, hogy gyorsan adaptálják és megértsék a fogyasztók preferenciáit. A fő kérdés: hogyan lehet tájékoztatni a fogyasztókat? A média megjelenés újragondolásával, és a további digitalizáció erősítésével. Hol vásárolnak a fogyasztók? A csatornák újraértékelése. Mit vesznek a fogyasztók? A tanulmány arra világít rá, hogy szükséges az igények mérése, illetve arra is felhívja a figyelmet, mit lehet megtanulni, a kurrens tapasztalatok alapján mik pozitív konzekvenciák.

Kulcsszavak: *fogyasztói magatartás, pandémia, élelmiszer-vásárlási szokások, online vásárlás, virtuális értékesítés, fogyasztói bizonytalanság*

1. Bevezető:

A COVID-19 pandémia megjelenése és gyors terjedése gazdasági sokkhatást váltott ki, amely változásokat hozott a fogyasztói magatartásban is. Kutatásunk célja, hogy megvizsgáljuk, milyen hatással volt a COVID-19 két szomszédos ország – Magyarország és Szlovákia két régiójának élelmiszer-vásárlással kapcsolatos fogyasztói magatartására, valamint hogyan változtatta meg az élelmiszervásárlással kapcsolatos döntési tényezőket. Kutatásunk a pandémia második szakaszában, 2020 novemberében kezdődött és 2021 áprilisában fejeződött be. Online kérdőíves felmérést végeztünk levelezőlista, valamint a közösségi média felhasználásával. Hosszú távú trendek vizsgálata ebben a kezdeti időszakban még nem volt lehetséges, így csak a rövid távú hatásokra helyezzük a hangsúlyt. Délnyugat – Szlovákiában, konkrétan a pozsonyi – dunaszerdahelyi – komáromi régióban, Magyarországon pedig a Nyugat – dunántúli régióban (Győr-Moson-Sopron megye) végeztük

a felmérést. Ezen kívül azt is felmértük, mit tapasztaltak az értékesítő- valamint a marketinggel foglalkozó cégek az említett piacokon. Ezt a kutatást mélyinterjúk formájában végeztük 2021. októberi és novemberi hónapjaiban a korábban említett két szomszédos államban.

Több jellegzetesség, magatartási eltérés volt fellelhető a két régió/ország között. Az online élelmiszer-vásárlás olyan általános trend, amely mindkét régióban tapasztalható volt, ezt a pandémiás helyzet némileg tovább fokozta. Az is kiderült, hogy az online élelmiszervásárlás még nem vált általánosan elterjedté, a magyar, valamint a szlovák lakosság továbbra is ragaszkodik az élelmiszerek boltban történő vásárlásához. Eredményeink alapján látható, hogy bár nőtt az online vásárlások aránya, egy ilyen válsághelyzet mégsem tűnik elegendőnek ahhoz, hogy a vásárlókban kialakult korlátokat, például az online vásárlással kapcsolatos bizonytalanságot, vagy az új, még nem ismert termék vásárlását teljesen feloldja.

2. Módosult vásárlási szokások a COVID- 19 járvány idején

A 2019-ben induló járványt eleinte kevesen vették komolyan, kevesen gondolták, hogy világszintű probléma lesz. A gazdaságot pandémiás hatás érte, a nemzetközi kereskedelem erősen visszaesett, az euroövezet, a világ más fejlett gazdasági térségeihez hasonlóan, ugyancsak szembesült a világjárvány számos kedvezőtlen hatásával. Érezhető volt ez a fogyasztásban is, amely a széles körű lezárási intézkedések és a megnövekedett kockázatkerülés következtében a 2020-as év első felében visszaesett. A világjárvány gyakran akadályozta a folyamatos gyártást, termelést is, súlyos zavarok keletkeztek többek között a nemzetközi kereskedelmi ellátási láncoknál. Az EU tagországaiban hasonló intézkedéseket hoztak a koronavírus-járvány megfékezésére vonatkozóan, ilyen volt a határzár, az egyes üzlettípusok bezárása, a nyitvatartás korlátozása, a gyülekezés szigorítása, a rendezvények tiltása, az oktatási és kulturális intézmények bezárása. A legtöbb országban kijárási korlátozásokat vezettek be, alapvető előírásnak számított a maszkviselés és a távolságtartás. 2020 második felében a fennakadások mérsékelten enyhültek, a 2021-től a kifejlesztett vakcina valamelyest enyhítette a bizonytalanságot. A COVID-19 pandémiával a leggyakrabban említett hatások: a digitális technológiák felgyorsult alkalmazása, az otthoni munkavégzés, a virtuális találkozók növekedése, valamint az elektronikus kereskedelem erősödése (PWC 2020).

A különböző korlátozások érezhetően megváltoztatják a vásárlási szokásokat, tehát alapvetően befolyásolják a fogyasztók döntési folyamatát (Józsa, 2000).

Az Ipsos a kijárási korlátozások bevezetésétől kezdve követő kutatással vizsgálta a magatartás változásait. A pandémia hatására a felnőtt hazai lakosság fele (52%) egyáltalán nem hagyta el otthonát, míg tizenkettőből csupán egy fő járt el otthonából továbbra is változatlanul (8%). A válaszadók 31%-a otthonról dolgozott, közülük 51% felsőfokú végzettségű. A home office alkalmazásának lehetősége a közép és a felsőfokú végzettségűek között nagyobb arányú volt. A felmérések azt mutatják, hogy a bevásárlóközpontokba járás csökkent, míg a házhoz rendelés aránya nőtt (IPSOS, 2020). A McKinsey (2020) 42 országra kiterjedő vizsgálatot végzett a fogyasztói magatartás változására, eszerint a nagyobb bevásárlóközpontokban való vásárlás egyértelműen visszaszorul majd a járvány után a korábbiakhoz képest. A koronavírus-járvány miatt bevezetett társadalmi távolságtartás minden vonatkozásban, így az élelmiszer-vásárlási szokások terén is jelentős változást hozott. Annak ellenére, hogy a legtöbben a bolti vásárlást választják, a fogyasztók több mint harmada (35%-a) online vásárol, s ezen vásárlók 86%-a gondolja úgy, hogy a korlátozó rendelkezések megszűnése után is megtartja ezt a szokását, (PWC, 2020). Az Acosta (2021) kutatása szerint az otthoni státusz továbbra is folyamatos tényező marad, ezt figyelembe kell venni az élelmiszer-kiskereskedőknek, valamint a marketingeseknek is a járvány utáni fogyasztói magatartás felmérése során. E felmérés alapján összességében a válaszadók 48%-a dolgozott otthonról a világjárvány alatt, ebből 37% legtöbbször vagy egész idő alatt, 11% pedig néhányszor. A jövőre nézve pedig minden negyedik vásárló arra számít, hogy ez állandó változás lesz.

A pandémia időszaka nemcsak az internetezés gyakoriságát, hanem az internetezők táborát is jelentősen növelte, ennek a növekedésnek a nagysága és tartóssága majd a következő kutatásokban lesz mérhető. Az említett „kényszer,” digitalizációnak vannak nyertesei, az online vásárlás, az online ügyintézés új felhasználókat generált, ezek egy része a pandémia elmúltával továbbra is használja majd a digitális szolgáltatásokat. Az offline térből az online térbe való áthelyeződés új kihívás elé állítja a marketingszakembereket, új típusú hozzáállást és gondolkodásmódot követel. Kurucz (2009) megállapítása szerint az online vásárlóknál inkább a funkcionális előnyök a meghatározóak, mint az élménykeresés, a leggyakrabban említett tényezők fontossági sorrendben a kényelem, a

kedvező ár és időtényező. Az online térben mozgó fogyasztók attitűdje megváltozott, a tartalmakat önmaguk keresik fel. Interaktívabbak, kérdéseikre a választ a nekik tetsző időben és módon találják meg. Saját elhatározásukból, folyamatosan kutatják az őket érdeklő információkat és tartalmakat, ezáltal figyelmesebb fogyasztóknak nevezhetjük őket, akik tényekkel meggyőzhetők.

Elmondhatjuk azt is, hogy az otthoni környezetből való kimozdulás minimalizálása következtében az embereket sokkal kevesebb szociális inger éri, megszűnt a közösségi élet, ezt a bezártságot sokan büntetesként értékeli. Csizmadia és Illéssy (2020) szerint a válságnak lehet pozitív hozadéka is, az emberek tapasztalatokat szereznek, a szervezetek új módszereket vezetnek be. Bár rövid távon a járvány időbeli és térbeli lefutása, valamint a hatására kibontakozó gazdasági recesszió mértéke a legnagyobb kérdés, hosszabb távon valószínűleg még ennél is fontosabb annak a megállapítása, hogy vajon mennyire vagyunk fogékonyak a tanulásra. A COVID járvánnyal kapcsolatban a legtöbben a negatív következményeket emlegetik, ugyanakkor nem véletlenül tartja a közmondás, hogy minden rosszban van valami jó is. Ez a megállapítás a pandémiára is vonatkozhat, hiszen ebben a válsághelyzetben főleg az előre menekülő, innovatív megoldásokat alkalmazó cégek maradhatnak talpon, sőt: a korábbi pozíciójukhoz képest akár nagyobb részesedést is szerezhetnek a piacon, növelhetik a márkaértéket, megmutathatnak magukból olyan kvalitást is, amire a normális működéskor aligha van lehetőségük (Poór, *et al.*, 2020). Esetünkben előnyt élveznek azon vállalatok, akik képesek voltak online üzemmódba is átállni.

3. A kutatás módszertana, a minta bemutatása:

A kutatás a pandémia második szakaszában, 2020. novemberében kezdődött és 2021. áprilisában fejeződött be. Mintavételi módszerünk önkényes mintavétel, online kérdőíves felmérést végeztünk levelezőlista, valamint a közösségi média felhasználásával. A kapott minta 158 fős volt, a minta elemei kivétel nélkül érvényesek voltak, így az elemzésbe az összes válaszív bevonható volt. A minta nem volt reprezentatív, ebből adódóan a levont következtetések erre a mintára vonatkoznak. Elsősorban a rövid távú hatásokra fókuszáltunk, a hosszú távú trendek vizsgálata jelen kezdeti időszakban még nem volt lehetséges. Délnyugat – Szlovákiában, konkrétan a pozsonyi – dunaszerdahelyi – komáromi régióban, 118 fő (58 magyar nyelvű, valamint 60 szlovák nyelvű kérdőív),

Magyarországon pedig a Nyugat -dunántúli régióban, (Győr – Moson – Sopron megye) 40 fő töltötte ki a kérdőívet online formában. A kérdőív 27 kérdést tartalmazott, amelyben a járványt megelőző vásárlási szokásokról kérdeztünk, majd a veszélyhelyzet bejelentését követő változásokra tértünk át. Több jellegzetesség, magatartási eltérés volt fellelhető a két régió / ország között. A felsorolt attitűdállításokat 5 fokozatú Likert skálán vizsgáltuk, 1 – egyáltalán nem értek egyet – 5 – teljes mértékig egyetértek végpontokkal. Cronbach alfa teszttel ellenőriztük skáláink konzisztenciáját. Megvizsgáltuk továbbá ezen változók és az alapvető demográfiai változók közötti kapcsolatot (nem, végzettség, generáció, családi állapot, munkakör típusa, betöltött pozíció). A statisztikai eltérések kimutatására az adatok jellegéből fakadóan a varianciaanalízis, annak igazoló statisztikája (F statisztika), valamint a kapcsolat erősségére szolgáló eta² volt megfelelő.

1. táblázat: A minta megoszlása

Nem	Megoszlás, %	Családi állapot	Megoszlás, %
Férfi	37,6	egyedülálló	24,8
Nő	62,4	házas/élettársi kapcsolat	54,7
Nemzetiség	Megoszlás, %	elvált/özvegy	17,1
Szlovák	50,4	még szülőkkel él	3,4
Magyar	49,6	Végzettség	Megoszlás, %
Generáció	Megoszlás, %	alapfok	5,1
Baby Boom	24,8	középfok	42,7
X generáció	33,3	felsőfok	52,1
Y generáció	33,3	Havi jövedelem	Megoszlás, %
Z generáció	8,5	500 euróig	11,1
Betöltött pozíció	Megoszlás, %	500-999 euró	27,4
beosztott alkalmazott	50,4	1000-1499 euró	39,4
középvezető	13,7	1500-1999 euró	12,8
felsővezető	9,4	2000-2999 euró	8,5
vállalkozó	18,8	Munkakör típusa	Megoszlás, %
nyugdíjas	7,7	szellemi	78,6
		fizikai	21,4

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A demográfiai adatok alapján nagyobb arányban vettek részt a felmérésben hölgyek 62% a férfiak aránya 37,4% volt. Nemzetiségi megoszlás szempontjából a mintánk kiegyensúlyozottnak tekinthető, 50,4% szlovák és 49,6% magyar nemzetiségű volt. Ez a kiegyenlítettség annak köszönhető, hogy bár Szlovákiából több kitöltés érkezett, azok jelentős hányada magyar nemzetiségűnek vallotta magát. Kor alapján az X és az Y generáció volt a meghatározó a mintánkban (33,3%), ezt követte a Baby Boom 24,8%. Családi állapot tekintetében a megoszlás a következő: házastársi/ élettársi kapcsolat 54,7%, egyedülálló 24,8%, elvált vagy özvegy 17,1% volt. Végzettség tekintetében a felsőfokú végzettség 52,1% a középfokú 42,7% – os arányt képviselt. A szellemi munkakört végzők 78,6%-ban képviseltették magukat. Alkalmazotti beosztásban 50,4%, vállalkozóként 18,8%, középvezetőként 13,7%, felsővezetőként 9,4% tevékenykedett.

4. Eredmények, a kutatás legfőbb kérdései:

A következő kutatási kérdéseket fogalmazhatjuk meg:

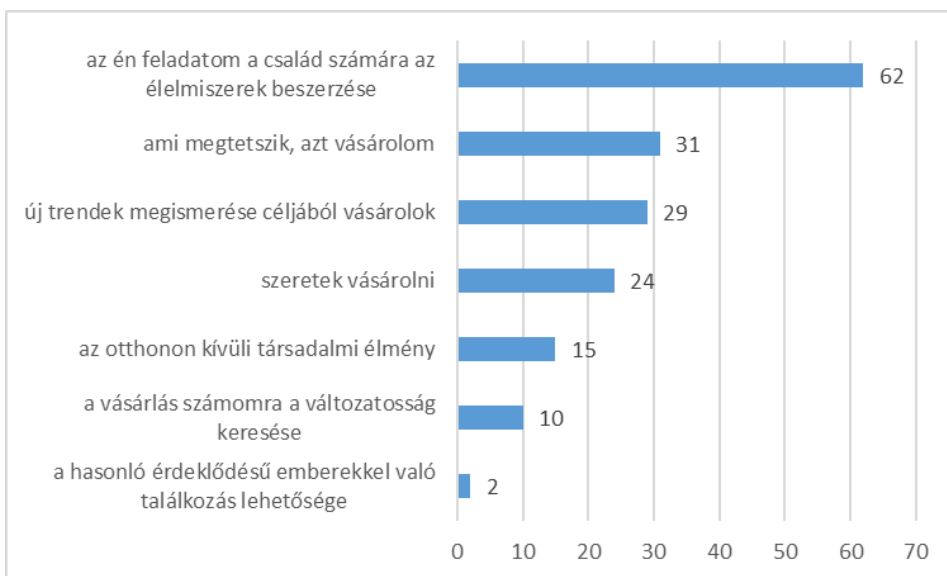
- Hogyan változott az élelmiszerbeszerzés oka, gyakorisága és forrása a pandémia hatására?
- Létezik-e bármilyen kapcsolat az alapvető demográfiai jellemzők, valamint az élelmiszerbeszerzési jellemzők, valamint azok változása között?

Megvizsgáltuk, hogy melyek a leggyakoribb okok a vásárlás kapcsán. A vizsgált változókat eddigi tapasztalatainkból kiindulva a következőképp határoztuk meg:

- az én feladatom a család számára az élelmiszerek beszerzése
- szeretek vásárolni
- új trendek megismerése céljából vásárolok
- ami tetszik, azt vásárlom
- a vásárlás számomra a változatosság keresése
- az otthonon kívüli társadalmi élmény
- a hasonló érdeklődésű emberekkel való találkozás lehetősége

Az eredmények alapján a leggyakoribb vásárlást kiváltó ok a család számára az élelmiszerek beszerzése (62 említés) volt, ezt követte az „ami megtetszik, azt vásárolok” lehetőség 31 említéssel, majd az új trendek megismerésének a lehetősége (29 említés).

1. ábra: Az okok említési sorrendje



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Megvizsgáltuk, hogy ezen okok említése, és az első táblázatban közölt demográfiai változók között hol, milyen esetben található statisztikailag szignifikáns összefüggés.

RQ1: Létezik-e valamilyen kapcsolat a vizsgált demográfiai változók és a felsorolt okok között?

H01: Nincs kapcsolat a demográfiai változók, és a választás oka között.

A nullhipotézist mindegyik esetben (az adatok jellegéből fakadóan) kereszttáblával, és annak igazoló statisztikájával vizsgáltuk. A kapott eredmények alapján az alábbi esetekben utasíthatjuk el a nullhipotézist, azaz fellelhető a kapcsolat, így a következő megállapításokat tehetjük a vizsgált mintára vonatkozóan:

- a szlovákiai kitöltők körében inkább jellemzőbb a család számára történő élelmiszer beszerzés, mint a magyarok esetében (64,4% – 41,4%; χ^2 : 6,226; Sig: 0,013)

- inkább a nők azok, akik a család számára történő élelmiszer beszerzést jelölték meg okként (nő: 64,4% – férfi: 34,1%; χ^2 : 10,113; Sig: 0,001)
- a magyarországiak nagyobb arányban jelölték meg azt az okot, hogy szeretnek vásárolni, mint a szlovákiaiak (magyar: 29,3% – szlovák: 11,9%; χ^2 : 5,460; Sig: 0,019)
- férfiak nagyobb arányban vásárolják meg azt, ami tetszik nekik, mint a nők (nő: 17,8% – férfi: 40,9%; χ^2 : 7,522; Sig: 0,006)
- az otthonon kívüli társadalmi élmény a magyarországiak számára inkább jelentkezik okként, mint Szlovákiában (magyar: 22,4% – szlovák: 3,4%; χ^2 : 9,471; Sig: 0,002)
- az otthonon kívüli társadalmi élmény az alapfokú végzettségűeknél inkább jelentkezik okként (33,3%), mint a középfokú (20,0%) vagy a felsőfokú végzettségűeknél (4,9%; χ^2 : 7,973; Sig: 0,019)
- A minta alacsony elemszáma miatt a keresztábrához tartozó várható értékek aránya meghaladta a kritikus értéket, de valószínűsíthető, hogy az elemszám növelésével a következő esetekben statisztikailag szignifikáns eredményeket kaphatunk:
- házasok esetében (a többi csoporthoz képest) több esetben került megjelölésre a család számára történő élelmiszer beszerzés, mint ok (70,8%)
- nyugdíjasok számára nagyobb hangsúllyal jelentkezik a vásárlás, mint változatosság keresése, mint a többi csoportnál (33,3%)

A COVID-19 tapasztalata arra kényszerítette a fogyasztókat, hogy újragondolják, hogyan, mit és hol vásárolnak, azt tapasztaltuk, hogy az élelmiszerek iránti érdeklődésük kiemelkedően magas. Törődnek azzal, hogy mit esznek, valamint inspirálódni is szeretnének, különösen, ha az egészséges lehetőségekről van szó. A járvánnyal kapcsolatosan kialakult helyzet fokozottabb figyelemre ösztönöz, a mentális egészség, a testi egészség előtérbe kerül. Napjainkra a nagy mértékű stressz és a mozgásszegény életmód a jellemző. Viszont egyre nő azon élelmiszerek száma a piacon, amelyek a kiváló élvezeti érték mellett még egy vagy több táplálkozásbiológiai előnnyel is rendelkeznek. Elmondhatjuk, hogy egyre fontosabb szerepet játszik az egészségre vonatkozó információk igénye (Szakály *et al.*, 2014). A jövőbeni marketing tevékenységekben ezt

mindenképpen ki kellene használni, bővebb adatokkal lehetne segíteni az egészségtudatos döntést, például a „természetes” hívószó erős hatást gyakorol a döntés során (Szűcs *et al.*, 2018).

Az online térben az információkeresés is több eszközt tartogat, mint a hagyományos bolti szituációban. Előnyt élveznek azok a vállalatok, amelyek képesek voltak egyik napról a másikra online üzletmenetre is átállni. A többi piaci szereplőnek is új értékesítési csatornákat kell találniuk, valamint a kommunikációs stratégiájukat is meg kell változtatniuk annak érdekében, hogy a fogyasztók a megváltozott körülmények között se távolodjanak el tőlük.

Kutatásunkban megvizsgáltuk, hogy a különböző vásárlói típusok közül mi volt a jellemző a megkérdezettek a vírushelyzet előtt. Itt maximum három válasz jelölésére volt lehetőség. A vizsgált vásárlói típusok: gyorsvásárló, kényelmes vásárló, az árra figyelő vásárló, helyi termékekre fókuszáló, egészséges termékekre fókuszáló. Összességében a válaszadók leginkább az egészséges termékekre fókuszálóként jellemezték magukat (44 fő), majd árra figyelőként (43 fő); kényelmesként (37 fő); gyorsként (36 fő) majd helyi termékekre fókuszálóként (19 fő). Ettől azonban kicsit eltérő arányokat találunk akkor, amikor figyelembe vesszük az említési sorrendeket is, amelyet a következő táblázat szemléltet.

Ha megnézzük, hogy ezeket a változókat hogyan jelölték be sorrendileg, a következő eredményeket kapjuk:

2. táblázat: Vásárlói típusok a vírushelyzet előtt (n=158 említések száma, db)

vásárlói típus	első hely	második hely	harmadik hely	összesen
gyorsvásárló	36			36
kényelmes vásárló	34	3		37
árra figyelő vásárló	25	15	3	43
helyi termékekre fókuszáló	6	11	2	19
egészséges termékekre fókuszáló	16	19	9	44

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Ezt követően megvizsgáltuk azt, hogy a különböző vásárlói típusok közül mi volt a jellemző a megkérdezettek a vírushelyzetet követően. Itt is maximum három válasz jelölésére volt lehetőség. A vizsgált vásárlói típusok ugyanazok voltak, mint a korábban ismertettek.

Ebben az esetben kicsit változott a sorrend. A megkérdezettek elsősorban gyorsvásárlónak tartják magunkat (62 említés), majd árra figyelő vásárlónak (42), egészséges termékekre fókuszálónak (39), kényelmesnek (23) és helyi termékekre fókuszálónak (21). Ha megnézzük, hogy ezeket a változókat hogyan jelölték be sorrendileg, a következő eredményeket kapjuk:

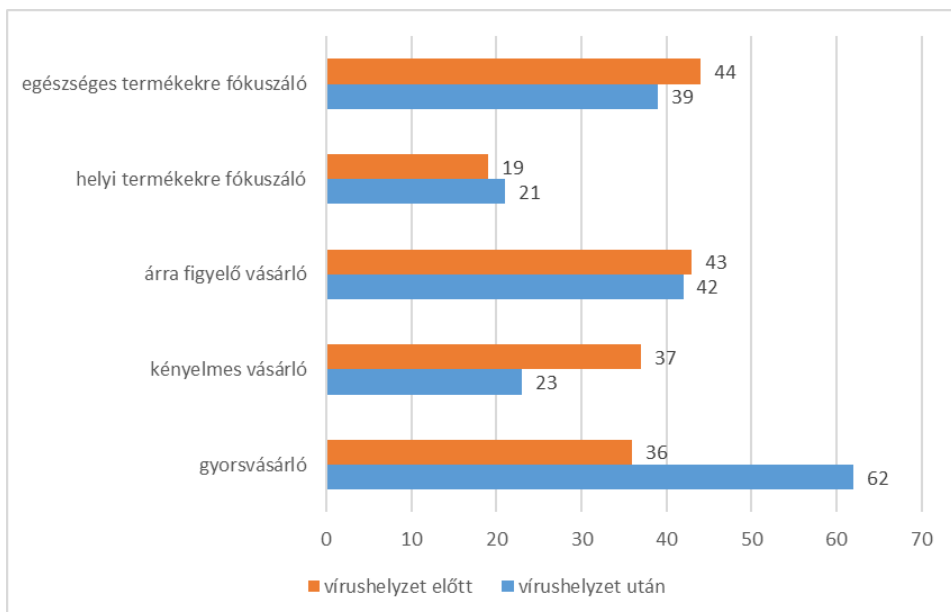
3. táblázat: Vásárlói típusok a vírushelyzetet követően (n=158, említések száma, db)

vásárlói típus	első hely	második hely	harmadik hely	összesen
gyorsvásárló	62			62
kényelmes vásárló	21	2		23
árra figyelő vásárló	13	27	2	42
helyi termékekre fókuszáló	8	9	4	21
egészséges termékekre fókuszáló	13	16	10	39

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Összehasonlítva a két adatsort, a következő eltéréseket figyelhetjük meg.

2. ábra: A vásárlói típusok vírushelyzet előtti és utáni összehasonlítása



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Bár felmérésünkben a korábbi, egészséges termékre való fókuszálás némileg vesztett a lendületéből, a gyorsvásárlói szerepkör jelent meg magasan a többi előtt. A legnagyobb vesztes ebben az esetben a kényelmes vásárló volt, viszont a kényelmes vásárlói típus még a pandémia alatt is megelőzte a helyi termékekre fókuszálót.

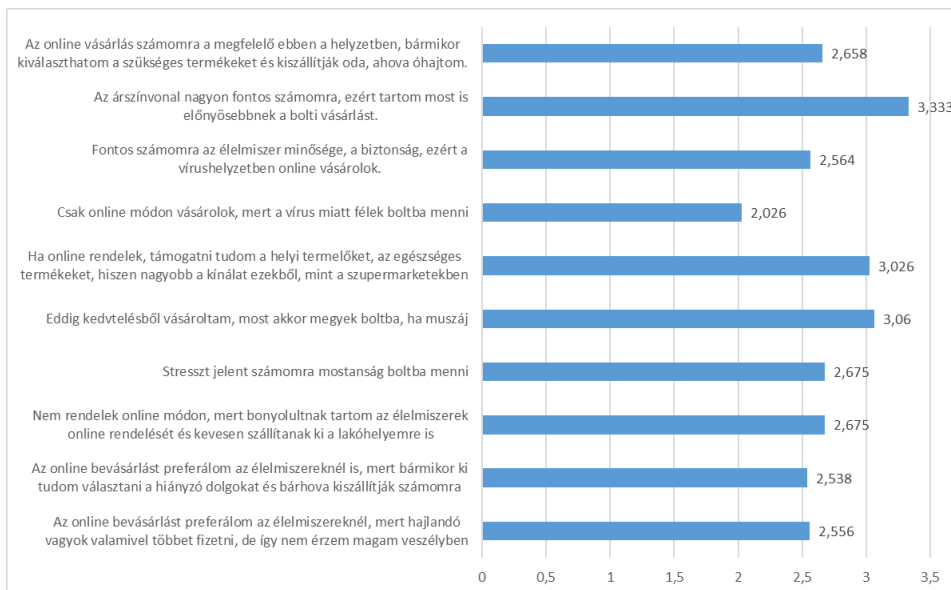
Megvizsgáltuk, hogy a különböző, online vásárlást leíró szituációkat hogyan kezelik a különböző csoportok. A felsorolt attitűdállításokat 5 fokozatú Likert skálán vizsgáltuk, 1 – egyáltalán nem értek egyet – 5 – teljes mértékig egyetértek végpontokkal.

A vizsgált változók a következők voltak:

- Az online bevásárlást preferálom az élelmiszerekénél, mert hajlandó vagyok valamivel többet fizetni, de így nem érzem magam veszélyben
- Az online bevásárlást preferálom az élelmiszerekénél is, mert bármikor ki tudom választani a hiányzó dolgokat és bárhova kiszállítják számomra
- Nem rendelek online módon, mert bonyolultnak tartom az élelmiszerek online rendelését és kevesen szállítanak ki a lakóhelyemre is
- Stresszt jelent számomra mostanság boltba menni
- Eddig kedvtelésből vásároltam, most akkor megyek boltba, ha muszáj
- Ha online rendelek, támogatni tudom a helyi termelőket, az egészséges termékeket, hiszen nagyobb a kínálat ezekből, mint a szupermarketekben
- Csak online módon vásárolok, mert a vírus miatt félek boltba menni
- Fontos számomra az élelmiszer minősége, a biztonság, ezért a vírushelyzetben online vásárolok.
- Az árszínvonal nagyon fontos számomra, ezért tartom most is előnyösebbnek a bolti vásárlást.
- Az online vásárlás számomra a megfelelő ebben a helyzetben, bármikor kiválaszthatom a szükséges termékeket és kiszállítják oda, ahova óhajtom.

A skálához tartozó Cronbach alfa értéke 0,787, tehát megfelel a skálával szembeni kritériumoknak. A teljes mintára vonatkoztatott átlagos értékeket a következő ábra szemlélteti.

3. ábra: Az online vásárlást leíró különböző szituációk megítélése



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az eredmények alapján látható, hogy az állítások elenyésző hányadánál értük el a semleges közeli állapotot, mindösszesen három változó esetében haladtuk meg azt (az árszínvonal nagyon fontos számomra, ezért tartom most is előnyösebbnek a bolti vásárlást; eddig kedvtelésből vásároltam, most akkor megyek boltba, ha muszáj; ha online termékek, támogatni tudom a helyi termelőket, az egészséges termékeket, hiszen nagyobb a kínálat ezekből, mint a szupermarketekben). Tehát összességében az általunk felsorakoztatott állításokkal inkább nem értettek egyet a válaszadók, vagy semleges véleményt formáltak. A statisztikai eltérések kimutatására az adatok jellegéből fakadóan a varianciaanalízis, annak igazoló statisztikája (F statisztika), valamint a kapcsolat erősségére szolgáló eta² volt megfelelő. Több változó esetén nem találtunk kapcsolatot (nem, végzettség, munkakör típusa).

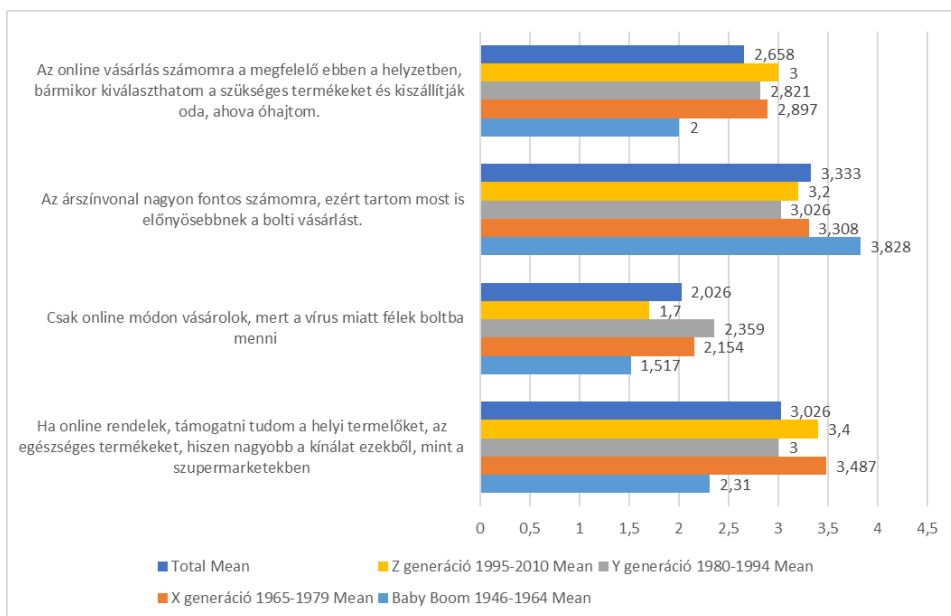
A kiemelhető, statisztikailag szignifikáns eredmények a következők voltak:

4. táblázat: A bolti és az online vásárlást leíró szituációk megítélése generációk alapján:

változó	BB	X	Y	Z
Ha online rendelek, támogatni tudom a helyi termelőket, az egészséges termékeket, hiszen nagyobb a kínálat ezekből, mint a szupermarketekben	2,31	3,487	3,000	3,4
Csak online módon vásárolok, mert a vírus miatt félek boltba menni	1,517	2,154	2,359	1,7
Az árszínvonal nagyon fontos számomra, ezért tartom most is előnyösebbnek a bolti vásárlást.	3,828	3,308	3,026	3,2
Az online vásárlás számomra a megfelelő ebben a helyzetben, bármikor kiválaszthatom a szükséges termékeket és kiszállítják oda, ahova óhajtom.	2	2,897	2,821	3

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

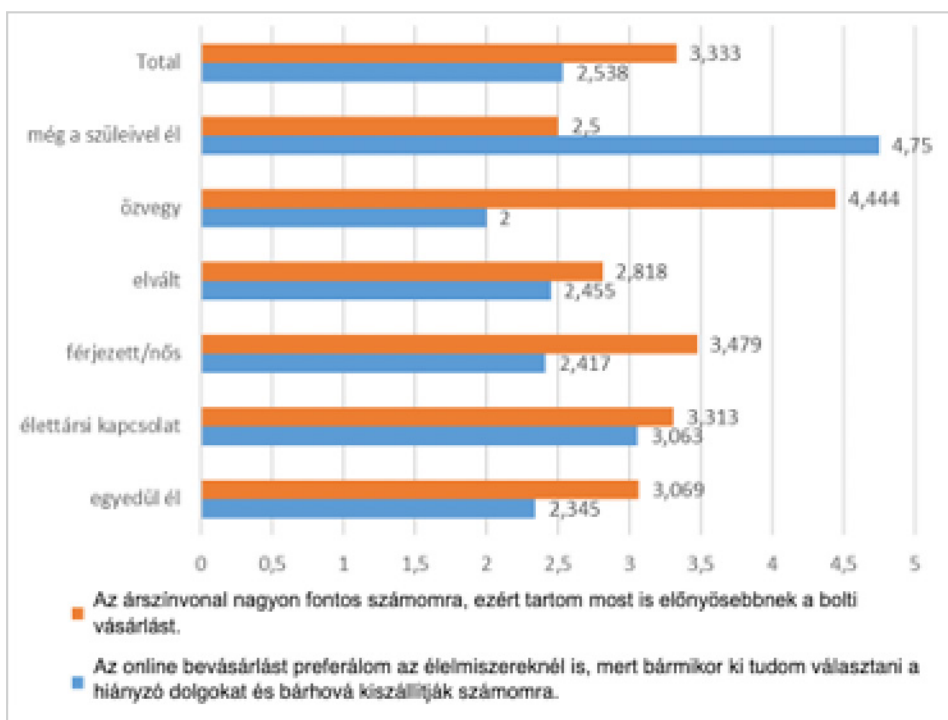
4. ábra: Az állítások és az alapvető demográfiai változók közötti kapcsolat összehasonlítása



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Ebben az esetben látszik, hogy az online vásárlás választása amiatt, mert idő- és helyfüggetlennek tekinthető a Baby Boom generáció számára nem jellemző, míg a többi csoport közelebb áll a semleges állapothoz (Z generáció el is éri azt). Azaz ez alapján a legidősebb generáció ezzel kapcsolatban elutasítóbb. Az árszínvonal viszont pont nekik a legfontosabb, amely miatt kockáztatnak, és inkább a bolti vásárlás mellett döntenek. Ez a többi csoport esetében továbbra is semlegeshez közeli állapotot jelent. Online vásárlás a vírustól való félelem miatt nem jellemző a Baby Boom és a Z generáció tagjaira (feltételezhetően a BB generációnál az online vásárláson, míg a Z generációnál a félelmen volt a hangsúly); míg az online rendelés nyújtotta támogatási lehetőség a helyi termelők számára leginkább az X és a Z generáció esetében jelentkezik.

5. ábra: Családi állapot alapján fellelhető eltérések

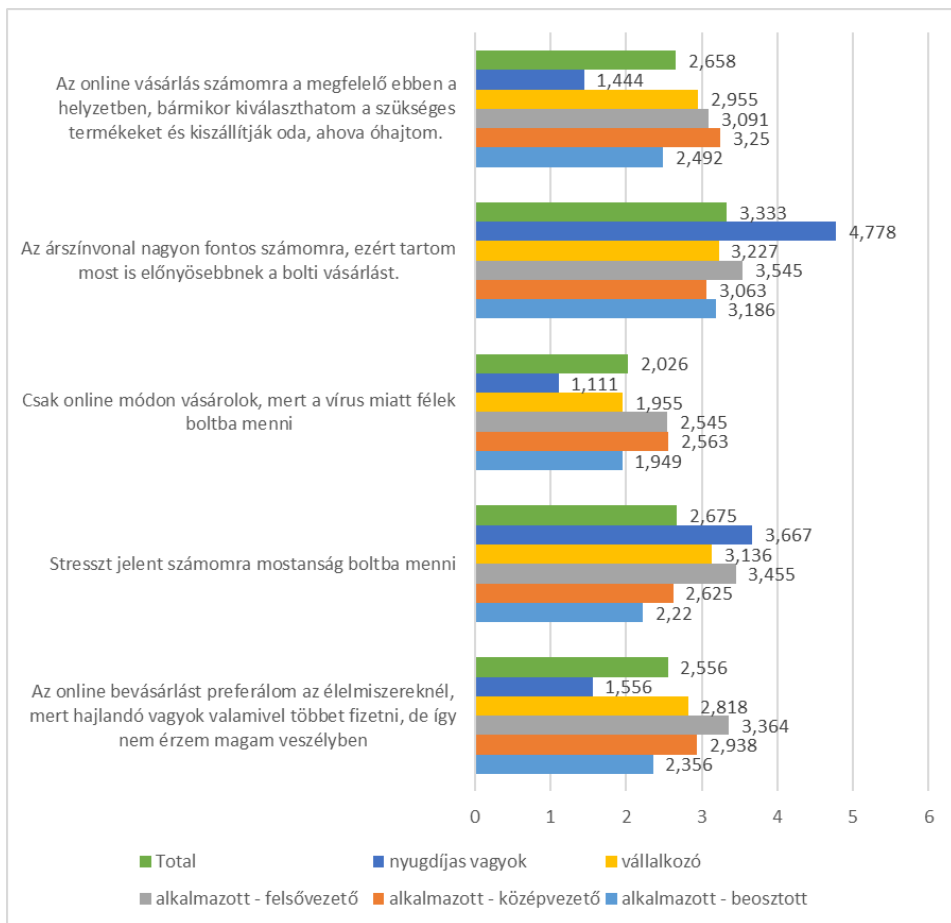


Forrás: Szerzők saját szerkesztése

Családi állapot kapcsán két esetben találtunk statisztikailag igazolható eltérést az adott mintában. Az online vásárlás választása kényelmi okokból a még szüleivel élő megkérdezetteknél volt a legjellemzőbb, míg a legalacsonyabb értéket az özvegy megkérdezetteknél kapunk. Ugyanakkor

az árszínvonal fontosságát vizsgáló kérdésben ennek ellenkezője volt igaz, ez a legjellemzőbb az özvegyekre volt, míg legkevésbé a szüleivel együtt élő csoportban.

6. ábra: Betöltött pozíció alapján található szignifikáns eltérések



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A válaszadók betöltött pozíciója kapcsán öt esetben találtunk statisztikailag szignifikáns eltérést. Az online vásárlás kényelmi szempontból legkevésbé a nyugdíjasokra jellemző, leginkább a középvezetők értettek vele egyet. Az árszínvonal fontossága a nyugdíjasoknál kiemelkedő, míg a többiek esetében a semlegeshez közeli állapotot találhatjuk. Az online vásárlás a vírus miatt legkevésbé a nyugdíjasokra jellemző, de itt is inkább a vírus miatti félelem az, ami miatt egyet nem értés alakult ki a megkérdezetteknel, tehát az oksági kapcsolat vizsgálata egy további kutatási irányként

jelentkezhet. A stressz ugyanakkor jelentkezik a nyugdíjasoknál, míg a beosztottaknál ez inkább nem jellemző. Az online vásárlás biztonságérzet miatt a felsővezetőkre inkább jellemző, míg a többi csoportnál semlegeshez közeli, vagy annál alacsonyabb állapot látható.

5. Összegzés:

Tanulmányunk célja az élelmiszer-vásárlási szokások pandémiás helyzetben való megváltozásának a feltérképezése volt. Elmondhatjuk, hogy az online élelmiszer-vásárlás olyan általános trend, amely mindkét régióban fellelhető, ezt a pandémiás helyzet némileg tovább fokozta.

A fogyasztók az egészségügyi előírásokat betartva már valamivel kisebb mértékben családi program jelleggel jártak üzletekbe, többen átruházták ezt a feladatot egy konkrét családtagjukra. Sokan csökkentették az élelmiszervásárlás gyakoriságát, és igyekeztek gyorsan és hatékonyan vásárolni. Több ember több csomagolt élelmiszert vásárolt. Kutatásunkban érzékelhető volt a pánikvásárlás jelenléte is, valamint a vírushelyzet alatti kevesebb alkalommal történő bolti vásárlás, amely némi racionalitást tükrözött. Ugyanakkor az is kiderült, hogy az online élelmiszervásárlás még nem vált általánosan elterjedté, a magyar, valamint a szlovák lakosság továbbra is ragaszkodik a bolti vásárláshoz. A vírushelyzet alatti élelmiszerek vásárlási szokások változásának vizsgálatakor kutatásunk során azt tapasztaltuk, hogy a vizsgált minta alapján az esetek 44,4%-ban nem változott semmi. Az élelmiszerek vásárlásával kapcsolatos megszokott rutin, vagy az előnyös ár valószínűleg magasabb jelentőségű, mint a boltba járással kapcsolatosan a vírustól, illetve annak hatásaitól való félelem. 25,6%-a kevesebb alkalommal, de többet vesz, tehát a pánikvásárlás, a tartalékok kialakításának trendje is érezhető volt felmérésünkben, valamint a vírushelyzet alatti kevesebb alkalommal történő bolti vásárlás némi racionalitást is tükrözött. A felmérésben résztvevők 12% választja a hibrid megoldást, tehát a bolti vásárlás mellett már online is rendel élelmiszert, 9,4% állt rá az élelmiszerek online vásárlásra, míg 8,5% átadta a vásárlási feladatokat valamelyik családtagjának.

Az élelmiszer-vásárlók tehát nem hagyják el a boltokat, bár a világjárvány tagadhatatlanul a digitális vásárlás felé terelte őket. Egyértelmű, hogy a fogyasztók inkább a könnyebbség és kényelem, semmint a biztonsági okok miatt használják majd továbbra is az online módszereket, amelyek valószínűleg eredetileg oda vezették őket. A hűségprogramok is nagy

hatással bírhatnak. Felmérésünkben az árra történő fókuszálás is érezhető volt, előtérbe került a pandémia hatásaival kapcsolatosan, az online vásárlást is kedvezően befolyásolhatják a hűségprogramok pénzügyi ösztönzői. Ahogy a világjárvány új szakaszába lépünk, a hagyományos, valamint az internetes élelmiszer-vásárlási csatornák továbbra is jelentősek maradnak, viszont az is, hogy a fogyasztók egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a termékek elérhetőségére, az alacsony árakra, az akciókra, akár az üzletben, akár online vásárolnak.

Bár az empirikus részben nem ezekre a kérdésekre fókuszáltunk, kutatásunk választ adott a következőkre is. Általánosságban elmondhatjuk, hogy az online élelmiszervásárlók nagyobb valószínűséggel használnak mobileszközöket, mint laptopot a rendelés leadásához, illetve több eszközzel párhuzamosan teszik ezt. A mobileszközök széles körű használata a fizetési módok tökéletesítését, valamint virtuális élmény biztosító, de mégis egyszerű, áttekinthető, funkcionális oldalak létrehozását igényli. Fontos tudatosítani, hogy az online térben a versenytárs csupán egy kattintásra van.

Elengedhetetlen, hogy az élelmiszer kereskedő, a marketing tanácsadó megértse, hogy mit értékelnek, mit szeretnének a fogyasztók, legyen szó kényelemtől, az ételek szeretetéről, a tudatosságról az élelmiszerek eredeténél ismeretéről vagy megfelelő árról, illetve a helyi közösséghez való kötődésről. Át kell értékelní, hogyan lehet olyan termékeket, szolgáltatást nyújtani a fogyasztó számára, amelyek egyszerűvé, gyorsabbá, érdekessé teszik a vásárlás folyamatát. A marketing tanácsadókkal megvalósított mélyinterjúink azt mutatják, hogy akár a bolti, akár az online vásárlók új termékekkel, szolgáltatásokkal szeretnének inspirálódni és fontos számukra az egészséges étkezési megoldások ismerete. Az üzletek magasabb célt, a kiskereskedelmi tranzakción túl is szolgálnak. A fogyasztók nyitottak a friss ötletekre – legyen szó akár főzőtanfolyamokról, akár különleges étkeztetésről. Rendkívül látogatottnak bizonyultak a táplálkozásáról szóló rövid videók közzé tétele. A termék származás helye, valamint termesztési mód magyarázata is több esetben fontosnak minősült. Új gondolkodásmóddal próbálják élnékiteni a fogyasztói élményt, újfajta vásárlói közösségeket próbálnak létrehozni. Az Accenture kutatása értelmében a világjárvány egyik következménye az volt, hogy az emberek újra összekapcsolódtak a helyi közösségükkel. E felmérés szerint a vásárlók hatalmas többsége (85%) tudni akarja, hogy az élelmiszerbolt vagy az internetes árusító vajon hozzájárul-e a helyi termelők, helyi közösségek támogatásá-

hoz. A vásárlók közel fele (47%) azt állítja, hogy részt venne egy élelmiszerbolt hűségprogramjában, ha az nagyobb hangsúlyt fektetnének a helyi termékekre és kínálatra (Accenture, 2021). Többen olyan kiskereskedőre váltanának, aki előtérbe helyezi a fenntarthatóság fontosságát is. A vállalkozásoknak meg kell érteniük, hogy a fogyasztók élelmiszer-pazarlás- a műanyag és a csomagolás -, vagy az élelmiszer-kilométerek csökkentése iránti igénye egyre meghatározóbb. Elmondhatjuk, hogy a személyre szabott ügyfélművelés kerül előtérbe az élelmiszervásárlásnál is. A fogyasztók nem egyetlen homogén, hanem eltérő attitűd alapú szegmensek, döntéseikben eltérő attitűdfaktorok játszanak fontos szerepet, ezért szegmensenként eltérő marketingkommunikációs üzenetek lehetnek hatásosak. Az egyes vállalkozásoknak fel kell térképezniük a fogyasztók aktuális szükségleteit, motivációit, a megváltozott értékrendszerét, az új működésmódját, majd az aktuális fogyasztói trendek feltérképezése után kell több esetben felülvizsgálni vagy átalakítani az eddigi üzleti modelljüket. Egyre fontosabbá válik az adatelemzés, a személyre szabott üzenet, a személyre szabott kínálat kialakítása. Még a vezető élelmiszerboltoknál is mindenképp előny a választási lehetőség biztosítása a vásárlás helyére vonatkozóan, azaz, hogy miként, boltban vagy online kívánnak-e vásárolni az ügyfelek. Az online rendeléseket összeállító pick-up pontokként is üzemelő vállalkozások vagy az ebbe az irányba történő fókuszálás is megfelelőnek bizonyulhat.

Érdekes kérdés lehet, hogy a járványhelyzet és az így kialakult körülmények hosszútávon hogyan alakítják át a hagyományos boltválasztási és boltlátogatási szokásokat.

Valószínűleg a legnagyobb előnyt azok a vállalatok fogják megszerezni, amelyek elnyerik a fogyasztók bizalmát, nem sajnálják a zökkenőmentes vásárlási élmény eléréséhez szükséges befektetést, prioritásként kezelik a fogyasztók egészségét, biztonságát és az árpolitikát is megfelelően kezelik.

6. Szakirodalmi források a 3. fejezethez

Accenture (2021) Retail consumers seek a different grocery experience
Accenture <https://www.accenture.com/us-en/insights/retail/grocery-experience>

Acosta (2021) New Acosta Report Explores the Current and Future Growth of Online Grocery Shopping, <https://www.acosta.com/news/new-acosta-report-explores-the-current-and-future-growth-of-online-grocery-shopping>

Csizmadia P. – Illésy M. (2020) A nagy leállás: a magyar munkahelyek közel fele került veszélybe https://szociologia.tk.hu/uploads/files/Csizmadia-Illessy_A_virus_es_a_munka-F.pdf

Fehér, A., Soós, M., Szakály, Z. (2014). The Hungarian Journal of Nutrition Marketing Az élelmiszer-fogyasztói magatartás vizsgálata online környezetben: létezik-e hazánkban digitális élelmiszerfogyasztó? I. (1-2).

Gönczi K. & Hlédik E. (2020). Online vásárlási folyamat hatékonyságának növelése – két webáruház használhatóságának összehasonlítása szemmozgáskövetéssel. Vezetéstudomány, 51(3), 56-66. DOI:10.14267/VEZTUD.2020.03.06

Haubl, G., & Trifts, V. (2000. február 1.) Consumer Decision Making in Online Shopping Environments: The Effects of Interactive Decision Aids. Marketing Science, 19(1):421. <https://doi.org/10.1287/mksc.19.1.4.15178>

Hofmeister-Tóth Á. (2003) Fogyasztói magatartás. Aula Kiadó Kft., Budapest.

<https://advisory.kpmg.us/articles/2020/covid-19-grocery-eating-habits-survey.html>

<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/01/customer-first-insights-grocery-retail.html>

<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/how%20covid%2019%20is%20changing%20consumer%20behavior%20now%20and%20forever/how-covid-19-is-changing-consumer-behavior-now-and-forever.pdf>

<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/a-global-view-of-how-consumer-behavior-is-changing-amid-covid-19>

Ipsos (2020. április 8.) Elérhető a válság hatásait fogyasztói szempontból vizsgáló kutatássorozat első heti riportja, <https://www.ipsos.com/hu-hu/elerteto-valsag-hatasait-fogyaszttoi-szemponthol-vizsgalo-kutatassorozat-elso-heti-riportja>

Józsa, L. (2000) Marketing. Veszprémi Egyetemi Kiadó.

Kotler P., Keller K. L. (2006) Marketingmenedzsment, Akadémiai Kiadó.

KPMG (2020) Customer-first-insights-grocery-retail

KPMG (2020) When luck is not a strategy: 2020 Consumer pulse grocery report, <https://advisory.kpmg.us/articles/2020/covid-19-grocery-eating-habits-survey.html>

KSH (2018) Digitális gazdaság és társadalom, <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/ikt/ikt18.pdf>

Kurucz I. (2009) Utazást a hálón, kenyeret a sarki boltban vásárolnak az internetezők. <http://nrc.hu/kutatas/>

Lehota J. (2001) Marketingkutatás az agrárgazdaságban, Mezőgazda Kiadó.

McKinsey (2020. június) How Covid is changing consumer behaviour

McKinsey (2020. október 26.) Consumer sentiment evolves as the next "normal" approaches,

Poór, J., et al., (2020): Koronavírus-válság kihívások és HR-válaszok Magyarország. Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ.

PWC (2020) Evolving priorities, COVID 19 rapidly reshapes consumer behavior, <https://www.pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/library/covid-19-consumer-behavior-survey.html>

Soós G., (2020) Az élelmiszer-fogyasztói szokások változásaa COVID-19 vírus megjelenéséhez kapcsolódóan Magyarországon, Marketing menedzsment, 3, 15-26, DOI: 10.15170/MM.2020.54.03.02

Soós G., Biacs P., Kiss A. (2013). Fogyasztói attitűdök a funkcionális élelmiszerfogyasztás területén", Élelmiszer, táplálkozás és marketing 9(1), 13-21.

Szakály S. (2004) Táplálkozási dilemmák és az élelmiszerek fejlesztésének világstratégiai irányai. In: Élelmiszer, Táplálkozás és Marketing. 1 (1-2) 15-24.

Szakály Z. (2011) Táplálkozásmarketing. Mezőgazda Kiadó, Budapest.

Szakály, Z. (2009) Egészségmagatartás és funkcionális élelmiszerek: hogyan vélekednek a hazai fogyasztók? Élelmiszer, Táplálkozás és Marketing ,6. (1-2) 9-18.

Szakály, Z. – Kiss, M. – Jasák, H. (2014) Funkcionális élelmiszerek, fogyasztói attitűdök és személyre szabott táplálkozás. Táplálkozásmarketing. 1 (1-2) 3-17. DOI: 10.20494/TM/1/1-2/1

Szakály, Z. (2008) Trendek és tendenciák a funkcionális élelmiszerek piacán: Mit vár el a hazai fogyasztó? Élelmiszer, Táplálkozás és Marketing, 5. (2-3), 3-11.

Szakály, Z., Kontor, E., Kovács, S., Popp, J., Pető, K. and Polereczki, Zs. (2018) Adaptation of the Food Choice Questionnaire: the case of Hungary, British Food Journal, 120(7), 1474-1488, DOI 10.1108/BFJ-07-2017-0404

Szakály, Z., Popp, J., Kontor, E., Kovács, S., Pető, K. and Jasák, H. (2017) Attitudes of the Lifestyle of Health and Sustainability Segment in Hungary”, Sustainability, 9(10), 1763, DOI:10.3390/su9101763

Szűcs V., Szabó E., Tarcea, M., Guerrero, L., Bánáti D. (2018) Élelmiszeripari adalékanyagok szerepe a vásárlási döntésekben conjoint vizsgálatok alapján, Marketing & Menedzsment. 52(2), 69-84.

Törőcsik M. (2016) A fogyasztói magatartás új tendenciái Vezetéstudomány, 7, 19-25.

4. FEJEZETT: EGY KKV COVID KUTATÁS MARGÓJÁRA (FELMÉRÉS TANULSÁGAI ÉS PROBLÉMAMEGOLDÓ EREDMÉNYEI)

NOSZKAY ERZSÉBET

CSc habil, egyetemi m. tanár
Metropolitan Egyetem, Menedzsment Intézet
nomenb@t-online.hu

Absztrakt

A COVID okozta világjárványtól egyik pillanatról a másikra mindenki élete a feje tetejére állt! Felbolydult a világ, sok cég jutott a teljes ellehetetlenülés helyzetébe. Ugyanakkor új kihívások is keletkeztek.

Az ezekből fakadó sokféle hatás, alkalmazkodásra, megváltozó szemléletre, sőt digitalizációs megoldásokra is kényszerítette a cégeket. A megváltozott helyzetben merőben új, más alkalmazkodási stratégiák születtek! Értékké vált a kreativitás, az intuícióból fakadó innováció, a tervezés, digitalizáció, a virtuális világban való gyors eligazodás. Jelen munkámban egy olyan, a járvány első évében (2020 márciusában) meg kezdett (és azóta is folytatott) KKV kutatás eredményeiről szól, amely során azt tettük vizsgálatunk tárgyává, hogy a komfort fokozatából kikökkentett, szorongatott helyzetekbe jutott cégek milyen válaszokat adtak a kihívásokra (stratégiákkal, tervekkel, digitalizációs megoldásokkal, stb.), s igyekeztek felszínen maradni a járvány első időszakában, majd később a további szakaszokban.

Vizsgálati módszer: mélyinterjúk a járvány első hónapjaitól 2021 decemberéig (összesen 82 cég) az ország különböző régióiból. A kiválasztás kritériuma: különösen veszélyeztetett ágazatba tartozók, új megoldásokat/innovatív/kreatív kiutakat választók, a tudás-, és tudástőke tényezőire fokozottabban támaszkodó cégek.

Kulcsszavak: „COVID-stratégiák”, értékteremtő tudás, pandémia, diszruptív innovációk

1. Előzmények – Pánik a pandémia kezdetén

A pandémia kipenderített mindent és mindenkit a komfortzónájából. A vállalkozások számára bénultságot okozó korlátozások, határázarak, korlátozásra kényszerült szolgáltatások, a veszélyes egészségügyi helyzet, a fenyegető körülmények mindent megváltoztattak. Ez a katasztrófa – hatás merőben új körülményeket teremtve, rendkívüli alkalmazkodásra kényszerítette a cégeket. (pl. a kijárási korlátozás, a szociális távolságtartás, bizonyos cégek bezárása, az idős emberek különleges védelme mind behatárolta, nem csak a magánemberek, de a cégek között, sőt a cégeken belül is a kapcsolattartás különféle formáit). Szinte egyetlen hét alatt nem csak „bevezetette” az olyan munkahelyeken a *Home office* -t – ahol eddig még a részleges és kivételes munkakörökben távmunkát is teljesen elképzelhetetlennek tartották – de általános és kiterjesztett megoldássá „tette” azt.

Ez a rendkívüli helyzet, mint oktató – kutatót (de aki tanácsadási tevékenységet is folytat), nyilvánvalóan arra készítetett, hogy már az első időktől fogva vizsgáljam milyen hatást gyakorol a KKV-kra, ki, melyik cég és tulajdonosa (tulajdonosai), miképp reagál a hirtelen rájuk szakadó katasztrófális helyzetre, milyen módon igyekszik kivédeni a fenyegetőségeket.

Így tehát a 2020-ban megkezdett kutatás céljaként az került meghatározásra, hogy vajon egy ilyen, mindent felforgató sokkhatásra, és vélhetően nem rövid idő alatt elhárítható, igen nehezen kezelhető helyzetre, milyen stratégiákkal, attitűdökkel reagálnak a hazai KKV-k.

1.1. Hipotézisek

Az alábbiakban bemutatjuk az általunk megfogalmazott hipotéziseket:

- Az egyik feltételezésem szerint a kisebb mikro cégek bénultsága olyan hosszú ideig fog tartani, hogy utána már nehéz lesz megfelelő életben maradási stratégiát találni.
- Azon kis cégek között, amelyek mégis időben képesek reagálni („kapcsolni”), valószínűsíthető, hogy kevés lesz arányaiban a családi cég, hiszen nem elég, hogy általában „konzervatívak”, de épp napjainkban a többségük még generációváltással is küzdenek. Mivel a járvány, inkább az idősebb generációt veszélyezteti, így az átadás előtt, vagy éppen az átadási folyamatban lévő – mozgásukban inkább korlátozott és a digitális technikákban kevésbé jártas – idős

alapítók cégei, a járvány okozta „beszorítottságuk” okán nehezen, vagy éppen csak a „vegetálás” szintjén maradnak fenn.

- A kreatívabb, innovatívabb megoldásokkal bíró, a gyorsabb reagálású, s a továbbiakban is jól prosperáló cégek zöme, a különféle tényezőkkel jobban ellátott középcégek körében lesznek inkább fellelhetők.

A vizsgálati módszert tekintve az esetfeldolgozás megoldását választottam, mélyinterjú módszer segítségével (2020. első félévben 35 cég és 2020. második félévben 30 cég bevonásával, majd a 2021 év végéig még további 17 céget is sikerült felmérni).

1.2. Cégek kiválasztásának kritériumai

A legfontosabb kritériumok a következők:

- különösen veszélyeztetett ágazatba tartozók,
- új megoldásokat/innovatív/kreatív kiutakat választó cégek,
- tudás- és tudástőke tényezőikre fokozottabban támaszkodó cégek.

A felmérés félig strukturált interjú módszerével történt. A vonatkozó felmérések célzottan kiválasztott cégekre irányultak, az előbbieken megjelölt kritériumok szerint. (Noha nem tekinthető a felmérésben szereplő cégek köre reprezentatívnak, előnye mégis az, hogy az ország legkülönbözőbb régióiból kerültek ki a feldolgozott esetek, így tulajdonképp valamiféle országos keresztmetszetet láttatnak.) A felmérés a második félévben már többségében, de a későbbiekben is – a járványra való tekintettel – nem személyes találkozás útján, hanem valamilyen online csatorna (pl. kisebb esetben telefonon, többségükben Zoom, Microsoft Teams, Skype, stb.) segítségével történt.

2020 márciusától 2020 decemberéig tartó COVID-19 időszakot három szakaszra lehet bontani. A szakaszok, ha időben nem is konkrét „dátumhoz” köthetők, elég jól elhatárolhatók, bizonyos jellegzetességek alapján. A harmadik időszak után úgy tűnik érdemes volt tovább folytatnunk a felmérést, hiszen a járvány, sajnos még most is velünk van. Így 2021 januárjában újból folytattuk (ezt én negyedik szakasznak nevezném) – és még most sem hagytuk abba az érdekesebb esetek felkutatását. A 2021 év esetei még a teljességükben még nem kerültek, nem is kerülhettek, teljes feldolgozásra, de a jellegzetességek már jól láthatók.

2. Első szakasz (Covid-19 – maga a sokkhatás...)

Ki korán kapcsolt, ki később... – de előbb, vagy utóbb mindenkinek, egyéneknek, családoknak, hivataloknak, oktatási rendszereknek, cégeknek rá kellett ébredniük, ahogy eddig volt, már nem mehet úgy tovább. A cégeknek a súlyos hatású járványra, annak minden sokkoló hatására célszerű volt felkészülni (PWC 2020). A komfortzónájukból kibillentve, volt, akinél ez hosszabb ideig teljes bénultságot okozott, másokat egyfajta reagálásra készítetett. Elgondolkodtató kérdéskörként veti fel ezen időszak kapcsán Mihályi – Szelényi szerzőpáros, akik a bénultság háttereként tételezik, hogy ez akár egyfajta morális pánik-reakciónak is értelmezhető (Szelényi *et al.*, 2020).

Az is figyelemre méltó, hogy a teljes megrendülést követően viszonylag rövid idő, alig egy-két hét után új jelenségeknek is lehettünk szemtanúi. Ezek nyomán nem csak azt figyelhettük meg, hogy az emberi szolidaritás és összefogás mekkora erővel bír, hogy a segítő és gyógyító hivatások különösképp felértékelődnek, az oktatási rendszernek mekkora szerepe van, de azt is, hogy az emberi leleményesség és kreativitás, ha előhívja a szükség, akár csodákra képes. Természetesen a különféle ágazatba tartozó, eltérő nagyságrendű – meghatározóan a hazai KKV körbe tartozó – cégek igencsak eltérő reakcióit tapasztalhattuk.

A cégeknek rá kellett döbbsen, hogy pl. az előző évben elkészített üzleti terveivel (már aki készített ilyet), üzleti számaival nem mennek immár semmire, mivel az új, soktényezős, ismeretlen és szokatlan változások és változók mindent felülírtak (Zsoldos, 2020). Teljes újratervezés, az adott helyzetnek megfelelő végig gondolása a várható, jövőbeli dolgoknak (Micic *et al.*, 2020),- ez vált szükségessé. Így olyan akcióterveket/válságforgatókönyveket kellett szükségszerűen kidolgozni, amelyek néhány nagyon fontos szempontot mérlegeltek, így:

- a szinte naponta módosuló és sok esetben ismeretlen változókat és változásokat „meglátni”, érzékelni, ráérezni nélkülözhetetlen;
- a járvány miatti és a védekezést szolgáló kormányzati intézkedéseket betartani;
- a különféle külső és belső érintettekkel történő kommunikáció folytonosságát biztosító megoldásokat bevetni.

A fentiek közül, különösen az utóbbi, sok cégen belül olyan komoly kihívást jelentett, ami az eddigi versenyhelyzetüket is felülírta. Azok a cégek,

amelyek ezeknek a digitális és informatikai tudásoknak, eszközöknek és technikáknak a birtokában voltak –és használatuk hozzátartozott megelőzőleg is a hétköznapijukhoz – könnyebben alkalmazkodtak, mint azoknak, akik, épp ebben a szituációban, kapkodva kezdtek el épp csak megvásárolni, ill. használni.

Különösképp gondot tudott okozni ez utóbbi a digitális világgal későn ismerkedőknek, a Home office megszervezése, abba való betanulás.

Az első szakasz, amely leginkább a különféle, sokszor pánikreakciókkal volt jellemezhető. Így különösképp, meglepő, de viszonylag rövid időre okozott a felmért cégek körében „bénultságot”. Relatív rövid, néhány hét (márc. 15. és kb. május első napjai közötti időszak) után a cégreakciókból/ cégstratégiákból olyan izgalmas minták rajzolódtak ki, amelyek bizonyos kérdéseket az előző, járvány előtti helyzethez képest teljesen új megvilágításba helyeztek, árnyaltabbá tettek.

A továbbiakban (ld. ún. 2. szakaszt) azt kísérem meg bemutatni, hogy melyek azok, a többé-kevésbé beazonosítható stratégiák, amelyek a megfigyelt/megkérdezett cégek eseteiből – mint kvázi tipikusak – kirajzolódni látszódtak.

3. Vírus okozta második szakasz – a „háborús” sokkhatásra válasz: „hadműveleti” cégstratégiák

A cégreakciók – amelyeket sikerült megismernünk – igen eltérőek voltak. Igaz, az első hetek szinte minden céget és embert megdermesztettek, majd utána a többségénél elemi erővel tört elő az „életösztön”, az életben maradásra való törekvés. Az más kérdés, hogy maguk a járványkörülmények egyáltalán melyik cégnek, és munkatársainak, vezetőinek milyen mozgásteret hagytak. Hiszen, voltak olyan ágazatok, ahol maga a személyek és logisztikai műveletek mozgáskorlátozása – legalábbis a járvány kitörésének kezdeti idejében – teljes ellehetetlenülést okozott az ágazat szereplői számára. A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara április közepén (egy hónappal a járvány kitörése után) a budapesti cégek körében végzett reprezentatív felmérése (BKIK, 2020) szerint: „A válság a vállalkozások túlnyomó többségére negatív hatással volt. A legsúlyosabban érintett gazdasági ágazatok a szállás/turizmus (ld. pl. Baranyai 2020.), a személyszállítás/taxi, a ruha-, textil-, bőripari és művészi kézműves osztály, a szépségipar, a művészet /szórakoztatás/ kultúra/sport/szabadidő és a gépipar voltak.” (Trend International Kft.

2020:5). E felmérés szerint a mintában szereplő budapesti cégek (3440 cég vett részt) összességében 93%-a mondta azt, hogy a cégüket a járvány okozta válság súlyosan érintette. Azonban nem mindegy, hogy kit milyen mértékben: 20% szerint nagyon súlyos, szinte visszafordíthatatlan károkat okozott, 48% súlyos károkat ítélt a cég életében, míg 25%-uk mérsékelt károkról tett említést. A visszafordíthatatlan károkról a szállás, turizmus és vendéglátásban, az egészségügyi szolgáltatásokban, a szépségiparban, a művészeti, sport és szórakoztató ipari cégek, a járműiparhoz kapcsolódó szolgáltatások, a közlekedés, személyszállítás, és taxis vállalkozások, a bőr, textil és egyéb művészi kézműves cégek, és a gyakorlattal összefüggő szakképzéssel foglalkozó cégek számoltak be. Gyakorlatilag a főváros területén egyetlen cég sem maradt ki a negatív hatásokból. Vélhető volt, hogy akkor vidéken is legalább ilyen kedvezőtlen, ha nem rosszabb hatást váltott ki a járvány.

Az előbbi eredmény is nyomatékosította a kutatási célunkat, miszerint érdemes közelebbről megvizsgálni, milyen túlélési stratégiákkal próbálnak a KKV körbe tartozó cégek operálni. Tény azonban, hogy csak azokról a cégekről van szó, amelyek nem az abszolút passzivitást választották. (Például így nem jöhetek számításba, akik szüneteltették a cég működését, vagy munkatársaikat szabadságra küldték, stb.).

Sajnos nem kevés cég volt az, akinek semmilyen tartaléka, sem ötlete, de akarata sem volt, kvázi „megadták” magukat, vagyis még elemi szándékot sem mutattak a cselekvésre, megszüntették és/vagy felszámolták a tevékenységüket.

Külön nehézséget jelentett az is, hogy a generációváltásban érintett cégek alapító tulajdonosai/vezetői koruknál fogva a járvány által fokozottan veszélyeztetettként még inkább mozgásukban korlátozottak voltak, mint a más korosztályba tartozó cégvezetők/tulajdonosok. Emiatt a veszélyeztetett cégvezetők/tulajdonosok közül, sokan arra kényszerültek, hogy olyan kompetenciákat, amelyeket eddig „abszolút” nem, vagy nem szívesen adtak ki a kezükből, jelen körülmények között a potenciális örökösrre, vagy cégük régi és megbízható munkatársára bízzanak. Ennek következményeképp az átörökítési folyamatban elindult egy, olyan „hallgatólagos” átadási folyamat, amelyet a generációváltási folyamatban az üzleti szocializációként szoktunk emlegetni, és amely az átörökítés egyik lényeges mozzanata. Az igazán izgalmas jelenség ebben épp az, hogy a „békeidőben” ez utóbbit szokták – tanácsadói munkánk során – a cégpартnerek a legkevésbé tolerálni, de most a beszűkült feltételek

miatt inkább segítő, mintsem hátráltató módon próbáltak együttműködni. Persze, egy ilyen jelenség kapcsán ne legyenek illúzióink, itt is a szükség a fő motivációs erő, hiszen az ilyen „megértő” együttműködő, elfogadó magatartás mögött a saját továbbműködés, sokszor egyetlen lehetősége állt, akár beszállítói, akár vevői körök megtartásáról, vagy valamilyen bevételi lehetőségről is legyen szó. Bár, a szóban forgó helyzeteket a kényszer szülte, de a közös érdek mindent egybevetve, olyan „ködőanyag” bizonyult, amiben az egyik fontos értékteremtő töketlenezőt sikerült megvalósítani (persze egyfajta kölcsönös tanulási folyamat során). Ez utóbbi a láthatatlan töketlenezők közül az egyik értékes komponens: az ún. ügyfél-tőke, ill. az azzal való gazdálkodás – sokszor a digitalizációs technika – bizonyos, eddig a hagyományos megoldásokhoz ragaszkodó cégek szempontjából „forradalmi” megoldásaival is gazdagítottan. Nem véletlen, hogy a járvány kitörése után „lőugrás”- szerűen megnőtt, nem csak a számítógépek, de az olyan támogató internetes megoldások, szoftverek iránt is a kereslet, amelyek eddig – különösen a kisebb cégek esetében – nem sok érdeklődésre tarthattak számot. Ez nem véletlen, hiszen gyakran a kliensekkel való kapcsolattartásban, tárgyalások folytatásában, a kereskedésben a digitalizációra támaszkodva olyan lehetőségek nyíltak meg, amelyek a hagyományos megoldások mentén lehetetlen lett volna (ld. IVSZ „A járvány hatásai a digitális gazdaságban” kutatás 2021).

Szintén észrevehető új jelenségként értékelhető, hogy a web áruházaknak nem csak a száma, de a forgalma is megnövekedett. Újfajta „divattá” vált a házhoz szállítás, még olyan cégek és termékek tekintetében is, amelyekkel előzőleg csak elvétve találkozhattunk. Így pl. élelmiszer kistermelők kezdtek el mind nagyobb számban arra vállalkozni, hogy a közösségi média felületeken (pl. a Facebook) kínálják, eddig csak, maximum a helyi piacon árusított termékeiket. Míg az így létrejövő direkt kapcsolatokon keresztül, sokszor távolabbi megrendelőiket is egyénileg láthatták el termékeikkel. Persze ezzel együtt megnőtt a cégek céljait szolgáló Social média szerepe, és használatának népszerűsége. Az eddig konzervatívnak bizonyuló, kétkedő alapító atyák örömmel vették tudomásul, hogy ilyen kompetenciákkal felruházott potenciális örököseik, sokszor ifjú unokáik aktív részvételével nem maradtak nyakukon a termékeik. Sőt egy-egy ügyes internetes megoldással, Social média-fogással, még eddig ismeretlen homályban működő cégük hirtelen népszerűvé, sőt sokszor ismertté, akár elismertté is vált!

Sorra véve az aktív, cselekvő stratégiákat, a jellegüket tekintve az alábbiakat – a hadtudományokból jól ismert – hadviselés elemi megoldásait azonosítottuk:

- „visszavonulás”;
- „álló háború”;
- „kitörési stratégia”.

A továbbiakban az előbbi stratégiák legérdekesebb cégesetből mutatok be néhányat!

A **visszavonulás stratégiájára** meghatározóan azok a cégek kényszerültek, amelyeknek az adott, profil szerinti tevékenységüket részben vagy egészben szüneteltetnie kellett. Így pl. turizmus, vendéglátás, a kliensek jelenlétét is igénylő szolgáltatások jelentős része, vagy bizonyos kereskedelmi tevékenységeket végző boltok is. Ebben a mozgásterükben erősen korlátozott cégek vagy megpróbálkoztak másfajta tevékenységgel is, vagy kénytelek voltak teljesen leállni. Nagyon sok KKV a kényszer szülte helyzetben – a továbbélés érdekében – más tevékenységgel próbálkozott.

Két példa a „visszavonuló” stratégiára:

- a) A visszavonulás érdekes példáját mutatta egy kisvárosi magántaxis, aki szinte azonnal átállt a személyszállításról az ételkiszállításra, és helyi vendéglők számára étel-házhozszállítást biztosított. A kiszállítás optimális útvonalainak megtervezésében külföldön munkát vállaló, a határzár miatt azonban itthon maradni kényszerülő fia segített. A digitális világban otthonosan mozgó ifjú „beleszeretett” a logisztikai problémák komplex megoldásába. Így végül itthon maradt, és megtakarításait az apja cégébe fektetve, némi hitelfelvétel mellett, két Opel Vivaro Cargo haszongépjárművet vásárolt. Közepes web áruházakkal kötött üzletet az áruházaknál megrendelt tételek kiszállításra. Hamarosan két további alkalmazottra is szükség volt, mivel a cég, taxi – vállalkozásból („KATA” adózású) komplex webshop-logisztikát szolgáltató kisvállalkozássá nőtte ki magát, és szemlátomást azon igyekszik, hogy mielőbb közep-méretű logisztikai szolgáltatóvá váljon. Az eset jó példája annak is, hogy a családon belüli generációk szükség szülte együttműködése zökkenőmentes átmenetet képezhet, a mások életében sok nehézséget okozó, generációváltásban is.

- b) Nemcsak megmenekült, de a CSR (társadalmi felelősségvállalás) szép példáját mutatta egy vidéki településen bezárni kényszerülő, családi tulajdonú virágüzlet, amelynek tulajdonosai a házuk mögötti kertben található melegházban zöldségpalántákat kezdtek nevelni. Ezt követően tevékenységüket úgy terjesztették ki, hogy a környéken lakó néhány idősebb, nehezebb munkára már képtelen, konyhakert-tulajdonos számára felajánlották, hogy megművelik az ő kertjeiket is. Így egyfelől kapacitást bővítettek, miközben a környéken munka nélkül marad embereket is alkalmazták, másfelől a bérlés fejében az idős kerttulajdonosok zöldségigényét is biztosították. Sőt az üzleti modell szerint a fizikai munkavégzésre már képtelen idősek nemcsak zöldségekhez jutottak saját konyhakertjeikből, de a megtermelt többlet hasznosításából is részesülhettek. Ugyanis a cég tevékenységét 2021 tavaszától kibővítették. Az egyes, általuk megmunkált kertekből a zöldségféléket értékesítésre is viszik, és a virágüzletről, a helyben termesztett árukra alapozva, zöldség-gyümölcsüzletre váltottak – más kistermelők portékájával is bővítve a választékot.

„Állóháború” stratégiára álltak be a legtöbben a középvállalkozások köréből. Ez a stratégia azokra a cégekre jellemző, amelyeknél a járvány okozta elakadás miatt a megrendelések teljesítésében a logisztika valamilyen fokú akadályoztatása volt a fő ok. Vagyis vannak, voltak megrendeléseik, de nem elegendőek, mivel akadályokba ütközött az országok közötti logisztikai ellátottság, (pl. anyagok beszerzése terén), ugyanakkor e cégek többsége rendelkezett elég tartalékkal ahhoz, hogy a járvány miatti részleges, vagy csaknem teljes kapacitáskihasználás okán bekövetkezett veszteségeket elviselje. Több cég komolyan törekedett arra, hogy ne kelljen a működésüket szüneteltetni, sokan pl. ún. válságterveket dolgoztak ki, tették azért, hogy az eddig foglalkoztatott munkaerőt megtartsák (Zsiborás, 2020.) A válságtervekben és azok végrehajtásában a gyakoribb megoldások között megtalálhatók:

- az elbocsátások helyett a jövedelmek csökkentése;
- a munkavégzés folyamatosságának fenntartására való törekvés (pl. olyan munkák, tevékenységek végzése, amelyek belülről voltak megszervezhetők: gépek karbantartása, üzemegységek felújítása, takarítás, stb.)
- irodai dolgozók számára Home Office biztosítása,

- a járvány megszűnésének időszakára való felkészülés jegyében olyan szervezési és korszerűsítési megoldások bevezetése, amelyek a cég költséghatékonyságát és a folyamatok megszervezésével, dokumentálásával a szabályozottabb és ésszerűbb működést szolgálják,
- a családi cégek körében megerősödött a helyettesíthetőség kérdése is. Annak a felismerésnek nyomán, hogy a cég még egy rövidebb betegségi folyamat következtében is akár a cég teljes működésképtelenségét okozhatja, – veszélyeztetheti a család eddigi megélhetését, életszínvonalát.

A járvány sokkhatására igény ébredt az alapító és a családtagok körében is a cég működés szabályozására, a menedzsment funkcióik – a családtagok munkamegosztásával megvalósuló intézményesítésére, a cégben rejtőző tudások rögzítésére (technológiák, tudások, eljárások, vevőkkel, szállítókkal, egyéb partnerekkel való együttműködések, szerződések áttekintésére, rendbetételére stb.). Ebben a folyamatban nagyon nagy előrelépést és segítséget jelentett mindenekelőtt a digitális megoldásokra való fokozottabb támaszkodás. Ezeket gyakran a család X vagy Z generációhoz tartozó tagjai szorgalmazták (pl. partnerekkel való kommunikáció) és vették a kezükbe azzal, hogy alkalmazásuk révén növekszik a működési megbízhatóság és a hatékonyság, valamint jobban nyomon követhetővé válnak a szervezeten belüli folyamatok is.

Ezzel nem csak afféle „lóugrás-jellegű” fejlődést értek el a digitalizáció terén, de a generációváltási folyamatot is előre vitte. A cégalapítók számára bizonyosságot nyert egyfelől az, hogy az információtechnológia nélkül manapság nem mennek sokra, de a téren is, hogy nem kell minden kompetenciát mindenképp a kezükbe tartaniuk ahhoz, hogy a cégük a következő generációk számára fennmaradjon.

Az egyik figyelemre méltó eset – amivel bizonyos értelemben nyerteseivé váltak a járványnak – ismertetése elég érdekes lehet:

- a) Az egyik városban egy helyi serfőzde, amely megrendelésre is dolgozott, ill. készítményei helyi fogyasztásra ízléses kis sörbárt üzemeltetett. Ez a helység minden este tele volt vendégekkel, otthonos, baráti kiszolgálása, meghittsége és kiváló minőségű sörei miatt. A járvány végez vetett a vendégek helyi fogyasztásának. Sőt, néhány környékbeli vendéglő, mint megrendelő is, hasonló okok miatt, egyik napról, a másikra megszűnt rendszeres vásárlójuk

lenni. Az első kétségbeesés után a családi céget működtető apa, a járvány miatt állását elvesztő, Social médiában jártas lánya gyorsan kialakított egy céges honlapot, ahonnan hirdetéssel, továbbá hírlevél küldésével tudatták a törzsvendégek és a további vevők számára, hogy online megrendeléssel eddigi kedvenc termékeiket házhoz szállítva, ki tudják elégíteni vevői igényüket. Ezzel a serüzemben ugyan a prémium termékeket is meghagyhatták – de csökkentett üzemmódban – és a gyártósortokon felszabadult kapacitást olyan termékváltozattal töltötték ki, aminek előállítása alacsonyabb áron megoldható. Így a járványhelyzethez illeszkedő, kedvezőbb árral rendelkező termékeiket kínálták, mindenekelőtt a helybélieknek, és azoknak a környező élelmiszer boltoknak is, akik egy ilyen árérzékeny szituációban vonzóbbak lehetnek vásárlóik számára. A termeléshez felülvizsgálták a beszerzést és az előállítási költségeket, hogy az hatékonyabb és profitábilis legyen.

- b) Egy másik, gépkocsik pickup átalakításával foglalkozó cég miután a határzár miatt az import beszállításai ellehetetlenültek, a vállalkozás teljesítései is elakadtak. Így a cég rendbetételén (takarítás, festés, üzemszervezés, TMK munkálatait előre hozó tevékenységein) túl, az autófestés, autófényezés-polírozás műhelyükben a helyi -, és regionális magán, illetve céges gépkocsik ilyen irányú igényeire állt át, kiegészítve a karosszéria-javítással. Ezzel hidalták át a hazai és külföldi teljesítések ellehetetlenüléséből fakadó bevételkiesést, és a munkaerő elbocsátását is.

A kitörési” stratégiát folytatók diszruptív innovációval jól tudtak reagálni, magas szinten felkészült fejlesztő szakembereik bevonásával. Ezen fejlesztések igényét gyakran épp a járvánnyal kapcsolatos korlátozások, vagy a home office-t támogató megoldások, esetleg sürgős egészségügyi szükségletek szorgalmazták.

Ilyen innováció volt többek között a 3D nyomtatóval készült arcvédő plexi maszkok gyártása, a magyar fejlesztésű lélegeztetőgép, a technológiák átalakításával gyártásra kerülő kézfertőtlenítők, a járványban megbetegedettek gyógyulását vagy a védőoltások kifejlesztését szolgáló megoldások. Nagy volt az érdeklődés továbbá a következő területek kapcsán is: elektronikus aláírások és okosszerződések, távoli elérhetőséget biztosító, biztonságos adatmegosztást támogató rendszerek, felhőalapú adattárolási lehetőségek, az üzleti adatok védelmére specializálódó kiberbiztonsági alkalmazások.

A munkaerő-ellátottság nehézségei okán az agráriumban is meglódult a digitális rendszerek alkalmazása – sokan telepítettek automatizált öntözőrendszereket, vezették be a drónokkal történő permetezést vagy tértek rá a precíziós talajművelésre.

- a) Így tett az az agrárbirtok tulajdonos cég is, amelyik kibővítette, és megerősítette digitális technikával szabályozott melegházi zöldségtermesztését, és kecskefarmja tejtermékeit is bevonva bevezette a házhoz szállítást.
- b) Egy húsipari családi cég pedig web áruházat nyitott, és annak teljes körű logisztikáját egy fulfillment, azaz a teljes folyamatot átvevő szolgáltatóval oldotta meg. Így viszonylag gyorsan tudott olyan korszerű házhozszállítási megoldásokat kínálni, amellyel az egyéni fogyasztókat is el tudta érni.

4. A vírus harmadik szakasza

A harmadik szakasz – amely a 2020 nyara után, 2021. kb. május vége közötti időszakra tehető –már teljesen más jellemzőkkel írható le. Véget ért a sokkhatás, és mindinkább köztudottá vált a kijózanító, rideg tény: a vírus hosszabb távon is velünk marad! Igaz, lehetett már hallani a biztató híreket a járvány elleni vakcináról, amely az 21. év végére akár a magas százaléku átoltottságot hozhatja. Azonban az is nyilvánvaló, hogy arra még sokat kell várni, hogy a megfelelő átoltottságot elérve, a vírus variációk gyengülő hatásához is érezhető közelségébe jussunk. Így a cégek egy jól érzékelhető körében kezdett visszatérni, ill. újból tetten érhetően megjelenni az ún. menedzsmenttudatosság. (Különösen azok esetében, akik az első két szakaszban nem csak „túléltek”, ill. „túlélésre” játszottak, hanem igyekeztek erőforrásaikat és tőketényezőiket – különösképp az ún. láthatatlan tőketényezőiket – összpontosítani, azokra támaszkodva, új lehetőségeket is találni.). Ezt a fajta menedzser tudatosságot látva, a legizgalmasabb megnyilvánulásokat kívánom a továbbiakban összefoglalni.

Szenáriók, tervvariációk születnek

Az általános bizonytalanságra jellemző, hogy azok az iparági vezető cégek, akiket eddig követtek és mutatták a trendet, aktuálisan ők sem tudták, mit fog hozni a jövő, meddig tart a vészhelyzet, lesznek- e további járvány hullámok, ha igen meddig tartanak. Kérdéses volt továbbá az is,

hogy a frissen felfedezett vírusvariáns mutációk, milyen új kihívásokat teremtenek. Régi, tapasztalt kereskedők, vendéglátósok ilyen helyzettel még nem találkoztak, ezért voltak, akik még mindig kívártak, és próbálják, ezt a pandémiás időszakot a legkevesebb veszteséggel túlélni. Alapvetően azok jártak jobban, akik nem a kivárássra játszottak, hanem új lehetőségeket, megoldásokat, utakat kerestek. A reakciókra adott válasz gyorsasága, és az alkalmazkodás az, amely a célszerű magatartás. Tény viszont, hogy van egy komoly nehezítő tényező: az „egyenletben” még mindig sok (ha nem több mint 2020 elején) a változó tényező.

Szerencsére ezt a nem mindennapi körülményt sokan felismerték, s mind több cégnél tapasztaltuk (különösen, megint érdekes módon jobbra a családi cégek esetében!), hogy egy újfajta tervezési megközelítéssel próbálkoztak. Hagel és szerzőtársai (2018) a „Zoom in, Zoom Out” c. munkájukban olyan tervezési módszert javasoltak, elsősorban a családi cégek számára, amelyet a Deloitte Private tanácsadó cég közép-európai régiójának vezető partnere, dr. Kóka Gábor mint széles látószögű, de közeli fókuszú megközelítés-módszerének nevez. Azonban felmérésünkben több családi cég újfajta tervezésében kétségtelenül fellelhető (valószínű azért is, mivel a sikeresebb családi cégek nem egy generációban gondolkodnak, tehát céljaik gyakorta akár 10-15 évre is előretekintőek). Ez a tudatosan átgondolt távlati fókusz-közelítésű, de közelre tekintően, több verziót felvonultató megfontolás, amelyek igaz, inkább víziók, távlatokat célzó scenáriók. A scenáriók kulcsfontosságú alapfeltételezéseiben előfordul, hogy külső szakember segítségére is támaszkodnak, illetve az adott ágazat elemzési anyagaira támaszkodva próbálják ellenőrizni a scenárióikat. Ugyanakkor a COVID-19 belekényszerítette őket, hogy mind rövidebb távra is értelmezhetővé tegyék a hosszabb távú céljaikat. Így, az egy-két évre való előre tervezés szinte csaknem háttérbe szorult. Ez pedig csak úgy lehetséges, ha a távoli – sokszor inkább csak a családi értékrend adta keretekben megfogható – vízióhoz illeszkedően határozzák meg azokat az aktuális fókuszokat, amelyek mentén a célhoz vezető út kijelölhető. Még hozzá reálisan! Ez egyfajta proaktivitás, miközben a sürgető kényszerek miatt a hangsúly rögtön az azonnali cselekvési tervek kidolgozására helyeződik át. Ezek sok esetben inkább projekt-variánsok képét öltik, amelyeknek az aktuális megvalósítása azon múlik, hogy melyik feltétel-tényező éppen miképp változik, hogyan alakul. Így a szóban forgó modell szerint működő cég az operativitásában a kvázi agilis módszer-megoldások mintázatát követi.

Érdekes példát kínál egy családi cég építészeti tervezőiroda esete. A tervezést a tervező szoftver segítségével végzik, a munkavégzés, azaz a tervezés alapvető feltétele a megfelelő informatikai háttér biztosítása. Ez praktikus annyit jelent, hogy a tervezőknek a munkavégzés helyszínén szükségük van nagy teljesítményű PC-re ahhoz, hogy tudjanak kapcsolódni a vállalati szerverhez, és az otthoni munkaállomás képes legyen a tervezői szoftver futtatására, azaz a tervezés otthoni infrastruktúrája megvalósítható legyen. Ennek a logisztikai nehézségnek a megoldása időigényes volt, mert tavasszal még ilyen léptékű IT-s infrastruktúrával otthon szinte egyik munkatárs sem rendelkezett. A tulajdonosok szándéka az volt, hogy lehetőség szerint ne kelljen senkit elbocsájtani. Ehhez beruházásokra volt szükség. Mindenekelőtt le kellett cserélni az internetszolgáltatót, mert ha mindenki otthonról dolgozik, úgy nem érte el az intranet hálózatot, külső szolgáltató hálózatára volt szükség. Ehhez át kellett szerződnie a cégnek egy másik szolgáltatóhoz. Külön illesztő programokat is kellett feltelepíteni az egyes gépekre, hogy a tervező programot (ARCHICAD) és a Teamworks-öt lehessen használni, mert ezek másképp működnek intranetről, mint internetről. Szükség volt egy olyan programra is, amiről mindenki ráláthat a központi szerverre. Teamworks-ön viszont nem működött, így a Raidrive felületre esett a választás. A jól olajozott cég Home office működéséhez megfelelő felületeket is kellett találni a gyakori virtuális találkozásokhoz. Így külön választották, ill. meghatározták, hogy milyen felületeken tartsák az online értekezleteket (Go-to-meetingre esett a választás), míg a rövid egyeztetésekhez már más felületet határoztak meg (a Discord-ot). Miután szinte naponta változó helyzetek (pl. több megrendelést is visszamondtak, többek közt nagy bevétellel kecsegtető irodaház tervezési munkálatait is) miatt az újragondolt és átbeszélést igénylő projekthelyzetek állandó igazodást, újratervezést igényeltek a cégtől, a tervezőiroda a gyűléseket havi rendszerességgel helyett gyakrabban, heti rendszerességgel tartotta. A 2 heti board értekezletek helyett átálltak a heti alkalmakra. Szükség lett szinte „naponta” a megváltozott rendelésállományhoz is igazodniuk. Az erős és összetartó (80%-uk a családi cégben dolgozó, 20%-uk 2-3 éve a tulajdonosok megbecsüléseképp némi tulajdonrészrel bíró kulcsemberekből álló) szakmai bord ugyanakkor mindvégig szem előtt tartja a családi cég hosszútávú (kb. 10 év távlatot átfogó) céljait is. A tervezési tevékenységük portfólióját nem aprózzák el, ún. kis résztervekre bontják azt. A jövőben inkább közepes-, vagy kis panziókat, lakóépületeket, lakóparkokat, de főképp családi házakat szeretnének tervezni. A másik hosszútávú cél, hogy jól bevált munkatársaikat megtartsák. Így még a nagyon nehéz (rendelés

visszaeséses) helyzetben sem bocsátottak el senkit, viszont megegyeztek a munkatársakkal, hogy az egyébként évenkénti fizetésemelésről ebben az évben inkább lemondanak. Mivel a Home office rendszerét – több fázisban történően – beruházásokkal mondhatni kifogástalanul megoldották, így az eddigi irodabérleményük több mint a felét felmondták, és csak néhány helységet tartanak meg, azzal, hogy a kényszerű helyzetben kiépített rendszerből erényt kovácsoltak. Közben a Bord megerősítette a nyáron a marketing és PR tevékenységét, és így sikerült mégis 3 nagy irodaház projektjéhez is hozzájutni, ami összesen 180 000 m² felületet jelent. Növekedésükre esélyt a lakáspiacban látják, mivel az ÁFA 27%-ról 5%-ra csökkent. Ez 2022-ig megkapott építési engedélyekre vonatkozik, és várhatóan felpozícióba majd az ingatlanpiacot, amely megrendelésekkel tovább konszolidálhatja a cég helyzetét és jövő építésének az útját.

Plusz üzletágak kifejlesztése

Tulajdonképp bizonyos szempontból a tudatosság és tervvariációk következményképp is értékelhető, hogy még az eddig eléggé konzervatívan (sokszor „görcsösen”) az eredeti profiljukhoz ragaszkodó cégek esetében is mind gyakrabban megfigyelhető, hogy adott esetben számukra akár „profil idegen”, új üzletágat fejlesztenek ki. Ennek oka, hogy úgy látják, hogy a járvány tartósabban marad az életünk része, mint ahogyan reménykedtek. Sok cégnek az adott realitások mentén a járvány előtti forgalomra, jövedelemre semmi esélye sincs. A kivárás az ilyen adottságú és profilú cégnek, napjainkra ma már az „állóháború” stratégiája, maga a biztos halál. Új megélhetés után kell nézni, olyan üzletágat kifejleszteni, ami kevésbé átmenetinek tekinthető.

Érdekes példával szolgált az egyik kis panzióval és jól felszerelt konyhával működő turisztikai – vendéglátó ipari cég, amely, 2019 évben még 200 millió Ft árbevétellel rendelkezett. Éppen 2020 végére, 2021 év első felére tervezték, – hogy a város peremrészében álló lakodalmas ház alkalmi bérletével, és esküvők szervezésével – hogy árbevételük elérje a 300 milliós árbevételt. Így 2020 nyarán bele is fogtak tevékenységük bővítésébe és beszereztek egy hidegködös fertőtlenítő gépet. Mikor az ősszel az esküvők szervezése megint a járvány fellángolásával ellehetetlenült, a fertőtlenítő gépet kihasználni igyekeztek, felkeresték a cég stabil partnereit és készítettek egy igényfelmérést irodafertőtlenítésre. Az első megrendelésük egy 13 ezer nm-es irodaház rendszeres fertőtlenítésére szólt, amit másik két kisebb szolgáltatási rendelés követett. A befektetett összeg az első teljesítés után megtérült, és aktuálisan is, stabil bevételt jelent a vállalkozás számára.

Igaz, nem annyit, hogy domináns tevékenységgé váljon a vállalkozás portfóliójában, de segített abban, hogy ne zárják veszteségesen a 2020-as évet, valamint abban, hogy egyfajta stabilitást biztosítson a jelenlegi helyzetben. Az alkalmazottakat betanították a gép kezelésére, és minden más szabályra, amit a fertőtlenítési folyamat megkövetel, garantálva ezzel további alkalmazásukat is. A tevékenység bevezetésére való felkészülés másfél hónapot vett igénybe.

Miután nyilvánvalóvá vált, hogy a járvány, következő hulláma még várható, a tulajdonos eldöntötte, hogy túllép eredeti – a hagyományos portfóliójához illesztett célkitűzésén, amitől már az évi 300 millió forintos forgalmat remélték és megpróbálja több lábra helyezni vállalkozását. Ennek okán még 2020 augusztusában beszállt egy másik vállalkozásba, aminek fő profilja egy termelő cég konyhai, étkeztetési üzemeltetése. Közben ehhez még megrendelőként csatlakozott a helyi önkormányzat is. Így igaz, hogy a vállalkozás az eredeti profilját nem tudja működtetni, de ha megszűnnek a járvány okozta nehézségek, azt is be tudják majd indítani, hiszen egyetlen embert sem kellett elküldeniük, köszönhetően a profil bővítésének, ill. módosításának. Sőt a kedvező referenciáiknak köszönhetően egy újabb irodaház üzemi konyhája és étterme 2021 őszétől a megrendelőjük, aminek önálló főzési kapacitását a szóban forgó cég munkatársai fogják ellátni. Így tulajdonképp új munkaerő felvételének szükségességére is kell gondolniuk. Az irodaház 700 dolgozójának ellátása mellett a tulajdonos tervezi kibővíteni ezt a tevékenységet házhozszállítással is, amiben a frekventált helyen való elhelyezkedése és a környéken található számos irodaház miatt szintén jók az esélyeik. Igaz, kissé távlatibb tervek között, de szerepel még egy cukrász műhely üzembe helyezése is, ami azonban az előbbi lehetőségek konkrét megvalósulásától függ.

Új együttműködési formák jelennek meg

Bizonyos ágazatok és bizonyos cégek esetében a gyakran akadozó megrendelések, a járvány miatt sokszor logisztikai nehézségekbe ütköző anyagihiányok, a betegség miatt kieső munkaerő miatt a cégek régi–új együttműködési formákhoz nyúltak. Több szakmabeli cég fordult a hálózatos megoldások felé, olykor még a barter is előfordult.

Szintén újszerű megoldásként jelentkezett az ún. pro bono szolgáltatás. Ezek jobbra bizonyos vállalkozások, vállalkozók (pl. ún. újrakezdő vállalkozók, női vállalkozók, generációváltó vállalkozók és vállalkozások) köréhez köthető ún. mentori programok. Ezek többségét különféle

szervezetek (pl. IFKA, kamarák) és alapítványok (pl. SEED) pályázati pénzalapokból szakértőkkel és pro bono mentorokkal működtetik, de a járvány beindulása után kisebb-nagyobb tanácsadó cégek, tanácsadói érdekszövetségek (pl. VOE, SZMT, stb.), de coach-ok vagy épp egyéni pszichológusok is felajánlották alkalmi vagy rendszeres segítségüket bajba jutott cégeknek vagy cégvezetőknek, cégtulajdonosoknak. Sőt egy-egy szép gesztusként rendszeresen találkozhattunk olyan felajánlásokkal, önkéntes segítségekkel, amelyeket cégek (pl. vendéglők, amelyek egy-egy kórháznak, vagy mentőszolgálat munkatársainak rendszeresen vagy alkalmi módon ételt szállított, stb.) nyújtottak, vagy nyelvtanárok, akik középiskolai diákok nyelvvizsgára való felkészítésére vállalkoztak, illetve egyéb önkormányzati önkéntesek, akik pl. idős személyeknek segítettek a bevásárlásban, stb.

Digitalizálás – a rugalmasabb cégszerkezet érdekében

A COVID egyik pozitív hatása az a jelentős fordulat, amit a cégek életében a digitalizáció területén tapasztalhatunk. Már a járvány első szakaszában minden kétséget kizáróan fel kellett ismerni, hogy azok tudnak jobb eséllyel túlélni, akik képesek lesznek gyors reakciókra, rugalmas üzletmenetre. Mindez támogató digitalizációs folyamatok szükségességét hozta magával.

A KKV-k körében napjainkban leginkább három nagy területen tapasztalható a digitalizációs törekvés és fejlesztés. Az ügyfélfolyamatok kezelése, a munkafolyamatok digitalizációja és a kommunikáció terén. Az első két járványszakasz sokszor kapkodó megoldáskeresései mellett mind inkább előtérbe helyeződtek olyan területek is, mint az adatvédelem (különösen a Home Office kiterjesztése mentén) vagy az ún. titkosítási rendszerek kiépítése.

Több cég arra is kezdett ráébredni, hogy ha az architektúra a kisebb, üzleti folyamatok mentén ún. szétbontott elemekből épül fel, akkor könnyebben megvalósíthatók a szükséges megoldások.

A munkafolyamatok digitalizációja persze nélkülözhetetlenné teszi – amennyiben el szeretnék érni a teljes értéklánc tekintetében a nagyobb hatékonyságot –, hogy a vállalkozásoknak belső, vertikális szinten jobban kell integrálniuk folyamataikat és adatkezelési tevékenységüket, a termékfejlesztéstől és beszerzéstől, a gyártáson át a szállítási logisztikáig. Sőt fontossá válik a horizontális hálózatszerű kiépítés is a főbb beszállítókkal, a vevőkkel és más partnerekkel. Az így kiépített digitális megoldások révén már van esély, az ún. felhő alapú szolgáltatások

bevezetésére is. Hiszen az adatelemzés lehetővé teszi a hatékony termékfejlesztést, az ügyfelek igényeire mind inkább rá szabott ajánlatok készítését, és ez által az ún. „ügyfélművelés” biztosítását.

A munkafolyamatok digitalizációja terén igaz, hogy nem túl sok, de néhány felmért közép vállalkozás tett ilyen lépéseket a sikeresebbé válás érdekében. Tény, hogy a szóban forgó időszak kevés még, hogy ezeknél is a teljes megvalósulásról beszélhessünk. Az ilyen fejlesztésekhez ennél több időre van szükség. A megkezdett fejlesztések azonban az ígéretesebb jövőt engedik vizionálni ezeknél a meghatározóan gépipari szektorhoz tartozó cégeknél. Ezek a korszerű közép vállalkozások méretüknek és reakcióidejüknek köszönhetően – úgy tűnik –, hogy képesek a megújulásra.

Az egyik hazai gépipari cég (640 000 mFt árbevétel) egy bizonyos logisztikai berendezés típus javításával és késztermékek értékesítésével, ill. beszerelésével foglalkozik. Tekintettel, hogy a portfólió egyik terméktípusa nagy mértékben az alkatrészek tekintetében főképp olasz importra hagyatkozó, a járvány idején komoly gondba került. Így egyre inkább előtérbe került a vonatkozó import, részben hazai beszerzésű gyártók, de nagyobb részt saját cégen belüli gyártásának kérdése. A helyzetet nehezítően a járvány okán, akár néhány fő munkaerő kiesésével is kellett számolniuk. Így rövid-közép távon az ERP rendszer bevezetése és az ehhez kapcsolódó digitalizáció előbbre hozása történik, amely a vírus helyzetből eredő korlátozások miatt nem történt volna meg ebben az időtávban (eredetileg 5 éves tervben szerepelt a rendszerfejlesztés).

Ezen felül folyamatban volt egy VEKOP pályázaton való indulással elért gépbeszerzés is, amely szintén a járvány okán vált időszzerűvé. (Hisz maga a pályázat kiírása is a vírus hatására történt.) Ennek a beruházásnak köszönhetően (amely intelligens megoldással működő rendszer) egy darabig akár import nélkül is elvégezhetővé vált sok minden. A pályázat útján vásárolt gép által megvalósítható további lehetőségek nyíltak meg a cég előtt, miszerint házon belülre tudják hozni eddig további beszállítók által biztosított alvállalkozói munkafolyamatokat is. Cél, hogy minél kisebb mértékben legyenek kiszolgáltatva egyéb szolgáltatóknak. Figyelemreméltó, hogy cégfelvásárlásban is gondolkodnak, ami 2021 évben már megvalósulási fázisba került. Így is igyekeznek belülről megvalósítani olyan gyártási láncszemet, az ellátási láncukat kiegészítve, hogy egy új üzletággal még több oldalról biztosíthassák a cég létét.

Megítélésük szerint a további digitalizációs lépések és a vállalatirányítási rendszer megtervezése, bevezetése, és megtanulása nagyban hatást fog gyakorolni a cég egészének működésére. Emellett a humánerőforrás-kérdés tekintetében is előrelépést jelent, mivel a járvány visszaszorulásával újból munkaerőhiány is várható. A cég alapvetően stabilan, és mind jobban beágyazódva működik az iparágába, és a stratégiai céljainak megvalósulása a számok alapján jól halad. A vírust eddig a saját szintünkön jól kezelték, sőt a cég menedzsmentje szerint még profitáltak is belőle.

5. Összefoglalás

A pandémia olyan extrém helyzetek elé állította a cégeket, amelyek ellentétes hatásokat váltottak ki. Egyfelől a járvány maga, másfelől a terjedését lassító szigorú előírások erősen bekorlátozták a mozgásterüket, rendkívüli fegyelmet követeltek, másfelől a mindezzel együtt járó fenyegetettség minden eddiginél fokozottabban új nézőpontú megközelítéseket, valódi, turnaround – fordulatokat igényelve, találékonyságra, sőt innovatív megoldásokra késztettek.

A 2021 nyara utáni kutatások több vállalkozás esetében is a „háborúban készülj a békére” bölcsességet mutatják.

A különféle cégek eseteinek tanulmányozása arra a merész következtetésre vittek, hogy ezt a drámai helyzetet előidéző járvány – az igen sok, s komoly áldozattal járó következményével együtt – új paradigmák megszületését is előjelzik. Igaz, az új paradigmák megszületésénél a helyzet hozta kényszer és nehézségek „bábáskodtak”, bár nehezen bukkantak elő, de formálódásuk már vissza nem fordítható. Melyek ezek:

- A cégek működésbeli jövője szorosan összefonódik a digitalizációs/tudásintegráló alkalmazásokkal (Angyal, 2020). A tapasztalatok azt mutatják, hogy ebben a gyorsan változó környezetben azok a KKV-vezetők tudják majd hosszabb távon is mozgásban tartani a cégüket, akik integrálják a technológiai lehetőségeket. Így új, digitális megoldásokkal nyitnak az ügyfelekkel történő kapcsolattartásban, mi több vezetnek be automatizált ügyfélkezelést (CRM), és alkalmaznak ügyfélszolgáltató-, ill. egyéb marketing szoftvereket. Úgy tűnik különösképp három kulcsfontosságú digitalizálandó területet céloznak meg legtöbben. Az előbbieken már említett ügyfélkezelést, a belső kommunikációt és a különféle munkafolyamatokat. Mindinkább érzékelhetővé

válí a cégek részére, hogy a digitalizációval hatalmas távlatok nyílnak meg a marketing tevékenységek terén is. Sok szakember szerint a marketing területén végezhető tevékenységek akár 60% felett is „automatizálhatóak” lehetnének. Annyi biztosan állítható, hogy akik a többi céggel szemben előbb teszik meg a szóban forgó lépéseket a digitális átszervezésben, azok mind előnybe fognak kerülni a versenytársaikkal szemben.

- Az értékesítési láncok rövidülése, mint a cégbiztonság része. Mind több cég tapasztalta meg a járvány alatt, hogy minél távolabbi országból rendelik meg a működésükhöz szükséges különféle import beszerzéseiket, annál nagyobb bajba kerülhetnek egy olyan helyzetben, mint ami a pandémia okán keletkezett.
- Részben az előbbieket szerves folyamatokként került fókuszba, hogy a helyi (régió belüli) értékesítési lehetőségek könnyebben és biztonságosabban elérhetők. Különösképp az élelmiszergazdaság, az élelmiszerkereskedelem és az élelmiszerfogyasztási ágártermékek területén került előtérbe a „válaszd a helyit” jelszó meghonosodása. Ennek következményeként a hazai önellátás súlya mindenképp emelkedik, értéktényezővé válik.
- A szcenáriók és a variálható tervek szerepének felértékelődése. Különösképp azok, amelyek nem annyira a középtávot célozzák, hanem az operativitás terén a sok és gyorsan változatható „mini” stratégiákat helyezve mind inkább az agilitás módszertan előterébe. Ennek az oka nem más, mint a szinte naponta változó élethelyzetek, amelyekre szinte csak épp az aktuális helyzet mérlegelésével lehet megfelelően felkészülni. Ugyanakkor a cégek (leginkább a családi cégek), miután több generációban gondolkodnak, olyan távlati célokat is kell, hogy kövessenek (legalább iránytűként kijelölve), amelyek esélyessé teszik őket a hosszabb távon való fennmaradásra. Mindinkább bizonyosságot nyer – ahogy más válságok idején úgy most is, a pandémia idején – hogy a családi cégek sokkal kedvezőbb túlélési esélyekkel bírnak.
- Fokozott értéké válik a tudástőke és a verztatilis munkaerő, hiszen a hosszútávú fennmaradás záloga a cég-innováció, a cég minőségi fejlesztése. A jelen tanulmány cégesetei is szinte mind azt bizonyították, hogy egy nehéz helyzetben a túlélés nem mindig a legtőkeerősebb cégek „privilegiuma”, sokszor egy jó időben

meghozott és jó ötletre alapozott innovatív megoldás jó esélyt kínálhat, akár egy piaci beszűkülés estén is arra, hogy az illető cég felszálló ágba kerülhessen.

- A 2021 utolsó negyed évének, s 2022 év január, februári – igaz még csekély számú – legújabb cégesetei újabb érdekességeket kezdenek felvillantani. Mind tudatosabbá válik a cég vagyoni védelme és ennek egyik fontos tényezője: az intangibles tőketényezőknek az értékén való védelme és kezelése. Valószínűleg ez több tényezőnek is köszönhető. Egyfelől a pandémia vihara mégis egyfajta szelekciót végzett a cégek között. A járvány, sok cég esetében „rájátszott” generációváltással is mind aktuálisabbá váló cégeladásoknak, amelyek egy –egy cég méretét ezzel az aktussal meg is növelte. Mind emellett a hagyományos, családon belüli átöröklésnek is „tétjévé” vált, hisz nem mindegy, hogy egy –egy a pandémia viharait is túlélő cég mennyit ér, mekkora vagyonnal bír. Immár „divattá” kezd válni a cégek körében, a cégérték megállapítása, intangibles tőketényezők figyelembevételével. Nem a véletlen, hogy újabb és újabb módszerek jelennek meg a cégértékének mind realisabban történő megállapítása érdekében.
- Nyilván ennek az újfajta szemléletnek a jegyében, mind több cég kezd el azzal foglalkozni, hogy a birtokában lévő szellemi tőketényezőket valamiféle „védelem” alá helyezze, megfelelő módon dokumentálja pl. a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatalába – különösen az igazi értékeket képviselő javaikat – bejegyeztesse, továbbá fokozottabban figyeljen a kulcsembereinek megtartására, akár tulajdonrészek átruházásával is.

6. Szakirodalmi források a 4. fejezethez

Angyal Adrián (2020): *A koronavírus felgyorsíthatja az ipari forradalmat* PwC https://index.hu/gazdasag/penzbeszel/2020/04/23/a_koronavirus_felgyorsithatja_az_ipari_forradalmat/ (Letöltve: 2020.4.30)

Baranyai Eszter (2020): *Koronavírus és turizmus: mit mutat a múlt?* Economania <https://economaniablog.hu/2020/03/13/koronavirus-es-turizmus-mit-mutat-a-mult/> (Letöltve: 2020.4.15)

Bogdány Eszter – Szépfalvi Anita – Balogh Ágnes (2019): *Hogyan tovább családi vállalkozások? – Családi vállalkozások utódlási jellemzői és*

nehézségei, *Vezetéstudomány/Budapest Management Review* L . évfolyam 2. szám 72-85.

BKIK belső kiadvány (2020): *A koronavírus hatása a budapesti vállalkozásokra*. Trend International

Bouey J. – Doung L. (2020): *Public Mental Health crisis during COVID-19 Pandemic*, China Free PMC article DOI: 10.3201/eid2607.200407 (Letöltve:2021.02.19-)

Deloitte (2020): *Deloitte Economics' Coronavirus Impact Monitor*, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/audit/Corona%20impact%20monitor_11%20May%202020.pdf (Letöltve:2020.07.10)

John J. A. (2020): *Future scenarios in the corona crisis*, FMG, 2020 <https://www.futuremanagementgroup.com/en/solutions/corona-crisis/> (Letöltve: 2020.05.10)

Hagel J. – Brown J. S. (2018): *Zoom out/Zoom in (an Alternative Approach to Strategy in a world that defies Prediction* <https://documents.deloitte.com/insights/DeloitteReview23> (Letöltve:2021.03.10.)

Hermann Irén – Kocsis Krisztina (2019): *Az alapítók állnak a fejlődés útjában a családi cégeknél* https://index.hu/gazdasag/2019/01/12/csaladi_vallalkozasok/?token=cf4bf2cac81622283f0099c581f6bc2e (Letöltve: 2020.01.20.)

IVSZ (2021): *A járvány hatásai a digitális gazdaságban*. Kutatási gyorsjelentés (<https://ivsz.hu/a-jarvany-hatasai-a-digitalis-gazdasagban>) (Letöltve: 2021.02.16.)

Kóka Gábor (2021): Egy módszer, amit minden családi vállalkozásnak érdemes megfontolnia <https://uzletem.hu/vallalkozo/egy-modszer-amit-min-den-csaladi-vallalkozasnak-erdemes-megfontolnia> (Letöltve:2021.03.16.)

Mićić P. (2020): *Proyecto Millenium: Escenarios para la segunda ola COVID-19*, ingeniería social <https://www.futuremanagementgroup.com/wp-content/uploads/200327-FMG-Micic-Corona-Strategy-Scenari.pdf> (Letöltve: 2020.06.12.)

Noszkay Erzsébet (2020): „Menekülj vagy harcolj!”: Vállalati, vállalkozói válaszok, aktivitások a Covid-19 járvány, fenyegető kihívásainak idején p. 39. In.: 1. vállalkozáskutatási konferencia vállalatok helyzete

és a jövő kihívásai – a járványhelyzetre adható válaszok. https://ifka.hu/medias/860/i_vallalkozaskutatasi_konferencia_absztraktkotet.pdf (Letöltve: dátuma: 2021.07.06).

PWC COVID-19 (2020): *Amit a magyar vezetőknek tudni érdemes* <https://www.pwc.com/hu/hu/covid-19.html> (Letöltve:2020.07.20.)

Szelényi Iván – Mihályi Péter (2020): A morális pánik természete (Bevándorlók, járványok, gazdasági, társadalmi és politikai válságok a 21. században.) *Mozgó Világ* 46. évf. 6. sz. /3-28 (Letöltve:2021.01.30.)

Strauss-Khan M. O. (2020): *Can we compare the COVID 19 and 2008 crises?* Atlantic Cuoncile <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/new-atlanticist/can-we-compare-the-covid-19-and-2008-crises/> (Letölve: 2020.05.20.)

Zsoldos Ákos (2020): *Nem kíméli Magyarországot a koronavírus-válság: ott is nagyot üt, ahol nem gondolnánk*, Portfolio, <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200421/nem-kimeli-magyarorszagot-a-koronavirus-valsag-ott-is-nagyot-ut-ahol-nem-gondolnank-427460> Letöltve: 2020.05.10)

Zsiborás Gergő (2020): Válságkezelés a cégeknél: bármekkora áldozat, mentsd először az alkalmazottaidat. *Forbes*, <https://forbes.hu/uzlet/valsag-kezeles-a-cegekn-el-barmekkora-aldozat-mentsd-eloszor-az-alkalmazottaidat/> (Letöltve: 2020.04.20.)

5. FEJEZET: TANÁCSADÓ ÁGAZAT PANDÉMIÁBÓL VALÓ KILÁBALÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI

POÓR JÓZSEF

CMC egyetemi tanár
Selye János Egyetem
poorj@ujssk

MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA

tanársegéd, PhD jelölt
Széchenyi István Egyetem
mszalaiszilvia@citromail.hu

JENEI SZONJA

PhD jelölt
Selye János Egyetem
jenei.szonja@com

Absztrakt

Vizsgálatunk középpontjában a „számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, tanácsadás, és az egyéb adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység” áll. Több magyarországi és egy külföldi egyetem együttműködésével készült, a COVID-19 pandémia kilábalási fázisát leíró kvantitatív vizsgálat válaszadói között jelentősen képviseltette magát a tanácsadói szektor. Úgy véltük, hogy mind a válaszadó szervezetek, mind a velük kapcsolatban álló érintettek számára érdekes lehet, ha néhány szempontot kiemelve elemzést készítünk. Megvizsgáltuk, hogy milyen módon akadályozta a tanácsadó szervezetek gazdálkodását a világjárvány, milyen lehetőségek kínálóznak számukra a kilábalási fázisban, valamint milyen intézkedéseket kell tenniük a lehetőségek maximális kihasználására. Ha a szektorban tevékenykedő vállalkozások megteszik a szükséges lépéseket, akkor közelebb kerülnek

ahhoz a célhoz, hogy a fejlettebb országokhoz hasonló súlypontot jelentsenek a GDP előállításában.

Kulcsszavak: Tanácsadás, Magyarország, Koronavírus, Kilábalás, Lehetőségek

1. Töretlen fejlődés váratlan akadályai

Az ipari forradalom idején a vállalkozók magányos hősök voltak, innováció, kockázatvállalás és ítélőképesség jellemezte őket. Döntéseiket szakértő segítsége nélkül hozták meg, és ennek pozitív vagy negatív következményeit viselték (Casson & Casson, 2014).

Ezek a vállalkozók jellemzően egész életükben ugyanazon iparág területén tevékenykedtek, speciális tudást szereztek. Napjaink vállalkozói az állandóan változó környezet miatt olykor váltásra kényszerülnek. Példaként említhetjük a COVID-19 okozta pandémia miatt bezárt vendéglátóipari vállalkozásokat. Hacsak az adott egység, és nem a vállalkozó megy tönkre, van lehetőség váltásra. Az eddigi élettapasztalat azonban a vendégek udvarias, minden igényt kielégítő kiszolgálására terjed ki. A váltáshoz szükség van szakértő segítségre.

Magyarországon a tanácsadói szakma még a tértörés útján halad. A hazai piac a szereplők számát tekintve meglehetősen szétagolt, a globális vezetési tanácsadó cégek mellett egyaránt nagy számban megtalálhatók az alacsony létszámú irodák. A közepes létszámú szervezetek kisebb arányban vannak jelen a piacon. Ezekkel a keretfeltételekkel érkezett el a tanácsadói ágazat az újabb kihíváshoz. Néhány adattal hasonlítsuk össze a hazai tanácsadó tevékenységet a fejlettebb társadalmakból származó információkkal.

A pandémia hatására a személyes találkozásokat jelentősen korlátozták, a tanácsadók többsége mégis a személyes tanácsadást preferálja, mindemellett azonban nem zárkózik el teljes mértékben a digitális formától. Kiemelhető, hogy a járványhelyzet ellenére inkább csak olyan együttműködések esetében tartják célravezetőnek a digitális tanácsadást, amelyek már több éve sikeresen zajlanak (Tokár-Szadai, 2021).

Az Amerikai Egyesült Államok a világ legnagyobb tanácsadó piaca, közvetlenül utána az európai piac következik a sorban. Az utóbbi évek tendenciái azt mutatják, hogy a szolgáltató szektor elsősorban a pénzügyi

tanácsadási szolgáltatásokra tart igényt. A termékek gyártásával foglalkozó ágazatban is jelentős mértékben nőtt a tanácsadási tevékenység, ami főként a negyedik ipari forradalom kezdeményezéseinek köszönhető. Pozitívként említhető, hogy a közszférának nyújtott tanácsadás napjainkban növekvő tendenciát mutat (Poór, Szeiner, 2019).

Az európai menedzsment tanácsadó piac egyharmadát Németország teszi ki, az Egyesült Királyság 24% körüli, Spanyolország és Franciaország pedig 10-10%-os részesedést ért el. Ezek az arányok az elmúlt 20 évben szinte változatlanok. A tanácsadók és a dolgozók létszáma is folyamatos növekedést mutat, a tanácsadók száma négyszeresére emelkedett Európában (FEACO, 1994-2018).

A tanácsadási ágazat a rendszerváltás óta a 2007/2008-as visszaesésig viszonylag töretlenül fejlődött. A magyarországi tanácsadó piac a 2008-ban bekövetkezett pénzügyi válság hatására jelentős változáson ment keresztül. Abban az évben a csaknem 4500 tanácsadót foglalkoztató magyar tanácsadói ipar éves forgalma elérte a 346 millió eurót (Milovecz, 2010).

A 2008-as globális gazdasági és pénzügyi válság jelentős hatással volt a tanácsadó szervezetek működésére. Egyre hangsúlyosabbá váltak a magatartástudományi orientációk, míg a digitalizáció megjelenése és elterjedése növelte a megvalósítás jelentőségét. Az utóbbi években 10%-ot közelítő növekedési ütem jellemezte a fejlett és az átalakuló országok tanácsadói szektorát. A felfelé ívelő tendenciát törte meg a pandémia megjelenése (Szeiner, *et al.*, 2020).

Ez az érték a következő válságévek hatására csökkent, majd 2013-tól ismét növekedni kezdett, és 2018-ban elérte a 400 millió eurót (Gonda, 2017). Erős a verseny a megbízásokért, a felhasználók már nem egzakt elképzeléseket, hanem konkrét adatokat, számokat szeretnének látni. A megbízások rövid távra szólnak, ennek egyik következménye, hogy a szakma jövedelmezősége csökkent.

Napjainkban számos induló vállalkozás törekszik a piaci réseket kitölteni. Az ügyféligények sokszínűsége szükségessé teszi a tanácsadó cégek specializációját, akik között a versengés helyett egyre gyakoribb az együttműködő magatartás (Nadimpalli, 2017).

2. Tanácsadás típusai

A vállalkozások működésük során nem csak a vállalkozói és alkalmazotti tudásra és munkára támaszkodnak. A szolgáltatók egy része megbízás alapján és díjazás ellenében elvégez egy tevékenységet, aminek valamilyen konkrét eredménye van. Más részük csak tanácsot ad, melynek megvalósítása a tanácsot kérő vállalkozás döntésétől függ. Az 1. táblázatban a külső szolgáltatók és a tanácsadók differenciálása figyelhető meg (Tokár-Szadai, 2012).

1. táblázat: A külső szolgáltatók és tanácsadók

	Külső szolgáltatók	Ügyvédek
		Könyvelők
Igénybevett szolgáltatások	Tanácsadók	Pályázatírók
		Üzleti tanácsadás
		Informatikai tanácsadás
		Rendszerfejlesztés-integráció
		Outsourcing
		Egyéb szolgáltatások

Forrás: Szerzők saját szerkesztése Tokár-Szadai, 2012 alapján

Az ügyvédek, a könyvelők és a pályázatírók munkájának részét képezi a tanácsadói tevékenység. Élhetnek javaslattal a vállalkozás működtetői felé, ezt szolgáltatásuk kiegészítéseként is értelmezhetjük. Mégsem sorolhatók a tanácsadó szakma gyakorlói közé, hiszen ez a tevékenység náluk csak eseti jellegű.

Az ügyvédi szolgáltatás alapja egy megbízási szerződés, elemei pedig a következők:

- ügyfelek képviselete,
- védelem büntetőügyekben,
- jogi tanácsadás,

- szerződések, beadványok elkészítése,
- az előzőekben meghatározott tevékenységekkel összefüggésben pénz és értéktárgyak letéti kezelése (Cégvezetés, 2002).

A vállalkozások nem létezhetnek számviteli szakember segítségével nélkül. Ők nem pusztán az ügyfeladatok rögzítői, hanem hasznos tanácsokkal is szolgálhatnak. Ezek eredménye az adóoptimalizálás és nem az adóelkerülés (Plaksiienko, *et al.*, 2019). Az adózott eredmény növekedésével a vállalkozásnál maradó összegek a társadalom számára nem vesznek el, hiszen ezek a beruházások legfontosabb forrásai.

A vissza nem térítendő pénzeszközökhöz való hozzájutás reményében fordulnak a vállalatok pályázatírókhoz. Ha a pályázatírók nem vállalják fel a választással járó felelősséget, akkor tanácsadó szerepbe kényszerülnek, és az ügyfél döntésétől függetlenül felajánlják szakértelmüket a kiválasztott projekt finanszírozásának biztosítására (Manole, 2015).

Az üzleti tanácsadás főbb elemeit szemlélteti az 1. ábra.

1. ábra: Az üzleti tanácsadás típusai



Forrás: A szerzők saját szerkesztése, Papp, 2010 alapján

Az üzleti tanácsadó olyan szakember, aki szakmailag felkészült. Tevékenysége során felismeri és elemzi a felmerülő problémákat és lehetőségeket, ismerteti a lehetséges megoldási javaslatokat, segítő szerepet vállal a megvalósításban. Fontos megjegyezni, hogy tanácsai

végrehajtására utasítást nem adhat. A tanácsadási folyamatot ez alapján három kategóriába sorolhatjuk: szakértő tanácsadás, folyamat tanácsadás, kérdés típusú tanácsadás (Poór, 2016; Torma, *et al.*, 2016).

Az üzleti tanácsadás az elmúlt évtizedekben kulcsfontosságú ágazatnak minősült. A tanácsadási szolgáltatások a GDP meghatározó részét teszik ki. Az üzleti tanácsadás esetében a szolgáltatások eredménye személyre szabott, létrejöttében az ügyfelek meghatározó szerepet töltenek be (Mogyorósi, *et al.*, 2009). A szektorban az innovációs motivációk, és azok megjelenési formái teljesen különböző sajátosságokat mutatnak, mint a kutatásfejlesztésen és az innovatív technológiákon alapuló ágazatoké. A fejlődő és átalakuló országokban az üzleti tanácsadás oktatása későbbiekben kimutatható hasznot hozhat (Omar, *et al.*, 2010).

Az üzleti tanácsadás szereplőinek versenyképességét elsősorban az emberi erőforrás minősége, tudása, kompetenciái és a rendelkezésre álló kapcsolati tőke befolyásolja. Versenyelőnyt jelenthet a humán erőforrás innovációra való nyitottsága és kreativitása, melyek nélkül elképzelhetetlen az innovációs stratégiák megvalósítása (Mogyorósi, *et al.*, 2009).

Az informatikai tanácsadás a vállalati működés egy adott funkcionális területéhez kapcsolódik, de kiterjedhet a teljes szervezet irányítására is. A számítástechnika abban az esetben képes hozzájárulni a vállalati célok megvalósításához, ha összhangban áll a stratégiával és a felhasználók igényeivel. Az informatikai tanácsadás, mint kiegészítő szolgáltatás jelenik meg a lehetséges üzletágak között (Poór, 2016).

Az üzleti tanácsadók új ötletekkel szolgálnak a vállalat vezetőinek, amelyeket ők a szervezet működésében hatékonyan tudnak felhasználni. Általános irányítási, tervezési és ellenőrzési kérdésekben, valamint költséggazdálkodás területén adnak tanácsot. Egy japán tanulmány rávilágított arra, hogy azok a kis- és középvállalkozások, amelyek gyakran vesznek igénybe üzleti tanácsadást, gyorsabban növekednek (Berry, *et al.*, 2006).

Válságok idején a tudás szerepe felértékelődik, ennek birtoklása az egyetlen biztos kiutat jelenti. A tudásmenedzsment nem csupán versenyelőnyt biztosító eszköz, hanem feltétel a versenyben maradáshoz. A humántőke-befektetések esetében nem a hagyományos módszereket, hanem a kék óceán stratégiát kell választani. Ez lehetőséget teremt a változó ügyféligényekhez igazodó teamek kialakításához (Fejes, 2015).

3. Felhasznált adatbázis

A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK), tíz magyarországi és egy határon túli egyetem (a Budapest Corvinus Egyetem, a Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE), a Budapesti Metropolitan Egyetem (METU), a Debreceni Egyetem (DE), az Eötvös Lóránd Tudományegyetem (ELTE), a Károli Gáspár Református Egyetem (KGRE), a Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem (MATE), a Miskolci Egyeteme (ME), a Pannon Egyetem (PE), a Selye János Egyetem (SJE), a Szegedi Tudományegyetem (SZTE) a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ), a KKVHÁZ, az Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE), a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága (SZMT) és a Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete (VOE) szakmai közreműködésével és támogatásával felmérést végeztek, és az elkészült adatbázis egy részét vettük igénybe publikációnk elkészítéséhez. Az említett nagyszabású kutatás 2021. július 1. és november 30. között zajlott.

A válaszadók közül 117 esetben jelölték meg a „számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, tanácsadás, és az egyéb adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenységek” szektorát, mint főtevékenységet. A továbbiakban ezt az ágazatot Tanácsadás néven említjük.

A szűkített adatbázist saját információigényünk alapján áttekintve két választ hiányos adatok következtében nem vettünk figyelembe.

A részminta bemutatása után az alábbi három kérdésre összpontosítunk:

- COVID-19 járvány hatásai által érintett területek
- Nyitás-kilábalás lehetőségeinek kihasználása érdekében tett intézkedések
- Nyitás-kilábalás tényezőinek hatása a szervezetre

4. EREDMÉNYEK

A vizsgált szervezetek 5,3%-a állami, önkormányzati tulajdonban, 72,8%-a hazai, 19,3%-a külföldi magántulajdonban áll. Éves költségvetésük, vagy árbevételük erősen megoszlik, de közös bennük, hogy ritkán, 5,2%-ban fordul elő, hogy meghaladja a 25,1 milliárd forintot. Érdemes kiemelni azt is, hogy 31,1%-uk eladási árbevétele 50 millió forint alatt

marad. A megkérdezett tanácsadó vállalkozások 19,9%-a nevezhető nagyvállalatnak 250 főnél több foglalkoztatottal. Többségük (40%) 1-9 fő közötti létszámmal dolgozik. A kis- és középvállalkozások aránya a vizsgált mintában 34%.

Az ország minden régiója képviseltette magát a mintában, de jellemző Közép-Magyarország túlsúlya. Magyarország gazdasága tekintetében egyértelmű a főváros központúság, sok vidéken termelő vagy szolgáltató vállalat irodát, képviselőt tart fenn a fővárosban. A logika azt diktálja, hogy a tanácsadó cégek alkalmazkodjanak ügyfeleik lokációjához (Csákvári, 2002). A digitális kapcsolattartás előtérbe kerülésével a területi elhelyezkedés súlya csökken, de a változás lassan megy végbe.

A válaszadó szervezetek majdnem fele országos piacra szolgáltat, 20%-uk helyi problémák esetén ad tanácsot, 12,2%-uk a világ minden részéről fogad ügyfeleket.

Talán megtehetjük, hogy élünk azzal feltételezéssel, hogy a tanácsadással foglalkozó cégeket nem érintette olyan mértékig a pandémia okozta válság, mint a turizmus-vendéglátás területén tevékenykedőket.

A 2. táblázat adatait tekintve meglepetésszerű eredményt tapasztaltunk. A megkérdezettek 38,1%-a jelentette ki, hogy számukra problémát okozott a beszállítók stabilitásának és teljesítőképességének csökkenése. Ennek indokait kutatva négy magyarázatot találtunk.

- A tanácsadó vállalatok között vannak munkaerő-közvetítéssel foglalkozó szervezetek. A válság előtti krónikus munkaerőhiány enyhítésére többen kelet európai munkavállalókat alkalmaztak. A határlezárások miatt az ilyen irányú mobilitás nehézségekbe ütközött.
- A tanácsadó vállalatok jelentős informatikai háttérrel dolgoznak. Amennyiben javításra vagy bővítésre volt szükségük, szembesülhettek az IT szakemberek rendkívüli leterheltségével.
- Ingatlanfejlesztéssel foglalkozó szakemberek beszállítói az értékbecslők, akiknek mindenképpen helyszínen kell tevékenykedniük. A lezárások miatt ez nem lehetetlenült el, de nehézségekbe ütközött.
- Korábban készített mélyinterjúink alapján a pandémia idején is akadt olyan beruházó, aki üzletközpontot vagy szállodát

szándékozott építeni, fejleszteni. Az ilyen döntéseket meg kell, hogy előzze egy alapos piacfelmérés. A korlátozások jelentősen akadályozták az aktív marketingkutatókat.

Nem szorul magyarázatra, hogy a pandémia alatt jelentősen megnövekedett a munkavállalók egészségügyi kockázata (49,5%) és az otthoni munkavégzés aránya (77,1%). Árbevétel és a megrendelések számát tekintve a hazai piacon minimális előnnyel a növekedés, a külföldi piacon a csökkenés volt a meghatározó. A válaszadó szervezetek árbevétele és üzemi eredménye inkább növekedett, és a likviditás is fokozódott (2. táblázat). Az ábrán sötétebb árnyalat jelzi a jellemzőbb változási tendenciákat. Sajnos jellemzőbbé vált a fluktuáció, mely a tudásigényes szakterületeken még nagyobb probléma, mint az alacsonyabb képzettséget igénylő ágazatokban. A szervezeteknél maradék esetében jelentősen megnőtt az alkalmazottak közötti összetartás (44,8%), és ki tudták használni az állam által nyújtott bértámogatást (28%).

2. táblázat: COVID-19 járvány hatásai által érintett területek

Érintett terület	COVID-19 hatása (%)			Nyilatkozók száma
	Csökkenett	Nem változott	Nőtt	
Hazai piac	25,0	47,2	27,8	108
Külföldi piac	24,2	54,8	21,0	62
Munka / kiszolgálási folyamatok stabilitása	23,1	59,3	17,6	108
Beszállítók stabilitása és teljesítőképessége	38,1	56,0	6,0	84
Árbevétel	22,2	36,4	41,4	99
Üzemi eredmény	18,6	47,7	33,7	86
Likviditás	14,9	58,5	26,6	94
Fluktuáció	11,8	58,1	30,1	93
Munkavállalók egészségügyi kockázata	7,9	42,6	49,5	101
Otthoni munkavégzésben foglalkoztatottak száma	0,0	22,9	77,1	105
Dolgozók közötti összetartás	10,5	44,8	44,8	105
Bértámogatás	6,1	65,9	28,0	82

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

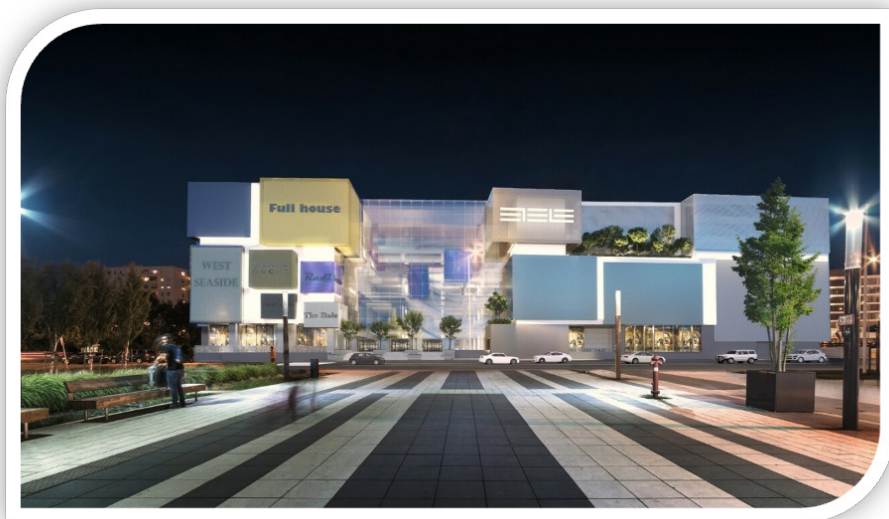
A hazai kereslet növekedése inkább áttételesen hat a tanácsadó szervezetekre. Fogyasztói igényeket látva a tőketulajdonosok új beruházásokban gondolkodnak. Ha ez a beruházás az eddigiektől eltérő gazdasági ágba vagy nem tökéletesen ismert régió piacán történik, akkor szükség van az átgondolt, számításokon és felméréseken alapuló tanácsokra, designer által megalkotott látványtervekre. A pandémiás időszak legkritikusabb hónapjaiban épült az azóta már megnyitott Etele Plaza. A befektetőt pozitív

döntésre, a hitelező bankokat magasabb támogatásra, a potenciális vevőket későbbi látogatásra ösztönző látványterv található a 2. ábrán.

A nyitás-kilábalás tényezőit általánosságban soroltuk fel, majd megkérdeztük a szervezeteket, hogy ezek közül melyik van hatással a saját működésükre (3. ábra). Tanácsadó cégek esetében a pénzügyi tényezők minimális szerepet játszanak. Nem jellemző, hogy a forint árfolyam javulása, a kamatláb csökkenése és a hitelkínálat növekedése befolyásolná tevékenységüket. Mivel a tanácsadással foglalkozó szervezetek alkalmazottai sokrétű tapasztalatuk mellett magas állami végzettséggel is rendelkeznek, ezért nem érinti őket az alacsonyabb végzettséget igénylő munka iránti kereslet csökkenése.

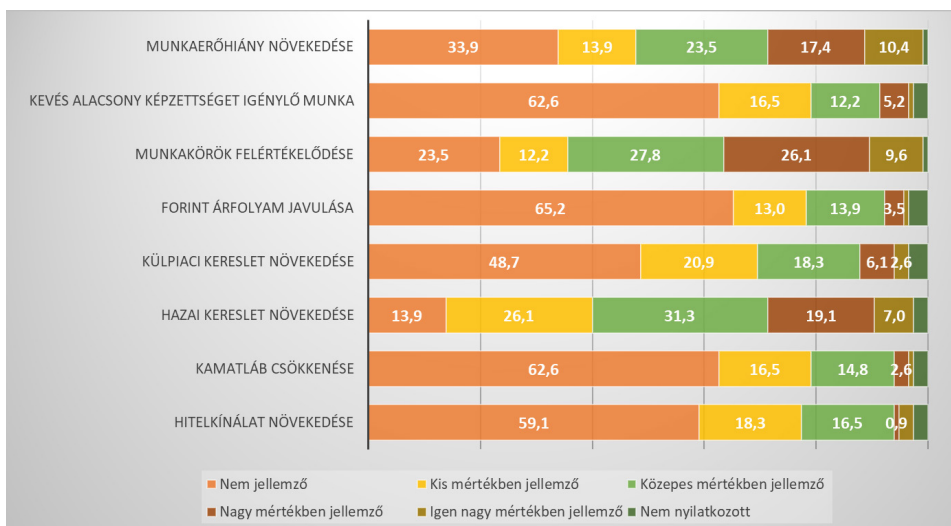
Közepes, illetve nagymértékben jellemző érintettséget okoz a munkakörök felértékelődése. Képzeljük el, hogy egy fejvadász cég speciális képzettségű mérnököt szándékozik kiközvetíteni. Ha ezt sikerül a jelenlegi tudásigényes vállalati szféra irányába teljesíteni, jóval magasabb tiszteletdíjra tarthat igényt. Fizikai munkát végző szakemberekre is nagyobb az igény, ez esetben is magasabb közvetítési jutalék érvényesíthető.

2. ábra: Etele Plaza látványterv



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

3. ábra: Nyitás-kilábalás tényezőinek hatása a szervezetre



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A turbulensen változó gazdasági körülményekből fakadó lehetőségek még nem jelentik azt, hogy egy adott szervezet ezeket finansiális vagy egzisztenciális haszonra tudja váltani. A jó vezető arról ismerszik meg, hogy felismeri mikor van szükség beavatkozásra, és az intézkedés megvalósítását is menedzseli. A tanácsadással foglalkozó vállalkozások közül nagyon sokan (58%) átlátják az előbbi gondolatmenetet, és úgy vélik, hogy cselekedni kell (3. táblázat).

Előbb azokat az intézkedéseket soroljuk, melyek nem jellemzőek a vizsgált gazdasági ág területén. Nem szükséges megszüntetni a bérbefagyasztást, átszervezni az ellátási láncot, felesleges erősebb automatizációra törekedni. Ezzel szemben hatékonynak bizonyulhat az új piacokra történő belépés, a szervezeti hatékonyság növelése, a HR szerepének és a HR rendszereknek az erősítése. Sok vállalkozás esetében háttérbe szorult a tudásmenedzsment, a jövőben erre nagyobb figyelmet kell fordítani. Előtérbe kell kerülnie a kulcsemberek megtartására irányuló törekvéseknek. A potenciális alkalmazottakra és a megrendelőkre is hatással van a munkáltatói márka erősítése.

3. táblázat: Nyitás-kilábalás lehetőségeinek kihasználásáért tett intézkedések

Tervezett intézkedés	Nyitás-kilábalás lehetőségeinek kihasználása (%)					Nyilatkozók száma
	Nem jellemző	Kis mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy mértékben jellemző	Igen nagy mértékben jellemző	
Nem szükséges semmit tenni	58,0	17,9	13,4	4	6,3	112
Létszámnövelés	28,8	32,4	22,5	14	2,7	111
Beruházások növelése	35,8	29,4	26,6	6	1,8	109
Költségcsökkentés	40,4	31,2	17,4	6	4,6	109
Bérfelfüggyasztás megszüntetése	68,5	13,0	12,0	2	4,6	108
Marketing kiadások növelése	39,6	22,5	28,8	8	0,9	111
Új piacokra történő belépés	27,9	23,4	19,8	25	3,6	111
Növekedés fogalmának újradefiniálása	31,5	30,6	23,4	13	1,8	111
Szervezeti hatékonyság növelése	11,7	19,8	27,9	31	9,9	111
Ellátási lánc átszervezése	55,6	24,1	14,8	5	0,9	111
Erősebb automatizáció	56,5	13,9	13,0	11	5,6	108
HR szerep erősítése	40,4	15,6	19,3	22	2,8	109
HR rendszerek erősítése	42,3	16,2	18,0	19,8	3,6	111
Szerzeti tudás jobb menedzselése	26,1	9,9	25,2	30,6	8,1	111
Figyelem a kulcsemberek megtartására	20,7	19,8	26,1	25,2	8,1	111
Munkáltatói márka erősítése	28,8	11,7	24,3	27,0	8,1	111

Forrás: saját szerkesztés

5. Összefoglalás

Munkánkban megállapítottuk, hogy a tanácsadói szakma sokrétű, tudásigényes, és egyértelműen mutatkozik iránta kereslet. A gazdaságnak kis szeletét jelenti csupán, de külföldi példák alapján még nagyarányú fejlődés várható. Három szempontból vizsgáltuk meg a COVID válságból kilábaló tanácsadó szervezeteket. Érintettség szempontjából megállapítottuk, hogy a vizsgált egységek árbevétele növekedett, de voltak zavarjelenségek. Ezek közül a növekvő fluktuációt, és a beszállítói instabilitást emeljük ki. Második szempontunk az volt, hogy milyen fellendülési és kilábalási lehetőségek befolyásolják a vizsgált gazdálkodó egységek teljesítményét. Pozitív hatással bír a munkakörök felértékelődése, a hazai kereslet és a munkaerőhiány növekedése. Az említett hatótényezők csak akkor generálnak tényleges vállalati növekedést, ha a vezetők átlátják, hogy milyen intézkedésekre van szükség. A tervezett intézkedések a következők: új piacokra történő belépés; szervezeti hatékonyság növelése; HR szerepének és rendszereinek erősítése; a szervezeti tudás jobb menedzselése; figyelem a kulcsemberek megtartására; a munkáltatói márka erősítése. Mindezek hatására elmondhatjuk, hogy a pandémia ellenére a tanácsadó ágazat fejlődése töretlennek tekinthető.

6. Szakirodalmi források az 5. fejezethez

Berry, A. J.–Sweeting, R.–Goto, J. (2006): The effect of business advisers on the performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), pp. 33-47. <https://doi.org/10.1108/14626000610645298>.

Casson, M.–Casson, C. (2014): The history of entrepreneurship: Medieval origins of a modern phenomenon. *Business History*, 56(8), pp. 1223-1242, DOI:10.1080/00076791.2013.867330

Cégvezetés (2002): *Ügyvéd a cégnél*. <https://cegvezetes.hu/2002/05/ugyved-a-cegnel/> (Letöltve: 2022. 02. 4.)

Csákvári, T. (2002): A sikeres ipari parkok titka. *Vezetéstudomány*, 33 (9), pp. 44-51.

FEACO (1994-2018): *FEACO annual survey of the European MC market*. <https://feaco.org/site-page/feaco-annual-survey-european-mc-market>. (Letöltve: 2021.03. 15.)

Fejes, J. (2015): A Tudásmenedzsment fejlődési szakaszainak tettenérése a magyar üzleti tanácsadás piacán. *Vezetéstudomány*, 46 (8), pp. 24-33. ISSN 0133-0179.

Gonda Gy. (2009): *Vezetési tanácsadás. Értékteremtő szakemberek, csodadoktorok? 2. rész*. <https://azuzlet.hu/vezetesi-tanacsadas-ertekteremto-szakemberek-csodadoktorok-2-resz/> (Letöltve: 2022. február 18.)

Manole, A. (2015): Some Considerations Regarding the Application of Data Warehouse Solutions in Consultancy Companies. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 5(4), pp. 111–115. DOI: 10.6007/IJARAFMS/v5-i4/1885.

Milovecz, Á. (2010): A vezetési tanácsadás kihívásai Magyarországon. *Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására közleményei*, 2(2-3), pp. 112-118.

Mogyorósi, P.–Bucsai, K.–Hornyák, Zs.–Tyetyák, Zs. (2009): *Az üzleti tanácsadási ágazat jellemzőinek és innovációs modelljének felvázolása*. Háttér tanulmány az „Oktatásügyi rendszer K+F+I rendszer elemzése és stratégiai fejlesztése” c. kutatáshoz. https://www.innovacio.hu/tanulmanyok_pdf/uzleti_tanacsadas_innovacios_modellje.pdf

Nadimpalli, M. (2017): Current and Future Outlook of Consulting Services. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 5(6), pp. 1–4. DOI 10.4172/2162-6359.1000430.

Omar, R.–Lo, M.–C.–Sang, T., Y.–Siron, R. (2010): Information sharing, information quality and usage of information technology (IT) tools in Malaysian organizations. *African Journal of Business Management*, 4(12), pp. 2486-2499. Papp, I. (szerk.) (2010): *Szolgáltatási menedzsment*. Szolgáltatási Menedzsment Alapítvány, Budapest.

Plaksiienko, V. Y.–Melikhova, T. O. –Yermolaieva, M. V.–Chernenko, K. V.–Lipskyi, R. V. (2019): Formation of Accounting and Tax Policy of the Company. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 23(2). Print ISSN: 1096-3685; Online ISSN: 1528-2635

Poór, J.–Szeiner, Zs. (2019): Menedzsment tanácsadó piac mozgásban. Vezető és menedzser. *Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára 2019*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Pécs. ISBN online: 978-963-429-442-9.

Poór, J. (2016): *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv 2016 – innováció – megújulás – fenntarthatóság*. Akadémiai Kiadó Zrt, Budapest. ISBN 9789630598125.

Szeiner, Zs. et al., (2020): *A menedzsment tanácsadási piac változásai globális, regionális, magyarországi és szlovákiai trendek tükrében*. Conference Paper. DOI 10.36007/3754.2020.365

Tokár-Szadai, Á. (2021): Társadalmi vállalkozások tanácsadási igényének változása Északkelet-Magyarországon 2015 és 2020 között. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek* XVIII. évfolyam. <https://doi.org/10.32976/stratfuz.2021.24>.

Tokár-Szadai, Á. (2012) Az üzleti tanácsadási rendszer modellje. *Vezetéstudomány*, 43 (1.ksz). pp. 66-73. DOI 10.14267/VEZTUD.2012.ksz1.07

Torma, K.; Csanádi, P.; Kalmár, P.; Németh, G.; Noszkay, E. (2016) Szervezeti Tanácsadás In: Poór, József (szerk.) *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Akadémiai Kiadó pp. 322-349.

2. rész

A tanácsadási ipar egy-egy jelensége

- 6. fejezet:** Projektek sikertényezői
- 7. fejezet:** Munkahelyi pszichoterror
- 8. fejezet:** Gyerekvállalás és munkavégzés
- 9. fejezet:** Stratégiai programok és a tanácsadás
- 10. fejezet:** T-csoport módszer
- 11. fejezet:** Értékelemzés alkalmazása
- 12. fejezet:** Érték vagy marketingvezérelt stratégia
- 13. fejezet:** Városmárkázás
- 14. fejezet:** Küldetésvezéreltség
- 15. fejezet:** Feladat Menedzsment eszközök a tanácsadásban



James O. McKinsey (1889–1937)

James Oscar McKinsey amerikai könyvelő, vezetési tanácsadó, a Chicagói Egyetem számviteli professzora és a McKinsey & Company alapítója.

Forrás: Wikipedia

6. FEJEZET: FIGURE IT OUT

BÓDIS GÁBOR

turisztikai szakértő, alapító-vezető
Hungary NEXT ország-márka-műhely
gabor.bodis@hungarynext.com

Absztrakt

A Hungary NEXT 2021 őszén jelent meg azzal a társadalmi felelősségvállalási programmal, amelyhez a Magyar Telekom Hello Biznisz szerkesztősége és portálja is csatlakozott. A településfejlesztéssel, városmárkázással és marketinggel foglalkozó team egyik képzési módszere a Brandboost training, amelybe a helyi érdekelteket minden esetben bevonja. A tanácsadói munkák iránti igény a pandémia ideje alatt olyan szakemberekre irányított figyelmüket, akik egymaguk, külső támogatást nem kapva, saját kreativitásuknak, ötletüknek köszönhetően, a műhely által szorgalmazott karakteres kommunikációt megvalósítva, olyan felkarolható terméket, vagy szolgáltatást álmodtak meg, találtak ki, amely figyelemre és megosztásra méltó. Az egyén—ötlet—karakter hármására épülő „Figure It Out” program 4 ilyen példát karolt fel a turizmus és a vendéglátás szektorból.

Kulcsszavak: figure it out, karakter, társadalmi felelősségvállalás, turizmus-vendéglátás

1. A tanácsadó műhely

A Hungary NEXT rövid bemutatását Szabó Ibolya, a Dreher Sörgyárak Zrt. vállalati kapcsolatokért felelős vezetője teszi most meg, annak nyomán, hogy 2019-től saját látogatóközpont fejlesztési projektjük konzorciumi tagi megbízással, a turisztikai területet kidolgozandó és támogatandó partnereként együtt dolgozott a műhely tagjaival egy fejlesztő workshop-sorozatot keretében.

„Vannak azok a kérdések, amelyek egy izgalmas belső gondolati utazást indítanak el benned. Vannak azok a szemléletformáló beszélgetések, amelyek során megcsap az aha-élmény. Vannak

azok a hátizsákok, amelyeknek a legkisebb zsebe is tele van inspirációval. És vannak azok a desztinációk, ahová vágyasz megérkezni. Velük, általuk.”

A *Brandboost* márkanévvel fémjelzett tanácsadói műhelymunka koncepciót azoknak a helyi közösségeknek és szerveződéseknek fejlesztette ki a Hungary NEXT, amelyeknek van már valamiféle arculata, de nem elég erős, vagy még kiforratlan az elképzelés. Ezidáig a *Gül Baba Türbéje Örökségvédő Alapítványa*, a *Tao Noodles Étterem*, a *Nyugat-Pannon Terület- és Gazdaságfejlesztési Szolgáltató Közhasznú Nonprofit Kft.*, a *Borostyánkő Tanácsadó és Marketing Kft.*, *Érd megyei Jogú Város Önkormányzata*, a *Club Aloha International*, *Öskü Önkormányzata*, a *Brygga* képzési centrum, valamint az *Őrség—Vendvidék térsége* a *Wolf Kommunikációs* cégen keresztül vette igénybe a három éve indított szolgáltatáscsomagot. A tanácsadói munka az alábbi folyamatokat jelentik: Értékfeltárás és jellegzetességek megmutatása; Identitás és egyediség meghatározása; Ígéretes és narratívák megfogalmazása; Arculat és márkaépítés; Turizmusfejlesztés; és Stratégia, kommunikáció, vizualizáció. A célja ezeknek a tréningeknek a jövőképeség elősegítése a turizmusban, karakteres, egyedi megjelenéssel, a kölcsönös tanulást jelentő edukációval, a bevonást biztosító, inkubációs fejlesztési tervezéssel, valamint az alkalmazkodás eszközrendszerét, az adaptációt elősegítő javaslatokkal. Nyugodtan állíthatjuk, hogy ezzel a programmal is, egy újgenerációs marketing van jelen a szektorban immár közel 10 éve, amelynek sikerét a tanulmány megjelenésének idején a következő számok igazolnak: 160 projekt, 305 elégedett ügyfél, 203 előadás idehaza és külföldön is, utóbbiak elsősorban Interreg-es, határainkon átívelő Európai Unió projektjeinek köszönhetően. Egyre inkább észleli a műhely szakértői gárdája azt is, hogy a pandémia nyomán egy újturizmusról kell beszélnünk.

2. Az arc: Galambos Péter

Mi az „új normális” az utazás világa és a turizmus szektor számára egy pandémia utáni világban? Arra kell-e törekednünk, hogy visszatérjünk oda, ahol és ahogy a dolgok voltak, ahol minden ismert sebezhetőség és hiányosság fennállt, vagy létezik valami jobb, amit elérhetünk? Amennyiben ez utóbbira esik a választásunk, a kérdés az, hogy mi az, és hogyan jutunk el oda. Magyarországon egy erős fejlesztés- és profit-orientált szemléletváltás indult meg 2016 után, azonban ezzel párhuzamosan, vagy ezt akár meg is haladva, az ágazat egészének léptékében is változnia kell.

A lépték alapegysége pedig a hely, a helyi, a helyi karakter. A karakteres kommunikáció fontosságának érzékeltetésére, ezért is kötött szerződést, Magyarországon elsőként *Galambos Péter* kétszeres Európabajnok, ötszörös Világkupagyőztes váci evezős támogatásáról a *Career Brand Managementtel*, a sportolót menedzselő csapattal a Hungary NEXT, még 2020-ban (Career, 2020). A Nextesek tanácsadásaikat az ő arcával indítják, hiszen az, amit a sportoló összefoglalóan megjelenít, jó, ha egy turisztikai fogadóterület (desztináció), vagy szolgáltatás (attrakció) is hoz. Megjelenése révén egyedi profilt kölcsönöz, érték közösséget képes kifejezni és teremteni azzal, hogy mezén a címmel mindannyiunkat reprezentál, sikerével és mintájával ikonná válik, bevonja az érdeklődőket és a fiatalabb generációkat, versenyzésével, dinamizmust jelenít meg, felpozsztítva a sokszor lanyhult lelkesedést. És ekkor a Műhely márcsak egy lépésre volt a 4 hónapon át bemutatásra kerülő 4 egyéntől, a 4 ötlettől, a 4 figura-alkalmazástól.

4. Fotó: Galambos Péter, a Hungary NEXT arca első a 2022-es Mosonmagyaróváron rendezett Ergométeres Országos Bajnokságon



(Fotó: Czucz Bálint, 2022)

Hogyan lesz egy vízparti panzió, egy kézműves sört gyártó mikrovállalkozás, egy gyermekanimációs cég, vagy egy panoptikum-figurákat alkotó művész jövőtudatos? Úgy, hogy egy valós karaktert alkalmaz. A karak-

ter ugyanis lerövidíti azt az időtartamot, ami alatt átvihető egy üzenet, és mélyíti is azt, hiszen gyorsabban előhívódik a későbbiekben. A turisztikai márkázás itthon még nagyon kevés figurát, karaktert jelenít meg. Még kevesebb az olyan karakter, aki összhangban él a természettel, együtt dolgozik valamelyik természeti alapelem erejével. Magyarország vízben jó (volt is ilyen sikeres országszlogenünk: „Vízben jók vagyunk”), és vízen is jó, elég, ha csak az olimpiai érmeinket és pontszámainkat, valamint földrajzi adottságainkat vesszük számba. Az evezős versenysportoló tehát jól kifejezi a küldetést.

5. Fotó:A Hungary NEXT és a Telekom Hello Biznisz partnerségében debütáló „Figure It Out” program arculata

The logo for 'Figure It Out' features the words 'Figure' and 'It Out' in a pink, cursive script. To the right of the word 'Figure' is a stylized pink smiley face with a single eye and a curved line for a mouth.

egyén | ötlet | karakter



A Hungary NEXT turisztikai tehetségeket támogató programjának kizárólagos kommunikációs partnere a Telekom Hello Biznisz.

(Dizájn: Vizi Balázs, 2021)

3. Lubics Péter: postagalamb az Instán

A *LubiLodge* panziónak figurákat kölcsönöz és szerethető történetekkel ízesíti a ma mediterrán formákkal bíró hajdani Kádár-kocka nyaralót, annak tereit, hangulatát (Hungary NEXT, 2021).

Azt vallja, hogy márkát csak szívből és szeretetből érdemes építeni, a marketing pedig csak akkor lesz sikeres, ha önazonos kommunikációra épül. A gyökerek a 80-as évekre nyúlnak vissza, amikor *Lubics Péter* nagyszülei belevágtak a „Zimmer Frei” néven elhíresült biznyszbe. Eleinte csak egy-két szobát adtak ki, elsősorban nyugati turistáknak. Folyamatos fejlesztésekkel, hozzáépítésekkel ebből mára egy 15 főt elszállásolni képes panzió lett, medencével, kerti tóval és közös főzésre is alkalmas kültéri közösségi térrel.

„A LubiLodge az a hely, ahol minden rendben van. Ahol jó együtt és egyedül is lenni. Ahol öröm felébredni és ahol jó érzés lefeküdni. Ahol jó szívvel és válogatott finomságokkal fogadnak minden évszakban. Ahol minden a pihenésről, a kikapcsolódásról és a feltöltődésről szól.”

A logó, amely kommunikációjuk lényege az önazonosságon alapul: benne van a panzió, a kert, a Balaton. A tető egyértelműen a házra, az otthonra utal, benne a panzió épületére jellemző félköríves ablaknyílással. Alul a két hullámvonal a vendégszeretetet és a gondoskodást jelképezi, mint két, üdvözlésre kinyújtott kar; de bele lehet látni a Balaton hullámain vagy akár a víztükrozt és a túlságon Badacsony és környékének hegyeit. E fölött egy ág a zöldellő kertre utal, egy rajta ülő postagalambbal, aki történetesen, sokadmagával a kert lakója is. Természetesen ott van a Nap is, a nyár, a szabadság jelképe (Schopp, 2021).

6. Fotó: A LubiLodge egyik karakteres belső tere az emblémával



(Fotó: Jurassza Zsófia, 2021)

4. Kiss András: oroszlán-farkas a sörcímkén

Megalkotta az új *LöWOLF* kézműves sörmárkát és figuratív, trendi, könnyed arculattal vezette be. A *Kőszegi Sört* követően, új tartalommarketinggel új szegmensekhez szól (Hungary NEXT, 2021).

A pandémia majdnem teljesen padlóra küldte a *Kőszegi Sört*, Kiss András első kézműves sörét, márkáját. Amikor egy újat álmodott, egyik legfontosabb szempontja az volt, hogy a márkanév minden nyelven ugyanúgy, könnyen kimondható legyen és kellemes asszociációkat is keltsen. Az oroszlán (Löwe) és a farkas (Wolf) ilyenek, ráadásul egyik sem ismeretlen a söriparban. Nem akart választani a két elnevezés, a két állat közül, így inkább összehozta őket, és a fantázia világába repülve egy szójáték-szerű névben megalkotta az oroszlán-farkast.

„A LöWOLF-ba igyekeztem beleépíteni mindent, amit a *Kőszegi Sör*be már nem lehetett – mondja András. – A *Kőszegi Sörnél* megtapasztaltam, hogy milyen korlátokat, kötöttséget jelent egy várossal, egy régióval dolgozni. Ezzel szemben a LöWOLF nemzetközi, trendi, újhullámos, merész, sokkal nagyobb játékteret, szabadságot ad, ami valahol a kisüzemi sörök (craft beer) lényege.”

Szeret Kőszegen élni, ugyanakkor szüksége volt a nemzetközi milliőre is.

7. Fotó: A nemzetközi piacokra tervezett LöWOLF kézműves sörmárka



(Fotó: Kiss, 2021)

A nagyszerű az benne, hogy a nehézségek közepette is képes folyamatosan az újításokon gondolkodni. Nem ragaszkodik görcsösen az egyszer kitalált megoldásokhoz, hanem el tudja engedni azokat, ha kell, és el tud indulni teljesen új irányokba is. A hazai kisvállalkozások között nem gyakori, hogy valaki ennyire egységben gondolkodjon a termékről, a márkáról, a logóról és mindezt nagyon tudatosan, az egész történetet az elején végiggondolva alakítsa ki (Schopp, 2021).

5. Lőrincz Veronika: mókás moccanás millió megoldás

A *Club Aloha* gyermek-animációs programjait új köntösben még inkább izgalmassá és személyre szólóvá formálja, ezzel kiszabadul a tucatmárka és arculat fogságából.

Lőrincz Veronika nagy hangsúlyt fektetett arra, hogy a közösség a járvány okozta kényszerű leállás idején se essen szét. Folyamatosan tartották a kapcsolatot mind személyesen, mind online, és mindenki lelkesen várta a megújulást és az újakezdést. Akkor sem tétlenkedett, amikor nem volt igény az animációs szolgáltatásokra, hanem előretekintett. Csak olyan arculatot és üzenetet volt érdemes kitalálni, amellyel az animátorok is tudtak azonosulni, amit szívvel-lélekkel tudtak képviselni, hiszen általuk ölt testet és kel életre minden papírra vetett elképzelés. A kényszerű pihenő alatt kitalálta cége új brandjét.

8. Fotó: A Club Aloha a 2022-es szezont már Tobival, új kabalájával kezdi



(Illusztráció: Dusik Móni ,2022)

„Az animáció lényegét éppen a személyes találkozások és a közös élmények adják, ennek töredéke sem adható át az online térben, így éreztük, hogy ez nem működőképes. Arra gondoltam, hogy kihasználom a felszabaduló időmet, és felkészülök a Covid utáni helyzetre.”

A márkaépítő workshop végül egy fantasztikus hangulatú és várakozáson felül eredményes brainstorminggá alakult. Nem a Hungary NEXT mondta meg nekik, hogy mi a jó recept, inkább kérdésekkel bombázták őket. Mit jelent számodra az animátor fogalma? Mitől lesz jó egy foglalkozás? Mi volt a legszebb emléked egy gyerekkel? És egy szülővel? kérésekre keresték együtt a választ. Az új szlogen ügyesen, és a cég tevékenységét rímekkel átadva játszik a szavakkal: *mókás moccanás millió megoldás*, egy nap alatt tíz évet előre lépve (Schopp, 2021).

6. Dobó Ferenc Levente: pont a szelfi

A *PanoptikumArt* újabb koncepciójával, amelyet akár egy szelfi-pontnak is titulálhatunk, ismert, ember nagyságú alakokba bújhatunk, ily módon életre keltve őket. Vicces vagy komoly képünket rögtön megszathatjuk az Instán.

Elsőként saját vállalkozása figuráját készítette el, *Piszkos Fred* személyében. Számos, megrendelésre készült panoptikumi figurája után, 2019 vége felé, *Dobó Levente* szerette volna végre saját elképzeléseit is valóra váltani. A modell kiválasztása rendkívül fontos, hiszen tükröznie és közvetítenie kellett a márka üzenetét. Kereste azt a karaktert, aki nagyon sokat jelentett neki. Tele volt a polc *Rejtő* könyvekkel. A rejtői univerzumban az a szellemiség fogta meg, amit talán leginkább a betyárbeccsület szóval lehet kifejezni. A szereplők nagy zsványok, de egymásért mindig kiállnak, és az adott szó szent számukra. Ezt az értéket akarta kifejezni a szoborral, és sokan vették is az adást.

„Van egy régi családi fotónk. A rácsos ágyban állok egy régi téglalapépítésű házban, és jól látszik, ahogy az ujjaimmel a vakolatban már kikapargattam néhány lyukat a falból. Alig voltam pár éves, de már bennem volt, hogy a kezembe kaparintott dolgokat a saját gondolataim szerint átalakítsam.”

9. Fotó: Dobó levente legújabb alkotását faragja



(Fotó: PanoptikumArt,2021)

A brandszobrokat elsősorban a vendéglátóiparnak, az éttermeknek és szállodáknak tervezte értékesíteni, de nem sokkal az ötlet megszületése után az ágazatot a földre vitte a Covid-járvány. Új ötlete, egy jól kitalált szelfipont akár egy adott település arca, megkülönböztető jegye is lehet az összes marketing anyagban, hiszen nem minden város olyan szerencsés, hogy legyen egy Eiffel-tornya vagy Szabadság-szobra. A fotópont nem ismeretlen elem a turisztikai marketingben – szinte minden városban található egy nagy felirat, hogy ott fotózzák magukat a turisták. A cél az volt, hogy nagyobb teret kaphasson a vendég kreativitása, ahol együtt gondolkodhat a szobor alkotójával és megrendelőjével, és egy emlékezetes képet örökíthessen meg (Schopp, 2021).

7. A Figure It Out tanulságai

Röviden, pontokba szedve, a lényegét újra átolvashatjuk, sőt akár meríteni is lehet a tanulmányban ismertetett ötletekből:

- Az önazonosság és a szeretet vezéreljen minket a márkaépítés során.
- Ne csak a szakmai tudásunkat fejlesszük, hanem az önismereti képességeinket is – ha jól érezhetjük magunkat a bőrünkben, a vállalkozásunk is gyorsabban fejlődik.
- A kommunikációban többet számít az őszinteség, mint a profizmus.
- Igyekezzünk rendszeresen posztolni, de csak ha van mondanivaló.
- Ne a lájkokat gyűjtsük, hanem építsünk közösséget.
- A márkánk attól lesz erős és egyedi, ha az tükrözi érdeklődésünket, szenvedélyünket, egyéniségünket.
- Ne csak érdekes legyen a márkánk, hanem teremtsen értéket is.
- Minden nehéz helyzetből próbáljuk meg kihozni a lehető legjobbat.
- A kreativitás segít átvészelni a nehéz időszakokat.
- A kényszerpihenőket használjuk ki vállalkozásfejlesztésre.
- Válság idején különösen vigyázzunk a csapatunkra.
- Találjuk ki az üzenetet, ami köré a brand felépíthető.
- Csak olyan brandben gondolkodjunk, amellyel mi is, és a csapat is tud azonosulni.

8. Szakirodalmi források a 6. fejezet

Career (2020). Lifestyle. Együtt szárnyal Galambos Péter és a Hungary NEXT. *Career Brand Management*, Budapest. <https://careersport.hu/egyutt-szarnyal-galambos-peter-es-a-hungary-next/> (2022.01.05.)

Czucz, B. (2022). Galambos Péter az Ergométeres Országos Bajnokságon. *Magyar Evezős Szövetség*. Mosonmagyaróvár.

Dusik M. (2022). Tobi, a Club Aloha kabalafigurája, *dusikmoni_2020*. Budapest.

Hungary NEXT (2021). Figure It Out 2021-2022. *Hungary NEXT*. www.hungarynext.com (2022.02.15.)

Jurassza, Zs. (2021). A LubiLodge egyik karakteres belső tere az emblémával. *Telekom Hello Biznisz Szerkesztőség*. Budapest. <https://hellobiznisz.hu/search/Hungary+NEXT> (2021.12.20.)

Kiss, A. (2021). LöWolf arculat. *LöWolf Craft Beer Co.* Kőszeg.

PanoptikumArt (2021). *Brand Szobrász Stúdió*. Szeged.

Schopp, A. (2021). Hogy kerül a sörre oroszlan és farkas? Hogyan teremts értéket és miként hozd ki minden helyzetből a legtöbbet? *Telekom Hello Biznisz Szerkesztőség*. Budapest. <https://hellobiznisz.hu/hogy-kerul-a-sorre-oroszlan-es-farkas/> (2021.10.13.)

Schopp, A. (2021). Lehet más az animáció – Egy márka sikeres újragondolásának története. *Telekom Hello Biznisz Szerkesztőség*. Budapest. <https://hellobiznisz.hu/lehet-mas-az-animacio-egy-marka-sikeres-ujragondolasanak-tortenete/> (2021.10.25.)

Schopp, A. (2021). Márka szobrász: életre keltett figurák, életre kelő márkák. *Telekom Hello Biznisz Szerkesztőség*. Budapest. <https://hellobiznisz.hu/marka-szobrasz-eletre-keltett-figurak-eletre-kele-markak/> (2021.09.17.)

Schopp, A. (2021). Zimmer Frei helyett vendégség, avagy lehet másképp is üzemeltetni egy balatoni szálláshelyet. *Telekom Hello Biznisz Szerkesztőség*. Budapest. <https://hellobiznisz.hu/zimmer-frei-helyett-vendegseg-avagy-lehet-maskepp-is-uzemeltetni-egy-balatoni-szallashelyet/> (2021.10.13.)

Vizi, B. (2021). Figure It Out arculat. *Hungary NEXT*. Budapest

7. FEJEZET: A MUNKAHELYI PSZICHOTERROR PREVENCIÓS LEHETŐSÉGEI

BUDAVÁRI-TAKÁCS ILDIKÓ

habilitált egyetemi docens

Eötvös Loránd Tudományegyetem, Pedagógiai és Pszichológiai Kar,
Eszterházy Károly Katolikus Egyetem, Pedagógiai Kar
budavari-takacs.ildiko@uni-eszterhazy.hu

Absztrakt

Magyarországon a munkahelyi pszichoterror (mobbing) kutatása gyerekcipőben jár. A mobbing prevenciójával pedig egyetlen magyar nyelvű szakirodalmat sem lehet találni a Magyar Tudományos Művek Tárában. Írásomban a nemzetközi szakirodalmak alapján összefoglalom a munkahelyi pszichoterror prevenciójának szintjeit, majd ismertetem saját vizsgálatomat a témában, végül áttekintem az emberi erőforrás tanácsadó lehetőségeit. A megelőzésnek három szintje: 1. a munkahelyi pszichoterror megelőzése, csökkentése, 2. a mobbing folyamatának megfordítása, megállítása és a 3. a munkahelyi pszichoterror negatív következményeinek csökkentése. A három szinten belül pedig egyéni, szervezeti és társadalmi prevenciós szinteket különböztethetünk meg. A mintegy 1200 fő bevonásával készült kutatás alapján azt mondhatjuk, hogy Magyarországon a segítségkérésben három klaszter rajzolódik ki: a személyes kapcsolatokban bízó, az érdekvédelem segítségét kérő és a jogi megoldások klasztere. A megoldási javaslatok témájában pedig két csoport: az emberi kapcsolatok fejlesztését preferálók és a jogi, hivatalos utat preferálók klasztere rajzolódik ki. Az áldozatok kevesebb, mint egyötöde a vezetőben, egynegyedük a munkatársban bízik, minden ötödik, hatodik áldozat a szakszervezethez is fordulna segítségért. Minden ötödik áldozat senkihez, sehova nem fordulna segítségért! Ha megvizsgáljuk az emberi erőforrás tanácsadók képzését, kompetenciáit, akkor azt mondhatjuk, hogy a tanácsadók mindhárom prevenciós szinten tudnának beavatkozni a munkahelyi pszichoterror kezelésébe, ha erre lehetőséget kapnának.

Kulcsszavak: munkahelyi pszichoterror, mobbing, tanácsadás, tanácsadó, emberi erőforrás, prevenció, társadalmi, egyéni, szervezeti, HR

1. A munkahelyi pszichoterror prevenciójának szintjei

A munkahelyi pszichoterror kezelését és a megelőzését egyéni, szervezeti és társadalmi szinten vizsgálhatjuk. Megelőzés három szintjét lehet megkülönböztetni (Murphy és Sauter, 2004; Leka és mtsai, 2008):

A beavatkozások első szintje a zaklatások megelőzése és csökkentése. Társadalmi szinten ilyen elsődleges megelőzést szolgáló eszközök a törvényi szabályozások, kollektív szerződések, szervezeti magatartási kódexek. A szervezet részéről az elsődleges megelőzést szolgálja pl. a munkáltató mobbing ellenes politikája, a szervezeti kultúra fejlesztése, a menedzsment képzése, vagy az elégedettség vizsgálatok. A közvetlen munka szintjén az elsődleges prevenciót szolgálja pl. a kockázatelemzés, vagy a folyamatos képzés, felvilágosítás a mobbinggal kapcsolatosan. Végül, egyéni szinten az elsődleges megelőzést szolgálja pl. a munkavállaló személyiségének a fejlesztése (pl. asszertív tréning).

A beavatkozások második szintje a mobbing folyamatok megfordítása, megállítása, az egyének erőforrásainak növelése. Társadalmi szinten ide tartozik pl. a bírósági tárgyalások. Szervezeti szinten pl. a mobbing ügyek kezelése, a mediációs folyamatok. A közvetlen munka szintjén ide tartozik pl. az esettanulmányok készítése, a személyiségfejlesztő tréningek (pl. konfliktuskezelés). Egyéni szinten pedig a társas támasz, vagy a (pszichológiai) tanácsadás.

A beavatkozások harmadik szintje a zaklatás negatív hatásainak csökkentésére és a zaklatás áldozatainak egészségének helyreállítására. Társadalmi szinten ide tartozik pl. a rehabilitációs lehetőségek biztosítása. Szervezeti szinten pl. a szervezeti szerződések, megállapodások, programok és szakmai utógondozási szerződések. A közvetlen munka szintjén ide tartozik a csoportos folyamatokat helyreállító programok. Végül egyéni szinten ide tartozik pl. a pszichoterápia, tanácsadás, jogorvoslat.

A kilencvenes években a mobbinggal kapcsolatos kutatások következtében több Európai országban elindult egy társadalmi párbeszéd. Ennek nyomán egész Európában megjelentek a konkrét mobbing megelőzését szolgáló politikai és törvényhozást érintő intézkedések. 1993-ban, elsőként Svédországban született törvény a munkahelyi zaklatás megelőzésére, kezelésére, ill. szankcionálására. A törvény megtiltja a zaklató viselkedéseket a munkavállalókkal szemben, ill. kötelezi a munkaadókat, a felmerülő munkahelyi zaklatási ügyek kivizsgálására. A törvény elősegíti, hogy a fe-

lek a mobbing problémáját párbeszéddel és konszenzus útján oldják meg. Svédországot rövid időn belül követte Hollandia, Franciaország, Belgium, ahol speciális jogszabályokat fogadtak el a munkahelyi zaklatás leküzdésére. Finnországban és Norvégiában a zaklatással kapcsolatos témákat a munkahelyi biztonsági és egészségvédelmi jogszabályok szabályozzák (Vartia, Leka, 2011).

Az Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség (European Agency for Safety and Health at Work) a pszichoszociális kockázatok közé sorolja a munkahelyi pszichológiai zaklatást. Kimondja, hogy ezek a kockázatok negatív pszichológiai, fizikai és szociális következményekhez, például munkahelyi stresszhez, kiégéshez vagy depresszióhoz vezethetnek. Az Európai Unió működéséről szóló szerződés (EUMsz) 157. cikkének (korábbi 138. cikk) felhatalmazása alapján 2007. április 26-án megszületett a munkahelyi zaklatásról és erőszakról szóló európai keretmegállapodás, amelyet az ETUC (European Trade Union Confederation Európai szakszervezetek szövetsége), a BUSINESS-EUROPE, az UEAPME (European Association of Craft Small and Medium-sized Enterprises – Kézműves és Kis- és Középvállalkozások Európai Szövetsége) és a CEEP (Centre européen de l'entreprise publique – Állami Vállalkozások Európai Központja) írt alá és amelyet az Európai Parlament és az Európai Unió Tanácsa tett közé (Az Európai Közösségek Bizottsága, 2007). A megállapodás célja a munkahelyi zaklatásból, szexuális zaklatásból és fizikai erőszakból származó problémák megelőzése és kezelése. Az aláíró felek elítélik a zaklatás minden formáját, kijelentik, hogy a munkáltatónak kötelessége megvédeni munkavállalóit ezektől a veszélyektől. Felkérlik az európai munkáltató szervezeteket, hogy olyan politikát folytassanak, amely a zaklató viselkedéseket nem tolerálja, ill. felszólítja őket, hogy dolgozzanak ki eljárásokat az előforduló zaklatási esetek kezelésére. A panaszokat a lehető leggyorsabban kell kivizsgálni és kezelni, betartva a méltóság, bizalom, pártatlanság és tisztességes bánásmód elvét. Az elkövetővel szemben szankcionális intézkedések meghozatalára van szükség, az áldozatot pedig támogatni szükséges. A keretmegállapodás tagállami átvételére három év állt rendelkezésre, ugyanakkor kiderült, hogy ez számos akadályba ütközik. Ezek az akadályok legnagyobb részben a szabályozási környezet különbözőségeiből, sajátosságaiból, ill. a kulturális különbségekből adódnak. A tagállamok jogilag nem kötelezhetők a keretmegállapodás átvételre, gyakorlatilag a nemzeti szociális partnerek erején múlik, hogy átkerül-e a nemzeti jogba a keretmegállapodás. Magyarországon

nem került bevezetésre (Hungler, 2018). Magyarországon 2007-ben módosították az 1993-as „A munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvényt-t, amely bevezette a „pszichoszociális kockázat” fogalmát. A törvényi megfogalmazás szerint: „a munkavállalót a munkahelyén érő azon hatások (konfliktusok, munkaszervezés, munkarend, foglalkoztatási jogviszony bizonytalansága, idősödő munkaerő, a munka és magánélet egyensúlyának hiánya stb.) összessége, amelyek befolyásolják az e hatásokra adott válaszreakcióit, illetőleg ezzel összefüggésben stressz, munkabaleset, lelki eredetű szervi (pszichoszomatikus) megbetegedés következhet be” (2007. évi Magyar Közlöny 180. száma)

A munkahelyi pszichoterror kezelésének egyik legfontosabb színtere maga a munkahely, a szervezet. Szervezeti szinten a beavatkozások elsősorban az elsődleges és a másodlagos prevenciókra koncentrálnak. A legfontosabb cél a zaklatás megelőzése és csökkentése. Ennek elsődleges eszköze a felvilágosítás, a tudatosítás, ill. a pszichoszociális kockázati tényezők csökkentése. A prevenció a szervezeti kultúra és a menedzsment gyakorlatra is fókuszál. A legfontosabb cél, hogy a szervezeti szereplők képesek legyenek felismerni, kivizsgálni, és megoldani a szervezeti konfliktusokat és zaklatásokat. A szervezeti tevékenységek fontos eleme a biztonságos munkakörnyezet kialakítása, amelyben a menedzsmentet segítik az egészségügy szereplői, a szakszervezetek, ill. a munkabiztonsági szakemberek (Vartia, Leka, 2011).

A mobbing megelőzésében, kezelésében a szakszervezetek kiemelkedő szerepet töltenek be azokban az országokban, ahol erős szakszervezeti érdekképviselő működik, mint például a skandináv országokban. Azokban az országokban, ahol a szakszervezetek nem erősek, ott a munkahelyi zaklatás ügyei inkább a bíróságokra kerülnek, elsősorban a legszélsőségesebb esetekben, a jogtalannak megélt elbocsátásokkal összefüggésben. Az üzemi tanácsok szintén fontos szereplői a mobbing prevenciónak, pl. Németországban. A Németországi üzemi tanácsok szövetsége például honlapot működtet, amelyen keresztül tájékoztatja a dolgozókat a mobbing felismeréséről, elsősegély lehetőségekről, a mobbing kezelésének lehetőségeiről, jogorvoslati lehetőségekről, mediációs lehetőségekről. (<https://www.betriebsrat.de/portal/community.html>) Az önszervező szervezeteknek is lehet szerepe a mobbing kezelésében. Erre példa a Norvégiában működő, kifejezetten a munkahelyi pszichoterror áldozataival foglalkozó civil szervezet (Einarsen, 2017). A skandináv országokban, ill. Németországban szintén működnek önszervező szervezetek,

amelyek a mobbing áldozatokkal foglalkoznak. A mediációnak, a békéltető testületeknek szintén fontos szerepe van a mobbing kezelésében, pl. súlyos konfliktusok esetén, a pszichés és a társadalmi károk enyhítése érdekében. Az egyeztetés fő célja a konfliktus megoldása, megszüntetése (Einarsen, 2017).

Egyéni szinten az áldozatoknak egészségügyi, pszichológiai, társadalmi rehabilitációra van szükségük. Az egészségügyi rehabilitáció a szomatikus tünetek csökkentését, megszüntetését célozza meg. A pszichológiai rehabilitáció a pszichikum egészséges működésének helyreállítását jelenti. Legtöbbször stresszkezelést, ill. pszichoterápiás ellátást kap az áldozat. A társadalmi rehabilitáció az áldozat stigmatizációjának megszüntetését, ill. a munkájába való visszahelyezését, a jogsértések megszüntetését jelenti. Az áldozatokat gyakran illetik pszichiátriai stigmákkal (pl. paranoia), ezért fontos az ezzel kapcsolatos jogorvoslat, rehabilitáció (Leymann, 1990).

Az áldozat rehabilitációja nem kezdődhet meg a nélkül, hogy az áldozat valamilyen módon ne kerülne a szervezet, a jog, a munkatársak látókörébe. Fontos kérdés, hogy az áldozatok kihez tudnak fordulni első körben a problémájukkal, azzal, hogy mobbingolják, megfélemlítik, zaklatják őket. Egy brit kutatás szerint a zaklatás áldozatainak 55%-a osztja meg a zaklatással kapcsolatos tapasztalatait a munkatársaival (Hoel és Cooper, 2000). Ausztriában (Niedl, 1995) vagy Németországban (Zapf, és mtsai, 2011), ugyanakkor az áldozatok csak alkalmanként osztják meg ezt a tapasztalatot. A zaklatással kapcsolatos tapasztalatok megosztása ország specifikus, valószínűsíthető, hogy a kultúrának ebben meghatározó szerepe van. A munkatársak, ill. a vezetők gyakran nem hiszik el, megkérdőjelezzik az áldozat jelzéseit. Az áldozattal szembeni előítéletek nem csupán a munkatársakra jellemzők, a vezetés, a szakszervezeti képviselők, sőt gyakran az orvosok is hitetlenkedve hallgatják az áldozatok panaszait, ami megakadályozza a hatékony beavatkozást (Leymann, 1996; O'Moore és mtsai, 1998, Einarsen és mtsai., 1994; Leymann, 1990b, 1996; Zapf és Gross, 2001). Az áldozathibáztatás gyakori a mobbingot elszenvedők esetén (Einarsen, 1999).

2. A kutatás felépítése

A kutatás célja, hogy megvizsgáljuk, hogy a Magyarországi munkahelyeken, szervezetekben milyen prevenció folyik, milyen valós információkkal, lehetőségekkel rendelkeznek ebben a témában a dolgozók.

Az egyik kutatási kérdésünk az, hogy kihez, hova fordulhatnak a problémájukkal abban az esetben, ha mobbing éri őket. A másik kutatás kérdésünk pedig az, hogy miben látják a munkahelyi pszichoterror megelőzésének lehetőségeit.

Minta

A minta kiválasztása véletlen mintavétellel történt. A megcélzott minta a munkaerőpiac aktív szereplői, a 18-65 év közötti dolgozók. A vizsgált minta összesen 1187 fő. Nemek szerinti megoszlása: nő 857 fő, azaz 72,19%, férfi 330 fő, azaz 27,80%. Iskolai végzettség szerinti megoszlása: általános iskolát végzett 7 fő, azaz 0,83%, szakiskolát, szakmunkás képzőt végzett 135 fő, azaz 11,37%, érettségizett 300 fő, azaz 25,27%, főiskolát, egyetemet (Ba/Bsc, Ma/Msc) végzett 745 fő, azaz 62,76%. Korosztályt tekintve 18-65 év közöttiek. Beosztás szerint: beosztott 847 fő, azaz 71,35% alsóvezető 118 fő, azaz 9,94% középvezető 141 fő, azaz 11,87% felsővezető 45 fő, azaz 3,79% egyéni vállalkozó 5 fő, azaz 0,42% egyéb 31 fő, azaz 2,61%. A mintánkban a beosztottak és a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők felül reprezentáltak.

3. A kutatás módszerei

a) Adatgyűjtés módszere

Az adatgyűjtést kérdőívvel végeztük, online formában juttattuk el a válaszadókhoz. 1. A kérdőív témaköri: A kitöltő szociológiai jellemzői (nem, kor, iskolai végzettség, beosztás). 2. Mobbing kérdőív, amely azonosítani tudja a mobbing áldozatokat. (Schwickerath, Holz, 2014) 3. Prevencióra vonatkozó kérdések.

b) A minta elérésének módszere

Az online adatgyűjtés módszeréhez fordultunk, hogy az anonimitást a legnagyobb mértékben biztosítsuk a válaszadóknak, a téma érzékenysége miatt. A megcélzott mintánk a munkaerőpiac aktív szereplői, a 18-65 év közötti dolgozók. Ennek érdekében a kérdőívünket a közösségi médiák, ill. e-mailek, munkáltatói felületek használatával juttattuk el minél szélesebb dolgozói körben.

Az adatgyűjtés webes elérésen keresztül, online kérdőívcsomaggal (Google Spreadsheet) folyt. Az online kérdőív linkjének terjesztése közösségi oldalakon (pl. települések, közösségek, dolgozói csoportok,

érdekvédelmi csoportok, facebookoldalán, linkedin) és online média felületeken (pl. hrportal.hu) történt, valamint különböző cégek HR vezetőit kérjük meg, hogy a cég belső Intranetjén keresztül is terjeszthessük. A kérdőív megosztásait csak korlátozottan tudtuk megszámolni (az anonim beállítások és az e-mailen történő továbbítások miatt). Min. 34 online felülettel rendelkező közösséghez jutott el, min. 150 egyéni, közösségi megosztással, így biztosítva az országos lefedettséget.

c) Adatfeldolgozás módszere

A kutatás statisztikai elemzése az SPSS statisztikai programcsomag segítségével történt.

4. Eredmények

Kihez, hova fordulhatnak a dolgozók, ha munkahelyi pszichoterror éri őket?

Ahhoz, hogy megvizsgáljuk, hogy a szervezetekben milyen prevenció folyik, meg kell néznünk a dolgozók gondolkodásában megjelenő lehetőségeket arról, hogy kihez, hova fordulhatnak a problémájukkal abban az esetben, ha mobbing éri őket. A kutatásunkban kifejezetten a valós, reális lehetőségek feltérképezésére voltunk kíváncsiak, így nem azt kérdeztük meg, hogy milyen információi, milyen tudása van arról, hogy kihez fordulhat, mit tehet, ill. hogy milyen szervezeti szabályozást ismer, vagy milyen jogi lehetőségek közül választhat mobbing esetén. Először azt a kérdést tettük fel, hogy „Amennyiben munkahelyi pszichoterror/ atrocitás éri, kihez tud fordulni segítségért?”. A kérdésre 11 olyan lehetőséget adtunk meg, amely lehetőségek ismertek a válaszadók számára, ill. volt egy egyéb válasz is. Mivel Magyarországon a mobbing prevenció gyakorlatilag nem vagy alig működik, ezért azt vártuk, hogy ahol működik a mobbing prevenció nyugat európai modellje (néhány multinacionális vállalatnál) ott ezek a válaszok az egyéb kategóriában fognak megjelenni (pl. hot line vonal), ezért lehetőséget adtunk ennek megjelenítésére, de direkt módon nem soroltuk fel a lehetséges válaszok között.

1. táblázat: Az „Amennyiben munkahelyi pszichoterror/attrocitás éri, kihez tud fordulni segítségért?” klaszterei (Cluster elemzés) (N=1187)

TwoStep Cluster Number		felsővezető	közvetlen vezető	közvetlen munkatárs	tapasztalt kolléga, mentor	szakszervezet	kamara	jogász	pszichológus	család, barát
1	Mean	,000	,376	,345	,000	,000	,000	,000	,000	,474
	N	736	736	736	736	736	736	736	736	736
2	Mean	,679	,447	,318	,155	,335	,000	,000	,000	,361
	N	349	349	349	349	349	349	349	349	349
3	Mean	,392	,529	,431	,176	,314	,127	,598	,471	,500
	N	102	102	102	102	102	102	102	102	102

Forrás: A szerző saját szerkesztése

A kihez tud fordulni segítségért kérdésre adott válaszokat megnéztük klaszterelemzéssel. Három klaszter rajzolódott ki (7-1. táblázat).

Az első klaszterbe azok a válaszadók sorolódnak, akik elsősorban a személyes, közeli kapcsolataikban bíznak, elsősorban hozzájuk fordulnának, ha mobbing érné őket: családjukhoz, barátaikhoz, közvetlen munkatársukhoz, közvetlen vezetőjükhöz. Ez a **személyes kapcsolatok klasztere**. Ez a legnagyobb csoport, az összes válaszadó 62 %-a (736 fő) sorolható ebbe a csoportba.

A második klaszter vezető tényezője a felső vezető, akihez kétharmad arányban (67,9 %) fordulnának. Ehhez a lehetőséghez kapcsolódnak be a közvetlen kapcsolatok és a munkahelyen elérhető, valószínűsíthetően jobb érdekvédelmi potenciállal bíró távolabbi munkahelyi kapcsolatok: szakszervezet (szakszervezeti kapcsolat) és a tapasztaltabb kolléga. Ez a klaszter az **érdekvédelem klasztere**, mivel leginkább a munkahelyi érdekvédelmi potenciállal függ össze. A felső vezető érdekvédelmi potenciálja ebben a sorban a legnagyobb, hiszen a legnagyobb hatalom az övé. A közvetlen vezető is nagyobb, mint a dolgozóé. A szakszervezetek bevonása jelenti az érdekvédelem hivatalos formáját, amely szintén megjelenik a sorban. Ez a mediációs lehetőségek választása a konfliktusok rendezésére. Mediátor lehet a felső vezető, vezető, tapasztaltabb kolléga, szakszervezet. Az összes válaszadó 29,4 %-a (349 fő) sorolható ebbe a csoportba.

A harmadik klaszter a végső lehetőség, a **jogi megoldások** klasztere. A jogi megoldásokat a válaszadók kb. egyharmada (59,8%) választaná. Ehhez csatlakozik a többi lehetőség, mintegy az összes szereplőt valamilyen mértékben bevonva a helyzetbe. Ha Glasl eszkalációs modelljében (1999) értelmezzük ezt az eredményt, akkor azt mondhatjuk, hogy a konfliktus eljutott arra a szintre, amit már csak jogi eszközökkel lehet megoldani. A szereplők „együtt csücsülnek a szakadékban”. A szereplők a megoldást a jog eszközeitől várják. Ez a legkisebb csoport, az összes válaszadó 8,6 %-a (102 fő) sorolható ebbe a csoportba.

A klaszterekkel elválasztott csoportokat megvizsgáltuk, mennyire jól elkülöníthető csoportokat kapunk (7-2. táblázat), ha megnézzük a mobbingra adott pontszámaik rank-ját. Ha a rendezett mintában minden elem értékét a rendezésben elfoglalt sorszámával helyettesítünk, megkapjuk a rank számot.

2. táblázat: Az „Amennyiben munkahelyi pszichoterror/attrocitás éri, kihez tud fordulni segítségért?” klasztereiben a mobbing pontszámok közép értékeinek (Rank) összehasonlítása (Kruskal-Wallis Test) (N=1187)

		N	Mean Rank
mobbing pontszám	személyes kapcsolatok	736	641,74***
	érdekvédelem	349	520,47***
	jogi megoldások	102	501,08***
	Total	1187	

***: $p < 0.01$ **: $p < 0.05$ *: $p < 0.1$ n. sz.: nem szignifikáns

Forrás: A szerző saját szerkesztése

Ez alapján azt látjuk, hogy a klaszterek szignifikánsan elkülönülő csoportokra bonthatók, tehát az, hogy kihez fordul segítségért, az markáns, egymástól jól elkülöníthető csoportokat ad.

5. Miben látják a munkahelyi pszichoterror megelőzésének lehetőségeit a dolgozók?

Ezután megnéztük azt is, hogy a válaszadóknak milyen javaslatai lennének a megoldásra. Ehhez mozgósítaniuk kellett azt a tudást, amit a mobbing megoldásáról hallottak, láttak, olvastak. Azt a kérdést tettük fel, hogy „Ön mit javasolna, hogyan lehetne az ön munkahelyén előforduló személyek

elleni pszichoterrort/atrocitásokat megelőzni, kezelni?”. A kérdésre 12 ismert szervezeti lehetőséget adtunk meg. Jellemzően olyanokat, amelyek a mobbing kezelésében ismertek azokban az országokban, ahol a mobbing kezelésében elől járnak (pl. Norvégia, Svédország, Németország, Dánia). Ugyanakkor lehetőséget adtunk arra is, hogy a válaszadók az egyéb válaszok megadásával olyan lehetőséget is megadjanak, ami számunkra esetleg nem ismert, ill. bevett szervezeti gyakorlat (pl. multinacionális cégek jó gyakorlatai). Esetleg új, kreatív ötleteket fogalmazzanak meg.

3. táblázat: Az „Ön mit javasolna, hogyan lehetne az ön munkahelyén előforduló személyek elleni pszichoterrort/atrocitásokat megelőzni, kezelni?” klaszterei (Cluster elemzés) (N=1187)

TwoStep Cluster Number		Alkalmazott konfl. kez. fejlesztése	Vezetők konfl. kez. fejlesztése	Felsővezetők konfl. kez. fejlesztése	Átszervezéssel	Pszichológus alkalmazása	Mediátor alkalmazása	Üzemi tanács bevonása	Jogi út	Csapatépítés	Kommunikáció erősítése	Jogsegély szolgálat	Szakszervezet erősítése
1	Mean	,37	,44	,27	,22	,16	,14	,00	,00	,28	,41	,00	,09
	N	1011	1011	1011	1011	1011	1011	1011	1011	1011	1011	1011	1011
2	Mean	,46	,46	,33	,27	,25	,21	,17	,53	,21	,30	,46	,34
	N	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175

Forrás: A szerző saját szerkesztése

Az adatainkat klaszterelemzéssel vizsgáltuk. A megelőzésre, kezelésre tett javaslatok alapján két klaszter rajzolódott ki (3. táblázat).

Az első klaszterben azok a megoldások, javaslatok hangsúlyosak, amelyek a társas készségek fejlesztésével kapcsolatosak: a vezető és az alkalmazottak konfliktuskezelési kompetenciáinak fejlesztése, ill. a szervezeti kommunikáció erősítése. Ez a csoport (1011 fő) elsősorban az emberi érintkezés szervezeti fejlesztésében gondolkodik a mobbing kezelésével kapcsolatban, ez alapján az **emberi kapcsolatok fejlesztését preferáló** klaszternek is nevezhetnénk. Az összes válaszadó 85 %-a (1011 fő) sorolható ebbe a csoportba.

A második klaszterben a legkiemelkedőbb elem a jogi útra terelés (53%) és a jogsegélyszolgálat működtetése (46%). Ezek mellett persze megjelenik szinte minden más különböző hangsúlyokkal: konfliktuskezelés fejlesztése a szervezet minden szintjén (felső vezetés, közvetlen vezetés, beosztott), a szakszervezet erősítése, kommunikáció fejlesztése erősebb javaslatként, az átszervezés, a mediátor, az üzemi tanács, a pszichológus, csapatépítés kisebb hangsúlyokkal. Ez a csoport (175 fő) azt a gondolkodást tükrözi, hogy elsősorban hivatalos, jogi úton lehet megoldani a mobbing ügyeket. A klasztert a **jogi, hivatalos utat preferáló** klaszternek is nevezhetnénk. Az összes válaszadó 15 %-a (175 fő) sorolható ebbe a csoportba.

A klaszterekkel elválasztott csoportokat megvizsgáltuk, mennyire jól elkülöníthető csoportokat kapunk (7-4. táblázat), ha megnézzük a mobbingra adott pontszámaik rank-ját.

4. táblázat: Az „Ön mit javasolna, hogyan lehetne az ön munkahelyén előforduló személyek elleni pszichoterror/atrociásokat megelőzni, kezelni?” klasztereiben a mobbing pontszámok közép értékeinek (Rank) összehasonlítása (Kruskal-Wallis Test) (N=1187)

		N	Mean Rank
mobbing pontszám	emberi kapcsolatok fejlesztését preferáló	1011	573,60***
	jogi, hivatalos utat preferáló	175	708,47***
	Total	1186	

***: $p < 0.01$ **: $p < 0.05$ *: $p < 0.1$ n. sz.: nem szignifikáns

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Ez alapján azt látjuk, hogy a klasztereink szignifikánsan elkülönülő csoportokra bonthatók, tehát az, hogy milyen megelőzési, kezelési javaslatok vannak a személynek, az egymástól jól elkülöníthető csoportokat ad a mobbing pontszámok alapján.

Mindkét kérdésnél, fontos volt számunkra az egyéb válaszok tartalma. Az egyéb válaszokat tekintve néhányan válaszolták azt, hogy nem tudják kihez fordulhatnak és nem tudják, hogy milyen megoldás lehetséges. A számunkra érdekesebb az volt, hogy 5 fő írta be a szervezeti hot line, segítségkérő vonalat, ill. az anoním segítőszolgálatot, mint segítségkérési lehetőséget ill. javaslatot. Mind az 5 személy multinacionális vállalatnál dolgozott, így valószínűsíthetően a szervezetükben működő jó gyakorlatot írták le, mint lehetőséget.

6. A mobbing áldozatok kihez fordulnának segítségért?

Megvizsgáltuk azt is, hogy a mobbing áldozatai, akik a szigorú mobbing kritériumoknak megfelelnek, azaz fél éve heti gyakorisággal tapasztalnak bántalmazó viselkedés és a mobbing skála egyik tételén maximum értéket adnak (Budavári-Takács, 2021), kihez fordulnak segítségért (5. táblázat). Amennyiben a szigorú mobbing kritériumoknak megfelelő áldozatokat vizsgáljuk meg, hogy kihez fordulnának segítségért, akkor azt látjuk, hogy több mint a felük (52,9%) a családjukhoz, barátjukhoz fordulna. Ezt követi a közvetlen munkatárs (25,9%), majd az, hogy senkihez nem fordulna (20%). Ez az eredmény nem túlságosan biztató helyzetet nyújt, hiszen a valós mobbing áldozatok jelentős részben nem fordulnak olyan lehetőségekhez, szakemberekhez, akiknek akár dolga lehet a mobbing kezelése, megelőzése (pl. pszichológus, jogász). Ez alól egyetlen kivétel van, az a szakszervezetek, ahova 17,2%-uk fordulna. A szakszervezeteknek jelentős szerepe van (lehet) a mobbing prevencióban. A közvetlen vezetőhöz 16,1 %-uk, a felsővezetőhöz 12,6%-uk fordulna. Az elemzés szempontjából érdekes eredmény, hogy ha megvizsgáljuk azt az állítást, hogy „senkihez nem fordulna”, akkor azt látjuk, hogy az egész mintán belül a mobbing áldozatok mintegy egyharmada (29,3%) választotta ezt a lehetőséget! Ez felhívja a figyelmet arra, hogy van mit tenni a prevenció területén.

5. táblázat: Kihez fordulna segítségért kérdésre válaszolók és ezen belül a mobbing definíció által mobbing áldozatoknak tekintett személyek válaszainak százalékos megoszlásai és a különbségek szignifikancia szintje (N=1187)

			mobbing		Total
			nincs mobbing	van mobbing	
Szignifikancia szint				***	
Segítség felsővezetőhöz	nem hozzá fordulnak	Count	758	152	910
		% within Segítség felsővezetőhöz	83,3%	16,7%	100,0%
		% within valós mobbing	74,8%	87,4%	76,7%
	hozzá fordulnak	Count	255	22	277
		% within Segítség felsővezetőhöz	92,1%	7,9%	100,0%
		% within valós mobbing	25,2%	12,6%	23,3%
Total		Count	1013	174	1187
		% within Segítség felsővezetőhöz	85,3%	14,7%	100,0%
		% within valós mobbing	100,0%	100,0%	100,0%
Szignifikancia szint				***	
Segítség közvetlen vezetőhöz	nem hozzá fordulnak	Count	554	146	700
		% within Segítség közvetlen vezetőhöz	79,1%	20,9%	100,0%
		% within valós mobbing	54,7%	83,9%	59,0%
	hozzá fordulnak	Count	459	28	487
		% within Segítség közvetlen vezetőhöz	94,3%	5,7%	100,0%
		% within valós mobbing	45,3%	16,1%	41,0%
Total		Count	1013	174	1187
		% within Segítség közvetlen vezetőhöz	85,3%	14,7%	100,0%
		% within valós mobbing	100,0%	100,0%	100,0%
Szignifikancia szint				***	
Segítség munkatárshoz	nem hozzá fordulnak	Count	649	129	778
		% within Segítség munkatárshoz	83,4%	16,6%	100,0%
		% within valós mobbing	64,1%	74,1%	65,5%
	hozzá fordulnak	Count	364	45	409
		% within Segítség munkatárshoz	89,0%	11,0%	100,0%
		% within valós mobbing	35,9%	25,9%	34,5%
Total		Count	1013	174	1187
		% within Segítség munkatárshoz	85,3%	14,7%	100,0%
		% within valós mobbing	100,0%	100,0%	100,0%

			mobbing		Total
			nincs mobbing	van mobbing	
Szignifikancia szint				***	
Segítség tapasztalt munkatárshoz, mentorhoz	nem hozzáfordulnak	Count	942	173	1115
		% within Segítség mentorhoz	84,5%	15,5%	100,0%
		% within valós mobbing	93,0%	99,4%	93,9%
	hozzáfordulnak	Count	71	1	72
		% within Segítség mentorhoz	98,6%	1,4%	100,0%
		% within valós mobbing	7,0%	0,6%	6,1%
Total		Count	1013	174	1187
		% within Segítség mentorhoz	85,3%	14,7%	100,0%
		% within valós mobbing	100,0%	100,0%	100,0%
Szignifikancia szint				***	
Segítség szakszervezethez	nem hozzáfordulnak	Count	894	144	1038
		% within Segítség szakszervezethez	86,1%	13,9%	100,0%
		% within valós mobbing	88,3%	82,8%	87,4%
	hozzáfordulnak	Count	119	30	149
		% within Segítség szakszervezethez	79,9%	20,1%	100,0%
		% within valós mobbing	11,7%	17,2%	12,6%
Total		Count	1013	174	1187
		% within Segítség szakszervezethez	85,3%	14,7%	100,0%
		% within valós mobbing	100,0%	100,0%	100,0%
Szignifikancia szint				***	
Segítség kamarához	nem hozzáfordulnak	Count	1001	173	1174
		% within Segítség kamarához	85,3%	14,7%	100,0%
		% within valós mobbing	98,8%	99,4%	98,9%
	hozzáfordulnak	Count	12	1	13
		% within Segítség kamarához	92,3%	7,7%	100,0%
		% within valós mobbing	1,2%	0,6%	1,1%
Total		Count	1013	174	1187
		% within Segítség kamarához	85,3%	14,7%	100,0%
		% within valós mobbing	100,0%	100,0%	100,0%

			mobbing		Total
			nincs mobbing	van mobbing	
Szignifikancia szint				***	
Segítség joghoz	nem hozzá fordul-nak	Count	957	169	1126
		% within Segítség joghoz	85,0%	15,0%	100,0%
		% within valós mobbing	94,5%	97,1%	94,9%
	hozzá fordul-nak	Count	56	5	61
		% within Segítség joghoz	91,8%	8,2%	100,0%
		% within valós mobbing	5,5%	2,9%	5,1%
Total		Count	1013	174	1187
		% within Segítség joghoz	85,3%	14,7%	100,0%
		% within valós mobbing	100,0%	100,0%	100,0%
Szignifikancia szint				***	
Segítség pszichológushoz	nem hozzá fordul-nak	Count	969	170	1139
		% within Segítség pszichológushoz	85,1%	14,9%	100,0%
		% within valós mobbing	95,7%	97,7%	96,0%
	hozzá fordul-nak	Count	44	4	48
		% within Segítség pszichológushoz	91,7%	8,3%	100,0%
		% within valós mobbing	4,3%	2,3%	4,0%
Total		Count	1013	174	1187
		% within Segítség pszichológushoz	85,3%	14,7%	100,0%
		% within valós mobbing	100,0%	100,0%	100,0%
Szignifikancia szint				***	
Segítség családhoz, barátához	nem hozzá fordul-nak	Count	579	82	661
		% within Segítség családhoz, barátához	87,6%	12,4%	100,0%
		% within valós mobbing	57,2%	47,1%	55,7%
	hozzá fordul-nak	Count	434	92	526
		% within Segítség családhoz, barátához	82,5%	17,5%	100,0%
		% within valós mobbing	42,8%	52,9%	44,3%
Total		Count	1013	174	1187
		% within Segítség családhoz, barátához	85,3%	14,7%	100,0%
		% within valós mobbing	100,0%	100,0%	100,0%

			mobbing		Total
			nincs mobbing	van mobbing	
Szignifikancia szint				***	
Segítség senkihez	nem hozzá fordulnak	Count	926	138	1064
		% within Segítség senkihez	87,0%	13,0%	100,0%
		% within valós mobbing	91,4%	79,3%	89,6%
	hozzá fordulnak	Count	87	36	123
		% within Segítség senkihez	70,7%	29,3%	100,0%
		% within valós mobbing	8,6%	20,7%	10,4%
Total		Count	1013	174	1187
		% within Segítség senkihez	85,3%	14,7%	100,0%
		% within valós mobbing	100,0%	100,0%	100,0%
Szignifikancia szint				***	
Segítség egyéb	nem hozzá fordulnak	Count	975	168	1143
		% within Segítség egyéb	85,3%	14,7%	100,0%
		% within valós mobbing	96,2%	96,6%	96,3%
	hozzá fordulnak	Count	38	6	44
		% within Segítség egyéb	86,4%	13,6%	100,0%
		% within valós mobbing	3,8%	3,4%	3,7%
Total		Count	1013	174	1187
		% within Segítség egyéb	85,3%	14,7%	100,0%
		% within valós mobbing	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: A szerző saját szerkesztése

7. Összegzés és az emberi erőforrás tanácsadók lehetőségei

Összefoglalva azt mondhatjuk, hogy kutatásunkban a vizsgált személyek a prevenciós lehetőségeket különböző mértékben veszik számításba. A prevencióban a modern, mobbing prevencióban elől járó országok mobbing kezelési, megelőzési lehetőségei (pl. mediáció, segélyvonal, kamara, mentor, pszichológus, üzemi tanácsok, szerepe) kisebb hangsúllyal, vagy alig jelennek meg. A vizsgált személyeink a segítségkérésben három (a személyes kapcsolatokban bízó, az érdekvédelem segítségét kérő és a jogi megoldások klasztere), a megoldási javaslatok témájában pedig két csoportra (emberi kapcsolatok fejlesztését preferáló és a jogi, hivatalos utat preferáló klasztere) bonthatók. A megvizsgált áldozatok kevesebb, mint egyötöde a vezetőben, egynegyedük a munkatársban bízik, ha mobbing éri és egy jelentősebb részük, kb. minden ötödik, hatodik áldozat a szakszervezethez is fordulna segítségért. A mobbing áldozatok mintegy fele a családjához fordulna segítségért, de némi aggodalomra ad okot, hogy minden ötödik áldozat senkihez, sehova nem fordulna segítségért!

A tanácsadás mint tevékenység területei, témái, szabályozottsága alapján rendkívül színes (Budavári-Takács, 2015). Az emberi erőforrás tanácsadásnak alapvetően két nagy területét különböztethetjük meg. Az egyik a menedzsment tanácsadás (emberi erőforrás menedzsment tanácsadás): munka világában, központban a szervezet igényei (Erdőhegyi *et al.*, 2016; Poór, *et al.*, 2016), a másik pedig karrier/pályatanácsadás: munka világában, központban az egyén igényei (Budavári-Takács *et al.*, 2016). Ebből következően az emberi erőforrás tanácsadó a prevenció mindhárom szintjén be tud avatkozni. Egyéni szinten képes a munkavállaló konfliktuskezelésének, kompetenciáinak fejlesztésére, ill. képes a karrier/pályatanácsadás révén segíteni a munkavállaló pályamódosítását és rehabilitációját. Szervezeti szinten pedig képes a mobbing kockázatelemzésére, segítheti a mobbing jelzőrendszer kialakítását (hot line vonal), végezhet a munkahelyi pszichoterrorral kapcsolatos stresszmenedzsment, konfliktusmenedzsment, szervezetfejlesztési feladatokat.

8. Szakirodalom a 7. fejezethez

Budavári-Takács Ildikó (2015). A karriertanácsadás pszichológiája, In: Balázs, K (szerk.) Alkalmazott pszichológiai tanulmányok a Szociál- és Munkapszichológiai Tanszék fennállásának 25. évfordulójára, Debrecen, Magyarország: Debreceni Egyetemi Kiadó, pp. 37-50.

Budavári-Takács Ildikó, Csehné Papp Imola, J. Klér Andrea, Mészáros Aranka, Torma Kálmán (2016). 4. rész: ROKON- ÉS HATÁRTERÜLETEK: Karrier és munkaerőpiaci tanácsadás, In: Poór, József (szerk.) Menedzsment-tanácsadási kézikönyv: innováció, megújulás, fenntarthatóság, Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó, pp. 683-705.

Budavári-Takács Ildikó (2021). A pszichoterror azaz a mobbing vizsgálata magyarországi munkahelyeken, In: Poór, József; Szabó, Szilvia; Kiss, Ferenc (szerk.) Az emberierőforrás-menedzsment aktuális globális, regionális és helyi kihívásai és a COVID-19, Budapest, Magyarország: Budapesti Metropolitan Egyetem, pp. 106-126.

Einarsen, S. (2017). Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice, Taylor & Francis Ltd, London

Einarsen, S., Raknes, B. I., Matthiesen, S. B., and Hellesøy, O. H. (1994). Mobbing og harde personkonflikter: Helsefarlig samspill på arbeidsplassen (Bullying and severe interpersonal conflicts: Unhealthy interaction at work). Soreidgrend, Norway: Sigma Forlag.

Einarsen, S., (1999). The nature and causes of bullying. International Journal of Manpower, 20, pp. 16–27.

Erdőhegyi Gábor, Poór József, Sziláncz Ágnes, Tokár-Szadai Ágnes (2016). A tanácsadás piaca, a tanácsadás szereplői, In: Poór, József (szerk.) Menedzsment-tanácsadási kézikönyv: innováció, megújulás, fenntarthatóság, Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó, pp. 29-62.

Glasl, F. (1999). Conflict management. A manual for high-level personnel, advisor inside and advisors. 6., suppl. Aufl. Berne – Stuttgart

Hoel, H., and Cooper, C. L. (2000). Destructive conflict and bullying at work. Unpublished report, Institute of Science and Technology, University of Manchester.

Hungler Sára (2017). A munkahelyi erőszak és zaklatás elleni küzdelem szabályozási nehézségei, *Fundamentum* XXI. évfolyam, 3-4 szám pp. 39-43.

Leka, S., Vartia, M., Hassard, J., Pakkin, K., Sutela, S., Cox, T., and Lindström, K. (2008). Best practice in interventions for the prevention and management of work related stress and workplace violence and bullying. In S. Leka and T. Cox (eds.), *The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF*, Nottingham, UK: Institute of Work, Health and Organizations (I-WHO) pp. 136– 173.

Leymann, H. (1990). „Mobbing and Psychological Terror at Workplaces,” *Violence and Victims*, Vol. 5, No. 2, Springer Publishing Company, pp. 119-126.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, pp.165–184.

Murphy, L. R., and Sauter, S. L. (2004). Work organization interventions: Stage of knowledge and future directions. *Social and Preventive Medicine*, 49 (2), pp. 79–86.

Niedl, K. (1995). *Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz. Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten*, Munich: Hampp.

O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L., and Smith, M. (1998). Victims of bullying at work in Ireland. In C. Rayner, M. Sheehan, and M. Barker (eds.), *Bullying at work 1998 research update conference: Proceedings*, Stafford, UK: Staffordshire University. pp. 70–77.

Poór, J. Kassim, I.; Németh, G.; and Szretykó, Gy. (2016) HR-tanácsadás. In: Poór, J. (szerk.) *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv : innováció, megújulás, fenntarthatóság* Budapest, Akadémiai Kiadó. pp. 457-476.

Vartia, M. Leka, S. (2011). Interventions for the Prevention and Management of Bullying at Work. In: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf and C. L. Cooper (eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace Developments in Theory, Research, and Practice*, Taylor & Francis Group, London, pp. 359-379.

Zapf, D., Escartín, J., Einarsen, S., Hoel, H., Vartia M. (2011). Empirical Findings on Prevalence and Risk Groups of Bullying in the Workplace.

In: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf and C. L. Cooper (eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace Developments in Theory, Research, and Practice*, Taylor & Francis Group, London, pp. 75-106.

Zapf, D., and Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, pp.497–522.

8. FEJEZET: MUNKAVÁLLALÓI ÉRTÉKEK A GYERMEKVÁLLALÁS TÜKRÉBEN

GYÖRVÁRINÉ TUMPEK GABRIELLA

PhD hallgató
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE),
Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola (GRTDI),
Szent István Campus
Gyorvarine.Tumpek.Gabriella@phd.uni-mate.hu

KENDERFI MIKLÓS

tanszékvezető egyetemi docens
Emberi erőforrás tanácsadó MA szakvezető
MATE, Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet,
Humántudományi és Szakképzési Tanszék
Kenderfi.Miklos.Mate@uni-mate.hu

Absztrakt

Ma hazánkban egyre több család vállal gyermeket, ami alapvetően nagy kihívás a munkáltatóknak, ha hosszútávon is meg akarják őrizni a dolgozóikat. Nagy életfeladat elé állítja a későbbiekben pozíciójukba visszatérni kívánó szülőket már kisgyermekes munkavállalóként, annak minden hozadékaival. Meglátásunk szerint megőrzésükben és beilleszkedésükben fontos szerepet kaphat a pozitív munkahelyi diszkrimináció mellett a pályatanácsadás módszertana. Remélhetően ez az új szemléletű megközelítés lesz a jövőbeli trend a tanácsadás területén, melyben ötvöződnek a különböző területei. Hogy hogyan lehet ez kölcsönösen előnyös, előremutató és hosszútávú megoldás, bemutatunk egy három lépcsős programot, mely a kismamák általunk feltárt kulcsképességein alapul. Cél az öndefiníció mélyítése és az önértékelés erősítése, melyek a munkahely megtartás szempontjából kiemelt jelentőségűek.

Kulcsszavak: *kisgyermekes munkavállaló, pályatanácsadás, reintegráció, önértékelés, öndefiníció, önbizalomhiány, hátrányos helyzet, kulcsképesség*

1. Bevezetés

A nő „a család lelke” kifejezés jól mutatja, hogy elsősorban az anya tartja össze érzelmileg a családot. Sajnálatos tény, hogy a munkáltatók ritkán gondolnak úgy a kisgyermekes anyukákra, mint értékes munkavállalóra, sokkal inkább tekintik problémás dolgozónak (Primecz, 2015). A nemek megítélésében a társadalomnak fontos szerepe van és több száz év kell megváltoztatásukhoz. Fontosak még a döntéseinknél a sztereotípiák, a szocializáció (Hofstede – Hofstede, 2008. id. Kispál – Németh, 2021), a társadalom felfogása mely meghatározza a karrierutat és követendő életmódot, például a kászi törzsben Indiában a nők szerepe olyan, mint Tanzániában a maszái törzsek férfi tagjainak (Kispál – Németh, 2021).

A történelem során sokáig a nők elsődleges szerepe a család harmóniájának megteremtésében teljesedett ki (Völgyesy, 2012). Később már dolgozhattak, de csak azok a nők, akiknek a figyelmét a munka a családjáról nem vette el, akiknek nem volt gyermekük vagy férjük. A nők munkaerőpiaci helyzete eltérő sajátosságokat mutat a férfiakéhoz képest a gazdasági szerepvállalást, a társadalmi különbségeket és a hagyományokat tekintve egyaránt. Számtalan hazai és nemzetközi kutatás vizsgálja a nők helyzetét Magyarországon. Koncz (2016) számos vizsgálatot végzett ez ügyben melyekből kiderült, hogy ezek különböző országokban eltérőek, azonban egyezőségeket mutatnak abban a tekintetben, hogy az elnőiesedett szakmák leértékelődéséhez vezettek. Ezt igazolja Karolinyné és Galambosné (2014. id. Hungler – Kende, 2019) 2014-es tanulmánya is, amiben megállapították, hogy habár a XXI. század elején a nyugat-európai humán erőforrásrészlegek munkatársainak háromnegyede nő volt, a vezetők mégis túlnyomó többségben férfiak voltak.

Egy 2014-ben végzett felmérés szerint a kisgyermekes munkavállaló anyák aránya alacsony az OECD átlagával és számos szomszédos országgal szemben (Hungler – Kende, 2019). Ambivalens elvárásként fogalmazódik meg a társadalom részéről, hogy dolgozzon, de azért maradjon is otthon minél tovább gyermekével. A háromévesnél fiatalabb gyermeket nevelő nőknek csak a 10 százaléka dolgozik teljes munkaidőben. A nők többsége úgy tervezi, hogy otthon marad, míg a gyermeke be nem tölti a hároméves kort (Varga, 2018). Bálint és Köllő (2008) számításai szerint „a munkahelyről való kilépéstől a gyermektámogatási rendszer elhagyásáig terjedő idő átlagosan 4,7 év volt Magyarországon 1997–2005 között”, míg többgyermekes családok esetében ez még hosszabb időt

jelenthet. Számos kutatás erősíti annak tényét, mennyire fontos a korai életszakaszban a gyermek számára az intenzív anya-gyermek kapcsolat. 1967-től a GYES és 1986-tól a GYED bevezetése hatalmas lépés volt a szülés utáni ellátások területén, lehetővé téve a munkaviszony melletti gyermekvállalást. A későbbiekben ezen ellátások egy része megszűnt (egy időre) és a jogosultság is változott, napjainkban Magyarországon többek között a sokrétű állami támogatásoknak köszönhetően egyre több család vállal gyermeket, gyermekeket. Ez a tény alapvetően kihívások elé állítja a munkáltatókat, ha hosszútávon is meg akarják őrizni munkavállalóikat. Nagy életfeladat elé állítja a munka világától teljesen elszakadni nem akaró, oda a későbbiekben visszatérni kívánó szülőket már kisgyermekes munkavállalóként annak minden hozadékaival.

Magyarország „A család a fenntarthatóság záloga” témában rendezte meg már negyedik alkalommal (2015 óta minden második évben) a Budapesti Demográfiai Csúcsot. A konferencia célja, hogy találkozzanak azok a szereplők, akik a témával kapcsolatban beszélgetnek a kihívásokról és közös megoldási javaslatokat dolgoznak ki. Tíz év alatt a magyar családpolitika, a „magyar modell” referenciaponttá vált a világban (family-friendly kezdeményezések).

2. A nők munkaerőpiaci helyzete egykor és napjainkban

A munkamegosztási rendszerek egyidősek az emberiséggel. Mindig minden korban megvoltak a speciális szerepek, mindig egy adott igényszintet, értékrendet szolgáltak ki, melyek folyamatosan változtak. A letelepedéssel, kereskedelemmel, a filozófia, a közlekedés (például a vasút megjelenése fontos, ehhez kapcsolódik „az idő pénz” mondásunk is) és csillagászat megjelenésével, a forradalmak, háborús időszakok kapcsán újabb és újabb igények jelentkeztek. Az ipari társadalom kialakulása fordulópontot jelentett a női foglalkoztatás területén. A történelem folyamán a munka egyre strukturáltabbá vált, társadalmilag kiszélesedett, melyben napjainkra már a nőknek is „egyenrangú” helye van.

Az ipari forradalmak vívmányai mindig az emberiség életminőségének javítását célozták és célozzák meg ma is. Nem kizárólag gazdasági történés, hanem társadalmi hatásai is vannak. Ezek nem feltétlenül realizálódnak azonnal és hosszútávú következményei nehezen prognosztizálhatóak előre, hiszen ezek során nemcsak termékek és szolgáltatások születtek, hanem változott a család, a nők és a gyermekvállalás szerepe is.

A XIX. századig Európát alapvetően a hagyományos női szerepek jellemezték. A munkaerőpiacon kizárólag csak a férfiak jelentek meg, ők voltak a családfenntartók. A nők ezzel a hagyományos struktúrával szemben, a létbizonytalanságot is vállalva keresőmunkát kezdtek végezni, ami új társadalmi folyamatokat és problémákat generált. A nőmozgalmak egykor alulról szerveződtek és céljuk volt a nők jogi, munkavállalási, társadalmi és gazdasági feltételeinek biztosítása. Az 1884-es ipartörvény nem különböztette meg a női és férfi munkavállalókat, de szülés esetén négy hét szabadságot írt elő. Megemlítendő ugyanakkor, hogy ekkor a nők többségének nem volt szerződése és a mezőgazdaságban vagy a tömegtermelésben dolgozott, így gyermekvállalás esetében elbocsátották. A XIX. század végére kialakul egyes szakmák presztízse, megjelenik az idénymunka, a bér munka és az európai országok többsége felismeri az iskolarendszer jelentőségét. A szakszervezetek célja a szociális feltételek és munkafeltételek kialakítása volt. Ekkor fogalmazódik meg az egyenlő munkáért egyenlő bér jár mondás. A feminizálódás mechanizmusa, a rendszerváltozás, ami után a foglalkoztatás lényegesen visszaesett (nőké és férfiaké egyaránt), a munkanélküliség növekedése, ami során a nők hátrányba kerültek, majd később a globalizáció hatásai nagyban befolyásolják a nők mai helyzetét és karrierút lehetőségeit.

Alapvetően borította fel a munkaerőpiac egyensúlyát a nők tömeges megjelenése. Frederic S. Mishkin szerint *„az amerikai társadalomban az utóbbi fél évszázadban kevés olyan drámai változás történt, mint a nők munkába állása.”* Míg korábban jellemzően fiatalon férjhez mentek és gyermekeket neveltek, addig ma már a munkaerő piacon is boldogulni szeretnének (Mishkin, 2020).

Az OECD (2008, 2012) vizsgálata alapján az 1995 óta bekövetkezett gazdasági növekedés a nők felzárkózásában keresendő. A nők munkaerőpiaci helyzetének lényeges javulása az elmúlt évtizedekben egyenes arányosságot jelent a csecsemőszám növekedéssel, ami Európának kiemelten fontos a demográfiai és nyugdíjrendszeri problémák miatt. Az utóbbi időben egyre növekszik a munkaerőpiacon az érzelmi intelligenciát és a nem kognitív készségeket igénylő munkák aránya, ami a nők szempontjából kedvező folyamat (Varga, 2018).

Ma a munka nőként és férfiként is egyaránt fontos része mindennapjainknak, életünk nagy részét a munkahelyünkön töltjük, ezért nem mindegy, hogy az mennyire befogadó és családbarát.

3. A nők, mint munkaerőpiac szempontjából hátrányos helyzetű csoport

Jelenleg még a munkaerőpiac meglehetősen érzéketlen a nők problémáikra, ezért sok szempontból hátrányos helyzetben vannak és az esélyegyenlőség nem biztosított számukra teljes mértékben (Farkas *et al.*, 2007). Ez a hátrányos helyzet szinte mindenhol a világon megjelenik. Kenderfi (2012) azt tekinti hátrányos helyzetű személynek, akinek életfeltételeiből, körülményeiből következő társadalmi karrierlehetősége nem biztosított.

Alliquander – Tompa szerzőpáros (2018) szerint a hátrányos helyzet elsősorban deprivációval (valamitől való megfosztottsággal) jár együtt. *„Hátrányos helyzetűek mindazok az egyének, illetve csoportok, melyek az őket körülvevő többségi populáció átlagától akár biológiai-szomatikus akár szellemi-lelki vagy szociális-gazdasági szempontból kedvezőtlen irányban, jelentős mértékben eltérnek.”* Magyarországon a 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról című törvényben jelenik meg a fogalom. A hátrányos megkülönböztetéssel a 8. §-ában foglalkozik. *„Közvetlen hátrányos megkülönböztetésnek minősül az olyan rendelkezés, amelynek eredményeként egy személy vagy csoport valós vagy vélt például a) neme, k) családi állapota, l) anyasága (terhessége) vagy apasága, miatt részesül kedvezőtlenebb bánásmódban, mint amelyben más, összehasonlítható helyzetben levő személy vagy csoport részesül, részesült vagy részesülne.”*

A nemi diszkrimináció többségében a nőket érinti az élet minden területén. A szakpolitika főleg a demográfiai problémák megoldása és a különböző ápolási feladatok elvégzésének megoldását látja bennük, predesztinálva az alacsonyabb bérszínvonalat és a munkaerőpiactól való hosszabb távú távolmaradást. Nem minden országban van jogszabályokban rögzítve ez a terület, de Magyarországon az alaptörvény szabályozza a diszkrimináció kérdéskörét, mely szerint a nők és a férfiak egyenjogúak. Az Európai Unió irányelvei pedig tiltják a diszkrimináció minden formáját.

A nők a munkaerőpiacon hátrányos helyzetben vannak a legtöbb csoportosítás szerint a szakirodalomban, mely kialakulásának okai lehetnek társadalmi és egyénhez kötődő okok is. Cserné és munkatársai (2006) szerint hátrányos helyzetű csoportok közé tartoznak az alacsony iskolázottságúak, a tartós munkanélküliek, a megváltozott munkaképességűek, a gyermekgondozási ellátásban részesülők, a 45 év felettiek és a munkaképes, és a korhatár alatti nyugdíjasok. Felnőttoktatási

szolgáltatásokhoz való hozzáférés szempontjából hátrányos helyzetűek (UNESCO, 1997) a nők (gyermeket egyedül nevelők), az etnikai kisebbség, a vallási, felekezeti kisebbség, a cigányok, a hátránnyal élők, az elítéltek, a vándorló életmódot folytatók és a pályakezdő (fiatal) munkanélküliek. A Kontakt Alapítvány programjainak célcsoportjai a lemorzsolódottak, a szakképzetlenek, a legfeljebb 11 osztályt végzett, az iskolázottság teljes hiánya, az elavult szakmával rendelkezők, a legfeljebb általános iskolai végzettséggel rendelkezők, a regisztrált és nem regisztrált munkanélküli fiatalok, a regisztrált álláskereső, a másodgenerációs munkanélküliek, a tartósan (1 éven túl) munkanélküliek, a hajléktalanok, a kis településen élők, a telepen vagy telepszerű lakókörnyezetben élők, a roma kisebbség, a szociokulturális körülmények miatt hátrányos helyzetűek, a GYES-ről visszatérni kívánó anyák, a 40 év feletti nők, az 50 év feletti álláskereső nők, és az 50 év feletti férfiak. Munkaerőpiaci szempontból hátrányos helyzetű csoportok a cigányok, és a nők mellett az 50 év feletti, fogyatékkal élők és a megváltozott munkaképességűek is (Horváth, 2012). Hátrányos helyzet munkaerőpiaci integráció szempontjából Halmos (2005) szerint a pályakezdő munkanélküliek, az idősebb korúak, a tartósan munkanélküliek, a nők, a roma népesség és az egészségkárosodottak. *„A magasabb végzettségű nők ma igen súlyos hátrányba kerülnek a velük azonos korú gyermektelenekkel szemben, hiszen arra kényszerülnek, hogy válasszanak pályájuk és a gyermekvállalás között”* (Nagy, 2014). Görgöy Rita 2011-ben vizsgálta a magasán kvalifikált nők helyzetét, melynek címe (Gondtalanul mosolygó boldog anyukák- avagy kisgyermekes édesanyák vallomásai problémáikról, feszültségeikről, lelki egészségükről) is igen sok mindent elárul a helyzet összetett mivoltáról. Tanulmányában kifejti az anyai szerep ambivalenciáját, a munkahelyükön és otthon is helytállni akaró anyukák karrier dilemmáját (Görgöy, 2011). A nőknek meg kell küzdeniük számtalan előítéllettel, mint például azzal, hogy a női szerep, pusztán az otthon, a gyermek és a házasság köré csoportosítható, amivel a kvalifikált munka csak nehezen egyeztethető össze (Aronson, 1996). Egyszerűen kevesebb idejük és kapacitásuk marad a munkájukra, otthoni feladataikkal együtt túlterheltté válnak. Már a munkára való pályázat során történik diszkrimináció, hiszen a gyermekvállalás ténye vagy a várható biológiai ideje is befolyásolja a felvételt egy álláshelyre két azonos kvalitású jelölt esetében. A magyar pénzügyi szektorban Glass és Fodor rámutattak, hogy az anyaságnak vannak negatív következményei (anyabírság), melyek hátrányos helyzetbe hozzák őket. Felmérésük során három munkáltatói stratégiát azonosítottak: egyrészt az anyákat nem

tartják alkalmasnak a kompetitív pénzügyi környezetben való munkára, másrészt kiszűrik a kisgyerekes anyákat és a gyermekvállalást tervező nőket, és kisebb feladatot és bért ígérő pályára (mommy track) terelik őket, végül pedig a menedzsment úgy látja, hogy a kisgyermekes anyákban nincs meg a képesség a vezetésre, ezért ezek a nők már korán kikerülnek a szervezetből (Glass – Fodor, 2011). Később a szakmai előmenetel során is számtalan negatív helyzettel kell esetlegesen megküzdnie egy nőnek, melyek például a horizontális és vertikális szegregáció, a mobilitás kapcsán (többek között a vezetővé válás, üvegplafon, üvegfal, ragadós padló és rákkosár jelensége), a béregyenlőtlenséggel azzal, hogy rövidebb a karrierúthossz, a foglalkoztatási arány alacsonyabb és az első gyermek születésekor egyre idősebbek az anyukák (Mészáros, 2006). A bérkülönbségeknek több oka van, közgazdasági, társadalmi és politikai okok. (Farkasné – Molnár, 2006) A bérkülönbség egyik oka, hogy a kisgyermekes munkavállalók képzéseibe nem fektet a munkáltató. Az előmenetel és a bér leszakad (Varga, 2017).

A nők munkaerőpiaci helyzete összességében sokat javult az elmúlt évtizedekben, ugyanakkor a férfiakéhoz még ma is jelentős a különbség. KSH adatai szerint a nők foglalkoztatottsága az 1990-es évek eleje óta lényegesen növekedett, de a férfiakéhoz képest 10 százalékpont körüli, tehát ugyanakkora a lemaradás, mint az 1990-es években (1995-ben 50 százalék), 2017-re 40 százalék alatti az inaktivitási arány. 1986-ban 75 százalékát, míg 2016-ban 85-90 százalékát kapták a nők a férfiak bérének (Varga, 2017). Magyarországon 2016-ban 9,4 százalék volt ez a nemek közötti bérkülönbség, az OECD országokban 2017-ben pedig 13,8 százalék volt átlagosan.

A szervezetek és a társadalom számára egyaránt fontos lenne, egy családi szerepvállalást támogató és nem kizáró rendszer működtetése így nem vetődne fel a család vagy karrier kérdésköre (Mészáros, 2006) vagy a kettős karrier problémái, mikor gyermek születik (Nemes, 2007). A három karriertípus egyike, a családi karrier típusú nők élete az anyaszerepben teljesedik ki, melynek a társadalmi elismertsége alacsony, a másik a munkaerő-piaci karrier kategóriájába tartozó nők, akik számára legfontosabb a munkájuk, sok esetben jellemző a gyermektelenség. Számukra nagy problémát okoz az esélyegyenlőtlenség a férfiakkal szemben a munkaerő-piacon. A harmadik kategóriába a kettős kötődésű karrier típusú nőket soroljuk, akik életében egyaránt szerepet kap a munka és a család egyaránt. Az ő esetükben a munkahelyi reintegráció nehézsége kockázati tényezőt

jelent. Kutatások, reintegrációs szervezetek és intézmények tapasztalatai szerint négy alapprobléma jelenik meg a reintegrációs gyakorlatban, melyek a strukturális viszonyok, a családi viszonyok differenciált szerepei, a személyes attitűdök rejtett akadályai és a munka világával való kapcsolat megszakadása (Tuczai, 2015). A munkaerőpiacról kiszorulóknak visszatérési esélyeit sok minden befolyásolja. Az iskolázottság egyre nagyobb elterjedésével és a késői korra kitolódó gyermekvállalással párhuzamosan egyre nagyobb a kettős kötődésű karrier típusú nők aránya a munkaerőpiacon. *„A női egyenjogúság, női foglalkoztatás ... sokszor, sokat hallott társadalmi és gazdasági téma az EU-ban, a fejlett világban ennek ellenére az elért eredmények többnyire siralmasak”* (Ternovszky, 2013). Született a közelmúltban egy tanulmány, mely kibővíti a nőkkel szembeni munkahelyi diszkrimináció eddigi irodalmát azzal, hogy összegyűjti az emberierőforrás-gazdálkodás azon funkcióit, amelyekben kézzelfogható bizonyítékok mutatják a diszkrimináció jelenlétét. A nőkkel kapcsolatos hátrányos munkahelyi bánásmód okait mutatja be (például terhesség vagy gyermekek a dolgozó családjában). A diszkrimináció komplex jelenség ezért nem lehet néhány okkal magyarázni. A XXI. században a diszkrimináció nem nyílt formái jellemzőek, például, ha egy nő javasol előléptetésre, az negatívan hat saját karrierjére. A tanulmány szerint a döntéshozók prototípus-heurisztika használatával hoznak döntéseket a női munkatársakról, ami sok hibával terhelt. Javítani objektív adatok által támogatott, optimalizáló módszerekkel lehet, melyek kiküszöbölik az előítéleteket és racionalításra törekcsenek, ami által a nőknek is lehetséges hasonló előmenetel és nem repedezett üvegfalón (Bell, 2016. id. Kispál – Németh, 2021) és szilánkjain (Banek, 2017. id. Kispál – Németh, 2021) fognak sétálni (Kispál – Németh, 2021). Ide illő gondolat „a munkának nincs neme” elképzelés. Végeztek egy felmérést vezető beosztású, sikeres nők körében Magyarországon tavaly és az eredmény az lett, hogy ők nem a legjobb női munkavállalók akarnak lenni, hanem a legjobb munkavállalók.

Ma már szerencsére a munkáltatók egyre tudatosabbak, a profit megszerzésén túl törekednek a munkavállalói jóllét előre mozdítására is. A munkaerőállomány fejlesztése és megtartása a HR stratégia része. Ma már a fenntarthatósági szabványokhoz kötöten is jelentek meg HR elvárások, amik jelen pillanatban még összetett kérdéseket vetnek fel (ilyen például a Rainforest Alliance szabványa (2021) és a családbarát munkahely pályázat). A Rainforest Alliance, Esőerdő Szövetség 1986-ban alapult és egy nemzetközi nonprofit szervezet, melynek célja a trópusi

erdők megőrzése mellett, az ott élő emberek jólétének előmozdítása (1.6.1. fejezet foglalkozik a nemi egyenlőség és a női egyenjogúság témakörével).

A különböző szabványok alkalmazása mellett a cégek fenntarthatósági jelentéseket készítenek (például a Magyar Telekom <https://www.telekom.hu/rolunk/fenntarthatosag/fenntarthatosagi-jelentesek>), etikai kódexel rendelkeznek, melyben helyet kap az esélyegyenlőség és sokszínűség (például a MOL-csoport, https://mol.hu/images/MOL_Etikai_kodex.pdf) vagy alapítványokat támogatnak, akik valamilyen fenntarthatósági céllal működnek (például az egyik kézműves csokoládékkal foglalkozó cég az Ars Socolata, ami a Cocoa Horizons alapítványt támogatja, akik ezáltal a kakaóbab termelő vidéken a nőket is (<https://arssocolata.com/>, <https://www.cocoahorizons.org/>). Jelenleg elég sokszínű és sokszintű a paletta. Még gyerekcipőben jár a folyamat, de elindult a fenntarthatóság irányába. A fenntarthatóság kiemelt terület napjainkban. Az ENSZ 2015-ben 2030-ig tartó periódusra elfogadott egy Fenntartható Fejlődési Menetrendet. Ennek a fókuszában 17 Fenntartható Fejlődési Cél (SDG) áll, melyek megszüntetéséhez cselekvésre szólítják a világ minden országát.

Az esélyegyenlőség és méltóság kérdésköre nem pusztán bioetikai, etikai, jogi vagy filozófiai kérdés. A gazdaságot, ha nagy egészként kezeljük, akkor ebből a szemszögből méltán vetődik fel a dilemma, amit Garai László is boncolgat a könyvében, az egyenlőtlenség és annak hármas szabálya. A méltóságot, mely nem csak morális értelemben értendő, hanem takarja azt a minimum szintet, ami azt a fogyasztást jelenti, ami emberi minőségünkben jár (Garai, 2015).

Összességében a nők munkaerőpiaci helyzetének hatása megnyilvánul a gazdaságpolitika három fontos területén, a gazdasági növekedéshez, a születésszám alakulásához és a nyugdíjrendszer fenntarthatóságához egyaránt (Varga, 2017). A gazdaságban különböző mutatók és statisztikai elemzések kapcsán tájékozódunk. Egyes kalkulációkhoz szükség van nem GDP mutatókra is, hiszen a korlátozottan elérhető erőforrások vizsgálatánál ezek nyújthatnak tájékoztató pontokat. Ezek az alternatív makrogazdasági mutatók foglalkoznak a fenntarthatósággal, a környezettel és a jóléttel is (például Net Economic Welfare – NEW, Index of Sustainable Economic Welfare – ISEW, HDI (Human Development Index – Emberi Fejlődés Indexe), GII (Gender Inequality Index – Nemenkénti Egyenlőtlenségi Index), MPI (Multidimensional Poverty Index – Többdimenziós Szegénységi Index), EPI (Environmental Performance Index- Környezeti Teljesítmény Index), HPI (Happy Planet Index – Boldog Bolygó Index), GNH (Gross National

Happiness – Bruttó Nemzeti Boldogság) – Bhután, Ökológiai lábnyom mutató, GINI-index, Lorenz-görbe). Az egyik mutató például az Index of Sustainable Economic Welfare – ISEW, mely pozitívként értékeli a házimunkát, de nagy hátránya, hogy a legtöbb országban nem állnak rendelkezésre adatok a kiszámításához. A XX. század második felében a tendencia pozitív képet mutat Németországban, azonban Ausztriában és Amerikában már negatívát a jövőbeli jólétet veszélyeztető hosszútávú környezeti degradálódás és a jövedelmi egyenlőtlenségek növekedése miatt.

Sok ökológiai gazdaságtani vagy GDP-n túli mutató problémája, hogy a különböző országok hivatalos intézményei nem vették át alkalmazásukat, illetve különböző szervezetek számolják ki vagy adott politikai kontextusban használják, ami hitelességüket nagyban befolyásolja sajnos. Remélhetően a jövőben belátásra kerül hasznosságuk és begyűjtik és egységesítik majd az adatokat (Farkas – Salamin, 2021).

4. A kulcsképeségek szerepe a munka világában

Manapság a sikerhez a munkaerőpiacon rendelkezniünk kell számos foglalkozástól független kulcsképeséssel is.

Kutatók már az 1950-es években felismerték, hogy bizonyos személyiség jellemzők nagymértékben támogatják a sikeres munkavégzést. Super (id. Szilágyi, 2012) ismerte fel elsőként, hogy a személyiségjellemzők között vannak olyanok, amik valamennyi munkafolyamat elvégzése során előnyt jelentenek, ezeket szakma feletti vagy kulcsképeségeknek nevezzük. Fontossága egyre jobban felértékelődik, mivel nap, mint nap bonyolultabb és változatosabb elvárásokkal találkozunk mind a szakmai és magánéletben egyaránt. Fontos, hogy a szakmai követelmények és az egyéni képességek találkozzanak. Az önképzés hosszútávú stratégia, ami a rugalmasságunk záloga is egyben.

Magát a kulcsképeség fogalmát a XX. század 70-es éveiben egy német munkapedagógus, Dieter Mertens (1974. id. Siegrist, 1996) vezette be. Már ekkor feltételezték, hogy nem elég egy szakképesítést szerezni, a világ körülöttünk folyamatosan változik és ehhez folyamatosan alkalmazkodni kell.

A kulcsképeségek, mint a tevékenység sikerességét befolyásoló tényezők szerepének felismerése napjainkban vált nyilvánvalóvá, melyek például a konfliktus- és a problémamegoldás. Rengeteg meghatározás született,

ilyen például a képességfedezet, a szakmán felüli képességek (Super id. Szilágyi, 2012), az a tény, hogy minden munkakör betöltését megkönnyítik (Bajusz, 2008). *„Az egyén bizonyított képessége ahhoz, hogy tudását, készségeit, szakképzettségét képes mind a szokványos, mind a változó szakmai környezetben alkalmazni”* (mely az EU ajánlása).

Egyrészt kulcsképességnek nevezhetjük a személyiség azon tulajdonságait is, amelyek minden munkafolyamatban és foglalkozásban a sikeres munkavégzés fedezetét adhatják, melyek az együttműködési képesség, a kapcsolatteremtési képesség, a kommunikáció, a problémamegoldó képesség és a felelősségvállalás (Szilágyi, 2007).

Másrészt Mertens szerint *„a kulcsképességek olyan ismeretek, képességek és készségek, amelyek nem csak meghatározott különböző gyakorlati tevékenységekkel hoznak létre közvetett, korlátozott kapcsolatot, hanem egyrészt képessé tesznek arra, hogy megfeleljünk pozíciók és funkciók egész sorának, amelyek azonos időben alternatív lehetőségekként jelentkeznek, másrészt képessé tesznek arra, hogy életünk során kezelni tudjuk a követelmények (többnyire előre nem látható) változásának egy-egy szeletét”* (Mertens, 1974. id. Siegrist, 1996).

A mertens-i megközelítésű kulcsképesség fogalom általános, szakmán felüli, mozgósítható és átcsoportosítható képességek együttesét jelenti, mely képességek megléte a munka világában a munkáltatók körében egyre jobban felértékelődik.

Egyes szerzők tevékenység orientált szempontok alapján közelítenek a kulcsképesség fogalmához és kutatásaik alapján úgy ítélik meg, hogy a munka világában többnyire megváltozott a zárt keretek között történő munkavégzés, és előtérbe kerül az önállóság. A modern munkafolyamatokban az önállóságra és a csapatmunkára, összetett rendszerekben való együttműködésre van szükség. Ebben a felfogásban az egyénnek olyan képességekkel kell rendelkeznie, amelyeket „csapatkompetencia” néven lehet összefoglalni. Ezt a képességet többek között a kompromisszumkésztség, a realitásérzék, az engedelmesség vállalása jellemzi. Tekintve, hogy a munkafolyamatok egymáshoz kapcsolódnak, további képességekre van szükség a jó csapatmunkához, például az együttműködés a különböző testületekkel, a nagyobb összefüggésekben való gondolkodás készségei, és a munka következményeinek részletes áttekintését lehetővé tevő képességek. Ez utóbbi képességeket akár „rendszerkompetenciáknak” is nevezhetjük. Mindezek mellett megjelenik

a társadalmi szempontokon alapuló kulcsképesség-megközelítés is. Ebben az összefüggésben az alkalmazkodásra való képességet emelik ki a szerzők, amely a társadalom fejlődésére irányuló „konstruktív kompetenciát” jelent (Weinbrenner, 1991. id. Szilágyi, 2007).

A hazai kutatók a fenti elméleti kereteket figyelembe véve a kulcsképességek körébe sorolják a 3K-val jelölt képességcsoportot ezek a kommunikációs képesség, a konfliktusmegoldó képesség és a kooperációs képesség. A szerzők többsége egyetért abban, hogy a problémamegoldó képesség minősége, valamint a gondolkodás és a cselekvés önállósága jelentősen meghatározzák a munka világában történő sikerességet (Szilágyi, 2007).

Az egyik hazai szakfolyóirat fogalomtárában a kulcsképességekkel az alábbi meghatározást olvashatjuk: *„Azoknak a képességeknek az összessége, amelyek a szakmai tudáson felül alapvetően meghatározzák a munkavállaló beilleszkedési, motiválhatósági, kezelhetőségi, kreativitási jellemzőit. Ide sorolhatók azok a humán, szociális és érzelmi jellemzők, amelyek a szaktudáson és az értelmi képességen túl meghatározzák, hogy az egyén miként boldogul egy közösségben, egy munkahelyi közegben”* (Életpálya-tanácsadás, 2009).

Ismerünk más felosztást is, például a szakmák feletti képességek vagy kulcsképességek három fő kategóriájába sorolását (interdiszciplináris, módszertani és személyiségjellemzőkből következő készségek kategóriája).

A kulcsképességek alatt olyan képességfedezetet kell érteni, amelyek a szakmai munkatevékenység végzéséhez szükséges. Mindezekon felül még nevezhetjük kulcsképességeknek a személyiség azon tulajdonságait is, amelyek minden munkafolyamatban és foglalkozásban a sikeres munkavégzés fedezetét adhatják (Szilágyi, 2007).

A kulcsképességeket és azok fejlesztését kognitív, tevékenységelemző és társadalmi szempont alapján csoportosíthatjuk és elemezhetjük. A társadalmi szempont az alkalmazkodásra való képességet jelenti, amely az egyszerű munkavégzés helyett „a túlélési esélyeink” növelésére és fejlődésére irányuló konstruktív megoldásokat igényli, vagyis a társadalmi szempontú tanulásnak ismét a tapasztalat, felismerés és cselekvés egységét kellene jelentenie. A kulcsképességeknek a szakmákon túlmutató jelentősége van, azonban nem idegenek a szakmáinktól és ezek a képességek sok ponton metszik egymást. A kulcsképességek kétféle értelmezésben szerepelhetnek, egyrészt a szakmai tevékenység (munka) végzéséhez szükséges képességfedezetet értjük a kulcsképesség alatt, illetve a továbbiakban is

felhasználni kívánt, szakmai képességet jelöljük itt. A már meglévő szakmai képességek (például rajzolás, hegesztési gyakorlat, jó kezűgyesség stb.) mobilizálása előrevetíti a munkavégzés (új szakma tanulása) esetén az eredményességet. Másrészt kulcsképessegeknek nevezhetjük a személyiségnek azon tulajdonságait is, amelyet minden munkafolyamatban és foglalkozásban a sikeres munkaképzés fedezetét adhatják. Ezek az együttműködési, kapcsolatteremtési, kommunikáció, problémamegoldó képesség, valamint a felelősségvállalás. (Super szakma feletti képessegeknek is nevezi ezeket.) A szakmák feletti képessegek kategóriái az interdiszciplináris, a módszertani és a személyiséget érintő képessegek. A kulcsképessegek négy alapformája az alapképességek, a horizontális, a szélességi elemek és az évjárat-tényezők. Mertens meghatározta a „*valóságot felismerő és ezért a rugalmas munka elvárásainak megfelelő képessegek*” négy fő területét is. Szerinte a kulcsképessegek átfogó és tartós jellege van (Mertens, 1974. id. Siegrist, 1996).

A kulcsképessegek megjelennek az álláshirdetésekből, melyek előfordulási gyakoriságát többek között Mertens, Werner és Siegrist vizsgálta. Svájcban Mertens és Brassard kritériumai szerint elemezték 682 darab álláshirdetést. Siegrist (1996) rangsorolta az azokban előforduló kulcsképessegeket előfordulásuk gyakoriságának alapján.

Kulcsképessege	Előfordulások száma
1) Kooperáció és kommunikáció	251
2) Önállóság és teljesítőképesség	171
3) Problémamegoldás	106
4) Felelősségvállalás	78
5) Tanulás és gondolkodás	59
6) Indoklás és értékelés	27

Hazánkban Bajusz Klára 2008-as munkájában az 1990-es évek társadalmi, gazdasági változásai során vizsgálta az általános munkavállalói tulajdonságokat, melyek az álláskeresési technikák ismerete, az életben át tartó tanulásra való képessege és nyitottság, az idegen nyelvtudás, az információ-feldolgozás képessege, az alkalmazkodó készség, a csoportban történő munkavégző képessege és az önálló döntéskészség.

A SZIE, GTK, Vezetéstudományi Tanszék 2001-ben elkészült a munkaadók által elvárt alapvető kompetenciák listája. E felmérés eredményeképpen három kategóriába sorolták a szükséges munkavállalói tulajdonságokat.

1. Táblázat: munkaadók által elvárt alapvető kompetenciák

Munkakompetenciák	Kulcskompetenciák	Vezetői kompetenciák
Rugalmasság Kreativitás Kezdeti önálló döntéshozatal Idegen nyelv ismerete Magabiztosság Kritikus szemlélet Lehetőségek feltárása Felelősségtudat Cselekvőképesség	Kommunikáció Számszerűsítési készség Csoportmunka Problémamegoldó képesség A tanulás és teljesítmény fejlesztése	Vezetés Más emberek motiválása Hibából való tanulás Kapcsolattartás Kapcsolatépítés Más emberekre való hatás Döntéshozatal Az eredményekre és folyamatokra történő fókuszálás Stratégia-előállítás Etikus hozzáállás

Forrás: SZIE, GTK, Vezetéstudományi Tanszék, munkája alapján idézi Karcsics (2001)

A kulcsképessegek fogalma mellett fontos a kompetenciák, kulcskompetenciák fogalma is, ami pedig mindig az adott szakmához vagy munkakörhöz meghatározott tulajdonságok, adottságok és képességek együttesét jelentik.

Mindezek a kulcsképessegek a jövőben sokkal jobban meg fogják határozni a munka világát, mint a múltban. A munkavállalóknak meg kell ismerniük saját képességeiket, amit folyamatosan fejleszteni is szükséges. Ennek a tanulmánynak a keretein túlmutat, de azok a képességek, és leendő munkavállalói generációs attitűdök, melyek majd a jövő munkahelyeihez kellenek mind munkáltató és munkavállalói oldalról nagyon izgalmas kihívásokat rejtenek (például új szakmák és munkamódok megjelenése).

5. Önálló empirikus vizsgálat bemutatása

Az emberi erőforrással való hatékony gazdálkodás, illetve az ezt megvalósító szakszerű EEM (Emberi Erőforrás Menedzsment) stratégiai jelentőségű egy szervezet életében. Legnagyobb és legdrágább kincs a munkavállaló, a vele való gazdálkodás tulajdonképpen befektetés az emberi tőkébe, ami úgy a leggazdaságosabb, ha minél tovább a cég rendelkezésére áll. Ezek miatt fontos HR feladat a céges és az egyéni karrierút összehangolása, ha hosszútávon szeretnénk a munkavállalóval

dolgozni. Ez a feladat egy szervezet életében, különös tekintettel a kisgyermeket vállaló női munkavállalókra folyamatos megújulásra készlet, és új megoldásokat kíván. Egy átgondolt és szakszerű emberi erőforrás terv kialakítása elengedhetetlen. Az emberi erőforrás gazdálkodásnak ebben kiemelkedő szerepe van, hiszen ezt állandóan menedzselni kell a változások tükrében. A szervezet által tervezett változtatások átgondolt cselekvési tervvel, szakszerű HR támogatással sikeresebben levezényelhetők, de a hirtelen, nem tervezetten bekövetkező helyzetek kezelésében is hatékony segítséget jelent egy aktív, az emberi erőforrás gazdálkodásra is kiterjedő menedzsment folyamat tudatos működtetése.

Kiemelkedő jelentőséggel bírnak azon emberi erőforrás fejlesztési lehetőségek és HR eszközök egy szervezet életében, amik segítségére lehetnek mind a munkáltatónak és a munkavállalóknak egyaránt a munkahely megőrzésében. Ilyenek lehetnek a hagyományostól eltérő munkaidő struktúrák és foglalkoztatási módok, belső kommunikáció, a felnőttkori tanulás (képzés/átképzés), a tréning módszertana, e-learning (Roóz, 2002), tudás menedzsment és transzport, mentor és talent programok, munkahelyi esélyegyenlőség biztosítása, pályaépítés, karriertervezés, időgazdálkodás, a munkáltatóhoz való kötődést elősegítő különböző szociálpolitikai intézkedések (Forgó – Veres, 2007; Fehér, 2011).

A munka-pályatanácsadás módszertana kiemelt eszközzé válhat a folyamatban, hiszen minden munkavállaló esete részben vagy egészben eltér a többitől, egyéni konzultációt igényel. A cégek által viszonylag kevés ráfordítással megőrizhetnék legnagyobb kincsüket, a munkavállalót. A pozitív munkahelyi diszkrimináció mellett a tanácsadás (strukturált karrierterv, életpálya tanácsadás/tervezés, önismeret, időgazdálkodás, kommunikáció stb.) eszköztárát felhasználva a cégek értékes munkavállalókat tudnak megtartani, az anyukák jobban tudnak tervezni, ha nem szakad meg a kapcsolatuk a munkahelyükkel teljes mértékben, illetve nem redukálódik le az adminisztratív kérdésekre (például Mikor szeretnél visszajönni? Hány babát szeretnétek?). A személyes tanácsadás módszerét alkalmazva egy egészségesebb versenyhelyzet alakulhat ki a gyermektelen nők, a férfi munkavállalók és a kisgyermekes anyukák között, mely által a köztük lévő feszültség is moderálhatóvá válik. Mindenki számára nyilvánvalónak kell lennie, hogy mindig minden egyéni mérlegelés és döntés kérdése (Schulze – Seeger, 2010). Ki kell alakítani közösen egy karriertervet, amit folyamatosan módosítani és alakítani is lehet a változó igényeknek megfelelően (Langer, 2008). A kismamák így esélyt kapnak moderálni a

szakmai életüket, a cégek pedig nem veszélynek és egy kényszerhelyzetnek élik meg, mikor a munkavállaló munkahelyi státusza passzívra változik, illetve mikor ismét aktívra válva sok esetben már egy „új” kollégát kapnak vissza, új célokkal. Hasznos egy szakmailag alaposan előkészített gyakorlatban jól adaptálható tanácsadó program, egyéni és csoportos tanácsadási formában (Schulze – Seeger, 2010). Az anyák egy részének az önbizalma csökken a szülés utáni otthonlét alatt (Borbély, 2008). Az önbizalomhiánya nagyrészt a környezet visszajelzéseiből táplálkozik. Görgőy Rita (2011) tanulmányában kifejti az anyai szerep csodája mellett, rendkívül nehéz, kimerítő és kompromisszumokat igénylő helyzetét, melyek például a végkimerülés, a folyamatos aggódás, tökéletességre való törekvés, a képzések hasznossága, lelkiismeret-furdalás problémaköre, önvád, szélmalomharc, időhiány és szülői aggályok. Sokkal könnyebbnek látják a problémáik átgondolását, ha a gyermeknevelés mellett más jellegű tevékenységet vagy munkát is folytatnak. A kismamáknak a beszélgetések, a mozgás és a családi háttértámogatás sokat segíthet. Fontos a tudatosítása annak, hogy nem kell tökéletesnek lenni elég „csak” jónak (Kiss – Gál, 2006. id. Görgőy, 2011). (Winnicott 2000. id. Görgőy, 2011) alkotta meg az elég jó anya fogalmát, akinek arcába nézve önmagát látja szerencsés esetben a gyermek, különben elmagányosodik. A tanácsadások és a különböző erőforrások bevonása (például család, hit, önkontroll) ezen sokat segíthetnek. A munkamegosztás területén a klasszikus szerepek vagy a keveredés volt tapasztalható. Buda Béla (1998. id. Görgőy, 2011) is hangsúlyozza az önértékelésében meggyengült anyukák nehéz helyzetét. Családtámogatási lehetőségei például tanácsadás, személyiség- és készségfejlesztő alkalmak (például önértékelés, önbizalom erősítésére, stresszkezelés, kommunikáció fejlesztés, kiscsoportos beszélgetések, képzések, atipikus foglalkoztatás), szociálpolitikai intézkedések, családi életre való felkészítés (Görgőy, 2011).

Tuczai Rita kifejezően úgy fogalmaz, hogy a nők a GYES-GYED ideje alatt a munka világtól elszakadva egy sajátos, zárt életvilágba kerülnek, mely egy elkényelmesedett életforma és ingerszegény környezet, amit hiányzó önbizalom, nagyfokú tájékozatlanság és információhiány jellemez. Szakmai ismereteik megkopnak idővel, egyéni életútjuk megváltozik. A rengeteg házimunka okán nem tudnak elég időt szánni tanulásra, hogy pótolják ismereteiket. Ebben az időszakban számtalan kulcsfontosságú készség alakul ki, ami a munkaerőpiacon jól hasznosítható lenne, csak hogy a felmérések szerint *„ők maguk sem tudatosítják azokat a pozitív-negatív változásokat, amelyek egy gyermek születésekor fellépnek életükben”* (Tuczai, 2015).

Felméréseink alapján az önbizalomhiány, a gátlásosság és a kudarcoktól való félelem nehezíti talán a legnagyobb mértékben a kismamák elhelyezkedési, illetve vissza integrálhatósági esélyét a munka világába. Az önbizalom visszanyerése alapvető kulcsa a folyamatnak. Már a lányok és a fiúk között is vannak különbségek, mert a fiúk önbizalma általában nagyobb (Varga, 2017). Az egyéni és csoportos tanácsadások alkalmával tudatosítjuk az érintettekben, hogy a gyermekükkel töltött időben folytatott tevékenységeik során több, a munkaerőpiacra átkonvertálható kulcsképeségüket is fejlesztik (például többek között ilyen a megosztott figyelem, az önállóság és a felelősségvállalás). Az egyéni és csoportos foglalkozások kiemelkedő jelentőséggel bírnak a munkatanácsadási folyamatban (Szilágyi, 2007, 2008, 2012; Rudas, 2007, 2011; Dürschmidt *et al.*, 2008).

A cégek nagymértékben növelhetik a munkahelyi elégedettség fokát is ezekkel a szolgáltatásokkal, amiket teljes mértékben egyénre szabhatnak. Erre véleményem és tapasztalataim szerint egy munkahelyen minden munkavállalóra kiterjedően szükség lenne.

A program célja munkavállalói oldalról, hogy a munka értelmet és értéket kap, a szakmai ismeretek bővülnek, az életminőség javul, a karrierút nem szakad meg, az életcélok kialakulnak, a társadalmi kirekesztettség csökken, a kismama depresszió nem alakul ki „hasznosság érzése” „képes vagyok rá attitűd megőrzése” praktikus ismeretek megmaradása és esetleges fejlesztése és a lojalitás megmered, illetve fokozódik. A kismamának a gyermekvállalást követően tudatosan, önbizalommal és ön-érdekérvényesítően kell visszatérniük a munkaerőpiacra, hogy a munkáltatók is ne hátrányos helyzetű munkavállalónak, hanem potenciális munkaforrásnak tekintsék őket, jelenleg fontos a szemléletformálás mindkét oldalon még ehhez (Lipták – Matiscsákné, 2018). A program célja a munkáltatói oldalról pedig az, hogy az integrációs/reintegrációs és támogatási lehetőségek feltárássá kerülnek, a munkavállalói know-how megőrzése lehetővé válik, a legnagyobb akadályok, megoldási utak felszínre kerülnek és a belső munkaerő szükséglet kielégítése lehetővé válik. „...fontos, hogy mennyire érzi az édesanya magát teljes értékű munkavállalónak, olyan alkalmazottnak, akit nem a bizonytalanság, az állandó hibalehetőség, az újtól való rettegés determinál a munkája során, hanem olyan munkavállaló, aki aktív tagja tud lenni tudásban, gyakorlatban és érzelmileg is a szervezetének” (Bencsik – Juhász, 2013).

A kutatásban összességében 700 fő 6 év alatti kisgyermekkel rendelkező anyuka vett részt 2011-2019 között. A feltárás három főle módszerrel

történt, melyek a személyes interjú (103 fő), kérdőív (564 fő) és strukturált csoportfoglalkozás (33 fő) voltak. A program gödöllői egyetem (Szent István Egyetem, ami 2021. február 1. óta Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem) emberi-erőforrás tanácsadó szakos hallgatóinak bevonásával valósult meg, melynek során rengeteg kisgyermekes anyukával (6 év alatti gyermekkel vagy gyermekekkel rendelkezik) ültünk le beszélgetni. Ez a fejlesztő projekt az ő támogatásukra, az önbizalom hiány feltárása és fejlesztése érdekében jött létre. A modell újszerű megközelítése abból adódik, hogy igazodik a nők élethelyzetéhez. A fejlesztés lépéseként a szembesítés során az önbizalom nő, a nők felismerik a gyes alatt keletkező tudás konvertálható a munkaerőpiacon, viszont más ismeretek megkopnak, elavulnak az otthon töltött idő alatt. Bár alapvetően ez egy fejlesztés volt, de számszerűsíthető eredmények is lettek, melyek megoszthatók. A csoportfoglalkozás során azoknak a képességeknek a feltárása és számbavétele történik meg, amelyeket bármilyen munkafeladatban hasznosítani tudnak. A munka elsősorban az önbizalom fejlesztésére irányult. Menete az ismerkedés után az első lépésben az önéletrajz kibontása történt meg, második lépésben a tevékenységek kigyűjtése történt (például „Összerakom a gyerek ovis cuccát.”, „Megtervezem a heti ebédet!”, „Játékokat találok ki!”, „Civakodást hárítok, békítetek!”, „Alkotunk, kézműveskedünk!”, „Folyton figyelem!”, „Játszótéren anyukákkal beszélgetek!”, „Programokat szervezek”, „Gyors döntést hozok!”, „Folyton felkelek hozzá és ringatom!”, „Türelemesek vagyunk!”, „Szülői értekezletre járok!”, „Mosok, főzök és takarítok!”, „Pelenkát cserélek, gügyögök!”) majd harmadik lépésben a háttérben lévő képességek összeszedése, tudatosítása segítségünkkel majd az önéletrajz kiegészítése ezekkel.

A beszélgetések során egyre több képességet fogalmaztak meg magukról:

- meglévő képességek (gyakorisági sorrendben): önállóság, precizitás, jó kommunikációs készség, együttműködő készség, rugalmasság, stressztűrés, gyakorlatias, jó koordinációs képesség, kitartás, türelem, empátikus
- feltárt képességek (gyakorisági sorrendben): terhelhetőség, megosztott figyelem, rugalmasság, jó kommunikációs készség, felelősségvállalás, jó szervező készség/logisztika, kreativitás, határozottság, önállóság, együttműködés, precizitás, megbízhatóság, pontosság

Ezek a kulcsképessegek az álláshirdetésekből megjelennek, mivel a munkaerőpiacon ezek fontosak. A feltárás során több, mint 2,5-3 szorosára nőtt a képességek száma. A csoportfoglalkozás során a visszajelzések szerint nem is gondolták, hogy ennyi képesség birtokában vannak.

A program eredményeként:

- önéletrajz írás során olyan kérdések is felszínre kerültek, melyek a munkaerőpiacra való visszakerülést segíthetik
- a kismamák tudatosan átgondolták, hogy hogyan építik további életüket, hozzák meg döntéseiket egyéni szempontjaiknak megfelelően
- személyiségük kulcsképessegekkel gazdagodik a gyermeknevelés során, ami nagyobb odafigyeléssel a munkaerőpiac számtalan területén kamatoztatható

Ezen kívül még a sikeres visszaillesztéshez nélkülözhetetlenek a szakmai tréningek. Fejlesztésük támogatása szükséges, hiszen azokban a szakmákban, ahol naprakésznek kell lenni például jogszabály változások tekintetében, ott meglehetősen nagy hátránnyal küzdenek majd évek múlva. A munkavállaló vélhetően szorongással telve ül vissza pozíciójába, a valószínűsíthetően sok változás miatt, ami bekövetkezett elmenetele óta, a munkáltató pedig aggódalmasan tekint az egykori megbízható és gyors megoldásairól híres munkavállalóra, hogy számára jó és szakmailag megalapozott döntéseket hoz-e. Az ismeretanyag mellett szakmai elégedettségüket és magabiztosságukat is növelné vélhetően, ha nem maradnának le, hiszen a minőségi munka önbecsülést is ad (Moller, 1999). Az egyéni és képességekre alapozott tudás a kulcsa a korszerű vezetési stratégiának (Ternovszky, 2007).

Ezen kívül a cégek akár belső képzésekkel is tudnak segíteni (például kommunikációs, IT, idegennyelvi képzések). Aztán később, igénytől függően egy-egy projekt erejéig lehetőséget kaphatnak a munkahelyi verberingésbe való bekapcsolódásba. Ez hasznos lenne a cég számára épp úgy, mint a kismama számára. Egyéb HR feladatok (például Mikulás ünnepség a gyerekeknek, havi belső kommunikációs újság, karácsonyi és újévi ajándécsomag, csapatépítő tréningek stb.) is kiemelt jelentőséggel bírnak. E mellett a folyamatos informális és formális kapcsolattartás erősíteni tudja a céghez tartozás érzését, moderálja a folyamatot, időbeli behatároltság érzetével és jövőorientált szemléletével (Zimbardo – Boyd, 2012).

A vizsgálatnak kettős haszna is lett, mert feltárássra kerültek kulcskompetenciák, melyek egy része a kismamák által előzetesen ismert kompetenciák, másik része pedig a kismamák által nem tudatosult kompetenciák, melyek új lehetőségeket jelentenek. Egyértelmű pozitívum, hogy a kismamák önértékelése és önbizalma egyértelműen erősödött a feltárás során.

6. Összefoglalás

Összességében vizsgálatunkból kiderült, hogy a kismamák törekszenek visszakerülni a munkaerőpiacra, ami több okból sem egyszerű számukra. A szakirodalmi elemzés során az elmúlt évtizedekben leírt problémakörök kutatásunk során is felszínre kerültek, tehát a mi eredményeink is bizonyították, hogy bár történik elmozdulás a fejlődés irányába, de többnyire napjainkban is ezek élő és megoldásra váró gondok.

A nőknek segítségre van szükségük ahhoz, hogy a munkaerőpiactól ne szakadjanak el teljesen, oda vissza tudjanak térni olyan képességek és ismeretek birtokában, melyek képessé teszik őket az elvárt szintű munkavégzésre. Reintegrációjuk sikerességének záloga ehhez a családi támogatáson (például munkamegosztás, énidő, gyermekfelügyelet, anyagi biztonság) túlmenően a munkaerőpiacra is átkonvertálható meglévő és új képességek felismerése, hasznosságuk felfedezése és tudatos alkalmazása, önbizalmuk és önértékelésük (ami az otthontöltött idő alatt jelentősen csökken) fejlesztése, a gyermekellátó rendszer kereteinek frissítése (például rugalmas alkalmazkodás a munkaerőpiac igényeihez nyitva tartási idejüket illetően), az állami támogatások (ezek az elmúlt évtizedben jelentősen fejlődésnek indultak), a képzések (reintegrációt elősegítő programok támogatása) és a munkáltatók szemléletének formálása (rugalmas foglalkoztatási keretek, családbarát munkahelyek kialakítása, előrelépési lehetőségek biztosítása, befogadó környezet, tolerancia).

A munkaadók számára a szaktudás mellett napjainkban felértékelődik a megbízhatóság, a tanulás, a rugalmasság, a felelősségvállalás, a konfliktuskezelés, az érzelmi intelligencia, az együttműködés és az osztott figyelem, melyek a jelenkor munkavállalójának eszköztárából nem hiányozhatnak. Ezért a kismamák visszatérve nagy esélyekkel pályázhatnak a legkülönbözőbb állásokra, mert megjelenésük a munkaerőpiacon minőségi szintet jelenthet ezen készségeik kiaknázhatóságával, melyben humánerőforrás tekintetében még nagy tartalék mutatkozik.

Azonban a reintegráció sikerességéhez elengedhetetlen, hogy az anyuka megfelelő partner legyen a folyamat során. Mindenki a saját szerencsájének kovácsa, mindig minden választás, döntés és lelkiismeret kérdése. Ha a gyermekvállalás időszaka tervezhető és beintegrálható egy cég életébe, úgy nem válik áthatolhatatlan fallá a munkáltató és munkavállaló között. Kiküszöbölve az idő előrehaladtával azt az érzést, hogy egyre ismeretlenebb a fal másik oldala mindkét fél számára.

7. Szakirodalmi források a 8. fejezethez

Alliquander, A. & Tompa, A. (2018). Hátrányos helyzet, szociális helyzet, munkanélküliek, kisebbségek. SE Népegészségtani Intézet, Budapest. https://semmelweis.hu/nepegeszsegtan/files/2018/11/1819_I_AOKea13_Serulekeny-csoportok.pdf

Aronson, E. (1996). A társas lény. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 223 p.

Bajusz, K. (2008). A felnőttkorban szükséges kulcskompetenciák. In Benedek, A. *et al.*, (Eds.), Korszerű felnőttképzési módszerek kidolgozása és alkalmazása. Tanár-továbbképzési füzetek 3. Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, Budapest. 486 p.

Bencsik, A. & Juhász, T. (2013). Tudásmenedzselés és tudásfrissítés a gyermekgondozási szabadságról visszatérő munkavállalók körében. Munkügyi Szemle, 57(2), 68-78.

Cserné Adermann, G. *et al.*, (2006). A felnőttek foglalkoztathatóságának növelésére irányuló komplex képzési modellek, különös tekintettel a hátrányos helyzetű csoportokra. Felnőttképzési Kutatási Füzetek. 2006/13. sz. Nemzeti Felnőttképzési Intézet, Budapest. 236 p.

Dürschmidt, P., Koblitz, J., Mencke, M., Rolofs, A., Rump, K., Schramm, S. & Strassmann, J. (2008). Trénerek kézikönyve. Z-Press Kiadó Kft. 298 p.

Farkas, F., Karoliny, M., László, Gy. & Poór, J. (2007). Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest. 494 p.

Farkas, S. & Salamin, G. (2021). Városi szint: A fenntarthatóság, környezeti minőség mérése a többváltozós nemzetközi városrangsorokban. In Salamin,

G. & Széchy, A. (Eds.). A fenntarthatósági politikák megalapozásának mérési eszközei. (pp. 97-112). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.

Farkasné Fekete, M. & Molnár, J. (2006). Mikroökonómia. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest. 260 p.

Fehér, J. (2011). Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek. Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő. 248 p.

Fogalomtár. (2009). Életpálya-tanácsadás, 1(1-2), 30. https://epa.oszk.hu/02500/02512/00001/pdf/EPA02512_eletpalya_tanacsadas_2009_1-2.pdf

Forgó, Gy. & Veres, G. (2007) Szociális-jóléti ismeretek. Szókratész Külgazdasági Akadémia Oktatási és Tanácsadó Kft., Budapest. 232 p.

Mishkin, F. S. (2020). Makroökonómia, Gazdaságpolitika és gyakorlat. Alinea Kiadó, Budapest. 712 p.

Garai, L. (2015). Egyáltalán, minek nekünk gazdaságpszichológia? Napvilág Kiadó Kft., Budapest. 468 p.

Glass, C. & Fodor, É. (2011). Public Maternalism Goes to Market: Recruitment, Hiring, and Promotion in Postsocialist Hungary. *Gender & Society*, 25(1), 5–26. <http://www.jstor.org/stable/25789919>

Görgőy, R. (2011). Gondtalanul mosolygóboldog anyukák- avagy kisgyermekes édesanyák vallomásai problémáikról, feszültségeikről, lelki egészségükről. *Acta Sociologica – Pécsi Szociológiai Szemle*, 4(1), 39-54. <https://doi.org/10.15170/AS.2011.4.1.4>

Halmos, Cs. (2005). A felnőttképzésben résztvevők elhelyezkedése, különös tekintettel a hátrányos helyzetű rétegekre, régiókra. *Felnőttképzési Kutatási Füzetek*. 2005/3. sz. Nemzeti Felnőttképzési Intézet, Budapest. 228 p.

Horváth, V. (2012). Előítéletesség a munkaerőpiacon. *Munkaügyi Szemle*, 2012(4), 62-69.

Hungler, S. & Kende, Á. (2019). Nők a család- és foglalkoztatáspolitikai keresztútján. *Pro Futuro*, 9(2), 100-117. <https://doi.org/10.26521/Profuturo/1/2019/3881>

Karcsics, É. (2005). A versenyképes munkavállaló kompetenciái az Európai Unióban és Magyarországon. *Tudományos Közlemények*. 5(12), 57-64. http://epa.oszk.hu/02000/02051/00003/pdf/EPA02051_Tudomanyos_Kozlemenyek_12_057-064.pdf

Kenderfi, M. (2012). A hátrányos helyzetű fiatalok pályaérettsége. In Szretykó, Gy. (Ed.). Gazdasági kannibalizmus: hátrányos helyzetű csoportok a munkaerőpiacon és az emberi erőforrás menedzsment. (pp. 312-330). Comenius Kft., Pécs.

Kispál-Vitai, Zs. & Németh J. (2021). Szilánkok az üvegplafonból. Közgazdasági Szemle, 68(3), 308-331.

Koncz, K. (2016). A női karriertípusok és jellemzőik. Opus et Educatio, 3(1), 30-39. <https://doi.org/10.3311/oep.115>

Langer, K. (2008). Karriertervezés – Személyiségmarketing. Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő. 227 p.

Lipták, K. & Matiscsákné Lizák, M. (2018). A kisgyermekes nők foglalkoztatási helyzete és lehetőségeik. Vezetéstudomány – Budapest Management Review, 49(3), 41-51. <https://doi.org/10.14267/VEZ-TUD.2018.03.05>

Mészáros, A. (Ed.). (2006). A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I. Egyének és csoportok. Z-Press Kiadó Kft., Miskolc.

Moller, C. (1999). Személyes minőség minden más minőség alapja. TMI Hungary Kft., Budapest.

Nagy, Á. (2014). A női foglalkoztatás hatása a demográfiai folyamatokra. Munkaügyi Szemle, 2014(1), 45-54.

Nemes, F. (2007). Vezetési ismeretek és módszerek. Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő. 324 p.

Primecz, H. (2015). HR-rendszerek nők és férfiak szolgálatában. Néhány gondolat a társadalmi nem (gender) és a HR kapcsolatáról. Munkaügyi Szemle, 2015(6), 7-11.

Rainforest Alliance szabványa (GENERAL GUIDE For the Implementation of the Rainforest Alliance Sustainable Agricultural Standard Version 1 (2021.04.01.) (Forrás: <https://www.rainforest-alliance.org/tag/2020-certification-program/>, (Letöltve: 2022.01.03.)

Roóz, J. (2002). Vállalkozások gazdaságtana. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Részvénytársaság, Budapest. 271 p.

Rudas, J. (2007). Delfi örökösei: Önismereti csoportok-elmélet, módszer, gyakorlatok. Lélekben Otthon Kiadó, Budapest. 320 p.

Rudas, J. (2011). Javne örökösei: Fejlesztő tréningcsoportok- elvek, módszerek, gyakorlatcsomagok. Oriold és Társai Kiadó, Budapest. 404 p.

Schulze-Seeger, J. (2010). Trénerek módszertani kézikönyve: A fekete öves tréner trükkjei. Z-Press Kiadó Kft., Miskolc. 352 p.

Siegrist, M. (1996). Kulcsképessegek. In Siegrist, M. & Wunderli, R. Csoportos önépítés. GATE. Tanárképző Intézet, Gödöllő. 43-54.

Szilágyi, K. (2012). Karrier- és pályatervezés. Kollégium Kft., Budapest.

Szilágyi, K. (2008). Módszertani gyűjtemény: Munkavállalási, munka-pályatanácsadók számára az egyéni tanácsadó munkához. Kollégium Kft., Budapest.

Szilágyi, K. (2007). Munka- pályatanácsadás, mint professzió. Kollégium Kft., Budapest. 332 p.

Ternovszky, F. (2007). Nemzetközi menedzsment európai szemmel. Szókratész Külgazdasági Akadémia Oktatási és Tanácsadó Kft., Budapest.

Ternovszky, F. (2013). Nőierőforrás-menedzsment: kulcs a sikerhez. Humánpolitikai Szemle, 24(3-4), 36-44.

Tuczai, R. (2015). Egy kismama-reintegrációs projekt és a társadalomkutatói jelenlét értelme. Kultúra és Közösség. 6(1), 155-163.

Varga, J. (2018). Nők a munkaerőpiacon: Problémafelvetés, szakirodalmi áttekintés. In Fazekas K. & Szabó-Morvai, Á. (Eds.). Munkaerőpiaci Tükör 2017. (pp. 45-52). MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet, Budapest.

Völgyesy, P. (2012). A munkamegosztási rendszer fejlődési tendenciái XIX-XX. század. Kollégium Kft., Budapest. 100 p.

Zimbardo, P. & Boyd, J. (2012). Időparadoxon: Hasznosítsuk újra a tegnapot, élvezzük a márt, és legyünk úrrá a holnapon! HVG Zrt., Budapest.

Internetes hivatkozások

Ars Socolata <https://www.cocoahorizons.org/>

Magyar Telekom <https://www.telekom.hu/rolunk/fenntarthatosag/fenntarthatosagi-jelentesek>

MOL-csoport https://mol.hu/images/MOL_Etikai_kodex.pdf

9. FEJEZET:
TUDÁSTŐKÉBE BEFEKTETŐ STRATÉGIAI
PROGRAM IMPLEMENTÁCIÓS ÖSSZEFÜGGÉSEI
ÉS TANÁCSADÁSI ASPEKTUSAI
FELSŐOKTATÁSI KÖRNYEZETBEN

KISS FERENC

kutatási és fejlesztési igazgató
Információs Társadalomért Alapítvány
kiss.ferenc@infota.org

VASS VILMOS

habilitált egyetemi docens
Budapesti Metropolitan Egyetem
vvass@metropolitan.hu

Absztrakt

A tanulmány egyrészt a stratégiai programok implementációját, ennek komplexitását mutatja be, különös tekintettel a horizontális és vertikális szempontokra. Másrészt az egyes implementációs szakaszokban a megváltozott tanácsadói szerepek részletezésére is sor kerül. Az összefüggések elemzése elsősorban a stratégiai program elterjesztésére és intézményesülésére fókuszál a fejlesztési-fejlődési implementációs modellnek, valamint a kollaboratív professzionalizmus koncepciójának megfelelően. A tanulmányt rövid konklúzió zárja, amelyben a tanácsadói szerepkör néhány markáns változásának az összegzése történik.

Kulcsszavak: *implementáció, intézményesülés, tanácsadói szerep, kollaboratív professzionalizmus*

1. Bevezetés – az implementációs folyamat lépései é szintjei

A vizsgálat megkezdéséhez mindenképp először célszerű a kontextus felvázolása mind horizontális, mind pedig vertikális szempontból.

Horizontális szempontból: „Az implementáció bevezetés, elterjesztés, harmonizáció, begyökereztetés.” (Vass, 2008) Kétségtelen tény, hogy az implementáció fogalmáról elsőként a bevezetés jut az eszünkbe. Érdekes azonban arra is felfigyelnünk, hogy a stratégiai programok implementációja komplex folyamat, így a bevezetés interpretációja egy szűkebb, szimplifikáltabb jelentést hordoz magában. Amennyiben az implementációs folyamatot a szervezeti kultúra részének tekintjük, úgy érdemes a fogalmat komplexen kezelni (Kulcsár, *et al.*, 2016; Németh 2016; Torma, *et al.*, 2016). A fenti definíció jól mutatja, hogy a stratégiai programok bevezetése valójában egy „elterjesztés”, abban az értelemben, hogy minden program egy innováció eredménye, azaz ezt az innovációs szemléletet és ezzel összefüggésben a stratégiai program koncepcionális elemeit szeretné „elterjeszteni” a szervezet egészében. Ugyanakkor minden innováció a meglévő gyakorlatra, a szervezeti kultúra „mélystruktúrájára” épül (Németh, 2022; Németh és Pintér, 2022). Így a stratégiai programtól remélt változásokat úgy lehet elérni, amennyiben az implementációs folyamatban előtérbe kerül a hagyományos struktúrák és az innovatív megközelítések „harmonizációja”. Végül, de nem utolsósorban az implementáció komplexitását jól jelzi az, hogy végeredményben a stratégiai program bevezetésének hatása akkor lesz jelentős, ha a szervezeti kultúrába ágyazódnak be azok az innovatív elemek és stratégiai pontok, amelyeket a program képvisel. Ez valójában „begyökereztetés”, ami egyben azt is mutatja, hogy az eredményes implementáció egy szisztematikus, egymásra épülő, hosszabb folyamat. Összegezve, a stratégiai programok megalkotása az első lépés, ám ezt követően érdemes a program „bevezetésére, elterjesztésére, harmonizációjára és begyökereztetésére” is figyelni. Nyilvánvaló, hogy ez az intézmények számára a program implementációjának stratégiáját is jelenti.

Az implementáció fogalmának komplexitását Michael Fullan *Az oktatási változások új jelentése* című meghatározó munkájában a fentiekhez hasonló kontextusba helyezi. Mindenekelőtt Fullan (2007) később híressé vált 3 I modelljében a változás folyamatának, nevezetesen a bevezetés (initiation), az elterjesztés (implementation) és az intézményesülés (institutionalization) szakaszait különböztette meg. A szakaszok egymást átfedik, erősítik,

a változás folyamatát erős koherencia jellemzi. Témánk szempontjából a második (elterjesztés) és a harmadik szakasz (intézményesülés) releváns. Nota bene, számos stratégiai program a változás folyamatában elsősorban a bevezetésre és kisebb mértékben az elterjesztésre, valamint az intézményesülésre fókuszál. A második szakaszt, az elterjesztést, a stratégiai program intézményesülésének világos és konzisztens víziója jellemzi. Az intézmény vezetői tisztában vannak a program gyakorlati jelentőségével megtervezve az implementáció támogató rendszerét. Egy másik fontos aspektusa a bevezetésnek az, hogy a stratégiai program implementációja folyamatos professzionális tanulási és visszajelzési lehetőséget biztosít minden érintett számára. Az intézményesülés szakasza akkor következik be egy szervezet életében, amennyiben az innováció már a napi rutin részévé válik. Ezt a folyamatot gyakoriság, pontosság, eredmény és egymásra építettség jellemzi. (Fullan, 2007)

Vertikális szempontból az implementáció alábbi szintjeit érdemes megkülönböztetni:

- Szupra (nemzetközi, összehasonlító)
- Makro (rendszer, társadalom, nemzet, tartomány)
- Mezo (iskola, intézmény, program)
- Mikro (osztály, csoport, lecke)
- Nano (egyéni, személyes) (Letschert, 2006:18.p.)

A korábban ismerttetett horizontális szempontoknak megfelelően, a mezo, mikro és nano szintű implementációs folyamatok érdemelnek különös figyelmet. A mezo szint, a szervezet egészét foglalja magában, így a stratégiai program elterjesztése és intézményesülése alapvető az implementáció eredményessége és hatékonysága szempontjából (Németh, 2018, 2022). Ennek eredményeképpen egy professzionális tanuló szervezet átalakulásának lehetünk tanúi. A tanuló szervezet fogalma, szakmai körökben közismert, hogy Senge Ötödik alapelv (1998) című munkájával terjedt el világszerte. Az 1990-ben megjelent könyv magyar nyelven 1998-ban jelent meg.

Senge modelljében a tanuló szervezetek öt alapelv (technológiai komponensek) szerint működnek:

1. Rendszerszemlélet, rendszergondolkodás
2. Személyes irányítás
3. Gondolkodási modellek
4. Közös jövőkép kialakítása
5. Csoportos tanulás (Senge, 1998)

Senge az 5 alapelvet három szinten definiálta:

1. Gyakorlat (amit csinálsz)
2. Alapelvek (elvek és megérzések)
3. Esszenciák (az alapelvek magas szintű elsajátítása) (Senge, 1998)

Nota bene, az innováció az elvek és az esszenciák szintjén jelenik meg. Senge modelljének alkalmazása a gyakorlatban eleve problémákba ütközik, így a stratégiai programok elterjesztését és intézményesülést csak kis mértékben támogatja. Ennél lényegesen erősebb támogató rendszer a professzionális tanuló szervezet, amelynek fókuszában szintén a tanulás áll. (DuFour 2004, 2010) A stratégiai programok elterjesztése és intézményesülése szempontjából egy ciklikus folyamatban érdemes gondolkodni, amelyben a szervezet a stratégiai célkitűzéseket nem problémaként, hanem kihívásként éli meg. Például egy szervezeten belül az együttműködés erősítéséről minden érintettnek megvan a véleménye. Ezeket a belső gondolatokat azonban különböző interakciókkal (műhelymunkák, belső képzések, tréningek) érdemes a felszínre hozni. Amennyiben erről együtt gondolkodás, közös tanulás és számos beszélgetés történik, ebben az esetben a korábbi belső gondolatok felülvizsgálata történik. Majd ezt követően még néhány fejlesztő csoportmunka és a szervezet előre mozdul. Ezt követően újból kezdődhet a ciklus. Jól érzékelhető, hogy a professzionális tanuló szervezetben a tudatos tanulástámogatás és a pedagógusok professzionalizálódása egy fejlesztési-fejlődési implementációs modell, amelynek főbb elemei az alábbiak: kreativitás, bátorság (kockázatvállalás), csoportos tanulás, reflexió, megfigyelés. (Vass, 2009; Mészáros- Vass, 2021) Hord és Sommers a professzionális tanuló szervezetek ún. 7 C modelljében az alábbi területeket találhatjuk: kommunikáció (communication),

együttműködés (collaboration), coaching (coaching), változás (change), konfliktus (conflict), kreativitás (creativity) és bátorság (courage) (Hord & Sommers, 2008). Az előadás témája szempontjából érdemes kiemelni a 7 C modell és a korábban említett professzionális tanuló szervezeti ciklus jelentős mértékben az implementációt támogatja. A mikro szintű implementáció a stratégiai program bevezetésében érdekelték együttműködését, kollaboratív professzionalizmusát igényli. (Hargreaves & O'Connor, 2018). Egyszerűbben fogalmazva a csapatok és nem csoportok együttműködésére épül. A stratégiai programok bevezetésében, elterjesztésében és intézményesülésében a különböző szaktudományi terület képviselőiből alakult transzdiszciplináris csapatok együttműködése a legeredményesebb. Célszerű a fejlesztési-fejlődési implementációs modellnek megfelelően, ezeket a csapatokat projekt alapon működtetni. Azaz a stratégiai program egyes prioritásai alapján érdemes egy-egy projektet szervezni, amelyben a fejlesztő teamek önálló költségvetéssel, innovatív tevékenységgel és nem utolsósorban felelősséggel bírnak. A nano szint az egyéni kompetenciafejlesztés és -fejlődés szintje. Egy stratégiai program bevezetésének hatása a perszonalizációs folyamatokban, fejlődésekben is megmutatkozik. Ennek megfelelően a stratégiai programok implementációjának hatásvizsgálata során érdemes a „bevezetés, elterjesztés, harmonizáció és begyökereztetés” aktoraival fókuszcsoportos interjút készíteni. A kvalitatív kutatási módszerek közül a tartalom- és adatelemzés, valamint a résztvevő megfigyelés is jelentős szerepet tölt be a hatásvizsgálatban.

2. Tanácsadási aspektusok

A téma szempontjából releváns tanácsadási aspektusok bemutatásához érdemes visszatérnünk Hord és Sommers a professzionális tanuló szervezetek ún. 7 C modelljéhez. Jelese a coaching (coaching) területéhez. Felfigyelhetünk arra, hogy nem a tanácsadó (advisor) szerepel, aminek az oka természetesen nem abban keresendő, hogy a 7 C modellbe a kezdőbetű miatt nem illik bele. Ennél lényegesen többről, a tanácsadói szerepek változásairól van szó. A stratégiai programok eredményes implementációjában kétségkívül az elterjesztés (implementation) és az intézményesülés (institutionalization) szakaszainak, a mezo, mikro és nano szinteknek egyre nagyobb jelentősége van. Korábban láthattuk azt is, hogy a projekt alapú implementáció komoly csapatmunkát igényel. A fejlesztési-fejlődési implementációs modell azonban nem pusztán a

szervezet belső erőforrásaira támaszkodik, és azt fejleszti. Az elterjesztés és intézményesülés folyamat az implementáció külső támogató rendszerének a kiépítését is igényli. Ennek a külső támogató rendszernek a tanácsadás szignifikáns része. Célszerű a tanácsadókat már a stratégiai program kidolgozásának a fázisában bevonni a folyamatokba. Ez valójában egy **előkészítő, diagnosztikus szakasz**, amelyben a tanácsadók dokumentum- és adatelemzéseket végeznek, résztvevő megfigyelést folytatnak, valamint részt vesznek az implementációs aktorok előzetes tudásának a feltérképezésében és a stratégiai program céljainak és elvárásainak, valamint koncepciójának egyeztetésében. Tudásukkal támogatják az előkészítő szakaszt, hozzászólnak, trendeket és folyamatokat mutatnak be, kritikus gondolkodásukkal, elemzéseikkel jelzik a legfontosabb dilemmákat, forgatókönyveket és nem utolsós sorban kérdéseket fogalmaznak meg a továbblépés érdekében. A stratégiai program **kidolgozásának és egyeztetésének szakasza** folyamatos tanácsadói munkát igényel. Valójában ebben a szakaszban hasonlít leginkább a tanácsadói munka a coach szerepéhez, hiszen a vezetés igénye szerint áll rendelkezésre, ami leginkább egyéni és szűkebb csoportos beszélgetésekben nyilvánul meg. A coach eredeti jelentése edző, a coaching edzést jelent. Az edző a versenyzőket a legjobb teljesítmény elérésében segíti, motiválja, amelynek alapja a bizalom. A legjobb teljesítmény ebben az esetben egy stratégiai program kidolgozása és megvitatása, az implementációs folyamat megbeszélése, különös tekintettel az elterjesztés és az intézményesülés szakaszaira vonatkozóan. Az edző, különösen az egyéni sportágak esetében rengeteget beszélget a versenyzőjével. A csapatsportágak esetében is jelen vannak az egyéni beszélgetések, különösen a csapatkapitányokkal és a csapat meghatározó játékosaival. Ez egyértelműen a coach kommunikációs képességeire épül, ám emellett a vitakultúra, az empátia és a nem verbális kommunikációs eszközöknek is jelentősége van. A stratégiai program kidolgozásának és egyeztetésének szakaszában a problémamegoldó képesség is meghatározó. Közismert, hogy az edzők taktikai repertoárja is jelentős. Témánk szempontjából kiemelten fontos az ún. Heuréka- vagy Aha-élmény elősegítése, amelynek keretében a vezetők jönnek rá a hibáikra, a stratégiai program gyengeségeire és zsákutcaira, a szükséges korrekciókra. Valójában ebben az esetben a coaching egyénre vagy szűkebb csoportra szabott tanácsadás. A tanácsadás elsősorban a stratégiai program kidolgozási és egyeztetési szakaszában megmutatkozó nehézségek leküzdésében játszik jelentős szerepet. A tanácsok valójában olyan ötletek, alternatívák, amelyek lehetővé teszik azt, hogy a vezetés

előbbre lépjen és az egyeztetett stratégiai program elkészüljön. Nem meglepő, hogy ebben a szakaszban a tanácsadói szerepek között a személyiségfejlesztés is domináns. A stratégiai program **bevezetésének szakaszában** a tanácsadók elsősorban az elterjesztés és az intézményesülés szakaszainak előtérbe helyezésére és támogató rendszerére (supporting system) helyezik a hangsúlyt. Ennek a támogató rendszernek a korábban ismertetett 7 C és a fejlesztési-fejlődési implementációs modellt figyelembe véve érdemes kiemelni a kommunikáció, az együttműködés, a csoportos tanulás és a reflexió területét. Nyilvánvaló, hogy egy stratégiai program kommunikációja mind a szervezeten belül, mind azon kívül meghatározó az eredményes elterjesztés és intézményesülés szempontjából. Az egyéni és csoportos beszélgetések mellett, napjainkban a szociális médiának, az intézményi honlapoknak, hírleveleknek is egyre jelentősebb szerepük van. A kommunikáció területén érdemes a megváltozott információáramlással is foglalni. Jelesül a megosztott és megvitatott információ jelentős szerepet játszik a stratégiai program implementációjában, különös tekintettel az elterjesztés és az intézményesülés szakaszaira vonatkozóan. Az egyeztetés (sharing) ebben az esetben aranyat ér, amely szorosan összekapcsolódik az együttműködés területével. Ebben a kisebb fejlesztésközpontú teameknek, valamint a felsőoktatási intézmény projekt alapú működésének meghatározó szerepe van. Ez már nem az egyéni professzionalizmus magas hozzáadott értéke, hanem a kollaboratív professzionalizmus szintje. Ebben az esetben a csapattagok egyéni erősségei nem egyszerűen összeadódnak, hanem az együttműködés minősége egy meta szintre emelkedik. (Hargreaves and O'Connor, 2018) Végül, de nem utolsó sorban, a folyamatos diszkussziók és egyeztetések, valamint a kollaboratív professzionalizmus azt is eredményezik, hogy a felsőoktatási intézmény elmozdul a professzionális szervezet irányába. (Vass & Kiss, 2020) Különösen érvényes a kollaboratív professzionalizmus a **stratégiai program bevezetésének nyomon követési szakaszában**, amelyben főként a hatás- és bevalásvizsgálatok dominálnak. Mind az adatok elemzésében, mind a nyomon követés koncepciójának és eszközrendszerének kidolgozásában meghatározó a tanácsadók szerepe. A szakértelmük ebben a szakaszban elsősorban a mérésmethodikára, ezen belül is a fejlesztő értékelésre fókuszál. Célszerű a kvalitatív és kvantitatív kutatási módszereket ötvözni, jelesül a kérdőíveket, a mély és fókuszcsoportos interjúkat, valamint a résztvevő megfigyelést. Az önértékelő lapok, a reflexiók és a SWOT-elemzések is meghatározóak.

3. Következtetések

Az előzők alapján jól érzékelhető, hogy a tanácsadók egyrészt jelentős szerepet játszanak a stratégiai program implementációjának folyamatában, ám tanácsadói szerepük nem döntéshozói, hiszen ez a felsőoktatási intézmény menedzsmentjének feladata. Nem pusztán szakértői szerepük jelentős, a fenti komplex folyamatot (előkészítő, diagnosztikus szakasz; kidolgozás és egyeztetés szakasza; bevezetés szakasza) fejlesztői-támogatói szerepben erősítik. Ennek alapja a problémamegoldás, az innovativitás, az adaptációs készség és az empátia. Végül, de nem utolsósorban érdemes arra is felhívni a figyelmet, hogy a tanácsadói munka nem egyéni küzdelem. A tanácsadói teameknek, a kollaboratív professzionalizmusnak egyre jelentősebb szerepük van a stratégiai programok eredményes implementációjának komplex folyamatában.

4. Szakirodalmi források a 9. fejezethez

DuFour, R. (2004). What is a „Professional Learning Community”? Educational Leadership, Volume 61. Number 8. 6–11. <http://www.siprep.org/uploaded/ProfessionalDevelopment/Readings/PLC.pdf>

DuFour, R.-DuFour, R.- Eaker, R.- Many, T. (2010). Learning by Doing. A handbook for Professional Learning Communities at Work. Solution Tree Press

Fullan, M. (2007). The new meaning of educational change (4th ed.). Teachers College Press.

Hargreaves, A., – O’Connor, M.T. (2018): Collaborative Professionalism. CORWIN a SAGE Publishing Company.

Hord, S. M., & Sommers, W. A. (2008). Leading Professional Learning Communities. Voices from Research and Practice. Corwin Press

Kulcsár, P.; Matolcsy, J.; Németh, G. (2016) Stratégiai tanácsadás In: Poór, József (szerk.) Menedzsment-tanácsadási kézikönyv. Akadémiai Kiadó pp. 221-245

Letschert, J. (2006). Curriculum development re-invented: evolving challenges for SLO. Proceedings of the invitational conference on the occasion of 30 years SLO 1975-2005 Leiden

Mészáros, T., – Vass, V. (2021). A szervezeti tanulás és a tanuló szervezet jellemzői a Waldorf-iskolákban az innovációs szemlélet tükrében. *Journal of Applied Technical and Educational Sciences/Alkalmazott Műszaki és Pedagógiai Tudományos Folyóirat* 2021/11: 2 pp. 104-123. http://epa.oszk.hu/03300/03333/00015/pdf/EPA03333_jates_2021_2_104-123.pdf

Németh, G. (2016) Változásmenedzsmet In: Poór, József (szerk.) *Menedzsmet-tanácsadási kézikönyv.* Akadémiai Kiadó pp. 350-373.

Németh, G. (2018) Vállalkozók egyes magatartásmintázatainak kognitív megközelítése. doktori disszertáció SZIE.

Németh, G. (2022) A vállalkozói lét illúziói. A vállalkozói magatartás elméletei: Hogyan gondoljunk magunkra, mint vállalkozóra, és hogyan fejlesszük vállalkozásunkat? Akadémiai Kiadó.

Németh, G. (2022) Mi az innováció és miért kell nekünk? In: Stukovszky, Tamás; Illyés, Péter (szerk.) *A kis- és középvállalkozások innovációja: Elmélet és gyakorlat* Akadémiai Kiadó Zrt. pp. 29-41.

Németh, G.- Pintér, É. (2022) Az innováció természetrajza In: Stukovszky, Tamás; Illyés, Péter (szerk.) *A kis- és középvállalkozások innovációja: Elmélet és gyakorlat* Akadémiai Kiadó Zrt. pp. 81-96.

Senge, P. M. (1998). Az 5. alapelv. HVG Rt, Budapest

Torma, K.-Csanádi, P.- Kalmár, P.- Németh, G.- Noszkay, E. (2016) Szervezeti Tanácsadás In: Poór, J. (szerk.) *Menedzsmet-tanácsadási kézikönyv.* Akadémiai Kiadó pp. 322-349.

Vass V. (szerk.) (2008). A Nemzeti alaptanterv implementációja. NEFMI. http://www.nefmi.gov.hu/letolt/kozokt/nat_implement_090702.pdf

Vass V.- Kiss, F. (2021): The Role of Competency Development in the Implementation of Portfolio-Based Education in Higher Education. In Michael, E. Auer-Dan, Centea (szerk.) *Visions and Concepts for Education 4.0. ICBL 2020 Proceedings of the 9th International Conference on Interactive Collaborative and Blended Learning (ICBL2020)* Springer International Publishing pp. 42-48.

Vass, V. (2009). Implementations of key competencies and school improvement. In Baráth, T. – Szabó M. (szerk.): *Does Leadership Matter? Implications for Leadership Development and the School as a Learning Organization,* Nemzeti Tankönyvkiadó, Szeged, 117-129.

10. FEJEZET: HOGYAN ÉRZÉKENYÍTSÜK T-CSOPORTOS MÓDSZERTANNAL A MUNKAHELYI VEZETŐKET A PSZICHOLÓGIA „HASZNOSÍTÁSÁRA”?

MÉSZÁROS ARANKA

habilitált egyetemi docens
Eszterházy Károly Katolikus Egyetem
meszaros.aranka@uni-eszterhazy.hu

SUHAJDA CSILLA JUDIT

egyetemi docens
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
suhajda.csilla.judit@uni-mate.hu

Absztrakt

Munka-szervezet – és szociálpszichológusként, illetve emberi erőforrás tanácsadóként nagyon fontos küldetésünknek érezzük, hogy a különböző tudományterületek közötti falak lebontásában segédkezzünk, s így pl. a különböző szervezeteknél dolgozó vezetők számára lehetővé tegyük a pszichológiai ismeretek T-csoportos módszertannal gyakorlatba történő átültetését.

A pszichológia alkalmazása a vezetői gyakorlatban azért elengedhetetlen, mert a pszichológiai ismeretek minden vezetői funkciót segíteni tudnak: a tervezést, szervezést, szabályozást, ösztönzést, ellenőrzést, a teljesítményértékelést, a döntést, és a kiválasztást egyaránt. Ma már szinte minden felsőoktatási intézményben van pszichológia oktatás, ugyanakkor több helyen az tapasztalható, hogy a leendő vezetők a pszichológia tárgyat – annak esetleges szemináriumi, vagy gyakorlati órái ellenére – frontális módon tanulják. Emiatt amikor szükség lenne rá, az elméletben tanultakra alig emlékeznek, holott a pszichológiai ismeretek gyakorlati hasznosításának nagyon nagy fontossága van a szervezetek számára.

Tanulmányunkban a bemutatjuk a tapasztalati tanulásra épülő T-csoport módszer nemzetközi és hazai történetét, illetve a T-csoportos módszertan fontosságát a vezetők képzésében, majd gyakorlati példákon keresztül részletesen a módszer néhány alkalmazási alternatíváját a vállalati képzésekben. A tanulmány konklúziójaként megfogalmazzuk a vezetői képzések sikerességének legfontosabb összetevőit, ezzel is ösztönözve a képzőket, trénereket azok alkalmazására.

Kulcsszavak: T-csoport, pszichológia, vezetőképzés, tapasztalati tanulás

1. A T-csoport módszer nemzetközi és magyarországi történetéről röviden

A tapasztalati tanulás módszertana a mezőelmélet és a csoportdinamikai tanok bevezetésével együtt Kurt Lewin szociálpszichológus nevéhez fűződik, aki 1944-ben megalapította a Csoportdinamikai Kutató Központot (Massachusetts Institute of Technology-ban), majd 1946-ban létrehozta a Nemzeti Tréning Laboratóriumot, innen indult a Tréning-csoport (T-csoport) irányzata.

A Csoportdinamikai Kutató Központban folyó szociálpszichológiai kutatások célja a vezetési stílus, autoritás, csoportnyomás, konformitás, csoportfolyamatok, a csoportokban megnyilvánuló csoportklíma, a csoporthoz való tartozás, a kommunikáció működésének vizsgálata a csoportokban és azok között, a szociális észlelés, normák stb. feltárása volt. Lewint amerikai pilóták előítéletességének megszüntetésére is felkérték, nagycsoportos módszert használt erre első lépésben. A pilótákkal foglalkozó terapeuták esténként vezetői megbeszéléseket tartottak, amihez egy idő után néhány résztvevő is csatlakozott, akik pontosító visszajelzéseket is adtak a nagycsoportok vezetőinek. Kurt Lewin és kutatótársai figyelme ezen konkrét projekt kapcsán is a szociális történések dinamikájára irányult. Az eredményeknek nemcsak tudományos hozadéka volt, hanem fejlődtek a kutatásban résztvevők szociális készségei is. Ebből a munkaformából alakult ki a Sensitivity Training módszer, a pilótákkal történt megbeszélések hatására (egy-egy vezető a személypercepció kapacitásának végeessége miatt nem tudta átlátni a mindenkre kiterjedő konkrét történéseket egy nagy létszámú csoportban) alakult a T-csoport: a maximum 12-18 fős csoportlétszám és a visszajelzésekre épülő érzékenyítő tréning módszertana (Lewin, 1975).

A módszer magyarországi meghonosításában Manohar Nadkarni játszott úttörő szerepet, aki az 1980-as évek elején képezte ki az első képző

csoportot, s melynek tagja volt Dr. Barlai Róbert is, az ő nevéhez fűzhető egy intenzív 3 részből álló, 10 hónapos trénerképzés, mely segítségével Magyarországon több száz tréner képződött ki (Barlai & Torma 1984).

A T-csoportos módszertannal történő képzések az első időkben főként a felsővezetői célcsoportra fókuszáltak, majd később az értékesítőkre, középvezetőkre, beosztottakra és más célcsoportokra is.

2. A T-csoportos módszertan fontossága a vezetők képzésében

A fentiek alapján kérdésként vetődik fel, hogy milyen módszertannal is történjen a vezetők számára fontosnak tartott ismeretek elsajátítása, hogy hosszú távon is emlékezzenek rá? Ennek eldöntésében Weiss 1995-ös kutatása tud bennünket segíteni, a szerző az emlékezet terjedelmét vizsgálta, s eredményei szerint 3 nap után a felnőttek az olvasott anyag 10%-ára, a hallott anyag 20%-ára, a látott anyag 30%-ára, a hallott és látott anyag 50%-ára, a kimondott anyag 70%-ára, s a megtapasztalt, cselekvéshez is kötődő anyag 90%-ára emlékeznek, tehát a tapasztalati tanulás segítségével marad meg a legtöbb tanult anyag az emlékezetünkben. (Weiss, 1995), ezen tudományos vizsgálat eredménye a T-csoportos módszertan szükségességét támasztja alá a vezetők képzésében.

A tapasztalati tanulás fontosságának korábbi hangsúlyozása a gyakran Benjamin Franklinnek, illetve Confuciusnak tulajdonított, valójában pedig Hszün Ce kínai filozófus (I. e. 295–284) tollából megjelent mondatban érhető tetten: Tell Me and I Forget; Teach Me and I may Remember; Involve Me and I Learn (Mondd el és elfelejtem, tanítsd meg, talán emlékszem rá, engedd, hogy csináljam és megjegyzem). A tapasztalati tanulás módszertanára való hivatkozás tehát már a nagyon korai időkben megjelent a filozófiában, a vezetők képzésében a felsőoktatási intézményekben ennek ellenére viszonylag ritkán alkalmazzák ezt a hatékony képzési módszert, ezért is szeretnénk felhívni a figyelmet arra, hogy a T-csoportos érzékenyítő tréningek a pszichológiai ismeretek és a vezetői készségek fejlesztésének egyik leghatékonyabb módja.

3. A T-csoportos módszertan néhány főbb jellemzője

A tréningcsoportokban nem hagyományos módon történő oktatás folyik, a módszer a résztvevői tanulás elvére épít, a résztvevőké a főszerep, a tréner pedig a folyamatokat katalizáló szerepben dolgozik. Feladata a bizalom,

az érdeklődés, a nyíltság megfelelő szintjének és egy olyan hangulatnak a megteremtése, amelyben az emberek készek a saját és a másik viselkedésének megfigyelésére, az érzések közvetlen és nyílt kifejezésére és visszajelzések adására. Szerepe a „csoportlégtör megfelelő mederben tartása”. a csoportfolyamatok irányítása, közös elemzések vezetése.

A vezetői tréningeken a T-csoportos módszertan hatékonyságát – a résztvevők véleménye szerint – az alábbiak biztosítják: a résztvevők a strukturált gyakorlatok kapcsán megtapasztalják az élményszerűséget, könnyen érthetővé válnak számukra az elsajátításra szánt ismeretek, megtanulják a később a gyakorlatban alkalmazható készségeket.

Fontos jellemzője a tréningeknek, hogy az elmélet és gyakorlat folyamatosan váltakozik, (az arányuk 20-80%, ami miatt élvezetesnek élik meg a történeteket), cél, hogy a tanultak alkalmazhatóságát megélik a résztvevők, az egyéni élményektől a céges haszon felfedezéséig viszik végig a tréner a csoportok tagjait, a résztvevők által kapott és adott visszajelzések a bevonódást mindenképpen erősítik.

Tapasztalataink szerint a vezetői csoportokban jelenleg nagy népszerűségnek örvendő témák:

- Kommunikáció, konfliktusok kezelése
- Csapatvezetés (vezetési stílusok, csoportfejlődés, szerepek stb.)
- Egyéni bánásmód – MBTI
- Generációmenedzsment
- Időgazdálkodás (Covey 7 szokása alapján)
- Visszajelzések adása, fogadása
- Resiliencia
- Légy jelen! (Growth mindset)

A továbbiakban egy a saját gyakorlatunkban gyakran megrendelt vezetői tréning főbb témáit ismertetjük.

4. Pszichológia ismeretek a vezetőképzések során

A megrendelők által leginkább preferált témaköreinkből most kettőt mutatunk be: a, a kommunikációs „mesterfogások” a beosztottakkal való kapcsolattartásban és az egyéni bánásmód átgondolásának lehetőségét a személyiségpreferenciák (MBTI) alkalmazásával

Elsőként a **beosztottakkal való kapcsolattartás kommunikációs „mesterfogásai”** közül a hatékony kommunikációhoz nélkülözhetetlen én-üzeneteket és az értő figyelem technikáját mutatjuk be, melyekről Thomas Gordon (Gordon & Burch 2013) munkáiból olvashatunk bővebben.

A vezetőknek, ha valamilyen problémájuk van egy másik vezetővel, egy beosztottal, vagy éppen az adott helyzettel, akkor előfordul, hogy hibáztató Te-üzeneteket mondanak, vagy cinikus kérdéseket tesznek fel, ezzel rossz érzéseket okozva a másik félnek. A tréningen szituációs gyakorlatok segítségével megtapasztaljuk, hogy ahhoz, hogy a másik számára fogadhatóvá váljon a mondanivalónk, a megfelelő mód, ha egyes szám első személyben, én-üzenetekben fogalmazzuk meg azt. Például a *„Csak nem gondoljátok, hogy mindent én fogok megcsinálni, hogy határidőre kész legyen a projekt?”* cinikus kérdés helyett érdemes inkább ezt mondani: *„Ahhoz, hogy elkészüljünk határidőre a projekttel, azt kérem Tőletek, hogy....”* ezzel kifejezem igényemet a kollégáim felé, s megelőzőm a konfliktus kialakulását.

Az érzések, gondolatok és igények kifejezésén kívül fontos, hogy a vezetők megfelelő módon (a kezdőbetűk alapján az ún. **INA modellel**⁴ (Mészáros 2019) **mondjanak nemet** a beosztottaiknak, s így a legkevesebb negatív érzést okozzák a számukra, álljon erre itt egy példa:

- *Indok:* Mivel júliusban a három raktári dolgozó közül már ketten jelezték, hogy szeretnének szabadságra menni,
- *Nem:* ezért abban a hónapban téged nem tudlak elengedni,
- *Alternatíva:* ugyanakkor júniusban vagy augusztusban bármikor kivetheted a szabadságod.

Ugyancsak fontos, hogy a vezetőkben tudatosítsuk a **Pozitív én-üzenet alkalmazásának jelentőségét**, semmibe nem kerül, mindkét félnek jól esik, ugyanakkor erősítheti az elkötelezettséget, álljon erre itt egy

⁴ Indok, nem, alternatíva

példa: „Nagyon örülök annak, hogy ilyen gyorsan elkészítetted ezt az anyagot, mert láttad, hogy egy számunkra kulcsfontosságú ügyfél aktája, köszönöm!”

Ha **a másik félnek**, pl. munkatársnak **problémája van**, akkor annak érdekében, hogy biztosak lehessünk abban, hogy jól értjük azt, amit a másik ember mondani akar, alkalmazzuk az **aktív hallgatás technikáját**, azaz összefoglaló módon tükrözzük vissza, hogy mit gondol, mit érez a másik, azt mondjuk például: „*Ha jól értem, attól félsz, hogy ha kifutunk a határidőből, akkor elveszítjük az ügyfelet.*” Ha ezt a módszert alkalmazzuk, akkor csökken a közlő érzelmi feszültsége (ilyenkor tudja meghallgatni egy következő körben azt, amit mi szeretnénk neki mondani), másrészt ez a visszajelző mondat utat nyithat a megoldás felé, hiszen megfogalmazásra került maga a probléma. Az aktív hallgatás segíti az üzenőt is a pontos kódolásban, elfogadást közvetít, közeledhetnek a vélemények egymáshoz.

Ezt a módszert olyankor is érdemes alkalmazni, amikor valakivel konfliktusban állunk, vagy a másik azt mondja, hogy „*Igen, de...*” ezzel is jelezve, hogy nem tud figyelni az általunk elmondottakra.

Az aktív hallgatás bemutatása egy *akvárium gyakorlatban* történik, utána következik egy rövid *tréneri prezentáció* az aktív hallgatás és a kommunikációs gétek közötti különbségekről és a végén pedig egy *gyakorlás* egy három fős szituációs gyakorlatban (egy ember a közlő, egy az aktív hallgató, s egy a megfigyelő, a szerepek utána cserélődnek) során valósul meg tréningjeinken, s a – a vezetői utánkövetés adatai alapján – az egyik leghasznosabb technika, amelynek használatára sor kerül a tréninget követően.

Másodikként az **egyéni bánásmód** témakörét taglaljuk, avagy hogy lehet az Myers-Briggs-féle Típus indikátor (**MBTI**) elméletét a vezetők „szolgálatába állítani”?

Az MBTI modell azért fontos módszer a vezetők számára, mert koherens, érthető keretet ad négy dimenzió alapján a különböző személyiségpreferenciákról, segítségével össze lehet vetni a különböző típusokat, feltáráthatóak a működésük mozgatórugóit, fejleszthető az önismeret, s e tudás birtokában érthetőbbé válik, hogy milyen hatást gyakorolhatnak a személyiségvonások az emberi viselkedésre (Mészáros, 2006).

A Myers-Briggs-féle Típus Indikátor rámutat arra, hogy a különböző típusú emberek nem jók vagy rosszak, csupán egymástól különbözőek, mindenkinek vannak erősségei és fejlesztendő területei, másban és

másképpen vagyunk jók, más feladat megoldásában hatékonyak, s ha ezt a vezetők is tudják, sokkal több erőforrást képesek felfedezni a beosztottaikban és saját magunkban is. (Champagne and Hogan, 1996).

Az MBTI a jungi rendszert (1988) (három bipoláris dimenzió mentén elhelyezkedő preferencia pár: extravenzió – introverzió, érzékelés–intuíció és gondolkodás–érzelem) egy újabb dimenzióval egészítette ki, ily módon nyolc preferenciát /4 preferencia párt / különít el, amelyet a következő táblázatban foglaltunk össze.

1. táblázat: Az MBTI modell dimenziói

Az elkülönítés alapja	Az MBTI preferencia párpai angolul és betűjelük	A preferencia pár magyar megfelelője
A személy külvilághoz való viszonyulása, honnan szerzi energiáját?	Extraversion E Introversion I	Extravertált Introvertált
Információgyűjtés, észlelés jellemzői	Sensing S Intuition N	Érzékelő Intuitív
Döntéshozatal módja	Thinking T Feeling F	Gondolkodó Érző
Életstílus, életvitel	Judging J Perceiving P	Megítélő Észlelő

Forrás: A szerző saját szerkesztése

A típusok bemutatása több helyen megtörtént már a magyar szakirodal-
makban is (Mészáros 2006), ebben a tanulmányban az első dimenzió pre-
ferencia párjának bemutatása kapcsán nézzünk néhány konkrét munkahelyi
helyzetet, ahol a két típus eltérő viselkedése konfliktushoz vezethet. A sze-
mélyek külvilághoz viszonyulása alapján elkülöníthető az extra-és introver-
tált személyiségpreferencia, nézzük meg ezek jellemzőit, s utána kitérünk
arra, hogy a vezetői tréningeken hogy történik ennek a megtapasztalása.

5. Extra- és Introvertáltak: A kifejezés és az elmélkedés ellentéte

Az *extravertáltak* a külső környezetből szerzik az energiájukat, beszélve
gondolkodnak, a szóbeliség az erősségük, gyorsabb a temperamentumuk,
sok dologgal tudnak párhuzamosan foglalkozni, magasabb az abszolút
ingerküszöbük, ezért ők is intenzívebb ingereket produkálnak, s kicsi az
igényük az intim szférára. Ezzel szemben az *introvertáltak* akkor jutnak

energiához, ha van idejük és terük lecsendesedni, először gondolkodnak, utána beszélnek, szívesebben reagálnak írásban, alacsonyabb az ingerküszöbük, ők maguk is kisebb intenzitású reakciókat adnak, megfontoltabbak, egyszerre egy dologban mélyülnek el és az intim szféra igényük sokkal nagyobb.

Problémát jelenthet a munkahelyeken, ha pl. a vezető néhány információt közöl a beosztottakkal. Ahhoz, hogy teljes mértékben megértsék, az Extravertáltaknak beszélniük kell róla, a vezetővel vagy más beosztottakkal, míg az Introvertáltaknak át kell gondolni a kapott információt- önmagukban összegezni, beépíteni. Melyik beosztott tűnik a vezető számára okosabbnak? Nem kétséges, hogy az Extravertált, aki folyamatosan szóban bizonyítja, hogy érti, miről van szó, míg munkahelyi szituációban az ugyanolyan képességekkel rendelkező Introvertáltnak kevés esélye van arra, hogy átgondolja, vagy egyáltalán nyilatkozzon róla, s emiatt az Extravertált beosztottak szóban több pozitív visszajelzést kapnak.

Gondot okozhat az is, ha az Extravertált vezetők akarva-akaratlan az Introvertált beosztottak személyes terébe furakodnak. Ilyenkor a királyi többes inkább kirekesztő, mint befogadó: *„Mindannyian beszélgetünk, te miért nem jössz közénk?”* A probléma az, hogy az Extravertált vezetők vagy beosztottak gyakran valamilyen tevékenység iránti lelkesedésüket másokra is rákényszerítik, anélkül, hogy figyelembe vennék, vajon a másoknak milyen más igényei vannak. *„Mit csinálsz a szobádban egyedül? Gyere inkább ki és beszéljessünk a büfében!”*

Az Introvertált beosztottak gyakran azt szeretnék, ha senki nem zavarná őket, gondot okoz számukra az Extravertáltak önisméltése, hogy újra és újra kimondják a maguktól értetődő dolgokat is.

Egy Extravertált vezető számára követendő megoldás lehet, ha megérti, és tiszteletben tartja az Introvertált munkatárs igényét a személyes térre. Nem ritka, hogy az Introvertált beosztott a munkahelyre belépve, elfelejt köszönni, ami azonban egy Extravertált személyt roppant mód bosszant, gyakori forrása ez a vezető-beosztott konfliktusoknak. Az Extravertáltak gyakran több olyan társasági és munkahelyi tevékenységbe is megpróbálják bekapcsolni az Introvertált beosztottakat, mint amire nekik igényük van, vagy amire felkészültnek érzik magukat. Jó példa erre, hogy míg egy Extravertált beosztott számára az első munkahelyi nap izgalmas kaland, egy Introvertáltnak ez az élmény jobb esetben kellemetlen, rosszabb esetben valóságos rémálom lehet. Ennek elkerülése érdekében érdemes az

Introvertált beosztottat az munkahelyi kezdés előtti napon körbevezetni és hagyni, hogy a saját sebességében akklimatizálódjon az új környezethez.

Van, amikor a helyzet fordított és egy *Introvertált vezető* kerül szembe Extravertált beosztottakkal, amely szintén több probléma forrása lehet. Az Introvertált vezetők kevésbé vesznek tudomást az *Extravertált beosztott* jelenlétéről, és kisebb figyelmet szentelnek a rájuk jellemző, számukra zavarosnak tűnő beszédnek. Emiatt a beosztott sokszor *még hangosabb* és kitartóbb, hogy jelenlétének még nagyobb nyomatókat adjon, míg a vezetőtől kielégítő visszajelzést nem kap, akár az irritációt kifejező formában is. Ugyanakkor az Introvertált vezetők jó hallgatóságot jelentenek a beosztottaknak, mégsem olyan támogatóak és elfogadóak, mint azt az Extravertált beosztott igényelné. Megoldás itt is a kommunikáción múlik, amely a sikeres együttműködés feltétele: kérje meg a vezető a beosztottat arra, hogy röviden foglalja össze a mondanivalóját.

A vezetők számára elengedhetetlen annak ismerete, hogy *miként tud csoportban dolgozni* egy Extravertált (E) és egy Introvertált (I) beosztott. Csapattagként az E (Extravertált) beosztott sok időt és figyelmet követel magának, az őt körülvevő emberek számára fárasztó tud lenni, és gyakran lármásnak titulálják. Az I (Introvertált) típus ezzel szemben szeretne minél több információt magának megtartani, ilyenkor felmerülhet az is, hogy az I típus az információ visszatartásával szeretne irányítani, vagy nem érdekli a másokkal való együttműködés.

A két típus közti munkahelyi súrlódást úgy lehet csökkenteni, ha mindkét fél én-üzenetekkel érthető módon tudtára adja a többieknek, hogy mit szeretne: az E (Extravertált) típus, pl. kérhet időt arra, hogy vele foglalkozzanak, meg kell azonban tanulnia igényeit tisztán és világosan kifejezni, például: „*Hadd mondjam el neked pár percben a meglátásaimat.*” vagy „*Elmondanád erről a véleményedet?*”. Ugyanakkor az Introvertáltak is világosan ki kell fejeznie a lelkiállapotát: pl. „*...boldogan megcsinálom fél óra múlva, mihelyt végeztem ezzel a feladattal.*”.

Az *Extravertáltak (E)* hajlamosak arra, hogy szavakkal győzzék meg a másikat, azt hiszik, hogy beszéddel minden konfliktust meg lehet oldani. Az *Introvertáltak (I)* ezzel szemben hajlamosak az elmélkedésre, töprengésre, a gondolatok megtartására. Ezért míg az előbbieknek a hallgatás, az értő figyelem technikáját kell elsajátítaniuk, az utóbbiaknak meg kell tanulniuk kifejezni igényeiket és megosztani gondolataikat, ötleteiket, hogy a többiek értsék, tudják, hogy hol tartanak a folyamatban.

6. A pszichológiai ismeretek átadása a vezetőképzés során

Az alábbiakban az MBTI modulunk feldolgozásának folyamatát mutatjuk be: *első része az önismeretre, az egyéni tapasztalatokra* fókuszál és ezen keresztül ismerteti meg az egyes alaptípusokat és a lehetséges problématerületeket.

Először kitöltünk egy *kérdőívet*, utána tréneri prezentációval ismertetjük az egyes *típusok jellemzőit*, majd következik egy *önbecslés*, utána *visszajelzés kérése* 2 másik embertől (személypercepciós gyakorlat: önismeret, a másik ismerete). Mindezek után megnéznak a résztvevők egy *filmrészletet*, amelynek a két típus bemutatása, a megerősítés a funkciója. Ezt követően kerül sor a kérdőív eredményének 3 fős kiscsoportban történő megbeszélésére, valójában milyenek is vagyunk? Végül az egyes típusok *erősségei és fejlesztendő területeinek* átbeszélésével zárjuk az önismereti blokkot, itt gyakran meg kell küzdenie a résztvevőknek a saját ellenállásukkal, mivel a komfortzóna elhagyására is sor kerülhet az új információk kapcsán.

Ennél a résznél gyakran alkalmazunk egy *érzékenyítési gyakorlatot* is. Az extra-és introvertált résztvevőkből külön kiscsoportokat képezünk (az ambivertáltak a megfigyelők) és flipchart papíron választ adnak az alábbi kérdésekre:

- Mi zavar a másik típusban? (erre a kérdésre könnyen válaszolnak a résztvevők)
- Mit szeretnénk tőlük?
- Őket mi zavarhatja bennünk? (itt egy fókuszváltás történik, már jobban elgondolkodnak)
- Vajon ők mit várnak el tőlünk? (ez a gyakorlat igazi haszna)

A kérdések megválaszolása után történik a megosztás, ahol megbeszéljük a valós és a vélt elvárásbeli azonosságokat, általában a gyakorlat végére nagy felismerések születnek meg.

Az MBTI gyakorlat feldolgozásnak *2. része a vezetői tanulságok levonása, a gyakorlati haszon tudatosítása*: A vezetők átgondolják, azt, hogy mely típusba tartoznak az egyes munkatársaik, majd a modell segítségével feltérképezik azok erősségeit és fejlesztendő területeit. Ezek után a „*Hogyan bánjunk a beosztottakkal, hogy hosszú távon jó kapcsolatot*

tudjunk kiépíteni velük?” kérdés megválaszolása következik a konfliktusok minimalizálása, illetve megoldása és a fejlődési lehetőség szempontjából.

Utolsó napirendi pontként a *gyakorlati mesterfogások* átbeszélése, pl. NCSM (nominális csoportmódszer⁵) mint az extra-és introvertáltaknak azonos esélyt adó döntéselőkészítési módszerrel zárjuk a modult.

A gyakorlat *tanulságai* között a résztvevőkkel közösen megfogalmazhatjuk, hogy az MBTI modell segíthet minket abban, hogy tudjuk értékelni, becsülni kollégáinkat, beosztottjaink erősségeit, hogy katalizálni tudjuk személyes fejlődésüket, és tudatosítani magunkban azt, hogy a számunkra nehézséget jelentő feladatok megoldásában hogyan lehetnek segítségünkre a más típusú emberek.

Fontos ugyanakkor kiemelnünk azt is, hogy tanulságképpen meg szoktuk fogalmazni a tréningek résztvevői számára, hogy a típustan ismerete magyarázatként szolgálhat, de felmentésként nem, tehát az Extravertált vezetőnek is meg kell hallgatnia a beosztottait, az Introvertált vezetőnek pedig meg kell tanulnia kimondani a gondolatait, szabatosan megfogalmazni a feladatokat a beosztottak számára.

7. Összefoglalás

A számtalan gyakorlati példát is felvonultató tanulmányunk alapján is látható, hogy a pszichológia ma már nem egy elvont tudomány, hanem olyan, a gyakorlatban is jól alkalmazható tudáseggyüttes, amely nem csak a vezető állású munkavállalók munkáját könnyítheti meg, hanem általánosságban is képes a munkahelyi eredményességet, hatékonyságot és az együttműködést is elősegíteni. Az ismeretek megszerzésére ma már olyan módszertan áll a rendelkezésünkre, amely a tanulást élvezetessé teszi és a tapasztalat útján juthatunk fontos felismerésekre.

⁵ A tréner/vezető által megfogalmazott kérdésekre (pl. Milyen megoldásokat javasolnak egy adott szakmai problémára?) a csoport tagjai csendben, anélkül, hogy egymás véleményét befolyásolnák, véleményüket vagy az azt összefoglaló kulcsszavakat felírják egy kis lapra. Ezek után a tréner/vezető összegyűjti a lapokat, majd felteszi a táblára. A véleményeket a táblára kerülés sorrendjében megvitatják, majd megbeszélik a táblán lévő gondolatok közötti kapcsolatokat, ellentmondásokat, összevonási, csoportosítási lehetőségeket. Ezeket vizuálisan is ábrázolják. Az óra végén a csoport konszenzusos véleményét tükröző elgondolások szerepelnek majd a táblán (Kindler 1978).

A résztvevők visszajelzései alapján az alábbiakban felsoroltak a Vezetői tréningjeink sikerességének kulcsa:

- Kis létszámú csoportok, a csoportdinamikai jelenségek megjelenése és megfelelő kezelése
- Folyamatos interaktivitás és a tapasztalati tanulás lehetősége
- Fontosnak érzik magukat a résztvevők
- Visszajelzések adására és vételére lehetőség
- Gyakorlati alkalmazási lehetőségeket ismernek meg
- Saját szervezeti problémák megoldásának lehetőségét is megtapasztalják a tréningeken

Ahogy ezt a listát átnézzük, láthatjuk, hogy mindez a Lewin nevéhez fűződő T-csoportos módszer jellemzőinek köszönhető, tehát bátran használhatjuk a vezetők képzésében a módszert.

8. szakirodalmi források a 10. fejezethez

Barlai, R. – Torma, K. (1984). A tréning csoportok alkalmazásának néhány hazai tapasztalata a vezetőképzésben. Kézirat

Gordon, T. – Burch, N. (2013). Emberi kapcsolatok. Hogyan építhetjük, hogyan ronthatjuk el? Gordon Kiadó Magyarország Kft., Budapest.

Jung, C. G. (1988). Lélektani típusok. Európa Könyvkiadó, Budapest.

Kindler J. (1978): A csoportos döntések korszerű módszerei, különös tekintettel a Nominális Csoport Módszerére (NCM). Jegyzet. BME, Budapest.

Kroege, O.- Thuesen, J. M. (1992): Type Talk at Work, How the 16 personality types determine your success on the job. Dell Publishing, New York.

Lewin, K. (1975). Csoportdinamika. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Mészáros A. (2006): A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága. Z-Press Kiadó, Miskolc.

Mészáros A. (2019): Kommunikáció In: Kasik L. & Gál Z. (szerk., 2019): Osztályfőnöki óra: Másképp! Módszertani segédanyag pedagógusoknak gyakorlatokkal és tématervekkel. Mozaik Kiad, Szeged, 17-28. p.

Weiss, A. (1995). Human Capital vs. Signalling Explanations of Wages. The Journal of Economic Perspectives, 9(4), 133–154.

11. FEJEZET: TECHNOLÓGIAI FOLYAMATOK FEJLESZTÉSE AZ ÉRTÉKMÓDSZERTAN (VALUE METHODOLOGY) ALKALMAZÁSÁVAL

NÁDASDI FERENC

Prof. Em. Dr. Habil
Dunaújvárosi Egyetem
nadasdi.ferenc@gmail.com

KESZI-SZEREMLEI ANDREA

Dunaújvárosi Egyetem
keszia@uniduna.hu

Absztrakt

Az értékelemzés az egyes stratégiai anyagok hiányának pótlására jött létre a II. VH folyamán. A módszer egyik legfontosabb eszköze a funkcióelemzés, amely elősegíti más anyagok, alkatrészek felhasználását, amelyek rendelkezésre állnak. Később a szakértők arra is rájöttek, hogy az egyes termékek versenyképességének növelésére is alkalmas a módszer. A Value Methodology már egy eljáráscsaládot tartalmaz. Tapasztalataink szerint például, ipari területeken az értékelemzés alkalmazása a gyártmánytervezés és gyártmányfejlesztés területén általában elérhető volt, azonban a technológiák tervezésénél, fejlesztésénél ritkábban alkalmazták az értékmódszertant, melynek az lehetett az egyik oka, hogy a technológia területén vihető végbe a javasolt változtatás részben azzal magyarázható, hogy a technológiát átadó cég elzárkózott a változtatásoktól, másrészt a technológiát átvevő cég nem rendelkezett megfelelő szakismerettel a technológia fejlesztése területén. Elemzésünk során bemutatunk egy technológia tárgyú értékelemzési projektet, amely felvázolja egy technológiai folyamat elemzését, fejlesztését az értékmódszertan alkalmazásával. Kutatómunkánk során általában a gyártmány és a technológia együttes elemzését, fejlesztését végezzük el, mert esetenként egy technológia változtatása igényelheti a gyártmány kismértékű megváltoztatását is. Tapasztalataink szerint, ha a

gyártmány változtatása előnyös a vevő számára, zöld utat kaptunk a technológia megváltoztatására is. Gyakran előfordult, hogy a technológia fejlesztése nagyobb eredményt hozott, mint maga a gyártmányfejlesztés.

Kulcsszavak: Értékmódszertan, technológiai folyamatok, versenyképesség növelése, gyártmánytervezés, gyártástervezés, technológiai változtatás

1. Bevezetés

A II. VH után a szakértők megvizsgálták, hogy az értékelemzés (Value Analysis = VA) alkalmazása során javasolt „pótanyagok” felhasználása milyen költségtöbbletet okoztak. Meglepetésre kiderült, hogy az esetek többségében költségcsökkenést okozott a módszer alkalmazása. A későbbi elemzések során a szakértők arra is rájöttek, hogy az egyes termékek versenyképességének növelésére is alkalmas a módszer, de szükség volt képzési – minősítési rendszer kidolgozására is. Az anyagok pótlásán kívül a VA alkalmas volt a termékek tervezésére is (Value Engineering = VE). Az elmúlt évtizedekben kialakult az Értékmódszertan (Value Methodology = VM), amely már egy eljáráscsaládod tartalmaz (Value Analysis, Value Engineering, Value Control stb.). (Bytheway, 2007.), (Bolton & Nayak, 2004.), (Kaufman & Woodhead, 2006), (Clancy & Dennnis, 2004). (Clinton & Gore Jr., 1993), (Nádasdi & Keszi-Szeremlei, 2022).

Az „Értékmódszertan”-t a gazdasági élet minden területén lehet alkalmazni. Igaz rá az a szakmai megállapítás, hogy minden értékelezhető, aminek funkciója és költsége van.

Elemzéseink döntő része az ipar területéről származik. Tapasztalataink szerint az ipari területeken az értékelemzés alkalmazása a gyártmánytervezés és a gyártmányfejlesztés területein viszonylag gyorsan elterjedt. A technológiák tervezésénél, fejlesztésénél ugyanakkor ritkábban alkalmazzák az értékmódszertant. Ennek egyik oka, hogy több vállalat technológiákat inkább vásárolta a versenyképesség növelése érdekében. Azonban a technológiákat átadó vállalatok általában megtiltják a technológiák módosítását. A ritkább alkalmazás másik oka arra vezethető vissza, hogy az ipari technológiák jelentős fejlesztése általában 15 – 20 év múlva következik be. Az új technológiák kifejlesztése általában hatalmas összegeket igényel, amellyel a magyar vállalatok döntő többsége nem rendelkezik. Mindezek mellett elemzéseink azt is megállapították, hogy a hazai iparvállalatok jelentős része a technológia fejlesztéséhez elegendő szakmai erőforrással sem rendelkezik.

Általánosnak tekinthető az a tény, hogy az ipari termékek eladásához szorosan kapcsolódik a szerviz iránti igény (például alkatrészellátás, betanítás, speciális berendezések karbantartása stb.)

Az elmúlt években kiemelt figyelmet fordítottunk a technológiák értékelemzésére. Kutatásaink során megvizsgáltuk a technológiák és a gyártmányok kapcsolatát. Megállapítottuk, hogy a gyártmányok funkcióit mintegy 70–80%-ban a vevő/felhasználó igényeiből vezetjük le. A további 20–30%-ot a szabványok, nemzetközi egyezmények, stakeholderek, szállítók stb. határozzák meg.

A fenntartható fejlődés követelménye új keretrendszert hozott létre, amelynek hatására a környezetvédelem törvényszintű szabályozása tovább szigorodik. (Egyesült Nemzetek Szervezete Gazdasági és Szociális Tanács – Európai Gazdasági Bizottság Környezetpolitikai Bizottság, 2005), (Nádasdi, 2004), (Keszi-Szeremlei, Nádasdi & Vámosi, 2016).

2. Gyártmány és technológia együttes fejlesztése az értékmódszertan alkalmazásával

A környezet és korrózió elleni védelem céljából a védő felülettel ellátott acéllemezek iránti kereslet az utóbbi évtizedekben megnőtt, mely a következő okokra vezethető vissza:

A környezeti feltételek változásával nőtt a korróziós források száma és a korróziós jelenségek intenzitása. A tűzihorganyzást ezért széles körben alkalmazzák az acéltermékek korrózió elleni védelmére. Szinte minden iparág használ horganyzott acélterméket, két iparág azonban különösen sok ilyen terméket fogyaszt. Az egyik az építőipar, amely az épületszerkezetektől kezdve, eresz- és lefolyócsatornákon át a kötőelemekig, szerelvényekig, bennmaradó zsaluzatokig, horganyzott termékek sokaságát használja fel. A formázott acéllemezek építőipari alkalmazása teherviselő elemként és burkolatként a modern könnyűszerkezetes megoldások egyike. Előnyei miatt ma már egy széles körben elterjedt építési mód. Jelentős súlymegtakarításon kívül könnyű szállíthatóság, gyors szerelhetőség, nagy korrózióval szembeni ellenállás jellemzi.

A másik nagy felhasználási terület a közlekedés. A korszerű autógyártás világviszonylatban nagy mennyiségű horganyzott acélt használ. A vasúti kocsikat, a hidakat, a villamosvezetékek tartóoszlopait is horganyzott acélból készítik.

A hajógyártásban és a tengerparti építkezéseknél, a tengeri klíma intenzív korrodáló hatása miatt jelentős szerepe van a horganyzott acél használatának.

A következőkben egy vállalati projektet mutatunk be.

3. Tűzhorganyzás értékelemzése

A projekt célja

A termékkel szembeni szigorodó elvárások, valamint az egyre inkább gyorsuló technológiaváltások következtében fontos szerepet kap a technológiai folyamatok műszaki és gazdasági paramétereinek folyamatos elemzése.

A tűzhorganyzó eljárás értékelemzéséhez kapcsolódó célok a következők:

- a felhasználói és gyártói igényeknek való megfelelés,
- a gyártásból eredő minőségi problémák megszüntetése,
- a műveleti költségek csökkentése,
- a technológia anyag- és energiafelhasználásának csökkentése,
- a gyártási főfolyamat vagy berendezés kapacitás kihasználásának javítása,
- a termelékenység fokozása,
- a nehéz fizikai munka kiváltása,
- egészség-, baleset- és környezetvédelem javítása (Keszi-Szeremlei & Nádasdi, 2014; Keszi-Szeremlei & Nádasdi, 2021; Stewart, 2005).

A projekt tárgya

Értékelemzésünk tárgya, a tűzhorganyzás folyamata.

A hidegen hengerelt széles szalag tűzhorganyzása Sendzimir eljárással, automatizált, korszerű berendezésen történik, melynek eredményeképpen, nagy értékű, diffúziós fémbevonat alakul ki az acélfelületen. A tűzhorganyzás során a megfelelően megtisztított acéllemez folyékony horganyba mártják. A horganyfürdőben töltött idő alatt, a magas hőmérséklet hatásá-

ra a horgany az alapfém felületébe diffundál, azzal összeötvöződik, és a felületére rakódik.

A technológia 3 fő szakaszra tagolható:

- bevezető szakaszra
- technológiai kezelő szakaszra
- kifutó szakaszra.

A maximum 15 tonnás hőkezeletlen acélszalagot a hidraulikus emelésű tekercs átdadó és feladó kocsi viszi be a lecsévélő egységbe. Itt megtörténik a tekercsvég lefejtése, majd görgők segítségével jut el az anyag az egyengető egységbe, melynek feladata a tekercs korábbi felcsévéléséből adódó domborúság kiegyengetése úgy, hogy a lemez síkfekvése lehetővé tegye a végvágó olló alá történő belépést. A végvágó olló darabolja ki az alapanyag felhasználásra nem alkalmas meneteit, valamint a rossz minőségű hegesztési varratot. A hidegen hengerelt szélesszalag végtelenítése automata ponthegeztő gépen történik.

A tekercsvégtelenítés ideje alatt a horganyzás folyamatosságát a hőkezelő kemence felett elhelyezett 160 m befogadóképességű szalagtároló biztosítja, mely üzem közben 100%-os telítettségű. A horganyzásra kerülő acélszalag felületének termikus előkészítése, illetve hőkezeléssel történő kilagyítása egy 50 méter hosszú, földgáztüzelésű égőkkel és kiegészítő villamos fűtéssel ellátott kemencében történik. A lágyító hőkezelés során leégetik a lemez felületén lévő szennyeződéseket (olaj- és zsírszarmazékokat, oxidokat), hiszen csak a fémtiszta felületen alakul ki a megfelelő bevonat. Ezt követi az anyag visszahűtése úgy, hogy a horganyzókádban lévő 120 tonna horgany a szalaggal bevitt hővel, az előírt horganyzási hőmérsékleten tartható legyen. (Keszi-Szeremlei & Nádasdi, 2014), (Keszi-Szeremlei & Nádasdi, 2021), (SAVE: VM Guide, 2020), (Stewart, 2005).

Az előkészítés után, a technológiai kezelő szakaszban, az anyag a horganyfürdőbe kerül. A horganyzókádban 120 t cink van alumíniummal és ólommal ötvözve.

A fürdő összetétele: 99,6–99,8% Zn; 0,08–0,12% Pb; 0,16–0,24% Al.

A horganyfürdőben töltött idő alatt, a magas hőmérséklet (450–470 °C) hatására a horgany az alapfém felületébe áramlik, majd azzal összeötvöződik és felületére rakódik. Az előírt horganyréteg vastagság

biztosítása érdekében, a feleslegesen felhordott folyékony horgany visszafűvását a fürdőbe speciális fűvőkák végzik.

A horganyfürdőből kilépő 450–470 °C-os lemez, levegőventillátorok segítségével, kb. 30 m út megtétele után, 100–120 °C-ra hűl le. A lemez további hűtése 60 °C alá, vizes kádban történik.

A hőkezelés utáni káros fémtani jelenségek megszüntetése, valamint a horganyzott szalag előírt síkfekvésének biztosítása érdekében, az anyag 0,8–0,15%-os maradó alakváltozást kap a nyújtvaegyengető egységen. A klímaviszonyok függvényében, a raktározás, szállítás alatt a horganyzott anyag felületén fehérrozsdá keletkezhet. Ennek megakadályozására, a lemez felületén, utókezelés, kromátozás történik.

A kifutó technológiai szakasz további feladata a gépsor folyamatos üzemének biztosítása a kész tekercs levételi ideje alatt is. A kifutó szakasz szalagtárolójának kapacitása 72 m, üzem közben üres, a tekercs levételi ideje alatt töltődik. A felcsévélő szolgál a horganyzott szalag tekercsképzésére. Amennyiben a felcsévélőn az előírt tekercstömeg vagy külső tekercsátmérő rendelkezésre áll, a daraboló olló elvágja az anyagot. Itt történik a hegesztési varrat és próbadarab kivágása is. A tekercset hidraulikus pajzs tolja le a tekercsszállító kocsira, ahonnan mérlegelés, csomagolás után további feldolgozásra vagy kiszállításra kerül.

4. Információk a technológiai folyamatról

A hidegen hengerelt szélesszalag tűzihorganyzásának műveleteit és berendezéseit az 1. sz. táblázat foglalja össze:

1. Táblázat. Tűzihorganyzás Sendzimir eljárással

Bevezető szakasz	Technológiai kezelő szakasz	Kivezető szakasz
Berendezések	Berendezések	Berendezések
Tekeresszállító kocsi	Horganyzó kád	Nyújtvaegyenető
Lecsévlő	Horganyréteg vastagság szabályozó	Kromatózó kád
Egyenető görgő	Lefúvó berendezés	Száritó szekrény
Vastagságmérő	Horganyréteg vastagság mérő	Szalagtároló
Hegesztőgép	Vizes kád	Végvágó olló
Szalagtároló	Simító hengerállvány	Tekeresszállító kocsi
Hőkezelő kemence		
Műveletek	Műveletek	Műveletek
M_1 géphez szállít	M_9 horganyzás	M_{13} nyújtvaegyenetés
M_2 gépre felad	M_{10} horganyréteg vastagságot szabályoz	M_{14} kromatózás
M_3 lecsévlés	M_{11} szalagot hűt	M_{15} lemezt hűt
M_4 egyenet	M_{12} horganyréteg vastagságot mér	M_{16} szalagtárolás
M_5 végvágás		M_{17} végvágás
M_6 hegesztés		M_{18} felcsévlés
M_7 szalagtárolás		M_{19} csomagolás
M_8 hőkezelés		M_{20} raktározás
		M_{21} szállítás

Forrás: Keszi-Szeremlei & Nádasdi, (2014), amelyet a szerzők továbbfejlesztettek.
(Keszi-Szeremlei & Nádasdi, 2021.

5. Igényelemzés

A technológiai folyamat értékelemzésénél fontos, hogy a gyártósor által előállított termékkel szembeni igényeket is feltárjuk és csak ennek ismeretében vizsgáljuk magát a folyamatot.

A tűzihorganyzott lemezzel szembeni felhasználói igények a következők:

- I_1 Építőiparban felhasználható legyen.
- I_2 Tovább feldolgozható legyen.
- I_3 Alakítható legyen.
- I_4 A felületen lévő horganybevonat egyenletes legyen.
- I_5 A bevonatréteg megfelelő vastagságú legyen.
- I_6 A lemez felületén anyagfolytonossági hiba, repedés ne legyen.
- I_7 Korrózióálló legyen.
- I_8 Időjárásálló legyen.
- I_9 Tűzálló legyen.
- I_{10} Korrózió esetén katódos védelmet nyújtson.
- I_{11} A bevonat jól tapadjon a lemez felületére.
- I_{12} Esztétikus legyen.

(Keszi-Szeremlei & Nádasdi, 2014; Keszi-Szeremlei & Nádasdi, 2021), (Sato & Kaufman, 2005).

Az igényelemzés második lépése a technológiával szembeni elvárások elemzése. Mit és hogyan kell a technológiának tennie ahhoz, hogy a termékkel szemben megfogalmazott igényeknek maradéktalanul megfeleljen.

A technológiával szembeni igények a következők:

- I_1 Védőbevonatot hozzon létre.
- I_2 Távolítsa el a szennyeződést a hidegen hengerelt lemez felületéről.
- I_3 Tegye lehetővé a bevonó anyag tapadását.
- I_4 Biztosítsa a szalag folyamatos horganyzását.

- I₅** Szabályozható legyen a folyamat.
- I₆** A karbantartás tervszerű legyen.
- I₇** A minőség ellenőrizhető legyen.
- I₈** Ne legyen káros hatása a környezetre.
- I₉** Szüntesse meg a hőkezelés utáni káros fémtani jelenségeket.
- I₁₀** Akadályozza meg a fehérrozsdá képződést.
- I₁₁** Biztosítsa a bevonáshoz szükséges fürdőösszetételt és hőmérsékletet.
- I₁₂** Tegye forgalomba hozatalra alkalmassá.
- I₁₃** Könnyen szerelhető legyen

(Keszi-Szeremlei & Nádasdi, 2014; Keszi-Szeremlei & Nádasdi, 2021; Sato & Kaufman, 2005).

6. Funkcióelemzés

A fogyasztói/felhasználói igényekből kiindulva, meghatározzuk először a termék, majd a technológia funkcióit.

A termék (tűzihorganyzott lemez) funkciói:

- F₀** Tovább feldolgozást lehetővé tesz.
- F₁** Alakíthatóságot biztosít.
 - F₁₁** Méretpontosságot biztosít.
 - F₁₂** Rugalmassági követelményeknek eleget tesz.
- F₂** Mechanikai megmunkálást lehetővé tesz.
 - F₂₁** Méretpontosságot biztosít.
 - F₂₂** Szilárdsági követelményeknek eleget tesz.
- F₃** Utólagos bevonhatóságot biztosít.
 - F₃₁** Egyenletes felületet ad.
 - F₃₂** Tapadást biztosít.
- F₄** Szerelhetőséget biztosít.
- F₅** Tartóssági követelményt kielégít.
 - F₅₁** Mechanikai hatásoknak ellenáll.

- F_{52} Korróziós hatásoknak ellenáll.
- F_{521} Atmoszférikus igénybevételnek ellenáll.
- F_{522} Egyéb korróziós igénybevételnek ellenáll.
- F_6 Egészségügyi előírásoknak megfelel.
- F_{61} Mikroorganizmusoknak ellenáll.
- F_{62} Tisztítást lehetővé tesz.
- F_7 Esztétikai követelményeknek megfelel.

(Keszi-Szeremlei & Nádasdi, 2014; (Keszi-Szeremlei & Nádasdi, 2021).

7. A technológia funkciói:

- F_0 Védőréteget kialakít.
- F_1 Anyagot előkészít.
 - F_{11} Anyagot géphez szállít.
 - F_{12} Anyagot gépre felad.
 - F_{13} Anyagot végtelenít.
- F_2 Felületet előkezel.
 - F_{21} Szennyeződést eltávolít.
 - F_{22} Tapadást biztosít.
- F_3 Bevonó anyagot felvisz.
 - F_{31} Bevonó anyagot biztosít.
 - F_{32} Hőn tart.
 - F_{33} Rétegfelvitelt biztosít.
- F_4 Felületet utókezel.
 - F_{41} Mechanikai tulajdonságot javít.
 - F_{42} Fehérrozsa képződést megakadályoz.
 - F_{43} Hűtést végez.
- F_5 Forgalomba hozatalra alkalmassá tesz.
 - F_{51} Mennyiséget biztosít.
 - F_{52} Sérüléstől óv.

- F₅₃** Azonosítást lehetővé tesz.
- F₅₄** Kiszállítást lehetővé tesz.
- F₆** Folyamatot szabályoz.
- F₆₁** Hibát jelez.
- F₆₂** Hibát megszüntet.
- F₇** Javítást lehetővé tesz.
- F₇₁** Minőséget ellenőriz.
- F₇₂** Folyamatosságot biztosít.
- F₈** Irányítást végez.
- F₈₁** Anyagot mozgat.
- F₈₂** Környezetet véd.
- F₈₃** Átállást biztosít.
- F₉** Karbantartást biztosít.

(Keszi-Szeremlei & Nádasdi, 2014), (Keszi-Szeremlei & Nádasdi, 2021), (SAVE: VM Guide, 2020), (Vámosi, 2006).

A funkciók áttekinthetőségét segíti továbbá, a funkció – paraméter – berendezés mátrix, ahol a funkciókhoz paramétereket és berendezéseket rendeltünk.

2. Táblázat. Funkció – Paraméter – Berendezés Mátrix

Funkció	Paraméter	Érték	Berendezés
F11	Tekercstömeg	max 15 t	Tekercsszállító kocsi
Anyagot géphez szállít	Tekercs külső átmérő	800–1650 mm	
	Tekercs belső átmérő	500 vagy 610 mm	
	Sebesség	max 8 m/perc	
F12	Tekercstömeg	max 15 t	Tekercsszállító kocsi Lecsévélő
Anyagot gépre felad	Tekercs külső átmérő	800–1650 mm	
	Tekercs belső átmérő	500 vagy 610 mm	
F13	Periódusszám	Lemezparamé- rek függvényében	Végvágó olló Ponthegesztő
Anyagot végtelenít	Áramerősség		
	Gyújtásszög		

Funkció	Paraméter	Érték	Berendezés
F21	Sebesség	30 m/perc	Hőkezelő kemence (hűtő szakasz)
Szennyeződést eltávolít	Kezelési hőmérséklet	névl. 750 °C	
	Kilépő szalag hőmérséklete	430–480 °C	
F22	Sebesség	30 m/perc	Hőkezelő kemence
Tapadást biztosít	Védőgáz összetétel	85% N ₂ 15% H ₂	
	Védőgáz nyomás	200–300 mbar	
F31	Horganyfürdő összetétel	Zn 99,6–99,8%	Horganyzó kád
Bevonóanyagot biztosít		Pb 0,08–0,12%	
		Al 0,16–0,24%	
F33	Rétegvastagság	szabvány szerinti	Horganyvastagság szabályozó
Rétegfelvitelt biztosít	Levegő hőmérséklet	40–70 °C	
	Felhasznált anyagmennyiség	szabvány szerinti	
F41	Nyújtóerő	max 6820 N	Nyújtvaegyengető
Mechanikai tulajdonságot javít	Maradó alakváltozás mértéke	0,8–1,5 %	
F42	Hőmérséklet	50 °C	Termosztát
Fehérrozsdá- képződést megakadályoz	Kádkoncentráció	35%	Kromatózó kád
	Oldatkoncentráció	0,5–1,0 %	
F43	Szárító teljesítmény	8400 m ³ / óra	Szalaghűtő
Hűtést végez	Hőmérséklet	100–120 °C	
		60 °C	Vizes kád
F51	Tekercstömeg	max 10 t	Felcsévéelő
Mennyiséget biztosít			
F71	Bevonatvastagság	100–350 g/m ²	Izotópos rétegvastagság- mérő
Minőséget ellenőriz	Méréstartomány	0–400 g/m ²	
	Tapadás		

Funkció	Paraméter	Érték	Berendezés
F72	Tárolókapacitás	max 160 m	bevezető szalagtároló
Folyamatosságot biztosít		max 72 m	kivezető szalagtároló
F81	Sebesség	6–34 m/perc	Görgők
Anyagot mozgat			

Forrás: Keszi-Szeremlei & Nadasdi, 2021.

8. Gyenge pontok meghatározása:

A kiszámolásra került egy 10 tonnás tekercs horganyzásánál felmerülő költségei, amelyek felosztásra kerültek az egyes műveletek között. A funkció-funkcióhordozó (művelet) mátrix segítségével meghatároztuk a funkciók és műveletek közötti kapcsolatot, továbbá a legköltségesebb és a minőséget legjobban befolyásoló műveleteket, és a technológia gyenge pontjait.

Költségkritikus pontok az F_2 felületet előkezel funkció, a felmerülő fajlagos energiafelhasználás miatt, valamint az F_3 bevonóanyagot felvisz funkció, a felhasznált szekunder alapanyagok következtében.

Funkciókritikus pont az F_{81} anyagot mozgat funkció, mert a sor működési sebessége 6-34 m/perc, ami a korszerű gépeknél eléri akár a 150 m/percet is. Az F_2 felületet előkezel funkció, a kemence hűtőkapacitása miatt.

A folyamatos tűzhorganyzás legköltségesebb művelete maga a horganyzás, ami a késztermék minőségét is nagymértékben befolyásolja. Költségességét a horganyzás során felhasznált szekunder alapanyagok okozzák. A műveletnél minőség szempontjából meghatározó a fürdő összetétele, a fürdőhőmérséklet, a fürdő szintje, és a szekunder alapanyagok mennyisége.

A másik költséges művelet a hőkezelés (a mechanikai tulajdonságok javítása), amely fontos szerepet játszik a termék minőségének kialakításában.

A termék minőségének szempontjából fontos művelet még a nyújtva egyengetés, valamint a kromatozás. Az előbbi a hőkezelés utáni káros fémtani jelenségeket szünteti meg, míg az utóbbi egyrészt a horganybevonat

korrozóval szembeni ellenállóképességét, másrészt a festékbevonatok tapadó képességét javítja. Alkalmazását indokolja az is, hogy az így kialakított felület színe és fénye tetszetős. (Miles, 1972).

9. Javaslatok a technológiai folyamat fejlesztésére

A hőkezelő kemence hűtőkapacitásának növelése, ami az F_2 Felületet előkezel funkciót befolyásolja. Erre azért lenne szükség, mert különben a lemez túlzott hőbevitelével túlfűthetik a horganyfürdőt és így nem tudják tartani a kb. $450\text{ }^{\circ}\text{C}$ kilépő hőmérsékletet, valamint az alacsony hűtésintenzitás korlátozza a gépsor kapacitását.

A hűtőkapacitás növelésének lehetőségei:

- A hűtőpatronok számának növelése, ehhez azonban a kemence átépítése szükséges, ami költséges feladat.
- A következő lehetőség a hűtőventillátor kapacitásának növelése oly módon, hogy az ne csak nagyobb fordulátú és nagyobb nyomással rendelkező legyen, hanem főleg nagyobb mennyiségű hűtőlevegő álljon rendelkezésre.
- A legolcsóbb megoldás azonban, a hűtőfelület megnövelése. Ennek lehetséges módja, ha a jelenleg üzemelő hűtőpatronokra hűtőbordákat hegesztenek hosszirányban.

Az F_2 Felületet előkezel funkció költségének csökkentési lehetősége:

A hőkezelő kemencében felhasznált védőgáz mennyisége egy órára vetítve 155 Nm^3 . Ennek 15%-a H_2 és 85%-a N_2 , vagyis $25\text{ Nm}^3\text{ H}_2/\text{óra}$ és $130\text{ Nm}^3\text{ N}_2/\text{óra}$. Az összes védőgáz mennyiséget le lehet csökkenteni $20\text{ Nm}^3/\text{órával}$ úgy, hogy közben megfelelő túlnyomás legyen. Az így elérhető éves megtakarítás kb. 8 millió Ft.

10. Kidolgozott javaslatok a technológia fejlesztésére (példaszerűen)

3. Táblázat: Hőkezelő kemence hűtőkapacitásának növelése

Ötlet sorszáma: 1	Mire vonatkozik a megoldás? Technológiai folyamat javítása
Milyen funkciót érint? F2	
Ötlet leírása: Hőkezelő kemence hűtőkapacitásának növelése	
Előny: A gépsor kapacitásának növekedése	Hátrány: Előzetes vizsgálatot igényel
Ft/db	Ft/db
Összesen:	Összesen:
Megítélés:	Megtakarítás:
Továbbiakban használható: X	
Továbbiakban nem használható	
Megjegyzés:	

Forrás: Keszi-Szeremlei & Nádasdi, 2021.

4. Táblázat. Hőkezelő kemence védőgáz mennyiségének csökkentése

Ötlet sorszáma: 2	Mire vonatkozik a megoldás? Technológiai folyamat javítása
Milyen funkciót érint? F2	
Ötlet leírása: Hőkezelő kemence védőgáz mennyiségének csökkentése	
Előny: Csökken a felhasznált védőgáz mennyiség; Költségcsökkenés	Hátrány: Előzetes vizsgálatot igényel
Ft/db	Ft/db
Összesen:	Összesen:
Megítélés:	Megtakarítás: Kb. 8 millió Ft/év
Továbbiakban használható: X	
Továbbiakban nem használható	
Megjegyzés:	

Forrás: Keszi-Szeremlei & Nádasdi, 2021.

11. Várható eredmények

A fent említett javaslatok megvalósításával, műveleti költségmegtakarítást, a termék minőségének javulását, felhasználói és gyártói igényeknek való maradéktalan megfelelést, kapacitásnövekedést, a termékválaszték bővülését, valamint mind a belföldi, mind a külföldi piac szélesedését érheti el a vállalat.

12. Összefoglalás

A fenntartható fejlődés új gazdasági – társadalmi keretrendszer hozott létre. A környezetvédelem és a digitalizáció új, a jövő meghatározó stratégiai tényezőivé válnak, a jelenlegi stratégiák újragondolása kiemelt fontosságú lesz. Ez a változás az új feltételrendszer eddiginél több tényező figyelembevételét igényli majd. A fentiek mellett a vezetéstudomány területén is hatalmas változások következtek be, új vezetést segítő módszerek jöttek létre. Úgy ítéljük meg, hogy az eredményt hozó stratégiák interdiszciplináris megközelítést igényelnek, tehát egy adott feladatnál különböző szakterülethez értő szakemberek csoportmunkában történő előkészítő munkájára lesz szükség. Ebben a tevékenységben jelentős segítséget nyújthat az Értékmódszertan (Value Methodology), amely lehetővé teszi a műszaki – gazdasági – társadalmi keretek együttes figyelembevételét.

13. Szakirodalmi források a 11. fejezethez

Bytheway, C. W. (2007). FAST Creativity & Innovation. J. ROSS PUBLISHING, USA.

Bolton, J. D. – Nayak, B. K. (2004). Implementation of Value Management with the Manufacturing Supplier Community. 44. SAVE International Conference, Montreal, CANADA.

Clancy, D. F. – Dennnis L. M. (2004). The Innovation and Application of the Value – Based Design Charette – Start Your Project Right to Ensure a Successful Completion. SAVE International Conference, USA.

Clinton, W. J. – Gore, Jr. (1993). Technology for America's Economic Growth, a New Direction To Build Economic Strength. INSTITUTION: Executive Office of the President, Washington, USA.

Egyesült Nemzetek Szervezete Gazdasági és Szociális Tanács – Európai Gazdasági Bizottság Környezetpolitikai Bizottság 2005. A fenntartható-

ságra nevelés ENSZ EGB stratégia. (Elfogadta a Környezetvédelmi és oktatási minisztériumok magas szintű találkozója Vilniusban, 2005. március 18-án.)

Kaufman, J. J. – Woodhead, R. (2006.) Stimulating Innovation in Products and Services with Function Analysis and Mapping. USA: WILEY INTERSCIENCE

Keszi – Szeremlei A. – Nádasdi F. (2014). Termék és technológia példáján szimultán értékelemzése a tűzihorganyzás. Értékelemzési Tükör 2014. 69-79. pp. Kiadó: Magyar Értékelemzési Társaság, Budapest, Magyarország. Szerkesztette: Dr. Hoffer Ilona & Tarjáni István.

Keszi-Szeremlei, A.- Nádasdi F. – Vámosi K. (2016). A fenntarthatóság támogatása szakmai tanácsadással. „Megújulás és fenntarthatóság – versenyképes és a tudásalapú Magyarorszáért” c. konferencia. VIII. Országos Tanácsadói Konferencia. Budapest, 2016. október 27. Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara.

Keszi – Szeremlei A. – Nádasdi F. (2021). Tűzihorganyzás értékelemzése. Esettanulmány. Dunaújvárosi Egyetem, Dunaújváros.

Miles, L. D. (1972). Techniques of Value Analysis and Engineering. New York, USA: Mc.Graw-Hill Book Company.

Nádasdi F. (2004). VALUE MANAGEMENT A XXI. Században. Monográfia. Főiskolai Kiadó 2000. Dunaújvárosi Főiskola, Dunaújváros.

Nádasdi F. – Keszi-Szeremlei A. (2022). Értékelemzés – innováció – gazdasági növekedés. Globalizáció a 21. században. Dunaújvárosi Egyetem. Szerk.: Keszi-Szeremlei Andrea – Rajcsányi-Molnár Mónika. ISBN 978-615-6142-26-9. 9-22. pp.

Sato, Y. – Kaufman, J. J. (2005). Value Analysis Tear – Down: A New Process for Product Development and Innovation. New York, USA: Industrial Press Inc. and Society of Manufacturing Engineers.

SAVE: VM Guide (2020). A Guide to the Value Methodology Body of Knowledge. A production of SAVE International. USA. 188. pp.

Stewart, R. B. (2005). Fundamentals of Value Methodology. Xlibris Corporation. USA. 440. pp. ISBN 1-4134-9194-4.

Vámosi K. (Szerk.) (2006). Értékelemzési projektek. Budapest, Magyarország: Medic-Tour 2002. Kft.

12. FEJEZET: A VÁROS ÉRTÉKESÍTÉSÉTŐL, A VÁROSPROMÓCIÓN KERESZTÜL A VÁROSMARKETINGEN ÁT A VÁROSMÁRKÁZÁSIG – A TANÁCSADÓI MEGKÖZELÍTÉSEK FEJLŐDÉSE

PAPP-VÁRY ÁRPÁD

Tudományos főmunkatárs
Soproni Egyetem
papp-vary.arpad@uni-sopron.hu

VAS MAGDOLNA

Marketing mesterszakos hallgató
Budapesti Metropolitan Egyetem
vasmagdolna@gmail.com

Absztrakt

Hogyan tehetjük vonzóbbá egy várost a turisták, a befektetők és végül, de nem utolsósorban a helyiek számára? Ez a kérdés régóta foglalkoztatja mind a gyakorló szakembereket, mind az elmélet képviselőit. Jelen cikk célja, hogy összefoglalja, miként jelentek meg az olyan fogalmak, mint a város értékesítése (elsősorban Ashworth és Voogd munkáihoz kapcsolódóan), a város promóciója, a városmarketing (többek között a terület olyan neves képviselőjével, mint Kotler), majd a városmárkázás (például Anholt és Kavaratzis). Miként a tanulmány bemutatja, a pontszerű, taktikai, egy-egy csoportot célzó népszerűsítő kampányokat mára a hosszú távú szemlélet váltotta fel, egy sokkal tudatosabb, koordináltabb politika, holisztikusabb megközelítés. Mindehhez szorosan kapcsolódik a „hely létrehozása” (place making) fogalma is, mely stratégiai döntéseket, befektetéseket, együttműködést és egyetértést igényel az összes érdekelt fél részéről. Ahogy kiderül majd, nem csak egyes szerzők, de egyes szervezetek, így például a The Place Brand Observer számára is kiemelten fontos, hogy egyértelmű legyen, mi a hasonlóság és a különbség a fenti fogalmak között, hiszen így érhető el, hogy egy, közös nyelvet beszéljenek a terület képviselői. Egy

biztos: a városokkal foglalkozó marketing, branding tanácsadók munkája egyre komplexebbé vált az elmúlt évek, évtizedek során.

1. Adjuk el a várost – A helymárkázás gyökerei

A település- vagy városmarketing mint kutatásra és hathatós elmélyülésre érdemes tudományterület létjogosultsága ma már megkérdőjelezhetetlen. Akár tudatosan, akár csak ösztönszerűen foglalkozzon is ezzel egy-egy település vezetősége és szakmai stábjja, a befektetett munka mindenképpen megtérül. Azonban hosszú volt az út, amíg a hely- és városmárkázás olyan komplex tudományterületté fejlődött, amiben napjaink polgármesterei és vezetői a városmarketing, városmárkázás szaktanácsadók nélkül könnyen elveszhetnek.

E. St. Elmo Lewis, amerikai üzletember, reklámszakember már 1989-ben megalkotta az ismert AIDA szabályt (Strong, 1925), amely rábeszélési hatásmechanizmus a vágykeltésre épít a reklámokban. Ez a hatásmechanizmus adta az alapját a gyarmati terjeszkedés korában azoknak az újsághirdetéseknek, amelyekben bátor jelentkezőket gyűjtöttek a nagy utakra, idézi fel ezt az időszakot Leo Zonn (Zonn, 1990). A hirdetésekben csábító képet alakítottak ki az ismeretlenről, konzisztensen kommunikálva a – sokszor csak kitalált – előnyöket. Ekkoriban azonban nem éltek még a holisztikus megközelítés és az átfogó marketing eszköztár előnyeivel; a hirdetések valójában csak népszerűsítő kampányok voltak, így ez a tevékenység nem tekinthető helymárkázásnak, annak tudományos értelmezésében. Azonban ez a fajta város értékesítés, hely értékesítés (place selling) a helymárkázás alapjaihoz vezető, rögzös út kezdete.

Még mindig nem beszélhetünk településmárkázásról, amikor az 1970-es évek közepén a nyugat-európai és az észak-amerikai városok és települések megpróbálták magukat a vidéki munkaerő bevonása céljából meggyőző tulajdonságokkal felruházni. A kelet-közép-európai országokban a rendszerváltozás után kapott nagyobb figyelmet és lett tudatosabb lett ez a tevékenység. Ebben a régióban a folyamat mögött kiváltó okként az átalakuló politikai és gazdasági lehetőségek miatt középpontba kerülő finanszírozási nehézségek álltak, melyekkel a települések vezetőinek meg kellett küzdeni (Berg-Klaassen – Meer, 1990; Ashworth – Voogd, 1990; Kotler *et al.*, 1993). A folyamat része volt a gazdasági szerkezetváltás – a piac- és vegyes gazdaságok térnyerése, és ezzel a szolgáltató szektor erősödése – amihez a településeknek jól képzett munkaerőt kellett „becsábítaniuk” (Kertesi – Köllő, 1996). Az ehhez szükséges vonzó arculat részévé

vált a kikapcsolódási lehetőségek megfelelő kínálata mind kulturális, mind rekreációs értelemben, illetve az attraktív környezet is. A jó munkaerő megtartása is központi kérdéssé vált, hiszen a központosított állami finanszírozás megszűnésével a településeknek önálló bevételi forrásokat kellett kialakítaniuk, és a meglévőket meg kellett tartaniuk. Ez időben vált nyilvánvalóvá az is, hogy a központilag irányított területi tervezés nem kellően hatékony, így a települések vezetői nyitottabban álltak az új módszerekhez, valamint megindult a lokális vezetés hangjának erősödése a településtervezés során, illetve erősödtek az egyes települések közötti kapcsolatok is. Végül, de nem utolsósorban a kereskedelem és a munkaerőpiac globalizációja a vállalatok közötti verseny kiéleződését vonta magával, és felerősödött a cégek megfelelő telephely-választásának szerepe.

A fent említett változások következményeként a települések vezetőinek aktívan el kellett kezdeniük településeik megfelelő arculatának kialakításával foglalkozni.

2. A helymárkázás fejlődéstörténetének szakaszai

Ashworth és Kavaratzis és szerint helymárkázás fejlődésének első szakasza szinte még csak a hirdetésekről szólt: ez volt a *place promotion* (*hely népszerűsítés, hely promotálás*). Ekkor még a tájegységek, települések vezetői csak rövidtávú marketingkampányokban gondolkodtak, és üzeneteikben a figyelemfelkeltés eszközeivel éltek. (Ashworth – Kavaratzis, 2010) Stratégia hiányában a terület előnyeit szinte kizárólag csak reklámtevékenység formájában létezett (Burgess, 1982), minél hatékonyabban próbálták kommunikálni a célcsoport felé (Boisen *et al.*, 2018).

A második szakasz névadó fogalma a *place marketing*, azaz *helymarketing*. Ezt a kifejezést először O’Leary és Iredal használták még 1976-ban (O’Leary – Iredale, 1976), írja Sebastian Zenker és Carsten Erfgen a *Journal of Place Management and Development* című folyóiratban megjelent cikkükben (Zenker – Erfgen, 2014). A kifejezés szélesebb körben való elterjedését és a köztudatban való rögzülését Kotler 1993-ban megjelent *Marketing Places* könyvének sikere nagyban elősegítette. (Kotler *et al.*, 1993) Ahogy a könyv alcíme, azaz az *Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, vagyis „Befektetések, ipar és turisták vonzása a városokba, államokba és országokba” cím is mutatja, a helymarketing tevékenysége a kereskedelmi gyakorlatból jutott el a városok és országok kormányaihoz, mégpedig elsősorban két módon:

a turizmusmarketing és az exportmarketing útján. A *place marketing* a hely- és településmarketing tudatosabb, sokkal inkább keretrendszerben gondolkodó megközelítése a fentebb említett *place promotion*-höz képest.

A helymárkázás fejlődésének harmadik, napjainkban is tartó szakaszában a márkázás már valóban keretrendszer, amely stratégiai iránymutatást nyújt nem csak a városok, települések, de országok és régiók hosszú távú céljainak kijelöléséhez. (Benedek, 2021) Ahogy Govers fogalmazza meg *Why place branding is not about logos and slogans* cikkében (Govers, 2013): „A hangsúlyt nem az ismertséget biztosító márkaépítésre kell helyezni, hanem a megkülönböztető arculati asszociációk kezelésére.”

Látható, hogy a hely- és városmárkázás nem is olyan hosszú idő alatt milyen gyökeres változásokon ment keresztül. Ma már nem elég egy tetszetős kép vagy fülbemászó szlogen. Napjainkban csak átfogó megközelítéssel, komplex ismeretek és alapos kutatómunka birtokában tudják a tanácsadók a városmarketing, városmárkázás témakörét megközelíteni. Persze, a tanácsadás is egy szolgáltatás, és ahogy az Amerikai Marketingszövetség Effie-díjas marketingszakembere, Harry Beckwith nyilatkozta (Beckwith, 2004): „*Egy szolgáltatás akkor sikeres, ha nagyszámú ember érzi úgy, hogy élete valahogy jobb lett tőle, mint nélküle volt.*”

3. Helyek marketingje és márkázása – A fogalmak tisztázása

Ahhoz, hogy növelni lehessen egy-egy hely – azaz nemcsak egy város, de egy régió, ország vagy netán kontinens – versenyképességét, hozzájárulva annak gyarapodásához, megfelelő marketingeszközöket kell tudatosan és kontrolláltan használni.

„A helymarketing azt jelenti, hogy egy olyan helyet tervezünk, mely kielégíti célpiacainak igényeit. Ez akkor sikeres, ha a polgárok és a vállalkozások elégedettek közösségükkel, és ha a látogatók és a befektetők elvárásai találkoznak.” –foglalja össze Philip Kotler, a marketing világának legnagyobb hatású véleményformálója (Kotler *et al.*, 1993)

Egy település – mint piacképes vagyon – márkázása azonban rendkívül összetett feladat, nem is csoda, hogy igen széleskörű az ebben a témában fellelhető irodalom. Sokan, sokféleképpen értelmezik a témát, és ez a kavalkád a szakkifejezések használatában is tetten érhető. Tegyük hát egy kis kitérőt, és tekintsük át a városmárkázáshoz és városmarketinghez kapcsolódó fogalmakat!

A marketing eszközök, folyamatok és stratégiák összessége, amelyeket népszerűsítésre használunk, legyen szó termékről, szolgáltatásról, vállalatról – vagy éppen helyről. A márkázás, mint folyamat a termékek és szolgáltatások egymástól való megkülönböztetését hivatott megvalósítani a vevőknek kínált előnyök, hozzáadott értékek megtestesítése által.

A *városmárkázás* terméke maga a település a természeti környezetével, infrastruktúrájával, ingatlanjaival, azaz a place brand, vagyis *helymárka*. Ezek természetük szerint köz- és magántulajdonok, amely besorolások további számos alkategóriára bonthatók; a városnak, mint terméknek nincs egységes tulajdonosa (Piskóti – Dankó – Schupler, 2002), igen komplex jószág. Aaker (2001), valamint Aaker és Joachimsthaler (2000) munkáira építve Robert Govers, az International Place Branding Association elnöke így határozza meg (Govers, 2013) a helymárka fogalmát: „a helymárkák »a hely identitásának reprezentációi, amelyek a belső (állami, magán- és civil társadalmi érdekeltek) és külső érdekeltek (turisták, befektetők, kereskedők, bevándorlók) számára kedvező képet alkotnak«, ami márkaértékhez, azaz márkaelégedettséghez és -hűséghez, márkatudatossághoz, érzékelt minőséghez és egyéb kedvező márkaasszociációkhoz vezet.”

A stratégiai helymárkázás gondolatával Kotler és szerzőtársai említett könyvében találkozhatott először a nagyközönség (Kotler *et al.*, 1993). Ebben a szerzők leszögezik, hogy a helyeknek, településeknek úgy kell működniük, mint a gazdasági vállalkozásoknak, és a marketingjüket is azokhoz hasonlóan kell bonyolítaniuk, ha megfelelő választ akarnak adni a globális verseny, a technológiai változások és a települések kiürülése jelentette fenyegetésekre.

4. Különbség a helyek márkázása és marketingje között

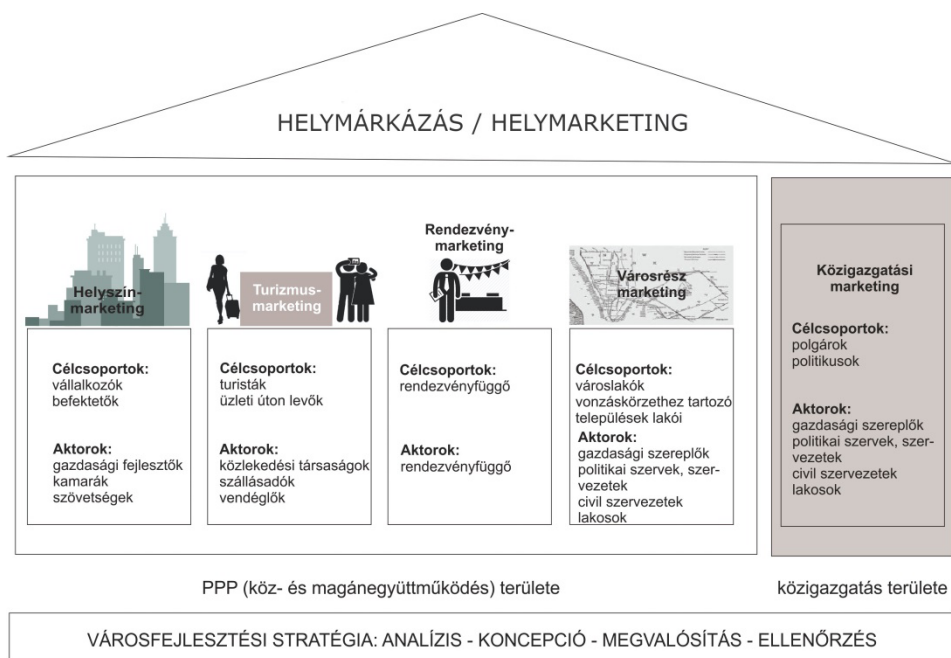
A városmárkázásra szakosodott szervezetek, illetve tanácsadók szerint az ő megközelítésük átfogóbb, hiszen a márkázás tágabb, komplexebb, holisztikusabb a hagyományos marketinghez képest. Nem tisztünk ebben a kérdésben dönteni, de annyit teszünk, hogy röviden összefoglaljuk a kétféle hozzáállás közötti különbségeket, amiben nagy mértékben támaszkodunk Benedek István kiváló PhD disszertációjára (Benedek, 2021).

A márkázás célja mindig egy kedvező kép kialakítása az emberek fejében. Minél jobb egy hely megítélése, annál valószínűbb, hogy több turista keresi fel és költi el ott a pénzét, annál több befektető érzi úgy, hogy megfelelő helyet talált vállalkozásának, és annál több ember választaná

az odaköltözést – fogalmazza meg Papp-Váry Árpád a Városmárkázás alapjai című írásában (Papp-Váry, 2011). A kedvező kép kialakításához, a jó hírnév felépítéséhez koherens, stratégiai és tudatos építkezés szükséges. A helymárkázás folyamata a cselekvőre összpontosít, amely során az határozza meg a stratégiát, hogy *ki vagy mi* hozza létre a helyet. A helymarketing lényege maga a folyamat; ekkor az áll a középpontban, hogy az adott hely *hogyan* kommunikálja az ajánlatait.

Ha már megállapítottuk, hogy a helymárkázás során a cselekvő van a középpontban, akkor egyszerűen beláthatjuk, hogy ők viszont igen sokfélék lehetnek. Számos aktor kommunikál az adott helyről, számos célcsoportnak. Megszólalnak, és megszólítottak is érezhetik magukat az ott élők mellett a leendő lakosok, a helyi vállalkozók mellett a potenciális befektetők, a döntéshozó politikusok mellett a városkép-alakító civilek és szervezeteik, a már a településen dolgozók mellett a leendő munkavállalók és végül, de egyáltalán nem utolsó sorban a településre turistaként látogatók. Az aktorok és célcsoportok szemléltetésére lásd az 1. ábrát.

1. ábra: A helymárkázás/helymarketing célcsoportjai és aktorai



Forrás: A szerzők saját Saját szerkesztése Jürgen Block és Stefanie Icks (2010) tanulmánya alapján

A branding szó eredeti jelentése, billogozás, beégetés. A modern márkázás tudatos folyamat, egyes, az elérni kívánt imázs szempontjából meghatározó jellemzők megteremtése és kiemelése, kommunikálása, „beégetése”. A „hely létrehozása” („place making”) együttműködést, stratégiai döntéseket és befektetéseket, valamint együttműködést és közös hangot igényel minden érintett részéről. A városmarkázás esetében azonban sem a termék, sem a célcsoport nem homogén, ezért különösen nehéz feladat megfelelően kevés, megjegyezhető és az emberek fejébe beégethető számú jellemzőt találni, és azokat konzisztensen kommunikálni.

A helymarketing a fentiekkel szemben piacvezérelt folyamat, amely során a cél egy olyan menedzsmentfolyamat kidolgozása és megvalósítása, amely a piacorientált filozófia alkalmazásával segíti a helyeket, városokat célkitűzéseik elérésében. „A helymarketing lényege az, hogy a márkaüzenetet és az adott terület sztoriját stratégiai szemlélettel, módszeresen eljuttassuk a megfelelő közönséghez, az arra legalkalmasabb csatornákon keresztül” – mondja a témához kapcsolódóan Manolis Psarros turisztikai desztinációmenedzsment és marketing szakértő egy, a Place Marketing & Branding Manifesto summit konferenciáról megjelent interjúban (Psarros, 2015).

1. táblázat: Helymárkázás vs. helymarketing

HELYMÁRKÁZÁS	HELYMARKETING
Arra összpontosít, hogy KI és MI hozza létre a helyet	Arra összpontosít, hogy a hely HOGYAN kommunikálja ajánlatait
A hely „létrehozása” (place making): stratégiai döntéseket, befektetéseket, együttműködést és egyetértést igényel az összes érdekelt fél részéről	Piacvezérelt folyamat, marketing-technikákat használ
Átfogó helymárka-identitást dolgoz ki	
Lényege a hírnév felépítése (hosszú távú folyamat)	Lényege a célpiacok szükségleteinek kielégítése (rövid és középtávú folyamat – kampányok)
A kínálat vezérli, belső fókuszú	A kereslet vezérli, külső fókuszú

Forrás: Papp-Váry Árpád & Vas Magdolna (2020)

Ahhoz, hogy a célcsoportok szükségleteit kielégítse, a helymarketing rövid és középtávú kampányokat használ, míg a helymárkázás átfogó és hosszú távú folyamat, hiszen ez utóbbi célja a hírnév felépítése, tudhatjuk meg

a placebrandobserver.com weboldalról (Placebrandobserver, 2016). Mint ahogy arra a szerzők is rávilágítanak, hogy a helymárkázás folyamatát a kínálat, míg a helymarketingét a kereslet vezérli.

Azonban mindig, mindenhol a fogyasztók állnak a középpontban. Ahogy Gary Warnaby, a Manchester Metropolitan University professzora a *The Brand is not the Territory* előadásában rámutat (Warnaby, 2018): „...egy helyet nem a térkép határozza meg. Hanem azok az emberek, akik ott élnek.”

5. Hogyan építsük fel a városmárkát?

A fentiek alapján tehát kijelenthető, hogy a helymarketing lényege az, hogy hogyan kommunikáljuk, kik vagyunk (azaz „ki” vagy „mi” a márkánk).

Alapvetően kétféle hozzáállás érhető tetten a hely- vagy városmárkázás terén: az egyik a *marketingeszköz-megközelítés*, amely során a hely vagy város, mint márka a marketingfolyamat eszköztárának alkotóeleme. A másik megközelítés ennek ellentettje; a helymarketing a helymárka fejlesztésének, menedzselésének és kommunikációjának *komplex, holisztikus megközelítése és folyamata*. (Papp-Váry–Vas, 2020).

Mégis, a városmárka felépítése során – bármely megközelítésről is beszéljünk – támaszkodhatunk egy meghatározott sorvezetőre. A márka kiépítéséhez elemeznünk kell a versenykörnyezetet és a pozíciónkat, meghatározva a piaci rést, a niche-t. Mindehhez a megfelelő marketingeszközöket használjuk, például a jól kiválasztott árat, reklámokat, egyéb eszközöket.

Kielégítjük a célpiacok szükségleteit: ez a kereslettől függő, kifelé fókuszált tevékenység. Igyekszünk elérni a közép- és rövid távú célokat, mint például a külföldi befektetések vagy a turisták, látogatók számának növekedése, ami természetesen kereskedelmi vagy üzleti alapú folyamat.

„Ehhez sokrétű beruházásokra van szükség, mind a hardware (pl. infrastruktúra, épületek), mind a software (pl. események, történetek), mind pedig az orgware (pl. kooperatív szervezeti felépítés) területén, valamint a virtual ware-t (pl. szimbólumok és szimbolikus tevékenységek, weboldalak) érintően is” (Placebrandobserver, 2016).

Látható, mennyire összetett, hatalmas feladat a fent vázolt folyamat. Egy nyugodt, általános időszakban is nagy kihívás, és csak tovább bonyolított a képleten a COVID-19 megjelenése.

6. Merre tovább, avagy a helymárkázás jövője

A COVID-19 fenekestől felforgatta a világunkat, és az egyik leglátványosabban és leggyorsabban a féket behúzni kényszerült iparág a turizmus lett. Az utazott kilométerek száma drasztikusan visszaesett, amire – ahogy Magdalena Florek és Mihalis Kavartzis a Place Branding and Public Diplomacy különszámának bevezetőjében kifejtik – több hely ösztönös reakcióként a gyors, tömeges promócióra összpontosít, bízva abban, hogy ez a módszer egy csodaszer, és varázsütésre vissza tudja hozni az eltűnt turisták tömegeit (Florek – Kavartzis, 2021). Pedig érdemes inkább átgondolt lépéseket hozni, az új helymárka-irányvonalak szem előtt tartásával. Ilyen irányvonallal lehet az emberközpontú „okosvárosok” koncepciója, ahol a korábbi technológiai megközelítés helyett a fenntarthatósági és emberi szempontok szem előtt tartásával lehetne egyedi jellemzőkkel felruházni a helyeket – tudhatjuk meg Magdalena Grębosz-Krawczyk tanulmányából (Grębosz-Krawczyk, 2021).

Szintén a kiadványban olvasható Hereźniak és Anders-Morawska szerzőpáros új megközelítése, a „közösségi érték”, avagy *public value*. Javaslatuk szerint a jövő városmárka építése nem versenyerorientált és keresletvezérelt, hanem a közérték kell, hogy minden döntés alapjául szolgáljon. A közösségi érték alapú helymárkázás a társadalmi kapcsolatok erősítésével segíthet a közösségeknek az összetartozás érzését erősíteni, mintegy a közérdek kifejezésének eszközeként.

A városmárka-építés jövőjének szintén a közösségi megközelítést tekinti Barkun, Glinska és Dębkowska, akik szerint a helymárkázás a humántőke-áramlás irányításának fontos eszközének tekintik (Hereźniak – Anders-Morawska, 2021).

Ahogy Kavartzis és Florek összefoglalják, senki sem tudja, mi lesz a vírust követő időszakban, mint ahogy azt sem tudjuk pontosan meghatározni, helyes irányba haladnak-e a mostani, válság idején történő helymárka építési próbálkozások. Az azonban biztos, hogy most kell a szakterülettel foglalkozó tudóstársadalomnak, valamint a városmárkázás tanácsadóknak összefogni, hogy a települések vezetőit segítve valóban olyan módszereket ajánlhassanak, amelyek segítenek majd városainknak, helyeinknek talpra állni.

7. Szakirodalmi források a 12. fejezethez

Aaker, D. A. (2001): Strategic Market Management. 6th edn. John Wiley & Sons, New York.

Aaker, D. A. – Joachimsthaler, E. (2000): Brand Leadership. The Free Press, New York.

Anders-Morawska, J. & Hereźniak, M. (2021): Public value-driven place branding. The way forward? Place Branding and Public Diplomacy, Palgrave Macmillan, 17(1), 65-77.

Ashworth, G. J. & Kavaratzis, M. (2010): Towards effective place brand management: branding European cities and regions. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.

Ashworth, G. J.-Voogd, H. (1990): Selling the city. Belhaven, London: Belhaven Press.

Beckwith, H. (2004). A láthatatlan érintés. A modern marketing négy kulcsa. Bagolyvár Kiadó? Budapest:.

Benedek, I. (2021): Romániai megyeszékhelyek weboldalainak vizsgálata egy city branding modell segítségével. Doktori (PhD) disszertáció, Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Politika-, Közigazgatás- és Kommunikációtudományi Kar, Kolozsvár

Berg, van den L., Klaassen, L.H. – Meer, van der J. (1990): Marketing metropolitan regions. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.

Block, J.- Icks, S. (2010): Stadtmarketing. [tanulmány] <https://www.bcsd.de/suchergebnisse/?datei=stadtmarketing.pdf>

Boisen, M. – Terlouw, K. – Groote, P. – Couwenberg, O. (1982): Reframing place promotion, place marketing, and place branding – moving beyond conceptual confusion. Cities, 2018-10-03, 80.

Burgess, J. A. (1982): Selling places: Environmental images for the executive. Regional Studies, 16., 1-17.

Florek, M. – Kavaratzis, M. (2021): Special Section: The future of place branding. Place Branding and Public Diplomacy, 17, 63-64.

Govers, R. (2013): Why place branding is not about logos and slogans. Place Branding and Public Diplomacy 9, 71-75.

Grebosz-Krawczyk, M. (2021): Place branding (r)evolution: the management of the smart city's brand. *Place Branding and Public Diplomacy*, 17(8), 93-104.

Kertesi, G. – Köllő, J. (1996): Economic Transformation and the Return to Human Capital. *Budapest Working Papers on the Labour Market*, 104., 1-36.

Kotler, P. – Haider, D. H. & Rein, I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations*. The Free Press, New York.

O'Leary, R. – Iredale, I. (1976), The marketing concept: quo vadis?. *European Journal of Marketing*, 10(3), 146-157.

Papp-Váry, Á. (2011): *Hogyan lesz a településből márka? A városmárkázás alapjai. Beszédék könyve polgármestereknek*. RAABE Tanácsadó és Kiadó Kft., . Budapest.

Papp-Váry, Á. – Vas, M. (2020). Helymárkázás vs. helymarketing – Melyik micsoda? *Márkamonitor*. 50-53.

Piskóti, I.-Dankó, L. – Schupler, H. (2002). *Régió- és településmarketing*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.

Placebrandobserver, Editorial Team (2016) *Difference Between Place Branding and Place Marketing: Quick Guide* In Placebrandobserver. <https://placebrandobserver.com/difference-place-branding-marketing-explained/>

Psarros, M. (2015): *Place Marketing & Branding Manifesto [Summit]*. Poland. European Place Marketing Institute.

Strong, E. K. Jr. (1925): *The Psychology of Selling and Advertising*. McGraw-Hill Book Co., New York.

Warnaby, G. (2018): *The Brand is not the Territory*. International Place Branding Event Liverpool- London.

Zenker, S. – Erfgen, C. (2014): Let them do the work: a participatory place branding approach. *Journal of Place Management and Development*, 7(3), 225-237.

Zohn, L. (1990). *Place images in media: Portrayal, experience, and meaning*. Rowman & Littlefield? Lanham, Maryland

13. FEJEZET:
A PIACRA LÉPÉS ELŐTTI ALAPVETŐ DÖNTÉS
STARTUPOK SZÁMÁRA: ÉRTÉKESÍTÉSVEZÉRELT
VERSUS MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓ-VEZÉRELT
STRATÉGIA? A LESLIE'S COMPASS MODELL
GYAKORLATI ALKALMAZÁSA

PAPP-VÁRY ÁRPÁD

Tudományos főmunkatárs
Soproni Egyetem
papp-vary.arpad@uni-sopron.hu

GYURÁ CZ-NÉMETH IVÁN

nemzetközi marketing szakértő, partner
Absolvo Consulting
i.gyuracz@absolvo.hu

BÉRES SZILÁRD

CEO
POMS Cloud Dublin
beres.szilard@pomsccloud.ie

Absztrakt

Örök vita tárgya, hogy vajon a marketing- vagy az értékesítési tevékenység a fontosabb-e egy cég számára. A politikailag korrekt válasz ilyenkor mindig az, hogy a kettő nem létezhet egymás nélkül, ezért egyformán fontosak. De biztos, hogy minden helyzetben egyformán azok? Egy induló vállalkozás, startup piacra lépésekor vagy éppen egy meglévő cég új, külföldi piacra lépése esetében nagyon nem mindegy, hogy a büdzséből mennyi pénzt kell költeni a marketingkommunikáció- és a salestevékenységre, vagy lehet-e ezeket valahogy priorizálni. Cikkünkben ezt járjuk körbe a Leslie's Compass keretrendszer alapján, mely Mark Leslie-hez, a Stanford

Graduate School of Business professzorához kötődik, aki egyben egy befektetőcég tulajdonosa is. Az először a LinkedIn-en, 2017-ben publikált gondolatainak, 7 fő kérdésre épülő keretrendszerének véleményünk szerint legalább annyira ott lenne a helye az üzleti modellek közt, a gyakorlati tanácsadásban és a tankönyvekben egyaránt, mint a STEEP-elemzésnek, a SWOT-analízisnek, a BCG-mátrixnak vagy éppen a 4P-nek. A Leslie's Compass-t a tanulmány szerzőinek volt alkalmuk több tréning és tanácsadás során is használniuk, így látták, hogy az milyen sokat segít akár startupoknak, akár nemzetközi piacra lépő, Magyarországon már sikeres cégeknek.

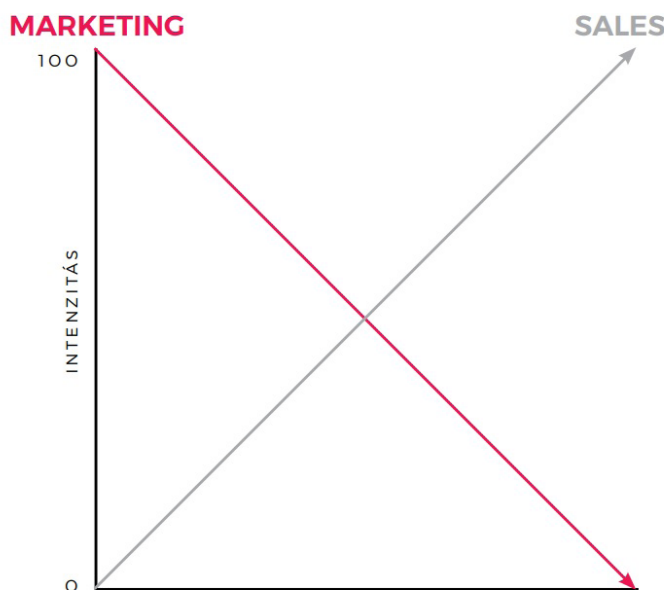
1. Bevezetés

Rengeteg startup sikerről olvasni, ám még több a sikertelen. Bár az egyes források eltérnek, illetve régióként is változik a szám, általánosan elmondható, hogy a sikertelenségi arány 90% felett van. Sőt, a tőkebefektetést kapó, scaleup fázist elérő cégeknél is 75% felett van ugyanez a failory. com adatai 2021-es adatai alapján (Cerdeira – Kotashev, 2021). Sok oka van ennek, de a felmérések szerint több mint felénél marketing problémákra vagy a „product-market fit” hiányára vezethető vissza a sikertelenség. Ez persze jelentheti azt is, hogy a piac nem igazolta vissza a termék vagy szolgáltatás szükségességét, de legalább annyira jellemző a rossz stratégiai tervezés is. Azaz a termék jó, de a piacra lépés mégis sikertelen, mert nem érik el vagy nem jól érik el a lehetséges vevőket. (Rachleff, 2012, illetve Feinleib, 2012) Mindez azért is történik, mert nem választják ki előzetesen, hogy marketingkommunikáció- vagy inkább sales-vezérelt stratégiára van-e szükség a piacra lépésük esetében. Ugyanígy, amikor egy, a hazai piacon sikeres cég úgy dönt, hogy a külföldi piacra lép, vagy éppen bővíti a már lefedett országok sorát, sokszor elmarad a fontos döntés: inkább marketing- vagy inkább salesorientációt válasszon.

Persze könnyű lenne azt a választ adni, hogy mindkettőt csinálja egyszerre, de erre általában se büdzsé nincs elég, se értelme nincs, ha egy cég igazán sikeres akar lenni. Mindezt Mark Leslie, a Stanford Graduate School of Business professzora mondja, aki egyben egy befektetőcég tulajdonosa is. A marketing versus sales kérdése immár húsz éve foglalkoztatja – akkor egy sales tárgy oktatójaként járta körül a kérdést, amibe bevonta a Stanford marketing tanszékének vezetőjét. Mert bizony ott is két külön tanszék a sales és a marketing.

A professzor után elnevezett, először egy LinkedIn-bejegyzésben (!) 2017 januárjában publikált Leslie's Compass voltaképp egy egyszerű teszt: 7 kérdés alapján lehet megmondani, hogy az adott helyzetben, piacra lépéskor inkább marketing vagy inkább sales-vezérelt stratégiára van szükség, hogy a vállalkozás erős első benyomást tegyen az adott piacon. (Leslie, 2017) Mark Leslie és kollégái szerint a kettő egyfajta ellensúlyként képzelhető el: minél kevesebb marketing kell a piacra lépéshez, annál nagyobb salesintenzitásra van szükség. És fordítva: minél kevesebb a sales, annál intenzívebbnek kell lennie a marketingnek. Mindezt jól mutatja a mellékelt 1. ábra.

1. ábra: A marketingintenzitás és a salesintenzitás közötti összefüggés



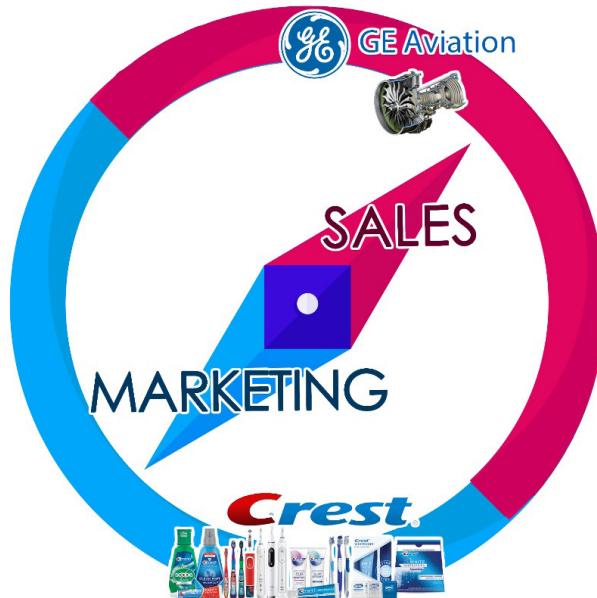
Forrás: Papp-Váry Á. – Béres Sz. – Gyurác-Németh I. (2021)

Az igazi kihívás az, hogy bár mindkettőre szükség lehet, stratégiai szempontból választani kell, hogy marketingvezérelt (még pontosabban marketingkommunikáció-vezérelt) vagy salesvezérelt stratégiánk lesz az új piacra lépés esetében. Különösen igaz ez a startupoknál, ahol a rossz stratégia választása végzetes lehet, hiszen így nem megfelelő helyen kerül a korlátozott költségvetés elköltésére, vagy akár úgy is fogalmazhatunk, hogy „elégítik a pénzt” (Feinleib, 2012). Ezzel szemben, ha előzetesen ezt alaposan körbejárjuk, akkor jobban meg lehet határozni a célokat, be

lehet osztani az erőforrásokat, időt és pénzt lehet spórolni, és végül, de nem utolsósorban több profitot lehet termelni (Leslie – Holloway 2006). A cél startupok, de egyébként minden vállalkozás esetében annak a kialakítása, hogy megismételhető és hatékony módon vevőket tudjanak akvirálni. (Feinleib, 2012) Nem véletlen, hogy ezért már gyakran a befektetői prezentációk, ún. pitchek során is elvárják annak bemutatását, hogy az adott startup melyik piacra lépési stratégiát fogja követni: marketingintenzív vagy salesintenzív lesz.

De nézzünk egy-egy extrém példát a marketingintenzív, illetve a salesintenzív stratégia szemléltetésére! Míg előbbire a fogkrém lehet példa (Mark Leslie itt a Procter&Gamble-nek a Crest márkáját emeli ki), addig utóbbira General Electric sugárhajtóműve. A következő, szóba jövő, összesen 7 szempont alapján, a fogkrém tisztán marketingintenzív, míg egy repülőgép sugárhajtómű tisztán salesintenzív. Fontos leszögezni, hogy a két szélsőség közt bárhol elhelyezhető egy új piacra lépő termék/ szolgáltatás. Tehát egyfajta csúszkaként lehet értelmezni a vízszintes vonalakat a 7 szempontnál: behúzható a két oldal végére és közte is bárhova – csak éppen középre nem! Minden esetben dönteni kell, hogy melyik oldalt választjuk az adott szempont alapján.

2. ábra: A marketingintenzív stratégiára jó példa a Crest fogkrém, míg a salesintenzívre a General Electric repülőgép sugárhajtóműve



Forrás: Papp-Váry Á. – Béres Sz. – Gyurácz-Németh I. (2021)

2. A 7 fontos szempont

1) A termék ára

„Amikor az ügyfelek tőlünk vásárolnak, az nagy vagy kis értékű beszerzésnek számít számukra?” – hangzik az ehhez kapcsolódó kérdés. Ha kis értékű beszerzésről van szó, akkor az marketingorientált. Ha nagy értékű beszerzésről van szó, akkor az salesorientált. A fenti példával élve: egy pár dolláros (néhány száz forintos) fogkrém esetében felesleges sales csapat, aki minden egyes fogyasztót felhív vagy megkeres, mert ennek a return on investmentje borzasztó alacsony lenne. E helyett itt erős marketingre, pontosabban marketingkommunikációra van szükség. (Ugyan Mark Leslie következetesen a marketing szót használja, de az alatt leginkább a marketingkommunikációs eszközöket érti, ezért használtuk mi is ezt már a cikk címében is.) Ezzel szemben egy hajtómű ára többmillió dollár is lehet, így minden bizonnyal még a drága értékesítők bérét is kitermeli.

2) A piac mérete

„Ki kit talál meg könnyebben: mi a vevőinket, vagy ők találnak ránk egyszerűbben?” – tehető fel itt a kérdés. Ha sok ügyfél van, azaz ők találnak ránk egyszerűbben, akkor marketingintenzív stratégiára lesz szükség. Ellenben, ha kevés ügyfél van, akkor azokat nekünk egyszerűbb és hatékonyabb felkutatnunk, tehát salesvezérelt, salesintenzív stratégia szükséges. A szokásos példával élve: fogkrémre akár többmilliárd embernek is szüksége lehet a Földön, míg sugárhajtóműre pár tíz repülőgépgyártónak.

A salesben és marketingben is egyaránt kulcsfontosságú vevői út („buyer journey”) felől közelítve: hajtóművet nem úgy vásárolnak a repülőgépgyártók, hogy Facebook vagy Google-hirdetésekre kattintanak, hanem megvan a maguk bejáratott hosszú minősítési eljárása és technikai egyeztetése, amihez a hajtómű gyártók részéről mérnök végzettségű értékesítőkre van szükség. És fordítva: fogkrém értékesítéshez nem alkalmaznak házaló ügynököket, akik egyesével kopogtatnak be a családokhoz és kínálják kipróbálásra a legújabb tutti-frutti ízű gyerekfogkrémeket.

3) A termék komplexitása

„Szükséges piaci edukáció, vagy „önkiszolgáló” a piac?” – hangzik a kérdés ennél a pontnál. Egy fogkrém esetében mondhatjuk, hogy önkiszolgáló, hiszen csak levesszük a polcról. Ellenben egy sugárhajtómű esetében

nagyon komoly edukációra van szükség, illetve az ügyfél igényeinek és elvárásainak pontos megismerésére. Míg egy fogkrém működése magától értetődő, addig egy repülőgép alkatrészről több körben kell szakértő csapatoknak, mérnököknek tárgyalni, terveket, rajzokat elemezni.

4) Azonnali használhatóság

Az angolul fit&finish pont kapcsán a következő a segítő kérdés: „Amint a termék elkészült és le lett szállítva, mennyi dolga van még vele az Ügyfélnek?” Egy marketingorientált termék esetében kevés a dolga: megnyomja a fogkrémtubust és kijön a fogkrém. Ellenben egy salesorientált termék esetében sok dolga van, mert ott alacsony az azonnali használhatóság, például egy sugárhajtóművet még be kell szerelni, tesztelni.

5) A vevők

„Vállalatoknak vagy magánszemélyeknek adjuk el a terméket?” – hangzik a nagyon egyszerű kérdés. Ha vállalatoknak, akkor B2B-ről van szó, így a piacra lépési stratégia nem meglepően inkább salesorientált lesz. Ha fogyasztói piacra, akkor B2C a modell, ami viszont sokkal inkább marketingintenzív. Ha azonban a célcsoportunk a KKV-k, ők tudnak B2B-ként és B2C-ként is viselkedni. Például egy nagy értékű gyártóberendezést egy nagy és kisebb vállalat is hasonló folyamat mentén szerez be és várhatóan egy adott piacon vagy szegmensben kevés tranzakció történik. Ugyanakkor egy vállalati szoftver, pl. pénzügyi- vagy számlázóprogram esetén lehet a célcsoportunk a KKV-szektor, amely letölt egy olcsó, gyorsan integrálható (magas fit&finish) szoftvert. Így potenciálisan sok tízezer vállalkozás lehet a célcsoport és emiatt inkább marketing-vezérelt stratégiára lesz szükség. Míg, ha hasonlót nagyvállalatnak akarunk eladni, akkor kevesebb vevőnk lesz, nagyobb igényekkel és nagyobb büdzsével.

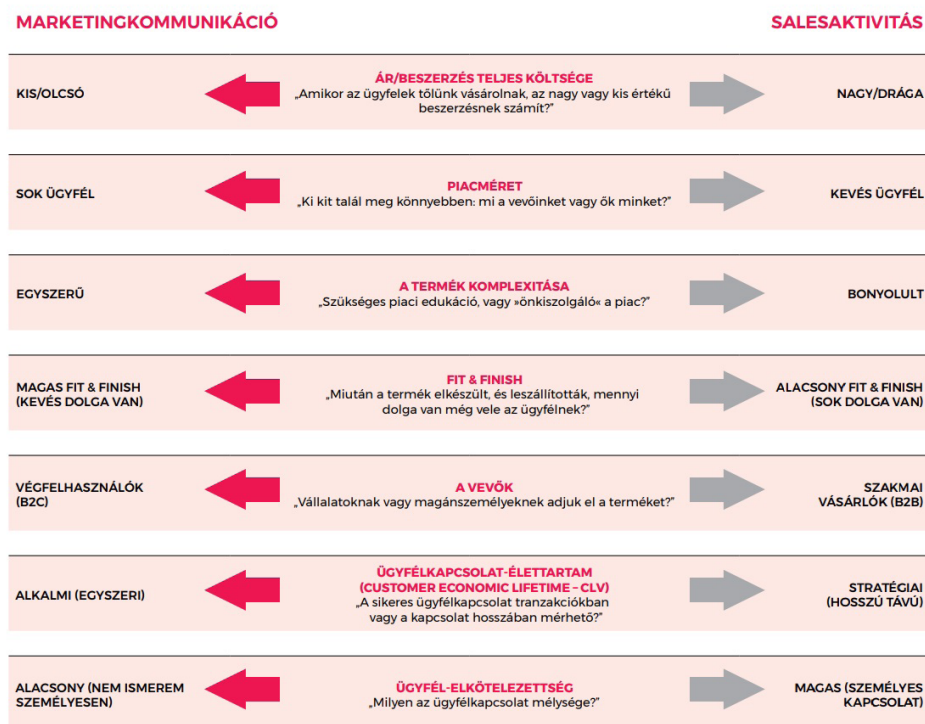
6) Ügyfél élettartam érték

A customer economic lifetime azaz CLV esetében, a kapcsolódó kérdés: „A sikeres Ügyfél-kapcsolat tranzakciókban vagy a kapcsolat hosszában mérhető?” Ha sok kis tranzakcióról van szó (még ha az akár egy életen át is tart), mint egy fogkrém esetében, akkor ott marketing-vezérelt stratégia kell. Ellenben, ha mindössze néhány, viszont hosszú távú szerződés köttetik meg, akkor salesorientációra, salesintenzív stratégiára van szükség.

7) Ügyfél-elkötelezettség

„Milyen az Ügyfél-kapcsolat mélysége? Az ebbe fektetett erőfeszítések összeadódnak, kamatoznak vagy egyszerűek?” – tehető fel itt a kérdés. Egy repülőgép-alkatrész esetében akár több évtizedes kapcsolatról is szó lehet, a repülő élettartamától függően, amihez hosszú előkészítő értékesítésre van szükség. Ez az ún. „high touch”. Egy fogkrém esetében viszont ilyesmiről nincs szó, ez az ún. „low touch”: bármennyire is szeretjük egyik vagy másik márkát, ha azt éppen nem kapunk a nagybevásárláskor, vagy csak a sorban állva jut eszünkbe, hogy még fogkrémet is kell vásárolnunk, azt fogjuk levenni a polcról, amelyik a legközelebb van, vagy amelyik márkát jobban ismerjük a választékból – utóbbihoz kell a brandépítés, ami ugye marketing feladat.

3. ábra: Marketing versus Sales:
A Leslie's Compass modellhez kapcsolódó 7 fő kérdés



Forrás: Papp-Váry Á. – Béres Sz. – Gyurácz-Németh I. (2021)

3. Marketing vagy sales

Visszatérve az eredeti példára: egy Crest fogkrém esetében alacsony az ár, a piac mérete nagy, hiszen sok-sok millióan használják, a termék komplexitása kicsi, a használatra a fogkrém a vásárlás után azonnal kész. Nem fognak minket sales-ügynökök győzködni, hogy miért jobb a Crest, mint mondjuk a Colgate. És bár jó lenne egy egész életre elkötelezni a fogyasztókat, de lássuk be, könnyű a váltás, akárcsak egy akció miatt már mást vehetnek le a polcról.

A másik oldalon viszont a General Electric sugárhajtóműve esetében magas az ár, a piac mérete viszont nagyon kicsi, ellenben a termék komplexitása nagy, és vásárlás után még sok idő a pontos beüzemelés, a cégre szabottan. Nem fogunk 30 másodperces reklámokat látni a TV-ben vagy éppen display hirdetésekkel róla online, és a bevásárlóközpontokban sem lesz akció. Ellenben a saleseknek nagyon képzeteknek kell lennie, hogy a termék előnyeit át tudják adni, a sok-sok körös meetingeken. A cél pedig az, hogy a vásárlók egy életre elköteleződjenek, már csak azért is, mert egy ilyen termék esetében nehezebb a váltás. Így az ügyfél-kapcsolat is jóval mélyebb lesz.

De hogy működik ez egy kevésbé extrém példa esetében? Miként használhatja egy startup vagy egy cég, ami egy új, mondjuk külföldi piacra lépne? Nos, nem az a cél, hogy mind a hét dimenzióban egészen pontosan helyezzük el a csúszkát, vagy más szavakkal, állítsuk be a potmétert. Sokkal inkább arról van szó, hogy meg lehessen határozni, hogy esetünkben inkább marketing- vagy inkább salesintenzív tevékenységre van szükség.

Hogy melyikre, az nagyon egyszerű: Ha a terméket inkább megveszik, akkor marketing-intenzív. Ha a terméket inkább eladják, az sales-intenzív. Minél marketingintenzívebb egy üzletág, annál kevesebb a sales, hiszen előbbi szinte automatikussá teszi utóbbit. Azonban vannak olyan iparágak, ahol éppen a salesnek kell intenzívnek lennie, és nem a marketingnek. Ezzel együtt is ritkán van olyan, amikor mind a 7 szempontot egyértelműen egyik vagy másik végletéhez lehet rendelni, mint a fogkrém és a sugárhajtómű esetében.

Sokkal gyakoribb, hogy egy-két szempont a skála másik oldalán van. Egy iPhone Pro esetében például a termék ára drága – ezért még szükség van sales aktivitásra a mobiltelefon üzletekben. Viszont az összes többi

szempont szerint inkább a marketingtevékenység lesz a fontos, azaz az iPhone Pro összességében marketingintenzív.

A Leslie's Compass modell azonban hangsúlyozza, hogy a hét szempont alapján egyértelműen látni kell, marketing- vagy salesalapú stratégiára és tevékenységre van inkább szükség. Ezért ugyan egy vagy kettő lehet a másik oldalon, de az már nagyon furcsa, ha három is van a hétből. Ahogy az is, ha mindegyik csuszka nagyjából középre van beállítva. Ez halálos csapda lehet a piacra lépéskor.

A legtöbb B2B startup például itt vérzik el. Kifejlesztenek egy nagyvállalati szoftvermegoldást és megpróbálnak minden fronton versenyképesek lenni: technológiai tulajdonságokban, illetve árban is. Ezért aztán néhány ezer euróért árulnak olyan termékeket, amelynek versenytársai akár 100 ezer euróba is kerülnek. Viszont így nem lesz pénzük értékesítőkre, márpedig a nagyvállalatokat, ahogy fent is láttuk, nem marketing-eszközökkel kell megszólítani. Ilyenkor a Leslie' Compass valamelyik eleméhez hozzá kell nyúlni: vagy az árhoz, vagy a célcsoporthoz. Vagyis ez a módszertan leginkább a stratégia konzisztenciájának kialakításában segít.

Ha marketingintenzív egy üzletág, azaz a terméket megveszik és nem eladják, akkor a fő cél az igényteremtés. Ennek eszközei lefedik többek közt a reklámot, hirdetéseket, a tartalommarketinget, a public relationst és a brandinget, aminek hatására aztán a fogyasztók megveszik a terméket. Az értékesítés dolga itt az, hogy kiszolgálja a marketinget, voltaképp megteremtse az eladási helyet, a 4P-ből a Place-t, és biztosítsa a termék jelenlétét. A közvetett értékesítés is sokszor ide tartozik – ilyenkor a disztribútor marketing-támogatást kér, ő maga pedig intézi, hogy a termék kikerüljön a megfelelő polcokra.

A sales-intenzív üzletág esetében a fő cél az eladás. Sokkal nagyobb hangsúlyt kell helyezni a networkingre, a sales csatornák kiépítésére. Ebben az esetben a kommunikációs aktivitások a leadok gyűjtésére, az ajánlatok nagy hatékonyságú eljuttatására fókuszálnak. A marketinganyagok, -brosúrák, -üzenetek megfogalmazása az értékesítést szolgálja. A tartalommarketing, email marketing és social marketing mind az értékesítő felé tereli az érdeklődőt. A sales csapat dolga pedig a zárás, vagyis, hogy a leadekből vásárló legyen.

Összességében bár a Leslie's Compass modell nagyon leegyszerűsítőnek tűnik, a gyakorlatban remekül működik. A cikk szerzői is többször tapasztalták, hogy miként világosodtak meg tréningjeik résztvevői, amikor

a hét szempontot végiggondolták. Bár a modell elsősorban startupokra lett kifejlesztve, annak vizsgálatára is alkalmas, hogy ha egy meglévő cég külföldi piacra kíván lépni, ott milyen utat válasszon. Ez pedig segítheti azt, hogy a magyar márkákból nemzetközi márkák váljanak – akár most alakultak, akár korábban.

Ugyan a Leslie's Compass modell mindössze öt éve jelent meg, használata olyan revelációt jelent az ügyfelek számára, hogy idővel bekerülhet az olyan klasszikus elemzési, és egyben tanácsadási módszertanok közé, mint a STEEP-elemzés, a SWOT-analízis, a BCG-mátrix vagy éppen a marketingmix, azaz a 4P.

4. Szakirodalmi források a 13. fejezethez

Cerdeira, N. – Kotashev, K. (2021): Startup Failure Rate: Ultimate Report + Infographic [2021] (URL: <https://www.failory.com/blog/startup-failure-rate>, megjelenés: Letöltve:: 2021. 09.7.)

Feinleib, D. (2012): Why Startups Fail: And How Yours Can Succeed. (Apress Production, Springer Science + Business Media, New York)

Leslie, M. (2017): Leslie's Compass: A Framework For Go-To-Market Strategy (URL: <https://www.linkedin.com/pulse/leslies-compass-framework-go-to-market-strategy-mark-leslie/>, megjelenés: 2017. január 24., (Letöltve:: 2021. 09. 7.)

Leslie, M. – Holloway, C. A. (2006): The Sales Learning Curve. Harvard Business Review, 7-8. 114-123. o)

Papp-Váry Á. – Béres Sz. – Gyurácz-Németh I. (2021): Marketing- vagy salesvezérelt stratégia? A piacra lépés előtti alapvető döntés (Márkamonitor Magazin, 3, 42-45. o

Rachleff, A. (2012): Why Angel Investors Don't Make Money ... And Advice For People Who Are Going To Become Angels Anyway (URL: <https://techcrunch.com/2012/09/30/why-angel-investors-dont-make-money-and-advice-for-people-who-are-going-to-become-angels-anyway/>, megjelenés: (Letöltve:: 2022. 01. 8.)

14. FEJEZET: KÜLDETÉSORIENTÁLT VEZETÉS – LEHETŐSÉG A SIKERRE A VEZETŐ SZEMSZÖGÉBŐL

SZABÓNÉ SZABÓ ANDREA

vezető szakreferens¹, II. éves doktorandusz hallgató²

¹Honvédelmi Minisztérium Katonai Örökség Főosztály,

²Nemzeti Közszerolgalati Egyetem Hadtudományi Doktori Iskola
andrea.szabo@hm.gov.hu

Absztrakt

Napjaink változó biztonsági környezetében az alkalmazkodás, a biztonság átfogó értelmezéséből eredő új kihívások és az azokra adandó azonnali válaszok kiemelt fontossággal bírnak. Ebből adódóan a katonai vezetőkkel szemben is elvárás a megváltozott körülményekhez történő azonnali alkalmazkodás képessége. Tanulmányom célja – a küldetésorientált vezetés alapelveinek, megvalósulása feltételeinek és korlátainak elemzésével, valamint nemzetközi kitekintéssel – rámutatni e vezetési szemlélet Magyar Honvédségen belüli szükségszerűségére, elsősorban a vezető szemszögéből. Magyarország NATO-tagságból fakadó szövetségi, a multinacionális együttműködésen alapuló feladatainak teljesítése szempontjából is szükségszerű egy új vezetési szemlélet és gondolkodásmód kialakítása, folyamatos fejlesztése. A tanulmány arra mutat rá, hogy milyen feltételekkel valósítható meg a küldetésorientált vezetési metódus, milyen lehetőségeket foglal magában és milyen korlátokkal lehet számolni egy olyan speciális szervezet, mint a Magyar Honvédség tekintetében.

Kulcsszavak: küldetésorientált vezetés, vezetői kompetencia, hatékonyság, paradigmaváltás, alkalmazkodás, transzformáció, Magyar Honvédség

1. BEVEZETÉS – a küldetésorientált vezetés szükségszerűsége

Napjaink – a biztonság átfogó értelmezéséből eredeztethető – új kihívásai és az azokra adandó gyors válaszok, a hadviselés változása, a technológia és technika rohamos fejlődése, az élet minden területen átható digitalizáció sajátos vezetési szemléletet és harcvezetési módot követel meg. Ezen túl-

menően, Magyarország NATO-tagságból fakadó – multinacionális együttműködésen alapuló – szövetségi feladatainak teljesítése szempontjából is szükségsszerű egy új vezetési szemlélet és gondolkodásmód meghonosítása és folyamatos fejlesztése. Tekintettel az időtényező meghatározó szerepére, valamint a felgyorsult ütemű változásokhoz történő azonnali alkalmazkodás szükségsszerű voltára, a megszokott módszerek, vezetési sablonok már nem minden esetben kielégítőek a feladatok hatékony végrehajtása szempontjából. A hatékonyság fokozásának, a képességek és készségek teljes spektruma kihasználásának eszköze lehet a küldetésorientált vezetésszemlélet, mely filozófia és gondolkodásmód az eddig megszokottól eltérő kompetenciákat feltételez a vezetőktől.

Korunk kihívásai folyamatos alkalmazkodó készséget követelnek meg minden szervezettől, ami természetszerűleg a vezetési szemlélet transzformációját is kell, hogy jelentse. A digitális, decentralizált kommunikációs hálózatok korában az együttműködésnek és problémamegoldásnak valós időben kell létrejönnie a lehető legnagyobb hatékonysággal és innovatív módon. A műveletek felgyorsult tempója, a felmerülő helyzetek összetettsége, a megnövekedett adatmennyiség és a mesterséges intelligencia térhódítása által jellemzett környezetben a katonai vezetőkkel kapcsolatos elvárás a megváltozott körülményekhez történő azonnali alkalmazkodás képessége.

Az új haditechnikai eszközök beszerzésén és gyártásán túl szükséges a gondolkodásmód transzformációja, az innovatív metódusok és technológiák integrálása, a humán erőforrás mindenre kiterjedő fejlesztése. Az új vezetési modellek bevezetése tehát egyszerre a szervezeti kultúra – és ezzel együtt a gondolkodásmód – megváltoztatását is jelenti a vezetési szintek között folyamatosan megvalósuló megközelítésben.

2. A küldetésorientált vezetés JELLEMZŐI

A küldetésorientált vezetés fogalmának katonai értelemben vett meghatározása – lényegét tekintve – nem különbözik az általános megközelítéstől, azonban tükrözi a szervezet sajátosságait is: a jogkörök megosztásán alapuló vezetés, mely egy világosan meghatározott cél érdekében, meghatározott szándékkal, meghatározott hatásköri keretek között és meghatározott felelősségi körrel, ugyanakkor a cél eléréséhez szükséges feltételeket, erőforrásokat biztosítva megy végbe parancsnok és alárendelt között.

Lippai Péter szerint „a küldetésorientált vezetés egy emberközpontú vezetési filozófiaként értelmezhető, ahol az elérendő cél meghatározásán túl a végrehajtás mikéntjét az előljáró csak a koordinációhoz szükséges minimális mértékben korlátozza. Ez a tény az alárendeltek számára nálunk korábban elképzelhetetlen nagy önállóságot biztosít, ami párosulva a végrehajtás feltételeinek biztosításával nagymértékben növelheti a feladatmegoldás sikerességét a modern hadviselésre jellemző, gyorsan változó viszonyok között. (Lippai, 2009/2.)” Bárány Zoltán és Lippai Péter közös tanulmánya is ezt a meghatározást erősíti: „A küldetésorientált katonai vezetés lényege, hogy az alárendeltek számára csak egy keretjellegű célt határoznak meg a feladatszabás során, de a célhoz vezető utat nem. (Bárány & Lippai, 2009/4.)” A döntés jogának átruházása azonban maximális bizalmat feltételez: „A vezetés egysége a parancsnokon múlik. Ha maga mellé tudja állítani az alárendelt parancsnokokat, főnököket, vezetőket, akkor a vezetés egységes lesz. (Takács, 2016/Különszám)” A bizalom meglétét feltételező szemlélet és metódus egyben feltételezi a cél elérése érdekében végzett cselekvés szabadságát, a szoros együttműködést és az önálló kezdeményezést, proaktivitást (Jobbágy–Czeglédi, 2016/2.).

Boldizsár Gábor a gyorsan változó biztonsági környezetre és korunk műveleti környezetének jellemzőire fókuszálva megállapítja: „a beosztott katonai szervezet, kötelék általában nagy távolságra van a kiküldő parancsnokától, így a folyamatos iránymutatás, döntéstámogatás nehezen, vagy egyáltalán nem valósulhat meg. A parancsnoknak képesnek kell lennie, hogy a kapott, jól kidolgozott, megalapozott parancsok, irányelvek, útmutatások alapján hozza meg a helyszínen eseti döntéseit.” (Boldizsár, 2014)

A küldetésorientált vezetés – megítélésem szerint – egyfajta szemléletmód: az adott vezető gondolkodásmódjának és vezetői kompetenciáinak egységére épülő komplexitás, a vezető és az alárendeltek között folyamatosan fennálló kölcsönhatás, ugyanakkor harcvezetési eljárás. Fontos sajátossága, hogy a döntéseket azok hozzák meg, akik az adott pillanatban – az adott helyzettel és változással kapcsolatos részletes információkkal rendelkezve – a legalkalmasabbak azok meghozatalára (A Multinational Capability Development Campaign project: Future Leadership, 2020).

Korunk bizonytalan és kiszámíthatatlan, egyre gyorsuló módon változó VUCA (volatile: változékony; uncertain: bizonytalan; complex: összetett; ambiguous: többféleképpen értelmezhető, ellentmondásos) viszonyai között az alkalmazkodni képes, együttműködésre épülő decentralizált

vezetési mód sokkal inkább képes támogatni az előljáró szándékának hatékony realizálását, mint a formalításokon alapuló, az egyéni motivációt és kezdeményezést háttérbe szorító, a gyors változásokra nem azonnali választ adó centralizált vezetésszemlélet.

3. A küldetésorientált vezetés nemzetközi megközelítései – AUFTRAGSTAKTIK, MISSION COMMAND

A világ számos hadserege foglalta doktrínába a küldetésorientált vezetésszemlélet alapelveit, azonban minden esetben az ún. *Auftragstaktik* (küldetés-harcászat) jelenti a közös gyökereket. A vezetésfilozófia e klasszikus változata a XIX. század porosz hadseregében született meg: az első írásos dokumentáció Gerhard Johann David von Scharnhorst tábornokhoz, katonai gondolkodóhoz köthető, aki a francia forradalmi háborúk tapasztalataiból vonta le a következtetéseit (Lippai, 2009/2.). Már a 1812-ben kiadott Gyalogsági Harcszabályzat hangsúlyozta a kezdeményezőkészség fontosságát és az önálló döntéshozatal szükségességét (Jobbágy–Czeglédi, 2016/2.). Helmuth Karl Bernhard von Moltke, a porosz királyi haderő tábornoka a német haderő alapvető vezetési filozófiájaként tekintett az *Auftragstaktik*-ra: minden vezetési szinten megjelent a delegált, önálló döntés és a kezdeményezés ösztönzése (Jobbágy–Czeglédi, 2016/2.). Ezek az elvek – a folyamatos gyakorlásra épülve – teljesen átszőtték a katonai oktatás és nevelés, kiképzés és felkészítés valamennyi szegmensét, támogatva az értékek és a viselkedési minták következetes közvetítését. Az I. és a II. világháború is rávilágított arra, hogy ez a fajta vezetésszemlélet és harcvezetési módszer – az alapfeltételek megléte esetén – óriási erőt és előnyt jelentett a német hadsereg számára.

Porkoláb Imre szerint: „Az *Auftragstaktik* nem a harcparancs kiadásának módszertana, mint ahogyan legtöbbször értelmezik manapság, hanem annál sokkal több! Valójában egy szemléletmód, illetve egy szervezeti kultúra szinten integrált vezetési filozófia, amely azt hangsúlyozza, hogy elsősorban mentálisan kell az ellenfél fölé kerekednünk, másodsorban a technológiára csak úgy tekint, mint egy eszközre, amely segíti a vezetőket a döntések meghozatalában, végül pedig a vezetőképzésre helyezi a hangsúlyt.” (Porkoláb, 2019.)

A NATO Szövetséges Összhaderőnemi Műveleti Doktrína (Allied Joint Doctrine for The Conduct of Operations, 2019.) a *mission command* meghatározásánál egyértelműen rögzíti, hogy a parancsnok felelőssége a küldetés teljesítéséért oszthatatlan, de a decentralizáció elve magában foglalja a hatáskör alárendeltek részére történő átruházását és egyben felelősségüket a magasabb parancsnoki szándék támogatása érdekében. Ebből adódóan a parancsnok lehetővé teszi a beosztottak önálló cselekvési szabadságát annak érdekében, hogy az előre nem látható fejlemények esetén céltudatosan cselekedhessenek, kihasználva a helyzetből adódó lehetőségeket. A *mission command* ösztönzi az alárendeltek kezdeményezőkézségét, a decentralizált döntéshozatal gyakorlatát a világosan meghatározott vezetői célok keretein belül, ugyanakkor elegendő erőt, erőforrást és felhatalmazást biztosít a kijelölt feladatok teljesítéséhez.

A vezetés, mint emberi tevékenység, kulcsfontosságú eleme a megfelelő szellemi, erkölcsi és fizikai képességekkel, intuícióval és gyakorlati, szakmai tudással rendelkező parancsnok személye. Ezeket a képességeket és készségeket a vezetők a bevett elvek, eljárások és gyakorlati alkalmazásuk, valamint a képzés, felkészítés és tapasztalatszerzés folyamán sajátíthatják el. A vezetési stílus a parancsnok személyétől és személyiségétől függ, így módon nem lehet konkrét sablonnal jellemezni: az mindig több tényező ismeretében, kölcsönhatásában és összefüggésében értelmezhető különösen a NATO-műveleteket jellemző összhaderőnemi és multinacionális környezetben. A világos parancsnoki szándék, a konkrét műveleti koncepció részletes ismertetése kiemelkedő jelentőséggel bír, csak úgy, mint a katonai morál és kölcsönös bizalom fenntartása a hatékony vezetés, a kollektív és egyéni fegyelem megőrzése, a közös tapasztalat és célkitűzések megosztása segítségével.

Az Amerikai Egyesült Államok vonatkozásában e vezetésszemlélet írásos nyomai már évszázados múltra tekintenek vissza: egy 1905-ben kiadott szolgálati szabályzat rögzítette az alárendeltek döntési és cselekvési szabadságát, amennyiben azt a megváltozott körülmények – a parancsnoki szándék keretei között – indokolják. (Clinton, 2013.) A vezetésre vonatkozó doktrína legfrissebb, 2019-es kiadásában a *mission command* elveit taglaló fejezet – nem véletlenül – George Patton tábornok szavait választotta mottóul, egyben magyarázatként: „Soha ne mondd meg az embereknek, hogyan kell csinálni a dolgokat. Mondd meg nekik, mit kell tenniük, és meglepnek találékonyságukkal” (Mission Command. Command and Control of Army Forces, 2019.). Ennek szellemében a dokumentum a

mission command alapelemeit már kibővíti: kompetencia, kölcsönös bizalom, közös látásmód, parancsnoki szándék, küldetésparancs, fegyelmezett kezdeményezés és kockázatvállalás. A *mission command* a vezetés egy olyan szemlélete, mely a beosztottak kezdeményezőkézségét ösztönzi a vezetői szándék elérése érdekében és egyben megköveteli a vezetőktől, hogy csak a legalapvetőbb információkat osszák meg a beosztottakkal a cél eléréséhez szükséges metódusokról (Finney–Klug, 2016.). Az olyan fogalmak, mint az agilitás, a kezdeményezőkézség, a szándék, a felhatalmazás, az alkalmazkodóképesség mind a decentralizáció meglétét hangsúlyozzák, de a legfontosabb kulcsszó mégis a bizalom: mind a rutinszerű gyakorlatokon, mind a műveletekben, éles helyzetekben, bizalommal az összes kívánt hatás elérése lehetséges. A bizalom mind a parancsnok, mind pedig az alárendeltek részéről fejleszthető (Guthrie, 2012).

A holland fegyveres erők vezetési filozófiája is a minden vezetési szinten egységes vezetési elveket és egyértelmű vezetési láncot feltételező *mission command* elvén alapszik (Netherlands Defence Doctrine, 2019.). A vezetés-irányítás alapelveit taglaló doktrína világosan megfogalmazza, hogy az ilyen típusú vezetés alapfeltétele a feladatok, hatás- és felelősségkörök egyértelmű meghatározása (JDP-5 Command and Control, 2012.). A katonai műveletek egyre inkább instabil, kiszámíthatatlan, bizonytalan és különösen gyorsan változó környezetben zajlanak, így minden helyzet egyedi, mely azonnali és adekvát választ, alkalmazkodást igényel. Ebből következően a hatékonyságot növelheti, ha a parancsnok számára minden vezetési szinten engedélyezett, hogy maga döntse el, hogy az adott viszonyok között hogyan teljesíti a legjobban küldetését. A doktrína kiemeli a decentralizáció fontosságát, ami azért is fontos, mert nyilvánvalóvá teszi, hogy a megváltozott körülmények között a céloknak legmegfelelőbb döntéseket leginkább a művelettel közvetlenül érintett, alacsonyabb vezetési szinten lehet meghozni. A decentralizált vezetésszemléletnek köszönhetően a beosztottak érintettnek, ezáltal motiváltnak érzik magukat. További előny, hogy csak korlátozott mennyiségű alapvető információ található a parancsnoki lánc mentén. Általános szabály, hogy minél bizonytalanabbak a körülmények, annál alacsonyabb a döntéshozatali szint. Másik alaptézis a felelősség oszthatatlansága: a hatáskörök átruházása nem jelenti a parancsnok egy személyi felelősségének eltörlését, továbbra is felelős a saját és a beosztott állománya tetteiért. Legalább ennyire fontos szerepet játszik minden vezetési szinten a gyorsaság, ami segít megtörni a másik fél

döntési-cselekvési ciklusát és kohézióját, ugyanakkor a saját csapat egysége, a folyamatos kiképzésnek és felkészítésnek köszönhető gyakorlat, a parancsnok és a beosztott gondolkodásának kölcsönös ismerete, a kölcsönös bizalom nagymértékben támogatja a feladatok sikeres végrehajtását és döntések kellő időben történő meghozatalát.

Az ausztrál szárazföldi doktrína a *mission command* fogalmát egy olyan vezetési filozófiaként és műveletirányítási rendszerként definiálja, mely során a parancsnok egyértelműen kifejezi szándékát a beosztottak irányába (Australian Army Land Warfare Doctrine, LWD 0-0, 2003.) . Az elérendő cél, a feladat, az erőforrások és az esetleges korlátok szintén egyértelműen deklaráltak, az alárendelteknek azonban megvan az a szabadsága, hogy eldöntsék, hogyan érik el a kívánt eredményt. A *mission command* sikerének egyik alapfeltétele az egységes, releváns szabályzórendszer, melynek célja egyfajta útmutatás, semmiképpen sem annak dogmatikus alkalmazása minden helyzetben. A megbízhatóság is kulcsfontosságú szerepet játszik: a beosztott parancsnoknak a feletteseik szándékát alapvető útmutatásként, minden cselekvésük mögöttes céljaként kell tekinteniük. A parancsnok és a beosztottak közötti megtörhetetlen bizalom magában foglalja nem csak a kezdeményezőkészség ösztönzését, de az elkövetett hibák kapcsán a folyamatos fejlődés lehetőségét is. A világos parancsnoki szándék, a folyamatos információáramlás és a kommunikáció erősíti a beosztottakban a szükséges döntések önálló meghozatalához elengedhetetlen önbizalmat és csapategységet. Gyorsan változó műveleti környezetben a határozatlanság vagy egy késve meghozott döntés sokkal veszélyesebb lehet, mint egy hibás, de a rendelkezésre álló információk alapján időben megtett döntés.

4. A KÜLDETÉSORIENTÁLT VEZETÉS MAGYAR GYÖKEREI

A XIX. század elejétől az 1930-as évekig a clausewitz-i iskola formálta a magyar katonai gondolkodást (Farkas, 2010/Különszám). Többek között Werth Henrik tábornok, a Magyar Királyi Honvédség vezérkari főnöke, illetve a Ludovika Akadémia parancsnoka is hangsúlyozta a helyzet gyors felismerésén és az ahhoz történő alkalmazkodáson alapuló önálló kezdeményezés fontosságát, mely semmiképpen sem öncélú, hanem a parancsnoki szándékon belül fókuszál a cél elérésére. Werth tábornok gondolatai gyakorlatilag összefoglalják a küldetésorientált vezetési szemlélet alapelveit: „A felső vezető sem lesz mindig azon helyzetben, hogy az alárendelt seregtestek ténykedését előírja; önálló cselekvésre

kell ezért a vezetőket nevelni, nehogy válságos helyzetekben parancsra várjanak, vagy pedig kedvező helyzeteket kihasználatlanul hagyjanak.” (Farkas, 2010/Különszám) „...A kezdeményezésnek azonban egy válfaját is ismerjük, és ez az alsóbb vezetésnél van jelen, ahol a kezdeményezés az értelmén alapuló öntevékenység, mely a felső vezetés gondolatmenetében működik.” „Elvetendő az egyén azon kifogása tétlenség estén, hogy nem kapott parancsot, azonban nem helyeselhető az sem, hogy valaki a parancs szó-szoros értelméhez ragaszkodik, amikor alkalom nyílik az öntevékenységre.” (Farkas, 2010/Különszám)

Damó Elemér m. kir. főhadnagy, a Ludovika Akadémia egykori hallgatója kiemelt jelentőséget tulajdonít a katonai közösséghez való érzelmi kötődésnek, az összetartozás érzésének, különösképpen, ha az a parancsnok iránti ragaszkodással, elkötelezett bizalommal párosul. Ez a ragaszkodás ebben az esetben nem csak és kizárólag a közvetlen parancsnokra vonatkozik, hanem az egész katonai vezetésre is kiterjed (Damó, 1999). Ezek a gondolatok a küldetésorientált vezetésszemlélet sarokköveit is jelentik csak úgy, mint annak felismerése, hogy „ha a katona érzi, hogy parancsnoka nem „emberanyagnak”, hanem embernek tekinti, érti a dolgát, és szakszerű parancsaival elkerüli a fölösleges veszteségeket, kész a vezetése alatt az ésszerű kockázatot vállalni. Tehát kész bátor lenni.” (Damó, 1999) Damó Elemér is fontosnak tartja a kezdeményezőkézséget: a katona azon képességét, hogy az események előtt cselekszik, illetve javaslatot tesz a parancsnokának: „a kezdeményezőkézségnek különösen mozgó harcban van nagy jelentősége, ahol fölismerve az ellenség szándékát, meg kell előzni a cselekvésben. Harcban a kezdeményezés alsóbb szintre tolódik el. Békeszolgálatban a kezdeményezőkézség főként a kapott feladat megoldási módjának megkeresésében és alkalmazásában bontakozhat ki, de kiterjedhet javaslattételre is.” (Damó, 1999.) Mindazonáltal megjelenik az a feltétel is, mely szerint a kezdeményezés semmiképpen sem lépheti túl az előjáró által megszabott célfeladat kereteit. Ennek érdekében kiemelt jelentőséggel bír, hogy az alárendelt tisztában legyen az adott tevékenység céljával és a parancsnok szándékával, de ezen túlmenően tökéletesen kell ismernie az előjáró gondolkodásmódját és vezetési stílusát is. Ugyanakkor a vezető részéről elvárt követelmény a célokra és feladatokra irányuló, világos és egyértelmű feladatszabás.

A kezdeményezőkézség mellett, Damó Elemér a küldetésorientált vezetésszemlélet másik alapvető, a kezdeményezéssel összefüggő feltételére hívja fel a figyelmet: „Az öntevékenység a katonának az a

tulajdonsága, hogy közvetlen parancs híján is megtegye, amit az adott körülmények között helyesnek tart.” (Damó, 1999) Az öntevékenység – megítélése szerint – abban különbözik a fentebb említett fogalomtól, hogy akkor válik létfontosságúvá, ha az előjáró egyértelmű szándéka és a feladat végrehajtásának tág keretei ismeretében egy adott részfeladat megoldására nincs konkrét parancs és nincs lehetőség sem annak kikérésére. Az alárendelt döntési szabadsága ily módon megnövekszik, ugyanakkor azonban a felelőssége is nagyobb lesz.

A II. világháborút követően a vezetés a szovjet modellt és az autoritáson, túlszabályozáson nyugvó centralizált, ún. parancsorientált módszert követte még a rendszerváltás után is. Hazánk NATO-csatlakozásából adódó, egyben a környezeti kihívásokhoz alkalmazkodó feladatok és követelmények azonban a szemléletváltás fontosságára mutattak rá és sürgetik azt továbbra is.

5. A KÜLDETÉSORIENTÁLT VEZETÉS, mint lehetőség

A küldetésorientált vezetésszemlélet lehetőséget kínál a sikerre és hatékonyságra abban az esetben, amennyiben az alábbi alapfeltételek mindegyike biztosított:

- a) „egységes elvek és szabályzók alapján, kiválóan felkészült parancsnoki állomány valamennyi vezetési szinten;
- b) önmagukban bízó, önállóan gondolkodni, dönteni, cselekedni is képes és tudó alárendeltek;
- c) parancsnok és beosztott között fennálló, egymás tiszteletén és tényleges teljesítményen alapuló kölcsönös bizalom;
- d) jól működő belső kommunikáció, nyílt és őszinte emberi viszonyok parancsnokok és beosztottak között;
- e) egyértelmű és világos parancsnoki szándék” (Lippai, 2009/2.)

Az egységes elvek és doktrínák alapját kell, hogy képezzék minden tevékenységnek és minden vezetői döntésnek: viszonyítási és igazodási pontok, egymásra szorosan épülő alaptézisek meghatározott és egységes terminológiával. Tekintettel arra, hogy a doktrínák nem szigorú előírások, rendszabályok gyűjteményeként, hanem sokkal inkább egyfajta útmutatóként szolgálnak, fontos hangsúlyozni azok – közös

gondolkodásmód kialakítását – segítő szerepét. A küldetésorientált vezetés szempontjából ez azért bír kiemelt jelentőséggel, mert a dinamikusan változó környezetben és előre nem látható helyzetekben, a közvetlen és részletes parancs hiányában a közös tudatosság és gondolkodásmód lehetővé teszi az alárendeltek számára, hogy – az előjárói szándék általános keretein belül – önálló döntésüknek megfelelően hajtsák végre a feladatot: a doktrínát keretrendszerként használják a kezdeményezés megtartásának és az ellenség gyenge pontjainak kiaknázására vonatkozó döntés meghozatalához. Ahogyan azt is világosan kell látniuk, hogy a parancsnok azért tud eltérni az adott szabályzótól, mert tökéletesen ismeri azt és nem azért, mert nem rendelkezik kellő szakmai kompetenciával. A vezető felhatalmazza az alárendelteket arra, hogy – a megfelelő felkészítést és képzést követően – a szervezeteik számára a legjobb döntéseket hozzák, de kulcsfontosságú, hogy megértsék az adott küldetés teljesítésének doktrinális megközelítését is. (Blanton, 2014.)

Tapasztalataim szerint, egy-egy szervezeti egység feladatainak végrehajtási hatékonysága jelentős mértékben függ a vezető személyétől, személyiségétől, vezetői kompetenciáitól és emberi tulajdonságaitól, ily módon vezetési stílusától, szemléletétől. Egy parancsorientált vezetésszemlélet által uralt környezetben szocializálódott vezetőnek, ha nem rendelkezik a másfajta vezetésszemlélet iránti belső igénnyel, nehezebb egy teljességgel eltérő szemlélettel azonosulnia és azt hitelesen reprezentálnia. Azonban a megváltozott körülmények, a hibrid hadviselés, a nagy mozgékonyaságú kötelékek gyorsan változó környezetben történő alkalmazása, a valós idejű információk megléte, de akár a személyi állomány tagjainak demográfiai specifikumai arra kell, hogy ösztönözzék a vezetőket minden vezetési szinten, hogy nézzenek szembe ezzel a kihívással.

A sikerhez elengedhetetlen a kölcsönös bizalom és tisztelet: az előjáró ismeri az alárendeltek képességeit, felkészültségét, szakmai és emberi jellemzőit, erősségeit és korlátait, energiatartalékait, az alárendeltek pedig képesek az előjáró fejével gondolkodni és azonosulni annak szándékával a közös cél elérése érdekében. „A parancsnok őszintesége a belé vetett bizalom záloga, a parancsnok iránti bizalom pedig a csapat erkölcsi értékének egyik legfontosabb tartóoszlopa”. (Damó, 1999) A vezető „nem szükséges, hogy kitűnő emberismerő legyen, az emberi jellemet hajszálnyi élességgel boncolni tudja, de követelmény, hogy alárendeltjeinek jellemét, gondolkodásmódját, erkölcsét, jó és rossz tulajdonságát pontosan ismerje.”

(Clausewitz, 1999.) Ezen túlmenően – a hatékony működés és a feladatok sikeres végrehajtása érdekében – a parancsnoknak tisztában kell lennie az általa vezetett szervezet fizikai és morális állapotával, valamint az általa megszabott feladat, illetve kiadott parancs teljesítésének menetével.

Az alárendeltek számára a vezető személye egyfajta követendő példát, példaképet kell, hogy jelentsen: azt kell tapasztalniuk, hogy parancsnokuk mindig rögtön tudja, mit kell tenni és ennek megfelelően azonnal intézkedik is. Minden körülmények között érezniük kell a vezető jelenlétét akár személyes formában, akár az adott körülménynek megfelelően meghozott intézkedéseken keresztül megnyilvánulva: megítélésem szerint ez a bizalom és tekintély egyik sarkalatos feltétele. A vezetők és beosztottak közötti bizalom kialakítása szinte a legösszetettebb és leghosszabb folyamat: a bizalmat a vezetők az idő múlásával érhetik el, a tiszteletet kivívó következetes viselkedéssel. A vezetés emberi volta döntő szerepet kell, hogy kapjon e vezetésszemlélet kapcsán: a parancsnok partnernek tekinti az alárendelteket, szakmai felkészültségük és képességeik felhasználásával bevonja őket a döntéshozatalba, ily módon is erősítve saját döntésének megalapozottságát, a küldetés és feladat-végrehajtás sikerének valószínűségét. Az információáramlásnak, mint a kommunikáció részének, illetve mint a parancsnoki szándék világos és egyértelmű kifejezésének, a feladat közös értelmezésének eszközeként többirányúnak kell lennie: a feladat végrehajtásában közreműködő, egymással együttműködésben és folyamatos kölcsönhatásban tevékenykedő valamennyi szervezeti elemnek rendelkeznie kell a kitűzött célok teljesítéséhez szükséges alapinformációkkal.

A küldetésorientált szemlélettel bíró vezető tiszteletben tartja az alárendeltek emberi jogait, nem alázza meg őket, személyes példamutatással ösztönöz, értéket képvisel és közvetít. Megítélésem szerint a hitelesség kulcsfontossággal bír a vezető minden megnyilvánulásában, beleértve a megjelenést és viselkedést, a külső és belső kommunikációt, a döntéshozatali folyamatokat, a beosztottakhoz való viszonyrendszert. Ugyanakkor az emberi tényező azon aspektusát is figyelembe kell venni, hogy a vezető is ember: bár nyilvánvalóan övé a felelősség, azonban bizonyos helyzetekben az önkritika gyakorlása nem ássa alá a tekintélyét, hanem a hitelességét még növelheti is. A küldetésorientált vezetés a parancsnoktól tudatosságot és mély önismeretet igényel: tisztában kell lennie erősségeivel és gyengeségeivel, mindazonáltal rendelkeznie kell a belátás képességével. Fontosnak tartom a közösen elért siker közös megélését, valamint a vezetőtől a folya-

matos visszajelzést az alárendeltek felé mind a pozitív megerősítés, mind pedig a kritika tekintetében. A hiba lehetőségét azonban nem szabad túldimenzionálni: a hibák és a konfliktusok a szervezeti tanulás és felkészítés részét kell, hogy képezzék, s mint ilyenek, a fejlődés lehetőségét kell, hogy szolgálják. A vezető felelőssége, hogy egy, a tapasztalatokra épülő, az új ismeretek és módszerek folyamatos adaptálására képes szervezetet hozzon létre, illetve működtessen. (Szabóné Szabó, 2021/3.) Noha a vezető a felelős az általa meghozott döntésért és annak minden következményéért, semmiképpen sem szabad, hogy megbénítsa a rendelkezésére álló információ alapján történő döntés iránti félelem: a kudarc fontos része a tanulási folyamatnak mind az egyén, mind pedig a szervezet egésze tekintetében.

A korunkra jellemző saját, illetve a szemben álló fél részéről – harcászati vezetési szinten is – kialakított hálózati környezet megnöveli a parancsnokok felelősségét: mind a döntéshozatali eljárásban, mind pedig a műveletvezetésben kiemelkedő szerepet játszik a decentralizáció. Ez a tény az eddig megszokottól eltérő, mind a parancsnoki, mind pedig a törzsek személyi állományára vonatkozó felkészítést feltételez és követel meg. A műveleti környezet egyre összetettebbé válik, a kialakuló harcászati helyzetek jelentősége intenzíven növekszik, egyre nagyobb hatást gyakorolva a siker kivívására. Ebből következik, hogy az elérni kívánt eredmény nagymértékben a kisalegység-parancsnokok reagálásán, megfelelő időben meghozott helyes döntésein múlik. (Krulak, 1999.) Mindez olyan kompetenciákat tesz szükségessé mind a parancsnok, mind pedig az alárendeltek szempontjából, melyek segítségével – a döntéshozatali eljáráson túlmenően – képesek más eszközökkel is átláthatóvá tenni a komplex környezetet, fel tudják mérni a harcászati helyzetek hatását a magasabb szinten megfogalmazott célok elérése érdekében.

A parancsnok és az alárendeltek között fennálló bizalom kapcsán – a fentiekből adódóan – felmerül egyfajta kettősség: a vezető nem csak abban bízik, hogy a munkatársa betartja az írott vagy íratlan szabályokat, hanem abban is, hogy tudja, mikor szegi meg azokat a körülmények változása és az azokra történő azonnali reagálás érdekében. Ez nem csak a vezető és alárendeltek közötti viszonyrendszer sajátosságaiból vagy egymás ismeretének kizárólagosságából ered: abból a felismerésből és hosszú távú befektetésből is fakad, mely szerint a szervezet folyamatos szakmai felkészítést és önfejlesztési lehetőséget nyújt az egyének részére. Ez a fejlődési folyamat viszont alkalmassá teszi az alárendelteket arra, hogy – megfelelő önbizalommal és tapasztalattal rendelkezve – képesek legyenek

a vezetői szándék keretein belül önálló döntéseket hozni, a hatékonyság és a szervezet érdekében akár szabályt is szegve.

6. A KÜLDETÉS-ORIENTÁLT VEZETÉS KORLÁTAI

Noha a küldetésorientált vezetésszemlélet kiváló eszköz mind a szervezeti hatékonyság, mind pedig az egyéni aspektus tekintetében, nem csak lehetőséget jelent, de korlátai is vannak.

Lippai Péter – a második világháború tapasztalatai kapcsán megfogalmazott – megállapítása szerint a küldetésorientált vezetés sikerének korlátait a működési feltételek megszűnése jelenti:

- a) „diktatórikus politikai hatalom, amely gátja az önállóan gondolkodni, dönteni és cselekedni is képes és tudó alárendelt parancsnoki kar kialakulásának és fennmaradásának, valamint a nyílt és őszinte emberi viszonyoknak;
- b) túlméretezett feladatok, amelyek alaposan megtépázzák az önállósághoz szükséges önbizalmat és megbontják az előjáró és az alárendelt között fennálló, egymás tiszteletén és tényleges teljesítményen alapuló kölcsönös bizalmat az által, hogy megkérdőjelezzik a parancsnoki szándék helyességét;
- c) képzett állomány hiánya, amely háborúban leginkább a nagy emberveszteségekkel magyarázható, miközben nem lehet biztosítani a kiválóan felkészült parancsnoki állomány utánpótlását sem; (békében hasonló jelenséget okozhat a képzett állomány gyors kiáramlása);
- d) átlagosnál magasabb koordinációs igény, amely révén bizonyos harcmezőségeken, vagy azok egyes szakaszaiban nincs lehetőség semmiféle önálló manőverre és döntési szabadságfokra, mert az eredményes végrehajtás megköveteli a szoros szinkronizációt.” (Lippai, A küldetésorientált katonai vezetésszemlélet lehetőségei és korlátai egy hadtörténelmi példán keresztül bemutatva (doktori értekezés), 2009.)

A túlzott vezetői kontroll és bürokrácia csökkenti az alárendeltek kezdeményezőkészségét, kreatív gondolkodását, az önálló döntések meghozatalát. A mikromenedzselés nem hatékony vezetői magatartás: a túlzásba vitt ellenőrzési mechanizmusok gátat szabnak a kölcsönös

bizalmat feltételező emberi viszonyok kialakulásának és a motiváció elvesztéséhez vezetnek. Ez hosszú távon a szervezethez való kötődés és lojalitás gyengülését is jelenti. A túlzott bürokráciának köszönhetően nő a környezet dinamikus változásaira adott válaszok reakcióideje, mindez pedig a hatékonyság csökkenését eredményezi. Egy adott szervezeti egységre nehezedő túlzott terhelés, irreális elvárás is egyfajta korlátként jelentkezhet: motiválatlansághoz vezethet, egyben csökkenti az önálló kezdeményezéshez elengedhetetlen önbizalmat. Ezen túlmenően elkerülhetetlenül romlik a kölcsönös bizalmon és a valós teljesítményen nyugvó kapcsolat a parancsnok és az alárendelt állomány között, ez pedig megkérdőjelezheti a parancsnoki szándék helyességét. Ugyanakkor ennek ellenkezője, a túlzottan alacsony szintű elvárás sem kedvez a hatékonyságnak: a kihasználatlan képességek, az innovációt és kreativitást nem ösztönző vezetői magatartás teljesítménycsökkenéshez, motiválatlansághoz és a fejlődés iránti igény elutasításához vezethet.

A küldetésorientált vezetés egyik fontos alapfeltétele a jól felkészült, kiváló szakmaisággal rendelkező vezetői, illetve beosztotti állomány. Az esetlegesen elvesztett, minőségi szakmai ismeretekkel bíró állomány hiátust okoz a gyors döntési mechanizmus, illetve a feladat sikeres végrehajtása során. Amennyiben az egyes vezetési szinteken nem kap kellő hangsúlyt az emberi tényező – beleértve a parancsnoki gondoskodás minden aspektusát, az egyéni motiváció fokozását, a kezdeményezőkészség és kreativitás ösztönzését – ez a vezetői szemlélet nem funkcionálhat hatékonyan. A modern technikai eszközök és új technológiák nagymértékben felgyorsítják a döntési mechanizmust, ugyanakkor a humán tényezőről és specifikumairól nem szabad elfeledkezni. E vezetésszemlélet működését veszélyeztető korlátok közé sorolható a parancsnok túlzott és feszültségeket generáló magabiztossága is, valamint a nem objektív alapokon nyugvó, a kölcsönös bizalomra negatívan ható teljesítményértékelés is.

A paradigmaváltás hosszú, generációkon átívelő folyamat. Minden valószínűség szerint több generációra van ahhoz szükség, hogy ez a fajta szemlélet és vezetési stílus beívódjon a szervezet tagjainak gondolkodásába. Az ún. vegyes metódus, amikor a vezetési szinteknek nem mindegyikén érvényesül ez a szemlélet, gátolja a hatékonyságot, visszaveti a dinamikus fejlődést, elbizonytalanítja a személyi állományt és csökkenti a csapatkohéziót.

7. Kutatási téma, kérdések és hipotézisek

Kutatási területem a katonai vezetői kompetenciák a küldetésorientált vezetésszemlélet tükrében. A kutatási témámmal kapcsolatos szakirodalom folyamatos feldolgozása, illetve saját tapasztalataim figyelembevételével úgy vélem, hogy a küldetésorientált vezetés sikerének sarkalatos pontja a parancsnok személye: vezetői kompetenciái, szakmai ismeretei és felkészültsége. A szakmai ismeretek elméleti és gyakorlati síkon való alkalmazásán túlmenően fontosnak ítélem a műveletek teljes spektrumában való nyitott és innovatív gondolkodásmódot, a sablonok és sztereotípiák kerülésének, valamint – a hatékonyság növelése érdekében – a lehetőségek kihasználásának képességét és szándékát. Elengedhetetlenül fontos a vezető változó környezethez és helyzetekhez történő gyors, rugalmas alkalmazkodása, a változások lekövetése mind a saját, egyéni szintjén, mind pedig a szervezeti szinten való alkalmazkodást elősegítve és megteremtve. Fontos, hogy a vezető gyorsan megértse a műveleti helyzet összefüggéseit és az azokat befolyásoló tényezőket: kezdeményezőkézségének köszönhetően úgy tevékenykedik, hogy folyamatos ráhatása van az eseményekre, állandóan alkalmazkodva a körülmények változásához és az ellenség tevékenységéhez. Mindemellett szükséges, hogy a vezető képes legyen csapatot építeni és csapatkohéziót teremteni, folyamatosan ösztönözni és motiválni az alárendeltjeit.

A küldetésorientált vezetésszemlélet szempontjából a Magyar Honvédség szervezeti fejlődésének és valódi paradigmaváltásának egyik záloga az alkalmazkodás képessége és a kihívásokra adott adekvát válaszok megteremtése lehet: a feladatok megváltozott jellege, az új eszközök és metódusok a már berögzült szemlélet megváltoztatását követelik meg minden vezetési szinten. Mindez folyamatos minőségi oktatást, képzést és tudásanyagot feltételez, ugyanakkor új hagyományokat teremtéséhez is vezet ily módon is formálva a szervezeti kultúrát. Ez a változás azonban hosszú és összetett folyamat, melyben kiemelt szerep és felelősség hárul minden vezetési szinten a parancsnok személyére: a vezető az, aki saját értékrendjével, személyes példájával, viselkedésével, gondolkodásmódjával és kommunikációjával befolyásolja az alárendelt személyi állományt mind szakmai, mind pedig morális értelemben.

Noha még doktoranduszi kutatási tevékenységem elején tartok, fontosnak ítélem a kutatási problémák és az azokkal kapcsolatos hipotézisek pontos meghatározását, rögzítését. A hadviselés változása, a multi-domain

hadviselés térhódítása, az információs technológia rohamos fejlődése, a mindenre kiterjedő digitalizáció kapcsán fokozott igény jelentkezik a vezetési szemlélet és harcvezetési mód korszerűsítésére. Kérdésként merül fel: az új technológiák, technikák és innovatív módszerek, hadviselést érintő folyamatos változását figyelembe véve, a szervezeti kultúra és a vezetési szemlélet változásának egyedüli alternatívája lehet-e a küldetésorientált vezetési szemlélet? Képes-e más vezetési modell támogatni a hatékonyságot mind hazai, mind műveleti környezetben? Milyen korlátokkal és milyen feltételrendszer meglétével kell számolni a küldetésorientált vezetési szemlélet tekintetében?

Feltételezésem szerint a megújuló Magyar Honvédség hatékonyságának egyik legfontosabb eszköze a küldetésorientált, decentralizált vezetési szemlélet alappillérein nyugvó átalakítás lehet, Magyarország NATO-tagságból fakadó szövetségi, a multinacionális együttműködésen alapuló feladatainak teljesítése szempontjából is,

Az új kihívások és a megváltozott biztonsági környezet miatt folyamatosan változnak a katonai vezetőkkel szemben támasztott elvárások: az új feltételekhez és követelményekhez alkalmazkodni képes vezetőkre van szükség, akik hatékony felkészítéséhez meg kell határozni a szükséges kompetenciákat. Kérdésként merül fel: a hatékony működés érdekében milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie a vezetőknek az egyes vezetői szinteken? Minden vezetői szinten ugyanazok a kompetenciák szükségesek vagy ezek – vezetési szintenként – eltérnek egymástól?

Hipotézisem szerint a vezetői szemlélet paradigmaváltásához szükséges a felkészítés és kiképzés területét érintő egységes doktrínarendszer áttekintése, egységes terminológiára épülő fejlesztése, majd következetes alkalmazása, az értékalapú, önálló gondolkodást és a kezdeményezőkészséget, kognitív fejlesztésre fókuszáló, valós tapasztalatokra épülő minőségi oktatás, nevelés, szakmai felkészítés és kiképzés realizálása.

A küldetésorientált vezetési szemlélet hatékony megvalósulásának egyik alapfeltétele a vezetők valós alapú, a lehető legobjektívebb, az általános és vezetői kompetenciák megléte alapján történő kiválasztása. Kérdésként merül fel: a parancsnokok hiányzó/nem megfelelő kompetenciái hogyan, milyen intenzitással és mélységben, milyen következményekkel befolyásolják a szervezet működését, a feladatok hatékony végrehajtását?

Feltételezem, hogy a hatékony katonai vezetői kompetenciák tekintetében figyelembe kell venni a klasszikus kompetenciákat, azonban az újonnan

jelentkező, a folyamatosan változó környezeti hatásokra és kihívásokra reflektáló új kompetenciák megfogalmazása, kialakítása is szükséges. Feltételezésem szerint az egyes vezetési szinteken eltérő kompetenciákra van szükség, azonban számos meghatározó, közös alapkompétencia meglétét feltételezem.

Az is kérdés, ezek a szükséges kompetenciák a napi tevékenység során pótolhatók, fejleszthetők-e, illetve milyen irányú szervezeti kultúraváltást igényel a működési biztonság megőrzése mellett egy hierarchikus „bürokratikus” rendszerben a klasszikusnak mondható „megfelelő embert a megfelelő helyre” elv érvényesítése.

Feltételezem, hogy a vezetői reziliencia egyfajta kölcsönhatásban van a szervezeti ellenálló képességgel: a hatékonyan felkészített vezető személye növeli a katonai szervezetek működési hatékonyságát, pozitív hatással van a szervezeti kultúra változására.

A gyorsan változó környezeti hatásokra egy civil, profit-orientált vállalat különösen érzékenyen, gyorsan és rugalmasan kell, hogy reagáljon a vezetési modellek tekintetében is. Kérdésként merül fel: párhuzamba állíthatóak és milyen mértékben hasznosíthatóak a Magyar Honvédség számára az ott tapasztalt minták és vezetői kompetenciák az egyes vezetési szinteken?

Feltételezésem szerint a profit-orientált vállalat vezetői kompetenciái összevethetők a katonai vezetői kompetenciákkal, megfelelő adaptációval hasznosíthatóak lehetnek a Magyar Honvédség egyes vezetési szintjein is, figyelembe véve a szervezeti specifikációkat.

A várható kutatási eredményeim hasznosíthatóak lesznek azon katonai vezető kompetenciák feltárásában, melyek segítik a vezető állományt a konfliktusok sikeres megvívásában műveleti környezetben, illetve támogatják a hatékony vezetést és feladat-végrehajtást békeidőben. A kutatásom eredményei hozzájárulhatnak a már meglévő interoperabilitás-képesség javításához, ami kiemelten fontos a szövetséges partnereinkkel történő együttműködés során, valamint javaslatként merülhetnek fel a különböző vezetési szinteken releváns vezetői kompetenciák fejlesztési irányaira és lehetőségeire a jövő konfliktusaira történő felkészülés érdekében.

8. BEFEJEZÉS

A biztonság komplex, átfogó értelmezése kapcsán megnövekedett kockázatokra és kihívásokra adandó válaszok tekintetében kulcsszerepet játszik az alkalmazkodás, az adaptáció képessége, a változó helyzetekre történő azonnali reagálás, mely önállóságot, kreativitást, proaktivitást, rugalmasságot, kezdeményezést és az új módszerekre, megoldásokra nyitott, decentralizált döntési folyamaton nyugvó szemléletet feltételez minden vezetői szinten.

Természetesen, ahogyan a teljes szervezeti kultúra változása, úgy a vezetési szemlélet átalakulása sem történhet meg azonnal: a változás tudatos, az alapoktól építkező szervezeti tanulási folyamatot feltételez, mely komplex folyamat alappillérei az értékalapú és az egészséges önbizalom elmélyítését, az önálló gondolkodást és a kezdeményezőkézséget támogató nevelés, minőségi oktatás és képzés, szakmai felkészítés, a vezetői kompetenciák folyamatos fejlesztése, a vezető-kiválasztás objektív, valós teljesítményen és értékelésen alapuló megvalósítása.

Meglátásom szerint a küldetésorientált vezetés túlmutat az adott feladat sikeres végrehajtásán: egy olyan eszközt és ez által olyan lehetőséget ad a parancsnok kezébe, mely a hatékonyságon túl képes a közös értékek és közös küldetés iránt mélyen elkötelezett, koherens, az együttműködést és közös elveket, a szervezeti identitást elsődlegesnek tekintő közösséget építeni.

9. Szakirodalmi források a 14. fejezethez

A Multinational Capability Development Campaign project: Future Leadership. (2020). Forrás: <https://www.gov.uk/government/publications/future-leadership-2020> (Letöltve: 2021. 12. 16.)

Allied Joint Doctrine for The Conduct of Operations. (2019) Forrás: <https://pdf4pro.com/view/nato-standard-ajp-3-allied-joint-doctrine-for-the-5bbccd.html> (Letöltve: 2021. 12. 16.)

Australian Army Land Warfare Doctrine, LWD 0-0. (2003). https://131acu.files.wordpress.com/2016/11/lwd_0-0_command_leadership_and_management1.pdf (Letöltve: 2021. 12. 30.)

Bárány, Z., & Lippai, P. (2009/4.). A küldetésorientált vezetés lehetőségei és korlátai (1.). Honvédségi Szemle, 18.

Blanton, D. E. (2014). Forrás: *Fostering a Culture of Mission Command*: https://www.benning.army.mil/armor/earmor/content/issues/2014/MAR_JUN/Blanton.html (Letöltve: 2022. 01. 18.)

Boldizsár, G. (2014). A 21. század komplex műveleti környezete és hatása a katonai képességekre. In Z. Krajnc (Szerk.), *A katonai vezetői-parancsnoki (harcászati vezetői) kompetenciák fejlesztésének lehetséges stratégiája*. Nemzeti Közszerződési Egyetem. Budapest, pp. 33-34.

Clausewitz, C. (1999). *A háborúról*. Göttinger, Veszprém.

Clinton, A. J. (2013.. 03-04.). *The Evolution of Mission Command in U.S. Army Doctrine, 1905 to the Present*: <https://usacac.army.mil/sites/default/files/documents/mccoe/TheEvolutionOfMissionCommandInArmyDoctrine.pdf> (Letöltve: 2022. 01. 08.)

Damó, E. (1999). *Erkölcsei tényező a haza védelmében* (kézirat).

Farkas, I. (2010): *Veszprém: Magyar Honvédség vezetésfelfogása változásainak lehetséges irányai és beépülése a kiképzés rendszerébe* http://www.repulestudomany.hu/kulonszamok/2010_cikkek/Farkas_Imre.pdf (Letöltve: 2021.12. 16.)

Finney, N. K., - Klug, J. P. (szerk.). (2016): *Mission Command in the 21st Century – Empowering to Win in a Complex World*: <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/Primer-on-Urban-Operation/Documents/mission-command-in-the-21st-century.pdf> (Letöltve: 2022. 01. 04.)

Guthrie, T. (2012): *Mission Command: Do We Have The Stomach for What is Really Required?*: https://www.ausa.org/sites/default/files/FC_Guthrie_0612.pdf (Letöltve: 2022. 01. 20.)

JDP-5 Command and Control. (2012): <https://www.defensie.nl/binaries/defensie/documenten/publicaties/2012/03/16/joint-doctrine-publication-5-command-and-control-en/Joint+Doctrine+Publication+5+Command+and+Control+EN-1.pdf> (Letöltve: 2022.01. 20.)

Jobbágy, Z., – Czeglédi, M. (2016): *Mission Command, Auftragstaktik és a szövetségi összhaderőnemi műveletek*. Seregszemle , 2. 86.

Krulak, C. C. (1999): *Forrás: The Strategic Corporal: Leadership in The Three Block War*: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a399413.pdf>. (Letöltve: 2021. 12. 16.)

Lippai, P. (2009): A küldetésorientált katonai vezetésszemlélet lehetőségei és korlátai egy hadtörténelmi példán keresztül bemutatva (doktori értekezés).

Lippai, P. (2009). A küldetésorientált vezetés lehetőségei és korlátai. Seregszemle , 30-44. Mission Command. Command and Control of Army Forces. (2019). https://fas.org/irp/doddir/army/adp6_0.pdf (Letöltve: dátuma: 2021. december 20.

Netherlands Defence Doctrine. (2019): Forrás<https://english.defensie.nl/downloads/publications/2019/06/27/netherlands-defence-doctrine> (Letöltve: 2021. 12.16.)

Porkoláb, I. (2019): Küldetés alapú vezetés a digitális transzformáció korában. In B. Lóderer, & R. Stohl (szerk.), Fegyver nélküli műveletek és háttértényezők (old.: 145). Budapest: Honvéd Tudományos Kutatóhely.

Szabóné Szabó, A. (2021): Küldetésorientált vezetés: a szemléletváltás mint a hatékonyság záloga. Honvédségi Szemle, 3, 67-79. DOI: 10.35926/HSZ.2021.3.6

Takács, A. (2016). A parancsnoki szerepkör és a csapatépítés felelőssége, kihívások a (poszt)modern haderőben. Hadtudomány , 86, különszám.

15. FEJEZET: FELADATMENEDZSMENT ESZKÖZÖK TANÁCSADÓKNAK

TARJÁNI ARIELLA JANKA

PhD hallgató
Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
tarjani.janka@gtk.bme.hu

KALLÓ NOÉMI

egyetemi docens
Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
kallo.noemi@gtk.bme.hu

Absztrakt

A feladatmenedzsment kulcsfontosságú készség minden szellemi munka, így a tanácsadás területén is. A tanácsadók azonban kevés segítséget kapnak akadémiai kutatásoktól feladatmenedzsment folyamatuk és eszközeik tökéletesítéséhez. A szakmabeliek jellemzően a széles körben elérhető best-seller irodalmat használják, amelyek tanácsaikat ritkán támasztják alá tudományos eredményekkel. Ez a tanulmány egy szisztematikus irodalomkutatás eredménye, amely a feladatmenedzsment területén végzett vizsgálatokat és elemzéseket foglalja össze – a tanácsadásra fókuszálva. Bemutatunk számos gyakran használt feladatkezelő eszközön – például feladatlistákon, naptárakon, e-maileken, workflow menedzsment szoftvereken és webes alkalmazásokon – folytatott akadémiai kutatást, valamint az eszközöktől független népszerű gyakorlatokról készült vizsgálatokat is. Ezeken kívül kitérünk az általános feladatmenedzsment folyamat kutatására is, ezzel átfogó képet adva a feladatmenedzsment eszközöket övező kutatásokról.

Kulcsszavak: Feladatmenedzsment, tanácsadás

1. Bevezetés

Napjainkban már nem csak a vállalatok külső környezete turbulens, de gyakran belső környezete is azzá kezd válni, ami mind a belső folyamatok, mind az egyéni feladatok mennyiségének, sokszínűségének jelentős növekedésével jár. Ennek hatására a feladatmenedzsment kulcsfontosságú tevékenységgé vált. Nincs ez másként a tanácsadói munka során sem, annak számos területén előtérbe kerülhetnek a feladatok menedzselésének kérdései és eszközei. Jól szemlélteti ennek szükségességét az, hogy Poór József menedzsment-tanácsadási kézikönyvének menedzsment-tanácsadási kézikönyvének csoportosításában több kategória is kapcsolatba hozható a feladatmenedzsment témakörével. A projektmenedzsment tanácsadások során gyakran előfordul, hogy a projektek tervezéséhez és nyomon követéséhez a projekteket önálló feladatokra bontjuk le, ezekhez feladatlistákat, checklistákat készítünk, vagy szoftveres megoldásokat ajánlunk, ahol Gantt-diagramok, kanban táblák segítik a tevékenységek nyomon követését. Ezek az eszközök az általános feladatmenedzsment folyamatoknak is részei lehetnek, csak míg az előbbi esetben a projekt keretbe foglalja őket, addig például a *termelési és üzleti folyamatok fejlesztéséhez kapcsolódó tanácsadás* során a feladatokat gyakran ismétlődő folyamatok foglalják keretbe. Ezeknek a menedzseléséhez ismernünk kell a workflow menedzsment rendszereket, ahova előre felprogramozhatjuk ezeket a folyamatokat, illetve feladatokat. Ugyanakkor az *informatikai tanácsadás* során a szoftveres megoldások kerülnek előtérbe, továbbá gyakran a kommunikációs kérdések is, ezzel az e-mail kliensek használata válik meghatározóvá, ahol egyre több integrációra láthatunk példát feladatmenedzsment eszközökkel, például az e-mailek közvetlenül feladatokká alakításával. A *tudásmenedzsment* területén a feladatokhoz kapcsolódó dokumentumok, gyakorlatok, és a tudás előhívásának kérdései merülhetnek fel. A *vezetésfejlesztésben* gyakran előtérbe kerül az egyéni hatékonyság fejlesztése. Ebben az elfoglalt vezetőknek segítségükre lehetnek a papír alapú vagy elektronikus feladatlisták, illetve egyéb speciális eszközök, például meetingek támogatására vagy intelligens rendszerek a napirend kialakítására, vagy speciális emlékeztető megoldásokként. Ezeket az eszközöket és gyakorlatokat csak akkor tudja a tanácsadó ügyfelének a kezébe adni, ha ismeri őket. Ezért tartjuk rendkívül hasznosnak a feladatmenedzsment eszközök összefoglaló áttekintését, mert számos tanácsadói területen felhasználhatók és az IT megoldások fejlődésével egyre speciálisabb megoldásaikkal találkozhatunk.

A tanulmány további részeiben bemutatjuk az irodalomkutatás módszertanát, kiemeljük a tanácsadás szempontjából fontos kérdéseket, a papír alapú és digitális eszközök közötti különbséget, az e-mailhasználattal kapcsolatos kérdéseket, az egyéni hatékonyság növelésének kutatásokkal igazolt módszereit és eszközeit, illetve az eszközválasztást segítő módszereket. A tanulmány végén kitérünk a kutatás folytatásának lehetséges irányaira is.

2. Irodalomkutatás

A feladatmenedzsment témaköréhez kapcsolódó kutatások számos akadémiai területen szétszórva találhatók meg. Ahhoz, hogy módszeresen összefogjuk ezeket a publikációkat a szisztematikus irodalomkutatást Williams Jr *et al.*, (2021) négy alapelve alapján végeztük, melyek a következők:

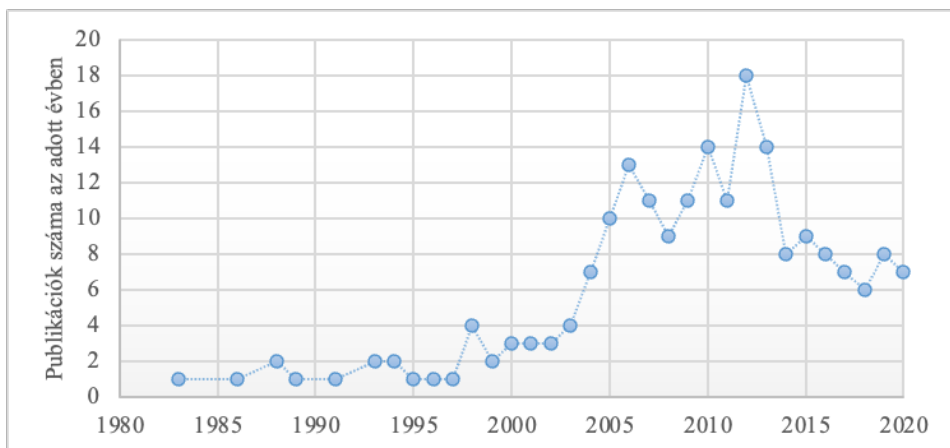
- Egyértelmű fókusz,
- Részletes tervezés,
- Beválogatási kritériumok,
- A tudás alapjának megteremtése.

Az irodalomkutatás témahatára az emberi feladatkezelés területe egy strukturálatlan munkakörnyezetben, ahol elegendő idő és erőforrás áll rendelkezésre a döntések meghozatalára. A kutatási kérdéseink: Milyen fizikai és szoftveres eszközök támogatják a feladatkezelést? Mit tudunk az általános feladatmenedzsment folyamatról? Milyen kutatási kérdéseket tekintenek megválaszolatlanak a szerzők?

A tervünk szerint először összegyűjtöttük az angol nyelvű publikációkat a Web of Science, Scopus és a Google Scholar adatbázisokból. Ezek közül eltávolítottuk a duplikációkat, és a cím, illetve az absztrakt alapján ellenőriztük, hogy valóban emberi feladatkezeléssel foglalkoznak és nem speciális helyzetekben készültek a tanulmányok, például egy pilótafülkében, egy kórházi sürgősségi osztályon, vagy kisgyermekek körében. A szűrés eredménye 276 publikáció volt, ezeknek a teljes szövegét áttekintve a szűrési kritériumok szerint végül 204 publikáció maradt a végleges listában. A kritériumok között tehát elsősorban tartalmi kritériumok szerepeltek. A kiválasztáshoz nem definiáltunk minimális oldalszámot, illetve a hivatkozások elvárt számát sem. Ezzel a válogatás torzítatlanságát és teljességét kívántuk garantálni. A válogatott 204

publikáció az 1. ábrán látható módon oszlik el az utóbbi évek között. Látható, hogy 2004 körül jelentősen megnőtt az ebben a témában készült publikáció száma, 2014 óta pedig egy közepes szinten állandósulni látszik.

1. ábra: A feladatmenedzsment témájú cikkek száma éves bontásban



Forrás: Szerzők saját szerkesztése

Ennek az irodalomkutatásnak az eredményét a tanácsadás területére fókuszáljuk. Jelen közlemény célja a feltárt publikációknak a tanácsadás területén való hasznosítása, ezért abban nem szerepel mind a 204 publikáció eredménye, csak kiválasztott 58 kapcsolódó forrás.

3. Papír alapú vagy digitális eszközök

Számos különféle eszköz segíti az embereket feladataik kezelésében. Öntapadó jegyzetek, papír alapú és elektronikus teendőlisták, naptárak, emlékeztető alkalmazások, e-mailek, indexkártyák, jegyzetek, mappák, a nyitott ablakok a számítógépen vagy éppen a kezünkre írt jegyzetek mind megnövelik a felhasználójuk memóriáját, hogy ne kelljen megőrizni az információt a fejükben, és támogatják a feladatkezelést prioritizálási, kategorizáló és ütemező funkciókkal. Haraty *et al.*, (2016) kiemelik, hogy jelenleg nincs egyértelmű piacvezető alkalmazás a feladatmenedzsment tevékenységekhez, ezért sok egyedi jellemző szerepet játszik az egyének feladatkezelési folyamatában. Az egyik ilyen fontos egyedi különbséget a papír alapú, illetve a digitális eszközök előnyben részesítésén látjuk.

Sokan manuálisan, papír alapú listákon rendezik a feladataikat. A tollat és a papírt széles körben a feladatkezelés legjobb eszközének tartják (Haraty *et*

al., 2016). Egy kutatásban az alanyok 90%-a papíron vezetett bevásárlólistát és feladatlistát (Ludford *et al.*, 2006). Vannak, akik színekkel, címkékkel, rajzokkal és egyedi elrendezéssel színesítik listáikat. Erős érv a papír alapú eszközök mellett, hogy a mai digitális feladatkezelő eszközök nem tudnak egyszerűen, intuitív módon kielégíteni bizonyos felhasználói igényeket (Bondarenko & Janssen, 2005), például nem lehet úgy rendezgetni őket, mint papírokat az asztalon, csoportosítani őket. Esposito *et al.*, (2020) egy új listaalapú feladatkezelő alkalmazást vezettek be egy intenzív osztály működésébe. A kutatóknak nem sikerült bizonyítaniuk, hogy az okostelefonok digitális listái jobbak, mint az addig használt papíralapúak. A papírlistákat azonban könnyű elveszíteni, és korlátozott méretűek, ami könnyen túlsúlyfolságot eredményezhet, ha túl sok információt akarnak felírni a papírra.

A digitális listákat az emberek mindig magukkal viszik az okostelefonjukon, ezért úgy tűnhet, megoldják a papíralapú listák elvesztését és korlátlan helyet biztosítanak a feladatok rögzítésére. A digitális feladatlistákat jegyzettömbökben, dokumentumokban is tárolhatjuk, mint a Microsoft Word vagy a Google Docs, és feladatlista-kezelő alkalmazásokban is, mint például a Remember The Milk, a Todoist, a Google Tasks és a Microsoft To Do.

Ugyanakkor a digitális feladatlistáknak is számos kihívást kell leküzdeniük. Az elektronikus feladatkezelés egyik korai tanulmányában (Bellotti *et al.*, 2004) a kutatók megállapították, hogy az embereknek átlagosan 70 elektronikus teendőjük van. Az elektronikus lista könnyen kezelhetetlen méretűvé nőhet, és a fontos feladatok elveszhetnek a tömegben (White *et al.*, 2019). A listában tárolt feladatok nem mindig szinkronizálódnak, megfogalmazásuk nem egyértelmű, a feladat előhívása nehézkes, továbbá redundáns tervezést és szervezést igényel a működtetésük (Mundbrod & Reichert, 2017).

Mindkét eszköznek láthattuk erős és gyenge pontjait, bizonyos kihívásokkal szemben pedig mindkettő tehetetlen. Mindkét típus számára nagy kihívást jelent a feladatok rögzítése és néhány szóban való összefoglalása, és a későbbi gyors előhívása. Az írott szavakkal ellentétben az emberek azonnal képesek feldolgozni a képeket, ahogy azt a PhoToDo feladatkezelő alkalmazás (Matsuda & Nakamura, 2018) ki is kívánja használni, a fotókkal történő feladat rögzítés által.

4. E-mail stratégiák

A feladatmenedzsment sok esetben nem is dedikált eszközökön, hanem az e-mailek közé integrálva történik. Az e-mail kutatás a 90-es évek eleje óta jelentős akadémiai terület (Gwizdka, 2001), mivel nem csak kommunikációs eszköz, információkat kezelünk vele, kategorizáljuk az üzeneteket, priorizáljuk a tevékenységeket, feladatokat delegálunk vele, nyomon követjük a személyes és delegált feladatainkat, eseményeket ütemezünk vele, és emlékeztetőket állítunk be rajta (Bellotti *et al.*, 2005, 2003; Mackay, 1988; Riss, 2012; Singh *et al.*, 2013; Yiu *et al.*, 1997). Egy e-mail kutatás válaszadóinak 48%-a számolt be valamilyen feladatkezelési tevékenységéről az e-mail használata során (Kokkalis *et al.*, 2013).

Mindezen funkciók üzenetküldő kliensekben való kezelése kognitív megterhelést jelent, amelyet a szakirodalom „e-mailtúlterhelésnek” nevez (Whittaker & Sidner, 1996). A beérkezett üzenetek listája gyakran feladatkezelő eszközként, teendőlistaként működik, miközben az állapotokat és a levelezést magát nehéz nyomon követni. Maga az e-mailezés olyan feladatnak tekinthető (Czerwinski *et al.*, 2004), amely állandó váltogatásokat okoz a munkafeladatok és az e-mailek kezelése között (Siu *et al.*, 2006), ez pedig egy mindennapos küzdelmet eredményez. Más szerzők ezt előnyös helyzetnek értékelik, ahol egyensúly állítható fel a koncentrált munka és a kommunikációs tevékenységek között. De úgy tűnik, hogy az egyensúly könnyen megbomlik, mivel az emberek egyre több időt töltenek üzeneteik kezelésével. Egyes tanulmányok becslése szerint az e-mailezéssel töltött idő a munkanapok 20%-át (Bellotti *et al.*, 2005), mások szerint a munkanapok harmadát teszik ki (Riss *et al.*, 2009).

A túlterheltség érzetét az magyarázza (Bellotti *et al.*, 2002), hogy minél több szálát követnek az emberek, és minél kevesebb idő telik el egy-egy szál üzenetei között, annál túlterheltebbnek érezzük magunkat. Az emberek az e-mailtúlterhelés ellen egyéni gyakorlatokkal és stratégiákkal küzdenek. Egy e-mailhasználattal foglalkozó tanulmány (Tagg *et al.*, 2010) arról számolt be, hogy a válaszadók több mint 60%-a minden reggel ellenőrzi az e-mailjeit, több mint 80%-uk túlterheltnek érzi magát, több mint 80%-uk a beérkező levelek mappájában hagyja a feladatokat, és csak 40%-uknak van szüksége egy dedikált feladatkezelő eszközre. Egy másik kutatásban megfigyelték, hogy az emberek 48%-a úgy intézte a feladatait, hogy emlékeztető e-maileket küldött magának, és a beérkező leveleket teendőlistaként használta (Kokkalis *et al.*, 2013). Egy hasonlóan elterjedt

e-mailkezelési stratégia az „egyérintéses modell” (Whittaker & Sidner, 1996). A modell azt várja el a felhasználoktól, hogy egy e-mail elolvasása után azonnal hajtsanak végre egy műveletet vele, például helyezték bele egy mappába. A feladatot tartalmazó e-mailek a beérkezett üzenetek mappában maradnak vizuális emlékeztető céljából. Az egyérintéses megközelítés azonban nem jól méretezhető, nem bizonyul elegendőnek napi több száz e-mailes terhelés mellett (Counts, 2017; Whittaker *et al.*, 2006). Szintén gyakran használt stratégia az e-mailek tárolására szolgáló mappák generálása, de ez jelentős ráfordítást igényel, és kevés támogatást nyújt az információk visszakereséséhez. A mappahasználatról úgy tűnik, hogy egyedi viselkedés, nem tudták sem e-mail mennyiséghez, sem beosztáshoz kötni a kutatók.

Az embereket a kutatások gyakran aszerint csoportosítják, hogy milyen technikával küzdenek az e-mailtúlerhelés ellen. Whittaker és Sidner (1996) a mappahasználat szerint különböztetett meg három csoportot (no filers, frequent filers, spring cleaners), Mackay (1988) a jellemző művelet szerint (prioritizers, archivers), Gwizdka (2004) az archiválás módja szerint (cleaner, keepers), Shirren és Phillips (2011) pedig az olvasás gyakorisága szerint (vigilants and procrastinators).

Az e-mailtúlerhelés kezelésére különböző szoftveres megoldások is születtek. Ezek egy része a más alkalmazásokba történő egyszerű információtranszfert támogatja, más részük a feladatkezeléshez szükséges eszközöket az e-mail kliensbe igyekszik beépíteni (Gwizdka, 2002; Riss *et al.*, 2009). Az információtranszferhez gyakran előkészítés is szükséges, ezt az e-mailek elemzésére és az automatikus kategorizálására épülő programok segítik. A bejövő üzenetekből, a hiányzó kontextus miatt, a metaadatok kinyerése még nagy kihívást jelent, de a szemantikai jeleket felismerő programok már lehetővé teszik a félautomata e-mail-feldolgozást kötelező mezők kitöltése és kézi előkészítés nélkül is. Ennek ellenére az emberek továbbra is előnyben részesítik a kézi csoportosítást, nem használják az automatikus válaszok lehetőségeit, és az automatikus feladatlátrendezést sem (Singh *et al.*, 2013). Nem csak az információtranszfernek, a beépített feladatkezelési támogatásnak is megvannak a kihívásai. Gwizdka (2004) beszámolt róla, hogy az emberek nem használják a Microsoft Outlook feladatkezelési funkcióit, például a teendők listáját, az e-mailjelzőket, az emlékeztetőjelzőket.

5. Dedikált eszközök és módszerek

A feladatkezeléshez sokan használnak alkalmazásokat okostelefonjukon vagy webalapú szoftvereszközöket, amelyeket kifejezetten erre a célra terveztek. A leggyakoribb alkalmazásokat speciális funkcionalitásuk és proaktív viselkedésük szerint csoportosítva mutatjuk be.

6. Emlékeztetők

Az emlékeztetők sok rendszer beépített funkciói közé tartoznak. A személyi asszisztensek, például az Amazon Alexa, a Google Assistant és a Microsoft Cortana időzítőket biztosítanak a rövid időintervallumokhoz, és emlékeztetőket a jövőbeni feladatokhoz. Az emlékeztetők egyik nagy kihívása, hogy megszakításokat okoz a felhasználó tevékenységében, ami frusztrációt okozhat (White *et al.*, 2019). Léteznek helyalapú emlékeztető funkciók is, amelyek a szükséges pillanatban képesek felhívni a felhasználó figyelmét egyik aktuális feladatára, amit az adott helyen elvégezhet. Az egyik első ilyen alkalmazás a PlaceMail volt (Ludford *et al.*, 2006). Egy fejlettebb alkalmazás a földrajzi helyzet és a napi feladatok listájának folyamatos összevetésével segítette a felhasználók életét (Abdalla, 2012). Ez a megoldás már döntően pozitív visszajelzéseket kapott. Az ARENO-ban (Jolaoso & Perez-Quinones, 2015) környezeti emlékeztető jegyzetek állnak rendelkezésünkre kézzel írt papírok fotóival, amelyek segítik az aktuális feladat felidézését. Shin *et al.*, (2018) azt vizsgálták, hogy amennyiben egy emlékeztető valahogyan összekapcsolható egy feladó nevével és képével, érdemes hozzárendelni a feladatot, mert az így érkező közösségi emlékeztetők javították a vizsgálatban résztvevők önmotivációját, és több ilyen feladatot hajtottak végre, mint amik feladó nélkül érkeztek.

7. Meeting támogatás

Egyes feladatkezelő alkalmazásokat kifejezetten az értekezletek támogatására fejlesztettek ki. Az értekezletek során meghozott döntések és a hozzájuk kapcsolódó feladatok nehezen követhetőek. Valle és Koh (2005) ennek a célnak a megvalósítására egy feladatkezeléssel ellátott dokumentumkezelő rendszert javasoltak. Az eszköz megkönnyíti a meeting előtti tevékenységeket, magát az értekezletet és az azt követő monitorozást. Az eredményeket felhasználói interjúkkal igazolták. Egy másik esetben (Valle *et al.*, 2006) feladatkezelési funkciót integráltak az értekezlettámogató al-

kalmazásba, hogy az kitűzött feladatokkal és üzenetváltásokkal kövesse a meetingen meghozott döntések megvalósulását. Az EuroCoOp feladatkezelő alkalmazást szándékosan kiterjesztették az értekezletek támogatására is (Busbach–Kreifells, 2018). A bővítmény konkrét üléstámogatási igényeit három kategóriába sorolták a szerzők, ezek a megbeszélés előtti, illetve utáni tevékenységek támogatását és az értekezlet lebonyolítását támogató eszközöket jelentik. Az alkalmazás képes különféle típusú megbeszéléseket kezelni, mint például kick-off meetingeket, projektcsapat-megbeszéléseket és tréningeket.

8. Játékosítás

A napi feladatok végrehajtásának szórakoztató módja a játékosítás módszerével továbbfejlesztett feladatkezelő alkalmazások használata. Mufaqih *et al.*, (2020) munkájában a kutatók az Achiever játékosítástípus (Bartle, 1996) kielégítő feladatkezelő szoftvert fejlesztettek, ami jutalmazza a feladatok helyes és időben történő elvégzését. Többletpontok is gyűjthetők újszerű megoldásokkal vagy bonyolult feladatok elvégzésével. Egy másik tanulmány két játékosított feladatkezelő alkalmazást hasonlított össze, a Task Hammert és az Epic Wint (Kappen *et al.*, 2013). Az egyetlen jelentős különbség a kettő között, hogy a Task Hammert egyszerűbb volt kezelni, de az Epic Win használata motiválóbbnak és kielégítőbbnek bizonyult az interjúk alapján. A vizsgálat nem bizonyította, hogy a játékosított feladatkezelő szoftvereket használók produktívabbak, motiváltabbak vagy elégedettebbek, mint a hagyományos alkalmazásokat használók. Sőt a játékosított feladatmenedzsment eszközöknek kontraproduktív hatásai is lehetnek, ezt kutatók a Habitica példáján mutatták be (Diefenbach–Müssig, 2019). A Habitica a felhasználók napi feladatait szörnyekkel azonosítja, amiket le kell győzni. A vizsgálatok eredményei azt mutatták, hogy az emberek tényleges céljait könnyen eltorzíthatják a játék céljai akár olyan mértékben is, hogy a valós célokról egyszerűen megfeledkeznek.

9. Közösségi támogatás

A feladatkezelés kombinálása a közösségi támogatással és a crowd sourcing bizonyos típusaival két szempontból is érdekes. Először is, példát láthatunk hatalmas számú feladat kezelésére egy rendszerben és saját mindennapi feladataink kezeléséhez is hasznos tanulságokkal szolgál. A WikiTasks (Krieger *et al.*, 2009) egy ilyen nem tipikus gyakorlattal támogatja a

Wikipédia közösségi feladatkészletét a munka koordinációjához. Az eszközről szóló tanulmányban a feladateímkékkel ellátott kis, szervezett feladatok előnyeit figyelhetjük meg. A szerzők beszámolnak arról is, hogy a közösség által megjelölt feladatok helyett az önállóan kijelölt célokat részesítik előnyben a dolgozók.

Hasonló megoldást jelent a TaskGenies (Kokkalis *et al.*, 2012), egy tömegalapú feladatkezelő rendszer, amely cselekvési terveket ad a felhasználóknak. Kimutatták, hogy a tervvel rendelkező feladatokat nagyobb arányban hajtották végre a felhasználók.

10. Workflow menedzsment rendszerek

A folyamat-tudatos információs rendszerek (Process Aware Information Systems) közül a munkafolyamat-menedzsment rendszerek (WorkFlow Management) vagy az üzleti folyamatmenedzsment rendszerek (Business Process Management) kizárólag a strukturált folyamatok elősegítésére szolgálnak. Más információs rendszerek, például hibakezelő rendszerek, vállalati információs rendszerek is tartalmazznak feladatkezelési funkciókat, de nem ezt az alapvető célt szolgálják.

Az ismétlődő, strukturált, folyamatként leírható és szoftvereszközökbe programozható munkák segítik a szervezetek működését. Ezek az eszközök azonban csak akkor működőképesek, ha a végrehajtási folyamat egyértelmű, a műveleti komplexitás pedig alacsony. A nagy rugalmasságot igénylő vagy komplex feladatok, mint a tanácsadás, egyaránt alternatív támogatást igényelnek, ilyen lehet például a modellalapú folyamatmenedzsment (Riss *et al.*, 2005), mely az ad-hoc folyamatokat is képes kezelni.

11. Összetett alkalmazások

Az egyre összetettebb projektek támogatásához 2010 körül gyorsan megjelent a felhőalapú webes alkalmazások új generációja. Kamsin *et al.*, (2012) kimutatták, hogy minél bonyolultabb egy projekt, minél több kölcsönös függőség van a tevékenységek között, és minél hosszabb az ütemezés, a felhasználók annál rugalmasabb alkalmazásokat igényelnek.

Egyes kereskedelmi forgalomban kapható feladatkezelő eszközök nagyon egyszerű formában segítenek, például feladatlisták létrehozásával

(Google Tasks, todoist, todolistsoft, tadalist, voo2do). A feladatlistákat gyakran emlékeztetőkkel láthatjuk el, ismétlődéseket állíthatunk be, és szinkronizálhatjuk őket az eszközeink között. Az irodalomban kifinomultabb webalapú alkalmazások hosszú listáiról számolnak be a szerzők, mind a személyes, mind a csapatok feladatainak kezeléshez. Ezen eszközök közül néhány a GTD-módszeren (Getting Things Done, Allen, 2015) alapul, például az OmniFocus, az iGTD, a Propel'r és a Nirvana (Haraty *et al.*, 2012). Más kereskedelmi eszközök, mint például a Trello, Asana, Wrike, Slack és Jira változatos felhasználói felületeket és funkciókat biztosítanak a delegáláshoz, a nyomkövetéshez, a hosszú távú tervezéshez és más eszközök integrációjához (Brambilla, 2012; Chasanidou *et al.*, 2016; Gil *et al.*, 2012; Kuhail & Gurram, 2019).

Akadémiai kutatások alapján új eszközöket is kifejlesztettek a kutatók, ilyenek például a CTM (Ardissono *et al.*, 2010) és a TaskAmbient (Jolaoso & Perez-Quinones, 2015). A meglévő eszközök bővítései is jelen vannak a szakirodalomban, Stepanova és Shilova (2020) a Revit és a Wrike számára kidolgoztak egy időbecslést készítő számítási módszert.

12. Intelligens funkciók

Yorke-Smith *et al.*, (2012) egy intelligens feladatkezelési kontinuumot határoztak meg a proaktivitás szerint. Az egyszerűbb alkalmazásokban a felhasználók maguk végeznek minden műveletet, egyszerűen egy digitális felületet biztosítanak a feladatok tárolására, kategorizálására és rangsorolására. A fejlettebb alkalmazások bizonyos feladatokat vagy információkat kiemelnek felhasználók számára, például határidőket a feladatok fontossága alapján. A bonyolultabb alkalmazások javaslatokat tesznek a felhasználóknak munkaszokásaik és időbeosztásuk feltérképezésével és figyelembevételével. Az intelligens alkalmazásokban mesterséges intelligencia hoz döntéseket a felhasználó helyett, és bizonyos feladatok végrehajtása automatikusan megtörténik.

13. Stratégiák, folyamatok

Az emberek a feladatkezelési eszközökön kívül számos egyéb módszerrel, praktikával növelik mindennapi hatékonyságukat. A legjobb gyakorlatok és a legnépszerűbb stratégiák megtalálhatók a best-seller irodalomban. Az öngyógyító közösségek gyakran hivatkoznak a már említett GTD (Getting Things Done) módszertanra (Allen, 2015) a feladatkezelés

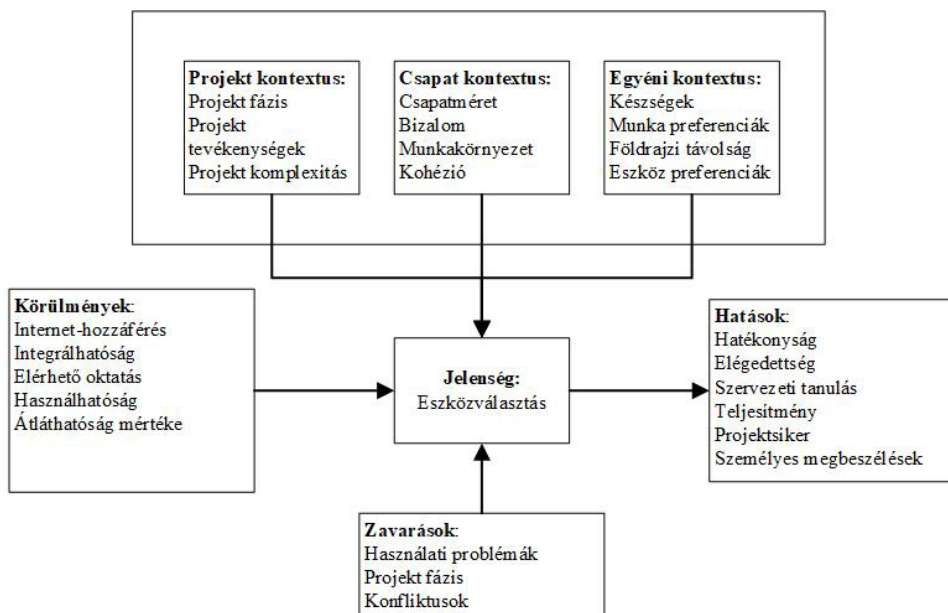
legjobb gyakorlataként. A GTD stratégia felhívja a figyelmet a feladatok és projektek rögzítésére, a tevékenységek végrehajtható méretekbe rendezésére, kontextusinformációik megőrzésének fontosságára, valamint az emlékeztetők alkalmazására és a végrehajtás tervezésére. További népszerű bevált gyakorlatgyűjtemények találhatók a „A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása” (Covey, 1989) és a „Do It Tomorrow and Other Secrets of Time Management” (Forster, 2014) című könyvekben. Azok, akik elsajátítják ezeket a technikákat, nem feltétlenül alkalmazzák őket a leírtak szerint, így egyéni hatások fellépésével is számolniuk kell (Häfner & Stock, 2010).

Egyéni feladatkezelési stratégiákról számoltak be Kile *et al.*, (2006), akik tizenhárom olyan stratégiát azonosított, amelyek segítik a mindennapi feladatokat. További 13 feladatkezelési gyakorlatot gyűjtött össze Franssila (2019). Néhány tanulmány csak említést tesz olyan jelenségekről, mint a személyes produktivitás csökkenése, például amikor a napi feladatok száma meghaladja a tízet (Kasparinsky, 2020), vagy sok kisebb feladat elveszi a figyelmet a nagyobbakról (Rusou *et al.*, 2020). A személyes feladatkezelési stratégiák nem állandók. Haraty *et al.*, (2015) a változó igényeket, az elégedetlenséget és az új lehetőségeket azonosították a feladatkezelési stratégiák, eszközkészletek vagy éppen egy egyéni módszer megváltozásának okaként.

14. Eszközwálasztás

Amennyiben a feladataink kezeléséhez dedikált eszközt szeretnénk használni, több száz szoftvertermék közül választhatunk. Weimann *et al.*, (2013) kidolgozták a csapatmunkában alkalmazott feladatmenedzsment eszközök kiválasztását leíró elméletet. A döntő tényezők az olyan körülmények, mint az internet-hozzáférés, az eszközök integrálhatósága és használhatósága, a projekt kontextus, amilyen a projekt összetettsége, a csapat mérete és a tagok egyéni preferenciája, valamint a várható zavarás, például a technikai problémák és konfliktusok. Az eszközválasztás hatásaira is kiter az elmélet, ezek közé tartozik a hatékonyság, a felhasználói elégedettség és a projekt sikere is.

2. ábra: Az eszközválasztást meghatározó körülmények, kontextus és hatásai



Forrás: Weimann et al., 2013

Az akadémiai publikációk gyakran össze is hasonlítják a különböző feladatkezelő szoftvereket. Alomar *et al.*, (2016) a VersionOne-t, a Jira-t, az AgileZen-t és a ZebraPlan-t értékelték tanulmányukban. Azt tanácsolják a döntéshozóknak, hogy az eszközök kiválasztását a szoftver használhatósági tanulmányok (usability study) eredményeire alapozzák, felhasználva a feladatok végrehajtási arányát, a szükséges időt, az egérkattintások számát és a rendszer használhatósági-skála mérőszámait.

15. Kutatási irányok

Az áttekintett publikációkat és a belőlük szerzett tapasztalatokat összesítve kirajzolódott néhány olyan nagyobb terület, ami fontos további kutatást jelent a jövőre – mind akadémiai, mind gyakorlati oldalról:

1. *Kutatások alacsony száma.* A kutatási módszerek számát tekintve több szerző (Brambilla, 2012; Franssila, 2019; Haraty *et al.*, 2016) rávilágít arra, hogy alacsony számú strukturált empirikus kutatás folyik az emberek által alkalmazott feladatkezelési gyakorlatokról, és nem találtunk alternatív kvalitatív módszereket a feladatkezelési kutatásokhoz.

2. *Az egyéni különbségek feltáratlansága.* Az egyéni különbségeket vizsgálva Haraty *et al.*, (2016) felveti a feladatkezelési eszközök személyre szabásának hatását a produktivitásra, illetve az életkornak, az egyéni fejlődésnek és a kultúrának a szerepére az eszközválasztásban. A személyes hatékonyság és a feladatkezelő eszközök közötti összefüggést Bellotti *et al.*, (2004) és Schulte (2012) is érdekes felvetésnek látják.
3. *Az alkalmazások elérhetőségével és használhatóságával kapcsolatos vizsgálatának hiánya.* Kevés munka folyik a feladatkezelő alkalmazások felhasználói felületének optimális tervezésével kapcsolatban is (Treude *et al.*, 2012). Továbbá erősen hiányoljuk azokat az akadémiai kutatásokat, amelyek a manapság népszerű vállalati alkalmazások, például ERP-szoftverek, az SAP, a Navision, az agilis projektmenedzsment szoftverek, az AzureDevOps és a számtalan webalapú feladatkezelő eszköz hatását vizsgálják a felhasználók hatékonyságára és elégedettségére.
4. *A feladatkezelési folyamat kutatásának alacsony aránya.* A feladatkezelési eszközökkel foglalkozó kutatások számához képest lényegesen kevesebb olyan publikáció van, amely a feladatkezelés általános folyamatát vizsgálja, függetlenül az alkalmazott eszköztől vagy módszertől. A feltárt stratégiák és gyakorlatok alkalmazásához az emberek többféle, papír alapú és elektronikus eszközt is alkalmaznak alapvetően hasonló funkciók ellátására, de csak konkrét eszközöket és gyakorlatokat vizsgáltak a bemutatott tanulmányok, nem pedig az egyének teljes feladatkezelési folyamatát.

16. Összefoglalás

A szisztematikus irodalomkutatásban három adatbázis akadémiai publikációit tanulmányoztuk, és gyűjtöttük össze a tanácsadók számára több területen is hasznos tudományos eredményeket. A vizsgált 204 tanulmány segítségével bemutattuk a napjainkban rendelkezésre álló feladatkezelési eszközöket és gyakorlatokat, összefoglaltuk az alapvető feladatmenedzsment folyamattal kapcsolatos kutatásokat, és kiemeltük a szakterület kihívásait és jövőbeli kutatási irányait.

A gyakorlati alkalmazók számára kiemeljük, hogy nincs különbség a papír és a digitális eszközök között, mindkettőnek vannak erős és gyenge pontjai, érdemes az adott személyre bízni a választást, csapatmunka esetén pedig tárgyalással megoldani a kérdést. Az e-mailtúlterhelést a munka során szem előtt kell tartani, jó gyakorlatokkal előnyre kell fordítani a jelenséget. A feladatmenedzsment eszközök kiválasztását mindig pedig meg kell alapozni, amihez több bemutatott munka is segítséget nyújt.

A kutatók figyelmét azokra a megválaszolatlan kérdésekre szeretnénk felhívni, amiket feltárt a kutatás. Használják ezt a közleményt jövőbeli kutatásaik megalapozására, és keressük közösen a válaszokat a nyitott kérdésekre!

17. Szakirodalmi források a 15. fejezethez

Abdalla, A. (2012). Latyourlife: a geo-temporal task planning application. *Advances in Location-Based Services*, 305–325.

Allen, D. (2015). *Getting things done: The art of stress-free productivity*. Penguin.

Alomar, N., Almobarak, N., Alkoblan, S., Alhozaimy, S., & Alharbi, S. (2016). Usability engineering of agile software project management tools. *International Conference of Design, User Experience, and Usability*, 197–208.

Ardissono, L., Bosio, G., Goy, A., Petrone, G., & Segnan, M. (2010). Open, collaborative task management in web. *Proc. of the IADIS Int. Conf. Collaborative Technologies 2010, Proc. of the IADIS Int. Conf. Web Based Communities 2010, Part of the MCCSIS 2010*, 20–27.

Bartle, R. (1996). Hearts, clubs, diamonds, spades: Players who suit MUDs. *Journal of MUD Research*, 1(1), 19.

Bellotti, V., Dalal, B., Good, N., Flynn, P., Bobrow, D. G., & Ducheneaut, N. (2004). What a to-do: studies of task management towards the design of a personal task list manager. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 735–742.

Bellotti, V., Ducheneaut, N., Howard, M., & Smith, I. (2002). Taskmaster: recasting email as task management. *Proceedings of the CSCW'02*, p.5.

Bellotti, V., Ducheneaut, N., Howard, M., & Smith, I. (2003). Taking email to task: the design and evaluation of a task management centered email tool. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 345–352.

Bellotti, V., Ducheneaut, N., Howard, M., Smith, I., & Grinter, R. E. (2005). Quality versus quantity: E-mail-centric task management and its relation with overload. *Human–Computer Interaction*, 20(1–2), 89–138.

Bondarenko, O., & Janssen, R. (2005). Documents at hand: Learning from paper to improve digital technologies. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 121–130.

Brambilla, M. (2012). Application and simplification of BPM techniques for personal process management. *International Conference on Business Process Management*, 227–233.

Busbach, U., & Kreifells, T. (2018). Support for Meetings using the EuroCoOp Task Manager. In *Computer-supported Cooperative Work* (pp. 149–170). Routledge.

Chasanidou, D., Elvesæter, B., & Berre, A.-J. (2016). Enabling team collaboration with task management tools. *Proceedings of the 12th International Symposium on Open Collaboration*, 1–9.

Counts, V. (2017). De-clutter your inbox: Transform your perspective to see email as a tool. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 61(1), 135–139.

Covey, S. R. (1989). *The 7 habits of highly effective people* (Vol. 1). Simon & Schuster New York.

Czerwinski, M., Horvitz, E., & Wilhite, S. (2004). A diary study of task switching and interruptions. *CHI'04 Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 175–182.

Diefenbach, S., & Müssig, A. (2019). Counterproductive effects of gamification: An analysis on the example of the gamified task manager Habitica. *International Journal of Human-Computer Studies*, 127, 190–210.

Esposito, M., Rocq, P.-L., Novy, E., Remen, T., Losser, M.-R., & Guerci, P. (2020). Smartphone to-do list application to improve workflow in an intensive care unit: a superiority quasi-experimental study. *International Journal of Medical Informatics*, 136, 104085 (p.7).

Forster, M. (2014). *Do it tomorrow and other secrets of time management*. Hachette UK.

Franssila, H. (2019). Work fragmentation, task management practices and productivity in individual knowledge work. *HCII 2019 International Conference on Human-Computer Interaction*, 29–38.

Gil, Y., Ratnakar, V., Chklovski, T., Groth, P., & Vrandecic, D. (2012). Capturing common knowledge about tasks: Intelligent assistance for to-do lists. *ACM Transactions on Interactive Intelligent Systems (TiiS)*, 2(3), 1–35.

Gwizdka, J. (2004). Email task management styles: the cleaners and the keepers. *CHI'04 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*, 1235–1238.

Gwizdka, J. (2002). Reinventing the inbox: supporting the management of pending tasks in email. *CHI'02 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*, 550–551.

Gwizdka, J. (2001). Supporting prospective information in email. *Chi'01 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*, 135–136.

Häfner, A., & Stock, A. (2010). Time management training and perceived control of time at work. *The Journal of Psychology*, 144(5), 429–447.

Haraty, M., McGrenere, J., & Tang, C. (2016). How personal task management differs across individuals. *International Journal of Human-Computer Studies*, 88, 13–37.

Haraty, M., McGrenere, J., & Tang, C. (2015). How and why personal task management behaviors change over time. *Proceedings of the 41st Graphics Interface Conference*, 147–154.

Haraty, M., Tam, D., Haddad, S., McGrenere, J., & Tang, C. (2012). Individual differences in personal task management: a field study in an academic setting. In *Proceedings of Graphics Interface 2012* (pp. 35–44).

Jolaoso, S., & Perez-Quinones, M. A. (2015). TaskAmbient: A Study in Personal Task Management Visualization. *Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*, 1797–1802.

Kamsin, A., Blandford, A., & Cox, A. L. (2012). Personal task management: my tools fall apart when I'm very busy! In CHI'12 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems (pp. 1369–1374).

Kappen, D. L., Johannsmeier, J., & Nacke, L. E. (2013). Deconstructing 'gamified' task-management applications. Proceedings of the First International Conference on Gameful Design, Research, and Applications, 139–142.

Kasparinsky, F. (2020). Using the Labels of Priorities, Specifications, and Affiliations when Working in Task Management Programs. SSI, 399–406.

Kile, J. F., Little, D. J., & Shah, S. (2006). Busy person patterns. Proceedings of the 2006 Conference on Pattern Languages of Programs, 1–14.

Kokkalis, N., Huebner, J., Diamond, S., Becker, D., Chang, M., Lee, M., Schulze, F., Koehn, T., & Klemmer, S. R. (2013a). Automatically providing action plans helps people complete tasks. ACM Transactions on Computer-Human Interaction 20(5), pp 1–25.

Kokkalis, N., Köhn, T., Pfeiffer, C., Chorneyi, D., Bernstein, M. S., & Klemmer, S. R. (2013b). EmailValet: Managing email overload through private, accountable crowdsourcing. Proceedings of the 2013 Conference on Computer Supported Cooperative Work, 1291–1300.

Krieger, M., Stark, E. M., & Klemmer, S. R. (2009). Coordinating tasks on the commons: designing for personal goals, expertise and serendipity. Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 1485–1494.

Kuhail, M. A., & Gurram, N. S. S. (2019). TaskDo: A Daily Task Recommender System. 2019 International Conference on Computational Intelligence in Data Science (ICCIDS), 1–5.

Ludford, P., Frankowski, D., Reily, K., Wilms, K., & Terveen, L. (2006). Because I Carry My Cell Phone Anyway: Effective Everyday Task Management. Proceedings of CHI 2006, 889–898.

Mackay, W. E. (1988). Diversity in the use of electronic mail: A preliminary inquiry. ACM Transactions on Information Systems (TOIS), 6(4), 380–397.

Matsuda, K., & Nakamura, S. (2018). PhoToDo: image-based task management system by visual trigger. Proceedings of the 2018 International Conference on Advanced Visual Interfaces, 1–3.

- Mufaqih, M. S., Kaburuan, E. R., & Wang, G.** (2020). Implementation gamification concept on task management system based on web. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 725(1), 12098 (p.6).
- Mundbrod, N., & Reichert, M.** (2017). Demonstrating Flexible Support for Knowledge-Intensive Processes with proCollab. Proceedings of the BPMD 2017, 191(p.5).
- Riss, U. V.** (2012). Email between private use and organizational purpose. Proceedings of the 21st International Conference on World Wide Web, 837–840.
- Riss, U. V, Jurisch, M., & Kaufman, V.** (2009). E-mail in semantic task management. 2009 IEEE Conference on Commerce and Enterprise Computing, 468–475.
- Riss, U. V, Rickayzen, A., Maus, H., & van der Aalst, W. M. P.** (2005). Challenges for business process and task management. Journal of Universal Knowledge Management, 2, 77–100.
- Rusou, Z., Amar, M., & Ayal, S.** (2020). The psychology of task management: The smaller tasks trap. Judgment and Decision Making, 15(4), 586-599.
- Schulte, D.** (2012). Towards a Human Task Management Reference Model. ZEUS, 104–111.
- Shin, W., Kang, S., Kim, I., Yi, M. Y., & Lee, U.** (2018). TNT: Exploring Pseudo Social Reminding for Effective Task Management. Extended Abstracts of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 1–6.
- Shirren, S., & Phillips, J. G.** (2011). Decisional style, mood and work communication: email diaries. Ergonomics, 54(10), 891–903.
- Singh, N., Tomitsch, M., & Maher, M. Lou.** (2013). A time and place for preparatory methods in email. Proceedings of the 14th Annual ACM SIGCHI_NZ Conference on Computer-Human Interaction, 1–8.
- Siu, N., Iverson, L., & Tang, A.** (2006). Going with the flow: email awareness and task management. Proceedings of the 2006 20th Anniversary Conference on Computer Supported Cooperative Work, 441–450.

Stepanova, A., & Shilova, L. (2020). Prospects of using Task management in design. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 869(6), 62037 (p.6).

Tagg, R., Koh, L., & Beames, T. (2010). Encouraging a Culture Change in Task Management within PIM Tools. ICEIS (5), 137–142.

Treude, C., Gorman, P., Grammel, L., & Storey, M.-A. (2012). Workitemexplorer: Visualizing software development tasks using an interactive exploration environment. 2012 34th International Conference on Software Engineering (ICSE), 1399–1402.

Valle, C., & Koh, J. (2005). Meeting Decision Follow-up and Task Management. CAiSE Short Paper Proceedings, 63-67.

Valle, C., Prinz, W., & Jarke, M. (2006). Using Tasks and Semi-structured Messages to Support Decision Follow Up. 2006 International Conference on Collaborative Computing: Networking, Applications and Worksharing, 1–10.

Weimann, P., Pollock, M., Scott, E., & Brown, I. (2013). Enhancing team performance through tool use: How critical technology-related issues influence the performance of virtual project teams. IEEE Transactions on Professional Communication, 56(4), 332–353.

White, R. W., Hassan Awadallah, A., & Sim, R. (2019). Task completion detection: A study in the context of intelligent systems. Proceedings of the 42nd International ACM SIGIR Conference on Research and Development in Information Retrieval, 405–414.

Whittaker, S., Bellotti, V., & Gwizdka, J. (2006). Email in personal information management. Communications of the ACM, 49(1), 68–73.

Whittaker, S., & Sidner, C. (1996). Email overload: exploring personal information management of email. Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 276–283.

Williams Jr, R. I., Clark, L. A., Clark, W. R., & Raffo, D. M. (2021). Re-examining systematic literature review in management research: Additional benefits and execution protocols. European Management Journal, 39(4), 521–533.

Yiu, K. S., Baecker, R., Silver, N., & Long, B. (1997). A time-based interface for electronic mail and task management. *Advances in Human Factors Ergonomics*, 21, 19–22.

Yorke-Smith, N., Saadati, S., Myers, K. L., & Morley, D. N. (2012). The design of a proactive personal agent for task management. *International Journal on Artificial Intelligence Tools*, 21(01), 1250004.



BUDAPESTI
METROPOLITAN
EGYETEM