

Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés és Szervezéstudományi Intézet



4th Ferenc Farkas International Scientific Conference:
„Inspiring Change: Visions for the Future”: Conference
Book

4. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia:
„Inspiráló változások, jövőképek”: Konferenciakötet



UNIVERSITY OF PÉCS
Faculty of Business and Economics

Pécs, 2024

VSZI kötetek

7

4. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia Pécs, 2024. június 8-9.

Szerkesztők, Editors:

Benke Mariann - Schmuck Roland - Riedelmayer Bernadett

Felelős kiadó, Publisher
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet
7622 Pécs, Rákóczi út 80.

Szerkesztői kapcsolattartó, Editorial contact:
Benke Mariann
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet
Tel: +36 72 501 599/23320
E-mail: ffisc@ktk.pte.hu, benkem@ktk.pte.hu

Felelős lektor/Head of the review teams:
Merza Péter
E-mail: merza.peter@ktk.pte.hu

A konferencia honlapja:
<https://ktk.pte.hu/hu/ffisc>

DOI: <https://doi.org/10.15170/4FFISC-KTK-2024>
ISBN: 978-963-626-308-9
ISSN: 2786-3891

SZERVEZŐBIZOTTSÁG / ORGANIZING BOARD

Főszervező: Dr. Benke Mariann, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Intézetigazgató: Dr. Jarjabka Ákos, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens, Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet intézetigazgató

Dr. Ásványi Zsófia, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Bachmann-Matisa Júlia, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar PhD hallgató

Dávid György, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar PhD hallgató

Kispálné Dr. Vítai Zsuzsanna, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi tanár

Dr. Kuráth Gabriella, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens

Dr. Merza Péter, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Riedelmayer Bernadett, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar tanársegéd

Ruzsa Csaba, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar mesteroktató

Dr. Schmuck Roland, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens

TUDOMÁNYOS BIZOTTSÁG / SCIENTIFIC BOARD

Dr. Jarjabka Ákos, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens, Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet intézetigazgató

Dr. Ásványi Zsófia, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens

Dr. Balogh Gábor, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens

Dr. Barakonyi Eszter, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens

Gyarmatiné Dr. Bányai Edit, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens

Dr. Benke Mariann, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Dr. Borgulya Istvánné, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar címzetes egyetemi magántanár

Dr. Ever Bedoya, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Dr. Farkas Ferencné, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar senior oktató

Dr. Karoliny Mártonné, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, egyetemi magántanár

Kispálné Dr. Vitai Zsuzsanna, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi tanár

Dr. Kuráth Gabriella, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens

Dr. László Gyula, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar senior oktató

Dr. Merza Péter, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Dr. Poór József, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar címzetes egyetemi tanár, Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Kar egyetemi tanár

Dr. Schmuck Roland, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens

Dr. Sipos Norbert, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Dr. Szabó-Bálint Brigitta, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Dr. Szécskainé Németh Julianna, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar tanársegéd

Dr. Szűcs Pál, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar senior oktató

Dr. Venczel Szakó Tímea, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

**KONFERENCIAMENEDZSMENT CSOPORT / CONFERENCE MANAGEMENT
TEAM**

Fodor Péter, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Intézeti Tanácsadó Testület Tag

Grozdiacs Anett, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, PhD hallgató

Malek Ghazo, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, PhD hallgató

Póto Judit, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar tanársegéd

Dr. Szabó-Bálint Brigitta, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Szabó Dorottya Anna, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, PhD hallgató

Dr. Venczel Szakó Tímea, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Varga Vivien, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, PhD hallgató

TÁMOGATÓINK / SPONSORS

Prohuman Zrt.

Körber Hungária Kft.

Mecsekvidéki Vendéglátó (Mevid) Zrt.

Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara

Pécsi Sörfőzde Zrt.

Terrán Tetőcserép Gyártó Kft.

Zsolnay Porcelánmanufaktúra Zrt.



Személyre szabott és rugalmas megoldások Magyarország piacvezető HR-szolgáltatójától

A Prohuman több mint 20 éve meghatározó szerepet tölt be a magyar humánerőforrás-piacon. Ma már Magyarország piacvezető HR-szolgáltatója, valamint a régió meghatározó szereplője vagyunk.

Hét országban (Magyarország, Románia, Szlovénia, Ukrajna, Szerbia, Németország, Ausztria), **több mint 20.000 munkavállalót** biztosítunk ügyfeleinknek: diákoktól nyugdíjasokig, betanított munkásoktól diplomás vezetőkig.

A Prohuman Zrt. Magyarország piacvezető HR-szolgáltatójaként azért dolgozik, hogy a mindenkori munkaerőpiaci kihívásokat szem előtt tartva, gyorsan és megbízhatóan szolgálja ki ügyfeleit. Minősített foglalkoztatóként széles szolgáltatási portfóliójának egyik fő eleme az EU-n kívüli munkavállalók magyarországi elhelyezése. A Prohuman 20 éves fennállása alatt jelentős cégcsoporttá nőtte ki magát, magyar és külföldi tagjai így együttes erővel, határokon átnyúló hálózattal és hatékony toborzási eszközeivel gyors, személyre szabott, komplex HR-megoldásokat nyújtanak partnereiknek.

Célunk, hogy a mindenkori munkaerőpiaci kihívásokat szem előtt tartva gyorsan és az egyedi igények alapján megbízható szolgáltatást nyújtsunk ügyfeleinknek. Széles szolgáltatási portfóliónkban a munkaerő-kölcsönzésen-és közvetítésen túl megtalálható többek között a külföldi munkavállalók foglalkoztatása, valamint a bérszámfejtés és outsourcing is.

Főbb szolgáltatásaink ügyfeleink számára:

- munkaerő-kölcsönzés és -közvetítés
- diákmunka és nyugdíjas foglalkoztatás
- külföldi munkavállalók foglalkoztatása
- megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása
- bérszámfejtés és adózási tanácsadás
- közel 1000 vállalati ügyféllel dolgozunk együtt itthon és külföldön egyaránt

www.prohuman.hu





30 ÉVE
PÉCSETT

Világ színvonalú egyedi
gépgyártás Pécssett



Világ színvonalú gépgyártás 30 éve Pécssett

A Körber Hungária 1994-ben érkezett meg Pécsre a Sopiana Gépgyár megvásárlásával. Ezzel egy százötven éves gépgyártási tradíció örökösei lettünk, ami egyszerre járt lehetőségekkel és kötelezettségekkel.

Hosszú távra terveztünk: ennek szellemében azonnal elkezdődtek a fejlesztések. Szinte minden évben milliárdos nagyságrendű beruházásokat hajtunk végre: többszörösére nőtt az üzemi terület és modern berendezések költöztek a csarnokokba. A műszaki világ színvonalat nemcsak elérni, tartani sem könnyű, ezért az innováció egy percre sem állhat meg. Nálunk működik a régió egyetlen lézeres hegesztője, automatizált raktározási technológiát használunk és rövidesen üzembe helyezzük a második öttengelyes megmunkálóközpontot.

Több mint ezren dolgoznak nálunk: főleg mérnökök, IT-sok és képzett szakmunkások. A tapasztalataik adják a Körber legfontosabb értékét, ezért mindent megteszünk, hogy megbecsüljük őket. A régiós és az iparági átlagot meghaladó juttatások, sokféle bónusz, családi támogatások, extra szabadságok, évi több közösségi rendezvény, vállalati sportkör, egészségprogram, kedvező

árú étterem – és még hosszan sorolhatnánk a részleteket. Nem meglepő, hogy fluktuáció évek óta stabilan 5% alatti, az átlagos körberes pedig több mint egy évtizede dolgozik nálunk.

Fontos számunkra, hogy hasznos tagjai legyünk a közösségnek. Ezért állandó támogatói vagyunk a város kulturális és sportéletének, segítjük közcélú alapítványok munkáját. Önkéntes programunkban pedig munkatársaink évi több tucat alkalommal, a helyiekkel összefogva, sok ezer órányi munkát fordítanak a környezetük szépítésére.

A Pécsi Tudományegyetem kiemelt partnerünk számos területen. A Műszaki és Informatikai Karon önálló Körber Technológiák Tanszékét indítottunk, másutt önálló kurzusokat tartunk. Szakmai gyakorlati helyet kínálunk a duális és a hagyományos hallgatóknak. Több tantermet felújítottunk, alkalmassá téve a digitális oktatásra és műszaki berendezések adományozásával is segítjük a színvonalasabb képzést. A Körber és a PTE céljai közösek: a végzősök naprakész, gyakorlatias, a város és a régió számára értéket teremtő tudás birtokában kezdhessek meg szakmai karrierjüket.





EGYÜTT MŰKÖDÜNK!

www.pbkik.hu
www.facebook.com/pecsikamara
www.youtube.com/pecsikamara
www.instagram.com/pecsikamara
www.palyavalasztasbaranya.hu
www.ajelenajovod.hu

Évente több, mint
3.000
vállalkozó vesz részt rendezvényeinken, képzéseinken.

A vármegye
36.000
vállalkozásának biztosítjuk a hozzáférést naprakész gazdasági, piaci információkhoz és nyújtunk tanácsadást.

Több, mint 100
vállalkozás képviselője lát el társadalmi munkában testületi szerepet és dolgozik a szolidáris üzleti közösségért.

Több, mint 600
önkéntes tagunk folyamatos szakmai együttműködésével aktívan részt veszünk a régió gazdasági és társadalmi céljainak megvalósításában.

Baranya vármegyében 4 városban működő irodánkkal biztosítjuk, hogy vállalkozása ügyeit minél közelebb tudja elintézni.

Egyéni vállalkozók tájékoztatása évente 500 alkalommal.

#HetiHelyi
a kamara által indított kampány a helyi termékek, szolgáltatások népszerűsítésére.

31 szakértő munkatársunk áll rendelkezésére, akik

4 nyelven segítik üzleti céljaik elérését.

Évente 40-en válnak szakmájuk mesterévé.

Ők lesznek az Ön cégének dolgozói.
A kamarai gyakorlati oktató képzésben közel
100
fő vesz részt.

DesignPécs
a kreatív ipari szereplők szakmai találkozója.

Baranyai Iparfejlesztési Program
együttműködés a megye gazdasági fellendülésére, 38 cégesprojekttel.

Duális képzőhelyek nyilvántartásba vétele és hatósági ellenőrzése.

Több, mint 100 partner a #ajelenajovod projektben
a helyi nemzetközi szintű munkalehetőségek megismertetésére.

Ágazatspecifikus és komplex tanácsadás duális képzőhelyek számára (jogértelmezési segítség, pénzügyi, adóügyi és munkaügyi tanácsadás, pedagógiai és módszertani konzultáció).

Kamarai Oktatási Központ
KamarAAkadémia
a kamara tagvállalatainál felhalmozódott tudás és tapasztalat megosztása stratégiai célkitűzés.
A kamara felnőttképzési engedélyszáma: E/2020/000151, felnőttképzési nyilvántartási száma: B/2020/006151.

Több, mint 8.000 gyermek vesz részt a pályaaorientációs rendezvényeinken:
szakmaismereti versenyek,
osztályfőnöki órák, szülői értekezletek, tanácsadás offline, online térben,
cég- és üzemlátogatások,
pályaaorientációs rendezvények.

3.500
diák tanul szakmát a több, mint
500
vállalkozásnál kamarai szervezésben, menedzseléssel.

40+

ország cégeivel, intézményeivel, szervezeteivel állunk partnerségi kapcsolatban, ahol az **Enterprise Europe Network** 450 irodájának

4000

kollégája szakmai tudását vesszük igénybe annak érdekében, hogy az Ön vállalkozása első kézből kapjon helyi piaci információt szerze a világban.



Nemzetközi naprakész adatbázis segítségével támogatjuk az információhoz jutást nemzetközi üzleti, technológiai és kutatás-fejlesztési, valamint innovációs partnerkeresésekben. Innovációmenedzsmet kapacitásfelmérést és -fejlesztést végzünk.



Támogatott nemzetközi üzletember találkozók,

B2B események,

online vagy személyesen,

előre le szervezett üzleti tárgyalásokkal.

A tanácsadással támogatott szolgáltatás az egyik leghatékonyabb módja a nemzetközi üzleti partnerség kialakításának.

Export- és Kereskedelmi okmányok kiadása és láttatása

Áruexporthoz szükséges származási bizonyítványok, igazolások (vis- maior) és egyéb kereskedelmi okmányok.

ATA Carnet - nemzetközi, egységesített vámokmány

Kiállítási áruk, munkaeszközök, kereskedelmi minták, külföldön versenyezésre használt sporteszközök vámentes kivitele, majd visszahozatala. Egyszerű és költséghatékony eljárás a teljes vám megfizetéséhez képest.

Származási bizonyítvány (Certificate of Origin) kiállítása

Harmadik országba irányuló (az EU 27 tagállamán kívüli) áruexport esetén az exportőr állítja ki a vevő részére, melyeket a kamara hitelesít.



Digitalizációs felmérést és tanácsadást biztosítunk a vállalkozások számára.



Klaszter együttműködések, valamint ágazatok és cégek közötti kooperatív egyeztetések segítik a jelen HR problémáinak megoldását, a robotikával, mesterséges intelligenciával és automatizálással kapcsolatos fejlesztések dinamizálását.

Dél-Dunántúli Gépipari Klaszter

44

tag

200

Mrd Ft. nettó árbevétel

6000 fő alkalmazotti létszám



20 fő DDGK Tanulói ösztöndíjas
2 fő DDGK Oktatói ösztöndíjas

Éves szinten több, mint **100** együttműködés elősegítése,

3-5 lobbizás menedzselése a kamarával együttműködésben.

Évente több, mint

500

tárgyalás a Baranya Vármegyei Békéltető Testületben.

Építőipari Technológiai Klaszter

20

tag

27,5

Mrd Ft. nettó árbevétel

több, mint **800** fő alkalmazott

Pécsi Ágazati Képzőközpont

Együttműködésben a szakképzési centrummal és az ÉTK 7 tagjával, ahol 9 építőipari szakmában 120+ fő végzi tanulmányait.



Évente több, mint

1.000

ügylet a Széchenyi Kártya Program hitelkonstrukcióiban.

Baranyai Gasztronómiai Klaszter

24

tag

17

Mrd Ft. nettó árbevétel

30 üzemeltetett vendéglátóipari egység



500+ alkalmazott

Kooperáció a cégek **Ipar4.0** tevékenységéhez.

Évente közel

250

alkalommal nyújtunk információt és adunk tanácsot szellemi tulajdonvédelmi (pl. iparjogvédelmi oltalom, uniós védjegyet) témában.

PÉCSI SÖRFŐZDE

MAGYARORSZÁG LEGRÉGBBI SÖRFŐZDÉJE

PÉCSI SÖR
ANNO 1848



Üdvözöljük a Pécsi Sörözőben, ahol a múlt és a jelen, a hagyomány és az újítás találkozik, hogy életünk különleges pillanatait formálják. Történelmünk közel két évszázadon átívelő útja mindig is a kiválóság iránti elkötelezettséget tükrözte. Söreinket kizárólag a mecseki forrásvíz és hazai maláta alapanyagok felhasználásával főzzük, melyeket a legfinomabb európai vagy amerikai komlókkal fűszerezünk meg. Modernizált receptúránk és állandó kutatás-fejlesztési tevékenységünk révén folyamatosan tökéletesítjük a termékeinket. Gyárlátogatásainkon pedig örömmel mutatjuk meg az érdeklődőknek a sörfőzés művészetét és titkait.

www.pecsisor.hu

www.pecsisorshop.hu

TERRÁN TETŐCSERÉP GYÁRTÓ KFT.

TERRÁN

OTTHON A JÖVŐBEN

GENERÁCIÓKON ÉS HATÁROKON ÁTÍVELŐ SIKER - A TERRÁN TÖRTÉNET (ALAPÍTVÁ: 1920)



GÓDI ATTILA ÜGYVEZETŐ

Mészáros Kálmán a ma Szlovákiához tartozó Negyedén kezdett el betonalapú cserépgyártással foglalkozni. Az akkor még kézi munkával előállított ún. Mészáros-cserepek már közel 90 éve megtalálhatók a környék tetőin, sok helyen azóta már új köntösbe bújva.

1993-ban Mészáros Vilmos a dél-baranyai, régi iparos hagyományokkal rendelkező Bóly városában egy félautomata gépsoron folytatta a családi tevékenységet. 1997-ben lépett be a vállalkozásba a

család harmadik generációja, ezzel egy időben indult el a gyors és azóta is törelten technológiai fejlődés is. A gyártási technológia azóta teljesen automatizált, európai színvonalú.

A ma már több mint 100 éves Terrán hatalmas lendülettel és a folyamatos, innovatív megújulás képességével ápolja és fejleszti egy mai napig 100%-osan magyar tulajdonban lévő, tradicionális családi vállalkozás alapjait. Bár a bólyi székhelyű cég 100 éve egy ember álmaként indult útjára, mára cégcsoport szinten közel 400 fő dolgozik azért, hogy továbbra is az építőipar meghatározó szereplője maradjon.

A vezető pozíció, hatalmas felelősséggel is jár. A jelenleg hat, köztük egy napelemes tetőcserep gyárral rendelkező cégcsoport zászlóshajójára tűzte ki a fenntartható, környezettudatos építészet támogatását, saját gyártási és üzemeltetési folyamataik rendületlen optimalizálását. A cég számára kiemelt jelentőséggel bír az iparági szerepvállalás, a zöld építőipar kialakítása.

A Terrán működésében és termékeink előállításában, folyamatos innovációjában is a környezettudatosságra törekszik. Az olyan aprónak tűnő döntésektől kezdve, mint például a papírmertesség, egészen odáig, hogy a cégcsoport földgázt csak a végtermékek csomagolási fázisához használ. Vállalásuk része az is, hogy az idei évtől a korábbi energiahordozók 48%-át igyekeznek megújuló forrásokkal kiváltani, 2030-ig pedig megcélazzuk a karbonsemlegességet.

A jelenleg Közép-Európa kilenc országába szállító Terrán a határokat átlépve őrzi sikerének titkát és kulcsát, a folyamatos megújulás képességét és egy olyan szilárd szakmai és erkölcsi értékrendet, ami remélhetőleg még a következő 100 évre is elég muníciót ad a töretlen sikerhez.

TARTALOM

SZERVEZŐBIZOTTSÁG / ORGANIZING BOARD	3
TUDOMÁNYOS BIZOTTSÁG / SCIENTIFIC BOARD	4
KONFERENCIAMENEDZSMENT CSOPORT / CONFERENCE MANAGEMENT TEAM.....	5
TÁMOGATÓINK / SPONSORS	6
SESSION 1. JÖVŐKÉPESSÉG OBSZERVATÓRIUM / FUTURE OBSERVATORY 17	
EVALUATING THE MAIN CHARACTERISTICS AND THE ROLE OF CREATIVITY AND INNOVATION IN THE EVOLUTION OF UNICORN COMPANIES.....	18
VISIONS FOR THE UNIVERSITY	33
SESSION 2. MANAGEMENT, INNOVATION AND SUSTAINABILITY IN THE PUBLIC AND PRIVATE SECTOR.....	45
ROLE OF SUSTAINABILITY-ORIENTED INNOVATION IN ENHANCING THE FINANCIAL PERFORMANCE OF A FIRM	46
SESSION 3. DIVERSITY, HR-RELATED ACTIVITIES AND LEADERSHIP IN THE 21ST CENTURY	58
A FRAMEWORK FOR INTEGRATING AI-POWERED SYSTEMS TO MITIGATE BIAS RISK IN HRM FUNCTIONS	59
THE ROLE OF WOMEN IN LEADERSHIP: A CASE STUDY IN VIETNAM	75
SESSION 4. MANAGEMENT CHALLENGES IN THE PRIVATE AND PUBLIC SECTORS	85
EMPLOYMENT IN V4 COUNTRIES IN LIGHT OF AN EMPIRICAL RESEARCH ...	86
SESSION 5. STRIDES IN EDUCATION AND ORGANIZATIONS: NURTURING GROWTH, EQUITY, AND INTEGRITY.....	97
ACKER’S GENDERED ORGANIZATIONS – PAST AND FUTURE DIRECTIONS ...	98
SESSION 6. PATHWAYS TO PROGRESS: CASE STUDIES IN DESTINATION DEVELOPMENT, INVESTMENT, FISCAL POLICY, AND SPACE EXPLORATION	109
DESTINATION DEVELOPMENT WITH THE APPLICATION OF THE PROJECT CADASTRE METHOD – THE CASE OF LOWER-IPOLY AREA.....	110
HOME-COUNTRY RESPONSIBILITY: FOREIGN DIRECT INVESTORS IN LESS AND LEAST DEVELOPED COUNTRIES	123
SESSION 7. DIVERZ VIZSGÁLATOK: MENEDZSELÉSI KÉRDÉSEK TÁRGYALÁSA MIKROVÁLLALATOKNÁL ÉS A DIASZPÓRA DEMOGRÁFIAI ADATAITÓL A FELSŐOKTATÁSIG	135
A DEBRECENI EGYETEM TEHETSÉGGONDOZÓ PROGRAMJÁBAN RÉSZTVEVŐ HALLGATÓK OTDK RÉSZVÉTELI HAJLANDÓSÁGA	136
A VEZETÉS- ÉS VISELKEDÉSTUDOMÁNYI, VALAMINT KOMMUNIKÁCIÓS ISMERETEK OKTATÁSÁNAK SZEREPE AZ EGÉSZSÉGÜGYBEN.....	148
SESSION 8. DIGITÁLIS MEGOLDÁSOK ÉS AI AZ ÜZLETI ÉLETBEN	159

SESSION 9. TUDÁS - MARKETING ÉS KOMPETENCIA MENEDZSMENT KIHÍVÁSAI	161
SZELLEMI TULAJDON ÉRZÉKENYSÉG VIZSGÁLATA MIKRO-, KIS,- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKNÁL	162
A VEVŐI TUDÁS MARKETINGMENEDZSMENTJE	177
A SZERVEZETI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS ÚJ KIHÍVÁSAI.....	187
SESSION 10. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ÉS A FENNTARTHATÓSÁGI VEZETÉS KUTATÁSA	197
A CSALÁDI KISVÁLLALATOK DEFINIÁLÁSÁNAK ELMÉLETI PROBLÉMÁI....	198
SESSION 11. INSIGHTS ACROSS SECTORS: INTEGRITY, HEALTH CHALLENGES, GENDER DYNAMICS, AND WORK ENGAGEMENT	209
BEYOND COMPLIANCE: THE ROLE OF INTEGRITY IN MANAGEMENT AND LEADERSHIP.....	210
BECAUSE OF ME, YOU OR US? – DYADIC ANALYSIS OF WORK ENGAGEMENT	220
SESSION 12. ETIKAI KIHÍVÁSOK A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS, AZ INFORMÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ ÉS A BESZERZÉSI GYAKORLAT METSZÉSPONTJÁBAN	230
FOGYATÉKOS SZEMÉLYEK TÁMOGATÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI A COACHING MÓDSZERÉVEL	231
CSAK EGY PLETYKA, VAGY BULLYING? AZ INFORMÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ VIZSGÁLATA A MUNKÁLTATÓI FELELŐSSÉG TÜKRÉBEN	241
SESSION 13. EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT HAZAI ÉS NEMZETKÖZI KÖRÜLMÉNYEI	251
HIBRID MUNKAVÉGZÉS – ELHÚZÓDÓ (HIT) VITÁK?.....	252
HIBRID MUNKASZERVEZÉSI RENDSZER KIALAKÍTÁSA DÖNTÉSI FA SEGÍTSÉGÉVEL	261
SESSION 14. VEZETÉSI KÉRDÉSEK ÉS A FELSŐOKTATÁS MENEDZSMENTJE	271
MYPEAC: NEW ORGANIZATIONAL MANAGEMENT MODEL AT UNIVERSITY OF PÉCS ATHLETIC CLUB (PEAC).....	272
SESSION 15. KOMPETENCIAFEJLESZTÉS, KARRIERUTAK; EGYEDI OKTATÁSI MEGKÖZELÍTÉSEK A FELSŐOKTATÁSBAN	279
PUBLIC ADMINISTRATION TALENT MANAGEMENT IN A DIFFERENT INTERNATIONAL CONTEXT	280
BEHAVIORISTA ELMÉLETEK ALKALMAZÁSA A VEZETŐFEJLESZTÉS SZOLGÁLATÁBAN	292
SESSION 16. ÁLLAMI ÉS CIVIL SZERVEZETEK MENEDZSMENT KIHÍVÁSAI	302
CIVIL SZERVEZETEK SZEREPE AZ INNOVÁCIÓ FENNTARTHATÓSÁGÁBAN.	303
ÁLLATKERTEK SZOLGÁLTATÁSMINŐSÉGÉNEK NÖVELÉSE A LÁTOGATÓI ELVÁRÁSOK FELMÉRÉSÉVEL	314

SESSION 17. A MUNKAERŐ DINAMIKÁJÁNAK ÉS A HALLGATÓI TÖREKVÉSEKNEK AZ ELEMZÉSE: BETEKINTÉS A KARRIERESZKÖZÖKBE, AZ AI HATÁSA	321
AZ OTTHONI MUNKAVÉGZÉSSEL KAPCSOLATOS ELÉGEDETTSÉG VÁLTOZÁSA A VILÁGJÁRVÁNY ALATT ÉS UTÁN	322
ÁLOM VAGY VALÓSÁG? A FELSŐOKTATÁSI HALLGATÓK TERVEI ÉS AZOK MEGVALÓSULÁSA A DPR ADATAI ALAPJÁN.....	334
THE IMPACT OF CYBERSECURITY ON ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN JORDAN	344
SESSION 18. KOMMUNIKÁCIÓ ÉS MUNKAMENEDZSMENT	356
EXAMINATION OF FACTORS INFLUENCING ORGANIZATIONAL AND EMPLOYEE WELL-BEING	357
MŰSZAKI ÉS NEM MŰSZAKI TERÜLETEN DOLGOZÓK MUNKAELÉGEDETTSÉGÉNEK JÖVEDELEMSZEMPONTÚ ÖSSZEHASONLÍTÁSA	367
SESSION 19. HATÉKONYSÁG, MINŐSÉG ÉS FINANSZÍROZÁS PROFIT ÉS NEM PROFITORIENTÁLT SZERVEZETEKBE.....	376
TERMELÉSI SOR HATÉKONYSÁGNÖVELÉSÉNEK HATÁSA A JÖVEDELMEZŐSÉGRE IPAR 4.0 KÖRNYEZETBEN.....	377



SESSION 1. JÖVŐKÉPESSÉG
OBSZERVATÓRIUM / FUTURE
OBSERVATORY

EVALUATING THE MAIN CHARACTERISTICS AND THE ROLE OF CREATIVITY AND INNOVATION IN THE EVOLUTION OF UNICORN COMPANIES

LILI ERMEZEI

PhD student

MOME Budapest

ermezei@mome.hu

Abstract

This study reviews the unique characteristics of unicorn companies - startups valued at over \$1 billion - which have significantly changed the venture capital landscape with their potential to dominate and disrupt markets. The paper notes innovation, and creativity as the main distinguishing features of unicorn companies, and characterizes these entities as dynamic ventures that not only incorporate innovation competence but also significantly contribute to the economic growth of their respective countries. Notable examples include Finnish ventures; Relex Solutions, HMD Global, and Supercell.

In essence, the study emphasizes that the blend of creativity and strategic open innovation, as key to sustaining the influence and evolution of these high-valuation companies in the global economy.

Keywords: Unicorn Companies Characteristics, Venture Capital, Market Disruption, Innovation Competence, Open Innovation Strategies

1. CHARACTERISTICS OF UNICORN COMPANIES

The digital age has resulted in massive venture capital investment in tech-oriented new business, based on the belief that start-ups will capture emerging markets and result in large capital gains (Giardino et al., 2023). The above seems to be supported by the growth of business accelerators and incubators, which manage to assist and enhance the availability of financing in early stages, as they connect nascent entrepreneurs with angel investors or venture capital companies that are looking for every type of new businesses that promise to grow quickly (Giardino et al., 2023).

Currently, the terms are common among investors searching for unicorn-type companies, at least centaurs and ponies. While the term *unicorn* is used to describe private start-ups with a

valuation of over USD 1,000 million, the term *centaur* is used to describe those start-ups with a valuation of over USD 100 million. Likewise, *ponies* or *little ponies* is the name given to start-ups with a valuation of over USD 10 million. There is also a common term for investors, however, with a negative connotation that calls *dinosaurs* those companies that did not adapt quickly enough and became extinct or are in a slow and terminal decline (Carson, 2015).

In terms of data and number of cases worldwide, by 2024, there were over 1200 unicorn companies around the world. Majority of the unicorns are in the United States (739), followed by China (278), and India (87) and rest are in Europe, distributed in countries such as Sweden, Germany, France, Holland and the United Kingdom (statistica.com. 2024).

In particular, unicorn-type companies, being high-impact ventures, correspond to what the literature commonly calls *dynamic ventures*, characterised by an innovation competence and a structure of specific business activities (Antosz, Todeschini, & Lundtofte, 2019) which beneficially impact society as they contribute to the growth of a country's economy. According to the recent literature on unicorn companies, there are specific common characteristics of unicorn companies, such as Relex Solutions, HMD Global and Supercell in Finland.

Table 1: Characteristics of unicorn companies

<i>Innovation and business model</i>	Focuses on business models based on digital innovations which cause disruption in the market. Disruption refers to a novel solution/strategy against traditional ones. Innovations are guided by design and multilateral markets
<i>Founder and human capital</i>	The importance of human capital that builds on the previous experience of founders and the presence of collaborators with extensive skills is critical for start-ups
<i>Capital raising and type of property</i>	The presence of private capital worries encourages or pressures the growth of start-ups. The smaller size and private property structure are explained as a pro-growth attribute.

Source: author's compilation

According to Table 1, the main results of academic works on unicorn ventures are varied. Still, they are related to at least three areas of action in business: (1) the innovative nature of products and services and new business models in each company (Kotha, Shin, and Fisher, 2022); (2) the characteristics of its founders and their human capital (Antosz, Todeschini, & Lundtofte,

2019), and finally, (3) how they raise capital and maintain or change the type of ownership (Alon-Beck, 2019).

For example, according to Urbinati, et al., (2022), the core innovations of unicorn companies are digital innovations. By taking advantage of digital platforms as market entry channels and social networks as channels to their clients or target users, digital innovations would require less effort and investment in marketing than traditional products or services, making their dissemination and adaptation easier and faster, which allows for their entry strategy to be developed by taking advantage of low transaction costs. Other authors similarly maintain that unicorn companies generally have growth opportunities related to their platform business models, which are highly scalable.

Regarding their financial characteristics, these are companies that have not been purchased by another company, where 100% of their financing comes from private capital and still must be listed on the stock market. Their speed of expansion is achieved by going through rounds of funding in their early stages of raising capital. The value given to them is often over-valued and has little to do with profit since they usually have negative cash flow, that is, negative results in the difference between revenues and payments in a given period (Kenney and Zysman, 2019). The valuations of these companies in the market are determined by their growth expectations; waiting for when they go public, the market will increase their valuation. Finally, regarding their main features, these are companies characterised by being disruptive and innovative, generating value quickly, owing part of their rise to the exponential growth of social networks and new technologies. Most of them base their strategy on B2C (business-to-consumer) (Dewi and Lusikooy, 2023).

However, research conducted by Play Bigger, a Silicon Valley consulting firm, taking as a sample 1,125 companies, confirmed that the number of start-ups backed by venture capital is growing faster and faster in recent years, more recent than in the early years after 2000 (Lopez Lubián, et al., 2017)a. Likewise, the report also examined the need to raise a lot of private capital through generating profits before an IPO as a determining factor for the future success of the company. The report concluded that companies started in more recent years have obtained a market capitalisation of more than the double that of companies founded between 2000 and 2003, that is, new companies are growing much faster than those founded a decade ago (Lopez Lubián, et al., 2017). Consider the case of Uber, a unicorn valued between 80,000 million and 91,000 million dollars, founded in 2006; in its beginnings, it was only limited to San Francisco, today it is present in 72 countries around the world (Skawińska & Zalewski, 2020).

However, it is worth highlighting that some of the consultants involved in the Play Bigger investigation suggested that the data collected reflected a bubble, which means that investors are paying more for the capital of unicorns than they are worth, causing inflated market capitalisation (Gonçalves, 2019). Given that unicorn companies have occupied under-served market niches with little competition and have become, in this critical interpretation, too big too fast, they may become a threat in the market should they lose their viability. A similar situation occurred in the early 2000s, called the technological bubble (Blom, 2020). Such elements of suspicion and doubt are countered by other experts who argue that the valuation of unicorn companies is merely speculative, and the investors of these start-ups have a lot of experience in evaluating technological ventures (Fan, 2016).

When valuing a start-up, the factors considered are potential and projected growth rather than current revenue. Naturally, these high valuations obtained by unicorns do not guarantee future success since, sometimes, the valuation of unicorns is a very rough estimate, and the assignment of their value can be based on comparing the success of similar companies. Therefore, there are risks of failure and collapse of these companies if their basic business model fails. For instance, if a company has become a unicorn based on a single technological innovation, the appearance of a better alternative may render it obsolete, causing collapse (Au-Yong-Oliveira, et al., 2018). Despite these risks, caused by optimism in the valuation of unicorns, unicorns have been observed breaking into existing markets or even creating new markets thanks to technological innovation and intelligent market strategies (Kecskes and Coeurderoy, 2021). Furthermore, it can also be deduced that start-ups can lead to more innovation when some unicorn employees leave their companies to carry out their own projects, given the confidence and skills they have gained to be entrepreneurs. An example of this trend emerged with PayPal employees who established YouTube (Funk, 2021).

2. INNOVATION & CREATIVITY FOR UNICORN COMPANIES

Davis, (2022) argue that many factors, such as creative employees, innovation-oriented leadership, innovation savvy customer, etc., determine innovation. Some authors describe innovation as a process based on experience-based learning to identify innovative ideas and offer a unique solution to unmet market needs. Therefore, the basic resource in this innovation process would be knowledge. Other authors also consider that it is market forces that enhance innovation and that the markets for existing factors and products determine the pace of innovation and inventive activity (Li, et al, 2022). From another perspective, the effect of

national culture and prosperity on innovation is also examined, given that culture determines the way in which people think and act in the face of risk and opportunities (Guadagno and Wunsch-Vincent, 2020). Further attempts have been made to determine why innovation varies considerably between nations.

Innovation goes through numerous stages that combine these factors. Kaihua and Mingting, (2014) discussed innovation as a process divided into four main phases: a) the generation of knowledge (which is given by learning and research), b) technology (given that the market drives the use of new technologies to improve design), c) productivity (specifically efficiency) and d) inventive competence as a primary phase to reach innovation. Focusing on the innovative process, Cooper, (2019) describes it in four phases: idea generation, selection of one, development, testing and launch for the development of new products from another perspective. Gupta, (2018) define an innovative process in two distinct phases: invention, which is the beginning of the process and requires inventive competence, and its application. Each of these concepts of innovation has common characteristics of novelty being offered in the market to create/meet an unmet need.

Additionally, in response to this perception, emerging companies enter the market with a new product based on innovation through different customer associations and open innovation strategies, as they try to maximise the potential of their commercial success by collaborating and communicating with the target audience that consumes its innovations (Orozco and Grundmann, 2022). Therefore, as an element of innovation, it is necessary to focus at this moment on the concept of open innovation in the context of how start-ups manage their emergence process. Open innovation represents the mentality of moving from a closed approach to knowledge and research to an expanded innovation model, where ideas, knowledge and technologies are combined to develop new results. While a closed innovation approach predominated in the last century, with open innovation, the new business creates innovative ideas and then commercialises them (Santoro, et al., 2018). Open innovation is a paradigm that assumes that companies can and should use external ideas, as well as internal ideas, and internal and external paths towards the market, as the company seeks to advance its technology. The primary difference between open and closed innovation is the source of innovation. The source of closed innovation is self-contained within companies such as research labs. On the other hand, the source of open innovation is external knowledge that company uses for innovation strategies (Felin and Zenger, 2014).

In all innovation processes, inventive competence is required. This inventive competence is what amounts to the ability to create new ideas, that is, creativity. If, after a new creation, one

moves on to the action of entrepreneurship, at the same time that one incurs something new, whether technological, social, or pioneering management techniques, what occurs is that one is innovating (Yun, et al., 2020). Thus, creativity is the key to innovation. What has been reflected in previous sections is that creativity is intricately linked to innovation, being defined in this context as a quality due to the person's interpersonal and cultural values and skills (Popa, et al., 2017). The European Council has stated that it is necessary to encourage creativity in the population to achieve its maximum use as an innovation enhancer, to boost business activity and boost the economy in the countries (Mazzucato, 2018). It was in March 2007 when the European Council presented the concept of the knowledge triangle, which establishes that education and research are determining factors to enhance creativity and, consequently, improve competitiveness by enhancing the performance of innovation (Unger and Polt, 2017). In the 21st century, creativity and the competence for innovation began to be promoted as key competences for all citizens was proposed in the Commission Communication on a Comprehensive Innovation Strategy for the EU. Education is considered a key element that serves to continue innovation and creativity with the aim of promoting talent. Creativity and innovation are two concepts that come hand in hand, with creativity being the engine of the idea-generation process, and innovation converting those ideas into something applicable (Ryszko, 2016).

Within the assets of a company, its competitive advantage lies, to a substantial extent, in its creative capital, that is, those internal investments in creative thinkers capable of producing innovative services and ideas. It is these people who create modern technologies, give birth to new sectors and drive growth (Kalenjuk and Kuznetsova, 2022). As compared to 20th century the main boost in innovation and creativity is the rise of digital technologies that have facilitated sharing knowledge, e-commerce, and created the work into a global village. This led to a very tough competitive environment where creativity and innovation have become main sources of competitive advantage. Given this, the question arises as to how efficiency is truly increased, how the quality of work is improved, and how productivity is increased through the creative process (Tan, 2021).

Until a few years ago, creativity was reduced to the technological competence of companies in the most advanced countries. In a changing society, technology has become a *sine qua non*, and competing without an innovative strategy to distinguish business from competitors has become impossible. The competitive advantage of creativity must go one step further. Racela, (2014) argued that creativity is not limited to developing completely new and disruptive technologies,

rather creativity can also be achieved by using technological competence in new ways to transform existing products and services and meet the needs and expectations of customers. For this synergy of these elements to work, the essential element is human capital with the skills to generate latest ideas. As a result of this, a debate arises that has been researched in recent years around the so-called "Creative Class" (Florida, 2014), which is found in the most developed economies and in societies that are classified as having a greater level of social tolerance, where technological structures abound, and a large number of talents are concentrated. Unlike previous business strategies that limited innovation to development of innovative technologies, now the business environment has realized that an innovative mindset possessed by creative and innovation savvy human capital is key to success. This so-called "creative class" includes writers, scientists, technologists, musicians, architects, and artists, among others (Sidhu, Goubet, and Xia, 2016). There is also evidence to support the role of liberal culture and liberal cultural policy instead of a conventional policy as a promoter of growth, stating that cities that prosper economically are those that have a mix of talent, tolerance and technology again a central statement, highlight more (Green, Taylor III, and Ford, 2020). From this argument it can be inferred that creative mind-set is equally important for innovation and technological advancement is not the sole determinant of creativity.

Similarly, Chua, Roth, and Lemoine, (2015) concluded that the competitive threat in the developed economies lies in places where there is greater tolerance. In other words, where there is a more liberal and progressive mentality, a greater social variety in terms of political thought, and tolerance for religious and ethnic differences. These cultures produce the most creative people. These cultural factors and overall environment encourage creative mind-set. For example, there is ample evidence that workforce diversity is a source of creative and innovative ideas, but the organizational culture must prevent discrimination to encourage minorities to openly communicate their idea. Therefore, tolerance is key to fostering a diverse workforce.

After the September 11 attack, the restrictions on workforce mobility increased. As a consequence, the proportion between foreigners and nationals decreased, and with it, less social and, consequently, a lower tolerance, as just explained. This cost American companies with the argument stating that the country could lose its "creative, competitive advantage" (Ma and Karri, 2005). This idea of associating the creative class in the United States with places where there are greater tolerance fits with the idea that these places coincide with the most urban areas, that is, the cities with the greatest economic movement and social progress. This theory is committed to going beyond that creative class and not limiting innovation to it. If economic growth is driven by creativity, it must be promoted to reach the workforce (Peck, 2005).

Of all the definitions found in the literature specialised in creativity, the focus of this work is on creativity as a proxy for innovation. Creativity fosters under the individual attitudes of people to identify opportunities for business innovation and problem-solving in an original and non-obvious way. Individual creativity is responsible for channelling a significant part of the innovative process, considering that creativity functions as a dynamic competence of human capital (Acemoglu, et al., 2014). The human beings constantly need to innovate, seeking a cause-effect relationship with what surrounds him, and is capable of establishing objectives and order in his priorities, experimenting with new paths, thereby using creativity to develop new paths of progress. Human beings seek to organise ideas from an original perspective through a process that departs from the traditional, to arrive at a more attractive solution (Anderson, Potočnik, and Zhou, 2014). The aforementioned authors posit that creativity is a process that requires identifying novel solutions to problems. It leads to identifying difficulties, seeking solutions, making speculations, or formulating hypotheses, approving, and testing these hypotheses, and filtering down the most suitable solution.

An analysis of creativity in the individual sphere considers three key elements, from the individual subject, through the process, until reaching the final product. In reference to the subject, imagination, originality, motivation, and flexibility are concepts brought together by that creative person who tries to modify the common "patterns of perception" created through experience to create "patterns of action." This is what lies in the entrepreneurial spirit of the business creator; a proactive person with imagination, interest, curiosity, critical opinion, and desire for achievement (Lucas, 2016).

As García-Granero, et al., (2015) states, creativity involves traits of the person that remain inherent throughout their life, which have to do with risk-taking, awareness of the environment, and the will to grow and openness to experience. Secondly, the creative processes a tool to produce a result which can be represented and learned. The key to the process is cognitive and divergent thinking, which has to do with the prefrontal cortices, particularly the lateral brain area. The cognitive process involves a combination of enlightenment and inspiration, where the individual is nourished by curiosity. During the process, divergent and critical thinking are fundamental in improving the creative product, which requires having an inventive idea and a project and being able to develop it (Alghafri and Ismail, 2014).

Finally, the creative product, in order to qualify as such, requires that it be something new and valuable. It is the result of an innovation that must adapt to a context of continuous changes in the environment and that provides a solution to the initial problem that has been posed as a new way of doing things. The key elements of a creative product are originality and adaptation. The

first is because it implies that a result is creative when it has intuition, inventiveness, and a competitive perspective. The second key element is that the creative product is adapted to an effective resolution of problems through the production of impact, breaking traditional moulds (Richard, et al., 2018). Creativity can be an inherent element of the greatest achievements of humanity since people considered creative have initiated actions that have accelerated or modified the normal course of things. These people establish relationships of knowledge and are able to see where others do not see (Shafi, et al., 2020). The “think outside the box” system opens up more development possibilities than a closed-minded system.

REFERENCES

- Acemoglu, D., Akcigit, U. and Celik, M.A., 2014. *Young, restless and creative: Openness to disruption and creative innovations* (No. w19894). National Bureau of Economic Research. https://research.rug.nl/files/87514296/Organizing_Creativity_Creativity_and_Innovation_und_er_Constraints.pdf
- Alghafri, A.S.R. and Ismail, H.N.B., 2014. The effects of integrating creative and critical thinking on schools students' thinking. *International Journal of Social Science and Humanity*, 4(6),pp.518-525. <https://www.academia.edu/download/68561498/b648c9f5c81bd179a3357dc770a57bbbb6b2.pdf>
- Alon-Beck, A., 2019. Alternative venture capital: the new unicorn investors. *Tenn. L. Rev.*, 87, p.983. https://scholarlycommons.law.case.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3063&context=faculty_publications
- Anderson, N., Potočník, K. and Zhou, J., 2014. Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5),pp.1297-1333. <https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/10379/1/Fulltext.pdf>
- Antosz, M., Tedeschi, S., & Lundtofte, F. S. (2019). Determinants of the startup success: What factors influence the valuation of unicorn startups in the US fintech sector? An empirical analysis.
- Au-Yong-Oliveira, M., Costa, J.P., Gonçalves, R. and Branco, F., 2018. The rise of the unicorn: shedding light on the creation of technological enterprises with exponential valuations. In *Trends and Advances in Information Systems and Technologies: Volume 1 6* (pp. 967-977).

Springer International Publishing. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-77703-0_94

Blom, N.B.M., 2020. UNICORNS: THE NEXT BUBBLE?. https://thesis.eur.nl/pub/53200/Ba_482537_Blom_050820.pdf

Carson, B. 2015. Silicon Valley lingo is getting pretty ridiculous: Unicorns, centaurs, and ponies. Business Insider. [Online] Accessed at 2 Apr 2024. From <<https://www.businessinsider.com/ponies-centaurs-and-unicorns-how-silicon-valley-describes-companies-2015-8>>

Chua, R.Y., Roth, Y. and Lemoine, J.F., 2015. The impact of culture on creativity: How cultural tightness and cultural distance affect global innovation crowdsourcing work. *Administrative Science Quarterly*, 60(2),pp.189-227.

https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5607&context=lkcsb_research

Cooper, R.G., 2019. The drivers of success in new-product development. *Industrial marketing management*, 76, pp.36-47. <https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2019/03/Fardapaper-The-drivers-of-success-in-new-product-development.pdf>

Davis, P., 2022. *Innovation ecosystems and New Zealand firms* (Doctoral dissertation, ResearchSpace@Auckland).

<https://researchspace.auckland.ac.nz/bitstream/handle/2292/58274/Davis-2022-thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Dewi, G.D.P. and Lusikooy, A.E., 2023. E-commerce Transformation in Indonesia: Innovation and Creative Destruction. *Nation State: Journal of International Studies*, 6(2), pp.117-138. <https://jurnal.amikom.ac.id/index.php/nsjis/article/download/1304/502>

Fan, J.S., 2016. Regulating unicorns: disclosure and the new private economy. *BCL Rev.*, 57, p.583.

<https://digitalcommons.law.uw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1056&context=faculty-articles>

Felin, T. and Zenger, T.R., 2014. Closed or open innovation? Problem solving and the governance_choice. *Research_policy*, 43(5),pp.914-925.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733313001790>

Florida, R., 2014. The creative class and economic development. *Economic development quarterly*, 28(3),pp.196-205.

<https://www.creativeclass.com/rfcgdb/articles/Economic%20Development%20Quarterly-2014-Florida-196-205.pdf>

Funk, J., 2021. The crisis of venture capital: Fixing America's broken start-up system. *American Affairs*. <https://www.lexjansen.com/pharmasug-cn/2019/MA/Pharmasug-China-2019-MA55.pdf>

García-Granero, A., Llopis, Ó., Fernández-Mesa, A. and Alegre, J., 2015. Unraveling the link between managerial risk-taking and innovation: The mediating role of a risk-taking climate. *Journal of Business Research*, 68(5), pp.1094-1104. <https://digital.csic.es/bitstream/10261/132078/1/risk-takingclimate.pdf>

Giardino, P. L., Delladio, S., Baiocco, S., & Caputo, A. (2023). Beyond myth: a systematic literature review on the emergence of unicorn firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(6), 1156-1177.

Gonçalves, C.G.D.F., 2019. *Gang of four: The next Portuguese unicorn* (Master's thesis). https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/19349/4/master_carolina_figueiredo_goncalves.pdf

Green, D.D., Taylor III, G. and Ford, V., 2020. CULTIVATING THE ENTREPRENEURIAL MINDSET IN TODAY'S SMALL LIBERAL COLLEGES & UNIVERSITIES. *Global Journal of Entrepreneurship (GJE)*, 4(1). https://www.igbr.org/wp-content/Journals/2020/GJE_Vol_4_No_1_2020.pdf#page=14

Guadagno, F. and Wunsch-Vincent, S., 2020. Introduction to the GII 2020 theme. Who will finance innovation. *The Global Innovation Index 2020*, pp.67-73. https://www.researchgate.net/profile/Sacha-Wunsch-Vincent/publication/359222025_The_Global_Index_2020_-_Who_Will_Finance_Innovation/links/622f90a17d417d7842ea4d94/The-Global-Index-2020-Who-Will-Finance-Innovation.pdf#page=116

Gupta, M., 2018. The innovation process from an idea to a final product: a review of the literature. *International Journal of Comparative Management*, 1(4), pp.400-421. https://www.researchgate.net/profile/Minisha-Gupta/publication/329575595_The_innovation_process_from_an_idea_to_a_final_product_a_review_of_the_literature/links/5c3c6c70a6fdccd6b5ab4b1e/The-innovation-process-from-an-idea-to-a-final-product-a-review-of-the-literature.pdf

Kaihua, C. and Mingting, K., 2014. Staged efficiency and its determinants of regional innovation systems: A two-step analytical procedure. *The Annals of Regional Science*, 52, pp.627-657. https://www.researchgate.net/profile/Kaihua-Chen/publication/266031274_Staged_efficiency_and_its_determinants_of_regional_innovation_systems_A_two-step_analytical_procedure/links/542401750cf238c6ea6e85ee/Staged-

efficiency-and-its-determinants-of-regional-innovation-systems-A-two-step-analytical-procedure.pdf

Kaleniuk, I. and Kuznetsova, N., 2022. Creative economy in the global innovation process. *International economic policy*, (36), pp.92-114.
http://iepjournals.com/journals_eng/36/2022_36_5_Kaleniuk_Kuznetsova.pdf

Kecskes, A. and Coeurderoy, R., 2021. Why and how are some startups able to achieve the status of Unicorn? What factors in the European entrepreneurial ecosystem facilitate the rise of this type of company?.
https://dial.uclouvain.be/downloader/downloader.php?pid=thesis%3A32105&datastream=PDF_01&cover=cover-mem

Kenney, M. and Zysman, J., 2019. Unicorns, Cheshire cats, and the new dilemmas of entrepreneurial finance. *Venture Capital*, 21(1), pp.35-50.
<https://escholarship.org/content/qt94p5v91r/qt94p5v91r.pdf>

Kotha, S., Shin, S.J. and Fisher, G., 2022. Time to unicorn status: An exploratory examination of new ventures with extreme valuations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 16(3), pp.460-490.
https://www.researchgate.net/profile/Greg-Fisher-4/publication/362282486_Time_to_Unicorn_Status_An_exploratory_examination_of_new_ventures_with_extreme_valuations/links/63e55ea4e2e1515b6b82dba5/Time-to-Unicorn-Status-An-exploratory-examination-of-new-ventures-with-extreme-valuations.pdf?origin=journalDetail&_tp=eyJwYWdlIjoiam91cm5hbERldGFpbCJ9

Li, D., Jia, F., Schoenherr, T. and Liu, G., 2022. How do platforms improve social capital within sharing economy-based service triads: an information processing perspective. *Production Planning & Control*, pp.1-18.
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09537287.2022.2101959>

Lopez Lubián, F.J., Esteves, J., Lopez Lubián, F.J. and Esteves, J., 2017. Weighing the Air: Valuing Digital Intangibles. *Value in a Digital World: How to assess business models and measure value in a digital world*, pp.95-124.

Lucas, B., 2016. A five-dimensional model of creativity and its assessment in schools. *Applied Measurement in Education*, 29(4), pp.278-290.
https://winchester.elsevierpure.com/files/346100/303Lucas_A_Five_Dimensional_Model_of_Creativity_Gold_OA.pdf

Ma, H.A.O. and Karri, R., 2005. Leaders Beware:: Some Sure Ways to Lose Your Competitive Advantage. *Organizational dynamics*, 34(1), pp.63-76.

https://www.researchgate.net/profile/Ranjan-Karri/publication/256923960_Leaders_Beware_Some_Sure_Ways_to_Lose_Your_Competitive_Advantage/links/5c0a67eca6fdcc494fe0b114/Leaders-Beware-Some-Sure-Ways-to-Lose-Your-Competitive-Advantage.pdf

Mazzucato, M., 2018. Mission-oriented research & innovation in the European Union. *European Commission*, 36. https://www.sbtse.gr/images/Mission-oriented_ResearchInnov.pdf

Orozco, R. and Grundmann, P., 2022. Readiness for innovation of emerging grass-based businesses. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), p.180. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853123000665>

Peck, J., 2005. Struggling with the creative class. *International journal of urban and regional research*, 29(4), pp.740-770. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1468-2427.2005.00620.x?saml_referrer

Popa, S., Soto-Acosta, P. and Martinez-Conesa, I., 2017. Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, pp.134-142. <https://www.isidl.com/wp-content/uploads/2017/08/E4568-ISIDL.pdf>

Racela, O.C., 2014. Customer orientation, innovation competencies, and firm performance: A proposed conceptual model. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 148, pp.16-23. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814039147/pdf?md5=67f48e5de594960ac5c466df5fcf9f21&pid=1-s2.0-S1877042814039147-main.pdf&_valck=1

Richard, V., Lebeau, J.C., Becker, F., Inglis, E.R. and Tenenbaum, G., 2018. Do more creative people adapt better? An investigation into the association between creativity and adaptation. *Psychology of Sport and Exercise*, 38, pp.80-89. https://www.academia.edu/download/61521860/Richard_et_al._2018_Do_more_creative_people_adapt_better20191215-97571-1omz2lm.pdf

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850118304218>

Ryszko, A., 2016. The Role of Regional Smart Specialisations in Fostering Eco-Innovation-Driven Development in Poland. In *3rd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM2016, SGEM2016 Conference Proceedings, Albena, Bulgaria*. https://www.researchgate.net/profile/Adam-Ryszko/publication/317267201_THE_ROLE_OF_REGIONAL_SMART_SPECIALISATIONS_IN_FOSTERING_ECO-INNOVATION-DRIVEN_DEVELOPMENT_IN_POLAND/links/592f0fb8aca272fc55d2608c/THE-ROLE-

OF-REGIONAL-SMART-SPECIALISATIONS-IN-FOSTERING-ECO-INNOVATION-DRIVEN-DEVELOPMENT-IN-POLAND.pdf

Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A. and Dezi, L., 2018. The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. *Technological forecasting and social change*, 136, pp.347-354. <https://iris.unito.it/bitstream/2318/1665028/4/The%20Internet%20of%20Things.pdf>

Shafi, M., Lei, Z., Song, X. and Sarker, M.N.I., 2020. The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), pp.166-176. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313218305530>

Sidhu, I., Goubet, J.E. and Xia, Y., 2016. Measurement of innovation mindset a method and tool within the Berkeley Innovation Index Framework. In *2016 International Conference on Engineering, Technology and Innovation/IEEE International Technology Management Conference (ICE/ITMC)* (pp. 1-10). IEEE. <https://www.academia.edu/download/104448328/BII-ICE-paper-V10.pdf>

Skawińska, Eulalia & Zalewski, Romuald. (2020). Success Factors of Startups in the EU—A Comparative Study. *Sustainability* (12), 8200.

Statistica.com. 2024. Number of unicorns worldwide as of February 2024, by country. [online] accessed at 2 Apr, 2024 from <<https://www.statista.com/statistics/1096928/number-of-global-unicorns-by-country/>>

Tan, O.S., 2021. *Problem-based learning innovation: Using problems to power learning in the 21st century*. Gale Cengage Learning. <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4228/1/Problem-based%20Learning%20Innovation%20Using%20problems%20to%20power%20learning%20in%20the%2021st%20century.pdf>

Unger, M. and Polt, W., 2017. The knowledge triangle between research, education and innovation—a conceptual discussion. *Форсаїм*, 11(2 (eng)), pp.10-26. <https://cyberleninka.ru/article/n/the-knowledge-triangle-between-research-education-and-innovation-a-conceptual-discussion.pdf>

Urbinati, A., Chiaroni, D., Chiesa, V. and Frattini, F., 2019. The role of business model design in the diffusion of innovations: An analysis of a sample of unicorn-tech companies. *International journal of innovation and technology management*, 16(01), p.1950011.

https://re.public.polimi.it/bitstream/11311/1079321/4/The%20role%20of%20business%20model_DEF2%5B1%5D.pdf

Yun, J.J., Zhao, X., Jung, K. and Yigitcanlar, T., 2020. The culture for open innovation dynamics. *Sustainability*, 12(12), p.5076. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/12/5076/pdf>

VISIONS FOR THE UNIVERSITY

MARIA JAKUBIK

doctoral researcher

Eötvös Loránd University (ELTE), Faculty of Education and Psychology, Budapest, Hungary

University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Pécs, Hungary

Ronin Institute, Montclair, New Jersey, USA

maria.jakubik@ppk.elte.hu

Abstract

This paper anticipates possible futures of the university. To think about the future of an educational institution, we need to understand its past and present existence. Therefore, this paper aims firstly, to briefly overview the three main modes of the university evolution path, such as the ‘elite ivory tower’ and the ‘mass factory’ modes of the past, and the ‘universal network’ modes of the present. Secondly, the paper contemplates the ecological and the wisdom universities as two possible future modes of the university, and it shows their challenges and responsibilities regarding future generations and the society. The methodology is literature review. The findings indicate the several roles and responsibilities of the university in our society where academia faces many global risks in the short- and long-term. The findings also warn universities about losing their identities due to boundarylessness. The possible implications could help university administrators, teachers, partners, collaborators, and most importantly they could help students to orient themselves in our super complex, highly interconnected, and unpredictable environment. Originality value of this paper in its highlighting the importance of foresight thinking and of being ready for the future with possible scenarios.

Keywords: Elite ivory tower university; Mass factory university; Universal network university; Ecological university; Wisdom university; Global risks.

1. INTRODUCTION

Universities as higher educational institutions are having hard times. In the 21st century, people live in a fast changing, complex, and globally interconnected environment. Technological

development, digitalization, artificial intelligence, the new generations of ChatGPTs pose challenges for the university and in general for higher education. Many scholars worry about the impacts of the proliferation of the language of learning in education (Biesta, 2006, 2010, 2017; Biesta et al., 2014), about the impacts of marketization on universities (Engwall, 2020, 2022; Üsdiken et al., 2021), and about losing the identity of the universities (Fuller, 2022; Kerr, 2001).

Engwall (2022) worries about the increasing influence by the market forces on universities. He mentions the three most influential actors, such as: (1) local, national, and international political bodies as regulators who set up the rules; (2) competitors, providers, and users as market actors who are the benchmarks, and (3) professions, auditors, media, and non-governmental organizations (NGOs) as scrutinizers who stand up for norms. The market forces pose direct challenges for the universities. Engwall (2020) and Üsdiken et al. (2021) name the three most important challenges for the university as (1) regulators attack academic freedom and apply budget cuts; (2) market actors indicate recruitment problems, such as falling student demand and decreasing attractiveness of academic careers, and (3) scrutinizers threaten universities by critical assessments and research scandals.

In the 21st century, due to the complex and fast changing environment of universities, there is a danger that universities are losing their identities. Kerr (2001) writes that the university is constantly at a war with itself because it is so many things to so many people. It is difficult for the university to keep its identity when it is only *one* of the members of the knowledge co-creating network. Similarly, Fuller (2022) expresses this by saying that “there are too many universities trying to do too many things for which they are not optimally designed ... universities are more openly exposed to market forces ... universities will need to return to fundamentals to determine their distinct or unique selling point among the competing organizations that are mounting challenges on many fronts”.

This paper aims firstly, to briefly overview the three main modes of the university evolution path, such as the ‘elite ivory tower’ and the ‘mass factory’ modes of the past, and the ‘universal network’ modes of the present. Secondly, the paper contemplates the ecological and the wisdom universities as two possible future modes of the university, and it shows their challenges and responsibilities regarding future generations and the society.

The methodology of this paper is literature review. Grant and Booth (2009) provide a typology of fourteen different review types. This paper follows the narrative type of literature review that focuses on chronological, conceptual, and thematic issues. First, it provides a brief historical evolutionary overview of the three main university modes. Second, this paper presents the

challenges for the university, and finally, before conclusion, it outlines two possible future modes of the university.

2. HISTORICAL EVOLUTION OF THE UNIVERSITY

2.1. The ‘*elite ivory tower*’ university

In the age of reason, in the enlightenment of the 17th and 18th century, the university functioned as an ‘elite ivory tower’ (Matthews, 2023). According to Matthews (2023), in the age of Enlightenment, the university was characterized by the freedom to pursue knowledge, by conducting basic research, and by direct link between university education and career advancement. “The Mode 1 Elite Ivory Tower University born out of the Enlightenment including Humboldt’s bundling of teaching and research and Kant and Newman’s Enlightenment ideals” (Matthews, 2023, p. 669). The university education was available only for the elite class of the society. It was the owner and producer of scientific knowledge. Its main goal was to train good citizens.

The elite university focused on teaching theology, medicine, law, pure mathematics, natural sciences, geography, history, philosophy, and humanities. Kant (1992) argued that there is a conflict between the philosophy and the theology faculties. He named the theology faculty as a ‘higher faculty’ (disciplines for employment) and the philosophy faculty as a ‘lower faculty’ (disciplines of science):

a faculty is considered *higher* only if its teachings – both as to their content and the way they are expounded to the public – interest the government itself, while the faculty whose function is only to look after the interests of science is called *lower* because it may use its own judgment about what it teaches. (Kant, 1992, p. 2, emphases added)

Kant argued for autonomy and academic freedom of the philosophy faculty. „It is absolutely essential that the learned community at the university also contain a faculty that is independent of the government’s command with regard to its teachings ... having no commands to give, is free to evaluate everything, and concerns itself with the interests of the sciences, that is, with truth: one in which reason is authorized to speak out publicly. ... so, the philosophy faculty ... must be conceived as free and subject only to laws given by reason, not by the government” (Kant, 1992, p. 2 and p. 5).

Wilhelm von Humboldt’s educational idea was to combine research and teaching because research could support studies. His concept was to integrate practice and theory in teaching. The aim of the university is not only developing skills but cultivating the character and the mind of the students. „For the university stands always in a closer relationship to practical life and

the needs of the state, since it always undertakes practical affairs for it, the guidance of the youth, whereas the academy deals only with science as such” (Humboldt, 1810, p. 5).

On the other hand, Newman (1852) advocated that the university should focus on enhancing the mind, on enhancing a holistic worldview of students instead of teaching practical skills. University should focus on the intellectual and not on moral growth of the students. He argued that the university „is a place of *teaching universal knowledge*” (Newman, 1852, p. 3 and p. 41, emphases in original). He focused on the intellectual, not moral objectives of the university. He believed that university should not focus on religious training, not on scientific and philosophical discoveries, not on extending knowledge but rather it should diffuse existing universal knowledge.

2.2. The ‘mass factory’ university

The ‘mass factory’ mode of the university emerged in the late-19th century, and it has dominated the 20th century higher education. In the 20th century, the university has become the main producer and retailer of knowledge. In this mode, knowledge has become a capital, a commodity, the students are treated as consumers of knowledge, as knowledge workers, and learning has become a lifelong learning. In the neoliberal knowledge economy higher education experiences four major trends (Magnússon & Rytzler, 2022, pp. 15-31):

- (1) *Education becomes private good* – shift from public good to private good, while higher education receives public funding there are the individuals who benefit from their education; higher education raises the employability of individuals; knowledge becomes private good.
- (2) *Marketization or commodification of higher education* – shift towards business principles, education is based on business principles (i.e., quality measures, university rankings, focus of mass-education, competition between universities, importance of university branding and marketing, certificates have a price, students pay for number of credits).
- (3) *Educationalization* – shift towards social and political problem solving, education focuses on solving political and social problems and crises, the aim is to develop good citizens for the future (inclusion, equality, justice, moral values).
- (4) *Learnification* – shift from teaching to learning, education focuses on learning outcomes, measuring skills, knowledge, and competencies of students, the role of teaching becomes secondary to learning.

The educational philosopher, Biesta (2006, pp. 17-19, 2010, pp. 17-18) sees four major trends that caused the rise of the new language of learning i.e., ‘learnification’ of education: (1) New theories of learning – constructivist theories, sociocultural theories – learning has become central in educational discourses; (2) Postmodernism – questioning that educators can liberate

and emancipate their students by communicating critical thinking and rationality; (3) The rise of adult learning – formal and nonformal forms of individual learning are growing; and (4) Decline of the welfare state – rise of the market economy, state control of educational protocols, learners become consumers, educators become providers. The author of this paper concurs with Biesta (2017, p. 4), that the main educational task is “arousing the desire in another human being for wanting to exist in the world in a grown-up way”, as an individual, as an emancipated, and free being. While Biesta does not deny the importance of knowledge, learning, and comprehension, for him the primary purpose of education should be emancipation.

2.3. The ‘*universal network*’ university

In the late 20th and at the beginning of the 21st centuries, in the age of the 4th industrial revolution, universities became extremely interlinked with other actors of the society. The universities were not anymore, the only producers of knowledge. Data, information, and knowledge are available everywhere. Knowledge becomes co-created in the network of the university.

The university has become *one* of the members of the educational ecosystem. Building on the eight ecosystems of the university identified by Barnett (2022, p. 240, emphasizes original) as “*knowledge, persons, social institutions, the economy, the polity, culture, learning and the natural environment*”, Jakubik et al. present their framework of the university ecosystems (Jakubik et al., 2023, p. 21). They argue that “the role of universities, their reason for existence, their missions, goals, and values should be closely interrelated with their ecosystems” (Jakubik et al., 2023, p. 20). According to them, their model is an advanced model of Barnett’s framework because: “(1) it shows the interrelatedness of the eight ecosystems of the university with each other, not only with the university; (2) it better illustrates the present universal network mode of the university because it indicates all nodes and hubs of the connections, and (3) it highlights the areas in the network where the worlds of being, doing, becoming, and the main challenges and opportunities are” (Jakubik et al., 2023, pp.20-21).

3. CURRENT CHALLENGES FOR THE UNIVERSITY

Universities experience hard times in the 21st century. They face many problems. Hussey and Smith (2010) focus on problems of higher education followed by mass education in Britain. They explore problems of the principal responsibilities of universities such as teaching, learning and research. However, these are the problems that we could experience globally: “Chronic under-funding, the replacement of student grants with loans and the introduction of tuition fees.

The growth of managerialism. The emphasis on accountability and decline of trust. The growth of a competitive, market ethos. Modular degrees, knowledge treated as a commodity and students seen as customers. The drift towards a two-tiered system, with teaching colleges and research universities. Casualisation of the academic profession.” (Hussey & Smith, 2010, Preface).

There are global challenges for universities. The World Economic Forum (W. E. F., 2024) annually analyses the global economic, environmental, geopolitical, societal, and technological global risks based on the answers of nearly 1,500 global leaders across academia, business, government, the international community, and civil society. According to their latest report (W. E. F., 2024, p. 8), the top five risks the world faces over a 2-year period are: (1) misinformation and disinformation; (2) extreme weather events; (3) societal polarization; (4) cyber insecurity; and (5) interstate armed conflict. However, in the long-run, over a 10-year period the top five risks are: (1) extreme weather events; (2) critical change to Earth systems; (3) biodiversity loss and ecosystem collapse; (4) natural resources shortages; and (5) misinformation and disinformation.

Based on this report, the world faces severe environmental problems in the future. This could be a message for the future visions for the university. We should educate students who will act based on moral values and ethical principles, who will be responsible for their actions today, and who will see the future impacts of their actions on the global environment. What university could possibly answer these challenges will be discussed next.

4. FUTURE VISIONS FOR THE UNIVERSITY

4.1. The ecological university

When the world faces several global challenges, the role of wisdom and practical wisdom in higher education and the idea of the ecological university become important (Jakubik, 2021). The educational philosopher, Barnett (2015) argues that the emerging ecological university of the 21st century can be both authentic (i.e., inward pointing) and responsible (i.e., outward pointing). “This is a university that takes seriously both the world’s interconnectedness and the university’s interconnectedness with the world. ... This is a university neither in-itself (the research university) nor for-itself (the entrepreneurial university) but for-others. ... As global citizens, students come to have a care or concern for the world and to understand their own possibilities in the world and towards the world” (Barnett, 2015, p. 87). Barnett believes that:

This is a university not whose time is coming but whose time has come. The ecological university cannot be a sufficient condition of the world facing up to its challenges, but it is

a necessary condition. ... This ecological university will be an engaged university, a critical and an enquiring university and a university-for development, acting to put its resources to good effect in promoting world well-being. ... The ecological university, accordingly, will live out its (new) calling, but in ways that redeem its possibilities for enlightenment and well-being. (Barnett, 2015, p. 89).

Barnett argues that “the ecological university understands itself as moving across a set of ecosystems in the human and natural worlds, with an orientation *not* towards sustainability but to the strengthening of the ... major ecosystems in which the university is implicated” (Barnett, 2018, p.75). Barnett (2018, pp. 78-80) defines seven principles and maxims of the ecological university as:

- (1) Active concern: Strive to live out your concerns for the world.
- (2) Exploration: Continue always to explore possibilities for realizing the potential of the university in the world.
- (3) Wellbeing: Aim continually to increase wellbeing in the world.
- (4) Epistemological openness: Go on opening yourself to new insights, new ways of conceiving the world and countervailing frameworks.
- (5) Engagement: Engage with all that or whom you encounter.
- (6) Imagination: Develop and put to use your imaginative capacities, at all levels of the university.
- (7) Fearlessness: Hold fast to the university as a space of critical and open dialogue.

The *ecological inquiry* as a form of understanding has the following philosophical assumptions:

(1) aim: the betterment of the whole Earth; (2) ontology: intermeshed with world; (3) epistemology: relationality, listening to, attending to the character of each ecosystem; (4) values: intrinsic value in whole Earth; (5) legitimation: removal of absences plus imaginative discernment of possibilities; (6) efficacy: advancement of ecosystems; and (7) fundamental stance: active concern. (Barnett, 2018, p. 94).

4.2. The wisdom university

The British philosopher, Nicholas Maxwell argues that to build a better world, “to help humanity make progress towards as good a world as feasible” we urgently need to revolutionize universities. (Maxwell, 2012, p. 123). “We urgently need to bring about a revolution in science, and in academic inquiry more generally, so that the basic aim becomes to seek and promote wisdom – wisdom being the capacity to realize what is of value in life, for oneself and others” (Maxwell, 2012, p. 124).

According to Maxwell (2012, p. 126), academic inquiry needs to: (1) articulate personal, social, and global problems of living to be solved if the quality of human life is to be enhanced, and (2) propose and critically assess alternative possible actions, policies, political programmes,

legislative proposals, ideologies, philosophies of life. “A basic task for academic inquiry as a whole would be to help humanity learn how to resolve its conflicts and problems of living in more just, cooperatively rational ways than at present” (Maxwell, 2012, p. 133).

Maxwell’s idea of the university of wisdom is based on the argument that in education we need to move from *knowledge-inquiry* to *wisdom-inquiry*. Wisdom-inquiry embodies a synthesis of rationalism and romanticism; it is an interplay of mind and heart; it is an intellectual way of addressing problems of humanity; it includes knowledge, understanding, technical know-how but also how to help humanity to move towards a better world.

However, to move towards the implementation of the wisdom university is a huge task of educational practitioners. There are many open questions. For example, how to educate, how to teach young generations, what pedagogical approach will be appropriate to enhance the very much needed wisdom of students and the wisdom in society. These will provide work for educators for many years ahead.

5. SUMMARY AND CONCLUSION

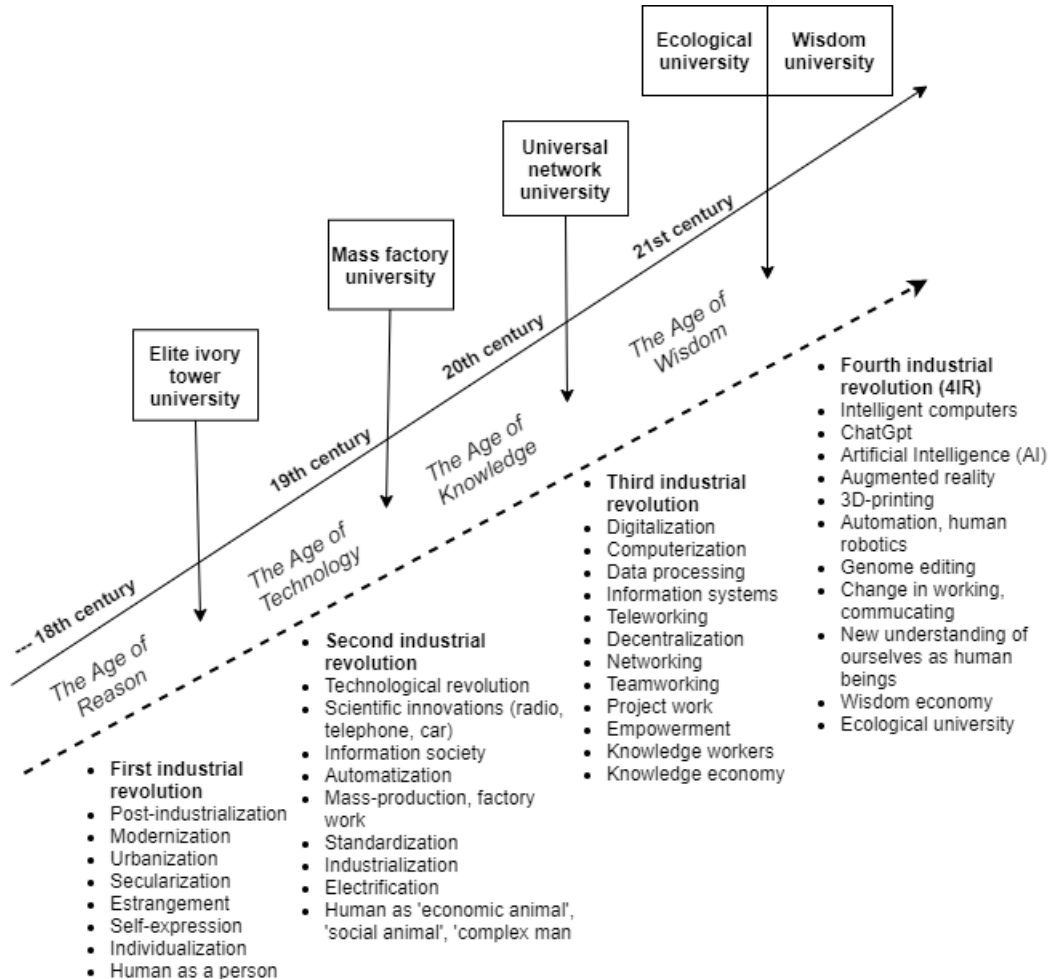
The aim of this paper was to think about the future visions for the university. This paper briefly discussed the three historical evolutionary modes of the university, then it focused on the current challenges for the university, and then, it showed two possible visions for the university as the ecological and the wisdom university. Figure 1 below summarizes the main historical evolutionary modes of the university.

The three evolutionary modes of the university (Matthews, 2023; Matthews & Kotzee, 2022; Standaert, 2012; Wheelahan, 2012) are the ‘elite ivory tower’, the ‘mass factory’, and the ‘universal network’ modes. Matthews briefly concludes that in the ‘elite ivory tower’ mode of the university “Kant encouraged a healthy debate and conflict between the higher and lower faculties. Humboldt bundled teaching and research to create and share knowledge. Newman advocated education in inter and trans disciplinary ways to go out and influence the world as citizens” (Matthews, 2023, p. 687).

The ‘mass factory’ mode has dominated in the 20th century. The role was to prepare students for technical and economic leadership roles by transmitting specialized knowledge (Wheelahan, 2012, p. 42). “In the structure of a modern university, theology, philosophy, language and literature, mathematics, physics are all separated from each other in distinct faculties and departments” (Standaert, 2012, p. 89). In the ‘universal network’ mode of the university the teachers and students treated each other as equals. This was the time when postmodernism

questions the possibility of a single absolute truth. The pedagogy applies new ways of teaching, and more interactive methods. The fourth industrial revolution made possible the availability of courses anytime and from anywhere.

Figure 1. Evolutionary modes of the university



Source: own creation

This paper offers two possible visions for the universities: the ecological university and the wisdom university (figure 1) that are *both* authentic and responsible universities.

REFERENCES

- Barnett, R. (Ed.) (2015). *The coming of the ecological university*. In R. Barnett (Ed.) (2015). *Thinking and Rethinking of University, The Selected Works of Ronald Barnett*; World Library of Educationalists; London: Routledge, Taylor & Francis Group, Chapter 5; pp. 74–90.
- Barnett, R. (2018). *The Ecological University. A Feasible Utopia*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

- Barnett, R. (2022). *The Philosophy of Higher Education. A Critical Introduction*. London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Biesta, G. J. J. (2006). *Beyond Learning: Democratic Education for a Human Future*. Boulder: Paradigm Publishers.
- Biesta, G. J. J. (2010). *Good Education in an Age of Measurement. Ethics, Politics, Democracy*. First published in 2010 by Paradigm Publishers. New York: Routledge.
- Biesta, G. J. J. (2017). *The Rediscovery of Teaching*. New York: Routledge.
- Biesta, G. J. J., Allan, J., & Edwards, R. (Eds.) (2014). *Making a Difference in Theory: The theory question in education and the education question in theory*. London and New York: Routledge.
- Castells, M. (2000/1996). *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture*, Volume 1, Chapter 6: The Space of Flows, 376-428. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Engwall, L. (Ed.) (2020). The Governance and Missions of Universities. In Lars Engwall (Ed.) (2020). *Missions of Universities. Past, Present, Future*. Higher Education Dynamics, Vol. 55. Chapter 1, pp. 1-19. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-41834-2>
- Engwall, L. (2022). Not Crisis but Challenges for Universities. Presentation at the 4th Annual Philosophy and Theory of Higher Education Conference (PHEC) “Universities under Siege?”, Uppsala University, Sweden, June 7–9, 2022.
- Fuller, S. (2022). What should remain once the great academic reset comes? Keynote speech at the 4th Annual Philosophy and Theory of Higher Education Conference (PHEC) “Universities under Siege?”, Uppsala University, Sweden, 7–9 June, 2022, <https://pathes.org/conference/>
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26: 91–108. doi:10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x.
- Humboldt, W. (1810). *On the internal and external organization of the higher scientific institutions in Berlin*. Available online: https://germanhistorydocs.ghi-dc.org/docpage.cfm?docpage_id=4224 (accessed on March 15, 2024).
- Hussey, T., & Smith, P. (2010). *The Trouble with Higher Education: A Critical Examination of our Universities*. New York: Routledge, Taylor & Francis.
- Jakubik, M. (2021). Searching for Practical Wisdom in Higher Education with Logos, Pathos and Ethos. Case: Finnish Universities of Sciences. *Philosophies*, 6(3), 63. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/philosophies6030063>.

- Jakubik, M., Beke, J., & Shtaltovna, Y. (2023). The Role of Universities: Enhancing Students' Capabilities for Work and Life. In W. Donald (Ed.) *Establishing and Maintaining Sustainable Career Ecosystems for University Students and Graduates*. IGI-Global, Chapter 2, pp. 15-37, DOI: 10.4018/978-1-6684-7442-6.ch002
- Kant, I. (1992). *The conflict of the faculties*. Translated by M. J. Gregor. Lincoln, NE: University of Nebraska Press. Available online: <https://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEEKantConflictFacNarrow.pdf> (accessed on March 15, 2024)
- Kerr, C. (2001). *The uses of the university*. 5th Ed. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Matthews, A. (2023). The Idea and Becoming of a University Across Time and Space: Ivory Tower, Factory and Network. *Postdigital Science and Education*, 5: 665–693, <https://doi.org/10.1007/s42438-022-00341-0>.
- Matthews, A., & Kotzee, B. (2022). Bundled or unbundled? A multi-text corpus-assisted discourse analysis of the relationship between teaching and research in UK universities. *British Educational Research Journal*, 48(3): 578–597. <https://doi.org/10.1002/berj.3783>
- Maxwell, N. (2012). Creating a Better World: Towards the University of Wisdom. In R. Barnett (Ed.). (2012). *The Future University. Ideas and Possibilities*. New York: Routledge, Chapter 10, pp. 123–138.
- McCowan, T. (2017). Higher education, unbundling, and the end of the university as we know it. *Oxford Review of Education*, 43(6): 733–748, DOI: 10.1080/03054985.2017.1343712.
- Newman, J. H. (1852). *The idea of a university*. In *Nine Discourses Delivered to the Catholics of Dublin*. London: Longmans, Green, & Co. Available online: <https://www.gutenberg.org/files/24526/24526-pdf.pdf>, (accessed on March 15, 2024).
- Standaert, L. (2012). Towards a Networked University. In R. Barnett (Ed.). (2012). *The Future University. Ideas and Possibilities*. New York: Routledge, Chapter 7, pp. 87–100.
- Üsdiken, B, Kipping, M., & Engwall, L. (2021). Professional School Obsession: An Enduring Yet Shifting Rhetoric by US Business Schools. *Academy of Management Learning and Education*, 20(3): 442-458, <https://doi.org/10.5465/amle.2020.0109>.
- W. E. F. (2024). The Global Risks Report, Insight Report. 19th edition. Geneva: World Economic Forum 2024, Available online: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/digest/>, (accessed on January 27, 2024).
- Wheelahan, L. (2012). Accessing Knowledge in the University of the Future. In R. Barnett (Ed.). (2012). *The Future University. Ideas and Possibilities*. New York: Routledge, Chapter 3, pp. 39–49.

ACKNOWLEDGEMENTS

I would like to express my deepest appreciation to Professor Andras Nemeth, and to Associate professor Beatrix Vincze of the Eötvös Loránd University (ELTE), Faculty of Education and Psychology, Budapest, Hungary for their valuable, constructive, and helpful comments regarding an earlier version of this paper.



**SESSION 2. MANAGEMENT, INNOVATION
AND SUSTAINABILITY IN THE PUBLIC
AND PRIVATE SECTOR**

ROLE OF SUSTAINABILITY-ORIENTED INNOVATION IN ENHANCING THE FINANCIAL PERFORMANCE OF A FIRM

GAYBULLAEV OLIMJON

PhD student of Business Administration

University of Pécs Faculty of Business and Economics

gaybullaev.olimjon@pte.hu

MD YEANUR ARAFAT HOSSAIN

PhD student of Business Administration

University of Pécs Faculty of Business and Economics

yealur.hossain@pte.hu

Abstract

The role of sustainability-oriented innovation in enhancing financial performance is an intricate and diverse field of study. Sustainability-oriented innovation encompasses the creation and execution of novel goods, services, or processes that provide positive effects on the environment, society, or economy. Given the rising awareness of sustainability concerns and the increasing emphasis on corporate responsibility, comprehending how these sustainable innovations impact the financial performance of companies has become an essential subject. Therefore, the paper aims to understand how sustainability-oriented innovation affects firms' financial performance and varies across industries or regions. A systematic literature review was conducted using the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) approach. The results indicate that while most (82%) studies found a positive relationship, 18% reported mixed or insignificant findings. Here, the extent of the influence might differ based on variables such as the sector and the nation's business climate. The review provides valuable insights into how sustainability-oriented innovation can help enhance a firm financial performance by focusing on environmental and social issues.

Keywords: innovation, ESG, sustainable innovation, eco-innovation, green innovation, financial performance

1. INTRODUCTION

Achieving sustainable development necessitates an innovative approach that places the needs and objectives of society as the top priority. The characterised referred to as "societal pull" entails society establishing the necessary fulfilment of economic, ecological, and social objectives to achieve a balance. To do this, it is necessary to establish shared visions for the future that motivate both public and private leaders and investors to collaborate towards a unified objective (Vollenbroek 2002). The idea of innovation is multidimensional, including three distinct dimensions: as an outcome, as a process, and as a mindset. Examining innovation from several viewpoints facilitates a holistic comprehension of its essence and importance in propelling advancement and achievement across diverse fields (Kahn 2018). Luecke and Katz (2003) defined innovation as creating original, relevant, and valued products, processes, or services through the embodiment, combination, or synthesis of knowledge. Boyles (2022) defines innovation as a valuable and distinct product, service, business model, or strategy. It does not always require significant technological advancements or novel business models; even modest improvements to a company's customer service or adding more features to an existing product can be considered innovations (Boyles 2022). In contrast, sustainability refers to the capacity to fulfil our present needs while safeguarding the potential of forthcoming generations to fulfil their own demands (Delai & Takahashi 2013). Sustainable practices encompass the conscientious management of resources, the mitigation of ecological impact, the advancement of social equality, and the cultivation of economic viability (Kuhlman & Farrington 2010).

Implementing innovative practices positively impacts sustainability indicators (Kuzma et al. 2020). Sustainability innovations can yield diverse favourable consequences inside numerous domains of both company and society. The results may be roughly classified into three primary domains: increased value creation, reduced costs, and non-financial assets (Hermundsdottir & Aspelund 2021). Furthermore, efficient resource use is crucial for sustainable and cost-effective innovation. Through enhanced procedures and technologies, organisations can mitigate their utilisation of resources, including energy (Elia et al. 2021), water (Burszta-Adamiak & Spychalski 2021), and raw materials (Javaid et al. 2021). In addition to promoting the conservation of natural resources, this practice also contributes to reducing operational costs, for example, green process innovation can lead to lower operation costs and higher profit margins for firms (Xie et al. 2019).

The impact of sustainable innovation on a company's financial performance is a subject that is currently being debated among researchers and scholars. One perspective posits that

implementing sustainable innovation can enhance a company's financial performance and capacity to maintain a competitive advantage. Conversely, an alternative perspective posits that the endeavour can incur significant costs and may not deliver immediate economic advantages. According to Nidumolu et al. (2009), companies that embark on this effort go through five distinguishable stages of change. The phases encompass perceiving compliance as a chance, establishing sustainable value chains, devising sustainable products and services, formulating novel business models, and constructing cutting-edge platforms. At each step, firms encounter specific issues that require them to develop new capabilities to address them effectively (Nidumolu et al. 2009).

To clarify these debates, this paper will address the following questions:

Q1. What is the role of sustainability-oriented innovation in enhancing a firm's financial performance?

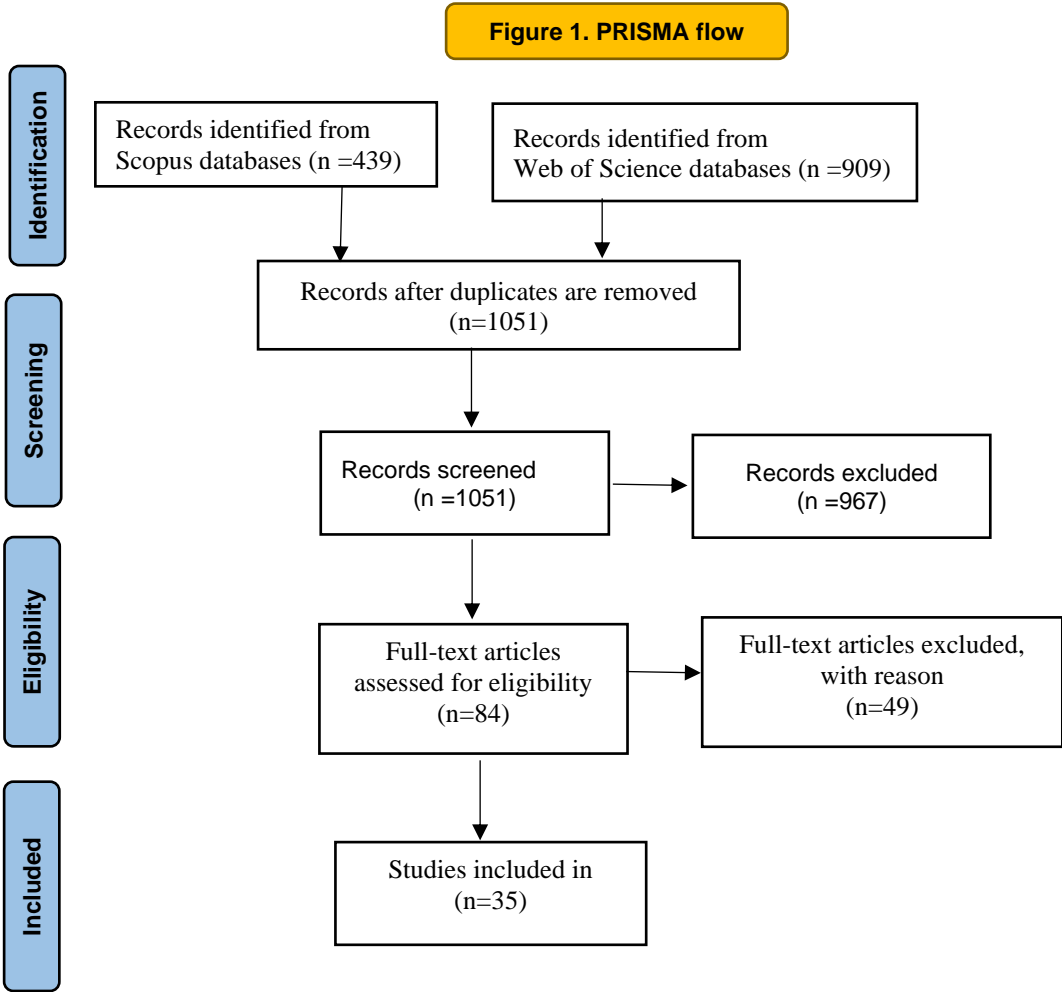
Q2. Does the relationship between sustainability-oriented innovation and firm financial performance vary across industries or regions?

According to Holzner and Wagner (2022), introducing green product innovation may adversely affect a new product's initial launch but can lead to long-term financial benefits.

2. METHODOLOGY

The paper conducted a systematic literature review (SLR) to achieve the study's objective. This involved answering specific research questions by critically evaluating the results of the studies identified and selected from the existing literature in a rigorous and well-planned analysis (Page et al. 2020). The research algorithm employed for the article search is determined by the provided concepts and research questions: (Innova*) AND (sustain* OR ESG*) AND (prof* OR perf) AND (firm*). The search strategy was expanded by including "ESG" and "sustainability" to account for the various concepts related to sustainability performance. ESG reporting involves assessing and communicating a company's sustainability performance, considering environmental, social, and governance concerns. A firm's innovation and sustainability performance improve as its ESG performance increases (Zhou et al. 2023). In literature related to business and finance, researchers often use the concepts of "performance" and "profitability" to examine how various factors impact a company's financial performance. Financial performance indicators are commonly used to assess a company's financial success. These indicators include return on assets (ROA), return on investment (ROI), profit margin, revenue growth, economic value added (EVA), and so on. Each indicator provides a unique perspective on a company's financial performance (Galankashi & Rafiei 2022).

The text describes a review that collects and analyses existing research articles from Scopus and Web of Science databases. Initially, the review found 1088 documents in the Scopus database and 1203 in the Web of Science database without applying any filters. Filters were employed to enhance accuracy and relevance based on subject area, article and review type, and English language. Following implementing these filters, 439 documents in Scopus and 909 papers in Web of Science that satisfied the revised criteria were preserved.



Source: Authors' research

To enhance the clarity, comprehensibility, quality, and importance of the reports, a systematic literature review was conducted according to the principles outlined in "Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)" (see, Figure 1) (Knobloch et al. 2011). In addition, a computer algorithm was employed to examine the title, abstract, and keywords to uncover pertinent information. The study's article selection process used keywords associated with sustainable innovation and financial performance indicators, such as ESG, CSR, green innovation, eco-innovation, ROE, ROA, ROI, etc. The researchers subsequently

examined 1348 abstracts, evaluating their suitability for full-text reading based on the criteria of titles and abstracts. To improve the clarity of our analysis, we have removed publications irrelevant to the specific keywords and do not sufficiently explore the connection between sustainability-oriented innovation and financial indicators. Consequently, we chose 84 articles for full-text analysis in the following stage. The remaining papers underwent an in-depth analysis, and the most pertinent studies were chosen. The complete material underwent several time reviews, selecting and analysing 35 deemed thematically relevant papers. Pay attention; the proverbs obtained by the research algorithm above cover 1994 to 2023. Nevertheless, it was noted that the papers published before 2011 demonstrate a significant absence of relevance to the current topic.

3. FINDINGS

3.1. Role of Sustainable Innovation in Enhancing the Financial Performance

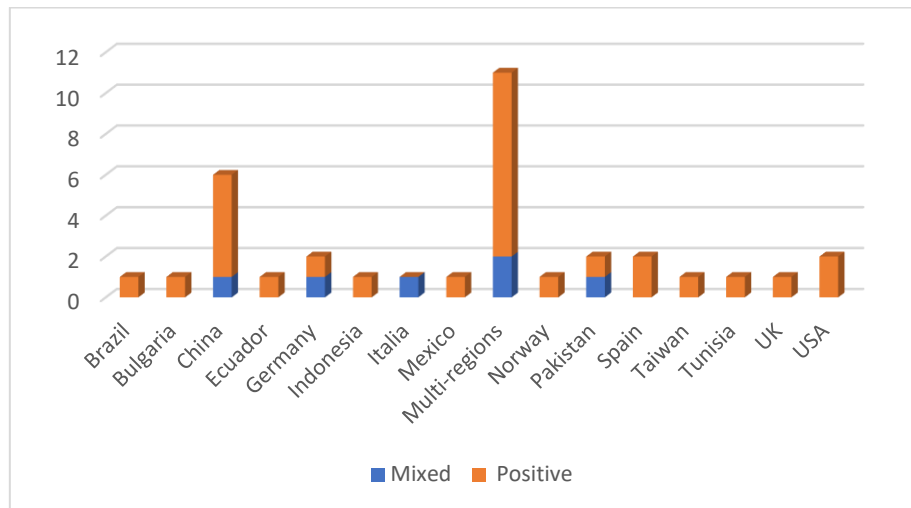
A significant fraction of companies participating in sustainability-oriented innovation efforts observe enhancements in their financial performance (82%). For example, sustainable innovation, basically green innovation, contributes to business sustainability by positively impacting a firm's financial, social, and environmental outcomes by saving energy, preventing pollution, and enabling waste recycling (Aguilera-Caracuel et al. 2013). Conversely, the 18% mixed outcome indicates that a small portion of participants did not observe any enhancement in their financial performance despite their involvement in sustainability-focused innovation. It is crucial to investigate the factors contributing to this varied influence. Moreover, it has been observed that different types of environmental regulations have varying effects on firms' innovation activities. Regulations promoting sustainable mobility positively impact higher sales by encouraging the adoption of new market innovations. Meeting environmental regulations can decrease profitability due to the costs of implementing new processes. Conversely, firms implementing innovations in response to rules on recycling, waste management, and resource efficiency tend to see higher profit margins (Rennings and Rammer 2011). High-innovation businesses favourably correlate social issues and financial performance while demonstrating fewer connections between environmental issues and financial performance. On the other hand, governance difficulties, namely those about board structure and function, have a detrimental impact on the financial performance of high-innovation businesses (Doni and Fiameni 2023).

3.2. Role of Sustainable Innovation in Enhancing the Financial Performance: region and industry

3.2.1. Regional distribution

Research findings from Brazil, Bulgaria, China, Germany, Ecuador, Indonesia, Mexico, Norway, Pakistan, Spain, Taiwan, Tunisia, the UK, and the USA showed a positive impact of sustainability-oriented innovation on the financial results of firms in these countries. Moreover, China, Germany, Italy, and Pakistan exhibited mixed results regarding the relationship between sustainability-oriented innovation and financial performance. In each of these countries, one case showed a combination of positive and potentially negative or insignificant outcomes, suggesting that the impact of sustainability-oriented innovation may vary within different regions (Figure 2).

Figure 2. Regional evaluation of influencing level



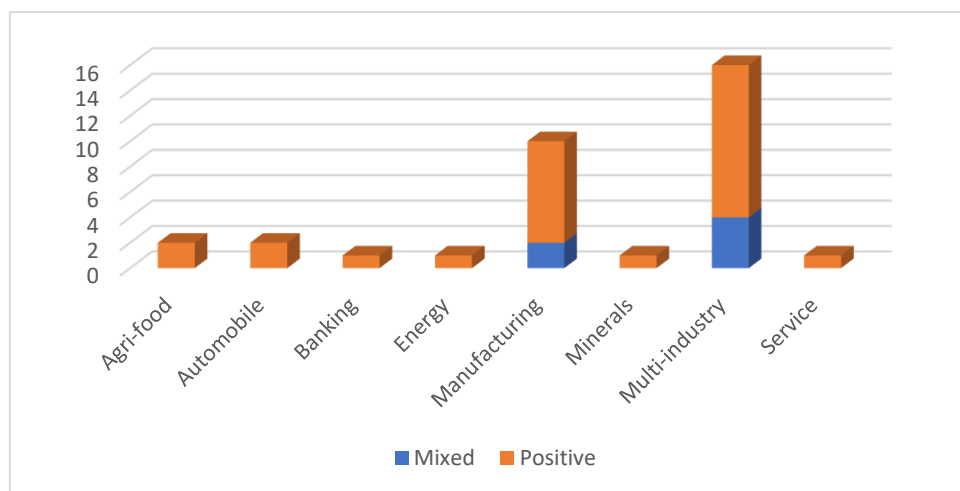
Source: Authors' research

Efi et al. (2022) emphasised that environmental innovation with benefits to companies positive correlates with company financial performance. However, when the beneficiaries are limited to customers, the influence on firm performance is not statistically significant. Furthermore, implementing green management innovation has a beneficial effect on a Pakistan manufacturing company's financial performance. Nevertheless, the study revealed that implementing green process innovations adversely affects the organisation's overall performance. This means that swift alterations in manufacturing processes and operating procedures might incur significant expenses for companies and potentially result in reduced revenues (Junaid et al. 2022).

3.2.2. Industry distribution

The findings indicate a generally significantly positive correlation between sustainability-oriented innovation and financial performance in several companies spanning different sectors, particularly in manufacturing and multi-industry fields (Figure 3). Nevertheless, it is crucial to acknowledge that certain companies within each sector experience a combination of positive and negative or insignificant effects, highlighting the intricate and fluctuating nature of the influence of sustainability-focused innovation on financial results.

Figure 3. Industrial evaluation of influencing level.



Source: Authors' research

The research conducted by Forcadell et al. (2019) has revealed that sustainable innovation can positively impact the financial performance of the banking industry by improving its sustainability profiles in the long term. Furthermore, the study suggests that better innovation leads to better performance across ESG dimensions.

4. DISCUSSION

The finding indicated a positive role of sustainability-oriented innovation on financial performance, with many companies observing improvements. It can reduce costs (Rabadan et al. 2019) and increase brand equity (Yao et al., 2021), stock liquidity (Chen et al. 2022) and shareholder value (Reza & Wu 2024). Here, reducing costs can be achieved through increased resource efficiency, waste reduction, and energy savings (Cainelli et al. 2020). Green innovation, one of the factors of sustainable innovation, helps reduce energy use and costs and encourages using eco-friendly resources. This, in turn, can lead to better performance for

businesses by boosting their reputation, attracting more customers, and increasing profitability (Novitasari & Tarigan 2022, Shuwaikh et al. 2022). Furthermore, the growth of green product innovation is influenced by several elements, encompassing a firm's internal and external components. The primary intrinsic motivators are the possibility of gaining a competitive advantage, reducing costs, achieving market growth, enhancing reputation, and fostering prospects for innovation. Conversely, the primary influential elements from outside sources are existing and projected environmental legislation and market demand (Dangelico 2016, Rabadan et al. 2019).

Businesses increasingly acknowledge the need to adopt a vital strategy to attain sustainable growth while minimising their environmental footprint. It is not enough to innovate solely to create new products or reduce production costs; it is imperative to integrate innovative methods to get society's confidence and recognition (Nikolova-Alexieva et al. 2022). Moreover, implementing eco-innovation methods is essential in facilitating the connection between government environmental regulations and the sustainable expansion of businesses (Amara and Chen 2020).

However, a few publications reported mixed findings, encompassing positive, adverse, and negligible outcomes. This is apparent in research by Khan et al. (2021). Their study findings showed a positive association between green product innovation and returns on equity (ROE) and returns on investments (ROI). Conversely, green process innovation exhibits an inverse correlation with returns on assets (ROA). The study also shows different results in regions and industries, with some companies experiencing mixed results. Research by Qing et al. (2022) demonstrated that taking proactive measures to incorporate environmentally conscious process improvements may greatly enhance financial performance within the business realm (manufacturing) in both the short and long term. Likewise, taking proactive measures to incorporate eco-friendly product improvements may greatly enhance long-term financial success. Nevertheless, it does not result in any substantial enhancement in immediate financial performance. A firm's capability to absorb new knowledge and information, known as absorptive capacity, has a beneficial impact on the connection between proactive green process innovation and the corporation's immediate and long-term financial performance (Qing et al., 2022).

5. CONCLUSION

The research highlights the undeniable connection between sustainable innovation and improved financial performance for companies. Companies can cut costs and enhance their brand reputation, stock liquidity, and shareholder value by implementing resource efficiency, waste reduction, and green practices. However, the relationship is complex, depending on factors like absorptive capacity and business environment. Furthermore, sustainable innovation is more complex than traditional innovation due to additional environmental and social dimensions. Although implementing sustainability measures may lead to higher initial expenses, they often contribute to long-term profitability and competitiveness. The influence of relationships varies by industry and region, with research from various countries and continents revealing different levels of impact. The paper discusses various forms of sustainability-focused innovation like eco-innovation, green innovation, and circular economy practices. However, it is possible that some emerging forms of sustainable innovation are not covered within the scope. It is also important to note that the financial performance impact of specific types of innovation may differ.

REFERENCES

- Rabadán, A., Ángela, G. & Francisco J. S. (2019). Improving Firms' Performance and Sustainability: The Case of Eco-Innovation in the Agri-Food Industry. *Sustainability* 11(20): 5590., <https://doi.org/10.3390/su11205590>
- Amara, D. B. & Chen, H. (2020). A mediation-moderation model of environmental and eco-innovation orientation for sustainable business growth. *Environmental Science and Pollution Research* 27:16916–16928., <https://doi.org/10.1007/s11356-020-08206-4>
- Boyles, M. (2022). Innovation in Business: What it is & why it's so important. *Harvard Business School Online Press*.
- Burszta-Adamiak, E. & Spsychalski, P. (2021). Water savings and reduction of costs through the use of a dual water supply system in a sports facility. *Sustainable Cities and Society* 66:102620., <https://doi.org/10.1016/j.scs.2020.102620>
- Cainelli, G., D'Amato, A. & Mazzanti, M. (2020). Resource efficient eco-innovations for a circular economy: Evidence from EU firms. *Research Policy* 49(1), 103827., <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103827>
- Chen, Z., Xiao, Y. & Jiang, K. (2022). Corporate green innovation and stock liquidity in China. *Accounting & Finance* 63(S1): 1381-1415., <https://doi.org/10.1111/acfi.13027>

- Dangelico, R. M. (2016). Green Product Innovation: Where we are and Where we are Going. *Business Strategy and the Environment* 25: 560–576., <https://doi.org/10.1002/bse.1886>
- Delai, I. and Takahashi, S. (2013). Corporate sustainability in emerging markets: insights from the practices reported by the Brazilian retailers. *Journal of Cleaner Production* 47: 211-221., <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.12.029>
- Doni, F. & Fiameni, M. (2023). Can innovation affect the relationship between Environmental, Social, and Governance issues and financial performance? Empirical evidence from the STOXX200 index. *Business Strategy and the Environment* 1-29., <https://doi.org/10.1002/bse.3500>
- Efi, V., Nikolaos, N., Giuseppe, A. & Patrick, L. (2022). Green innovation and financial performance: A study on Italian firms. *Research Policy* 51(6): 104530., <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104530>
- Elia, A. Kamidelivand, M. Rogan, F. & Gallachor, B. O. (2021). Impacts of innovation on renewable energy technology cost reductions. *Renewable and Sustainable Energy Reviews* 138., <https://doi.org/10.1016/j.rser.2020.110488>
- Forcadell, F., Aracil, E. & Ubeda, F. (2019). The Influence of Innovation on Corporate Sustainability in the International Banking Industry. *Sustainability* 11: 3220., <http://dx.doi.org/10.3390/su11113210>
- Hermundsdottir, F. & Aspelund, A. (2021). Sustainability innovations and firm competitiveness: A review. *Journal of Cleaner Production* 280(1), <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124715>
- Galankashi, M. R. & Rafiei, F. M. (2022). Financial performance measurement of supply chains: a review. *International Journal of Productivity and Performance Management* 71(5): 1674-1707., <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2019-0533>
- Holzner, B. & Wagner, M. (2022). Linking levels of green innovation with profitability under environmental uncertainty: An empirical study. *Journal of Cleaner Production* 378: 134438., <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134438>
- Javaid, M. Haleem, A. Singh, R. P. Suman, R. & Rab, Sh. (2021). Role of additive manufacturing applications towards environmental sustainability. *Advanced Industrial and Engineering Polymer Research* 4(4): 312-322., <https://doi.org/10.1016/j.aiepr.2021.07.005>
- Junaid M., Zhang, Q. & Syed, M. W. (2022). Effects of sustainable supply chain integration on green innovation and firm performance. *Sustainable Production and Consumption* 30:145–157., <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.11.031>

- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons* 61(3): 453-460., <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>
- Khan, P.A., Johl, S.K., & Akhtar, S. (2021). Firm Sustainable Development Goals and Firm Financial Performance through the Lens of Green Innovation Practices and Reporting: A Proactive Approach. *Journal Risk Financial Management* 14: 605., <https://doi.org/10.3390/jrfm14120605>
- Knobloch, K., Yoon, U. & Vogt, P. M. (2011). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses (PRISMA) statement and publication bias. *Journal of Cranio-Maxillofacial Surgery* 39(2), 91-92., <https://doi.org/10.1016/j.jcms.2010.11.001>
- Kuhlman, T. and Farrington, J. (2010). What is Sustainability? *Sustainability* 2(11): 3436-3448., <https://doi.org/10.3390/su2113436>
- Kuzma, E. Padilha, L. S. Sehnem, S. Julkovski, D. J. and Roman, D. J. (2020). The relationship between innovation and sustainability: A meta-analytic study. *Journal of Cleaner Production* 259: 120745., <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120745>
- Luecke, R. & Katz, R. (2003). Managing Creating and Innovation. *Harvard Business School Press*.
- Nikolova-Alexieva, V., Alexieva, I., Valeva, K. & Petrova, M. (2022). Model of the Factors Affecting the Eco-Innovation Activity of Bulgarian Industrial Enterprises. *Risks* 10(9): 178., <https://doi.org/10.3390/risks10090178>
- Novitasari, M. & Tarigan, Z. J. H. (2022). The Role of Green Innovation in the Effect of Corporate Social Responsibility on Firm Performance. *Economies* 10(5): 117., <https://doi.org/10.3390/economies10050117>
- Nidumolu, R., Prahalad, C.K. & Rangaswami, M.R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review* 87: 56–64.
- Page et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *Research Method & Reporting* 372(71)., <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Qing, L., Chun, D., Dagestani, A.A. & Li, P. (2022). Does Proactive Green Technology Innovation Improve Financial Performance? Evidence from Listed Companies with Semiconductor Concepts Stock in China. *Sustainability* 14: 4600., <https://doi.org/10.3390/su14084600>
- Rennings, K. & Rammer, C. (2011). The impact of regulation-driven environmental innovation on innovation success and firm performance. *Industry and Innovation* 18(3): 255–283., <https://doi.org/10.1080/13662716.2011.561027>

- Reza, S. W. & Wu, Y. (2024). The Value of Green Innovation, *S&P Global Market Intelligence* 65., <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4212739>
- Shuwaikh, F., Benkraiem, R. & Dubocage, E. (2023). Investment in Green Innovation: How Does It Contribute to Environmental and Financial Performance?. *Journal of Innovation Economics and Management* 2 (41): 107-149., <https://dx.doi.org/10.3917/jie.pr1.0137>
- Vollenbroek, F. A. (2002). Sustainable development and the challenge of innovation, *Journal of Cleaner Production*. 10: 215–223., [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(01\)00048-8](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(01)00048-8)
- Wang, J. H., Wu, Y., Yang, P. Y. & Hsu, H. 2023. Sustainable Innovation and Firm Performance Driven by FinTech Policies: Moderating Effect of Capital Adequacy Ratio. *Sustainability* 15(11): 8572. <https://doi.org/10.3390/su15118572>
- Xie, X. Huo, J. & Zou, H. (2019). Green process innovation, green product innovation, and corporate financial performance: A content analysis method. *Journal of Business Research* 101: 697-706., <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.010>
- Yao, Q., Zeng, S., Sheng, Sh. & Gong, Sh. (2021). Green innovation and brand equity: moderating effects of industrial institutions. *Asia Pacific Journal of Management* 38, 573–602., <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09664-2>
- Zhou, S., Rashid, M.H.U., Mohd. Zobair, S.A., Sobhani, F.A. & Siddik, A.B. (2023). Does ESG Impact Firms' Sustainability Performance? The Mediating Effect of Innovation Performance. *Sustainability* 15: 5586., <https://doi.org/10.3390/su15065586>



**SESSION 3. DIVERSITY, HR-RELATED
ACTIVITIES AND LEADERSHIP IN THE
21ST CENTURY**

A FRAMEWORK FOR INTEGRATING AI-POWERED SYSTEMS TO MITIGATE BIAS RISK IN HRM FUNCTIONS

NAOUM RAWIAH

PhD-Candidate

University of Pécs Faculty of Business and Economics (International PhD Programme in
Business Administration), 7622 Pécs, Rákóczi út 80., Hungary
rawia.naoum@pte.hu

Abstract

Integrating AI-powered systems in human resource management (HRM) functions offers advantages in enhancing decision-making, automating processes, and improving efficiency. However, these promises are associated with progressively hidden patterns and automated decision processes that may bake in existing biases. Despite the recent surge of research in this emerging topic, there remains a substantial gap between Artificial Intelligence's (AI) potential and practices in HRM, particularly in addressing diversity, equity, and inclusion (DEI) concerns within AI-driven HRM systems. This paper aims to contribute to filling this gap by reviewing and analysing existing literature in this domain and addressing two fundamental questions: what types of bias sources may be generated by AI-powered tools that could affect the DEI efforts, and second, what approaches and practices can reduce bias in AI-powered systems in HRM functions. The literature synthesis resulted in a conceptual framework outlining approaches to mitigate bias in AI-powered HRM systems across four key dimensions. Finally, the paper emphasises the need to overcome discrimination challenges posed by HRM innovations and optimise AI tools to enhance DEI efforts within the HRM function.

Keywords: Artificial intelligence, Human resources management (HRM), Diversity, Equity and Inclusion (DEI), Bias.

1. INTRODUCTION

Diversity, equity, and inclusion (DEI) efforts are considerably recognised and associated with productivity, innovation, creativity and enhancing employee performance (Bamgbade et al., 2014; Edewor & Aluko, 2007; Reagans & Zuckerman, 2001). A growing body of literature recognises the importance of DEI efforts in the workplace; for instance, according to Singha & Prakasam, 2014 organisations with a more diverse team better understand customer needs and

requirements from different aspects. However, for an organisation to develop, implement, and sustain practical DEI efforts, it is considered challenging, and it needs a holistic approach that should be aligned with all aspects of the organisation and its strategic objectives. Much of the literature on DEI management (Kochan et al., 2003; Kossek & Lobel, 1997; Shen et al., 2009) stated that it should be incorporated to be part and overlap with people management process and HRM functions. While traditional HRM practices often rely on manual and administrative processes, artificial intelligence (AI) and other disruptive technological innovations influence extreme transformations in organisations' HRM processes (Singh & Doval, 2019), which organisations should consider its effect on DEI efforts if they decided to adopt AI-HRM-powered systems.

Literature shows that electronic human resources management (e-HRM) supports a strategic orientation of the HR function (Marler & Fisher, 2013), and AI-powered systems can help automate many HR functions (Murugesan, et al., 2023). HRM entails different functional processes to acquire, manage, develop, and retain human capital. Recently, AI has been implemented in several HRM functions, such as performance management (Charbonneau & Doberstein, 2020; Cappelli et al., 2020; Rosenbaum, 2019; West, 2018), talent acquisition, such as employee selection (Oswald et al., 2020; Shahhosseini & Sebt, 2011) and time-consuming and labour-intensive tasks in recruiting such as CVs, sorting them out and identifying the best candidates in a fraction. Training and Development (Chandar et al., 2017; Guenole, 2018; Schweyr, 2018) and determining which employees need what type of training (Rykun, 2019). Compensation and benefits (Cappelli et al., 2020; Johnson et al., 2022). Moreover, Scholars claim that AI in HRM is predictive in terms of employee turnover (Sexton, et al., 2005) while, Schweyer (2018, p7) mentioned that AI tools for forecasting turnover are “among the most mature, implemented, and simple solutions”.

Using digital tools may positively impact recruitment and employment processes and procedures, enhance HRM processes, allow information optimisation and reduce HRM risk (Bresciani et al., 2021a; Bresciani et al., 2021b; Frey & Osborne, 2017; Li et al., 2023; Neufeind et al., 2018; Tambe et al., 2019). Moreover, they lift overall operational effectiveness and enhance the decision-making processes (Akter et al., 2020; Aström et al., 2022; Kumar et al., 2022; Lindebaum et al., 2020; Martins et al., 2020; Rana et al., 2022). Despite the recent surge of research on this emerging topic, current work focusing on AI in the HRM in the DEI domain still needs to be expanded. For instance, scholars noted that the domain of AI in HRM is relatively emerging (Strohmeier & Piazza, 2015); however, there is a substantial gap between the potential and practice of AI in HRM (Tambe, et al., 2019). Therefore, to contribute to filling

this gap, a conceptual framework is proposed by the end of this paper to conceptualise and explore mainly two aspects: (i) What types of bias sources may be generated by AI-powered tools that could affect the DEI efforts? (ii) What are the approaches and practices to mitigating bias in AI-powered systems in HRM functions?

The framework provides a theoretical foundation for future researchers to develop hypotheses that address specific issues of AI-powered and e-HRM systems in organisations. Furthermore, suggesting practices to overcome discrimination challenges that AI interventions in HRM functions may pose. The following sections start with a review of the AI implications on ethical aspects and DEI, followed by an investigation of the source of the bias: Human, datasets, and algorithmic biases. The synthesis of the literature maintains a conceptual framework that summarises the approaches and practices to mitigating bias in AI-powered systems in HRM functions on four aspects: AI Upskilling for the team, Inclusive design and practices, Dataset and algorithmic training, and Transparency and Trust with key stakeholders. Finally, it gives suggestions for future researchers based on this framework.

2. LITERATURE REVIEW

In the past few decades, there has been an increasing interest in Artificial intelligence (AI) technology; experts of domains along with AI experts worked to advance AI concepts that led to intersectional disruptive innovation for businesses, like data analytics, machine learning, big data, and its applications (Verma, et al., 2021). There is a growing body of literature that recognises the importance of Artificial intelligence phenomena in Human Resource Management (HRM); more specifically, AI innovation contributed to developing and enhancing human resources management (HRM) processes for improved outcomes (Hmoud & Laszlo, 2019). Moreover, AI advocates claim promises for integrating AI into HR functions more accurately and faster than humans, with less biased predictions that, in turn, will lead to better decision outcomes. In contrast, this promise could be associated with progressively hidden patterns and automated decision processes that may bake in existing biases (Borry & Getha-Taylor, 2019). As AI described by (Giest & Klievink, 2022, p. 2), a “new service delivery regime is in place”. Therefore, questions have been raised about the use of AI in HRM and its ethical implications due to the vague nature of its algorithms or as described by scholars (black box) (Chen, 2023; Johnson, et al., 2022).

In other words, algorithmic bias has increased as community concerns about AI-powered HR solutions (Drage & Mackereth, 2022). There is practical evidence from Amazon's decision in

2018 to stop using specific AI-powered talent acquisition tools as it identified gender bias and discrimination against female applicants (Dastin, 2018; Manyika, et al., 2019). With the complexity of organisations' DEI efforts, AI-powered tools may add unwanted bias to organisations' existing biases and practices. Authors suggest that there is potential to mitigate bias and discrimination risks through understanding different types of bias that might be integrated within AI-powered tools.

Understanding the Source of Biases of AI-powered Systems

Based on Belenguer's 2022 definition, AI bias occurs when AI-powered systems' results discriminate against certain groups of people. Understanding the source of bias is crucial to building this framework. Therefore, this paper identified three types of bias in AI: human, dataset, and algorithmic biases.

Human bias: In the literature, it is well-documented that humans are deeply connected to various cognitive biases. Meanwhile, a growing body of literature recognises cognitive bias concerning the development of AI-powered tools. Letheren et al., 2020 explained that cognitive biases influence all aspects of how humans make decisions through AI-powered tools. As Noble, 2018, p. 14 stated, "Part of the challenge of understanding algorithmic oppression is to understand that mathematical formulations to drive automated decisions are made by human beings". Therefore, this paper explains AI human bias as a result of human-AI interaction from three primary sources: (i) AI engineers, developers and designers, (ii) domain of experts' bias and (iii) bias from users receiving and end users of AI-powered tools.

The first source of bias that AI engineers, developers or designers generate be explained by the way the information or data is passed from Humans to AI during the process of programming and coding, which leads to the development of discrimination issues for the data processes and generating (Penny, 2017). Engineers who develop algorithms need to understand the consequences of AI processes and how they are undertaken to produce specific outcomes (Chen, 2023). Human actions and decisions are affected by cognitive biases, and heuristics that impact human perception, memory, and decision-making (Gulati, et al., 2022). To point out, developers' or designers' thinking is subject to bias, error, discrimination and other psychological spectacles, affecting how they understand, develop, and make decisions that might lead to biased and short AI solutions (Myllylä, 2022). Developers or programmers hold their own beliefs and preconceptions, which include biases, that can be conveyed to AI (Njoto, 2020). In the vein of cognitive bias, Minah, 2020 stated that two types of biases could influence AI designers; the first is the status quo bias and in-group bias that leads data experts and AI designers to download and use datasets without thorough analysis to affect the AI-powered

tools outcomes. Status-quo bias means to maintain the current situation without changing it with altering factors (Samuelson & Zeckhauser, 1988), while in-group or shared information bias is to focus on group discussions rather than bring new information from outside the group (Postmes, et al., 2001). Moreover, it stated by (Bonilla-Silva, 2001) that humans can be affected and biased by the elite minority at the top of the hierarchy, which could lead consciously or unconsciously to design strategies that do not allow other groups from accessing their privileges, in this case, that will lead to design AI-powered tools that fit particular group of people rather than others.

The second is the domain of expert bias (Lockey et al., 2021, p. 5468), which defines domain experts in deploying organisations as “those with the expert knowledge and experience in the field of application of the AI system”. The central aspect here is how the domain of experts have relevant experiences towards both AI-powered tools operations and their domains, the key concern here is the level of professional knowledge and skills, and their ability to justify decisions and outputs made by AI system (Lockey, et al., 2021).

The third source of human bias is end-user bias (Lockey et al., 2021, p. 5468), which defines end users as “those directly influenced by the output or decisions made by the AI system”. In other words, this type is caused by the interaction between the user and AI-powered tools. For instance, when user-generated data by responding to a survey that teaches algorithms, users' responses may be affected by the social construct acceptance rather than their honest responses (social desirability bias) (Gulati, et al., 2022). As a result, this may lead to biased data that is used for data training for AI-powered tools, which is called, in this case, content production. Content Production bias is defined by (Olteanu, et al., 2019) as “behavioural biases that are expressed as lexical, syntactic, semantic, and structural differences in the content generated by users”. Another aspect featured in the literature is the trust of the users for the AI features (Adadi & Berrada, 2018), where users tend to under or over-trust the AI systems because of their lack of previous experiences with these systems (Andras, et al., 2018). As a result, researchers found this problematic when the end user diverges from the deploying organisation, which could lead to bias towards its end users (Weller, 2017).

Dataset Bias: The key assumption in the type of bias is that in systems, biased input may lead to biased output (Chen, 2023; Huang & Rust, 2021); in other words, when the AI algorithm is trained on personal or unrepresentative data that may lead to biased Algorithm and biased outputs (Manyika, et al., 2019). Examples of these biased data include data that over-or underrepresented groups or data with representation bias (Suresh & Guttag, 2021), and historical data (Mehrabi, et al., 2021) that discriminate against gender (Buolamwini & Gebru,

2018; Noble, 2018) race, social class, geographical location (Belenguer, 2022), the colour of skin (Buolamwini & Gebru, 2018), individuals with different behavioural patterns (Blyth, 1972), and personality (Chen, 2023). In the talent acquisition context, biased data are screening out historically underrepresented groups in the recruitment process, and the historical data may cause hiring inequalities in the future (Chen, 2023). Another example is training data on facial recognition, which could lead to overrepresenting certain features; for example, white people's features may create biased errors in facial recognition for people of colour (Suresh & Guttag, 2021), and misclassifications of darker-skinned females than lighter-skinned males (Buolamwini & Gebru, 2018).

Algorithmic bias: This type of bias happens not because of the input data but because of the algorithm itself (Baeza-Yates, 2018). Based on Hill, 2016, p.47 algorithm is a “finite, abstract, effective, compound control structure, imperatively given, accomplishing a given purpose under given provisions”. Researchers confirmed that all algorithms based on AI are generally biased, but it is not well-known to their users or the public (Chen, 2023; Mitchell, 1980; Walsh et al., 2020). Moreover, the methods and producers used to design, develop and deploy machine learning applications can impact the algorithm process (Walsh, et al., 2020). Due to missing essential relationships between variables, algorithm bias may imply that algorithms are trained on specific data types. However, they still cannot learn and fail to perform for new information datasets. Therefore, the biased-variance trade-off defines the model's performance (Geman et al., 1992). Due to the ambiguity of the algorithm of processing the data, it is hard to identify the bias that is caused by the processes of the algorithm whether the data is biased or not; this makes people unaware of why or how they are discriminated against (Jackson, 2021) therefore, it needs human intervention such as AI-developers and experts of the domain can test the AI-powered tools to improve the data that the Algorithm interacts with (Baeza-Yates, 2018). Another aspect that must be addressed to solve the “black box” dilemma of the algorithms is transparency, which would facilitate the remedy when algorithm errors are discovered (Shin & Park, 2019).

AI Bias mitigation practices in the context of HRM

Organisations should be aware of the bias that could be integrated into AI and take action to mitigate the risk associated with AI integration in HRM functions. This section suggests bias mitigation practices in the context HRM by synthesising the related literature.

AI and DEI upskilling practices: The integration of AI in the HRM function added a role for the HRM team that requires them to upskill specific skills, such as communication skills, to facilitate the process of avoiding and solving problems and issues that could be raised due to

this integration (Rastgoo, 2016). Sakka et al., 2022, p.9 stated, "HR team will also need to be able to communicate effectively based on figures, numbers, and metrics delivered through AI-assisted information processing. To prevent miscommunication, HR staff must effectively translate knowledge obtained through AI systems to bring such findings before managers and employees." Moreover, as external consultants usually provide AI services, the HRM team should acquire the skills to manage relationships and communication with external AI vendors or consultants (Margherita, 2021). In general, for a smooth transition to AI tools, it is essential that organisations intend to re-training HRM teams in the light of AI integration (Sakka et al., 2022). Another aspect for the HR team is to ensure that employees have a sufficient level of knowledge and competencies before introducing any AI tools related to HR (Arslan, et al., 2022) or others related to the core functions for the businesses to create the bond between the AI systems and employees, this confidence boost to human workers (Gillath, et al., 2021). Failing to train their employees sufficiently could make the organisation unready to transform its systems effectively (Ivanov & Webster, 2019). In terms of diversity and inclusion, it is crucial to raise awareness and relevant training on cultural competencies, diversity, Equity and Inclusion and bridging the gap of knowledge about humans, locations and factors that make up the data and its relation to the algorithmic potential biases (Dankwa-Mullan & Weeraratne, 2022; Roopaei et al., 2021; Scheuerman et al., 2019).

Inclusive design and practices: Shams et al., 2023, p.18 stated that "inclusive design practices have also been suggested as a way to address D&I in AI". To start with diverse teams are crucial, they increase their detection and addressing for AI-powered systems (Bellamy, et al., 2018), and bring diverse perspectives of fairness and diverse sources of bias in data or algorithms (Selbst, et al., 2019). Therefore, promoting diversity in the recruitment process for the AI development teams and among researchers can help to eliminate unconscious biases (Dankwa-Mullan & Weeraratne, 2022; Huang & Rust , 2021; Jora, et al., 2022; Roopaei, et al., 2021). Similarly, it goes with the teams who work and manage with AI-powered tools in HRM systems; the more diverse the perspective, the greater the ability to promote diversity and inclusion. From a user's point of view, it is crucial to involve marginalised groups; this can increase the AI-powered systems' more fair and trustworthy feelings for those groups and increase their acceptance (Srinivasan & Chander, 2021). Other researchers stressed the importance of having more representation in training data by including the perspective of marginalised groups, such as individuals with disabilities and the elderly, in the development process (Huang & Liem, 2022; Srinivasan & Chander, 2021), as it called inclusive, participatory design process (Nyariro, et al., 2022). Therefore, researchers suggest to combine

inclusive design tools and practices with AI algorithms and machine learning to identify patterns of change and correspond to these design patterns (Li, et al., 2020).

Dataset and algorithmic training: As stated by Chen, 2023, p.7, “Unfair datasets are the root cause of bias. Therefore, a direct approach to addressing algorithmic bias is reconfiguring unbalanced datasets”. Therefore, organisations should pay careful attention to data collection methods and practices, ensuring the concerns of employees towards privacy issues are addressed (Sakka et al., 2022). Develop an actionable plan based on empirical evidence, case studies, and best practices to train AI-powered systems. This process may give more clarity on how the algorithms make decisions. Moreover, Chen, 2023, p.7, stated that “regular internal audits allow companies to monitor, identify, and correct biased algorithms”. The more involved parties in the process of monitoring the algorithm are essential to limit and reduce the bias that could be caused by the system (Jackson, 2021). These human intervention mechanisms will help to increase safety and security by mitigating the expected risk to achieve a desired level of quality (Budhwar, et al., 2023). Chen, 2023, p.7 stated, "Using multiple data points can yield more accurate results while carefully eliminating data points that reflect past biases”.

As suggested by researchers, it is crucial to understand the underlying structure of training the data and its specific data points during training the AI on the data, which will allow to identify the patterns of biases and it can remove them automatically (Chen, 2023). For example, as stated by Grabovskyi & Martynovych, 2019, p. 36 “Microsoft revised their dataset for training the Face API, resulting in a 20-fold reduction in the recognition error ratio between men and women with darker skin tones and a 9-fold reduction for women by balancing factors such as skin colour, age, and gender”. Another resolution includes mitigating bias from job descriptions and resumes through training AI systems to indifferent certain demographic information, such as age, gender, and race, while assessing profiles (Jora, et al., 2022)

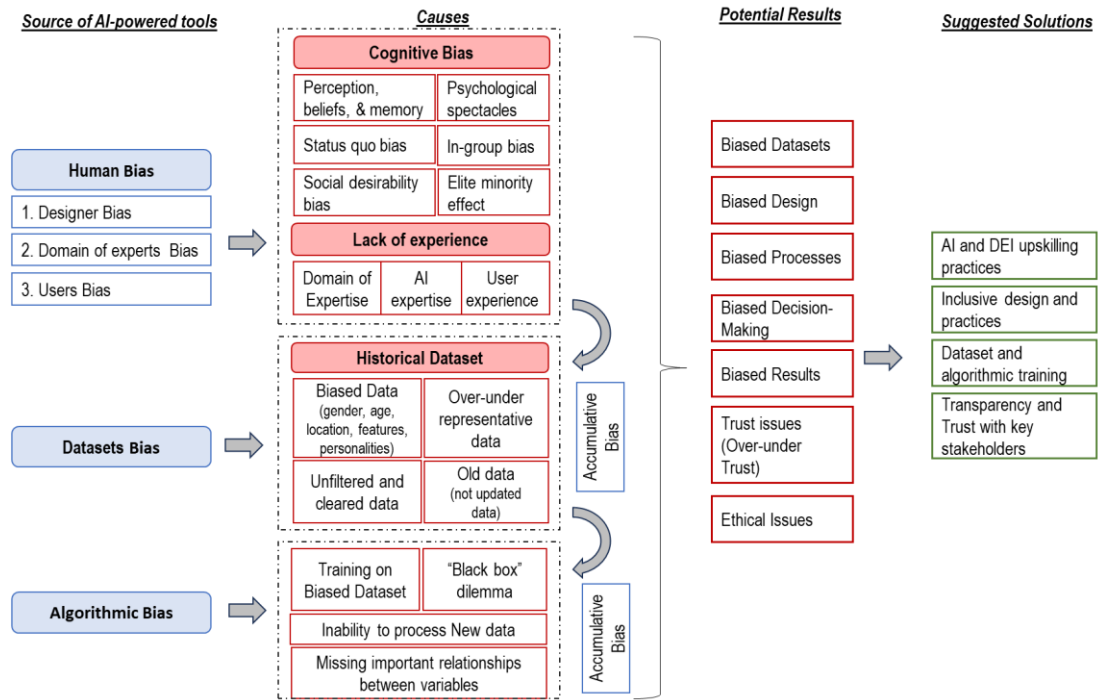
Transparency and Trust with key stakeholders: In the literature, the key focus of AI implications is the ethical aspects, such as fairness, trust, bias and transparency (Shams et al., 2023). Researchers have highlighted trust as a key issue regarding AI-powered tools (Ivanov & Webster, 2019; Lee, 2018; Lockey, et al., 2021; Webster & Ivanov, 2020; Yen & Chiang, 2021). Researchers focused on criminal justice and recruitment processes (Bellamy, et al., 2018; Dattner, et al., 2019). Selbst et al., 2019 stated that to respond to the bias and ethical challenges of AI, there is a need for “fairness-aware” algorithms and practices focusing on transparency in decision-making processes. However, ethical considerations should not be limited to transparency issues but should include diversity and inclusion as key considerations for AI ethical aspects (Saheb, 2023). Therefore, the potential ethical and bias challenges caused by AI

integration into organisation HRM systems could be mitigated by considering the integration of diversity and inclusion (D&I) principles (Zowghi & Rimini, 2023). Understanding the importance role of different stakeholders in the process of integrating AI in the HRM is crucial to for better understanding as well for the risk and issues that associated with, stakeholder position enables trust in firms looking for to integrate AI within their functions (Hengstler, et al., 2016). This will help to promote more ethical use of AI-powered tools and systems (Budhwar, et al., 2023). As stated by (Arslan, et al., 2022) “only by establishing and maintaining trust in AI and other emergent technologies can it be possible to make advances in HRM that contribute to all stakeholders, including employees and stakeholders”. As a best practice, technological companies have announced their own AI principle to address AI issues such as bias issues (36KE, 2020). For example, Microsoft established an AI and ethical committee to mentor their AI products and practices (Smith, 2018). Moreover, policymakers play a crucial role in addressing DEI in AI by establishing more explicit policy documentation to ensure the transparency of AI- policies that relate more specifically to DEI's ethical aspects (Huang & Rust, 2021). In general, limited research has tackled diversity and inclusion (D&I) principles in AI (Shams, et al., 2023).

3. THE PROPOSED FRAMEWORK FOR MITIGATING BIAS RISK IN HRM AI-POWERED SYSTEMS

Based on the above discussions, a framework for mitigating AI bias in HRM functions is proposed (Figure 1). The framework proposes an approach that studies the root origins of bias, its potential consequences, and actionable solutions. The framework indicates that AI bias occurs at three interconnected sources (i.e., human, dataset, and algorithmic) that often exacerbate one another with identified potential causes to identify the potential results and suggested solutions. For instance, human biases are generated from individuals' (designers, domain experts, and users) cognitive biases and their limited experiences in specific fields related to the AI-HRM-powered tools and systems process of design, implementation, monitoring and training, and results interpretation of AI systems. Dataset biases, rooted in biased, unbalanced, or outdated data, can disseminate inequalities and discriminate and biased results. Finally, algorithmic biases, including the black box of AI algorithm processes, their training on defective and biased data, their potential inability to handle new inputs, and missing essential relationships between variables may lead to discriminatory outcomes and hinder transparency.

Figure 1. Mitigating AI bias in HRM functions



Source: Own illustration by synthesising the literature

This framework suggests that algorithmic bias can be accumulative due to human bias, and dataset bias and dataset bias can be due to human bias, which accumulates over time and over the process of learning the algorithm. As a result, it potentially has at least one of the listed results, such as biased datasets, design, processes, decision-making, and results. In addition, it may result in trust issues and ethical and discrimination issues. Finally, the solutions provided to solve these issues are related to upskilling the team on two levels, DEI efforts and AI-powered systems, to improve the skills of the critical stakeholders that contribute to the design, development and implementation of AI innovation in HRM. The second solution is to design, implement, and monitor the process of using AI-HRM tools in inclusive practices. The third is to update the datasets, ensure their representation and inclusivity and ensure that they are enough for the algorithm to train on them, build results upon monitor and auditing the results, and finally create transparency methods, such as a policy that focuses on DEI integration withing AI-powered tools with key stakeholder, and take the measures to increase the trust among the key stakeholders. Designers, domain experts, and users and end users. This farmwork suggests that when organisations follow this framework, it will lead to more trustworthy results that are understandable for each party, which may lead to less biased results and discrimination issues. Therefore, this farmwork suggests tackling this accumulative bias caused over time and the process.

4. CONCLUSION AND FUTURE STUDY

By synthesising the literature on disruptive innovation of AI-powered HRM systems and the potential bias that could result from its design, development, deployment, implementation, monitoring and interpretation results. AI-powered HRM tools have multi-benefits that can lead to the more effective generation of HRM practices, long run cost-effective and sustainable results. The literature provides reasoning for the bias that may result on biased practices in AI-powered tools; the framework of this study includes specifically; (i) human bias (ii) datasets bias and (iii) algorithmic bias. As a result, these biases exist in AI-powered systems, which may add to the HRM's new tasks, and need new skills to ensure that these systems are facilitating and solving the issues of bias inside the organisations rather than adding more bias for the organisations to be solved. Moreover, transparency measures, tools, and communication of its practices and potential results with key stakeholders. The framework provided by synthesising the literature claims that following the framework will decrease the bias issues caused by AI-powered tools, collaboration between key stakeholders, auditing design, processes, and results of the AI-powered tools.

It is worth mentioning that there is inadequate information in the literature about the interaction between human biases and AI-powered systems (Gulati et al., 2022; Hiatt et al., 2017; Rastogi et al., 2022; Rich & Gureckis, 2019). Although such biases are widespread within AI-powered systems that interact with humans, they are still overlooked by AI developers, researchers, and experts (Gulati, et al., 2022). Indeed, the scope of the literature reviewed in this research is limited by the author's familiarity and knowledge. The studies' findings may also have limitations in their applications to other situations, precisely HRM AI-powered systems situations, therefore, more research on empirical investigation is needed.

This paper provides a theoretical basis for future studies to extend the knowledge of HRM practices that integrate AI-powered tools, such as the cognitive biases to be studied empirically for designers, domain of experts (HRM teams), users and end users (employees and applicants) in order to bring new insights into cognitive bias effect on the process integrating AI-powered systems in HRM and effects on the DEI efforts. Another aspect of research in this vein is the potential of AI-powered tools and systems to automate the DEI efforts in HRM systems, what is expected from them, the key stakeholder's role, and the challenges such systems face.

REFERENCES

- 36KE. (2020). From sexism to recruitment injustice, how to make AI fair to treat. Retrieved from <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1663381718970013977&wfr=spider&for=pc>
- Andras, P., Esterle, L., Guckert, M., Han, T. A., Lewis, P. R., Milanovic, K., . . . Wells, S. (2018). Trusting Intelligent Machines: Deepening Trust Within Socio-Technical Systems. *IEEE Technology and Society Magazine*, 37(4), 76-83. doi:10.1109/MTS.2018.2876107
- Arslan, A., Cooper, C., Khan, Z., & Golgeci, I. (2022). Artificial intelligence and human workers interaction at team level: a conceptual assessment of the challenges and potential HRM strategies. *International Journal of Manpower*, 43(1).
- Baeza-Yates, R. (2018). Bias on the web. *Communications of the ACM*, 61(6), 54–61. doi:10.1145/3209581
- Belenguer, L. (2022). AI bias: exploring discriminatory algorithmic decision-making models and the application of possible machine-centric solutions adapted from the pharmaceutical industry. *AI and Ethics*, 2, 771-787. doi:10.1007/s43681-022-00138-8
- Bellamy, R. K., Dey, K., Hind, M., Hoffman, S. C., Houde, S., Kannan, K., . . . Mojsilovic, A. (2018). Ai fairness 360: An extensible toolkit for detecting, understanding, and mitigating unwanted algorithmic bias. *arXiv preprint*. Retrieved from arXiv:1810.01943
- Blyth, C. R. (1972). On Simpson’s paradox and the sure-thing principle. *Journal of the American Statistical Association*, 67(338), 364–366. doi:10.1080/01621459.1972.10482387
- Bonilla-Silva, E. (2001). *White Supremacy and Racism in the Post-Civil Rights Era*. Boulder : Lynne Rienner Publishers.
- Borry, E. L., & Getha-Taylor, H. (2019). Automation in the public sector: Efficiency at the expense of equity? *Public Integrity*, 21(1), 6–21. doi:10.1080/10999922.2018.1455488
- Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood , G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., . . . Varma, A. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 606-659. doi:10.1111/1748-8583.12524
- Buolamwini, J., & Gebru, T. (2018). Gender shades: intersectional accuracy disparities in commercial gender classification. In: Conference on fairness, accountability and transparency. *Conference on fairness, accountability and transparency*. Proceedings of Machine Learning Research (PMLR). Retrieved from <https://proceedings.mlr.press/v81/buolamwini18a.html>

- Chen, Z. (2023). Ethics and discrimination in artificial intelligence-enabled recruitment practices. *Humanities and social sciences communications*, 10(567). doi:10.1057/s41599-023-02079-x
- Drage, E., & Mackereth, K. (2022). Does AI debias recruitment? race, gender, and AI's "eradication of difference. *Philosophy & Technology*, 35(4), 1-25.
- Geman, S., Bienenstock, E., & Doursat, R. (1992). Neural networks and the bias/variance dilemma. *Neural Computation*, 4(1), 1-58.
- Gillath, O., Ai, T., Branicky, M. S., Keshmiri, S., Davison, R. B., & Spaulding, R. (2021). Attachment and trust in artificial intelligence. *Computers in Human Behavior*, 115(106607). doi:10.1016/j.chb.2020.106607
- Gulati, A., Lozano, M. A., Lozano, B., & Lozano, N. (2022). Biased: Bringing Irrationality into Automated System Design. *Thinking Fast and Slow and Other Cognitive Theories in AI, AAAI Fall Symposium*.
- Hengstler, M., Enkel, E., & Duelli, S. (2016). Applied artificial intelligence and trust—The case of autonomous vehicles and medical assistance devices. *Technological Forecasting and Social Change*, 105, 105-120.
- Hmoud, B., & Laszlo, V. (2019). Will artificial intelligence take over human resources recruitment and selection? 7(13), 21–30.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(!), 30-50. doi:10.1007/s11747-020-00749-9
- Ivanov, S., & Webster, C. (2019). *Robots, Artificial Intelligence and Service Automation in Travel, Tourism and Hospitality*. Bingley: Emerald Publishing.
- Jackson, M. C. (2021). Artificial intelligence & algorithmic bias: the issues with technology reflecting history & humans. *Journal of business and technology law*. Retrieved from <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/jobtela16&div=16&id=&page=>
- Johnson, B. A., Cogburn, J. D., & Llorens, J. J. (2022). Artificial Intelligence and Public Human Resource Management: Questions for Research and Practice. *Public Personnel Management*, 51(4), 538-562. doi:10.1177/00910260221126498
- Jora, R. B., Sodhi, K. K., Mittal, P., & Saxena, P. (2022). Role of artificial intelligence (ai) in meeting diversity, equality and inclusion (dei) goals. *2022 8th International Conference on Advanced Computing and Communication Systems (ICACCS. 1*, pp. 1687–1690. IEEE.

- Li, F., Dong, H., & Liu, L. (2020). Using ai to enable design for diversity: A perspective. In: *Advances in Industrial Design. Proceedings of the AHFE 2020 Virtual Conferences on Design for Inclusion, Affective and Pleasurable Design, Interdisciplinary Practice in Industrial Design, Kansei Engineering, and Human Factors for Apparel and Textile Engineering* (pp. 77–84). Springer.
- Lockey, S., Gillespie, N., Holm, D., & Someh, I. A. (2021). A Review of Trust in Artificial Intelligence: Challenges, Vulnerabilities and Future Directions. *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*. doi:<https://hdl.handle.net/10125/71284>
- Manyika, J., Silberg, J., & Presten, B. (2019). What Do We Do About the Biases in AI? *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2019/10/what-do-we-do-about-the-biases-in-ai>
- Margherita, A. (2021). Human resources analytics: Asystematisationn of research topics and directions for future reserach. *Human Resource Management Review*, 32(2). doi:10.1016/j.hrmr.2020.100795
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23, 18-26. doi:10.1016/j.hrmr.2012.06.002
- Mehrabi, N., Morstatter, F., Saxena, N., Lerman, K., & Galstyan, A. (2021). A survey on bias and fairness in machine learning. *ACM Computing Surveys*, 54(6), 1-35. doi:10.1145/3457607
- Murugesan, U., Subramanian, P., Srivastava, S., & Dwivedi, A. (2023). A study of Artificial Intelligence impacts on Human Resource Digitalization in Industry 4.0. *Decision Analytics Journal*, 7(100249). doi:10.1016/j.dajour.2023.100249
- Myllylä, M. (2022). Psychological and Cognitive Challenges in Sustainable AI Design. In: Rauterberg, M. (eds) *Culture and Computing. HCII 2022. Lecture Notes in Computer Science*. In M. Rauterberg (Ed.). *13324.*, pp. 426-444. Cham: Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-031-05434-1_29
- Njoto, S. (2020). Gendered Bots? Bias in the use of Artificial Intelligence in Recruitment. *Computer Science, Sociology*.
- Nyariro, M., Emami, E., & Abbasgholizadeh Rahimi, S. (2022). Integrating equity, diversity, and inclusion throughout the lifecycle of artificial intelligence in health. (pp. 1–4). 13th Augmented Human International Conference.
- Olteanu, A., Castillo, C., Diaz, F., & Kiciman, E. (2019). Social Data: Biases, Methodological Pitfalls, and Ethical Boundaries. *Frontiers Big Data*, 2(13). doi:10.3389/fdata.2019.00013

- Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges. *Sage Open*, 2(2). doi:10.1177/2158244012444615
- Penny, L. (2017). Robots are racist and sexist. *The Guardian*.
- Postmes, T., Spears, R., & Cihangir, S. (2001). Quality of decision making and group norms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), 918–930.
- Rastgoo, P. (2016). The Role of Human Resources Competency in Improving the Manager Performance. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(1), 341-350. doi:10.11118/actaun201664010341
- Saheb, T. (2023). Ethically contentious aspects of artificial intelligence surveillance: a social science perspective. *AI and Ethics*, 3(2), 369–379.
- Sakka, F., Maknouzi, E., & Sadok, H. (2022). Human resource management in the era of artificial intelligence: future HR work practices, anticipated skill set, financial and legal implications. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(S1), 1-14.
- Samuelson, W., & Zechhauser, R. (1988). Status Quo Bias in Decision Making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1(1), 7-59. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/41760530>
- Selbst, A. D., Boyd, D., Friedler, S. A., Venkatasubramanian, S., & Vertesi, J. (2019). Fairness and abstraction in sociotechnical systems. (pp. 59–68). Proceedings of the Conference on Fairness, Accountability, and Transparency.
- Sexton, R. S., McMurtrey, S., Michalopoulos, J. O., & Smith, A. M. (2005). Employee turnover: a neural network solution. *Computers and Operations Research*, 32(10), 2635-2651.
- Shams, A. R., Zowaghi, D., & Bano, M. (2023). AI and the quest for diversity and inclusion: a systematic literature review. *AI Ethics*. doi:10.1007/s43681-023-00362
- Shin, D., & Park, Y. (2019). Role of fairness, accountability, and transparency in algorithmic affordance. *Perspect: Policy Pract High Educ* 98,. *Computers in Human Behavior*, 277–284. doi:10.1016/J.CHB.2019.04.019
- Singh, E. P., & Doval, J. (2019). Artificial Intelligence and HR: Remarkable Opportunities, Hesitant Partners. Proceedings of the 4th National HR Conference on Human Resource Management Practices and Trends 2019. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3553448
- Smith, B. (2018). The Future Computed: Artificial Intelligence and its role in society. Official Microsoft Blog.
- Srinivasan, R., & Chander, A. (2021). Biases in AI systems. *Communications of the ACM*, 64(8), 44-49.

- Strohmeier, S., & Piazza, F. (2015). Domain-driven data mining in human resource management: a review of current research. *Expert Systems with Applications*, *40*(7), 2410-2420. doi:10.1016/j.eswa.2012.10.059
- Suresh, H., & Guttag, J. V. (2021). A framework for understanding unintended consequences of machine learning. (pp. 1-9). EAAMO '21: Proceedings of the 1st ACM Conference on Equity and Access in Algorithms, Mechanisms, and Optimization. doi:10.1145/3465416.3483305
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubov, V. (2019). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *California Management Review*, *61*(4), 15-42. doi:10.1177/0008125619867910
- Verma, S., Sharma, R., Deb, S., & Maitra, D. (2021). Artificial intelligence in marketing: Systematic review and future research direction. *International Journal of Information Management Data Insights*, *1*(1). doi:10.1016/j.jjime.2020.100002
- Walsh, C. G., Chaudhry, B., Dua, P., Goodman, K. W., Kaplan, B., Kavuluru, R., . . . Subbian, V. (2020). Stigma, biomarkers, and algorithmic bias: recommendations for precision behavioral health with artificial intelligence. *JAMIA Open*, *3*(1), 9-15. doi:10.1093/jamiaopen/ooz054
- Weller, A. (2017). Challenges for transparency. *arXiv:1708.01870 [cs](2972017)*. Retrieved from <http://arxiv.org/abs/1708.01870>
- Zowghi, D., & Rimini, F. (2023). Diversity and inclusion in artificial intelligence. *arXiv preprint*. Retrieved from arXiv:2305.12728

THE ROLE OF WOMEN IN LEADERSHIP: A CASE STUDY IN VIETNAM

NGUYEN THI THU HUYEN

PhD candidate

Faculty of Business and Economics, University of Pécs, Hungary

huyenpecs@gmail.com

Abstract

Many researchers from different academic fields around the world have mentioned the equality of gender in their publication, especially in leadership. This paper will present how difficulties women leaders are facing, and how they can overcome those challenges to get the leader positions in the organization. The study also shows practical problems in solving the inequality in gender related to the leadership issue in an Asian country – Vietnam. The purpose of the study is to provide an understanding of women leadership and the importance of women participating in term of the leadership as well as give some suggestions towards women's empowerment in Vietnam today.

Keywords: Gender equality, female leadership, practice, the role of women, Vietnam.

1. INTRODUCTION

Leadership is really a global concern. There are many different academic studies to present how difficult it is to become a leader, especially women leadership. As female leaders in the Western countries were recognized in the early history period, women have been facing many challenges in the Eastern area on the road to become social leaders. In these countries, almost people still think that men are more suitable for the leading position in the firms, organizations, or unions. In some low-and middle-income countries such as Vietnam, this is still true in the current society even as the views of gender equality changed clearly within last two decades. Despite the Party's and Government's new efforts to increase the number of women in positions of power in Vietnam's public institutions, the majority of leadership roles are still held by males.

In 2016, three Vietnamese women made history when they became the first to ever hold seats in the politburo of Vietnam's ruling Communist Party. Nguyen Thi Kim Ngan, one of the three, was elected as the first female speaker of parliament in this Southeast Asian country.

The event was celebrated as a significant step toward gender parity by campaigners and experts (VOA 2016). However, it is distressing to note that just three of the 19 positions in the nation's most important political committee are held by women, despite this being hailed as a major triumph for gender equality in the 21st century in this post-colonial, communist society. According to Munro (2012), the government of Vietnam has pledged to establish quotas for the participation of women at all levels and in all disciplines within the government system. This is being done to achieve a gender representation that is more equitable throughout its many departments. Despite this, the number of women who occupy decision-making roles is still rather low in comparison to the number of males who hold these positions.

2. WHAT IS LEADERSHIP?

Leadership is one of the most significant topics for many worldwide researchers. In fact, there are many different studies from the scientists mentioned this word and almost people have tried to give descriptions of leadership that impacted by many different reasons, from global politics and issues to various perceptions. According to Chemers (1997), “*Leadership is not a position*”. Both actions and attitudes may contribute to leadership. One of the most accurate ways to characterize it is as a kind of influence in which one person helps others work toward the attainment of a shared objective. The question of whether leaders are 'made' or 'born' is one that is still being debated.

In another views, the meaning of leadership as “being in charge of other people in numerous ways, including motivation, organization, and the inspiration of followers”. The study of the researchers Eagly and Carli (2003) argued that “manager must show his unique power into the organization, and it is not completely true in the role of a leader. Leaders are defined as those who set new directions, inspire people, and adapt to changes. For the purposes of this article, the terms *leader* and *manager* are used interchangeably when discussing organizational leadership, as both activities are intertwined in the organization”.

Lyne de Ver (2008) in her reviews of the leadership role in the development of economic and social fields noted that “the *absence of agreed definitions of leadership*, within or across different disciplines”. Other authors argued “leadership as *personality traits of the individual*, such as vision, charisma, or the ability to bring along a constituency while some people focused on the definition of leadership as “the processes and behaviors that enable groups to manage relationships and goals achievement”.

Emergence of leadership may also be influenced by gender-biased attitudes. In the research involving forty different mixed-gender college groups, Watson and Hoffman (2004) found that when women were given the same instructions as men but were tasked with convincing their work groups to make high-quality judgments, they were just as successful as their male counterparts. Even though women were prominent leaders in their respective organizations, they were given much lower ratings on leadership than equivalent males were. In addition to this, the likability of these powerful women was ranked much lower than the likability of similarly influential males. Based on these findings, it appears that there are still obstacles that prevent women from rising to leadership positions in some environments (Northouse, 2016).

3. LEADERSHIP AND WOMEN IN VIETNAM

In the modern world, females account for over half of the total population. According to the information obtained from the World Bank, the number of working-age women has been growing each year. As of 2018, the number of working-age women formed almost 40% of the total labor force in the world. While the number of women who engage in the labor force is considerable, the number of women who participate in higher positions is still lower than the number of males who participate in the labor force. There is still a disparity in the number of employment prospects available to men and women on the worldwide market, which has been the subject of study in a few of the studies that have been done on the topic (Ha & Linh 2020).

Gender has a significant impact on leadership. It's still up for dispute whether men and women approach leadership differently. To be sure, gender has an impact on leadership in the sense that women are often seen as less qualified for and deserving of leadership roles than males (Eagly and Johannesen-Schmidt 2001). There are many different aspects that influence leadership style, and gender is one of those characteristics. The expectations that people have of male and female leaders are different, and therefore leaders must adjust their behavior accordingly. These expectations originate from conventional gender roles, which include duties within society, within the home, and within paid work. Through the observation of both male and female participants in randomly allocated, mixed gender groups, they also investigated the gender leadership gap. They evaluated the speeches of candidates for leadership roles to learn more about how people attribute leadership to different types of leaders. Their research suggested that men and women may be biased in different ways because of their gender. Although women have been shown to display discourse strategies generally associated with a

more masculine style of leadership, the findings of their studies still revealed that men and women are searching for different things from their leaders. According to the findings of these researchers, many groups included women in leadership positions, but neither the men nor the women on the teams acknowledged them as such.

According to Yukongdi and Benson (2005), the primary role of a woman in Asian nations is that of a homemaker, who is tasked with the duty of looking after the family as well as the household. Several studies have revealed that women are given less possibilities to work in all the Asian nations, including China, India, Malaysia, Singapore, Japan, South Korea, and Vietnam, where the primary position of women is that of a housewife (Maheshwari et al. 2021). The traditional roles of men and women in society are clearly defined, with the primary function of women in society being that of wives and mothers, while the primary role of men in society is that of working and earning money. This is especially true in nations where there is a strong societal norm. The idea of conventional gender roles is still alive and well in the workplace; it is often believed that women make less money and hold fewer leadership positions than males. In addition, if women want to advance into leadership positions, they need to demonstrate their skill and put in far more effort on the job than males do (Sandberg 2015). In other words, if a woman is in a leadership position, she will be judged much more harshly than a male would be.

Among the Southeast Asian nations most impacted by China is Vietnam, whose Confucianism-inspired culture has led to widespread acceptance of women's traditional duties as housewives (Truong et al. 2017). This results in women leaders having to contend with societal pressures to assume positions of authority. In Vietnam, women face more pressure than males to show their "worthiness" while still fulfilling their societal and familial responsibilities (Lan Thi Dang Ngoc 2017). In Vietnamese culture, women are considered to have a lesser social rank than males. This is something that can be seen in daily society, in the home, in politics, and even in the workforce. The extent to which gender equality is ingrained in Vietnamese culture and the way it is practiced within households is the most significant barrier to the advancement of gender equality in Vietnam.

Over the last decade, however, Vietnam has shown signs of shifting its beliefs on the roles that women should play. Consequently, the number of women holding leadership positions has increased at a variety of levels in both the public and commercial sectors (Al-Husseini & Elbeltagi 2016). Women in Vietnam are actively encouraged to take on leadership roles. The World Bank (2017) found that whereas 51% of Japanese women, 53% of Korean, and 62% Chinese had paid employed outside the house, 73% of Vietnamese women did so (Ha & Linh 2020). In sum, Vietnamese women have been expected to take on a variety of tasks

throughout history, including those of leader, guardian, and worker, as well as the traditional domestic responsibilities of caring for children and the elderly. In most cases, women who aspire to executive positions have shifted their focus from their careers to their families. One Vietnamese lady even said that a perfect woman should be able to “do it all”, and that “high positions or power are good but not for women”.

In the decade of the 1990s, Vietnam made the transition from a closed economy to an integrated economy with the global market. This move has resulted in the expansion of Vietnam's economy as well as a decrease in the country's level of poverty. Integration of Vietnam into the global economy also led in changes to Vietnam's commerce. This was due to a rise in exports, which in turn created more employment possibilities for the working population of Vietnam (Jenkins 2004). According to Pham and Reilly (2007), the restructuring of the economy had a favorable influence on the female workforce in Vietnam, leading to an increase in the number of employment possibilities available in a variety of fields, including services. For instance, globalization in Vietnam has increased the likelihood that many foreign investors would place financial capital in the country, which shifts the focus of economic activity toward the service industries. As a direct result of this, there is a growing proportion of women actively engaged in the labor force (An & Kazuyo 2018). Since Vietnamese women already face so many obstacles in the job, it's no surprise that just a tiny percentage of them hold positions of authority.

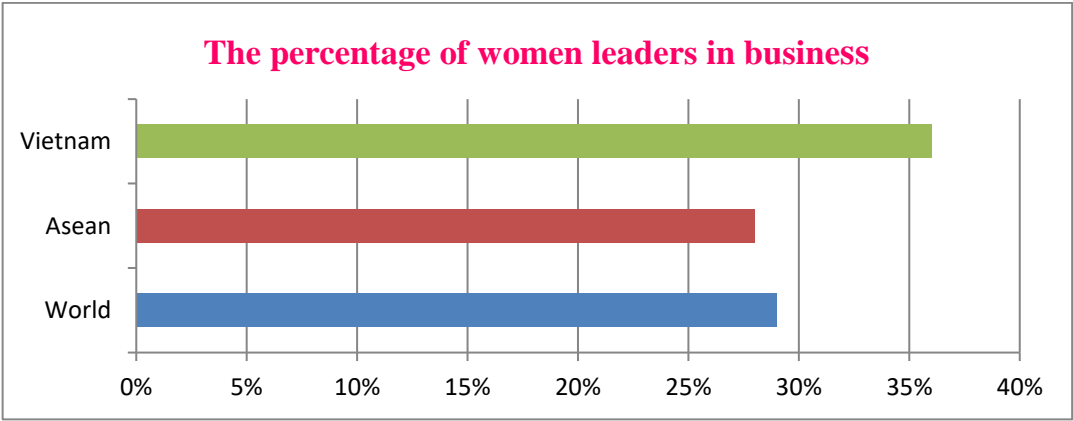
The paper of International Labor Organization (ILO 2020) showed that Vietnamese women at present time are completely ready for top manager positions inside companies. In the ILO's new report noted that enterprises in Vietnam are facing with difficulties related to lack of talent which are promoting more women into management positions. They also defined that female leaders are completely suitable for business. Diversity in gender will be an intelligent business strategy if it brings benefits for productivity, and profitability, of course, as well as increase greater creativity in the organization. “Out of the total women who are active on the labour market, 10 per cent have completed tertiary education, while the share for young men is 5 per cent. The share of women in STEM (Science, technology, Engineering and Mathematics) is currently 37 per cent and growing” (ILO 2020). Nevertheless, the research suggested that gender prejudice continues to be a problem for the advancement of women's careers in Vietnam.

In business, Vietnam has the second-highest percentage of women in top corporate positions when compared to other Asian nations with thirty-six percent, while the proportion of senior roles held by women in Asian area and businesses globally are 28% and 29% respectively (Figure 1). According to the report from Grant Thornton International (2019), Vietnamese

women are most likely to hold the positions of chief financial officer (36%), chief executive officer (CEO) or managing director (30%), chief marketing officer (CMO) and human resources (HR) director (25%).

General Director of Grant Thornton in Vietnam, Ms. Nguyen Thi Vinh Ha said that: “Vietnam ranked the second highest of women in leadership is not strange. In our country, women in business always play significant parts. We are proud of having many influential and inspirational female general and look forward to a generation of successors. These figures are incredibly encouraging. We expect a stronger change of women in leadership in businesses, not only in private equity”. However, senior female executives in Vietnam are facing many challenges, such as lacking developmental work chances, or the lack of networking opportunities. These are the obstacles that have kept them from obtaining the knowledge, abilities, and characteristics necessary to be effective in their work.

Figure 1. The percentage of women leaders in business



Source: Grant Thornton International, 2019

In the public sector, Vietnam has developed normative guidelines and policies to encourage gender equality in political involvement. The provisions on gender equality in politics were originally defined in the Law on Gender Equality (2006), which was the first piece of legislation to do so. The Law on Gender Equality (2006) contains acknowledgment of gender equality in the area of politics at all administrative levels. In addition, it outlines the obligations of the Vietnam Women's Union, which include recommending suitable women for leadership jobs in order to promote women in an equitable manner. The Constitution (2013) restates that all citizens, regardless of gender, are entitled to full protection under the law, and that the government has a policy to ensure that all people have equal opportunities and rights.

There are now more than 5 million people affiliated with the Communist Party of Vietnam (or the Party). There are about one third as many women in the Party as there are males. As a result of their low representation across the institution, women have less possibilities to

influence the growth of the country as well as vital choices that are made at the national level. Because the Party plays such an important role in the formulation of national policy and strategy. In addition, having an equal number of men and women in positions of power within the party structures is a necessary condition for women to make further progress into positions of authority within the political system.

Table 1: Percentage of women members of the Communist Party (2010-2019)

Year	Per cent (%)
2010	32.8
2016	31.0
2017	33.1
2018	33.3
2019	33.02

Source: United Nations in Vietnam, 2021.

In the 15th National Assembly (May 2021), there were 151 of 499 members that are held by women (at 30.26%). Since 2002, the percentage of women in parliament has been on the decrease, falling from 27% to 24% in that time. For the 2021-2026 term, a record number of women were elected to serve as Deputies in the National Assembly (Table 2). This is the second time in Viet Nam that women have reached the 30% 'critical mass' barrier, at which they may more readily influence the process and outcome of decision making.

Table 2: Women’s representation in the National Assembly (2007-2021)

Term	Women’s representation (%)
2007-2011	26.0
2011-2016	24.4
2016-2021	26.8
2021-2026	30.26

Source: United Nations in Vietnam, 2021.

However, women remain underrepresented within the Party and other government leadership structures, and there have been unfortunate regressions, as evidenced by research findings from the United Nations Development Programme (UNDP) that highlight several obstacles hindering women's political participation, including social norms. Since the Resolution of the Party in 2018 calls for 35% female participation in the National Assembly and People's Council by 2030, the Vietnamese government must make more efforts to achieve this goal.

4. CONCLUSION

The unequal treatment of women and men in the workforce continues to result in a widespread underestimation of the leadership capabilities of women across the globe. The purpose of this research is to analyze the connection between women and leadership as well as the role of Vietnamese women in leadership positions. The superior social position of men in many cultures gave them more power and influence in the past, however, as a result of recent developments, the subject of gender, gender roles, and leadership has become a conversation that is becoming ever more fascinating to have. Evidence and research suggest that women and men are equally successful in leadership positions. Nevertheless, the difficulties that women suffer in showcasing their skill and credibility makes it harder for them to compete with males for such posts. The evidence and research indicate that women and men are equally effective in leadership roles. There have been some little adjustments, but they are not sufficient. When it comes to the eradication of all forms of gender discrimination in our society, we still have a long way to go. We will have a better understanding of how to modify such beliefs and how to reduce the gender gap if we do further study on how gender is perceived in leadership roles. Getting through this challenge is a real difficulty.

REFERENCES

- Al-Husseini, S. & Elbeltagi, I. (2016). Transformational leadership and innovation: comparison: A comparison study between Iraq's public and private higher education. *Studies in Higher Education* 41(1): 159-181.
- An, N.Q. & Kazuyo, Y. (2018). Determinants of female's employment outcomes in Vietnam. *Journal of International Women's Studies* 19(5): 95-112.
- Chemers, M.M. (1997). *An Integrative Theory of Leadership*. USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Eagly, A. & Carli, L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly* 14(6): 807-834.
- Eagly, A. H. & Johannesen-Schmidt, M.C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issue* 57(4): 781-797.
- Grant Thornton International (2019). Vietnam is ranked the second most women in senior management among Asian countries. *Report*.
<https://grantthornton.com.vn/press/press-release-2019/women-in-business/>, 15.03.2024.
- Ha, N. T. L & Linh, T. D. T. K. (2020). Factors affecting women leadership in Vietnam.

International Journal of Information, Business and Management 12(4): 147-158.

International Labour Organization (ILO). (2020). Vietnamese women are increasingly well prepared for decision-making roles in businesses. *Report*, Hanoi.

Jenkins, R. (2004). Vietnam in the global economy: trade, employment, and poverty. *Journal of International Development* 16(1): 13–28.

Lan Thi Dang Ngoc (2017). Insights into Vietnamese culture of gender and factors hindering academic women's advancement to leadership positions. In: Kohlman MH, Krieg DB (eds) *Discourses on Gender and Sexual Inequality: The legacy of Sandra L. Bem*. Bingley: Emerald Publishing Limited, 19–47.

Lyne de Ver, H. (2008). Leadership, Politics and Development: A Literature Survey. *Background Paper 3*. Birmingham: Developmental Leadership Programme.

Maheshwari, G., Nayak, R. & Nguyen, T. (2021). Review of research for two decades for women leadership in higher education around the world and in Vietnam: a comparative analysis. *Gender of Management* 36(5): 640-658.

Munro, J. (2013). Women leadership in Vietnam: Leveraging a resource untapped. *United Development Program*, Hanoi, Vietnam.

www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/vn/Women-Leadership-in-Viet-Nam-Leveraging-A-Resource-Untapped.pdf, 19.05.2023.

Northouse, P.G. (2016). *Leadership, Theory and Practice*. 7th edition SAGE, Chapter 1.

Pham, T.-H. & Reilly, B. (2007). The gender pay gap in Vietnam, 1993–2002: A quantile regression approach. *Journal of Asian Economics* 18(5): 775–808.

Sandberg, S. (2015). Lean in – Women, Work, and the Will to Lead. *NHRD Network Journal*, 8(2): 137-139.

Truong, T. D., Hallinger, P. & Sanga, K. (2017). Confucian values and school leadership in Vietnam: Exploring the influence of culture on principal decision making. *Educational Management Administration & Leadership* 45(1): 77-100.

United Nations in Viet Nam (2021). Country Gender Equality Profile 2021. *Report*, 19-29.

VOA (2016). Vietnam retains Communist leader, elects 1st female assembly chair. www.voanews.com/a/vietnam-retains-communist-leader-elects-firstfemale-assembly-chair/3166148.html, 10.02.2024.

Watson, C. D. & Hoffman, L. R. (2004). The role of task-related behavior in the emergence of leaders: The dilemma of the informed woman. *Group and Organization Management*, 29, 659-685.

Yukongdi, V. & Benson, J. (2005). Women in Asian management: cracking the glass ceiling?
Asia Pacific Business Review, 11(2):139-148, <https://doi.org/10.1080/1360238042000291225>



**SESSION 4. MANAGEMENT CHALLENGES
IN THE PRIVATE AND PUBLIC SECTORS**

EMPLOYMENT IN V4 COUNTRIES IN LIGHT OF AN EMPIRICAL RESEARCH

JÓZSEF POÓR

professor

J.Selye University, Komárno

e-mail: poorjf@t-online.hu

ZSUZSANNA SZEINER

lecturer

J.Selye University, Komárno

e-mail: szeinerzsu@gmail.com

SZILVIA MÓDOSNÉ SZALAI

assistant professor

István Széchenyi University

e-mail: modosne.szalai.szilvia.valeria@sze.hu

NORBERT GYURIÁN

assistant professor

J.Selye University, Komárno

e-mail: gyuriann@uj.s.sk

IMRICH ANTALIK

lecturer

J.Selye University, Komárno

e-mail: antaliki@uj.s.sk

DÁVID SZABÓ

assistant professor

J.Selye University, Komárno

e-mail: szabod@uj.s.sk

Abstract

There can be no question that the workforce is the most important human resource in organizations. There was plenty of workers for a long time. Nowadays, in the Visegrad countries (V4), it has become a matter of fact that there is less and less of this most important resource. Within the narrow framework here, it is only possible to refer to the root causes of the indicated situation. Here we highlight some illustrative trends from our research. Among other things, we refer to the most important phenomena related to the labor shortage (causes, hard-to-fill jobs). We also cover very briefly the typical means and methods of retaining the workforce at companies that are affected by labor shortages and those that do not have such a problem.

Keywords: employment, labor market, V4 countries (Czechia, Hungary, Poland and Slovakia) labor shortage and employee retention

1. INTRODUCTION

The labor markets of V4 Central European countries are going to face a number of challenges. The demand for skilled labor is growing rapidly. Excess labor supply has largely become a thing of the past, and it is unusual for job seekers to struggle to find a job. Rather, employers need to make increased efforts to find the right candidates (PWC, 2023). Consequently, it is not the improvement of selection processes that causes problems for businesses, but the problem of not having enough candidates (a recruitment “pool” shortage). Members of the new generations Z and Alpha are less loyal to their organizations. However, at the same time, they want to be proud of their job and of the company they work for. It is no longer typical for them to mainly follow the practice of their father or grandfather, i.e. to serve a single employer for a lifetime. Two or three decades ago, life-long employment at one company or organization was still typical (Brixiova et al., 2009). Now that's a thing of the past (Schuh, 2022).

Nowadays, two serious crisis factors (the Covid pandemic and regional wars) are related to the previously mentioned reasons. The emergence of new technologies, the rise of robotization and artificial intelligence, as well as the issues of sustainability and the acceptance of otherness also have and will have a significant influence on the labor market (Hess & Ludwig, 2017; Harari, 2018).

All in all, the labor market of the V4 countries is looking forward to a future where labor shortages are increasing in more and more countries and it will be increasingly difficult to retain

labor within organizations. Of course, when we talk about labor shortages, it must also be seen that this is a very complex issue. Köllő et al (2018) state that instead of labor shortages, it is more appropriate to talk about skill shortages.

The employment of foreign workers has become a major topic of discussion in recent years, especially given that globalization and the increasing mobility of workers have transformed the economic environment. This increasing mobility is currently not only taking place within the European Union's common market, but also on a global level. It can also be observed that rich countries' reliance on migrant workers is not limited to migrants working within their borders, but also to migrants employed in lower-income countries through global supply chains (Anderson, Khadka & Ruhs, 2024). What exactly is to be understood by the employment of foreign workers? The answer to this question is more complex than most people would think. The most frequently arising questions concern work and residence permits, language barriers (Gentili & Mazzonna, 2024), cultural integration, health and welfare services (Gelatt & Chishti, 2024).

Economic and social impacts are often at the center of debates on the employment of foreign workers. The increase in labor immigration creates both challenges and opportunities for the economies of host countries. For example, while immigrant labor can help fill labor shortage and alleviate demographic problems, this process can put pressure on the local labor market, increase unemployment, and generate competition for jobs, especially in lower-skilled positions.

To promote the integration of workers, governments and companies implement a number of policies and programs, such as language training and social integration programs, to help foreign workers better integrate into the host country's society and labor market. At the corporate level, strategies to address diversity in the workplace, such as cultural sensitivity training and the development of an inclusive workplace culture, are key to effectively integrating the workforce and fostering teamwork. Globalization has motivated more and more foreign workers to adapt to new cultural contexts psychologically and socioculturally (Ozer & Schwartz, 2024).

As we indicated earlier, technological development and digital transformation also have a significant impact on the employment of local workers. However, the aforementioned trend significantly affects the employment opportunities of foreign workers as well (Huseynova, 2024). Advances in information and communication technologies enable remote work and collaboration in global teams, which are reshaping traditional labor market structures and increasing worker mobility. This trend also poses challenges for regulatory authorities, who

must find the right balance between increasing the flexibility of the labor market and protecting workers' rights.

Finally, the coordination of international cooperation and migration policies is a key factor in the effective management of foreign labor employment (Kaczmarczyk, 2024). Cooperation between receiving and sending countries, as well as policies coordinated by international organizations such as the UN Migration Agency and the International Labor Organization, can facilitate the smooth and fair management of labor management.

Reducing turnover presents organizations with ever greater tasks. In the future, organizations will pay attention to this problem, and the competition for skilled labor will increase more and more. Whoever will be able to keep the valuable workforce and reduce the amount of turnover within the organization will gain an advantage in the competitive market (Cho, Kim, 2018, Eurostat, 2018).

1. EMPIRICAL RESEARCH

1.1. Methodology

Our empirical investigation is basically ex-post (Usunier et al., 2017), i.e. based on the actual data of the observation period. We examined the practices related to labor shortages and labor retention, as well as robotization, both regionally and for the four countries researched.

We developed an investigation model based on which, with the help of empirical research (online survey), we were able to investigate the turnover rate typical of the labor market of the respective countries, the most important root causes, and the characteristic tools of labor retention from the point of view of organizations and individual employees. In order to facilitate statistical analyses, in most cases we used closed questions. We asked respondents to indicate the most characteristic one from a list of pre-formulated answers that largely cover the investigated topics. The questionnaire on organizational matters used in the four countries used closed questions in most cases in order to facilitate statistical analyses. Respondents were asked to indicate the most characteristic one from a list of pre-formulated answers that largely cover the investigated topics.

In our present study, due to the narrow scope of the above-mentioned complex issues, we only highlighted how organizations try to retain their workforce

2. RESULTS

2.1. Sample

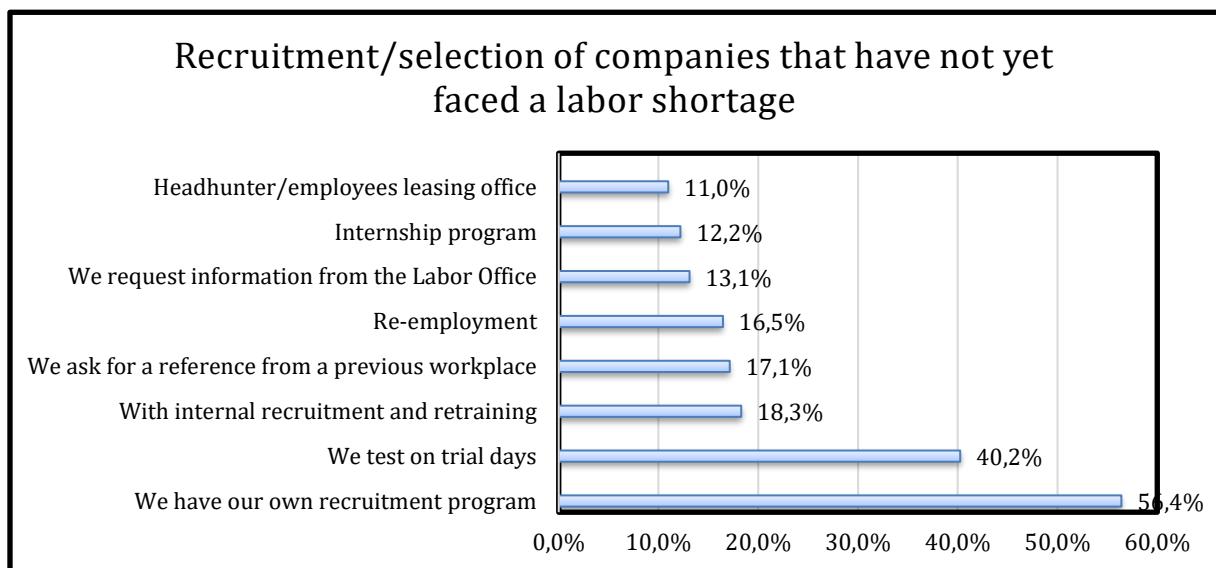
A total of 856 organizations (companies, institutions) from four countries in the region responded to our survey.

2.2. Labor shortages

Our research focused on the labor market of the V4 countries. We formulated research questions related to how the companies of the examined states are affected by labor shortage and its negative effects on operating results. Companies have the capacity to adapt to situations that are unfavorable for them, their recruitment and selection procedures and retention strategies often change to a certain extent due to the level of labor shortages. The questions are as follows.

- Q1: How does the order of frequency of application of recruitment and selection procedures change?
- Q2: Which recruitment and selection procedures are used more often, which less often?
- Q3: How does the order of frequency of application of workforce retention strategies change?
- Q4: Which workforce retention strategies are used more often, which less often?

Figure 1. Recruitment/selection at companies that have not yet faced a labor shortage

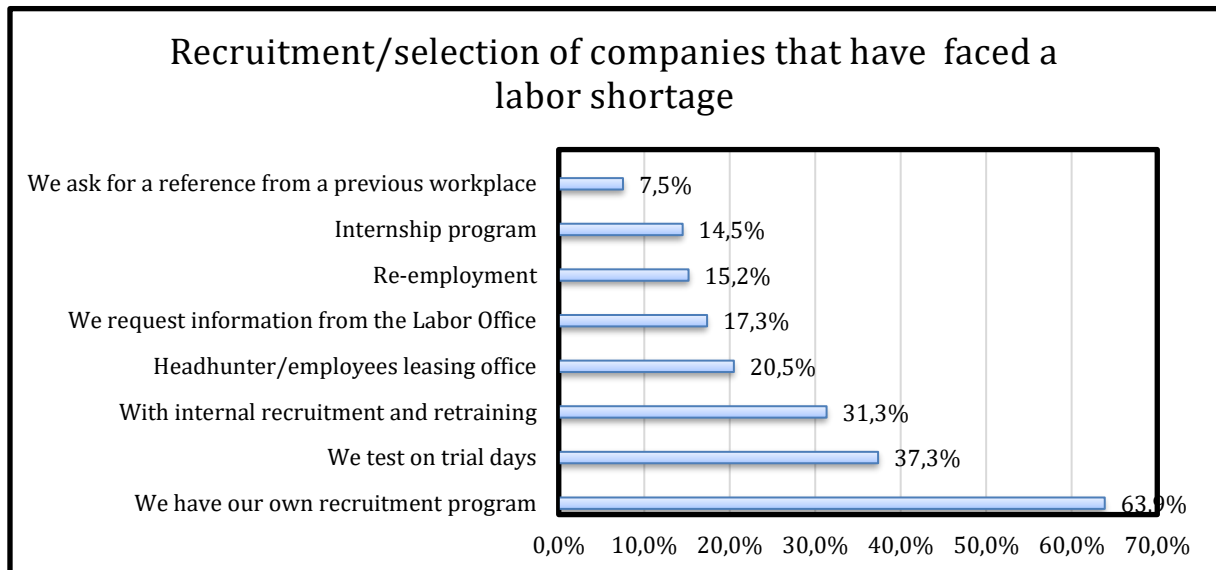


Source: Authors' own research due to SPSS cross-tabulation method

In the case of the first three places, there is complete identity, while in the case of the fourth, the references requested from the previous workplace are replaced by the use of a headhunter or recruitment agency. Nowadays, in many cases, the applicant is still working at his previous workplace and is considering a change, he is not applying as unemployed. In such cases, a

reference request would be ill-advised. There are fewer and fewer opportunities for re-employment. It is difficult to persuade those who have left the hospitality industry to return.

Figure 2: Recruitment/selection at companies that have yet faced a labor shortage



Source: Authors' own research due to SPSS cross-tabulation method

Even more striking changes can be noticed based on Table 3. When there is a labor shortage, some companies develop their own recruitment program. They do not insist on external employees who bring new knowledge, but often fill the positions from internal sources through retraining. Internship programs are becoming more typical, and they are also more willing to use the help of labor offices, headhunters and recruitment agencies. The increasing frequency of internship programs proves that organizations are also becoming future-oriented in the field of human resources management.

Testing on trial days is becoming less frequent, as it carries the possibility of error. Even the less diligent can perform well for one day, while those who require longer training may fall out. The rate of references requested from previous workplaces drops drastically, and the rate of re-employment decreases.

Table 1: Pairwise comparison of the frequency of selection strategies

Workforce selection according to involvement in the labor shortage						
Methods		Sequence of action	Companies that have not yet faced a labor shortage	Sequence of action	Companies that have already faced a labor shortage	Change
We have our own recruitment program	proportion of 'yes' (%)	1	56,40%	1	63,86%	7,45%
	proportion of 'yes' (n)		185		265	80
We test on trial days	proportion of 'yes' (%)	2	40,24%	2	37,35%	-2,89%
	proportion of 'yes' (n)		132		155	23
With internal recruitment and retraining	proportion of 'yes' (%)	3	18,29%	3	31,33%	13,03%
	proportion of 'yes' (n)		60		130	70
We ask for a reference from a previous workplace	proportion of 'yes' (%)	4	17,14%	8	7,51%	-9,63%
	proportion of 'yes' (n)		48		29	-19
Reemployment	proportion of 'yes' (%)	5	16,46%	6	15,18%	-1,28%
	proportion of 'yes' (n)		54		63	9
We request information from the Labor Office	proportion of 'yes' (%)	6	13,11%	5	17,35%	4,24%
	proportion of 'yes' (n)		43		72	29
Internship program	proportion of 'yes' (%)	7	12,20%	7	14,49%	2,30%
	proportion of 'yes' (n)		40		60	20
Headhunter/employment agency	proportion of 'yes' (%)	8	10,98%	4	20,48%	9,51%
	proportion of 'yes' (n)		36		85	49

Source: Authors' own research due to SPSS cross-tabulation method

It is not enough to acquire a workforce with the desired education, experience and qualities, it is also necessary to retain them. The questionnaire used during the project mentions factors that help establish and increase the employee's commitment. The employer can change these slightly, but we considered retention strategies to be really suitable for the change analysis. We found fewer of these, so instead of a table, we present the substantive part of the original SPSS cross tables.

3. CONCLUSIONS

Without omitting the details, we have established the following general organizational and individual responses:

- Based on the responses of the organizations, it can be said that the problem related to the workforce can be traced back to three typical reasons, regardless of the nature of the work, which are the same for both physical and intellectual workers/employees. The labor shortage is mostly caused by low wages and competition from competitors, but labor shortages resulting from a lack of professional qualifications are also typical.
- Overall, the responses show that, for employees, flexible working hours, better accessibility and higher wages are among the most typical shortcomings. In addition, the respondents place great emphasis on the balance between work and private life, as well as the possibility of career development and professional recognition.
- Our research clearly demonstrates that corporate responses to labor shortages in the V4 countries crucially influence market stability and the success of employee retention. Recruiting and retraining from internal sources, along with the implementation of mentoring programs, not only enhance employee commitment, but also increase the company's adaptability in a rapidly changing market environment. Active involvement in training and decision-making processes are fundamental tools for workforce retention and strengthening organizational loyalty. These strategies not only address current labor market challenges, but also offer forward-looking solutions suitable for future labor needs. Our results send a clear message to companies: an active and strategic approach to workforce retention is essential for gaining and maintaining a competitive edge in the global market.

It must be seen that the labor shortage of the V4 countries is not only a problem for these countries. This situation is typical in all EU27 countries, both on the national and the regional level (EC, 2023). Furthermore, it is important to emphasize, as we indicated at the beginning

of our presentation, that it is the result of the combined effect of several factors (aging population, emigration of local workforce, higher youth unemployment, lower labor market participation of women and lower-educated people, rapid technological development, green transition etc.) (Onyusheva, 2022; Eures, 2023; Randstad, 2024).

All in all, the labor market of the V4 countries is looking forward to a future where labor shortages are increasing in more and more countries and it will be increasingly difficult to retain labor within organizations. Reducing turnover presents organizations with ever greater tasks. In the future, organizations will pay attention to this problem, and the competition for skilled labor will increase more and more. Whoever will be able to keep the valuable workforce and reduce the rate of turnover within the organization will gain an advantage in the competitive market (Cho, Kim, 2018, Eurostat, 2018).

REFERENCES

- About Hungary (2024). Hungary's labor shortage is the biggest challenge for businesses. *News in Brief*. <https://abouthungary.hu/news-in-brief/hungarys-labor-shortage-is-the-biggest-challenge-for-businesses> (Accessed: 14 March, 2024)
- Anderson, B., Khadka, U., & Ruhs, M. (2024). Demand for migrant workers: institutional system effects beyond national borders. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 50(5), 1202-1225.
- Brixiova, Z., Li, W. & Yousef, T. (2009). Skill shortages and labor market outcomes in Central Europe. *Economic Systems*, 33 (1), 45–59.
- Cho, J.& Kim, J. (2018). Identifying Factors Reinforcing Robotization: Interactive Forces of Employment, Working Hour and Wage. *Sustainability*. 10 (490), 1-21.
- EC (2023). Employment and Social Developments in Europe. Bruxelles: European Commission. Addressing labour shortages and skills gaps in the EU, Bruxelles: European Commission.
- Eures (2023). *Report on labour shortages and surpluses* Luxembourg: Publications Office of the European Union, European Labour Authority,
- Eurostat (2024). Unemployment statistics. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Unemployment_statistics#Unemployment_in_the_EU_and_the_euro_area (Accessed: 14 March, 2024)
- Gelatt, J., & Chishti, M. (2024). A New Way Forward for Employment-Based Immigration: *The Bridge Visa*, 1-22.

Gentili, E., & Mazzonna, F. (2024). What drives the substitutability between native and foreign workers? Evidence about the role of language. *Economica*, 91(361), 210-237.

Harari, N. Y. (2018). *21 lessons for the 21st century*. London: Johnatan Cape.

Hess, D.E. & Ludwig, K. (2017). *Humility Is the New Smart Rethinking Human Excellence in the Smart machine Age*. Oakland: Berrett–Koehler Publishers Inc.

HR-Portál (2024). More and more companies are deciding to eliminate the home office. (In English)<https://www.hrportal.hu/hr/egyre-tobb-vallalatnal-dontenek-a-home-office-megszuntetese-mellett-20240305.html> (Accessed: March 12, 2024)

Huseynova, I. (2024). Precarious Work in Lithuania: Integration Challenges into the Labour Market for Foreign Born Citizens. *Open Journal of Social Sciences*, 12(01), 81-100.

Kaczmarczyk, P. (2024). Covid-19 and labour market adjustments: policies, foreign labour and structural shifts. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 50(5), 1226-1251.

Karoliny M-né & Poór J. (eds.). (2017). *Human Resouces Management* (In Hungarian) (6th edition) Budapest: Walters Kluwer.

Köllő J., D. Nagy & I. J. Tóth (2018) How to define labour shortage. (48-56) In Köllő J. (Ed) *In focus: Labour shortage*. Budapest: Research Institut for Economics.

Onyusheva, I. (2022). Labour market issues in V4 countries. *Pressburg Economic Review*, 2(1), 37-42. ISSN: 2754-2556 <http://pressburgcentre.org/pe>.

Ozer, S., & Schwartz, S. J. (2024). Cultural orientation, social support, and discrimination in regard to adjustment among foreign workers in Denmark. *Nordic Psychology*, 1-28.

Parker, L. D. (2020). The COVID-19 office in transition: cost, efficiency and the social responsibility business case. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 33(8),1943–1967.

Poór J., Antalík I. Engle, D.A. et al. (2021). Labor Shortage in Seven Central and Eastern European Countries in Transition: Before and During COVID 19. *Journal of Corporate Governance Research* 5(1), 62-92. DOI:10.5296/jcgr.v5i1.18623

Poór J., Szeiner Zs., Gyurián N. Szilvia Módosné Sz., Antalík I. & Varga E. (eds.) (2023). *Research and analysis of the employment strategy of the V4 countries in the light of individual and organisational responses*. Komárno: J. Selye University.

PwC (2023). *Hungary 2023 labor market preference survey*. (In Hungarian) Budapest: PWC.

Randstad (2024). Understanding talent scarcity. Randstad, [corporate.communications@randstad.comwww.randstad.com/workforce-insights/](https://www.randstad.com/workforce-insights/)

Schuh, A. (ed.) (2022). *Labor and skills shortage in Centra& Eastern Europe -Causes, effects and responses by foreign direct investors*. Vienna: WU Competence Center for Emerging Markets & CEE.

Slovakia (2023). Continued growth in the employment and economic activity of migrants. https://migrant-integration.ec.europa.eu/news/slovakia-continued-growth-employment-and-economic-activity-migrants_en (Accessed: 17 March, 2024)



**SESSION 5. STRIDES IN EDUCATION AND
ORGANIZATIONS: NURTURING GROWTH,
EQUITY, AND INTEGRITY**

ACKER'S GENDERED ORGANIZATIONS – PAST AND FUTURE DIRECTIONS

RÓNAFÖLDI-SZÉLL GÁBOR

PhD hallgató

Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet

Szervezeti Magatartás Tanszék

gabor.ronafoldi-szell@stud.uni-corvinus.hu

Abstract

This research is concerned with the theory of gendered organizations, and how it has developed over the course of the 34 years since the concept was first introduced by Joan Acker's seminal work on the subject in 1990. The primary purpose of the paper is to explore the rich history of gendered organizational research, and to examine Joan Acker's impact on the field, while expanding on the core themes introduced by her research. To this end, the article begins with an overview of gendered organizations research and theoretical writings from 1990 to the present day, starting with an introduction of Acker's works on the subject and core concepts, before moving on to examining the various contributions of prior researchers. The paper identifies female leadership; hegemonic masculinity; and various forms of gender inequality regimes as the primary concern of gendered organizational research. It also suggests multiple future research propositions to examine previously less studied aspects of gendered organizations.

Keywords: Acker, gendered organizations, inequality regimes, hegemonic masculinity, ideal worker

1. INTRODUCTION

This paper aims to provide an overview on the theory of gendered organizations, from its roots to the present days of the theory, with a special focus on the works of Joan Acker, whose works have been key to the development of the field (Benschop & van den Brink, 2017; Adkins, 2018; Nkomo & Rodriguez, 2018). She introduced the concept of gendered organizations (Acker, 1990), as well as the ideas of the "ideal worker" (Acker, 1990), inequality regimes (Acker, 2006), while also theorizing on other important gendered issues such as wage gaps (Acker,

1991). Discussing the field of gendered organizations is thus impossible without placing a heavy emphasis on the monolithic body of work by Joan Acker. As a result, this paper uses Acker's works as a foundation from which to view the development of the field of gendered organizations through the decades, and to reflect on the future of gendered organizations research. Bendl (2008) highlights that the main organizing principle behind organizational discourse on gender is the construing of "male" as the default, and "women" as the other – as such, gendered organizational discourse is primarily focused on the otherness of women, and research and discussion are approached from a "women's" point of view, contrasting it with the "norm" of maleness. As such, the discourse of this paper will primarily discuss gendered organizational themes from a woman-centric approach.

2. ACKER'S CONTRIBUTIONS

While organizations have been studied through gendered lenses and perspectives since the 70s, in part by Joan Acker herself (Acker & Van Houten, 1974), it was her 1990 work, "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations" that introduced the concept of gendered organizations to the scientific community. Acker (1990) defines gendered organizations as having "advantage and disadvantage, exploitation and control, action and emotion, meaning and identity, (...) patterned through and in terms of a distinction between male and female, masculine and feminine". Organizations become gendered through different entry points, including rules and policies that construct divisions along the lines of gender; organizational symbols and images that reinforce and legitimize those divisions; face-to-face social interactions that enact and reproduce gendered expectations of behavior, or "doing gender"; the gendering of individual identity and consciousness, and presentation of self as a gendered member of the organization; and finally, the underlying, gendered substructures of organizations, that is reproduced daily in the lives of organizational members, and assumptions about this reproduction make their ways into the core organizational logic (Acker, 1990; 1994). Strongly linked to this theory of gendered organizations, Acker also introduces the concept of the "ideal worker" (Acker, 1990). The "ideal worker", or abstract worker, occupying the similarly abstract, gender-neutral job is, according to Acker, "has no sexuality, no emotions, and does not procreate" (Acker, 1990). However, Acker argues that this abstract worker is in fact a man more often than a woman, because it is men's apparent lack of sexuality and limited responsibility in procreation, as well as their socially expected control of emotion is what is truly desired in an ideal worker, while women's sexuality, pregnancy and "emotionality" is

shunned (Acker, 1990), as well as due to the fact work that since work is organized around the expected unencumbered white man (Acker, 2006), it is women's unpaid labour that allows these men to be unencumbered in the workplace (Acker, 2012).

The third important concept introduced by Acker are inequality regimes (Acker, 2000; 2006). Inequality regimes can be, and is primarily based on gender, race and/or class – but other forms of inequality, such as based on sexuality, also exist. Inequality regimes based on gender can manifest in a number of ways: Workers can be segregated by gender within an organization through the organizational hierarchy (most commonly with men in leadership positions and women on the lower levels of the organization); through occupational and job segregation (segregation within the same job category); segregation through the organization of work around the previously discussed, “ideal” male worker; and segregation based on wage distribution (Acker, 1991; 2006). Efforts to change these inequality regimes are often impeded by invisibility of these inequalities, either due to those perpetrating them hiding them, or due to those being in privileged positions being unaware of their privilege (Acker, 2006; 2009). Furthermore, the legitimacy of inequalities (such as hierarchies, or class inequalities) can also hinder change, and so can the organizational mechanisms for control and compliance (wages, hiring practices) and internalized mechanisms such as identities and interests (Acker, 2006; 2009). Inequalities are, however, intersectional according to Acker (2000; 2012) with gender, race and class based segregation being interconnected, as ways in which inequality regimes based on one of them are perpetuated and upheld, can be used for other types of segregation as well (Acker, 2012). While recognizing the importance of intersectionality, this paper is concerned primarily with gender, gendered organizational processes and gender-based inequalities, and as such will primarily focus on that theme.

3. GENDERED LEADERSHIP

Acker (1990; 2006; 2012) highlights that the “ideal worker” is, in a lot of cases, male – with workplace expectations developed with the assumption that it is a man who would be filling that role. These expectations extend to the higher levels of organizations as well, as when discussing gendered organizations, a prominent theme is that of the gendering of leadership roles, and more specifically the experiences of women filling those roles. When it comes to leadership roles at the highest levels of organizations, women are underrepresented a variety of fields (Sools et al, 2007; Diehl & Dzubinski, 2016; Anthony & Soontiens, 2019; Figueroa-Domecq et al, 2020). Diehl and Dzubinski (2016) outline a wide range of different

barriers that prevent women's entry into higher management positions, which include barriers operating in a large-scale, societal level (examples include, among others, associating leadership with masculinity, cultural constraints on women's career choices and voices, and increased scrutiny of women), meso-scale, group and organizational level barriers – which are the most numerous, including lack of support and mentoring, male-centric organizational cultures and wage gaps – as well as individual level barriers such as work-life conflicts and internalized self-repressions, in which women constrain their own communication styles and are unwilling to appear assertive. When women do achieve leadership positions, they face further challenges (Bierema, 2016)

Women also often find themselves caught in a “double bind”, posing significant challenges (Sools et al, 2007; Bierema, 2016; Palmer & Bosch, 2017). One possible double bind is that of “doing ambition” outlined by Sools et al. (2007), in which women have to contend with the preconception that they do not have ambition, while at the same time must take heed not to display their ambition in a hierarchically “wrong” way. A similar double bind is highlighted by Bierema (2016) regarding female leaders, in which they must take care to neither appear to masculine or too feminine (being considered “too hard” in one case and “too soft” in the other), while at the same time living up to the masculine-centric expectations surrounding the ideal worker, with Palmer & Bosch (2017) coming to similar conclusions. Hardaker et al (2023) call attention to the use of androgynous leadership styles by female leaders as a way of combining “masculine” and “feminine” leadership traits and negotiating and undoing gender binary expectations – however, they point out that the usage of “masculine” leadership tools still elicited backlash from subordinates in some cases, meaning that a full undoing of the gendering of leadership approaches is still an ongoing process.

4. GENDER INEQUALITY AND POWER IMBALANCES

Inequality regimes, as stated by Acker (2006; 2012), can manifest in a number of different ways, and can be targeted at multiple different demographics (based on gender, race, or class). Gender-based inequality regimes, and their various manifestations through power imbalances (Júlíusdóttir et al, 2018; Witmer, 2019), segregation (Holt & Lewis, 2010; Sachdeva et al, 2021), or wage differences (Sánchez-Mira et al, 2020; Randev, 2023), or other means, are a prevalent topic of discussion among gendered organizations scholars. Despite recent advancements in terms of policy and legislation in combatting gender inequalities in the workplace, they remain embedded in a variety of industries and organizations (Dashper et al,

2022; Ghalebeigi et al, 2023). Gendered power relations produce a complex pattern of mutually reproducing gender inequalities, with the power relations within families and organizational practices mutually influencing and reinforcing each other (Júlíusdóttir et al, 2018). Ghalebeigi et al (2023) find that (usually male) decision-making executives rarely accept the responsibility of the organization for gender inequalities inside that organization, instead blaming individual women's career choices and capabilities, societal gender norms, and gender norms embedded in the industry itself – despite organizational executives being in the position to look into, address and fix organizational impediments to gender equality, instead choosing to adopt an outlook of “convenient avoidance”. Organizational gender inequality regimes can also be upheld and reaffirmed through social functions, gatherings or events at an organizational level, and even cases of trying to use these events to break or challenge existing gender regimes can end up affirming them instead (Ortlieb & Sieben, 2019).

Gender segregation can manifest in either horizontal (men and women fulfilling different job duties, in different fields) or vertical (men and women occupying different levels of hierarchy within organizations) (Sachdeva et al, 2021). Alternatively, in cases of women and men within an organization possessing equivalent qualifications and skills, gender segregation becomes apparent through being assigned different work duties, usually to the detriment of women's careers (Holt & Lewis, 2010). Women's responses to these situations are either accepting the less desirable work duties, or adopting “masculine” behaviors to gain access to more beneficial ones, both of which reinforce gender stereotypes and segregation – however, it is important to highlight that women's agency, and options in choices are themselves severely constrained by societal gender norms (Holt & Lewis, 2010).

5. HEGEMONIC MASCULINITY

The gendering process of organizations is based on in part the gendered substructures of organizational logic, which are influenced by wider societal standards (Acker, 1990; 1994). Similarly, the concept of the ideal worker is rooted in societal expectations about what is the role of a man, or a woman (Acker, 1990; 2006; 2012). All these phenomena can be linked together with the concept of “hegemonic masculinity”. Hegemonic masculinity refers to, in the context of organizational studies, the culturally assigned, expected and prescribed roles of men and women within organizations, with organizational masculinity specifically linked to power, control and competitiveness (Cahusac & Kanji, 2014)

In certain male-dominated or heavily masculine industries, multiple forms of masculinity may exist to reinforce hegemonic masculinity, with female employees either assimilating to those masculine norms, or having their “feminine” roles defined by and used for reinforcing the existing hegemonic masculine system (Mills, 1998; Miller, 2004). Women’s assimilation to masculine roles and expectations can lead to short-term individual success and value, but at the same time fail to bring about any systemic change in favor of equity or gender equality (Rindfleish & Sheridan, 2003; Miller, 2004). Rindfleish and Sheridan (2003) highlight that while it is important, it is also not enough for women to simply access and fill senior management positions, as women in those roles, even if they recognize the need for change, often do not use their positions to actually bring about said change, as challenging deeply entrenched, systemic barriers of hegemonic masculinity is easier said than done.

6. GENDERED IDENTITY CONSTRUCTION AND GENDER PERFORMATIVITY

According to Acker (1990), one of the ways in which organizations become gendered is through individual identity construction, and performance of gendered identities corresponding to expectations of masculinity and femininity. The identity construction of organizational leaders is gendered, among other factors, by organizational storytelling and “myths”, such as masculine leadership archetypes, as pointed out by Olsson (2002) – who however also reinforces female leadership archetypes and narratives. Women entering predominantly masculine organizational surroundings, or “male worlds”, construct and negotiate their identities constrained by pre-existing narratives of gender assumptions, but those narratives can also be used to reinvent themselves – these identities are discursively constructed, as the organizations attitude and acceptance plays a significant role as well (Gherardi, 1996). Women also often have double identities within specifically in male-dominated organizations – one as a professional, and the other as a woman in a male-dominated context, and this dichotomy presents a real challenge in constructing their identities as leaders, especially when they have male subordinates reporting to them (Anthony & Soontiens, 2019).

Biehl (2008) highlights how gender is performative in a number of aspects, noting that both an individual’s body language, clothing, and expressions, as well as the organizational surroundings (such as official organizational events) are all parts of performing gender, highlighting its similarity to theatre and suggesting theatre theory as a potential tool of studying gender performativity. Gender performativity also plays a key role in all aspects of

organizational social events, with the gender performance of both genders contributing to the reaffirming and challenging of gender regimes (Ortlieb & Sieben, 2019). Another way in which gender performativity becomes apparent is the existence of gendered scripts to be followed within organizational contexts, while performing work duties, with male and female employees having different scripts of gendered behavior to follow, influencing their interactions (Hall, 1993). Hancock and Tyler (2007) discuss how organizations themselves shape gender performativity within their contexts through symbolism and aesthetics, such as the landscaping of organizational artifacts (e.g. communication material), constructing gender in accordance with the organization's imperatives.

7. FUTURE RESEARCH DIRECTIONS

A potential future avenue of research could be to extend gendered organizational research into new fields and new types of organizations, that have previously been underexplored utilizing this particular theoretical framework. While research exists examining multiple types of business organizations in multiple sectors (Figuera-Domecq et al, 2020; Dashper et al, 2020), as well as non-business organizations such as law enforcement or academia (Anthony & Soontiens, 2019; Fagan & Teansdale, 2021), other types of organizations still remain unresearched – family firms being a notable example. Future research could explore how the interconnected power relations between family and organization (Júlíusdóttir et al, 2018) come into effect in an organizational context where the two are even more intertwined, and how family business can be gendered organizations.

Another potential research avenue could be the exploration of gender performativity and identity construction in female-dominated industries and organizations. While most organizations explored in present day discussion are male-dominated, with women having to conform to male-centric expectations (Gherardi, 1996; Biehl, 2008; Anthony & Soontiens, 2019), examining how, and if this phenomenon is turned around when men are the ones having to construct their identities and perform gender in accordance with the norms and expectations of female-dominated organizational contexts.

A third future research direction could be the investigation of female leadership, and how female senior managers could successfully navigate the various obstacles (Gray et al, 2019; Dzubinski et al, 2019) or double binds (Sools et al, 2007; Bierema, 2016) that they currently face. Examining the methods successful female leaders use to establish themselves in male-

dominated organizational contexts, or tools with which said male-centric environments could be challenged could prove enlightening, as well as bring about practical changes.

Fourth, while hegemonic masculinity and its dominant forms, as well as its impact on female workers has been discussed (Rindfleish & Sheridan, 2003; Miller, 2004; Cahusac & Kanji, 2014), an exploration of alternative masculinities or femininities within organizations could shed light on ways in which the harmful effects of hegemonic masculinity could be pushed back against or resisted.

Finally, due to the fact that this paper is focused on Acker's impact specifically on gendered organizational research, the topic of intersectionality, and the intertwined nature of gender, race and class in inequality regimes (Acker, 2012) were left unexplored – future research could take on the discussion of racial or class-based inequality regimes, and their intersection with gendered organizational research.

REFERENCES

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. Scopus. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Acker, J. (1991). Thinking about wages: The Gendered Wage Gap in Swedish Banks. *Gender & Society*, 5(3), 390–407. Scopus. <https://doi.org/10.1177/089124391005003008>
- Acker, J. (1994). The gender regime of Swedish banks. *Scandinavian Journal of Management*, 10(2), 117–130. Scopus. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(94\)90015-9](https://doi.org/10.1016/0956-5221(94)90015-9)
- Acker, J. (2000). Revisiting class: Thinking from gender, race, and organizations. *Social Politics*, 7(2), 192–214. Scopus. <https://doi.org/10.1093/sp/7.2.192>
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender and Society*, 20(4), 441–464. Scopus. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie Du Travail*, 51(2), 199–217. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.socotra.2009.03.004>
- Acker, J. (2012). Gendered organizations and intersectionality: Problems and possibilities. *Equality, Diversity and Inclusion*, 31(3), 214–224. Scopus. <https://doi.org/10.1108/02610151211209072>
- Acker, J., & Van Houten, D. R. (1974). Differential recruitment and control: The sex structuring of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(2), 152–163. <https://doi.org/10.2307/2393886>

- Adkins, L. (2019). Work in the shadow of finance: Rethinking Joan Acker's materialist feminist sociology. *Gender, Work and Organization*, 26(12), 1776–1785. Scopus. <https://doi.org/10.1111/gwao.12227>
- Anthony, M., & Soontiens, W. (2019). Reality checks for career women: An interpretivist paradigm. *Journal of Management and Organization*. Scopus. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.42>
- Bendl, R. (2008). Gender subtexts—Reproduction of exclusion in organizational discourse. *British Journal of Management*, 19(SUPPL. 1), S50–S64. Scopus. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00571.x>
- Benschop, Y., & van den Brink, M. (2019). The godmother of gendered organizations: In celebration of the work of Joan Acker. *Gender, Work and Organization*, 26(12), 1763–1772. Scopus. <https://doi.org/10.1111/gwao.12231>
- Biehl, B. (2008). The performance of women and men in organisations: A theatre studies approach. *Gender in Management*, 23(7), 522–527. Scopus. <https://doi.org/10.1108/17542410810908866>
- Bierema, L. L. (2016). Women's Leadership: Troubling Notions of the “Ideal” (Male) Leader. *Advances in Developing Human Resources*, 18(2), 119–136. Scopus. <https://doi.org/10.1177/1523422316641398>
- Cahusac, E., & Kanji, S. (2014). Giving Up: How Gendered Organizational Cultures Push Mothers Out. *Gender, Work and Organization*, 21(1), 57–70. Scopus. <https://doi.org/10.1111/gwao.12011>
- Dashper, K., Turner, J., & Wengel, Y. (2022). Gendering knowledge in tourism: Gender (in)equality initiatives in the tourism academy. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(7), 1621–1638. Scopus. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1834566>
- Diehl, A. B., & Dzubinski, L. M. (2016). Making the Invisible Visible: A Cross-Sector Analysis of Gender-Based Leadership Barriers. *Human Resource Development Quarterly*, 27(2), 181–206. Scopus. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21248>
- Figuerola-Domecq, C., Palomo, J., Flecha-Barrio, M. ^aD., & Segovia-Pérez, M. (2020). Technology double gender gap in tourism business leadership. *Information Technology and Tourism*, 22(1), 75–106. Scopus. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00168-0>
- Ghalebeigi, A., Gekara, V., & Madani, S. (2023). The reproduction and perpetuation of workplace gender inequality in male-dominated industries through biased executive ideologies: A study of the Australian transport and logistics industry. *Labour and Industry*. Scopus. <https://doi.org/10.1080/10301763.2023.2254565>

- Gherardi, S. (1996). Gendered organizational cultures: Narratives of women travellers in a male world. *Gender, Work and Organization*, 3(4), 187–201. Scopus. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.1996.tb00059.x>
- Hall, E. J. (1993). Smiling, Deferring, and Flirting: Doing Gender by Giving “Good Service”. *Work and Occupations*, 20(4), 452–471. Scopus. <https://doi.org/10.1177/0730888493020004003>
- Hancock, P., & Tyler, M. (2007). Un/doing gender and the aesthetics of organizational performance. *Gender, Work and Organization*, 14(6), 512–533. Scopus. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00369.x>
- Hardaker, J., Dyer, S., Hurd, F., & Harcourt, M. (2023). “They expect me to be caring”: The challenges of claiming an androgynous leadership approach. *Gender in Management*, 38(6), 804–820. Scopus. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2021-0187>
- Holt, H., & Lewis, S. (2011). ‘You Can Stand on Your Head and Still End Up with Lower Pay’: Gliding Segregation and Gendered Work Practices in Danish ‘Family-friendly’ Workplaces. *Gender, Work and Organization*, 18(SUPPL. 1), e202–e221. Scopus. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00501.x>
- Júlíusdóttir, Ó., Rafnsdóttir, G. L., & Einarsdóttir, Þ. (2018). Top managers and the gendered interplay of organizations and family life: The case of Iceland. *Gender in Management*, 33(8), 602–622. Scopus. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2017-0028>
- Miller, G. E. (2004). Frontier masculinity in the oil industry: The experience of women engineers. *Gender, Work and Organization*, 11(1), 47–73. Scopus. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2004.00220.x>
- Mills, A. J. (1998). Cockpits, hangars, boys and galleys: Corporate masculinities and the development of British airways. *Gender, Work and Organization*, 5(3), 172–188. Scopus. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00055>
- Nkomo, S. M., & Rodriguez, J. K. (2019). Joan Acker’s influence on Management and Organization Studies: Review, analysis and directions for the future. *Gender, Work and Organization*, 26(12), 1730–1748. Scopus. <https://doi.org/10.1111/gwao.12237>
- Olsson, S. (2002). Gendered heroes: Male and female self-representations of executive identity. *Women in Management Review*, 17, 142–150. Scopus. <https://doi.org/10.1108/09649420210425282>
- Ortlieb, R., & Sieben, B. (2019). Balls, Barbecues and Boxing: Contesting gender regimes at organizational social events. *Organization Studies*, 40(1), 115–134. Scopus. <https://doi.org/10.1177/0170840617736941>

- Palmer, A., & Bosch, A. (2017). What makes representation of executive women in business happen? *Equality, Diversity and Inclusion*, 36(4), 306–320. Scopus. <https://doi.org/10.1108/EDI-09-2016-0071>
- Rindfleish, J., & Sheridan, A. (2003). No change from within: Senior women managers' response to gendered organizational structures. *Women in Management Review*, 18(6), 299–310. Scopus. <https://doi.org/10.1108/09649420310491477>
- Sachdeva, L., Bharti, K., & Maheshwari, M. (2021). A five-decade review of gender-based occupational segregation: A bibliometric study of influential authors, institutions, and research clusters. *Australian Journal of Career Development*, 30(2), 117–128. Scopus. <https://doi.org/10.1177/10384162211006951>
- Sools, A. M., Van Engen, M. L., & Baerveldt, C. (2007). Gendered career-making practices: On 'doing ambition' or how managers discursively position themselves in a multinational corporation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 413–435. Scopus. <https://doi.org/10.1348/096317906X119558>



**SESSION 6. PATHWAYS TO PROGRESS:
CASE STUDIES IN DESTINATION
DEVELOPMENT, INVESTMENT, FISCAL
POLICY, AND SPACE EXPLORATION**

DESTINATION DEVELOPMENT WITH THE APPLICATION OF THE PROJECT CADASTRE METHOD – THE CASE OF LOWER-IPOLY AREA

ANITA MONDOK

university senior lecturer

University of Szeged Faculty of Economics and Business Administration

dr.mondok.anita@gmail.com

MÁRTA KÓRÓDI

college professor

University of Debrecen Faculty of Economics and Business

korodi.marta@econ.unideb.hu

Abstract

Instead of spontaneous development, rural areas of limited significance in terms of their tourist performance requires a number of development projects, which can later be financed at different times for different purposes. While the cadastre approach was primarily employed for land registration, it may also be utilised to establish methodical connections between tourism proposals. This article provides a thorough literature assessment on the suitability of the cadastral method and its potential application in the field of tourism development. The article presents the results of a concept study on the development of the Lower-Ipoly Area (LIA), which aimed to establish the groundwork for development of tourism in the area without a TDM organisation. The practical applicability of the cadastre method is verified by the ability to organize the elements of the project proposals according to goals, which is illustrated by the case of the LIA. This approach may also be employed to organise and structure development concepts in other, more advanced tourism regions.

Keywords: tourism management, destination development, segmentation, product development, project cadastre

1. INTRODUCTION

The present study discusses the theoretical dilemmas that arose during the preparation of LIA tourism development concept, in which the authors participated as experts, i.e. whether the

planned projects of the concept can be organized into a cadastre (MNL, 2021; NKE ÁNTK-DIK, 2020), similar to the inventory of other activities, which would provide adequate support for regional tourism management in the case of directly or indirectly related or even independent developments that are different in time. The destination needs substantial preparation and coordination to properly capitalise on project application chances, even from having a development idea and preparing it when calls are issued. This compilation of projects should be structured to benefit tourism in the region, either individually or as a package, and to integrate new projects based on an internal rationale.

The particular geographical and market features of the Lower-Ipoly basin are considered to demonstrate relevance. The territorial dimension is clearly outlined and encompasses ten municipalities (Bernecebaráti, Kemence, Tésa, Perócsény, Vámosmikola, Nagybörzsöny, Ipolytölgyes, Letkés, Ipolydamásd, Szob). The downstream section of the Ipoly River, leading to the mouth, links the towns and, aside from its geographic traits, it is a region with a distinct population and economic profile. This area can be viewed as a standalone tourist destination from a developmental perspective, despite not being part of national concepts.

The Ipoly River is the primary tourism resource of the region, and most of the area is designated as a protected nature reserve, part of the Danube-Ipoly National Park and/or a NATURA 2000 site, a nature reserve, a National Ecological Network site. The towns are hubs for several tourism types: water-based and riverside, village, cultural and historical, angling and hunting, equestrian, youth, religious, cycling and recreational tourism, with varying numbers of visitors and requirements, including international participants, as it is a border river. The tourism infrastructure is diverse, with room for improvement in terms of the quality and quantity of accommodations and services. Studies of the area have identified the goal of developing high-quality tourism centred on a distinctive, primarily waterfront environment, rather than mass tourism, with a focus on enhancing the skills and capabilities of the local workforce (Ruzsinné Tillesch & G-Tóth, 2013; Samu, 2014; Fehér & Medina, 2015).

2. LITERATURE REVIEW

The cadastre was introduced as a concept of land registration (P. Szathmáry, 1880), and then its interpretation expanded to a system beyond real estate. The cadastre was the systematisation of the land records that had existed until then based on predefined criteria (cultivation, location, volume, income, etc.) (Csillag, 1884). Continuity and the possibility of additional records were emphasized in both primary documents, and within a few years the information included in the

land registry criteria had to be added to the corresponding records, and more and more properties were documented (P. Szathmáry, 1886). The system-building principle has remained the same, but in addition to the traditional land registries of immovable property, registries of objects have been compiled, such as the cave registry, the water well registry, the vineyard registry, the tree registry, etc., as well as registries of occupations or individuals in various territorial dimensions. In the Industry 4.0 cadastre, products and services can be searched (Tátrai, 2019). For instance, the local product database also supports conscious consumption, it is a filtered database by producer/service provider and municipality, which also serves promotional purposes (HBInvest, 2019). The Landscape Value Database, which is a collection of attractions (Szilvácsku & Kollányi, 2014), and the Local Artistic Value Database are also significant for tourism. The push towards smart cities has encouraged the advancement of land registry elaboration, with emission inventories being constructed alongside value inventories (LKC, 2018). Cadastres are also used in the human and service sectors, such as employer registries for recruiting and employment, research inventories for scientific services, and training cadastres for education.

A cadastre is therefore a system of underlying concrete or abstract components, which involves recording the information linked to the components in order to establish a comprehensive and dependable database. A cadastre is a multi-dimensional, organized inventory of items, based on predetermined criteria, which also enables the optimization of object searches based on specific rules. A prerequisite for inclusion in a cadastre is the identification of the characteristics of the elements on the input side. A cadastral identifier is an alphanumeric code that uniquely identifies components (no two cadastral identifiers can be identical), whose members pertain to a particular piece of information (Arcoya, 2021). The codes are also utilized in the project specification, which should be designed to be compatible between the two systems (cadastre and project design) (Kerzner, 2017).

The project cadastre can be interpreted in various ways, and the fundamental principle of project design is methodical and adaptable (Kerzner, 2017). It is a record or database that records organisational or geographical efforts continuously or historically. The project parameters include its title, goals, participants, duration, resources, and budget. The project registration may be customised to meet user demands, improving its overall quality. However, the project cadastre cannot be equated with geospatial cadastral registers because projects and their set of attributes cannot be viewed as a closed polygon, and the objectives of the organization and the environmental factors are also subject to modification (Kerzner, 2017).

The development of a project cadastre is most closely connected to the project planning sub-process of project management. It can be classified as a planning methodology based on current or future circumstances for executing a strategy (Deutsch-Jelen, 2019). The register must include information about its components, be searchable using multiple criteria, and serve as a basis for interactive information systems. Essentially, the project system effectively organizes more intricate tasks (Kerzner, 2017). Cadastres have already been used in tourism development (Favro & Grzetic, 2008) linking product development to oceanic cadastres, moving away from a geological interpretation, as a kind of proof of their applicability in tourism.

Implementing the project cadastre includes collecting data on existing and prospective projects, developing the register system, and designing an interface for accessing, managing, and displaying data. Cadastres enhance transparency, decision-making, market efficiency, and dispute resolution. Local collaborations and methodological consistency are managed via project registries. Additionally, the project manager's tasks can be efficiently combined with those of functional managers as needed (Kerzner, 2017). We consider the above general project inventory interpretations to be suitable for tourism projects, both in terms of their system and impact. They are used like cadastres to establish development projects in broad regions, especially those with an environmental focus, in locations with similar economic and social problems as the LIA being examined (McDermott Huges, 2008; Schmidt & Uppenbrink, 2009).

The tourism project cadastre establishes a solid basis for proposals by effectively dividing and designing products. It also guarantees that progress within the cadastre, whether simultaneous or consecutive, results in harmonious and continuous development, regardless of whether various proposals provide financial opportunities for the region. The tourism project cadastre has direct connections with the suggestion phase of the strategic planning of tourism areas (Piskóti, 2012). The upkeep and expansion of the project registry is the duty of the organizations with a regional tourism destination administration role. However, tourism destination management organisations (TDM) are autonomously established institutions, but in the absence of an autonomous organisation, various institutions, even if distinct, perform destination management functions. This ability to network has a considerable influence on the triumph of destination development (Volgger & Pechlaner, 2014) and project management. The lack of functions hinders the effectiveness of management (Enright & Newton, 2004). Specifically, absent an overall planning and strategy-making function, collaboration and coordination are unattainable. In this situation, marketing functions are primarily limited to communication. However, a competitive tourism destination, in addition to generating profits,

can continuously increase revenues, attract tourists, and provide experiences (Ritchie & Crouch, 2003). This requires a project management approach based on a cadastre. All of these factors should be taken into consideration by those interested in tourism development in LIA. Beneficial, that there is no need to establish a conventional TDM organisation. Instead, TDM functions can be integrated into each project proposal or implementation of the project, allowing for project-based development methods. Depending on the specific project, the organizational tasks of managing and coordinating the destination's development are performed. A properly designed project register can therefore be a multifunctional coordination tool for the development of tourism in the region.

3. MATERIAL AND METHOD

The compilation of projects was developed following a situation analysis (macro-, meso- and micro-market studies, benchmarking, primary surveys, expert interviews), product development and segmentation, which were already published in previous papers (Kóródi et al., 2022; Kóródi & Mondok, 2023; Mondok et al., 2023). This article examines the rationale, structure, and usability of the project cadastre design, particularly its conceptual suitability. An overview of the region is provided in the introduction, and the literature review explores the theory of destination management and project registry elaboration.

The vision of the destination has been considered as a guiding principle for the development of LIA tourism project map. The development objective, proposed by the team of experts involved in the development of the concept, is to integrate the Lower-Ipoly region into the sustainable tourism of Börzsöny and the Danube Bend as a network of differentiated and impulsive experience points based on a unique combination of diverse natural features, as a destination for hiking and recreation for eco-conscious tourists who prefer active relaxation. The rationale for the design of the development projects has determined the main categorization criteria, namely the six tourism types (water sports, fishing, cycling, youth, event, adventure) chosen from the sixteen potential tourism types (water, fishing, cycling, hiking, hobby, cultural, eco, religious, rural events, youth, sport/adventure, equestrian, sightseeing/monuments, hunting, atelier and motorcycle tourism) primarily reflect the perspectives of consumer and organizational stakeholders (Kóródi et al., 2022). Three (in one case two) target segments per type of tourism were identified with their consumer behaviours and perceptions of their experience. An additional categorisation criterion was the group of border-crossing projects due to their proximity to the Slovakian-Hungarian border. Communication and interactivity are key

factors in the success of tourism, and the theme is prominent among the projects, which can also be taken into consideration as a categorization criterion. The projects are organized in three time dimensions, ensuring both interconnectedness and coexistence, which can be identified as a further aspect. The partial results have been published on the topics of the organisational and consumer side of the development goals, segmentation (Kóródi et al., 2022; Kóródi & Mondok, 2023; Mondok et al., 2023) and the development of project proposals.

The coherence of the 143 project proposals prepared can be demonstrated by aligning them with the development objectives, on one hand, and with the findings of the SWOT analysis on strengths and opportunities, on the other hand, by associating the project packages. The projects are assigned codes and numbers based on the type of tourism, segment, and timeframe. The project proposals also conform to a common set of principles, which include, in addition to the name, a description of the project, the methods and procedures of execution, the potential sites for implementation, the organisations involved, and the anticipated results of execution. Based on this, the project register can be enhanced by grouping the involved organizations and implementation locations as an aspect. Consequently, the proposals constitute a searchable database that can be sorted according to nine criteria. The outcomes of the applied project content analysis approach were documented in the identification labels (which cannot be measured or analysed using econometric methods), in the established coding system, and in the groupings and sets, which together form the project inventory.

4. RESULTS

The unique identification of the developed project proposals was done by developing a system of codes, where the project proposals' code number, also known as the cadastral reference, begins with an indication of the tourism category, which is accurately represented by the project group's name. The six areas to be developed have been assigned to six specific codes. Development and communication of a product offer differentiated in space and time according to the identified segments of (i) nature-loving water sports tourism (W); (ii) eco-friendly fishing tourism (F); (iii) adventure bicycle tourism (B); (iv) adventure youth tourism (Y); (v) event tourism (E) and (vi) development and communication of product elements based on specific tourist experiences (X).

The second letter of the code denotes the segments, defined as primary (P), secondary (S) and tertiary (T) segments and designated in the project proposal. The third character represents the duration, with the short (S) span of 2 years, the medium (M) span of 5 years and

the long (L) span of 10 years. The last element of the code is a numeral indicating the sequential number of the plan proposal in that set.

Due to the constraints of this article, only the project cadastre related to water-based tourism is presented out of the six priority tourism types. Tourism developments centred around water, utilizing the current and upcoming port infrastructure and complemented by associated tourism amenities, all while maintaining an eco-friendly approach that utilizes the water surface and shoreline, and is intricately connected to the region's tourism offerings and resources. Primary segment (WP) includes the experience-oriented families, vacationers who visit the countryside several times a year want to try active tourism. Children and families often use dining and accommodation services, therefore connected tourism products are important for their convenience. They prefer elaborate one- to two-day programmes. The secondary segment (WS) is identified as young adult groups of friends. Friends/working groups with a predictable stay, moderate comfort hotel requirements, varying dining needs from European plan to shared open-air cuisine experiences, midday waterfront stay. They prefer private or public transportation, are willing to return, and spend moderately. The tertiary segment (WT) was defined as participants of training courses, incentive tours. Corporate staff on company-funded trips for team building or rewards. One- or more-day guests require complex service. Travelling alone or in rental vehicles. These groups average 10-30 people. High spending means high expectations for exceptional service. The cadastre of the project proposals developed for short, middle and long term is presented in Table 1, 2 and 3.

Table 1: Short term project proposals in water sports tourism

WPS1 - WSS1		WTS1
Joint coordination of one-day water excursions in LIA, contracting with service providers for water, shore and road use		Development of a one-day team-building Ipoly tour programme
WPS2	WSS2	WTS2
Establishment of a recreational beach at the starting and ending locations (relaxation zone, wooden playthings), parking lot and transportation service, provision of water safety instruction	Establishment of a recreational beach at the starting and ending locations (warm-up and relaxation zone), parking and shuttle service	Establishment of a recreational beach at the starting and ending locations and providing the equipment for team-building activities
WPS3	WSS3	WTS3
The Ipoly River in pictures - Photo contest of family experiences	“I Know What You Did This Summer” - Photo contest of travel experiences of friends’ groups	“Ipoly Express” - Competition for participants of the team-building trips (like the Peking Express)
WPS4	WSS4	WTS4
Creation of a specialized website for families interested in water tourism in LIA, development of an application derived from the website, communication for families, sets of itineraries of excursions and activities tailored to family travellers	Creation of a specialized website for groups of friends interested in water tourism in LIA, development of an application derived from the website, communication for groups of friends, sets of itineraries of excursions and activities tailored to young adults	Creation of a specialized website for travellers interested in water tourism in LIA, development of an application derived from the website, communication for team-building travellers, sets of itineraries of excursions and activities tailored to team-building or incentive travellers

Source: Own compilation based on data from the Lower-Ipoly Project Cadastre

Table 2: Medium term project proposals in water sports tourism

WPM1	WSM1	WTM1
Recreational beach zone development - 2 paddle qualification with family extras (paddling lessons, giant chess and mill game, Wi-Fi, guarded parking)	Recreational beach zone development - 2 paddle qualification with fun extras (photo point, 3D hoops, rotating barrel, teqball, pool football, Wi-Fi)	Recreational beach zone development - 2 paddle qualification with extras for team-building activities (zorb, live foosball, mobile escape room)
WPM2	WSM2	WTM2
Tourism product development – “Ipoly-infusion Family” – development of multi-day water tours for families, integrating other types of tourism	Tourism product development – “Ipoly-infusion Friends” – development of multi-day water tours for groups of friends, integrating other types of tourism	Tourism product development – “Ipoly-infusion Business” – development of multi-day water tours for business segment (participants of team-building or incentive trips), integrating other types of tourism
WPM3	WSM3	WTM3
Purchase and rental of water sports equipment - raft, water bikes, aqua lounge	Purchase and rental of SUP equipment	Purchase and rental of a dragon boat
WPM4	WSM4	WTM4
Provision of an online sports equipment booking system and water tour planning application for the family segment	Provision of an online sports equipment booking system and water tour planning application for the group of friends’ segments	Provision of an online sports equipment booking system and water tour planning application for the business segment (participants of team-building or incentive trips)

Source: Own compilation based on data from the Lower-Ipoly Project Cadastre

Table 3: Long term project proposals in water tourism

WPL1	WSL1	WTL1
Creation of a boathouse and boat storage with complex services for families at the departure and arrival points, and an open and partially covered community space with family-friendly services, catering and food preparation facilities at the mooring zones	Creation of a boathouse and boat storage with complex services for groups of friends at the departure and arrival points, and an open and partially covered community space with experience-oriented services, catering and food preparation facilities at the mooring zones	Provision of a boathouse and boat storage facilities at the departure and arrival points to provide sports equipment for organised programmes, and a permanent covered community space for groups at the mooring zones
WL2		
“On the right and left banks of the Ipoly River” - Development of a complex cross-border multi-day tourism programme		
WPL3	WSL3	WTL3
Experience-oriented accommodation development - canopy houses on the banks of the Ipoly	Experience-oriented accommodation development - glamping on the banks of the Ipoly River	Experience-oriented accommodation development - boutique boarding house on the banks of the Ipoly
WPL4	WSL4	WTL4
Making the LIA portal system an information base for family travel planning	The website as a platform for organising tours for friends (applying the principles of the sharing economy)	The website as a programme manager for team-building tours

Source: Own compilation based on data from the Lower-Ipoly Project Cadastre

The 143 project proposals suggested under the six main areas of focus are primarily categorized by the type of travel involved, followed by the specific groups being targeted and the proposed timeline for development. The programme packages of the development concept can also be arranged based on different approaches to tourism management, ultimately resulting in the creation of a tourism project cadastre that serves as a summary tool. 42 project proposals are dedicated to enhancing LIA as a tourist destination, while 38 projects are concerned with the renewal and expansion of tourism infrastructure. The development of human resources is the main objective of 6 projects, while 31 projects focus on enhancing attractions. Additionally, 57 projects are centred around product development, while 49 projects prioritise marketing and communication. Cross-border content and impact are featured in 6 projects. All the projects for fostering international collaboration are formulated with a long-term perspective. The projects for human development are evenly distributed across time, with 2-2 projects in each of the three time intervals.

The development of tourism infrastructure appears to be one of the most immediate tasks, with 44.7% of projects falling within this timeframe, but an additional 44.7% of projects are also considered medium-term, indicating that this is the basis for tourism growth. The institutional framework is to be developed in the short term in 45.2% of the proposed projects, while the remaining two time periods are evenly distributed. Attraction development projects

are characterized by medium-term feasibility, as evidenced by the 54.8% portion of the timeframe. Communication is necessary in all three periods, but is slightly more emphasized in the short term, with a 38.8% share of projects.

5. CONCLUSIONS, SUGGESTIONS

The groupability of the project inventory shows that it contains projects for each priority development aim, segment, and time period that may be implemented utilising multiple tourism management methodologies. Due to its multi-dimensional nature, the project register is not representable, but can be created in terms of information technology, and in addition to the fact that the projects contained in it can be searched for on the basis of their specific parameters or grouping criteria, it can also be extended with additional projects or aspects, which is a result of the specific features of the register. The tenth factor, subsequent to the formulation of the budget for the project proposals, could potentially be the cost of implementation, which could serve as a significant determinant for the eligibility of the propositions. With regard to tourism project management, the practical use of the developed cadastre should take into account the aspects of the project integration management decision-making process (PMI, 2020). This encompasses the allocation of resources, addressing competing requirements, contemplating alternative methodologies, and overseeing interconnections. Additionally, a further task is to place the registry on a geographic information platform, which would enhance transparency.

Project proposals should be geospatially integrated with a map. Presently, there exist websites that preserve data on nature walks, such as the website of the Hungarian Nature Walkers' Association (<http://termesztbarat.hu/>), which provides both general information and utilises a geographic information system to assist users. It should be emphasised that there is currently no geographic information system or aggregated database available for cycling, horse riding, and water-based activities to serve as a platform for these types of tourism.

The static tourism project list that is established becomes flexible as any project progresses, depending on its effect on others. It may involve re-designing, potential alteration of content, rescheduling, reconsidering connections, and preparing new project plans. The development objectives must also alter, thereby affecting the number and content of proposals. The coding system used would allow for the entry of larger projects in several stages, or, in this case, new projects could be included. The change within a project focuses on the differences between the original and the modified project, thus removing and adding project characteristics from the cadastre, which can be accurately recorded or deleted by the system built.

Changes to the components of the established tourism project inventory, integrated change monitoring and inventory maintenance (impact assessment, dynamic levelling and modification) in accordance with the projects carried out require the definition of a cadastre management organization (PMI, 2020), which would be best served by a named or informal TDM organization. Lower-Ipoly region cannot sustain a tourism destination management organisation, but a regional project management organisation related to project-based development can manage tourism development by providing expertise. It is proposed to introduce a priority code in the preparation of the project inventory platform and to review it periodically according to the current environmental conditions, which could also influence the design of the project management organisation's governance.

The proposed projects strive to prolong the tourist season in a sustainable manner, broaden the variety of offerings and experiences, enhance the willingness of the community to accommodate visitors, and foster collaboration among programme providers, lodging facilities, and catering establishments. The projects also support horizontal objectives like environmental awareness, information sharing and cooperation, tender eligibility, local employment, and communication, which are seamlessly integrated into the programme packages. The cadastre can serve as a searchable database for stakeholders to make their application development and administration work more efficient. The case study suggests using the approach for tourism growth even in well-developed tourism destinations.

REFERENCES

- Arcoya E. (2021). *Qué es el catastro y la referencia catastral. Economía Finanzas. Economía en general.* <https://www.economiafinanzas.com/catastro-referencia-catastral/> 28. 06. 2023.
- Csillag Gy. (1884). *Telekkönyv és kataszter.* Budapest: Magyar Királyi Egyetemi Könyvnyomda
- Deutsch N. & Jelen T. (2019). *Üzleti és projekttervezés.* Budapest: Akadémiai Kiadó. https://mersz.hu/hivatkozas/m527uzlespro_50_p8/#m527uzlespro_50_p8 18. 06. 2023. <https://doi.org/10.1556/9789634544050>
- Enright, M. J. & Newton, J. (2004). *Tourism destination competitiveness: a quantitative approach.* *Tourism Management*, 25(6): 777-788.
- Favro, S. & Grzetic, Z. (2008). Nautical Tourism – the advantages and effects of development. *WIT Transactions on Ecology and the Environment.* Vol 115: 34-44, <https://doi.org/10.2495/ST080041>

- Fehér, I. & Medina V. (2015). *A Börzsöny-Duna-Ipoly térség természeti erőforrásainak jellemzői, és az itt található értékekben rejlő lehetőségek*. <http://borzsonyleader.hu/userfiles/document/207-18szm-feher-medina.pdf> 14. 02. 2023.
- HBInvest (Hajdú-Bihar Megyei Önkormányzat) (2019). *Helyi termék. Termékcsoportosítás az elektronikus kataszterben*. https://hbinvest.hu/wpcontent/uploads/2019/05/Helyi_termek_Szemponrendszer_ESZAlogos.pdf 30. 06. 2023.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons
- Kóródi M., Mondok A. & Sánta Á. K. (2022). A térségi turizmusfejlesztés szervezeti és fogyasztói piaci aspektusai az Alsó-Ipoly mentén. *Régió kutatás Szemle* 7(1): 8-19. <https://doi.org/10.30716/rsz/22/1/1>
- Kóródi, M. & Mondok, A. (2023). *A vidéki turizmusfejlesztés lehetőségei a szegmentáláson alapuló módszerek tükrében az Alsó-Ipoly mente példáján keresztül*. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. 18 (Special edition): 259-270. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2023.kulon.szam.259-270>
- LKC (Lechner Knowledge Centre) (2018). *Helyi Művi Értékvédelmi Kataszter*. <https://lechnerkozpont.hu/oldal/hmek>, 06. 30. 2023.
- McDermott Hugues, D. (2008). *From Enslavement to Environmentalism*. Seattle: University of Eashington Press, Seattle
- Mondok, A., Kóródi, M., Kárpáti, J., Pallás, I., Gogo, F. & Dávid, L. (2023). The contradictory expectations of the actors of the tourism organizational and consumer market in sustainable destination development. *GeoJournal of Tourism and Geosites* 46(1): 200-207, <https://doi.org/10.30892/gtg.46122-1016>
- MNL (Magyar Nemzeti Levéltár; National Archives of Hungary) (2021). *Tudományos kataszter*. https://mnl.gov.hu/mnl_tudomanyos_kataszter 14. 01. 2024.
- NKE ÁNTK-KDI (Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tudományok Kara Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola) (2020). *Kutatási kataszter*. <https://www.uni-nke.hu/tudomanyos-elet/kutatasi-kataszter/antk-kdi> 14. 01. 2024.
- P. Szathmáry K. (ed.) (1880). *Országgyűlés Képviselőházának naplója*. Vol. 14. Budapest: Pesti Könyvnyomda Részvénytársaság
- P. Szathmáry K. (ed.) (1886). *Országgyűlés Képviselőházának naplója*. Vol. 12. Budapest: Pesti Könyvnyomda Részvénytársaság
- Piskóti I. (2012). *Régió- és településmarketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó

- Project Management Institute (2020). *Projektmenedzsment útmutató*. Budapest: Akadémiai Kiadó. https://mersz.hu/hivatkozas/m663pmbok6_78_p2/#m663pmbok6_78_p2 18. 06. 2023. <https://doi.org/10.1556/9789634545019>
- Ritchie, J. R. B. & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Oxon: CABI Publishing
- Ruzsinné Tilesch, J. & G-Tóth, L. (2013). A kedvező ökológiai állapot és az integrált gazdaságfejlesztés megvalósításának lehetséges irányai az Ipoly völgyében. *A falutipológiától a marketingföldrajzig: tanulmányok Sikos T. Tamás tiszteletére*. Gödöllő: Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Regionális Gazdasági és Vidékfejlesztési Intézet
- Samu, I. (2014). Az Ipoly menti típusú társadalmi történéseinek, folyamatainak a gazdaságra gyakorolt hatása közvetlen a rendszerváltozás „elő napjaitól” napjainkig. *Makrogazdasági döntések– hálózati szinergiák = Macroeconomic decisions – network synergies*. Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem
- Schmidt, S. & Uppenbrink, M. (2009). *Potential Analysis for Further Nature Conservation in Azerbaijan* (2009). Greifswald: Geozon Science Media
- Szilvácsku Zs. & Kollányi L. (2014). *TÉKA – Tájérték kataszter, mint forrás és adatbázis*. <https://docplayer.hu/7467023-Teka-tajertek-kataszter-mint-forras-es-adatbazis.html> 06. 30. 2023.
- Tátrai Zs. (2019). *Ipar 4.0 kataszter és digitalizációs fogalomtár a munkacsoport tervei között*. <https://ivsz.hu/hirek/ipar-4-0-kataszter-es-digitalizacios-fogalomtar-a-munkacsoport-tervei-kozott/> 06. 30. 2023.
- Volgger, M. & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organisations in destination governance: understanding DMO success. *Tourism Management*. Vol. 41: 64-75 <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.001>

HOME-COUNTRY RESPONSIBILITY: FOREIGN DIRECT INVESTORS IN LESS AND LEAST DEVELOPED COUNTRIES

JOHANNES STEPHAN

professor

TU Bergakademie Freiberg

johannes.stephan@tu-freiberg.de

Abstract

Inward foreign direct investments (FDI) into less and least developed countries play a crucial role in their economic development. Whilst they have the potential to positively influence institutional development in host countries, they can yield various challenges such as market distortions, competitive challenges for domestic firms, increased dependency of domestic industry and fiscal policy on large foreign investors, and possibly adverse social and environmental impacts. This theoretical thesis paper argues that the institutional circumstances of least and less developed countries often lean towards the negative implications of inward FDI (weak governance structures and corruption). This suggests that it should be the home, not the host countries, that have to assume an active role in institutional development in host countries: the right kind of foreign investors can seize viable business opportunities, leading to a mutually beneficial outcome for both the investors and their host economies. In fact, the most recent developments in the development of laws in rich countries go in the right direction.

Keywords: Multinational Firms; International Business; Developing countries; Extractive industries; Co-evolution of institutions

1. INTRODUCTION

Least and less developed economies offer viable business opportunities which are often explored by foreign direct investments (FDI). However, such FDI can yield significant market power, be it due to a lack of market-enabling and market-supporting institutions and resources, or be it because of gaps in technology and complementary investments (as e.g. physical infrastructure). As profit-seeking entities, foreign investors' managers will naturally seek to reduce costs, including labour unit costs and the use of the natural environment. When the host country's civil society, policymakers, and regulators are unable to effectively counterbalance

the influence of powerful foreign investors, and domestic law enforcement is weak, decision-makers are likely to succumb to the temptations of corruption. Moreover, it is typically experts from rich investors' home countries who advise recipient host countries on matters of negotiation with foreign investors. Those challenges are particularly relevant in the natural resources industry with its mining, refining, and processing activities and it is the richness in natural resources which make many developing countries attractive for foreign investors. With their established and internationally tested business models, they are able to bridge technological and institutional gaps in host countries on their own. In such cases, foreign direct investors engage in co-evolution of host country institutions and the development of local infrastructure (for the to date most comprehensive analysis of the developmental role of FDI, see Moran, 2005).

This paper examines the multifaceted role of FDI operating in developing countries towards promoting development-friendly institutions. Internationalized firms, particularly if they are multinational corporations (MNCs) with a global reach and vast resources, can impact significantly on the conditions of economic activity in their host countries and yet, positive co-evolution of development-friendly institutions is not too often heard of: "Most CEOs of MNEs still support the SDGs [...], and there is no lack of intentions to move the SDG agenda forward. But studies [...] show a sizable gap between intention and realization." (Tulder, 2024, p. 2). The analysis delves into International Business theory, Economic Development theory, and Institutional theory literature to shed light on the research question as to whether such foreign investments will tend to produce development-friendly institutions or whether the opportunities of windfall profits and rent-seeking behaviour rather produce the opposite impact: why do some foreign direct investors engage in well-sounding objectives that however do not produce profits or shareholder value (at least not directly)? Under what conditions will foreign direct investor engage in the co-evolution of development-friendly institutions, can non-profit-related objectives be used in a corporate strategy to assist profit maximisation? Or is it rather likely that FDI will produce predominantly negative impacts on their less developed host economies, by using weaknesses in legal enforcement (non-compliance) and institutional voids to their own advantage and possibly even to the detriment of the host location? Both outcomes are frequently found in empirical examples, what is missing in the academic discussion, however, is a mapping on what theory holds for predicting a particular outcome by explaining the likely mechanisms at work. It goes without saying that the results of such an analysis can be interpreted in terms of implications for regulators and policy-makers – be they developing countries themselves or countries offering development aid of some sort or other.

The paper starts with an analysis of what the literature holds about the role of foreign invested firms for the development of institutions in their host countries. This lays the foundation for an analysis of what motivates foreign investments to actually get active to contribute to SDGs and to thereby tilt the balance of impacts for FDI towards the development of inclusive institutions in their host countries. The third analytical chapter infers from the analysis that external governance institutions, in particular home country regulators are needed to ensure a positive impact. The final chapter concludes by comparing what is already in place in terms of home countries assuming responsibility and what the future of multilateralism holds for developing countries with a weak own institutional fabric.

2. INSTITUTION-BUILDING AND THE ROLE OF INTERNATIONAL BUSINESS

Internationalised firms play a special role in institutional development, as they operate between the institutional design prevailing within their own foreign investor network and the institutions, they find in their host countries. Internationalised firms have developed a particular ability to operate in varying, not always coherent, institutional fabrics. In particular in less developed countries with dynamically changing structures, they are likely to have developed routines that include the pro-active influencing of institutions, in positive as well as in negative terms. This is supported by international business (IB) theory when analysing organization-environment relationships (e.g., Baum&Singh, 1994; Lewin&Volberda, 1999; Cantwell et al., 2010). Indeed, the transaction cost theory posits that the larger transaction costs are (e.g., due to institutional gaps), the more will internalisation prevail with ownership-structures with long-term interest in the host economy (Dunning, 2006; Dunning&Lundan, 2009). The analysis of inward and outward FDI discusses several mechanisms through which an economy can improve its potentials for economic development, in particular technological catch-up development. This may be driven by technology transfer and knowledge spillovers (see e.g., Stephan, 2013, chapters 4, 5 and 6) and will require a particular design and quality of institutions to materialise (see, e.g. *ibid.*, chapter 7).

At the most general level, foreign invested enterprises (FIE) will attempt to guide institutional development towards a design that best serves their own commercial needs. Their activities will depend on the incentives set by the existing institutions and the behaviour of the authority and other stake-holders. This is the essence of the IB-concept of co-evolution, in the process of which both the foreign investor and the host economy drive the development of

institutions by reacting on the incentives generated by their actions. It is useful for the location, if its FIEs are profitable, so authority will design institutions that are preferable for foreign investors. For FIE, it is rational to assist the development of the location if it increases profitability of the investment, which follows the IB-concept of “local competence-creating efforts” (Cantwell, 2014, Chapter 9).

Even though such a positive outcome is predicted by most IB-theory, it is not guaranteed. In fact, it has not materialised in some countries in the past, and an increasing number of researchers on focuses two main reasons: the failed state-hypothesis, giving FIEs the opportunity to push their own agenda without much consideration of effects on anyhow failed host countries, and the opinion that an increasing number of foreign investments follow post-colonial strategies in less developed countries. The less an “exit” strategy (Hirschman, 1970) is possible (see outward migration from developing countries), the more will “voice” be used, resulting in civil unrest. In fact, there is the possibility of malign effects where transnational corporations use their powers to dominate the location, e.g., by driving competitors in the host economy out of the market, by acquiring them, and by preventing market entry of new competitors. In addition to these potentially business-stealing, human capital-stealing, and crowding-out effects, inward foreign investments may actively or implicitly restrict the local host economy into low value-added production (screwdriver industries, outward processing trade, see e.g., Andreff&Andreff, 2001) – into some form or other of a technological lock-in (Foxon, 2014).

And yet, the administrative/political world around the UN’s Sustainable Development Goals (SDGs) allocates private industry a leading role in achieving the SDGs (see e.g., CCSI). It is assumed that it is especially foreign investors who, through their superior technology and their partnership with government and civil society, can ensure that natural resource business has a positive impact on the host economy, local communities, and the natural environment during the duration of operation and even beyond (Otto, 2022). It remains unexplored however, how foreign investors can be motivated to assume such a leading role. Does this remain in the field of dis-incentives, or can positively embracing such goals lead to a solidification of social license (Ho et al., 2024)?

Institutional theory and predicted motives of investors

On the one hand, FDIs tend to be superior in market power, in management techniques and designing strategies, in applying knowledge & technology. On the other hand, they have only limited local knowledge and may suffer from a discriminatory attitude of local stakeholder’s (Zaheer, 2017): their ‘liability of foreignness’ requires them to additionally consider their

reputation and what is deemed to be ethical behaviour in their host societies (Denk et al., 2012). Neglect of this can pose significant risks and challenges. They try to aligning their host location institutions with the ones the international network of the investor to thereby reduce incompatibility in norms (Jepperson, 1991; Seo&Creed, 2002; Zilber, 2007); possibly also values (Thornton, Ocasio and Lounsbury, 2012). By promoting the emergence of robust, transparent, and accountable institutions (i.e., “inclusive” as in the sense of Acemoglu and Robinson, 2012), FDI can create a conducive business environment that enhances the long-term viability and profitability of their investment. It is particularly important to note that such activity is not driven by an attempt to maximise profits directly, the ultimate objective is promoted indirectly.

Institutional theory sheds light on criteria, indirectly affecting competitiveness of FDI, which include transactional costs (see Jude&Levieuge, 2017, for an application to FDI), as well as legal and regulatory uncertainties, which constitute operational risks. Investments into institutional development can mitigate these risks by promoting regulatory transparency and can enhance legal protection where firms comply (Cantwell et al., 2010). Internationalised firms have resources within their ownership networks, but still depend on access to local markets for resources and labour, which depends on their original investment motive. A foreign investment that is accused for whatever ill-doing in the host economy – and the extractive industry, especially mining, usually causes externalities (Heffron et al., 2021; Fraser et al., 2021) – risks losing access to local resources and may lose its business opportunities (Vanclay&Hanna, 2019). Add to this a liability of foreignness and a distance to the regional innovation system (for an application to resource industries, see Fagerberg et al., 2009), and the FIE may end up operating in an isolated “enclave” (see e.g., Higgins, 1956; based on Boeke’s dualistic theory, and more recently with a view on extractive industries: Narula, 2018). In fact, transaction cost theory predicts exactly this outcome: the higher the costs of using the market, the higher the motivation to internalise by using own resources and capabilities, rather than those in the host economy (see Feinberg&Gupta, 2009, for the case of weak institutions).

A counter-strategy that targets alleged, assumed, or real existing sources of social distrust or outright rejection of the foreign firm can focus on increasing local embeddedness (Iurkov&Benito, 2018) to thereby solidify the social license to operate in the host country (Wilburn&Wilburn, 2011; Ho et al., 2024). Empirically, we observe that foreign investors have started to more actively consider their local reputation and brand image, as local stakeholders in less developed host countries increasingly observe and evaluate FIE’s conduct in their countries (see e.g., Disdier&Marette, 2012). They are increasingly demanding that foreign firms

respect the rights of indigenous people, invest in social development projects, and the like – in short that they demonstrate CSR, ethical behaviour and commitment to the goals of sustainable development (Fallah Shayan et al., 2022; López-Concepción et al., 2022).

This cost-centred analysis convincingly shows that foreign investors have some rational motivation to engage in activities that support the development of inclusive institutions in host countries. At the same time, the review of literature showed that there are good reasons for firms to do the opposite. It is therefore uncertain whether such benign behaviour will materialise. There are many examples of investments turning into a burden for host countries, in most cases, paralleled by weak host country institutions (see e.g. the allegation that Chinese investments in the framework of the Belt and Road initiative tended to seek locations with weak institutional structures to be able to impose their own standards on the host country, Sutherland et al. 2020).

The role of external governing institutions

This calls for a system that is able to enforce compliance with sustainable and ethically responsible conduct by investors in general and foreign direct investors in particular. The concept of transnational advocacy networks as part of civil society comes into play and includes organisations like non-governmental organisations (NGOs), multilateral and bilateral organisations and agreements as well as a multitude of specialised advocacy groups that work to promote awareness, influence policies and bring about change in a particular area of concern (Osegowitsch et al., 2022), like e.g., environmental organizations (WWF; Greenpeace; etc.), human rights groups (Amnesty International; Human Rights Watch; etc.), consumers rights groups (Consumer Reports; Public Citizen; etc.), and healthcare advocacy groups (Médecins Sans Frontières; Partners In Health; etc.). While these groups do have some political clout to advocate for institutional reform and regulatory transparency, they lack the legislative power to effectively enforce those goals. Neither do consumers, stakeholders, or even shareholders, where they are broadly dispersed, command such powers.

It is the foreign investors who decide whether the long-term benefits of compliance to some form of responsible conduct exceed the costs of diverting from pure efficiency-guided policies today. And yet, markets (governing the decisions of firms) are often too short-sighted to be able to support such a decision. The risk of a significant adverse effect on reputation and with it a loss in profits due to human rights abuses, environmental controversies, or ethical lapses in foreign and often far away production locations had in the past typically been mitigated by blurring the information about cases (see e.g. the example of German Volkswagen's investment in China and the allegation related to Uyghur forced labour). We find

a very large list of foreign investors who claim to consider the needs of the host economy, environment, and local communities, and yet, we observe rather rare cases, where firms aligned their business models and organisational cultures sufficiently to make a real difference in terms of protection of human rights, environmental sustainability, and corporate accountability (see e.g. UN, 2019 and 2021).

Where foreign investors do not opt for benign institutional co-development, and where institutions in developing countries are still insufficiently robust, the only remaining option is to install another external power. This brings the foreign investor's home regulators and governments into play: they are the only actors able to ensure that private foreign involvement in weak institutions host countries is beneficial for the host country. Empirical evidence from the relevant literature shows that it is the regulations enacted and enforced by home countries that prove more effective than those of host countries (e.g., Kolk&Fortanier, 2013, pp. 92-3). Will home country legislators actually go so far as to tie the hands of their foreign investors? Recent legislative moves point in this direction: the EU's Act on Corporate Due Diligence Obligations in Supply Chains and the US Supply Chain Due Diligence Act (and many related laws and regulations) enacted in the last few years are cases in point: they all focus on complete value chains, which today are often international. The political controversy naturally revolves around the issue of holding companies (and in the US their managers) accountable for the actions of their suppliers in other countries, even if those suppliers are outside their jurisdiction (and not even necessarily linked to the home firm by ownership). These recent developments raise the hope that rich investor-countries will excel in assuming their responsibilities and enforce norms for their own investors' behaviour outside their own jurisdictions, and will begin to sanction misbehaviour in home courts (see e.g., the recent decision by a Dutch court on Shell's investment in Nigeria).

3. CONCLUSIONS

The impact of foreign direct investment on developing countries is not negative or positive in itself. Rather, its impact depends on a number of factors, including the specific characteristics of the investment and the context in which it takes place.

It is not always the case that positive effects will manifest through market mechanisms. In fact, they may only emerge when there is some form of external pressure, or in market terms: costs and norms. This pressure can originate from within the industry itself, from consumers, from shareholders, from stakeholders, but the market motivations are often weak: (i) Firms

investing in host countries with weak institutions may adopt such responsibilities as a marketing and branding device, or indeed may decide that this can be an efficient behaviour given expectations on the demand side or other stakeholders; (ii) Firms may comply with standards enforced by (global) value chains (this includes pressure by financial markets); and (iii) Foreign investors may be bound by rules and regulations in their host countries.

The analysis of development theories and international business theories, as well as empirical evidence, suggests that the only real power to ensure the co-evolution of inclusive institutions in host countries has to come from outside the host country. This assigns the responsibility to regulators in foreign investors' home countries. It is, however, crucial to emphasise that the co-evolution cannot be achieved by the simple imposition of external, alien institutions to fill the institutional gaps in less developed economies: as evidenced by experience, there is no optimal role model for any institution, and the notion of a "one-size-fits all" approach is untenable (Kronthaler&Stephan, 2017). Rather, the strategies of firms (asset-seeking, seeking technology, etc.) and home and host government policies (longevity of their remaining in power, political ideologies, etc.) and available technical expertise in norm-setting and enforcement abilities are heterogeneous and will differ between countries, even within the same country and between different points in time. Such varying constellations will lead to unique, situation-specific new and constantly evolving institutions. Consequently, the process of institution-building is best understood as an evolutionary process (Nelson&Winter, 1982), in which the relevant actors continually seek and experiment with novel and superior institutions that enable them to develop their own differentiated strategies and solutions to achieve competitive advantages in an environment of fundamental uncertainty (non-ergodic uncertainty, North, 2005).

The final outstanding question concerns the circumstances under which home countries are motivated to impose conditions on their own firms when they invest in developing countries. This is a political matter that lies beyond the scope of economic analysis. It is evident, though, that in a scenario, where countries compete for investment with their own diverging objectives and values, home countries will rationally shy away from attaching more strings to their own firms when investing abroad. The probable outcome is either a race to the bottom for the quality of institutions or the fragmentation of global trade into blocs with their own coherent set of norms and standards. The probability of consensus on shared (even if merely minimal) standards in environmental protection, human rights, and business ethics is greatest in a global environment where multilateralism is flourishing.

REFERENCES

- Andreff, M. and Andreff, W. (2001). Outward-processing trade between France and Central Eastern European Countries. *Acta Oeconomica* 51(19): 65-106. <https://doi.org/10.1556/aoecon.51.2000-2001.1.4>
- Baum, J. C. & Singh, J. V. (1994). Organizational hierarchies and evolutionary processes: Some reflections on a theory of organizational evolution. In J. C. Baum & Singh, J. V. (Eds.), *Evolutionary dynamics of organizations* (pp. 3-20). New York, NY: Oxford University Press.
- Bose, S., & Khan, H. Z. (2022). Sustainable development goals (SDGs) reporting and the role of country-level institutional factors: An international evidence. *Journal of Cleaner Production* 335, 130290. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.130290>
- Cantwell, J. (2014). Location and the multinational enterprise. In J. Cantwell (Ed.), *Location of international business activities - Integrating ideas from research in international business, strategic management and economic geography* (pp. 261-273). Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Cantwell, J., Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2010). An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment. *Journal of International Business Studies* 41(4), 567-586. <http://www.jstor.org/stable/40604753>
- CCSI: “Extractives & the SDGs”, <https://ccsi.columbia.edu/content/extractives-sdgs>; and “Good Governance of Extractive and Land Resources”, <https://ccsi.columbia.edu/content/support-un-sdsn-post-2015-sustainable-development-agenda>, 07.03.2022.
- Denk, N., L. Kaufmann & Roesch, J.-F. (2012). Liabilities of Foreignness Revisited: A Review of Contemporary Studies and Recommendations for Future Research. *Journal of International Management* 18, 322-334. <https://doi:10.1016/j.intman.2012.07.001>
- Disdier, A. C., & Marette, S. (2012). How do consumers in developed countries value the environment and workers' social rights in developing countries? *Food Policy* 37(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2011.10.002>
- Dunning, J.H. (2006). Towards a new paradigm of development: implications for the determinants of international business. *Transnational Corporations* 15(1), 173-227.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2009). The MNE as a creator, fashioner and respondent to institutional change. In: Collinson, S. & Morgan G. (Eds.), *Images of the Multinational Firm* (pp. 93-115). Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.

- Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Verspagen, B. (2009). Introduction: Innovation in Norway. In Fagerberg, J. Mowery, D. & Verspagen, B. (Eds.), *Innovation, path dependency, and policy* (pp. 1-29). Oxford: Oxford University Press.
- Fallah Shayan, N., Mohabbati-Kalejahi, N., Alavi, S., & Zahed, M. A. (2022). Sustainable development goals (SDGs) as a framework for corporate social responsibility (CSR). *Sustainability 14*, 1222. <https://doi.org/10.3390/su14031222>
- Feinberg, S. E., & Gupta, A. K. (2009). MNC subsidiaries and country risk: Internalization as a safeguard against weak external institutions. *Academy of Management Journal 52*, 381-399. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.37315470>
- Foxon, T. J. (2014). Technological lock-in and the role of innovation. In Atkinson, G., Dietz, S. Neumayer, E. & Agarwala, M. (Eds.) *Handbook of Sustainable Development* (pp. 304-316). Cheltenham: Edward Elgar.
- Grossman, G., & Helpman, E. (1991). *Innovation and growth in the global economy*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hymer, S. (1960). *The international operations of national firms: A study of direct investment*. Boston: The MIT Press. <https://www.jstor.org/stable/2352545>
- Heffron, R. J., Downes, L., Ramirez Rodriguez, O. M., & McCauley, D. (2021). The emergence of the ‘social licence to operate’ in the extractive industries? *Resources Policy 74*, 101272. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2018.09.012>
- Higgins, B. (1956). The 'Dualistic Theory' of Underdeveloped Areas. *Economic Development and Cultural Change 4*(2), 99–115. <https://doi:10.1086/449706>
- Ho, S. S. H., Oh, C. H., & Shapiro, D. (2024). Can corporate social responsibility lead to social license? A sentiment and emotion analysis. *Journal of Management Studies 61*, 445-476. <https://doi.org/10.1111/joms.12863>
- Iurkov, V., & Benito, G. R. G. (2018). Domestic alliance networks and regional strategies of MNEs: A structural embeddedness perspective. *Journal of International Business Studies 49*, 1033-1059. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0089-5>
- Jepperson, R. L. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalism. In Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (Eds.) *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 143-163). Chicago: University of Chicago Press.
- Jude, C., & Leveigue, G. (2017). Growth effect of foreign direct investment in developing economies: The role of institutional quality. *World Economy 40*, 715-742. <https://doi.org/10.1111/twec.12402>

- Kolk, A., & Fortanier, F. (2013). Internationalization and environmental disclosure: The role of home and host institutions. *Multinational Business Review* 21(1), 87-114. <https://doi.org/10.1108/15253831311309500>
- Kronthaler, F., & Stephan, J. (2007). Factors accounting for the enactment of a competition law – An empirical analysis. *Antitrust Bulletin* 52(2), 137-168.
- Kronthaler, F., & Stephan, J. (2017). On the problem of institution transfer: The experience of multilateral institution-assistance in developing a competition regime in emerging markets. In Horsch, A. & Sysoyeva, L. (Eds.), *Financial institutions and financial regulation – New developments in the European Union and Ukraine* (pp. 705-104). Göttingen: Cuvillier Verlag.
- Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (1999). Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science* 19(5), 519-534. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.519>
- Liu, Z. (2008). Foreign direct investment and technology spillovers: Theory and evidence. *Journal of Development Economics* 85(1-2), 176-193. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2006.07.001>
- López-Concepción, A., Gil-Lacruz, A. I., & Saz-Gil, I. (2022). Stakeholder engagement, CSR development and SDGs compliance: A systematic review from 2015 to 2021. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 29(1), 19-31. <https://doi.org/10.1002/csr.2170>
- Moran, T. H., Graham, E. M., & Blomström, M. (2005). *Does foreign direct investment promote development?* Institute for International Economics, Center for Global Development, Washington, DC.
- Narula, R. (2018) Multinational firms and the extractive sectors in the 21st century: Can they drive development? *Journal of World Business* 53, 85-91. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2017.09.004>
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press. <https://doi.org/10.20396/rbi.v3i2.8648898>
- North, D. (2005). *Understanding the process of economic change*. Princeton, NJ: Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400829484>
- Osegowitsch, T., Trenholm, S., & McCabe, A. (2022). MNCs engaging with the SDGs: The role(s) of non-government organizations. In McIntyre, J. Ivanaj, S. & Ivanaj, V. (Eds.), *The role of multinational enterprises in supporting the United Nations' SDGs* (Chapter 12). Cheltenham: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781802202410.00022>
- Otto, J. (2022). How FDI in the mining sector can assist communities to achieve sustainable development. *Columbia FDI Perspectives* No. 325.

- Seo, M.-G., & Creed, W. E. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review* 27(2), 222-247. <https://doi.org/10.2307/4134353>
- Stephan, J. (2013). *The technological role of inward foreign direct investment in Central East Europe*. Basingstoke: Palgrave Macmillan; New York: St Martin's Press. <https://doi.org/10.1057/9781137333766>
- Sutherland, D., Anderson, J., Bailey, N. (2020). Policy, institutional fragility, and Chinese outward foreign direct investment: An empirical examination of the Belt and Road Initiative. *Journal of International Business Policy* 3, 249-272. <https://doi.org/10.1057/s42214-020-00056-8>
- Thornton, P. H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001>
- Tulder, R. van (2024). "Strategy changes, principles remain": Why policy makers should stay focused on the SDGs. *Columbia FDI Perspectives* No. 378.
- UN (2019). The 2019 United Nations Global Compact–Accenture Strategy CEO Study on Sustainability: The decade to deliver. A call to business action. Mimeo.
- UN (2021). The 2021 United Nations Global Compact–Accenture CEO Study on Sustainability. Special edition. Climate leadership in the eleventh hour. Mimeo.
- Vanclay, F. & Hanna, P. (2019). Conceptualizing company response to community protest: Principles to achieve a social license to operate. *Land* 8(6), 101. <https://doi.org/10.3390/land8060101>
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal* 38, 341-363. <https://doi.org/10.2307/256683>
- Zilber, T. B. (2007). Stories and the discursive dynamics of institutional entrepreneurship: The case of Israeli high-tech after the bubble. *Organization Studies* 28(7), 1035-1105. <https://doi.org/10.1177/0170840607078113>



**SESSION 7. DIVERZ VIZSGÁLATOK:
MENEDZSELÉSI KÉRDÉSEK
TÁRGYALÁSA MIKROVÁLLALATOKNÁL
ÉS A DIASZPÓRA DEMOGRÁFIAI
ADATAITÓL A FELSŐOKTATÁSIG**

A DEBRECENI EGYETEM TEHETSÉGGONDOZÓ PROGRAMJÁBAN RÉSZTVEVŐ HALLGATÓK OTDK RÉSZVÉTELI HAJLANDÓSÁGA

THE WILLINGNESS TO PARTICIPATE IN OTDK OF STUDENTS PARTICIPATING IN THE TALENT MANAGEMENT PROGRAM OF THE UNIVERSITY OF DEBRECEN

OLVASZTÓ ZSÓFIA

PhD hallgató

Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

olvaszto.zsofia@unideb.hu

DAJNOKI KRISZTINA

egyetemi tanár

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

dajnoki.krisztina@econ.unideb.hu

Absztrakt

A tudományos diákkör a felsőoktatási tehetséggondozás egyik legismertebb formája. A két évente megrendezésre kerülő országos konferencia nem csak a hallgatók számára jelent nagy megmérettetést, hanem az intézmények számára is. Kutatásunkban a Debreceni Egyetem Tehetséggondozó Programjának (DETEP) hallgatói között vizsgáltuk az OTDK-ra vonatkozó részvételi szokásokat és az OTDK-n történő szerepléssel kapcsolatos állításokat. Kérdőíves felméréssel mértük fel azon hallgatók válaszait, akik a helyi TDK konferenciát követően nevezést nyertek az OTDK-ra (n=86). Az eredmények azt mutatták, hogy azon hallgatók számára, akik valamilyen helyezést értek el, pozitívabb élményt jelentett az OTDK részvétel, valamint a témavezetői támogatást is jobban érezték. A helyezés elérése befolyásolta a tanulmányok során történő előnyökhöz jutást, valamint az egyetemről vagy karról származó elismerést.

Kulcsszavak: Országos Tudományos Diákköri Konferencia, DETEP, tehetséggondozás, felsőoktatás

Abstract

The Scientific Students' Association is one of the most well-known forms of talent management in higher education. The biennial national conference is not only a significant challenge for students but also for institutions. In our research, we examined the participation habits related to the National Scientific Students' Association Conference (OTDK) and the attitudes towards participation in the OTDK among students of the Talent Management Program (DETEP) of the University of Debrecen. We conducted a questionnaire survey among students who qualified for the OTDK after participating in the local TDK conference (n=86). The results indicated that participating in the OTDK was a more positive experience for students who achieved some ranking, and they also felt better supported by their supervisors. Achieving a ranking influenced gaining advantages in their studies and receiving recognition from the university or faculty.

Keywords: National Scientific Students' Association, DETEP, talent management, higher education

1. BEVEZETÉS, TÉMAFELVETÉS

Az Országos Tudományos Diákköri Konferencia (OTDK) kiemelkedő fontossággal bír, nem csak a hallgatók, hanem a felsőoktatási intézmények körében is. A kétévente megrendezett országos konferencia egyfajta tudományos ünnepként is szolgál a résztvevők, témavezetők, szervezők, bírálók és az intézmények számára is (Kolozsár et al., 2024). Egyedülálló lehetőséget biztosít azon hallgatóknak, akik a kötelező tanulmányaikon felül többet szeretnének teljesíteni, hogy megmérettessék magukat országos szinten a kutatói területen. Így lehetőségük van, nem csak belelátni a kutatói életpálya rejtelseibe, hanem kompetenciák fejlesztésére is, amelyekkel a munkaerőpiacon egyaránt meg tudják állni helyüket (Cziráki et al., 2019). Így indokoltnak éreztük, hogy megvizsgáljuk a Debreceni Egyetem Tehetséggondozó Programjának tagjai körében az OTDK részvételi hajlandóságot. Tanulmányunkban a két tehetséggondozó forma kapcsolatát vizsgáltuk, azaz a programban résztvevő hallgatók országos konferencián történő részvételi szokásait, teljesítményét, valamint a szereplésükkel kapcsolatos tapasztalatokat.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A magyar felsőoktatásban leggyakrabban megjelenő tehetséggondozási formák, a szakkollégiumok és a tudományos diákkör, amellet, hogy törvényileg előírtan működtetni kell minden intézményben, kiemelt jelentőséggel bírnak az egyetemek életében. A tehetséges

hallgatók azonosítása és kiválasztása, az ő menedzselésük, végül akár a doktori képzésig történő eljuttatásuk, tehát a tehetséggondozás kiteljesítése, fontos feladat a felsőoktatás szempontjából (Bán et al., 2023). Ezzel nem csak biztosítják az intézmények oktatói állományának utánpótlását, hanem a saját hírnevükre és versenyhelyzetükre is hatással lehetnek (Daruka & Pádár, 2019). A tudományos diákkör, kifejezetten az országos konferencián elért teljesítménye a hallgatóknak olyan fontos kritériumnak számítanak, amely alapján rangsorolják a hazai felsőoktatási intézményeket (Kolozsár et al., 2024). A tehetséggondozás eme formája az alapítványi fenntartású egyetemeken esetében a finanszírozás meghatározására is hatással van (Hegedűs & Molnár, 2022). Ezek alapján ma már minden intézményben és kutatóhelyen hagyománya van (Kolozsár et al., 2021), és minden egyetem érdeke, hogy a hallgatói a lehető legjobb teljesítményt tudják nyújtani az OTDK-n.

A tudományos diákkör már több mint 70 éves múltra tekint vissza. Egyfajta hungarikumnak nevezhető, mely 1951 óta szerves részét képezi a felsőoktatási tehetséggondozásnak, így az egyes intézményeknek is (Anderle, 2011; Cziráki & Szendrő, 2012). A két évente 16 szekcióban megrendezett Országos Tudományos Diákköri Konferenciákra nagy lelkesedéssel készülnek a hallgatók mellett a témavezetők, a rendező intézmények, a bizottsági tagok és a delegáló egyetemek is. Az OTDK-t megelőzően a kari konferenciákon van lehetősége a hallgatóknak a hallgató-oktatói közös munka során létrejött kutatómunkájuk eredményeinek bemutatására (Takács-György & Takács, 2012; Dajnoki & Szöllősi, 2014; Koósné Török, 2016). A konferenciákon a szakmai zsűri értékelése után szerezhettek nevezést a résztvevők az OTDK-ra. Az értékelés szempontrendszerét előre közzétett (Wimmer et al., 2021), így minden intézményben ennek alapján történik a TDK-munkák értékelése. A TDK közösségéhez való tartozás egy kiváltsággént is azonosítható (Barátné Hajdu, 2021), ennek alapján a rendkívül elismert és rangos páratlan évek tavaszán megtartott országos konferencia a magyar felsőoktatási intézmények legnagyobb tudományos rendezvénysorozata (Koósné Török, 2016). Ez a konferencia jelenti a hallgatók és az intézmények számára is a legfontosabb közzétételi fórumot, amely során az eddig lefolytatott tudományos tevékenységet bemutathatják (Dajnoki & Szöllősi, 2011).

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

A TDK és az OTDK, csak úgy, mint a felsőoktatásban jelenlévő többi tehetséggondozási formának, végső célja a tudományos utánpótlás biztosítása (Cziráki et al., 2019). Éppen ezért kerestük a kapcsolódási pontot a Debreceni Egyetem Tehetséggondozó Programjával, hiszen a

DETEP célja – hasonlóan a tudományos diákkörhöz –, hogy az egyetem számára biztosítsa az oktatói-kutatói utánpótlást (detep.unideb.hu, 2023). Kutatásunkat kérdőíves megkérdezéssel hajtottuk végre. Ennek során a tehetséggondozó program azon tagjainak válaszát kívántuk felmérni, akik vettek már részt korábban helyi TDK konferencián, így ők voltak a célcsoportunk. A kutatás lefolytatásakor a Debreceni Egyetem Tehetséggondozó Programjának 689 magyar tagja volt, így számukra került kiküldésre a kérdőív 2023. májusában. Összesen 128 kitöltés érkezett az e-mailes és Neptunos megkeresés után.

A kutatás lefolytatását a 36. Országos Tudományos Diákköri Konferencia mind a 16 szekciójának lezajlása utánra időzítettük, mivel az összes szekcióban képviselték hallgatók a Debreceni Egyetemet. Ezzel célunk volt a hallgatók friss tapasztalatainak és élményeinek felmérése. A kérdőívben 23 kérdést szerepelt, amely saját összeállítású kérdésekből és Dabas-Halász és társai (2016) kutatásának négy eleméből állt. A kérdéseket szakaszonként tudták kitölteni a hallgatók, ezek során a demográfiai adatok mellett, a helyi tudományos diákköri konferenciához kapcsolódó szokásokról, az OTDK-ra vonatkozó adatokról és a jövőbeli TDK szereplésre irányuló gondolatokról fejtették ki véleményüket a válaszadók.

Jelen tanulmányban a második és a harmadik blokkban szereplő részeredményeket ismertetjük, melyek a Debreceni Egyetem Tehetséggondozó Programjának tagjainak az Országos Tudományos Diákköri Konferencián történő szereplési és részvételi magatartásának szemléltetésére irányulnak (n=86).

4. EREDMÉNYEK

A kérdőívre beérkezett 128 kitöltés közül azon 86 tehetséggondozó programban résztvevő hallgató válaszait mutatjuk be, akik részt vettek valamelyik OTDK-n. A minta adatait az 1. táblázat ismerteti. Megállapítható, hogy a nők válaszadási hajlandósága magasabb volt, mivel több, mint kétszer annyi nő szerepel a vizsgált mintában, mint férfi. A válaszadók korcsoportjára vonatkozó eredmény szerint a 20-23 éves kategóriába tartozik a kitöltők majdnem kétharmada. A képzésrendet vizsgálva kijelenthető, hogy az osztatlan és mesterképzést teljesítők létszáma majdnem azonos. Ezzel is igazolva a hosszabb képzési idő jelentette előnyt a tehetséggondozásban való kiteljesedéshez. A kari megoszlás eredményei megmutatják, hogy a vizsgált mintában az OTDK-n részt vett tehetséges hallgatók legtöbben a Bölcsészettudományi Kar hallgatói. Szorosan ezt követi az Általános Orvostudományi, valamint a Természettudományi és Technológiai Kar a létszámok tekintetében. A tehetséges hallgatók OTDK részvételére vonatkozóan vizsgáltuk, hogy melyik OTDK-n vettek részt.

Eredményeink azt mutatják, hogy a vizsgált minta legnagyobb része a 36. OTDK-n mutatta be kutatását, azonban a válaszadók között megjelentek olyanok, akik a 35. országos konferencián szerepeltek, illetve olyanok is, akik mindkét OTDK-n részt vettek.

1. táblázat: A minta demográfiai adatai

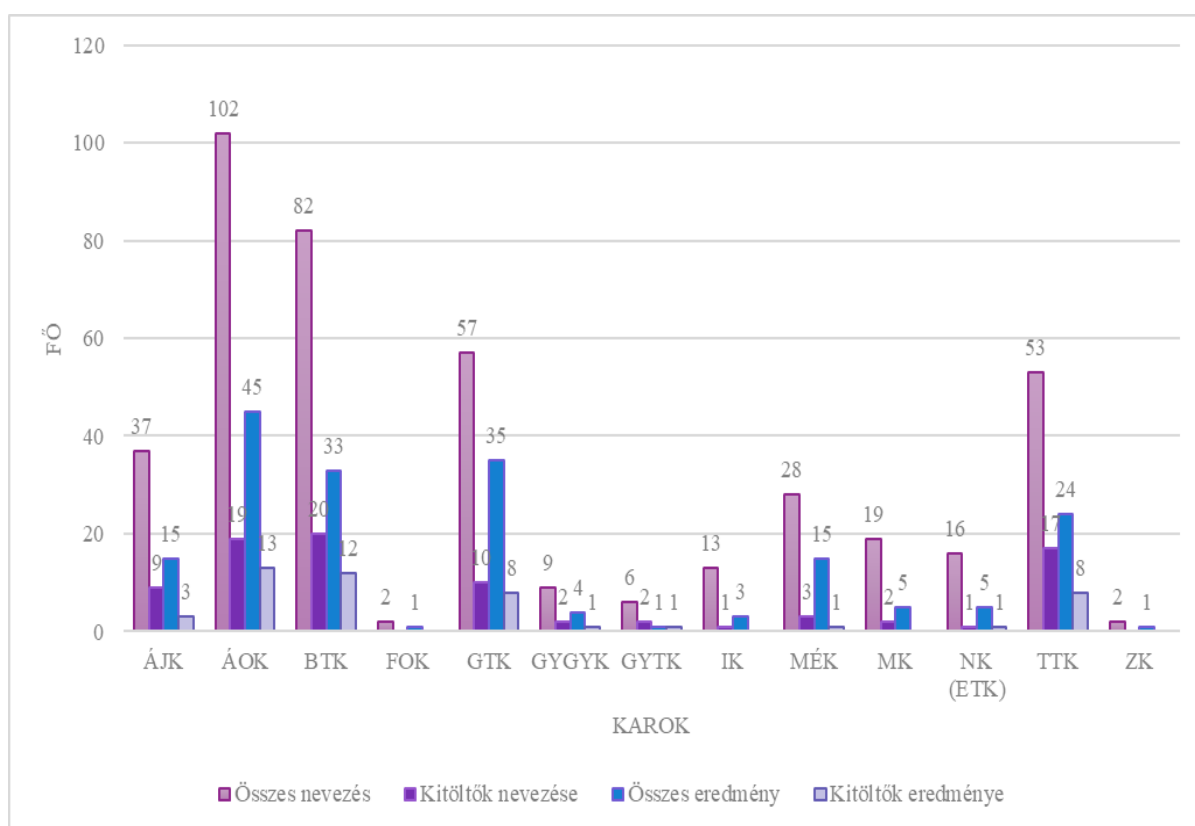
Jellemző	Válaszlehetőség	Hallgatók száma	Összesen
Nem	Férfi	28	86
	Nő	58	
Kor	20-23	52	86
	24-26	28	
	26 felett	6	
Képzésrend	Alapképzés (BA, BSc)	20	86
	Mesterképzés (MA, MSc)	32	
	Osztatlan képzés	34	
Kar	ÁJK	9	86
	ÁOK	19	
	BTK	20	
	ETK	1	
	GTK	10	
	GYGYK	2	
	GYTK	2	
	IK	1	
	MÉK	3	
	MK	2	
TTK	17		
OTDK részvétel	35. OTDK	6	86
	36. OTDK	72	
	35. + 36. OTDK	8	

Forrás: Saját kutatás (2024) n=86

A Debreceni Egyetem hallgatói kiemelkedő eredményt értek el a 36. OTDK-n hiszen mind 16 szekcióban sikeresen mutattak be dolgozatokat. Az egyetemről összesen 426 szerző 413 dolgozattal nevezett a 16 szekció valamelyikébe. Fontosnak tartjuk megemlíteni, hogy a nevezett hallgatók közül azonban nem mindenki tagja a DE-TEP-nek. A 36. OTDK-n részt vett DE hallgatók és a válaszadók kari megoszlását a nevezések és az elért eredmények tekintetében az 1. ábra ismerteti. A 36. OTDK-ra legtöbb nevezés az Általános Orvostudományi Karról érkezett a Debreceni Egyetem esetében. Az egyetemen belül az Orvos- és Egésztudományi Tudományos Diákköri Tanács által szervezett konferenciák a legnépesebbek résztvevői létszám szempontjából. Az évente egyszer, általában februárban, megrendezett konferencián több kar (ÁOK, FOK, GYTK, ETK) hallgatói mutatják be kutatásukat és igyekeznek nevezést elérni az országos megmérettetésre. Az ÁOK után a nevezett szerzőket vizsgálva a Bölcsészettudományi Karról, utána a Gazdaságtudományi Karról, valamint a Természettudományi és Technológiai Karról érkezett a legtöbb nevezés. A vizsgált mintában is e négy kar hallgatóitól érkezett a legtöbb kitöltés.

A Debreceni Egyetem hallgatói a 36. OTDK-n összesen 187 díjazásban részesültek. Kiemelkedő, hogy az összes szekcióban sikerült valamilyen helyezést, vagy különdíjat elnyernie a hallgatóknak. Ilyen eredményről a 36. OTDK esetében csak a Szegedi Tudományegyetem számolhat be a magyar felsőoktatási intézmények közül (OTDT, 2023). A 187 díjazás közül 103 köthető a Debreceni Egyetem Tehetséggondozó Programjához, ugyanis ezen díjazottak mind tagjai a programnak, illetve néhányan egyéb tehetséggondozási formában is érintettek az intézményben. Ezen eredményt összevetettük a vizsgált minta által elért országos eredményekkel (47) karok szerint bontva (1. ábra).

1. ábra: A Debreceni Egyetem hallgatóinak és a vizsgált minta 36. OTDK nevezése és eredményei kari megoszlásban



Forrás: Saját szerkesztés otdk.hu és saját kutatás adatai alapján (2024)

Az eredmény azt mutatja, hogy az OTDK-n valamilyen helyezést elért DEETEP hallgatók közül majdnem a hallgatók fele részt vett a vizsgálatunkban. Megjelentek olyan karok, ahol az eredményt elért hallgató megjelent a mintában is, ez a Gyógyszerésztudományi és a korábban Népegészségügyi Karként, ma pedig Egészségtudományi Kar néven működő egységnél fordult elő. Ha a karok számát elemezzük, kijelenthetjük, hogy két kar nem jelent meg a mintában, ezek a Zeneművészeti és a Fogorvostudományi Karok voltak. Habár ezen karok is

büszkélkedhetnek elért eredménnyel a 36. OTDK esetében, a hallgatók kutatásunk időpontjában nem voltak tagjai a tehetséggondozó programnak.

A kérdőívben az OTDK szereplésre vonatkozó állításokat vizsgáltunk. Az állításokat a kitöltők egy 1-től 5-ig terjedő Likert skálán értékelték abból a szempontból, hogy mennyire igazak rájuk nézve az egyes állítások. A skálán az 1- Egyáltalán nem igaz, míg az 5- Teljes mértékben igazat jelentette. A 2. táblázatban ismertetjük az állítások átlag és szórás értékeit. A legmagasabb átlagértékkel és legalacsonyabb szórásértékkel a 6. állítást találhatók, ami a témavezetői támogatást kívánta felmérni. Az eredmény szerint az OTDK-n részt vett kitöltőknek az országos konferenciára történő felkészülését a témavezetőjük egyértelműen támogatta. Ez az eredmény összefüggésbe hozható az 1. állítással, miszerint a kitöltők az OTDK folyamatát jó élményként élték meg, hiszen ennél az állításnál is az átlag és szórásértékek hasonlóak a 6. állításéhoz. A témavezetői támogatás és a konferencia jó élményként történő megélés által maga a szereplés is ösztönzően hatott a kitöltőkre, melyet az átlagérték is alátámaszt.

2. táblázat: OTDK-ra vonatkozó állítások

OTDK szereplésre vonatkozó állítások	Átlag	Szórás
1. A felkészülést és szereplést egy jó élményként éltem meg	4,35	1,03
2. Az OTDK szereplésem ösztönzően hatott rám	4,3	1,17
3. Az OTDK szereplésem miatt gondolkozok további kutatói pályán	3,71	1,28
4. Az OTDK eredményem miatt elismerést kaptam a kartól / egyetememtől	3,64	1,43
5. Az OTDK szereplésemnek köszönhetően előnyökhöz jutottam tanulmányaim során	3,49	1,46
6. Témavezetői támogatásban részesültem a felkészülés során	4,63	0,88

Forrás: Saját kutatás (2024) n=86

Az alacsonyabb átlagértékkel rendelkező állítások közül „Az OTDK szereplésemnek köszönhetően előnyökhöz jutottam tanulmányaim során” (5. állítás) érdemes vizsgálni. Habár a minősítés átlagértéke alacsonyabb, azonban a magasabb szórásérték arra enged következtetni, hogy a hallgatók érezték ebben különbséget. Szélsőségesebb válaszok jelentek meg ennél az állításnál, mivel többen úgy érezték, hogy az OTDK-n történő szereplésükkel nem jutottak előnyökhöz képzésükben. Hasonló értékekkel rendelkezik a 4. állítás, amelyben a kar vagy egyetem által nyújtott elismerést vizsgáltuk. Ennél az állításnál is megoszlás figyelhető meg a szórás érték által, így több kitöltő érzi úgy, hogy egyáltalán nem kapott elismerést az OTDK szereplése által a kartól vagy egyetememtől.

Az OTDK szereplésre vonatkozó állításokat vizsgáltuk a kitöltők képzésrendjével összekötve. Arra kerestük a választ, hogy a képzésrend, vagyis az alapszak, mesterszak vagy osztatlan képzés teljesítése, befolyással van-e az OTDK szereplésre vonatkozó állításokra adott válaszadásban. Ezt ANOVA teszttel hajtottuk végre, azonban a teszt nem mutatott szignifikáns különbséget a különböző képzésrendet teljesítő csoportok átlagértékei között.

3. táblázat: OTDK eredmény elérése és az OTDK-ra vonatkozó állítások vizsgálata

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
1.A felkészülést és szereplést egy jó élményként éltem meg	Equal variances assumed	19,871	0,000	-4,229	84	0,000	-0,861	0,204	-1,266	-0,456
	Equal variances not assumed			-3,914	49,189	0,000	-0,861	0,220	-1,303	-0,419
2.Az OTDK szereplésem ösztönzően hatott rám	Equal variances assumed	40,937	0,000	-5,199	84	0,000	-1,155	0,222	-1,596	-0,713
	Equal variances not assumed			-4,778	46,737	0,000	-1,155	0,242	-1,641	-0,668
3.Az OTDK szereplésem miatt gondolkozok további kutatói pályán	Equal variances assumed	2,747	0,101	-4,727	84	0,000	-1,177	0,249	-1,672	-0,682
	Equal variances not assumed			-4,578	67,269	0,000	-1,177	0,257	-1,689	-0,664
4.Az OTDK eredményem miatt elismerést kaptam a kartól / egyetemtől	Equal variances assumed	4,494	0,037	-6,275	84	0,000	-1,617	0,258	-2,130	-1,105
	Equal variances not assumed			-6,091	68,189	0,000	-1,617	0,266	-2,147	-1,087
5.Az OTDK szereplésemnek köszönhetően előnyökhöz jutottam tanulmányaim során	Equal variances assumed	9,644	0,003	-5,894	84	0,000	-1,582	0,268	-2,116	-1,048
	Equal variances not assumed			-5,681	65,231	0,000	-1,582	0,279	-2,138	-1,026
6.Témavezetői támogatásban részesültem a felkészülés során	Equal variances assumed	21,833	0,000	-2,732	84	0,008	-0,509	0,186	-0,879	-0,138
	Equal variances not assumed			-2,527	46,473	0,015	-0,509	0,201	-0,914	-0,104

* Az átlagos eltérés 0,05-ös szinten szignifikáns. ($p < 0,05$)

Forrás: Saját kutatás (2024) n=86

Az állítások további elemzéséhez független mintás T-próbát alkalmaztunk. Ennek során azt vizsgáltuk, hogy az OTDK-n történő helyezés elérése és az állítások között van-e valamilyen összefüggés (3. táblázat). Az átlag és szórásértékek alapján előzetes feltételezéseink a következők voltak: akik helyezést értek el az OTDK-n a részvételt és a szereplést jó élményként élték meg, a témavezetői támogatás az eredménytől függetlenül érvényesült, az eredmény elérése befolyásolja az előnyökhöz való jutást, valamint az elismerés érzését.

Hasonlóan szignifikáns kapcsolatot fedeztünk fel az OTDK eredmény elérése és a tanulmányok során előnyhöz jutás között is. Megállapítható, hogy a kitöltők esetében az OTDK-n szerzett helyezés befolyásolja a tanulmányaik során az előnyökhöz való hozzájutást. Ehhez kapcsolódóan a kartól vagy egyetemtől való elismerés érzésére is hatással van az eredmény elérése. Tehát az előnyökhöz való jutás, az elismerés érzéséről és az eredmény eléréséről szóló feltételezésünket is igazolni tudtuk.

A témavezetői támogatás esetében azt feltételeztük, hogy a kitöltők számára az eredmény elérésétől független a támogatás megléte. Itt is szignifikáns kapcsolat áll fenn, vagyis a két csoport átlagértékei között eltérés mutatható így. Habár nem nagy a különbség a helyezést elérők és nem elérők között, ennek alapján ezt a feltételezésünket nem tudtuk igazolni. Szignifikáns kapcsolatot mutatott a T-próba a további kutatói pálya esetében is. A többi állításhoz képest itt volt megtalálható a legkevésbé erős kapcsolat, azonban a kutatói pályán történő gondolkodás kapcsán is befolyásoló tényező az OTDK eredmény elérése.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

Tanulmányunkban a Debreceni Egyetem Tehetséggondozó Programjának tagjai körében mértük fel az Országos Tudományos Diákköri Konferencián történő részvételi hajlandóságot. Az OTDK-n nyújtott teljesítménye a hallgatóknak nem csak a hallgatók számára fontos, hanem a felsőoktatási intézmények szempontjából is kiemelkedő jelentőségű. A Debreceni Egyetem hallgatói által a 36. OTDK-n elért 187 helyezés közül 103 volt köthető a tehetséggondozó program tagjainak teljesítményéhez. Ezen hallgatók közel fele meg is jelent a mintában. Az OTDK szerepléssel kapcsolatos vizsgálatok esetében a „Témavezetői támogatásban részesültem a felkészülés során” állításnál figyelhettük meg a legmagasabb számtani átlagot, illetve legalacsonyabb szórásértéket. A vizsgált hat állítás átlag- és szórásértékeinek vizsgálata alapján a kitöltők jó élményként élték meg a felkészülést és a szereplést, valamint a szereplésük ösztönzően hatott rájuk.

A független mintás T-próba eredményei alapján azon kitöltők, akik valamilyen helyezést elértek az országos konferencián előnyökhöz jutottak a tanulmányaik során, valamint elismerést kaptak a kartól vagy az egyetemtől. Megállapítottuk, hogy azok számára pozitívabb élményt jelentett az OTDK, valamint a szereplés is ösztönzőbben hatott, akiknek sikerült valamilyen eredményt elérniük a konferencián. A T-próba alapján azok a kitöltők, akik valamilyen eredményt elértek az OTDK-n inkább érezték a témavezetői támogatást, valamint nálunk valószínűbb a későbbi kutatói pályán történő gondolkozás.

Az eredmények alapján javaslatként a hallgatói elismerések növelését fogalmaztuk meg. Érdemes lenne a hallgatók számára biztosítani, nem csak a helyezéssel, hanem az OTDK részvétellel járó előnyöket is a tanulmányaik során. Javasoljuk olyan fórumok szervezését, ahol korábbi OTDK résztvevők élménybeszámolóit hallgathatnák meg a leendő résztvevők, ezzel is segítve felkészülésüket az országos megmérettetésre. Javasolt továbbá a kutatói pálya népszerűsítése érdekében elbeszélgetések, fórumok szervezése, esetleg podcast-ok készítése, amik keretében a már PhD képzésben lévők, vagy a fokozatot frissen megszerzett oktatók életútját, tapasztalatait ismerhetnék meg az érdeklődők.

Kutatásunk korlátjaként a válaszadási hajlandóságot azonosítottuk. Jelen tanulmány az eredeti kérdőív (n=128) OTDK-ra vonatkozó részeredményeit ismerteti, így a válaszadók száma relatíve alacsony volt (n=86). A kutatásunk jövőbeli irányaként a Debreceni Egyetem összes OTDK részvétellel rendelkező hallgatójának motiváció vizsgálatát határoztuk meg. Az egyetem számára hasznos információkat lehet felderíteni a hallgatói élmények és visszajelzések vizsgálata esetén, így biztosítva, hogy a 37. OTDK mind a 16 szekciójában még sikeresebben tudjanak az egyetem hallgatói teljesíteni.

HIVATKOZÁSOK

Anderle, Á (Ed.). (2011). *A magyar tudományos diákköri konferenciák története (1951–2011)*. Országos Tudományos Diákköri Tanács.

Bán, E., Molnár, E., Jármái, E., & Vágány, J. (2023). Tehetséggondozás a magyar gazdasági felsőoktatásban: Fókuszban a Tudományos Diákköri Konferencia és a Közgazdaságtudományi Szekció. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 54(7-8), 105-120. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.07-08.08>

Barátné Hajdu, Á. (2021). Kiadványok a tudományos diákköri mozgalom 70. évfordulóján. *Könyvtári Figyelő*, 67(4), 607-610.

- Cziráki, S., Szabó, I., & Szendrő, P. (2019). XXXIII. Országos Tudományos Diákköri Konferencia: A TDK továbbra is a tudósképzés legfőbb bázisa. *Magyar Tudomány*, 180(9), 1406-1415. <https://doi.org/10.1556/2065.180.2019.9.17>
- Cziráki, S., & Szendrő, P. (2012). A TDK szerepe, szervezeti keretei és jövője a felsőoktatási tehetséggondozásban. *Felsőoktatási Műhely*, 4, 73-84. https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/felsooktatasi Muhely/FeMu/2012_4/Felsooktatasi_Muhely_2012_4_73-54.pdf
- Dabasi-Halász, Z., Molnár, L., Kerekes, R., & Konyha, C. (2016). Mentorálni, hogy majd ők is mentoráljanak – tudományos diákköri motivációs kutatás egy hazai felsőoktatási intézmény hallgatói körében. In A. Fehér, V. Á Kiss, M. Soós & Z. Szakály (Eds.), *EMOK XXII. Országos konferencia 2016 Tanulmánykötet: Hitelesség és értékorientáció a marketingben* (pp. 168-177). Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar.
- Dajnoki, K., & Szöllősi, L. (2011). Tehetséggondozás a Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Karon. *Debreceni Talentum*, 1(1), 4-11. <https://maddock.hatter.it.unideb.hu/portal/displayDocument/id/3644766>
- Dajnoki, K., & Szöllősi, L. (2014). Beszámoló a XIV. és a XV. DE GVK Kari Tudományos Diákköri Konferencia eredményeiről. *Gazdálkodástudományi Közlemények*, 5(1), 5-10. <https://econ-tdk.unideb.hu/sites/default/files/2022-05/Gazdalkodastudomanyi%20Kozlemenyek%20V-1-2014%20%283%29%20%281%29.pdf>
- Daruka, E., & Pádár, K. (2019). Talent Management of Academics: A Systematic Literature Review and Implications for Further Research in Hungary. *DETUROPE - the Central European Journal of Regional Development and Tourism*, 11(3), 110-137. <https://doi.org/10.32725/det.2019.029>
- detep.unideb.hu. (2023), *Tehetséggondozó Program (DETEP)*. <https://detep.unideb.hu/2024.03.17>.
- Hegedűs, S., & Molnár, P. (2022). Felsőoktatási intézmények gazdálkodása 2016-2019 között, kitekintéssel a felsőoktatási modellváltás várható költségvetési hatásaira. *Polgári Szemle*, 18(4-6), 244-262. https://epa.oszk.hu/00800/00890/00076/pdf/EPA00890_polgari_szemle_2022_04-06.pdf
- Koloszár, L., Wimmer, Á, & Takácsné György, K. (2021). Tudományos diákköri tevékenység radikális változások időszakában. *Litera Oeconomiae III.: Válogatás a 35. Országos Tudományos Diákköri Konferencia Közgazdaságtudományi Szekció első helyezett pályamunkáiból* (pp. 5-13). University of Sopron.

- Koloszár, L., Wimmer, Á, Takácsné György, K., & Mitev, A. (2024). Tournament rituals and experiential competence development in higher education: A case of a unique conference series. *The International Journal of Management Education*, 22(1), 100929. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100929>
- Koósné Török, E. (2016). Tehetséggondozás: könyvtáros diáktudósok. Könyvtáros hallgatók az Országos Tudományos Diákköri Konferenciákon. *Könyvtári Figyelő*, 62(4), 500-511. https://epa.oszk.hu/00100/00143/00338/pdf/EPA00143_konyvtari_figyelo_2016_4_500-511.pdf
- OTDT. (2023), 36. OTDK Eredmények. <https://otdk.hu/otdk/otdk-archivum/36-otdk/eredmenyek> 2024.03.17.
- OTDT. (2024), *Országos Tudományos Diákköri Tanács*. <https://otdk.hu/> 2024.03.17.
- Takács-György, K., & Takács, I. (2012). Students' Research Societies as Tools of Talent Management. *Problems of Education in the 21st Century*, 42(1), 115-124. <https://doi.org/10.33225/pec/12.42.115>
- Wimmer, Á, Takácsné György, K., Koloszár, L., & Mitev, A. Z. (2021). Összemérni az összemérhetetlent? -Hallgatói tudományos diákköri teljesítmények értékelése Az OTDK Közgazdaságtudományi Szekciójának tapasztalatai tükrében. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, LII. ÉVF (2021. 12. szám), 51-66. <https://doi.org/10.14267>

**A VEZETÉS- ÉS VISELKEDÉSTUDOMÁNYI, VALAMINT
KOMMUNIKÁCIÓS ISMERETEK OKTATÁSÁNAK SZEREPE AZ
EGÉSZSÉGÜGYBEN**

**THE ROLE OF MANAGEMENT, BEHAVIOURAL AND
COMMUNICATION EDUCATION IN HEALTH CARE**

BIRÓ BORBÁLA

PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Marketing és Turizmus Intézet

biró.borbala@ktk.pte.hu

JARJABKA ÁKOS

egyetemi docens, intézetigazgató

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

jarjabka.akos@ktk.pte.hu

Absztrakt

Az egészségügyi szolgáltatások területén a szakismeret mellett további fontos kompetenciák is léteznek. A kutatás célja megválaszolni azt a kérdést, hogy akik már részesültek a vezetés- és viselkedéstudományi, valamint kommunikációs ismeretek oktatásában miként vélekednek annak fontosságáról, hasznosságáról munkájuk ellátásával összefüggésben. A kutatás során szekunder és primer kutatás is készült, online kérdőív került lekérdezésre (n=330). A főhipotézis: “Akinek volt lehetősége egészségügyi felsőoktatási tanulmányai során vezetés- és viselkedéstudományi, valamint kommunikációs ismeretek megszerzésére, fontosnak ítélik annak oktatását” és az ahhoz kapcsolódó alhipotézisek korreláció vizsgálattal, keresztábra elemzéssel, illetve chí-négyzet próbával kerültek ellenőrzésre. A tanulmány végkövetkeztetése, hogy az egészségügyi dolgozóknak megfelelő kommunikációs készséggel kell rendelkezniük, valamint empátikus, támogató viselkedést kell tanúsítaniuk, mely attitűd elsajátításában az oktatásnak kiemelt szerepe van.

Kulcsszavak: vezetéstudomány, egészségügy, vezetéstudományi ismeretek, viselkedéstudományi ismeretek, kommunikációs ismeretek

Abstract

In the field of health services, in addition to professional knowledge, there are also other important competencies. The research aims to answer the question of how those who have already benefited from training in management and behavioral science, as well as communication skills, think about its importance and usefulness to the performance of their work. During the research, both secondary and primary research were conducted, and an online questionnaire was queried (n=330). The main hypothesis: "Those who have had the opportunity to acquire leadership and behavioral sciences and communication skills during their higher education in health care consider their education important" and its sub-hypotheses were tested by correlation analysis, cross-tab analysis, and chi-square test. The study concludes that healthcare workers must have adequate communication skills, as well as demonstrate empathetic, supportive behavior, and education plays a key role in acquiring this attitude.

Keywords: management science, healthcare, knowledge of management science, knowledge of behavioral science, communication skills

1. BEVEZETÉS

A magas szintű egészségügyi ellátás elérésében nagy teher hárul az egészségügyi dolgozókra, mint például az egészségügyi hallgatók elé támasztott készségekkel kapcsolatos elvárások, valamint a relatíve sok szervezeti változás. Az egészség megatrend mindennapjainkat, a társadalmat széleskörűen érinti, komoly hatással bír a gazdasági tényezőkre, valamint a hozzákapcsolódó területek is egyre fontosabbá válnak. Annak érdekében, hogy egészségünket megőrizhessük, elengedhetetlen, hogy rendelkezésre álljon egy jól működő egészségügyi rendszer. Az egészségügyi rendszerekben, szervezetekben nélkülözhetetlen, hogy a vezető szerepet betöltő orvosok, egészségügyi dolgozók rendelkezzenek bizonyos vezetés- és viselkedéstudományi, valamint kommunikációs ismeretekkel annak érdekében, hogy fejlődjenek és továbbra is jó szakembernek lehessen őket minősíteni (Coulter 2002, Hurwitz 2002). A kutatás fókuszában a vezetés- és viselkedéstudományi, valamint kommunikációs ismeretek egészségügyre gyakorolt hatása áll, a kutatás célja, megválaszolni, hogy akik már részesültek a vezetés- és viselkedéstudományi, valamint kommunikációs ismeretek oktatásában miként vélekednek annak szükségességéről, hasznosságáról. A témával kapcsolatban a

következő kutatási kérdés került megfogalmazásra: “Milyen tulajdonságokkal rendelkezik egy jó egészségügyi dolgozó?”.

2. AZ ORVOSOK ELÉ ÁLLÍTOTT ÁLTALÁNOS KÉPZÉSI ELVÁRÁSOK

A képzési és kimeneti követelmények fogalmát a magyar felsőoktatásban a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény 108. §-a definiálja. A hatályban lévő képzési és kimeneteli követelményeket az általános orvos osztatlan szak esetében a 18/2016. (VIII. 5.) EMMI rendelet a felsőoktatási szakképzések, az alap- és mesterképzések képzési és kimeneti követelményeiről, valamint a tanár felkészítés közös követelményeiről és az egyes tanárszakok képzési és kimeneti követelményeiről szóló 8/2013. (I. 30.) EMMI rendelet tartalmazza. A 2016-ban érvényességbe lépett rendelet az eddigi képzési és kimeneti követelményekhez képest az általános orvos szakot tekintve, újra definiálta az oklevél megszerzéséhez szükséges elsajátítandó készségeket és követelményeket. Az első képzési és kimeneti követelmények, leginkább a megszerzendő elméleti és klinikai ismeretekre összpontosított a képzési célok között, valamint elvárta, hogy a végzett orvosok gyakorlattal rendelkezzenek például a gyakorlatban elvégzendő vizsgálatok terén, a szakszerű dokumentációban, illetve az egészségre ártalmas magatartás és életmód felismerésében. Az eddigi előírásokhoz képest, a rendeletben szereplő kompetenciák részletesebben, négy fő csoportba osztva kerültek kialakításra, úgymint: szaktudás, képességek, amellyel rendelkeznie kell egy orvosnak, milyen attitűdje kell, hogy legyen egy orvosnak, valamint a felelősségére és önállóságára is kitérnek a rendeletben.

Összességében megállapítható, hogy számottevő mértékben jelentek meg az orvos viselkedésére, önállóságára, egyéni, illetve társadalmi felelősségvállalására, valamint attitűdjére vonatkozó elvárások is a szigorúbb értelemben vett orvosszakmai követelményekkel egyetemben. A képzés során az említett tényezők elsajátítása kapcsán már gondok adódnak. Bánfalvi és szerzőtársai (2017) tanulmánya foglalkozik azzal a problémával, hogy az általános orvosi képzés folyamata bizonyos esetekben kihagyja a felkészítést a fentebb megfogalmazott elvárásokra, sőt, akár negatív eredménnyel jár az orvostanhallgatók kapcsán. Mahood (2011) véleménye alapján a rejtett kurrikulum akadályozza annak, hogy betegközpontú, empatikus szakemberekké váljanak az orvostanhallgatók. Ennek az az oka, hogy a tényszerű tudásnak a partneri viszony, a betegközpontú gyógyítás sokszor alárendelődik.

3. EGY JÓ ORVOS TULAJDONSÁGAI

Az eddig említettek alapján a magyar törvényi szabályozás modernnek mondható a hazai általános orvosi oktatási képzési és kimeneti követelményeket tekintve. Bizonyos elvárt kompetenciák jelenleg már nem csupán arra vonatkoznak, hogy orvos váljon valakiből, hanem egyre inkább arra mutatnak rá, hogy jó orvos legyen az adott illető. Egy jó orvos ismérveit és viselkedését O'Donnabhain és Friedman (2018) foglalták össze (1. táblázat).

1. táblázat: A jó orvos ismérvei és viselkedése

A jó orvos ismérvei	A jó orvos viselkedése
Interperszonális készségei fejlettek	Naprakész szakmai ismeretekkel és evidenciákkal tisztában van
Jószívű	Erősíti a beteg bizalmát
Jó hallgatóság	Jó kommunikációs készségekkel rendelkezik
Empatikus	Vezetői szereppel bír
Őszinte	Betegközpontú
Szerény	Motiválja és támogatja kollégáit
Erős morális karakter	Hozzájárul a betegségek tudományos megértéséhez
Fogékony	
Kitartó	
Józan	
Humánus	

Forrás: O'Donnabhain & Friedman alapján saját szerkesztés nyomán (2018, 881. o.)

Mechanic és Meyer (2000) szerint, a betegek többsége az orvosai kommunikációval, illetve viselkedéssel kapcsolatos készségeit rangsorolva, legfontosabbnak a bizalmat ítélik, továbbá szintén fontos tényező az orvos, nyitottsága, jószándékúsága, megbízhatósága és őszintesége. Sackett et al. (1996) hasonló következtetésre jutottak, a leglényegesebb orvosi tulajdonságok az egyenesség és a hibákból való tanulás képessége. Wensing et al. (1998) alapján a leginkább pozitívnak vélt orvosi tulajdonságok a betegek által, a szakmai pontosság, emberségesség, megfelelő időkeret biztosítása, hajlandóság és a páciensek döntéshozatalba történő bevonására. Carroll et al. (1998) megállapították, hogy a betegek szempontjából a legfontosabb tényező, az érdeklődő orvos, aki nem sietteti és meghallgatja őket. A megkérdezett orvosok ezzel ellentétben legfontosabbnak a betegellátás koordinálásának képességét emelték ki (Jung et al. 1997). Leggyakrabban a betegek elégedetlensége a nem megfelelő orvos-beteg kommunikációból fakad (Levinson et al. 1997). Sokszor előfordul, hogy a magatartása miatt válik valaki rossz orvossá a betegek szerint, nem pedig az esetleges tudás hiány miatt. Hickson (2002) szerint, az orvosok közel 6%-a viselkedik betegeivel durva vagy sértő módon. Tanulmányok alapján megállapítható, hogy a terápiás döntések meghozatalába a

betegek bevonása, a beteg szemszögéből fontos információk világosan és érthetően való közlése, valamint az empatikus orvosi magatartás szignifikánsan javítja a betegek közérzetét (Blasi et al. 2001, Riedl & Schüßler, 2017, Thoonen et al. 2002).

Többen igyekeztek összefüggést találni a későbbi orvosi munkavégzés minősége és az egyetemi eredmények között, arra jutottak, hogy magasabb pontszámot értek el a szakképzési előmenetelüket mérő vizsgákon az egyetem alatt jobban teljesítő orvosok a diploma megszerzését követően (Carr et al. 2014, Wilkinson & Frampton 2004). Wilson (2001) véleménye alapján viszont, a teszteredmények nem szükségszerűen korrelálnak a későbbi orvosi eredményességgel, mivel nem értékeli a vizsgák többsége a személyiséget, teherbírást, kreativitást és a vezetői készségeket sem.

Összességében elmondható, hogy a jó orvosi tulajdonságok, a megfelelő orvos-beteg kapcsolat és kommunikáció tovább vezet az egészségügyi intézményben történő ellátásnál, valamint szignifikáns hatást fejthet ki a páciensek betegségére, életminőségére is.

4. MÓDSZERTAN ÉS MINTAVÉTEL

A kutatás módszertana

A témához kapcsolódóan kérdőíves megkérdezést alkalmaztunk a vezetés- és viselkedéstudományi, valamint kommunikációs ismeretek szükségessége, hasznossága kapcsán. Maga a kérdőív 52 kérdésből állt, online zajlott a megkérdezés, 2020. november 19 és 2021. március 19 között. A kérdőív online közösségi platformon, ezen belül egészségügy specifikus csoportokban, illetve e-mailben került megosztásra. Az adatközlők válaszaiból kinyert adatbázis később SPSS 26.0 verziószámú statisztikai szoftver segítségével került megtisztításra, feldolgozásra. Ezt követően az eredmények korreláció vizsgálattal (bivariate correlation), illetve keresztábra elemzéssel (cross-table analysis), valamint khi-négyzet próbával (Pearson chi-square) kerültek megvizsgálásra.

Minta jellemzése

Az online kérdőívet olyan személyek tölthették ki, akik egészségügyi képzésben oktatók vagy volt oktatók (továbbiakban: oktatók), továbbá egészségügyi képzésre járó aktív hallgatók, vagy alumni tagok (továbbiakban: hallgatók), illetve jelenleg vagy korábban az egészségügyben dolgozók (továbbiakban: egészségügyi dolgozók). A válaszadók közül 256 nő volt és 74 férfi, a kitöltők közül a legtöbben, 62,7%-ban (207 fő) a 19-30 éves korosztályba tartoznak. A kitöltők közül 94-en egészségügyi dolgozó, 82-en az állami egészségügyben dolgoznak, és 14-en a magán egészségügyben dolgoznak s akik közül 6-an mind az állami, mind a magán

szektorban is tevékenykednek. A válaszadók közül 36-an egészségügyi képzésben oktató, 195-en egészségügyi képzésben hallgató vagy alumni. A kutatás limitációjának tekinthető, hogy a mintasokaság alacsony létszáma, vagy regionális és szakmai összetétele alapján sem tekinthetők reprezentatívnak, így az eredmények jelenleg teszt eredményeknek tekinthetők. A felmérést egy előzetes, pilotnak tekintettük azzal a szándékkal, hogy amennyiben megfelelően erős összefüggéseket találunk, úgy a kutatást újra elvégzésre kerülne egy már reprezentatívnak tekinthető mintavétellel.

5. EREDMÉNYEK

A kutatási kérdéshez („Milyen tulajdonságokkal rendelkezik egy jó egészségügyi dolgozó?”) a következő főhipotézis, valamint az ahhoz kapcsolódó alhipotézisek születettek (2. táblázat):

2. táblázat: A kutatás Fő- és Alhipotézisei

Főhipotézis	Alhipotézisek
Akinek volt lehetősége egészségügyi felsőoktatási tanulmányai során vezetés- és viselkedéstudományi, valamint kommunikációs ismeretek megszerzésére, fontosnak ítélik annak oktatását.	Ha: Az egészségügyben oktatók, jobban igénylik a vezetés- és viselkedéstudományi, valamint kommunikációs ismeretek oktatását, mint azok, akik nem egészségügyi oktatók, de tanulmányaik részét képezték a fenti témák.
	Hb: Akiknek hallgatóként volt lehetőségük vezetés- és viselkedéstudományi, valamint kommunikációs ismereti képzésre hasznosabbnak ítélik ezen ismereteket, mint akik nem vettek részt ezen ismeretek megszerzésében.
	Hc: Az egészségügyben vezetői beosztásúak jobban igénylik a vezetés- és viselkedéstudományi, valamint kommunikációs ismeretek elsajátítását, mint akik nem vezetők.

Forrás: Saját szerkesztés

A Ha hipotézis tesztelésekor, amikor az egészségügyi oktatók véleményét vizsgáltuk a vezetés, és viselkedéstudományi, valamint kommunikációs ismeretek szükségessége kapcsán (n=195), azt kaptuk eredményül, hogy nincs szignifikáns különbség (p=0,815). A második esetben, hasznossággal kapcsolatos véleményt elemeztük (n=186), szintén arra jutottunk, hogy nem mutatható ki szignifikáns különbség (p=0,692). A leíró statisztika alapján a téma kapcsán fontos eredmények születtek: Az egészségügyi oktatók körében többségben vannak azok (96,8%), akik szükségesnek vélik az egészségügyi képzésben a vezetés-, és viselkedéstudományi, valamint kommunikációs ismeretekkel kapcsolatos kurzusok oktatását. Az egészségügyi oktatók közül mindenki inkább igen (23,3%), vagy teljes mértékben (76,7%) hasznosnak ítéli a vezetés-, és viselkedéstudományi, valamint kommunikációs ismeretekkel kapcsolatos kurzus oktatását. A Ha hipotézis főbb eredményeit 3. táblázat szemlélteti.

3. táblázat: Egészségügyi oktatók megoszlása, a bemutatott ismeretekkel kapcsolatos kurzusok oktatásának szükségességéről, hasznosságáról (n=195)

Szempont	Eredmény
Szükségesnek véli	96,8%
Teljes mértékben hasznosnak ítéli	76,7%
Inkább hasznosnak ítéli	23,3%

Forrás: Saját szerkesztés

A Hb hipotézis tesztelésekor az egészségügyi hallgatók adott vezetés-, és viselkedéstudományi, valamint kommunikációs ismeretekkel kapcsolatos kurzusok hasznosságának megítélése került elemzésre (n=195), ahol van szignifikáns különbség a két változó között ($r=0,477$; $p<0,001$). Vagyis, a válaszadók többségének (74,4%) lesz vagy volt módja olyan kurzust hallgatni melynek keretein belül lesz vagy volt lehetősége vezetés-, és viselkedéstudományi, valamint kommunikációs ismereteket elsajátítani, továbbá ezen hallgatók szintén többségben voltak azon téren is, hogy inkább igen (30,3%), vagy teljes mértékben (15,9%) hasznosnak találták az adott vezetés-, és viselkedéstudományi, valamint kommunikációs ismeretekkel kapcsolatos kurzust. Elgondolkodtató, hogy akiknek nem volt módja olyan kurzust hallgatni melynek keretein belül lehetősége nyílt vezetés-, és viselkedéstudományi, valamint kommunikációs ismereteket elsajátítani ők adták a legmagasabb arányban (14,9%) azt a választ, hogy egyáltalán nem hasznos olyan kurzust hallgatni, melynek keretein belül lehetősége nyílik vezetés-, és viselkedéstudományi, valamint kommunikációs ismereteket elsajátítani, ezzel szemben, akiknek volt lehetősége az ismertett tudományterületeket érintő tárgyakat hallgatni, ezen csoportban voltak a legkisebb arányban (8,7%). A Hb hipotézis főbb eredményeit a 4. táblázat mutatja be.

4. táblázat: Egészségügyi hallgatók megoszlása, a bemutatott ismeretekkel kapcsolatos kurzusok hasznosságáról (n=195)

Szempont	Eredmény
Lesz vagy volt lehetőség a bemutatott ismereteket elsajátítani	74,4%
Ebből, aki inkább hasznosnak ítéli	30,3%
Ebből, aki teljes mértékben hasznosnak ítéli	15,9%

Forrás: Saját szerkesztés

A Hc hipotézis tesztelésekor, az egészségügyi dolgozók a vezetés-, és viselkedéstudományi, valamint kommunikációs ismeretekkel kapcsolatos kurzus oktatásának szükségességének megítélése került elemzésre (n=81), ahol szignifikáns különbséget találtunk a két változó között ($r=0,460$; $p=0,028$). Amikor az egészségügyi dolgozók az imént felsorolt ismereteket

hasznosságával kapcsolatos véleményét vizsgáltuk (n=76), szintén szignifikáns különbség találtunk a két változó között ($r=0,405$; $p=0,036$). A kitöltők között 2 fő volt, aki operatív vezető, 47 fő, aki beosztott-alkalmazott, 5 fő, aki hallgató, 1 fő, aki magánvállalkozó, 12 fő, aki középvezető, 9 fő, aki felsővezető, 1 fő, aki egészségügyi vállalkozó, 3 fő, aki házi orvos és 1 fő, aki önkéntes. A beosztott-alkalmazottnál (3 fő), a felsővezetőknél (1 fő), illetve a már említett önkéntesnél (1 fő) fordult elő, hogy nem tartották szükségesnek a vezetés-, és viselkedéstudományi, valamint kommunikációs ismeretekkel kapcsolatos kurzusok oktatását, míg mindenki más szükségét érezte ilyen ismeretek megszerzésének. A válaszadók többsége szerint inkább igen és teljes mértékben hasznosnak tartják a vezetés-, és viselkedéstudományi, valamint kommunikációs ismeretekkel kapcsolatos kurzus oktatását, az operatív vezetőnél (1,3%) és a beosztott-alkalmazott (2,6%) kitöltőknél jelent meg az inkább nem kategória, de náluk is alacsony mértékkel. Szintén fontos eredmény, hogy nem volt olyan egészségügyi dolgozó, aki szerint egyáltalán nem hasznos a vezetés-, és viselkedéstudományi, valamint kommunikációs ismeretekkel kapcsolatos kurzusok oktatása. A Hc hipotézis főbb eredményeit a 5. táblázat ismerteti.

5. táblázat: Egészségügyi dolgozók megoszlása, a bemutatott ismeretekkel kapcsolatos kurzusok oktatásának szükségességéről

Munkakör	Megoszlás	Szükségesnek tartja (n=81)
Felsővezető	9 fő	8
Operatív vezető	2 fő	2
Középvezető	12 fő	12
Beosztott-alkalmazott	47 fő	44
Hallgató	5 fő	5
Magánvállalkozó	1 fő	1
Egészségügyi vállalkozó	1 fő	1
Házi orvos	3 fő	3
Önkéntes	1 fő	0
Összesen	81	76

Forrás: Saját szerkesztés

6. KONKLÚZIÓ

Ahogy az mind a szekunder, mind pedig a primer kutatásból kiderült, vezetés- és viselkedéstudományi és kommunikációs ismeretek fontos szerepet töltenek be az egészségügyi rendszerekben, s nélkülözhetetlen sikertényezőt jelentenek az intézmények és az ott dolgozók körében. Az új képzési és kimeneti követelmények még nyilvánvalóbbá tették, hogy az orvosoknak nem csupán a betegek gyógyítása a feladatuk, hanem a velük való törődés,

megfelelő minőségű tájékoztatás is. Mindezek mellett, ha vezetői posztot betöltő egészségügyi dolgozóról van szó, akkor az adott osztály, szervezeti egység, intézményvezetése is a feladatai közé tartozik, vagyis igen összetett követelményrendszerrel állunk szemben. A kutatási kérdést miszerint: „Milyen tulajdonságokkal rendelkezik egy jó egészségügyi dolgozó?” megválaszolva, egy jó orvosnak a szaktudás mellett, legfőképp jó kommunikációs készséggel, a szakirodalmak alapján definiált attitűddel, valamint vezetéstudományi ismeretekkel is rendelkeznie kell ahhoz, hogy jó orvosnak lehessen titulálni. Az eredmények, valamint az új képzési és kimeneti követelmények alapján is szükség van vezetés- és viselkedéstudományi és kommunikációs ismereteket oktatására, amit a hallgatók és az oktatók is igényelnek, továbbá a vezetők szerint is elengedhetetlen ezen készségek elsajátítása.

HIVATKOZÁSOK

18/2016. (VIII. 5.) EMMI Rendelet a Felsőoktatási Szakképzések, Az Alap- És Mesterképzések Képzési És Kimeneti Követelményeiről, Valamint a Tanári Felkészítés Közös Követelményeiről És Az Egyes Tanárszakok Képzési És Kimeneti Követelményeiről Szóló 8/2013.

2011. Évi CCIV. Törvény a Nemzeti Felsőoktatásról.

36/1996. (III. 5.) Korm. Rendelet Az Egészségügyi Felsőoktatás Alapképzési Szakjainak Képesítési Követelményeiről.

Bánfalvi, A. (2017). Egy rejtőzködő áramlat az orvosképzésben. *Orvosi Professionalizáció* 6 (2) 62–67. DOI: 10.18392/metsz/2017/3/8

Blasi, Z. D., Harkness, E., Ernst, E., Georgiou, A. & Kleijnen, J. (2001). Influence of Context Effects on Health Outcomes: A Systematic Review. *The Lancet*, London, 357 (9258): 757–62. DOI:10.1016/S0140-6736(00)04169-6

Biró, B. (2022): *A vezetés szerepe az egészségügyben*. Pécs

Carr, S, E., Celenza, A., Puddey, I, B. & Lake, F. (2014). Relationships between Academic Performance of Medical Students and Their Workplace Performance as Junior Doctors. *BMC Medical Education* 14 (1): 157. DOI: 10.1186/1472-6920-14-157

Carroll, L., Sullivan, F, M. & Colledge, M. (1998). “Good Health Care: Patient and Professional Perspectives.” *The British Journal of General Practice. The Journal of the Royal College of General Practitioners* 48 (433): 1507–8.

Coulter, A. (2002). Patients’ Views of the Good Doctor. *British Medical Journal (Clinical Research Ed.)* 325 (7366): 668–69. DOI: 10.1136/bmj.325.7366.668

- Hickson, G. B., Federspiel, C. F., Pichert, J. W., Miller, C. S., Gauld-Jaeger, J. & Bost, P. (2002). Patient Complaints and Malpractice Risk. *JAMA* 287 (22): 2951–57. DOI: 10.1001/jama.287.22.2951
- Hurwitz, B. (2002). What's a Good Doctor, and How Can You Make One? *British Medical Journal* 325 (September) 667–68. DOI: 10.1136/bmj.325.7366.667
- Jung, H. P., Wensing, M. & Grol, R. (1997). What Makes a Good General Practitioner: Do Patients and Doctors Have Different Views? *The British Journal of General Practice: The Journal of the Royal College of General Practitioners* 47 (425): 805–9. PMCID: PMC1410074
- Levinson, W., Roter, D. L., Mullooly, J. P., Dull, V. T. & Frankel, R. M. (1997). Physician Patient Communication. The Relationship with Malpractice Claims among Primary Care Physicians and Surgeons. *JAMA* 277 (7): 553–59. DOI: 10.1001/jama.277.7.553
- Mahood, S. C. (2011). Medical Education: Beware the Hidden Curriculum. *Canadian Family Physician Medecin de Famille Canadien* 57 (9): 983–85. PMCID: PMC3173411
- Mechanic, D. & Meyer, S. (2000). Concepts of Trust among Patients with Serious Illness. *Social Science & Medicine* 51 (5): 657–68. DOI: 10.1016/s0277-9536(00)00014-9
- O'Donnabhain, R. & Friedman, N. D. (2018). “What Makes a Good Doctor?” *Internal Medicine Journal* 48 (7): 879–82. DOI: 10.1111/imj.13942
- Riedl, D. & Schüßler, G. (2017). The Influence of Doctor-Patient Communication on Health Outcomes: A Systematic Review. *Zeitschrift Fur Psychosomatische Medizin Und Psychotherapie* 63 (2): 131–50. DOI: 10.13109/zptm.2017.63.2.131
- Sackett, D. L., Rosenberg, W. M., Gray, J. A., Haynes, R. B. & Richardson, W. S. (1996). Evidence Based Medicine: What It Is and What It Isn't. *British Medical Journal (Clinical Research Ed.)* 312 (7023): 71–72. DOI: 10.1136/bmj.312.7023.71
- Thoonen, B. P. A., Schermer, T. R. J., Jansen, M., Smeele, I., Jacobs, A. J. E., Grol, R. & Schayck, O. C. P. (2002). Asthma Education Tailored to Individual Patient Needs Can Optimise Partnerships in Asthma SelfManagement. *Patient Education and Counseling* 47 (4): 355–60. DOI: 10.1016/s0738-3991(02)00015-0
- Wensing, M., Jung, H. P., Mainz, J., Olesen, F. & Grol, R. (1998). A Systematic Re-view of the Literature on Patient Priorities for General Practice Care. Part 1: Description of the Research Domain. *Social Science & Medicine* (1982) 47 (10): 1573–88. DOI: 10.1016/s0277-9536(98)00222-6
- Wilkinson, T. J. & Frampton, C. M. (2004). Comprehensive Undergraduate Medical Assessments Improve Prediction of Clinical Performance. *Medical Education* 38 (10): 1111–16. DOI: 10.1111/j.1365-2929.2004.01962.x

Wilson, W, J. (2001). *The Bridge over the Racial Divide: Rising Inequality and Coalition Politics*. Berkeley: University of California Press

Köszönetnyilvánítás

Köszönettel tartozunk Prof. Dr. Füzesi Zsuzsannának, a Pécsi Tudományegyetem Általános Orvostudományi Kar Magatartástudományi Intézet Tanszékvezetőjének, egyetemi tanárnak, támogató javaslataiért, szakértelméért, Dr. Sipos Norbertnek, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet adjunktusának a statisztikai elemzésben nyújtott segítségéért, valamint konstruktív javaslataiért, továbbá minden egészségügyi hallgatónak és dolgozónak, hogy meglátásaikkal, véleményükkel segítették a kutatást, valamint azon személyeknek is, akik részt vettek a kérdőív kitöltésében és mindazoknak, akik bármilyen formában segítették kérdőív eljutását az érintettek köréhez.



SESSION 8. DIGITÁLIS MEGOLDÁSOK ÉS AI AZ ÜZLETI ÉLETBEN

Ebben a szekcióban nem került tanulmány benyújtásra.

There were no papers submitted from this session.



**SESSION 9. TUDÁS - MARKETING ÉS
KOMPETENCIA MENEDZSMENT
KIHÍVÁSAI**

**SZELLEMI TULAJDON ÉRZÉKENYSÉG VIZSGÁLATA MIKRO-,
KIS,- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKNÁL**

VILMÁNYI MÁRTON

egyetemi docens

SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete

vilmanyi.marton@eco.u-szeged.hu

MÁTÓ ÁGNES RÉKA

tanársegéd

SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete

mato.agnes@eco.u-szeged.hu

TARJÁNYI MARGIT

tanársegéd

SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete

tarjanyi.margit@eco.u-szeged.hu

POMÁZI GYULA

tudományos segédmunkatárs

SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete

gypomazi@gmail.com

KOVÁCS ZSUZSANNA

adjunktus

SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete

zsuzsanna.k@eco.u-szeged.hu

Absztrakt

Az elmúlt húsz évben egyértelműen megragadható tendenciaként jelentkezik a szervezetek testetlen vagyonának megragadása és kiaknázása, mint a versenyképesség egyik alapvető jellemzőjének kezelése. A jelenséggel a gazdaságtudományok számtalan tudományterülete foglalkozik kiemelten, így például a stratégiai menedzsment, a marketing, a tudás- és információ - menedzsment, az emberi erőforrás gazdálkodás, a számvitel, stb. De éppúgy felmerül a kérdés kezelése a polgári jog, vagy akár a művészetek területén is. Mégis, valamennyi tudományterület és tudományág gyakori következtetése, hogy az immateriális javak kiaknázása jelentősen múlik a velük való gazdálkodás tudatosságán, a szereplők intellektuális tőke kezelési képességein.

Kutatásunk kiindulópontja, egyben központi kérdése, hogy mennyire tekintik a hazai mikro-, és középvállalkozások testetlen vagyonukat gazdálkodásuk tárgyának, mennyire állnak rendelkezésre hozzáértéseik ennek kiaknázása érdekében. Kutatásunkban arra teszünk kísérletet, hogy vizsgáljuk a hazai kis-, és középvállalkozások szellemi tulajdon érzékenységet. A szellemi tulajdon érzékenységet három terület vizsgálatával ragadjuk meg: milyen mintázatok mentén érzékelik a hazai mikro-, kis-, és középvállalkozások intellektuális tőkéjüket; milyen mintázatok mentén védik a hazai vállalkozások intellektuális tőkéjüket; valamint milyen mintázatok figyelhetők meg a vizsgált vállalkozások körében az intellektuális tőkéjük kiaknázása során. Vizsgálatunkat félig strukturált interjúkkal valósítottuk meg, melyek eredményeként egyaránt értelmeztük a hasonlóságokat és specifikus kérdéseket.

Tanulmányunkban kiindulóképpen a vizsgálatunk tárgyát jelentő alapvető fogalmakat állítjuk középpontba, melyből levezetjük vizsgálati megközelítésünket, kutatási modellünket. Értelmezzük a szellemi tulajdon érzékenység megragadásának területeit, majd összegezzük a szellemi tulajdon érzékenység feltérképezésének kritikus (módszertani) kérdéseit. Vizsgálati eredményeink rámutatnak arra, hogy a vizsgált mikro-, kis- és középvállalkozások körében a szellemi tulajdon érzékeléséhez, védelméhez és kiaknázásához kapcsolódó képességek és ezen képességekhez kapcsolódó szervezeti rutinok mentén egy igen színes, számos fejlesztési irányt sejtető mintázat rajzolható fel.

Kulcsszavak: intellektuális tőke, szellemi tulajdon, immateriális javak, testetlen vagyon, képességek

1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Napjaink tudásalapú gazdaságának motorjához a szervezetek által kezelt immateriális vagyon adja az üzemanyagot, mely vagyon kiaknázása így kiemelt fontosságú vált a szervezetek életében. Habár az immateriális javak jelentősége igencsak megnövekedett az elmúlt években, számos kihívást - és egyben lehetőséget - nyújt e vagyonelemek megragadása és értékelése (Eekelen 2015, Moro-Visconti 2022). A szervezetek által birtokolt szellemi tulajdon háttérben álló vagyonelemek több megközelítés mentén kezeltek. Egyrészt értelmezhetők a testetlen eszközök (intangible assets), a szervezeti tudás (organisational knowledge), valamint az intellektuális tőke (intellectual capital) fogalmai.

A testetlen eszközök fizikai kiterjedéssel nem rendelkező jóságok, amelyek a gazdasági értékteremtésbe bevonhatók, közreműködésükkel értékes javak és szolgáltatások termelhetők (Bontis 1998). A testetlen eszközökre jellemző, hogy egyediek, többnyire a tudás és az információ köré csoportosulnak, szervezetspecifikusak, a dologi eszközöktől eltérő akkumulációval jellemezhetők. A testetlen eszközök értékének nagyságrendjét (adott időpontban) befolyásolják a létrehozataluk és/vagy menedzselésük érdekében felhasznált folyamatok (Diefenbach 2006). Ráadásul értéküket lényeges módon befolyásolják a szervezeti döntések, illetve a piaci mozgások. A testetlen eszközökbe való beruházás értelmezhető (ekkor válik intellektuális tőkévé), a beruházást ugyanakkor a heterogenitás és a standardizáltság hiánya jellemzi. A testetlen eszközök felhalmozása lehetséges, ugyanakkor az nem feltétlenül jelent bővülést, vagy növekedést (ez utóbbi nem lineárisan, hanem lépcsőzetesen valósul meg). A testetlen eszközök másolása – egyediségénél, heterogenitásánál fogva – nehézkes (Kovács 2011). A testetlen eszközöket Kovács (2011) az alábbi kategóriák szerint rendszerezi: (1) K+F kiadások és kapcsolódó szellemi tulajdon; (2) Humán tőke; (3) Reklám, márkák és kapcsolódó szellemi tulajdon; (4) Vásárlói hűség; (5) Versenyelőny; (6) Goodwill.

A szervezeti működésbe beágyazott, ezért nem, vagy csak korlátozottan forgalomképes, egyben a szervezeti értékteremtéshez mindenképpen hozzájáruló testetlen eszközöket intellektuális tőkeként ragadjuk meg (Harangozó 2007). Az intellektuális tőke nem rendelkezik materiális-fizikai, illetve pénzbeli formával, de értékes a szervezet számára, szervezeti tudásra épül, azáltal válik tőkévé, hogy elemei szervezetspecifikusan tovább fejlesztésre kerülnek és részt vesznek a szervezet értékteremtő folyamataiban (Harangozó 2007, Anghel 2008). Az intellektuális tőke az alkalmazottakban, vevőkben, vevőkapcsolatokban, folyamatokban, támogató technológiákban, valamint ezen elemek interakciójában ölt testet. Az intellektuális tőke összetevőit az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat: Az intellektuális tőke összetevői

Intellektuális tőke megjelenése	Intellektuális tőke elemek magyarázata
1. Humán tőke	Magába foglalja az alkalmazottak tudását, készségeit, kompetenciáit, melyeket az egyének hordoznak.
2. Strukturális tőke	Magába foglalja a szervezeti folyamatokat, rendszereket és a szervezeti irányítás rendszerét, melyet munkatársak hoznak létre, de a szervezetek birtokolnak.
2.1. Vevői (vagy ügyfél) tőke	Magába foglalja a vevőkben, a szervezetről kialakított képet.
2.2. Szervezeti tőke	Magába foglalja a szervezet belső működésének alapját jelentő szervezeti tudás összességét.
2.2.1. Innovációs tőke	A létrehozott termék-, szolgáltatás-, és eljárás innovációk teljessége.
2.2.2. Folyamattőke	Magában foglalja a szervezet által létrehozott szervezeti folyamatokat és irányítási struktúrát.
3. Kapcsolati tőke	Az ügyfelekkel és beszállítókkal kialakított kapcsolatok értéke.

Forrás: saját szerkesztés Harangozó 2007 nyomán

Az intellektuális tőke tehát számos formában jelenik meg a szervezeti működésben, megragadhatóságát, „felszínre hozhatóságát” tekintve pedig ugyancsak eltérő mértékek mutatkoznak meg a gyakorlatban. Az intellektuális tőke megragadásának, valamint védelmének elősegítése céljából alkották meg a szellemi tulajdon koncepcióját (Bollen 2005). A szellemi tulajdon valódi értéke a tranzakciós hasznosságban rejlik (Caenegem 2002), azaz a szervezet által birtokolt szellemi tőkejavak forgalomképessé, piacosíthatóvá válnak az explicit jogi keretek által.

A szellemi tulajdon jogi keretezési rendszere egy igen szerteágazó terület, melyen belül két nagy részt különböztethetünk meg: (1) léteznek egyrészt a publikus iparjogvédelmi formák, melyeket Magyarországon a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatalánál lehet bejegyeztetni, (2) másrészt felmerül még az üzleti titoknak minősülő know-how koncepciója, amely nem publikus, ugyanakkor védettség erre az intellektuális tőke-típusra is szerezhető. A szellemi tulajdon védelmének két nagy területét különböztetjük meg a jogi keretezési rendszerből kiindulva: a szerzői jogot és az iparjogvédelmet, melyek a polgári jog önálló területeként jelennek meg, és kizárólagos vagyoni, illetve személyhez fűződő jogok biztosításával nyújtanak jogi védelmet a szellemi alkotások létrehozói számára (Kiss 2017).

A Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala szerinti megfogalmazásban „a szellemi tulajdonvédelem célja az alkotó elme által létrehozott termékek, nevezetesen a találmányok, az irodalmi, művészeti és tudományos alkotások, a tudományos felfedezések, az árujelzők (védjegyek, márkanevek, földrajzi árujelzők stb.), illetve az ipar, a tudomány, az irodalom vagy a művészetek terén folyó szellemi tevékenység erkölcsi és jogi védelme, anyagi elismerésének

biztosítása”¹. Az egyes iparjogvédelmi kategóriákat és definíciójukat a 2. táblázatban foglaltuk össze.

2. táblázat: Az iparjogvédelmi kategóriák fogalma és megjelenése

Iparjogvédelem fajtái	Az egyes iparjogvédelmi fajták megjelenése
Szabadalom	Az ismert technológiákhoz képest új, feltalálói tevékenységen alapuló megoldások tartalmazó, iparilag alkalmazható találmányok szabadalmaztathatók.
Használati minta oltalom	Egyszerűbb tárgyak, szerkezetek esetében alkalmazható védelmi forma.
Védjegy	A törvényben meghatározott feltételeket kielégítő árujelzők védelme. Megkülönböztetés mások termékeitől vagy szolgáltatásaitól (márkanévek, betűk, számok, logók, szimbólumok, szlogenek, színek, hangok).
Formatervezésiminta-oltalom (design)	A termékek külső megjelenésének (minták, szín, sorozat, kollekció) védelme.
Növényfajta oltalom	Nemesített növényfajták (hibridek, vonalak, klónok stb.) jogi oltalmát biztosítja.
Földrajzi árujelző	Áruk megkülönböztetésére szolgál a földrajzi eredet megjelenítésével.
Know-how	Vagyoni értéket képviselő tudás és/vagy tapasztalat.

Forrás: saját szerkesztés

Habár az intellektuális tőke védelme érdekében ma már kiterjedt szellemi tulajdon jogi keretek állnak rendelkezésre, több szakirodalom is rávilágít arra, hogy a védelem korántsem egyenlő a kiaknázással. A szellemi tulajdon védelme az intellektuális tőke hasznosításának feltételeit, lehetőségeit teremti meg, míg e tőke kiaknázásának mértéke sokkal inkább a szervezetek stratégiai hozzáértéseinek, képességeinek függvénye (Caenegem 2002, Kianto et al. 2014).

Az intellektuális tőke kiaknázása tehát kritikus kérdésként jelenik meg, mely annak tudatos menedzselését igényli. Az intellektuális tőke kiaknázására a tudásmenedzsment fejlesztett különféle koncepcionális megközelítéseket, így a célorientált, a tanulásközpontú, a folyamatközpontú és a technicista megközelítéseket (Klimkó 2001). A leggyakrabban alkalmazott folyamat-alapú nézőpont értelmében az intellektuális tőke kiaknázása komplex folyamatok fejlesztését igényli. Ennek leképezésére Probst (1998) nyolctényezős modellje tekinthető az egyik legismertebb keretrendszerként (Bencsik 2014). Probst (1998) szerint a tudásmenedzsment-rendszer a következő nyolc elem kapcsolatrendszeréből tevődik össze: (1) a tudásprioritások (tudáscélok) meghatározása, (2) a tudás azonosítása, (3) a tudás megszerzése, (4) a tudás fejlesztése, (5) a tudás szétosztása, (6) a tudás hasznosítása, (7) a tudás rögzítése és (8) a tudás ellenőrzése.

¹ <https://www.sztnh.gov.hu/hu/mit-jelent/mi-a-szellemitulajdon-vedelem-celja>

Az egyes tudásmenedzsment-tevékenységek működtetése biztosítja, hogy az immateriális javak felhasználását, annak immateriális tőkévé transzformálását, majd e tőkejavak szellemi tulajdon formájában forgalomképessé tételét hatékony módon lehessen menedzselni. A testetlen vagyon, az immateriális tőke, illetve a szellemitulajdonjog-védelem és a kapcsolódó tudásmenedzsment tevékenységek vállalati gyakorlatainak komplex vizsgálata azonban egy eddig kevésbé feltérképezett területként jelentkezik, mely vizsgálati problémakör különösen feltáratlan a hazai mikro-, kis- és középvállalatok körében.

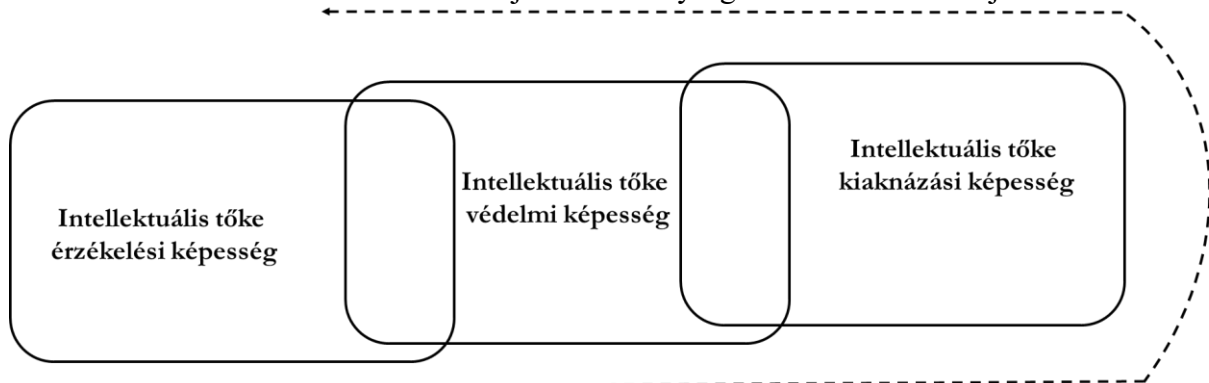
2. A VIZSGÁLAT MÓDSZERTANI MEGKÖZELÍTÉSE

A vizsgálat általános célja, hogy értelmezzük, mennyire tekintik a hazai mikro-, kis-, és középvállalkozások testetlen vagyonukat gazdálkodásuk tárgyának, mennyire adottak hozzáértéseik ennek kiaknázása érdekében. Minthogy – az általános célból következően – vizsgálatunk tárgya egy érzékelt konstrukció vizsgálata, a szakirodalmi elemzés alapján a szellemi tulajdon érzékenységet három terület értelmezésével ragadjuk meg (1. ábra):

1. milyen mintázatok mentén érzékelik a hazai mikro-, kis-, és középvállalkozások intellektuális tőkéjüket;
2. milyen mintázatok mentén teremtik meg a hazai mikro-, kis-, és középvállalkozások intellektuális tőkéjük védelmének lehetőségét, valamint;
3. milyen mintázatok figyelhetők meg a vizsgált vállalkozások körében az intellektuális tőkéjük kiaknázása során.

Jelen vizsgálat konkrét célja tehát, a kis és középvállalkozások szellemi tulajdon érzékelési, védelmi és kiaknázási képességeinek vizsgálata. Munkánk céljaként jelentkezik olyan vizsgálati módszer összegzése, mely mentén a mikro-, kis-, és középvállalkozások szellemi tulajdon érzékenysége megragadhatóvá válik, illetve mind ebből kiindulóan a hazai vállalkozások e terület mentén jelentkező tapasztalatainak kísérlet jellegű összefoglalása

1. ábra: A szellemi tulajdon érzékenység alkalmazott modellje



Forrás: saját szerkesztés

Intellektuális tőke érzékelési képesség alatt a vállalkozások humán tőke, strukturális tőke (szervezeti tőke, fejlesztési tőke, szellemi tulajdonjogok, piaci tőke, környezeti tőke), kapcsolati tőke érzékelését vizsgáltuk (Harangozó 2007, Ragini 2012, Li et al 2008, Jurczak 2008). Intellektuális tőke védelmi képesség mentén vizsgáltuk a szellemi tulajdonjog értelmezésének képességét, a szellemi tulajdon menedzselésének képességét, valamint a szellemi tulajdonjoggal kapcsolatos tudás bevonásának képességét (Pikethly 2012, Nakajima et al 2022).

Intellektuális tőke kiaknázási képesség alatt értelmeztük a vállalkozások számára rendelkezésre álló, a szervezeti szándékok fókuszálásának képességét, az intellektuális tőke menedzselésének képességét (intellektuális tőke azonosítása, intellektuális tőke megszerzése, tovább fejlesztése, intellektuális tőke hasznosítása, adatok, tudás gyűjtése, tárolása, rendszerezése), valamint intellektuális tőke menedzsment monitorozásának képességét (Bencsik 2013, 2015).

Középpontba szervezeti hozzáértések vizsgálatát állítottuk, azaz valamennyi területen legalább kettő, a vállalkozás érdekében dolgozó személy által ismételtető módon végzett rutinok, eljárások, magatartásmintát igyekeztünk azonosítani. Mindezt az intellektuális tőke érzékelési képesség esetében az egyes tőkefajták fejlesztése érdekében végzett beruházási tevékenységgel igyekeztünk megragadni. Míg az intellektuális tőke védelmi és kiaknázási képesség esetében a fenntartott eszközök, eljárások, folyamatok számbavételével tettük megragadhatóvá.

A szellemi tulajdon érzékenység vizsgálat dimenzióit vállalati esetfelvétel segítségével vizsgáltuk (Langley, 1999, Pettigrew, 1997). Ennek keretében részben strukturált interjúkat készítettünk a vállalkozás menedzsmentjével, illetve a vállalkozások által készített beszámoló szöveges mellékletének elemzését végeztük el (Kovács 2015). Az esetelemzések során vizsgált kérdéseket a 3. táblázat foglalja össze.

3. táblázat: A vizsgált kérdéskörök áttekintése

Vizsgálati dimenziók	Vizsgálati kérdések
Intellektuális tőke érzékelési képesség	
Humán tőke érzékelési képesség	Kezdeményezett humán erőforrás fejlesztések jellege
Strukturális tőke érzékelési képesség	Kezdeményezett stratégiai fejlesztések; szervezetfejlesztések; szellemi tulajdonjog fejlesztések; piaci fejlesztések, környezettudatosságot érintő fejlesztések
Kapcsolati tőke érzékelési képesség	Kezdeményezett partnerkapcsolat-fejlesztések
Intellektuális tőke védelmi képesség	
Szellemi tulajdonjog értelmezésének képessége	Szellemi tulajdonjogra vonatkozó ismeretek rendelkezésre állása
Szellemi tulajdonjog menedzselésének képessége	Szellemi tulajdon menedzsmet eszközök rendelkezésre állása
Szellemi tulajdonjoggal kapcsolatos tudás bevonásának képessége	Szellemi tulajdonnal kapcsolatos specifikus információforrások ismerete
Az intellektuális tőke kiaknázási képessége	
Szervezeti szándékok fókuszálásának képessége	Célok meghatározásának képessége az intellektuális tőke kiaknázása érdekében
Intellektuális tőke menedzselésének képessége	Képességek rendelkezésre állása az intellektuális tőke azonosítása, -megszerzése, tovább fejlesztése; -hasznosítása; adatok, tudás rögzítése, tárolása érdekében
Intellektuális tőke menedzsmet monitorozásának képessége	Intellektuális tőke menedzsmet megfelelőségének mérése, értékelése, fejlesztése

Forrás: saját szerkesztés

A módszertan tesztelése, a kísérleti tapasztalatok számbavétele érdekében a legtöbb vállalkozás által végzett TEÁOR kód (mint főtevékenység) mentén választottunk vizsgálati alanyokat önkényes választással. Célként jelentkezett, hogy a vizsgálat során kerüljön vállalkozás a mintába a feldolgozóipar, az építőipar, kereskedelem, gépjárműjavítás, szálláshely, vendéglátás, ingatlanügyletek, szakmai, tudományos, műszaki tevékenység, adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység, egyéb szolgáltatás, mint főtevékenység területéről. A megkeresésünkre válaszoló, a vizsgálatban résztvevő vállalkozások jellemzőit a 4. táblázat összegzi.

4. táblázat: Vizsgált vállalkozások jellemzői

Megkérdezett szervezet srsz.	Vállalkozás fő tevékenysége	Vállalkozás székhelye	Vállalkozás árbevétele (2022)	Vállalkozás foglalkoztatotti létszáma (2022)
1. szervezet	G Kereskedelem, gépjárműjavítás	Budapest	156 180 000	4 fő
2. szervezet	M Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	Székesfehérvár	713 510 980	57 fő
3. szervezet	I Szálláshely, vendéglátás	Debrecen	302 049 984	22 fő
4. szervezet	S Egyéb szolgáltatás	Szeged	211 512 000	47 fő
5. szervezet	I Szálláshely, vendéglátás	Gyula	359 976 992	31 fő

Forrás: saját szerkesztés

Az egyes szempontok értékelése ötfokozatú, fogalmi kritériumokkal jelzett skála mentén történt adott vizsgálati szempont kezelésének, fejlesztésének rendszeressége, érdekükben kialakított

megoldások beágyazottsága, valamint ismételhősége tükrében. Az értékelés során fókuszban jelentettek az alkalmazott megoldások éppúgy, mint adott vizsgálati szempont mentén az érzékelés szintjének kifejeződése. Az alkalmazott értékelési keretet a 2.sz. ábra szemlélteti.

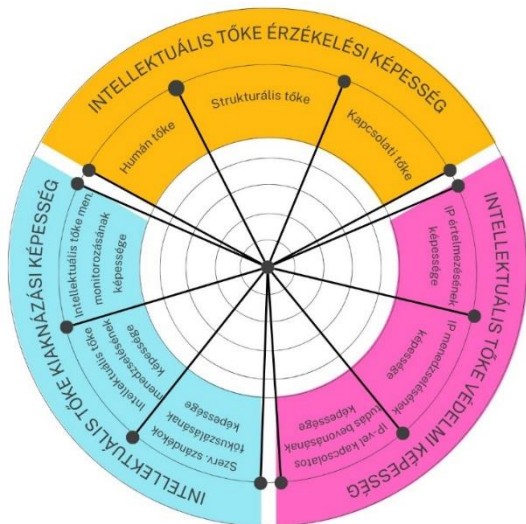
Vizsgálatunk középpontjába a hasonló mintázatok azonosítását, hangsúlyozását állítottuk, kijelölve ezzel a későbbi értékelések hangsúlyait, a további lépések főbb irányait.

3. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK

A vizsgálati eredményeket a vizsgálat főbb dimenziói – az intellektuális tőke érzékelési képessége, védelmi képessége és kiaknázási képessége – szerint összegezzük. A vizsgálati eredmények összegzése során hangsúlyt fektetünk a szellemi tulajdon érzékenység mértékének hasonlóságainak és különbségeinek érzékeltetésére éppúgy, mint az azt okozó rutinok, eljárások bemutatására.

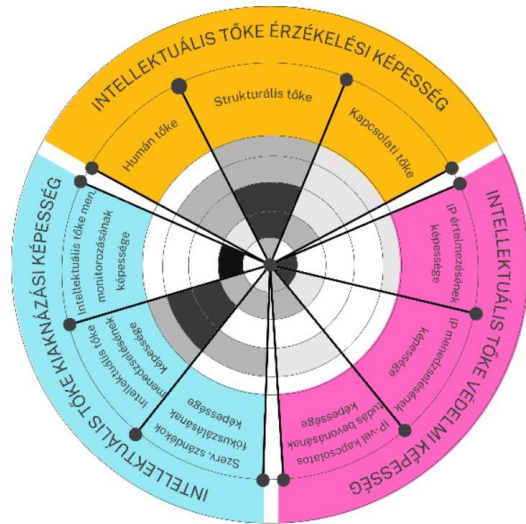
A szellemi tulajdon érzékenység megfigyelt megoszlását a 3. ábra szemlélteti. Ennek tükrében megállapítható, hogy az intellektuális tőke érzékelési és kiaknázási képesség rendkívül szórt képet mutat, míg a szellemi tulajdon védelmi képesség meglehetősen homogén, szűk skálán értelmezhető.

2. ábra: Alkalmazott értékelési keret



Forrás: saját szerkesztés

3. ábra: A szellemi tulajdon érzékenység vizsgálatban megfigyelt eloszlása



Forrás: saját szerkesztés

Az intellektuális tőke érzékelési képesség meglehetősen magas értéket mutat, melyben a megfigyelt szervezetek érzékelése az értékek széles eloszlása mentén figyelhető meg. A vizsgálati keretben mindez azt jelenti, hogy a humán erőforrás érzékelése a közepes, vagy magas értékek mentén koncentrálódik. Fejlesztésük rendszeres, vagy gyakorta előfordul, a humán erőforrás fejlesztés megvalósítása pedig vagy a vezetői rutin részét képezi, vagy

folyamatot fejlesztett rá a szervezet, melyet többé-kevésbé be is tart. A strukturális tőke érzékelése inkább az alacsonyabb, vagy közepes értékek mentén koncentrálódik. Mindez azt jelenti, hogy az e területen kezdeményezett fejlesztések esetlegesen, egyedileg megfigyelt problémáktól/szándékoktól vezéreltek, vagy a vezetői rutin részét képezik, de a szervezetek nem fejlesztettek kezelésükre specifikus megoldásokat. A leginkább szórt képet a strukturális tőke elemeken belül a szellemi tulajdonjogok kezelése mutatja, melynek jelenlétét szinte minden megfigyelt szervezet másképpen érzékeli. A szervezeti tőke, a fejlesztési tőke, a piaci tőke és a környezeti tőke érzékelése gyenge, illetve közepes értéket mutatott azzal, hogy ezekben az esetekben megfigyelhető volt egy-egy magasabb érzékelt érték is. A kapcsolati tőke érzékelése szintén rendkívül szórt képet mutat, a legalacsonyabb érzékelési érték kivételével az érzékelés valamennyi szintje (azaz az esetleges alkalmoszerű fejlesztéstől a megfigyelt szervezetek a folyamatszerű, tervezetten kezelt és menedzselt megoldásáig) megfigyelhetővé vált.

E tapasztalatokat erősítette meg a beszámoló elemzése, ahol a számviteli törvény által előírt strukturális tőke elemek (szellemi tulajdon, cégérték és immateriális javak, környezetvédelem, vállalati és tulajdonosi információk) mellett kizárólag humán tőke elemekkel foglalkoztak a vizsgált szervezetek. A vizsgálatban megfigyelt vállalkozások intellektuális tőke érzékelését okozó gyakorlatokat és ezek mintázatait az 5. táblázat foglalja össze.

5. táblázat: Intellektuális tőke érzékelését jelző mintázatok, megoldások

Intellektuális tőke megfigyelt formái		Az érzékelés alapjául szolgáló, megfigyelt gyakorlatok, mintázatok
Humán tőke		Munkatársak egyéni képzése (belépéskor, teljesítmény csökkenésekor, munkafeladatok változásakor), Csoportos képzése, Munkahelyi workshopok szervezése
Strukturális tőke	Szervezeti tőke	Új munkakörök létrehozatala; Gazdálkodási területek eszközellátottságának növelése; Vállalatirányítási rendszer fejlesztése, Munkatársak önértékelésének fejlesztése, Tervezés fejlesztése, Szervezeti értékek fejlesztése, Központi tudástár fejlesztése; Szervezetfejlesztő igénybe vétele
	Fejlesztési tőke	Stratégia átfogó fejlesztése; Stratégiai területek fejlesztése; Üzleti modell fejlesztése, Üzleti mutatók rendszerének kialakítása; Üzleti monitoring fejlesztése; Marketing megközelítés fejlesztése
	Szellemi tulajdonjogok	Logó és márkanév európai védelmének megteremtése, Technológiai megoldás védelmére üzleti titok konstrukció kialakítása
	Piaci tőke	Brand és új piaci megjelenés fejlesztése; Közösségi média megjelenés fejlesztése; Kapcsolatmarketing személyes oldalának tudatos erősítése
	Környezeti tőke	A jogszabályoknak való megfelelés folyamatos, rutinszerű fejlesztése; Energiagazdálkodás fejlesztése
Kapcsolati tőke		Fejlesztési együttműködésekben való részvétel; Folyamatos kommunikációs mechanizmus kialakítása és fenntartása; Specifikus ügyfélszolgálati folyamat fejlesztése; Kapcsolattartó események fejlesztése; Személyközi viszonyok ápolása

Forrás: saját szerkesztés

Az intellektuális tőke érzékelési képességgel szemben az intellektuális tőke védelmi képessége rendkívül homogén képet mutatott a megfigyelt vállalkozások körében. Egy szervezet kivételével – amely szellemi tulajdonjog tanácsadással is foglalkozik – a megfigyelt szervezetek vagy nem képesek a szellemi tulajdonjog értelmezésére és menedzselésére, illetve a szellemi tulajdonjoggal kapcsolatos tudás bevonására, vagy esetlegesen, egy-egy probléma felmerülése esetén foglalkoztak kizárólag ezzel a kérdéssel. A megfigyelt szervezetek jellegzetes megoldásaiként jelent meg az inspiratív légkör megteremtésére való törekvés, illetve a véletlen lehetőségek kihasználása, továbbá jogi/ügyvédi irodával kapcsolat kiépítése. Abban a szervezetben, ahol iparjogvédelmi tanácsadás megvalósul, ott a munkatársak iparjogvédelmi képzésének támogatása, valamint a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatalával való együttműködés kiépítése és fenntartása is megjelenik.

Végül az intellektuális tőke kiaknázásának képessége szintén meglehetősen heterogén képet mutatott. Az intellektuális tőke kiaknázásával kapcsolatos szervezeti célok fókuszálásának képessége rendkívül heterogén képet mutatott. A „nem jelenik meg” gyakorlattól egészen a „folyamatszerűen, rendszeresen alkalmazott” megoldásig a vállalászási gyakorlatok rendkívül színes skálán voltak azonosíthatók. Az intellektuális tőke menedzselésének képessége (azaz az intellektuális tőke azonosításának, megszerzésének, tovább fejlesztésének, hasznosításának és tárolásának képessége) a közepes, illetve magasabb értékekkel volt jellemezhető, azaz vagy a vezetői rutin részeként volt értelmezhető, vagy folyamatszerű megoldásokban öltött testet. Ez alól az intellektuális tőke hasznosításának képessége jelentett kivételt, ahol két megfigyelt szervezet esetében is igaznak mutatkozott, hogy nem bírtak olyan megoldással, rutinnal, mely lehetővé tette volna az intellektuális tőke hasznosítását. Az intellektuális tőke monitorozásának képessége ugyanakkor kimagaslóan homogén, alacsony értéket öltött. E kérdéssel valamennyi megfigyelt szervezet esetlegesen foglalkozott, kizárólag egy-egy probléma megoldása érdekében. A vizsgálatban megfigyelt vállalkozások intellektuális tőke kiaknázási képességét leíró gyakorlatokat a 6.sz. táblázat foglalja össze.

6. táblázat: Az intellektuális tőke kiaknázását leíró gyakorlatok, mintázatok

Intellektuális tőke kiaknázásának megfigyelt területei		Az érzékelés alapjául szolgáló, megfigyelt gyakorlatok, mintázatok
Szervezeti szándékok fókuszálásának képessége		Üzleti célok és célmutatók üzleti tervezés keretében történő meghatározása; Technológia fejlesztésével és kiaknázásával kapcsolatos célok megfogalmazása; A termékek fejlesztésével és kiaknázásával kapcsolatos célok megfogalmazása; A marketinggel kapcsolatos célok rendszeres megfogalmazása; Vevői igények rendszeres megfogalmazása; Észlelt kihívások feloldásával kapcsolatos célok megfogalmazása
Intellektuális tőke menedzselésének képessége	Intellektuális tőke azonosításának képessége	Vállalkozás, illetve a szállítók kompetenciáinak alkalmoszerű számba vétele; Munkatársak kompetenciáinak vezetői megfigyelése; Munkatársak kompetenciáinak adatbázisa; Partner-specifikus információk vállalatirányítási rendszerben történő rögzítése
	Szellemi tulajdon megszerzésének, tovább fejlesztésének képessége	Egyének oktatása; Csoportos workshopok, Egyének ösztönzése a szervezeti tudás bővítésére; Egyedi módszer a külső ismeretek analitikus értelmezésére; Benchmarkok tanulmányozása; Szolgáltató/külső szereplő tudásának integrációja; Meglévő ötletek technológiába implementálása; Meglévő ötletek működési folyamatokba integrálása
	Intellektuális tőke hasznosításának képessége	Projektmenedzsment eszköztára; Egyének tudásának kódolása folyamatok fejlesztése érdekében
	Szellemi tulajdon rögzítésének, tárolásának képessége	Vállalatirányítási rendszer; CRM rendszer; Tudástár; Folyamatdokumentációs rendszer; Ügyfélmenedzsment rendszer
Intellektuális tőke menedzsment monitorozásának képessége		Nincs specifikus monitorozás, tevékenység monitorozás van, ami érinthet intellektuális tőke menedzsmentet

Forrás: saját szerkesztés

4. ÖSSZEGZÉS

Kutatásunk keretei között a hazai mikro-, kis- és középvállalkozások szellemi tulajdon-érzékelési, -védelmi, és - kiaknázási képességeinek többdimenziós vizsgálatát végeztük el. Eredményeinket három dimenzió mentén összegeztük: az intellektuális tőke érzékelési képességét, az intellektuális tőke védelmi képességét, valamint az intellektuális tőke kiaknázásához köthető hozzáértéseket mértük fel a vizsgált vállalkozások körében. Az intellektuális tőke érzékelési képességét illetően a humántőkére viszonylag nagy figyelem járul, addig a strukturális és kapcsolati tőkeelemek érzékelési szintje alacsonyabb. Az intellektuális tőke védelmére irányuló képességek terén mutatható ki igazán nagy negatív tér, mivel a vizsgált MKKV-k többsége szinte egyáltalán nem, vagy csak nagyon korlátozott mértékben képes a szellemi tulajdonjogok értelmezésére, menedzselésére vagy éppen bevonására. Ezzel szemben az intellektuális tőke kiaknázási képességét illetően – a szervezeti célok fókuszálása, az intellektuális tőke menedzselése, valamint monitorozása terén - már árnyaltabbak a tapasztalatok, azonban e képességek mentén is csak közepes-alacsony értékeket tudunk feltárni.

Habár az egyes vállalati esetek összességében rendkívül színes képet mutatnak, összességében megállapítható, hogy a magyarországi mikro-, kis- és középvállalkozások szellemi tulajdonnal, a kapcsolódó szellemi tőke kezelésével kapcsolatos tudatossága és képességei fejlesztésre szorulnak. A kutatás legfőképpen a szellemi tulajdon koncepciójával, annak kezelésével kapcsolatos tudatosság alacsony szintjére mutat rá a vizsgált vállalkozások körében, így elsősorban érdemes lehet olyan MKKV-eket megcélzó, tudatosságnövelő programok, tréningek szervezése, melyek a szellemi tulajdon értékére, annak védelmére helyezik a hangsúlyt. Másrészt további célként jelentkezhethet az intellektuális tőke kiaknázását, valamint értékelését támogató rutinok kialakításának elősegítése.

Mivel a vizsgálatunk többrétűsége révén igen szerteágazó, így a további lehetséges kutatási irányokat, illetve vizsgálatunk korlátait tekintve is számos irány mutatkozik meg. Egyrészt a vizsgálati keret összeállítása során világossá vált a testetlen vagyon, az immateriális javak megragadhatóvá tételének korlátossága. Így e szervezeti javak menedzselése, illetve e javak jogi konstrukcióban való materializálásához, azaz szellemi tulajdonként való kezeléséhez köthető képességek mérése és értékelése mind a tudásmenedzsment, mind pedig a könyvvitel oldaláról kihívásokkal teli. Kutatásunk emellett kis elemszámú mintát vizsgált, így eredményeink korántsem általánosíthatók a mikro-, kis- és középvállalkozásokra nézve. Mindezen korlátokkal együttvéve eredményeink egyértelműen rámutatnak a szellemi tulajdon, intellektuális tőke érzékelésének, kezelésének vizsgálatát megcélzó, nagyobb elemszámú mintán történő kutatások lefolytatásának szükségességére.

HIVATKOZÁSOK

- Anghel, I. (2008). Intellectual Capital and Intangible Assets Analysis and Valuation. *Theoretical and Applied Economics* 3(520): 75-84.
- Bencsik, A. (2013). *Best practice a tudásmenedzsment rendszer kiépítésében, avagy Tudásmenedzsment kézikönyv menedzserek számára*. Pearson Publishing Harlow England.
- Bencsik, A. (2014). Miért nem működik? *Tudásmenedzsment* 15(1): 29–46.
- Bencsik, A. (2015). *A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <http://doi.org/10.1556/9789630597845>
- Bollen, L., Vergauwen, P. & Schnieders, S. (2005). Linking intellectual capital and intellectual property to company performance. *Management Decision* 43(9): 1161-1185. <https://doi.org/10.1108/00251740510626254>

- Brooking, A. (1998). *Intellectual Capital: core asset for the Third Millenium Enterprise*. International Thomson Business Press, London.
- van Caenegem, W. (2002). Intellectual property and intellectual capital. *Intellectual Property Forum* (48): 10-26.
- Diefenbach, T. (2006). Intangible resources: a categorial system of knowledge and other intangible assets. *Journal of Intellectual Capital* 7(3): 406-420. <https://doi.org/10.1108/14691930610681483>
- van Eekelen, B. F. (2015). Accounting for ideas: Bringing a knowledge economy into the picture. *Economy and Society* 44(3): 445-479. DOI: 10.1080/03085147.2015.1052681
- Harangozó, T. (2007). Az intellektuális tőke mérése és ennek lehetséges magatartási vonatkozásai. *Vezetéstudomány* 38(12): 18–34. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4003/1/vt2007n12p18-34.pdf>
- Jurczak, J. (2008): Intellectual Capital Measurement Methods. *Economics and Organisation of Enterprise* 1(1): 37-45 [10.2478/v10061-008-0005-y](https://doi.org/10.2478/v10061-008-0005-y)
- Kianto, A., Ritala, P., Spender, J.-C. & Vanhala, M. (2014). The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. *Journal of Intellectual Capital* 15(3): 362-375. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2014-0059>
- Kiss Z. (2017). *Hatás és kölcsönhatás. A szerzői jog és a közszolgálati médiaszolgáltatás kapcsolódási pontjai és viszonyrendszere*. Doktori értekezés, Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar, Pécs.
- Klimkó, G. (2001). A tudásmenedzsment megközelítési módjai. *Vezetéstudomány - Management and Business Journal* 32(4): 14-20.
- Kovács, K. (2011). A testetlen eszközök jelentősége a vállalat működésében, pénzügyi teljesítményében és piaci értékelésében. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review* 42(2). pp. 49-57. DOI 10.14267/VEZTUD.2011.02.04
- Kovács, Zs. I. (2015). Új típusú gazdaság - új típusú beszámoló? A tudásjavak helye a pénzügyi kimutatásokban. In: *Buzás, Norbert; Prónay, Szabolcs (szerk.) Tudásteremtés és -alkalmazás a modern társadalomban: Szeged, Szegedi Tudományegyetem, Interdiszciplináris Tudásmenedzsment Kutatóközpont*, 166-176.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review* 24(4): 691–710. <https://doi.org/10.2307/259349>
- Li, J, Pike, R. & Haniffa, R. (2008). Intellectual capital disclosure and corporate governance structure in UK firms. *Accounting and Business Research* 38(2): 137-159.

- Moro-Visconti, R. (2022). The Valuation of Intangible Assets: An Introduction. In: *The Valuation of Digital Intangibles*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-09237-4_2
- Nakajima, K., Mintz, Y., Nickel, F. & Arezzo, A. (2022). The EAES Technology Committee et al (2022): The EAES intellectual property awareness survey. *Surgical Endoscopy* 36: 3340 – 3346. <https://doi.org/10.1007/s00464-021-08650-4>
- Pettigrew, A. M. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management* 13(4): 337–348. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)00020-1](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)00020-1)
- Pikethly, R. H. (2012). Intellectual property awareness. *International Journal of Technology Management* 59(3/4): 163 – 179. 10.1504/IJTM.2012.047243
- Probst, G. (1998). *Practical Knowledge Management: A Model That Works Building Blocks of Knowledge Management – A Practical Approach*. 17-29. <http://genevaknowledgeforum.ch/downloads/prismartikel.pdf> 2024.03.19.
- Ragini (2012). Corporate Disclosure of Intangibles: A Comparative Study of Practices among Indian, US, and Japanese Companies. *The Journal for Decision Makers* 37(3): 51-72. <doi/pdf/10.1177/0256090920120305>

A VEVŐI TUDÁS MARKETINGMENEDZSMENTJE

MARKETING MANAGEMENT OF CUSTOMER KNOWLEDGE: FOCUS ON COLLECTING CUSTOMER DATA AND INFORMATION

KESZEY TAMARA

egyetemi tanár

Budapesti Corvinus Egyetem Marketing és Kommunikációtudományi Intézet

tamara.keszey@uni-corvinus.hu

Absztrakt

A kutatás a marketing tudományterületen belül azokat az empirikus kutatásokat szintetizálja, amelyek a vevői tudás vállalati menedzsmentjével kapcsolatosak. A vezető nemzetközi folyóiratokat szisztematikusan áttekintve arra a megállapításra jut, hogy a vevői tudás menedzsmentje számos tevékenységet ölel fel - például annak gyűjtését, vállalaton belüli és kívüli megosztását, tudatos, értő felhasználását, megvédését. A tanulmány terjedelmi korlátok miatt a vevői tudás vállalati életciklusának első elemére, annak összegyűjtésére fókuszál. A vevői tudás gyűjtésében kulcsszerepet játszhatnak a vevőkkel közvetlen munkakörben dolgozók, például az üzletkötők, értékesítési szakemberek, különösen az ipari piacokon. A termékfejlesztések esetében is rendkívül fontos gyűjteni és becsatornázni a vevők visszajelzéseit, különösen az innováció korai szakaszában. Végül az informatikai rendszerek is lényeges információs hidat képeznek a vállalat és a vevők között. A tanulmány elméleti és menedzseri következtetések megfogalmazásával zárul.

Kulcsszavak: Vevői tudás, vevői információ, vevői adat, irodalomáttekintés

Abstract

This research synthesizes empirical research within the marketing discipline that is related to the management of customer knowledge. A systematic review of the leading international journals concludes that customer knowledge management encompasses a wide range of activities, such as the collection, sharing within the firm and beyond, use and protection of customer knowledge. Due to space constraints, this paper focuses on the first element of the customer knowledge life cycle, its collection. A key role in the collection of customer knowledge can be played by those working in close contacts with customers, such as sales

people, key account managers, especially in industrial markets. It is also crucial to collect and channel customer feedback in product development, especially in the early stages of innovation. IT systems are also an essential information bridge between the company and its customers. The paper concludes with theoretical and managerial implications.

Keywords: customer knowledge, customer information, customer data, literature review

1. BEVEZETÉS

A vevői tudás az eredményes marketingmenedzsment alapja. Azok a vállalatok tudnak sikeresen működni, amelyek megértik vevőik igényeit, sokszor rejtve maradó vágyaikat. A tanulmány a nemzetközi szakirodalmat tekinti át szisztematikusan azzal a céllal, hogy azonosítsa a vevői tudás vállalati menedzsmentjének jó gyakorlatait. A vevői tudás menedzsmentje számos tevékenységet ölelhet fel, például a tudás, információk gyűjtését, a különböző forrásból származó adatok és információk integrációját egy teljesebb kép megalkotása érdekében, a tudás megosztását vállalaton belül, illetve vállalaton kívüli szereplőkkel (például magukkal a vevőkkel annak validálása érdekében), a vevői tudás felhasználását, vagy épp a vevői tudás megvédését egy kiber támadás esetén. Ebből az életciklusból – terjedelmi korlátok miatt – ez a tanulmány, mely egy hosszabb monográfia részét képezi az első elemre, a vevői tudás összegyűjtésére koncentrál.

A témához kapcsolódó hasonló módszertani megközelítést alkalmazó, review típusú tanulmányok két nagyobb irányzat köré szerveződnek a marketing területén. A szakirodalom áttekintő cikkek újabb irányzata a vevői adatok újszerű módszertani elemzési lehetőségeivel kapcsolatos tudást szintetizálja (Balducci & Marinova, 2018). Ezek a szintetizálási törekvések, jóllehet segítik a vevői tranzakciós adatok, big data újszerű adatelemzési technológiákkal történő kiaknázását, számos korláttal bírnak. Egyrészt figyelmen kívül hagyják a vevői tudás adatokon túli, „szoftabb” formáit, mint például a vevők szóbeli visszajelzéseit, az értékesítési szakemberek vevőkre vonatkozó becsléseit stb. Másrészt a vevői adatok *elemzésére* korlátozódó cikkeket összegeznek, nem foglalkozva a vállalati adat és tudáskezelés más formáival, mint például annak megosztásával, felhasználásával. A másik irányzatba olyan irodalomáttekintő és meta-analízis cikkek tartoznak, amelyek jóllehet az adatkezelés szélesebb spektrumát összegzik, azonban egy meghatározott típusú vevői tudás, vagy információ esetében teszik ezt (pl.: Venkatesan, 2017). Például a vevői kapcsolattartásból származó adatok, vagy a személyes eladás során összegyűjtött értesülések kezelésére korlátozódnak, ezzel elszalasztva a lehetőséget a különböző típusú vevői tudás kezelési mintázati hasonlóságában rejlő ismeretek

felszínre hozására. Jelen tanulmány ötvözi a két megközelítést. Szándékolt célja szerint közös platformra helyezi és egységes keretbe foglalja a marketing szakirodalmának különböző irányzataiban (marketing innováció, vevői adatbázis-kezelés, kereskedelem, szolgáltatás marketing, big data stb.) rejlő, a vevői tudás különböző aspektusait vizsgáló szétaprózódott tudásanyagot, górcső alá véve a vevői tudás marketingmenedzsmentjének több etapját.

2. A VEVŐI TUDÁS FOGALMI LEHATÁROLÁSA

A vevői tudás fogalmának nincs széles körben elfogadott definíciója a marketing területén. Formájában, tartalmában jelentős változatosságot mutathat egy szervezeten belül. Vonatkozhat például „a vevők attitűdjére, viselkedésére, demográfiai sajátosságaira, érdeklődési körére, bevonódásának mértékére, életstílusára, motivációira, igényeire, észlelésére, pszichográfiai sajátosságaira, ízlésére, döntéshozatali stílusára, és még sok minden másra” (Varadarajan, 2020, p. 5). Más kutatók úgy fogalmazzák, hogy a vevői a szervezeten belül a többihez képest a legkomplexebb típusú tudás (Rollins, Bellenger, & Johnston, 2012).

Vajon mi a vevői tudás és mi az a tulajdonság, ami ilyen nehezen megfoghatóvá teszi? A vevői tudás olyan ismeret, adat, információ, amely a vevőkkel kapcsolatos (a vevőktől származik, illetve a vevőket írja le) és amely a vállalat számára erőforrást képez. Vevői tudás például az értékesítési szakemberek vevői érzékenységgel kapcsolatos becslése, a vállalat vevőinek preferenciáit leíró piackutatás, a banki ügyintéző által rögzített vevői panasz, vagy a vállalati rendszerekben rögzített vevői rendelési adatok. A vevői tudás jelenségét azért is nehéz egységes keretrendszerben tanulmányozni, mert a vállalatokon belül sokszor egymással nehezen kommunikáló silókban tárolják az információkat. A tudás, információ tárgyát képező 'alanyok', a vevők személyükben folyamatosan változnak, cserélődnek, valamint a Varadarajan (2020, p. 5) definíciójában felvillantott sajátosságaik is állandóan változnak az időben.

3. MÓDSZERTAN

Jelen tanulmányban a vezető nemzetközi marketing folyóiratokat tekintem át. A folyóiratok azonosításánál a Chartered Academy of Business Schools (CABS) listáját veszem alapul, és a 21 legmagasabb besorolással rendelkező folyóiratban futtatok keresést két keresőmotor, a Web of Science és a Scopus adatbázisán. A keresés során az alábbi szavakra keresek: „customer knowledge”, „customer information”, „customer intelligence”, „customer insight”, „customer data”. A potenciálisan releváns cikkek átolvasása, a duplumok kiszűrése után 102 releváns cikket sikerült azonosítani, amelyeket téma és egyéb szempontok (témakör, módszertan,

mintanagyság, a vizsgálat országa, a kutatás eredményei, vizsgált tényezők, stb) alapján egy kódoltam. Azokat a cikkeket tekintetem relevánsnak, amelyek a vevői tudással kapcsolatosak, és vállalati aspektusból vizsgálják a jelenséget. Fontos leszögezni, hogy a kutatás a vonatkozó irodalom áttekintése során nem tesz különbséget a vevői adat, információ, intelligencia, betekintés (insight) és tudás fogalma között. Ez a megközelítés összhangban van a marketing szakirodalomban körvonalazódó gyakorlattal, amely összefüggést mutat az adat, információ és tudás közötti határvonal elmosódásával (Moradi & Dass, 2022).

4. EREDMÉNYEK

A vevői tudás menedzsmentjének teljes életciklusából az adatok, információk, értesülések *gyűjtése* kapja a legnagyobb akadémiai figyelmet. Ahogyan a vevői tudás is sokféleképp lehet jelen egy szervezetben, annak összegyűjtése is eltérő módokon, csatornákon keresztül valósulhat meg, különböző szereplők részvételével. A témakört feldolgozó, azonban a marketing területén szerteágazó szakirodalmat *három* részre bontom.

A vevőkkel közvetlen kapcsolatban lévő munkatársak által gyűjtött tudás

A vevői tudás összegyűjtését vizsgáló empirikus kutatások egy részhalmazát az köti össze, hogy hangsúlyos, a szervezeten belül *ki és milyen módon* gyűjti az információkat. A vevői tudás, értesülések, információk összegyűjtésében szerepet vállalhatnak az értékesítésért felelős szakemberek (Luu, 2020), egész értékesítési központok (Salojärvi & Saarenketo, 2013), kiemelt partner kapcsolattartók, vagy épp az ügyfélszolgálaton dolgozó munkatársak (Kasabov & da Cunha, 2014; Van der Heijden, Schepers, Nijssen, & Ordanini, 2013). Ezen munkakörök közös vonása, hogy a szakemberek közvetlen, napi kapcsolatban vannak a vevőkkel.

A kapcsolódó empirikus kutatásokat módszertani sokszínűség jellemzi. Az adatgyűjtés vonatkozásában a kérdőíves megkérdezés (Salojärvi & Saarenketo, 2013), a kvalitatív kutatások (Crespin-Mazet, Romestant, & Salle, 2019; Johnson, Matthes, & Friend, 2019), esettanulmányok (Kasabov & da Cunha, 2014) egyaránt megjelennek. Mindazonáltal szembevetendő, hogy a vizsgált iparágak jellemzően az ipari piacokra koncentrálnak, fogyasztói piacokat csak elvétve helyezik érdeklődésük homlokterébe a témakör iránt érdeklődő kutatók.

A cikkek egy része a vevői tudás gyűjtését, mint egyoldalú folyamatot írja le, ahol a vállalat begyűjt adatokat, információkat (Johnson et al., 2019; Kasabov & da Cunha, 2014). A cikkek másik része egyfajta közös alkotásként ír a folyamatról, ahol a vállalat szervesen együttműködik a vevőkkel abban, hogy a vevők véleményét, tapasztalatait, igényeit jobban fel

tudják tární, párbeszédet kialakítva velük (Crespin-Mazet et al., 2019; Kaski, Niemi, & Pullins, 2018; Van der Heijden et al., 2013).

A vevői tudás gyűjtését egyéni, szervezeten belüli és kívüli tényezők egyaránt befolyásolják. Az egyirányú vevői tudás gyűjtésnél a formalizált folyamatok mellett a kiégés kezelése lényeges tényező a vevői adatgyűjtés előmozdításában (Kasabov & da Cunha, 2014). A vélhetően sokrétűbb és mélyebb megértést hozó kétirányú vevői tudásgyűjtés esetében az egyéni képességek, készségek játszanak kiemelkedő szerepet. A munkatárs felkészültsége, szakmai rálátása, személyisége, adaptációs készsége nagyban meghatározza a vevői tudásgyűjtést, illetve annak minőségét és mélységét (Crespin-Mazet et al., 2019; Kaski et al., 2018; Luu, 2020). A csoport heterogén összetétele az egyirányú és kétirányú vevői tudásgyűjtést egyaránt pozitívan befolyásolja (Johnson et al., 2019; Salojärvi & Saarenketo, 2013). A szervezetközi tényezők szintén befolyásolják a vevői tudás gyűjtését. Crespin-Mazet et al. (2019) rámutat arra, hogy a vevői beágyazottság és kapcsolatrendszer szorossága gazdag, sokrétű vevői tudás elérését teszi lehetővé.

A vevői tudás gyűjtése és az innovációs képesség összefüggése

A vevői tudás gyűjtését vizsgáló releváns szaccikkék második részhalmaza a vállalati termékfejlesztés, innováció tevékenységéhez kapcsolódóan veszi a jelenséget górcső alá. Míg a korábban bemutatott cikkek esetén a szervezőelv az volt, hogy a vállalaton belül ki gyűjti a vevői információkat, ezeknél a cikkeknel a közös vonás az, hogy a termékfejlesztéshez kapcsolódóan kerül sor a vevői tudás összegyűjtésére.

A határterület összekötők által gyűjtött vevői tudással kapcsolatos tanulmányok nem tesznek explicit különbséget az egyirányú tudásgyűjtés és az interaktívabb forma között, addig az itt tárgyalt tanulmányokban kifejezetten megjelenik a vevői bevonás interaktivitásának mértéke, mint elemzési szempont (pl.: Cui & Wu, 2016; Zhang & Xiao, 2020). Még azok a cikkek, amelyek nem tesznek különbséget a vevői bevonás és interaktivitás mértéke szerint is utalnak arra, hogy a vevők pusztá információforrásként történő bevonása csökkenti például az iparvállalatok szolgáltatóságát (Hullova, Laczko, & Frishammar, 2019).

Az itt tárgyalt tanulmányok legfontosabb tanulsága, hogy a vevőket érdemes bevonni a termékfejlesztés folyamatába (pl.: Tanev & Bailetti, 2008; Zhang & Xiao, 2020). Azonban egyáltalán nem mindegy, hogy milyen módon, a termékfejlesztés mely fázisában, illetve milyen jellegű (inkrementális vagy radikális) innovációk esetében. A kutatások eredményei szerint a bevonásnak, a vevői tudás becsatornázásának inkább a termékfejlesztés korai szakaszában van pozitív hozadéka (Zahay, Hajli, & Sihi, 2018). A környezeti tényezők, mint például a vevői

igények artikulálhatóságának mértéke, vagy az igények sokfélesége szintén befolyásolja a vevők bevonásából származó előnyök mértékét (pl.: Cui & Wu, 2016; Zhang & Xiao, 2020).

A szervezeti tényezők, valamint a vevőkkel kialakított kapcsolat minősége itt is fontos szerepet játszanak az adatgyűjtés folyamatában, valamint az összegyűjtött tudás hasznosításában. Ilyen tényező például a bizalmi kapcsolat, amely alapjaiban befolyásolja, hogy milyen minőségű és relevanciájú vevői tudást sikerül összegyűjteni (Hullova et al., 2019).

A vevői tudás gyűjtése informatikai rendszerek támogatásával

A vevői tudás gyűjtését taglaló tanulmányok harmadik csoportja az informatikai rendszerekkel összefüggésben, például a vevői kapcsolat menedzsment (angolul customer relationship management, a továbbiakban CRM) rendszerekhez, illetve újabban a big data, illetve mesterséges intelligencia témakörhöz kapcsolódóan kutatják a jelenséget.

Míg a korábban áttekintett tanulmányok jellemzően az ipari piacokon vizsgáldtak, az informatikai rendszerhez kapcsolódó vevői adatgyűjtés esetében nagyobb változatosságot figyelhetünk meg az empirikus kontextus vonatkozásában. Itt is találunk ipari piacokon készült felméréseket (pl.: Bag, Gupta, Kumar, & Sivarajah, 2021; Boldosova, 2020), azonban számos kutatás vizsgálódik fogyasztói piacokon (pl.: Becker, Greve, & Albers, 2009; Campbell, 2003).

Az itt bemutatott tanulmányok egyirányú, a vevőktől a vállalat felé irányuló folyamatként látatják a vevői tudás gyűjtését (pl.: Bag et al., 2021; Boldosova, 2020; Campbell, 2003; Hillebrand, Nijholt, & Nijssen, 2011). A vevői adatgyűjtést befolyásoló tényezők közül az intézményi szint jelenik meg markánsan. Egy a szervezet egésze által implementált informatikai rendszer esetén ez, a szervezeti tényezőket fókuszpontba helyező megközelítés érthető. A kutatók felvetik például a tudás gyűjtésének javadalmazási kérdését, a felsővezető támogatását, a vállalati funkciók közötti integrációt (Campbell, 2003); a rendszer bevezetés intézményi motivációját és stratégiai beágyazottságát (Hillebrand et al., 2011), valamint a szakemberek profilját (Kim, Sudhir, Uetake, & Canales, 2019).

A vevői tudás informatikai rendszerekhez kapcsolódó hatékony gyűjtése szerteágazó hatásrendszerrel bír. A kutatók rávilágítanak a képességfejlődéshez történő hozzájárulásra, specifikusan a döntéshozatal racionalitására (Bag et al., 2021), az ügyfelekkel kapcsolatos teljesítményfejlődésre (Boldosova, 2020). Más kutatók a szervezeti teljesítményre gyakorolt pozitív hatást mutatták ki empirikus adatok alapján (Bag et al., 2021; Keramati, Mehrabi, & Mojir, 2010).

5. ELMÉLETI ÉS GYAKORLATI KÖVETKEZTETÉSEK

A kutatók már évtizedekkel ezelőtt rámutattak arra, hogy az adatok összegyűjtése nem jár automatikusan együtt azok értő felhasználásával, a vevők és a piaci helyzet jobb megértésével, vagy épp prudens piaci döntések meghozatalával (Deshpandé, 2001). A jelenség egyik magyarázata az *információs túltelítődés* (angolul information overload) jelenséggel függ össze. A túl sok adat és információ, még ha egy döntés meghozatala, egy helyzet feltárása szempontjából releváns is, egy optimális szint után inkább terhet ró a befogadóra, mintsem, hogy segítséget jelentsen (O'Reilly, 1980).

A korai marketingkutatások az információk összegyűjtésének arra az aspektusára is rávilágítottak, hogy a szervezetek mintegy 'biztonsági játékosként' számos vevőkhöz kapcsolódó adatot és információt gyűjtenek rutinszerűen. Az adatok összegyűjtésével elérni kívánt célok azonban nem egyértelműek, sok esetben rejtve maradnak, vagy épp az információt összegyűjtő vállalatok, menedzserek számára sem artikuláltak (Deshpandé, 2001). A vevői adatok vállalati összegyűjtését gyakran egyfajta tehetetlenségi erő vezérli - a vállalatok azért gyűjtik az adatokat, mert ez a szokás, a rutin, mindig is begyűjtötték azokat.

Míg a korai kutatások főként a jelenség leírására korlátozódtak, az újabb, jelen tanulmányban felvillantott empirikus kutatások egy lépéssel továbbmenve arra is rávilágítanak, hogy a felesleges, konkrét cél nélkül összegyűjtött vevői adatok nemcsak a valódi megértés hiánya, az eltékozolt lehetőség miatt jelentenek veszteséget a szervezetek számára. Azt is igazolják, hogy a túl sok adat gyűjtése, feldolgozása aránytalanul nagy terhet ró a vállalatok marketing információrendszereire. Az adatok összegyűjtése és az adatállomány kezelése ugyanis erőforrásokat von el egyéb területekről, tevékenységektől és folyamatoktól. Az adatok cél nélküli, rutinszerű gyűjtése így öncélúvá, nagy, rendszeresen elvégzendő feladattá válik és nemcsak, hogy nem segíti, de egyenesen *gátolja* a vállalatokat a jobb teljesítmény elérésében (Gnizy, 2018).

A vállalatok számára ezért fontos, hogy időnként monitorozza, auditálja vevői tudásgyűjtési rutinjait, gondolja át, hogy ténylegesen szükség van-e minden kapcsolódó csatorna fenntartására. Amennyiben egy-egy csatorna további üzemeltetése mellett teszi le a voksot, érdemes behatóan tanulmányozni az adott csatorna menedzsmentjének befolyásoló tényezőit.

6. A KUTATÁS KORLÁTAI ÉS JÖVŐBELI KUTATÁSI IRÁNYOK

Jelen kutatás számos továbbfejlesztési lehetőséggel, valamint korláttal bír. A legfontosabb korlát, hogy a témakörben született nemzetközi szakcikkek bemutatását tűzte ki célul. A kutatás egy hosszabb tanulmány részét képezi, amelyben a témakör hazai szakirodalma is feldolgozásra kerül. A kutatás további korlátja, hogy a szakcikkek azonosítása során generikus keresőszavakat, például vevői tudás, vevői információ, vevői adat stb. használok, és nem alkalmazok olyan keresőszavakat, amelyek specifikusak. Például nem keresek rá a „vevői kapcsolat menedzsment”, vagy „piackutatás” stb keresőszavakra. Ezzel a módszerrel azok a cikkek kerülnek be a potenciálisan relevánsak közé, amelyeket a szerzők a témakör tárgyalása során a vevői tudás témaköréhez kapcsolnak. Azok a cikkek azonban, amelyek elképzelhető módon további releváns irodalmat jelentenek nem. A megközelítés oka, hogy a vevői tudás annyira fontos mozgatórugója a marketing tevékenységnek, hogy szinte lehetetlen lenne a fent felvillantott specifikus kulcsszavakhoz hasonló keresőszó nomenklatúrát képezni.

Jelen tanulmány a releváns cikkek tanulságának összegzésére törekszik, de minden szintetizáló, irodalom-áttekintő kutatás fontos hozadéka a témakör jövőbeli kutatási irányainak, kutatási fehér foltjainak, hézagjainak azonosítása, a szakirodalmon belüli ellentmondások feltárása ezért a teljes kutatás jövőbeli irányként ezt is célul tűzi ki.

HIVATKOZÁSOK

- Bag, S., Gupta, S., Kumar, A., & Sivarajah, U. (2021). An integrated artificial intelligence framework for knowledge creation and B2B marketing rational decision making for improving firm performance. *Industrial Marketing Management*, 92, 178-189. doi:/10.1016/j.indmarman.2020.12.001
- Balducci, B., & Marinova, D. (2018). Unstructured data in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(4), 557-590. doi:10.1007/s11747-018-0581-x
- Becker, J. U., Greve, G., & Albers, S. (2009). The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing*, 26(3), 207-215. doi:10.1016/j.ijresmar.2009.03.006
- Boldosova, V. (2020). Telling stories that sell: The role of storytelling and big data analytics in smart service sales. *Industrial Marketing Management*, 86, 122-134. doi:10.1016/j.indmarman.2019.12.004

- Campbell, A. J. (2003). Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. *Industrial Marketing Management*, 32(5), 375-383.
- Crespin-Mazet, F., Romestant, F., & Salle, R. (2019). The co-development of innovative projects in CoPS activities. *Industrial Marketing Management*, 79, 71-83.
- Cui, A. S., & Wu, F. (2016). Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 516-538. doi:10.1007/s11747-015-0433-x
- Deshpandé, R. (2001). From market research use to market knowledge management. In R. Deshpandé (Ed.), *Using market knowledge* (pp. 1-8). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Gnizy, I. (2018). Big data and its strategic path to value in international firms. *International Marketing Review*. doi:10.1108/IMR-09-2018-0249
- Hillebrand, B., Nijholt, J. J., & Nijssen, E. J. (2011). Exploring CRM effectiveness: an institutional theory perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 592-608.
- Hullova, D., Laczko, P., & Frishammar, J. (2019). Independent distributors in servitization: An assessment of key internal and ecosystem-related problems. *Journal of Business Research*, 104, 422-437. doi:10.1016/j.jbusres.2019.01.012
- Johnson, J. S., Matthes, J. M., & Friend, S. B. (2019). Interfacing and customer-facing: Sales and marketing selling centers. *Industrial Marketing Management*, 77, 41-56. doi:10.1016/j.indmarman.2017.08.011
- Kasabov, E., & da Cunha, A. C. (2014). Re-conceptualising call-centres as sites of control: the insider perspective. *European Journal of Marketing*.
- Kaski, T., Niemi, J., & Pullins, E. (2018). Rapport building in authentic B2B sales interaction. *Industrial Marketing Management*, 69, 235-252.
- Keramati, A., Mehrabi, H., & Mojir, N. (2010). A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1170-1185.
- Kim, M., Sudhir, K., Uetake, K., & Canales, R. (2019). When salespeople manage customer relationships: Multidimensional incentives and private information. *Journal of Marketing Research*, 56(5), 749-766.
- Luu, T. T. (2020). Can sales leaders with humility create adaptive retail salespersons? *Psychology & Marketing*, 37(9), 1292-1315.

- Moradi, M., & Dass, M. (2022). Applications of artificial intelligence in B2B marketing: Challenges and future directions. *Industrial Marketing Management*, 107, 300-314. doi:10.1016/j.indmarman.2022.10.016
- O'Reilly, C. A. (1980). Individuals and information overload in organizations: Is more necessarily better? *Academy of Management Journal*, 23(4), 684-696.
- Rollins, M., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2012). Customer information utilization in business-to-business markets: Muddling through process? *Journal of Business Research*, 65(6), 758-764. doi:10.1016/j.jbusres.2010.12.013
- Salojärvi, H., & Saarenketo, S. (2013). The effect of teams on customer knowledge processing, esprit de corps and account performance in international key account management. *European Journal of Marketing*.
- Tanev, S., & Bailetti, T. (2008). Competitive intelligence information and innovation in small Canadian firms. *European Journal of Marketing*.
- Van der Heijden, G. A., Schepers, J. J., Nijssen, E. J., & Ordanini, A. (2013). Don't just fix it, make it better! Using frontline service employees to improve recovery performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(5), 515-530.
- Varadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. *Industrial Marketing Management*, 89, 89-97. doi:10.1016/j.indmarman.2020.03.003
- Venkatesan, R. (2017). Executing on a customer engagement strategy. In (Vol. 45, pp. 289-293): Springer.
- Zahay, D., Hajli, N., & Sihi, D. (2018). Managerial perspectives on crowdsourcing in the new product development process. *Industrial Marketing Management*, 71, 41-53.
- Zhang, H., & Xiao, Y. (2020). Customer involvement in big data analytics and its impact on B2B innovation. *Industrial Marketing Management*, 86, 99-108. doi:10.1016/j.indmarman.2019.02.020

A SZERVEZETI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS ÚJ KIHÍVÁSAI

NEW CHALLENGES FOR ORGANISATIONAL RESPONSIBILITY

HETESI ERZSÉBET

egyetemi tanár

SZTE–GTK, Üzleti Tudományok Intézete

hetesi@eco.u-szeged.hu

Absztrakt

A tanulmány a szervezetek társadalmi és környezeti felelősségvállalását járja körül, amikor megpróbál kapcsolatot keresni a CSR, az ESG és a CDR (Corporate Digital Responsibility) között. A digitális technológiák új kihívásokat jelentenek, és az új környezetben a felelősségvállalás is új megközelítést igényel. A vállalati digitális felelősségvállalás olyan gyakorlatok és magatartásformák összessége, amelyek az adatok és a digitális technológiák társadalmi, gazdasági és környezetvédelmi szempontból felelős használatában segíti a szervezetet. A fentiek alapján látható, hogy a szervezetekkel szemben támasztott követelmények egyre nőnek, miközben ezek megvalósítását is folyamatosan kritikák érik. A kérdés az, hogy vajon sikerül-e egyszerre minden elvárásnak megfelelni, van-e átfedés a hangzatos elnevezések között, és valóban pozitívak-e a felelősségvállalás érdekében tett szervezeti erőfeszítések? Milyen a kapcsolat a három elvárásrendszer között? A tanulmány ezeket a dilemmákat járja körül a szakirodalom áttekintésével.

Kulcsszavak: társadalmi felelősségvállalás, ESG szemlélet, vállalati digitális felelősségvállalás (CDR)

Abstract

The study explores the social and environmental responsibility of organisations by trying to find the link between CSR, ESG and CDR (Corporate Digital Responsibility). Digital technologies pose new challenges and in this new environment, responsibility requires a new approach. Corporate digital responsibility is a set of practices and behaviours that help organisations to use data and digital technologies in a socially, economically and environmentally responsible way. As can be seen from the above, the demands placed on organisations are increasing, while their implementation is under constant criticism. The

question is whether all the requirements are being met at once, whether there is overlap between the sound bites, and whether organisational efforts to be responsible are really positive. What is the relationship between the three sets of expectations? The paper explores these dilemmas by reviewing the literature.

Keywords: social responsibility, ESG approach, corporate digital responsibility (CDR)

1. BEVEZETÉS

A globális kihívások (klímaváltozás, válságok, járványok, környezetszennyezés, háborúk, szegénység, nemek közötti egyenlőtlenség, kizsákmányolás) évtizedek óta foglalkoztatják nem csupán a kutatókat, de a politikusokat, gazdasági szervezeteket és az állampolgárokat is. Az utóbbi évtizedben ezek a folyamatok nem csupán felerősödtek, hanem össze is kapcsolódtak, és egymást erősítve napról-napra rémisztőbbé válnak. Mi lesz a bolygó sorsa, valóban veszélyben vagyunk-e, mit és hogyan kell tennünk annak érdekében, hogy megállítsuk, vagy legalább lassítsuk ezeket a drámai folyamatokat? Bár vannak erőfeszítések az érintettek részéről, a kérdés a mai napig tisztázatlan annak megítélésében, hogy ki - a politika, a gazdaság, a szervezetek, az állampolgár - és milyen mértékben felelős? Minden szereplő azt hangsúlyozza, hogy a maga területén mindent megtesz a kihívásokra adható pozitív válaszok érdekében, de sajnos ennek eredményeit a gyakorlatban nem igazán érzékeljük.

Hogy mit kellene tenniük a szereplőknek, azt a legtágabban talán a fenntarthatósági követelményben fogalmazzák meg. A fenntartható fejlődést olyan fejlődésként azonosították, amely kielégíti a jelen szükségleteit anélkül, hogy csökkentené a jövő generációk képességét arra vonatkozóan, hogy kielégítsék az igényeiket (Brundtland et al. 1987), azaz a fenntartható fejlődés nem más, mint fejlődés a környezet teherbírását nem meghaladó növekedés nélkül. Herman Daly szerint a fejlődés minőségbeli javulást jelent, míg a növekedés mennyiségbeli bővülést (Daly 1990).

A fenntartható fejlődés három – társadalmi, gazdasági, környezeti – alappilléren nyugszik, amelyeket együttesen, kölcsönhatásaik figyelembevételével kell mérlegelni a különböző fejlesztési stratégiák, programok kidolgozása során, valamint a konkrét intézkedésekben és cselekvésekben. Napjainkban számtalan törekvés létezik, amely a fenntarthatóság irányába próbálja mozdítani a földi életet. Az Egyesült Nemzetek Szervezete (ENSZ) 2015 – 2030 közötti időtartamra 17 Fenntartható Fejlődési Célt (SDG) határozott meg a szegénység és az egyenlőtlenség felszámolásán át egészen a környezetvédelemig. E szerteágazó, átfogó célok megvalósulásához minden szereplőre (nemzetközi szervezetek, kormányok, gazdálkodó

szervezetek, fogyasztók, állampolgárok) szükség van, és ezek a szintek, szereplői felelőségek megjelennek a tudományos megközelítésben is. Nem véletlen, hogy újabban egyre nagyobb teret kap a nemzetek, államok, sőt a polgárok szerepe is a tudományos megközelítésekben. A globális problémáknak számtalan oka van, de az is látható, hogy a kijelölt célok elérése érdekében a szervezetek felelőségének dominanciája kiemelkedő a szakirodalomban is. Jelen tanulmányban megpróbáljuk áttekinteni a szervezetek részéről megjelenő törekvéseket, az újabb és újabb javasolt elméleteket arra vonatkozóan, hogy miként biztosítható a fenntarthatóság, mit jelent a számos területet érintő szervezeti felelősségvállalás.

2. MIÉRT KELL FELELŐSSÉGET VÁLLALNIUK A SZERVEZETEKNEK?

2.1. Fenntarthatósági, társadalmi felelősségvállalási szempontok megítélése az üzleti életben

Egyrészt látható, hogy miközben a felelőség a fenntarthatóságért „mindenkié”, annak áthárítása más szereplőkre komfortosabb állapot. A fenntarthatósági szervezeti elvárások kapcsán annyi variációval (CSR, SDGs, CSP, ESG, CDG, SOPD stb) találkozunk, hogy azok definiálása, és a különbségek/azonosságok feltárása nem célja ennek a tanulmánynak. Néhány olyan szabályozási tényezőt emelünk ki, amelyek egymással szoros kapcsolatban állnak, hiszen közös céljuk a témánkat érintő szervezeti környezeti és társadalmi elvárások megragadása.

2.1.1.CSR – vállalatok társadalmi felelősségvállalása

A fenntarthatóság kapcsán a legismertebb és legkorábbi (Bowen 1953) kategória a CSR, amelynek definiálására számos megközelítést találunk, így aztán nem könnyű megmondani, hogy tulajdonképpen mit is jelent a vállalatok társadalmi felelősségvállalása, a CSR. Dahlsrud (2008) tanulmánya a definiálási kísérletekben kívánt találni valami logikát, amikor a különböző definíciók faktorelemzése során 5 dimenzió alapján vizsgálta a meghatározásokat (környezeti, társadalmi, gazdasági, stakeholder és önkéntességi dimenzió). A szerző megpróbálta összegezni, hogy a sok-sok eltérő definícióban mi lehet a közös, melynek eredményeit Benn és Bolton foglalták össze a következőképpen: a szerzők szerint Dahlsrud elemzése alapján a CSR meghatározások „tartalmazzak ...olyan etikai és szabályozási kereteket, amelyek a vállalati fenntarthatósághoz köthetők, és lefedik a társadalom által a szervezettől igényelt és elvárt magatartást” (Benn&Bolton 2015, 21.). Azaz a koncepció értelmében az üzleti szervezeteknek a hagyományosan nekik tulajdonított gazdasági szempontokon túlmenően más (alapvetően környezetvédelmi és társadalmi) szempontokat is figyelembe kell venniük tevékenységük

során, amennyiben a társadalom felelős tagjaiként szeretnének működni. Géring (2018) csokorba szedte e kritikákat, és felhívta a figyelmet arra, hogy a vállalat mindig társadalmilag beágyazott, számos stakeholderrel bír, és mérlegelnie kell a változó környezetben a vállalt felelősséget. A CSR jelentéseket a szervezetek közreadják, ám ezek megvalósulását számos kritika éri. Egyes kritikusok a CSR-t kirakatnak tartják, egyfajta megelőző kísérletnek, amellyel a multinacionális cégek a kormányzatok szigorúbb felügyeletét szeretnék elkerülni (Henderson 2001), mások a befektetőket félrevezető „greenwashing” jelenségre hívják fel a figyelmet (Ruiz-Blanco et al. 2021). Utóbbi szakirodalma rendkívül gazdag, így ezek mélyebb elemzését nem végezzük el, csupán a végkövetkeztetéseket összegezve állapítjuk meg, hogy a zöldremosással a szervezet félrevezeti a közvéleményt, azt hirdeti, hogy egy vállalat vagy más szervezet többet tesz a környezet védelméért, mint amilyen valójában, hamis megoldásokat hirdet, amelyek elvonják a figyelmet és késleltetik a konkrét és hiteles cselekvést.

2.1.2. ESG –társadalmilag felelős pénzügyek

Talán éppen a kritikákra adott válaszként jelent meg az ESG (környezeti, társadalmi és vállalatirányítási megfontolások összessége), amit társadalmilag felelős pénzügyek vagy zöld pénzügyek néven is említenek. Kérdés, hogy miért is kellett az ESG megközelítés? Az ESG a legtöbb meghatározás szerint a fenntarthatóságért végzett munkát teszi láthatóvá és mérhetővé a szervezetek esetében (Katona&Tessényi 2024). Az ESG tehát egy olyan értékelési módszer, amely hasonlóan a CSR-hez közel azonos célokat követ, de a vállalatokat környezetvédelmi, társadalmi és irányítási erőfeszítéseik alapján pontozza (Putzer – Posza, 2023), és úgy tűnt, hogy a CSR ellenőrzése az ESG-vel megfoghatóbbá tette a CSR-t érő kritikákat is.

Ruiz-Blanco és munkatársai (2021) a "zöldremosás" változót úgy határozták meg, mint a különbséget a vállalat által a fenntarthatóság iránti elkötelezettség tekintetében elmondottak és a külső felek értékelése szerint a vállalat tényleges tevékenysége között (Bloomberg ESG-pontszámok). Eredményeik azt mutatták, hogy bár vannak különbségek ágazatok között a zöldremosási gyakorlatokban, különösen a kiemelkedő multinacionális cégek (pl. divatipari cégcsoportok) nagy előszeretettel alkalmazzák azokat (Ruiz-Blanco et al. 2021). Ez burkoltan azt is üzeni, hogy az ESG-vel létrejött egy olyan kontroll, amely a szépen megfogalmazott CSR jelentéseket ellenőrzi. Csakhogy az ESG-jelentéseket a vállalatok saját hatáskörben – maximum bizonyos ajánlások figyelembevételével – készítik. A jelentések (jellemzően az éves fenntarthatósági jelentések) önkéntes közzétételek vagy a minősítő cégek felméréseire (kérdőíveire) adott informális válaszok alapján készülnek (Hajdu et.al. 2023). Kérdés, hogy mennyire megbízhatóak ezek az adatok? A BNP Paribas új felmérése szerint az ESG-adatok minősége továbbra is komoly fejtörést okoz a befektetőknek. A 420 befektető körében végzett

felmérés, amely az eszköztulajdonosokra és- kezelőkre, a fedezeti alapokra és a magántőke-társaságokra terjedt ki, azt találta, hogy 71 százalékuk az „ellentmondásos és hiányos” adatokat tekinti az ESG-befektetések legnagyobb akadályának. A kutatás eredményei alapján az adatproblémák megelőztek más kihívásokat: a zöldremosást (a válaszadók 61 százaléka említette) míg az ESG-befektetések összeegyeztetését a bizalmi kötelezettségekkel (53 százalék). A BNP Paribas szerint a befektetőknek eltérő elképzeléseik vannak az inkonzisztens ESG-adatok kezeléséről, egyesek szerint ez „elkerülhetetlen, de kezelhető” probléma, de hogy mi lenne a helyes kezelési mód, azt még nem tudhatjuk (Human, 2023).

Úgy tűnik azzal, hogy kontrollként megjelent a felelősségvállalás számszerűsítése és ellenőrzése, újabb, és a korábbiaknál is komolyabb problémák merülnek fel. Van tehát a CSR a maga problémáival, és van az ESG új kihívásokkal. Hogy viszonyulnak ezek a fenntarthatósági vállalások egymáshoz? A CSR és ESG átfedésekről egyes szerzők úgy gondolják, hogy a CSR és az ESG is ugyanazt a célt szolgálja: emeli a cégek imázsát, felhívja a figyelmet innovatív tevékenységeikre, és számszerűen elszámoltatja a szervezeteket (Sen et al., 2016, Porter & Kramer 2011).

Putzer és Posza (2023) szerint is alig van különbség az ESG és a CSR között, hiszen a CSR mérési megoldásaiban eddig is jelen volt az ESG három szempontja. A szerzők tanulmányukban bibliometrikus elemzést végeztek 924 tanulmány bevonásával, Publish or Perish (PoP) szoftvert és PRISMA módszertant alkalmazva. Eredményeik alapján az ESG-vel való kapcsolat azonosítása során a CSR, vagyis a vállalati társadalmi felelősségvállalás nem csak nem tűnt el, hanem önálló klaszterként jelent meg, és a hat azonosított klaszter közül a legerőteljesebb volt. Mindez arra utal, hogy a CSR nem fog eltűnni, hanem az ESG-n belül meg fogja találni új helyét és szerepét (Putzer & Posza 2023).

A fentiek ellenére a CSR és az ESG-szemlélet világos meghatározása, és a kettő közötti különbségek feltárása a mai napig nem sikerült a szakirodalomban. Sőt! Ma azt látjuk, hogy újabb- és újabb megközelítések születnek, amelyek tartalma általában közös halmazt is jelent, miközben a bizonytalanságok a megbízhatósággal kapcsolatban tovább nőnek.

2.1.3. A digitális transzformáció és a fenntarthatóság (CDR)

A digitális korszak rapid előrehaladtával számos iparágban tovább bővül a digitális technológiák használata, amelyekhez egyben új felelősségi körök is társulnak. A digitális felelősségvállalás (CDR) fogalma mindeddig kevés figyelmet kapott a tudományos szakirodalomban, de a már megjelent írások is aggodalomra adnak okot.

Lobschat és munkatársai (2021) szerint a vállalati digitális felelősségvállalás a munkaerő és a technológia kapcsolatát megváltoztató új irány, valamint az új technológiák etikus

használatának formálása. Tanulmányuk célja, hogy felvázolják a CSR fogalmának kapcsolatát a digitális átalakulás kérdésével. A szerzők szerint a digitális korszakban a CSR és a digitális átalakulás a vállalat versenyképességének egyik fő tényezőjévé válik, amely megváltoztatja az üzletvitelt, és ehhez mélyreható változtatások szükségesek a szervezetekben dolgozók tudatosságában. Úgy vélik, hogy a digitális technológiák és a kapcsolódó adatok egyre inkább elterjedjenek, melyek következtében aggályok merülnek fel, és ezért javasolják a vállalati digitális felelősségvállalás (CDR) új koncepcióját. A CDR-t úgy definiálják, mint közös értékek és normák összességét, amelyek irányítják a szervezet működését a digitális technológiával és adatokkal kapcsolatos négy fő folyamat tekintetében. Ezek a folyamatok a következők: 1) technológia létrehozása és adatrögzítés, (2) üzemeltetés és döntéshozatal, (3) ellenőrzés és hatásvizsgálat, valamint (4) technológia és adatok finomítása. Ennek alapján kibővítik a CDR-ről szóló vitákat, kiemelve, hogyan lehet vezetői módon megvalósítani a CDR-kompatibilis magatartást a szervezeti kultúra szemszögéből. Vezetői szempontból először rávilágítanak arra, hogy a szervezet CDR-re vonatkozó közös értékei és normái hogyan válhatnak át a felhasználók számára használható irányelvekké. Más vállalati szintű keretrendszerekhez (pl. CSR) hasonlóan a CDR közös értékeket és normákat biztosít a szervezetek számára, amelyek irányítják működésüket a technológia, az adatok létrehozása és használata tekintetében. Ugyanakkor felhívják a figyelmet arra, hogy figyelembe kell venni a beszállítókat és partnereket, valamint ezen érintettek digitális technológiáját és adataikat (Lobschat et al. 2021). A CDR javasolt konceptualizálása azt sugallja, hogy egy fókuszvállalatra kell összpontosítani, de figyelembe kell venni, meg kell ismerni a vállalati határokon túlmutató, egymástól függő szereplők összetett hálózatát, érdekeiket, kritikáikat, akár etikai fenntartásaikat (Lobschat et al. 2021).

Wynn & Jones (2023) a digitális felelősségvállalást nem csupán a CSR kapcsán említik, hanem az ESG-vel is igyekeznek összeegyeztetni azt. Megközelítésükben a CDR olyan gyakorlatok és viselkedési formák összessége, amelyek segítenek a szervezeteknek az adatokat és a digitális technológiákat társadalmilag, gazdaságilag és környezetileg felelősnek tekinteni. A *gazdasági digitális felelősségvállalás* a technológiával kapcsolatos döntéseink gazdasági hatásaival foglalkozik, ahol a CDR értelmében a szervezetek előnyben részesítik az átláthatóságot az adat- és technológiahasználattal kapcsolatban a szervezeti érdekelt felekkel: alkalmazottakkal, befektetőkkel, ügyfelekkel. A *környezetvédelmi digitális felelősség* foglalkozik a technológiai döntések ökológiai következményeivel, olyan problémákkal mint az e-hulladék, vagy az adatközpontokhoz szükséges természeti erőforrások is ebbe a kategóriába tartoznak. A *társadalmi digitális felelősségvállalás* (Social Digital Responsibility) azt nézi, hogy a szervezet hogyan használja a technológiát az emberekkel, közösségekkel és általában véve a

társadalommal való harmonikus kapcsolat kialakítására. Pl. ide tartoznak a munkaerő-felvételi eljárások, vagy bármely más emberközpontú gyakorlat, amely digitális csatornákon keresztül történik, vagy amelyekre a digitális csatornák hatással vannak és befolyásolják a szervezet teljesítményét (Wynn & Jones 2023).

3. ÚJABB KIHÍVÁSOK - ETIKAI KÉRDÉSEK

Úgy tűnik, hogy a CDG megközelítés nem más, mint a korábbi fenntarthatósági, felelősségvállalási erőfeszítések digitális közegbe történő transzformálása. Kérdés, hogy vajon az új feltételek között hatékonyabb lesz-e az elvárásoknak és ígéreteknek való megfelelés, segít-e ezen a digitális átalakulás, vagy megint új kihívásokkal kell szembenéznük a szervezeteknek?

3.1. Hogyan hat a digitalizáció a fenntarthatóságra?

Nézzük meg, milyen előnyei és hátrányai lehetnek fenntarthatóság szempontjából a digitális átalakulásnak!

3.1.1. Pozitívumok

A vállalati digitalizáció által teremtett érték nem csak a gazdasági értékben tükröződik, hanem társadalmi és környezeti értéke is van. Zhong és munkatársai (2023) a sanghaji tőzsdén jegyzett társaságok adatainak felhasználásával empirikusan tesztelték a vállalati digitális átalakulás környezeti, társadalmi és kormányzati teljesítményét. Következtetésük alapján a vállalati digitális átalakulás jelentősen javíthatja a vállalkozások ESG teljesítményét, továbbá a mechanizmustesztek azt mutatták, hogy három fő hajtóereje van a digitális átalakulásnak: a menedzsment rövidlátóságának visszafogása; az átláthatóság javítása a vállalkozások belső információiról, valamint a vállalkozások technológiai innovációjának javítása. Más digitális „rajongók” szerint a hatékony digitális stratégiák a legnagyobb üzleti hatást kiváltó lehetőségek azonosításáról szólnak, arról, hogy miként teheti lehetővé a digitális átalakulás egy fenntarthatóbb világba való átmenetet (Orbok & Zozul'aková 2019).

3.1.2. Kockázatok

Wynn és Jones (2023) tanulmányukban felhívják a figyelmet azokra a tényezőkre is, amelyek a digitális átalakulás kapcsán új aggodalmakra adnak okot. A digitális technológiákhoz való tisztességes és méltányos hozzáférés biztosítása, valamint a digitális társadalomhoz való hozzáférés lehetővé tétele terén fontos kérdés lehet a *digitális szakadék*, amelyet egyszerűen a digitális technológiákhoz való hozzáférés és azok használata terén mutatkozó egyenlőtlenségekként határoznak meg. Hasonlóan nagy kihívás a digitális technológiák, valamint a *személyes és társadalmi jóllét kérdése*. Miközben a cégek hangsúlyozzák a digitális

technológiák által kínált társadalmi előnyöket, széles körben megjelennek azok a vélemények, amelyek szerint a digitális technológiát támogató eszközök túlzott használata és az azoktól való növekvő függőség negatív hatással lehet a fizikai és mentális jólétre (Burr et al. 2020). Kényes kérdés tehát, hogy *kinek az érdekeit szolgálja legjobban a CDR?* A digitális technológia fejlődési pályája így kritikus kérdést vet fel az emberi felügyelet vagy elszámoltathatóság nélküli döntéshozatalhoz kapcsolódó *etikai dilemmák* kapcsán is. Ez vezethet olyan helyzetekhez, amikor a mesterséges intelligencia rendszerek etikátlan vagy tisztességtelen döntéseket hoznak anélkül, hogy bárki is képes lenne beavatkozni. Az egyéb felvetett etikai kérdések közé tartozik a kényszerű adatmegosztás, a de-humanizálás és a fenyegetés, az emberi méltóság, a társadalmi nélkülözés, a hatalomvesztés és a szociális tervezés. E kockázatok mérséklése és egy erős CDR-kultúra kialakítása érdekében a szervezeteknek etikai normákat kell kialakítaniuk, és biztosítaniuk kell az igazságos hatalmi dinamikát az üzleti partnerekkel (Kunz et al., 2023). Ahogy a fenntarthatóság, felelősségvállalás, úgy az etikai kérdések is tisztázatlanok az aktuális szakirodalomban. A törekvések nemesek, de a valóság egészen mást mutat.

4. ÖSSZEGZÉS

Rövid áttekintésünkből néhány – nem feltétlenül megalapozott – következtetés levonható. Az egyik észrevétel, hogy a fenntarthatósági, környezetvédelmi, etikai problémák megoldására tett erőfeszítések szintetizálása nehéz, mert egyrészt átfedésben vannak korábbi kategóriákkal (CSR, ESG) és definiálásuk még igencsak gyerekcipőben jár (SOPD, CDR). Másrészt miközben a publicisztikai írások, kutatóintézeti jelentések drámai adatokat közölnek a digitalizáció környezeti, társadalmi, etikai következményeiről, addig a mérvadó folyóiratokban csak nagyon kevés olyan tanulmányt találunk, amely ezekkel a kockázati kérdésekkel foglalkozna.

És végül talán a legfontosabb az lenne, ha nem specializálódnának a kutatók egy-egy szűk területre, hanem a problémákat egy szélesebb kontextusba helyezve keresnék a kollektív globális megoldást. Ez persze nem egyszerű, de égető szükség lenne a fenntarthatóságért felelős minden szereplő közötti folyamatos párbeszédre. Ehhez azonban nem szabad megfeledkezni a gazdaság beágyazottságáról, a szélesebb kontextusokról, hiszen a tapasztalatok azt mutatják, hogy a tanulmányban felvetett fenntarthatósági, környezetvédelmi, etikai kérdések egymással szoros kapcsolatban vannak, és azok elkülönült vizsgálata zsákutcába vezethet. Úgy gondolom,

hogy a szabályozási feltételek folyamatos szigorítása kevés, sokkal inkább minden egyes szereplő magatartásváltozására lenne szükség.

A fentiek alapján egyrészt javaslom a fenntarthatóságért felelős valamennyi szereplő - és itt nem kivétel az egyén sem - együttműködését, a tudományos kutatásokban pedig a túlzott specializációra törekvés helyett a tágabb értelemben vett interdiszciplináris megközelítést.

HIVATKOZÁSOK

Benn, S. & Bolton, D. (2015). CSR iránytű – alapfogalmak, kulcskoncepciók. *Atlantis Press, Budapest. 36*

Bowen, H. R. (1953). *Social responsibility of the businessman*. New York: Harper & Row. 276.

Bruntland, G. (szerk.) (1987). *Our common future: The World Commission on Environment and Development*. Oxford, Oxford University Press.

Burr, C., Taddeo, M. & Floridi, L. (2020). The Ethics of Digital Well Being: A Thematic Review *Science Engineering and Ethics* 26, 2313-2343.

Dahlsrud, A. (2008). "How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions", *Corporate Social - Responsibility and Environmental Management*. 15 (1) 1-13.

Daly, H. E. (1990). Sustainable Development: From Concept and Theory to Operational Principles. *Population and development review*, 16, 25-43. DOI: 10.2307/2808061

Géring, Zs. (2018). A vállalati társadalmi felelősségvállalás kritikai megközelítései: A vállalati állampolgárság, az explicit/implicit CSR és az 'újrapolitizált' vállalat koncepciói. *Replika* 57-76. DOI: 10.32564/106-107.4

Hajdu, T., Lukács, J., & Reizingerné Ducsay, A. (2023). A kör négyyszögesítése, avagy az ESG-jelentések számszerű minősítése. *Pénzügyi Szemle*, 103-122.

Henderson, D. (2001). *Misguided virtue : false notions of corporate social responsibility / David Henderson*. London : Institute of Economic Affairs

Human, T. (2023). Data quality biggest challenge to ESG investing, finds survey. *Investor perspectives (IR Magazine)*, <https://www.irmagazine.com/investor-perspectives/data-quality-biggest-challenge-esg-investing-finds-survey>

Katona, N. & Tessényi, J. (2024). Az ESG keretrendszer kihívásai magyarországi gyakorlati tapasztalatok alapján. *Gradus* 11(1):1-8. <https://doi.org/10.47833/2024.1.ECO.003>

Kunz, W.H., Wirtz, J., Hartley, N. & Tarbi, J. (2023). *The Importance of Corporate Digital Responsibility (CDR) in a Digital Service World*. In book: *The Impact of Digitization on Current Marketing Strategies*, Emerald Publishing

- Lobschat, L., Mueller, B., Eggers, F. , Brandimarte, L., Diefenbach, S., Kroschke, M. & Wirtz, J. (2021). Corporate digital responsibility. *Journal of Business Research*. 122, 875-888.
- Orbok, Z. & Zozul'aková, V. (2019). Corporate social and digital responsibility. *Management Systems in Production Engineering* 27, (2). 79-83.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism-and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*. 89 (1-2) 62-77.
- Putzer, P. & Posza. A. (2023). Isten veled CSR? Környezeti, társadalmi és vállalatirányítási (ESG) tényezők a turizmusban. *EMOK konferencia, Szeged*.
- Ruiz-Blanco, S. , Romero, S. & Fernandez-Feijoo, B. (2021). Green, blue or black, but washing – What company characteristics determine greenwashing? *Environment, Development and Sustainability*, 24, 4024–4045.
- Wynn, M. & Jones, P. (2023). Corporate responsibility in the digital era. *Information*, 14(6), 324. <https://doi.org/10.3390/info14060324> (<https://www.mdpi.com/2078-2489/14/6/324>)
- Zhong, Y. ,Zhao, H. & Yin, T. (2023). Resource Bundling: How Does Enterprise Digital Transformation Affect Enterprise ESG Development? *Sustainability*. 15, 1319. <https://doi.org/10.3390/su15021319>



**SESSION 10. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK
ÉS A FENNTARTHATÓSÁGI VEZETÉS
KUTATÁSA**

A CSALÁDI KISVÁLLALATOK DEFINIÁLÁSÁNAK ELMÉLETI PROBLÉMÁI

THEORETICAL PROBLEMS OF DEFINING SMALL FAMILY ENTERPRISES

VARGA ANNA RÓZA

tanársegéd

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Kvantitatív Menedzsment Intézet

varga.anna@ktk.pte.hu

Absztrakt

A tanulmány célja a családi kisvállalatok definiálásával kapcsolatos alapvető kérdések tisztázása és a meghatározás elősegítése. A hivatalos statisztikai adatot alapján azt mondhatjuk, hogy a családi vállalatok egyedülálló túlélőképességgel rendelkeznek és kiemelkedően fontosak a gazdasági rendszerekben. A tanulmány részletesen elemzi a családi vállalatok gazdasági hatásait, különös tekintettel a foglalkoztatásra és a GDP-hez való hozzájárulásukra. A definíció felállítása során fontos hazai kutatások, többek között a Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési központ eredményei, valamint a témában megjelent nemzetközi szakirodalom legmagasabban citált tanulmányai kerültek feldolgozásra. A felvázolt modell segítségével pedig sikerült felállítani egy széleskörben használható definíciót a családi kisvállalatokra vonatkozóan. A tanulmány rámutat a családi vállalati formák heterogenitására és a különböző nemzeti statisztikák hiányosságaira, és javasolja a családi dimenzió empirikus kutatásokban való hangsúlyozását.

Kulcsszavak: kisvállalkozások, családi kisvállalat, elméleti modellezés

Abstract

The aim of the study is to clarify the fundamental questions related to defining small family enterprises and to facilitate the establishment of a definition. Based on official statistical data, it can be said that family businesses possess a unique survivability and are exceptionally important within economic systems. The study analyzes in detail the economic impacts of family businesses, with special attention to employment and their contribution to GDP. In

establishing the definition, important domestic research, including results from the Budapest LAB Entrepreneurship Development Center, as well as the most highly cited studies in the international literature on the topic, were reviewed. With the help of the outlined model, it was possible to establish a widely usable definition for small family firms. The study highlights the heterogeneity of family business forms and the deficiencies of various national statistics, and suggests emphasizing the family dimension in empirical research.

Keywords: SMEs, small family firms, theoretical model

1. BEVEZETÉS

A családi vállalatok egyértelműen különböznek az egyébként hasonló szervezetektől, mivel a családtagok számos szinten kritikus szerepet játszanak az üzleti folyamatokban (Howorth et al. 2010). A család és vállalat ilyen szintű összefonódása pedig számos vállalati menedzsment kérdést vet fel. Salvato & Aldrich (2012) szerint a családi vállalatok kutatásának érdek faktorát a családi tényező adja, vagyis nem érdemes azt kihagyni a modellekből. Sőt célszerű lenne a koncepcionális modellek és az empirikus vizsgálatok alapelemévé tenni a családi dimenziót.

A családi vállalatok, csakúgy mint a kis- és középvállalatok (KKV) a gazdaság igen fontos részét képezik és szerepük meghatározó a foglalkoztatásban (Colli – Rose 2008). Egyes kutatások szerint az Európai Unióban a családi vállalatok 70%-90%-os aránnyal vannak jelen a gazdasági rendszerben az összes vállalathoz képest (Zellweger 2017; European Comission 2009; Tobak et al. 2018). A KKV-k 99,8%-os túlsúlyából pedig adódik, hogy a családi vállalatok nagy része a KKV szférában működik. A foglalkoztatottak majdnem fele családi vállalatoknál dolgozik (Mandl 2008; Bogdány et al. 2019). A világ GDP-jéhez való hozzájárulásuk pedig már évek óta igen magas, néhány évvel ezelőtt 65% körülire becsülték a hozzáadott értéküket (Csákné Filep 2012), amely azóta is hasonló színvonalon mozog.

Az arányok országonként igen eltérőek lehetnek, az európai országokra vonatkozó családi vállalatok összes vállalathoz viszonyított százalékos arányai 70-90% körülire tehető az online megtalálható legfrissebb elérhető adatok alapján. Hazánkban sem teljesen egyértelmű a családi vállalatok beazonosítására használt módszertan és a demográfia pontos lehatárolása. Az OPTEN céginformációs szolgáltató szerint 2021-ben a magyarországi vállalatok 70%-a esetében a családi kapcsolatok egyértelműen beazonosíthatók voltak, itt a családi kapcsolatok beazonosítása az adatbázisban szereplő kapcsolati háló adatai alapján történtek. Az OPTEN 2021-es közleménye szerint a legtöbb családi jellegű vállalat Budapesten volt található (10 052 db), míg a legkevesebb Nógrád megyében tevékenykedik (megközelítőleg 600 vállalat). Ez a

statisztika a KKV-k esetében nagyon hasonló képet mutat. A Corvinus Egyetemen működő Családi Vállalatok Központ egyik kutatásának központi kérdése a Magyarországon működő családi vállalatok felmérése volt. Az eredmények szerint a vállalatok megközelítőleg 83%-a működik családi vállalként Magyarországon (Drótos et al. 2018). A Központi Statisztikai Hivatal 2018-as jelentése szerint a hazánkban működő vállalatok nagyjából 99%-a tartozik a KKV-k közé a teljes vállalkozói körön belül. A családi vállalatok eloszlása méretkategóriánként eltérőek lehetnek, de arányuk megközelítőleg 50-70% körülire tehető. Ez az arány kisebb, mint az eddig bemutatott arányszámok, viszont a becslés reprezentatív mintavétel alapján történt (Kása et al. 2019). A legfrissebb statisztikai adatok szerint a családi vállalatok száma -15%-kal csökkent 2020-hoz képest a gazdasági események hatására, arányuk Tolna vármegyében a legmagasabb, majdnem 35% (OPTEN, 2023).

Az OPTEN szerint a családi kisvállalatok egy jó része az egyéni cégek felé tolódott 2022-ben azok kedvezőbb fenntartási feltételei miatt. Az arányszámokból számunkra fontos információ, hogy a Magyarországon működő KKV-k nagy része családi vállalat. Érdekes adat még, hogy a Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2019/2020-as évre vonatkozó családi vállalatokat vizsgáló jelentése szerint - Family Entrepreneurship Report - a felmérésben részt vevő 48 gazdaságból a vállalat tulajdonosok 75%-a nyilatkozta azt, hogy a családja részt vett a vállalkozása elindításában. Ezek a családtagok nem csak pénzügyi támogatást adtak az induláshoz, hanem társ-vezetőként és/vagy társtulajdonosként vettek részt az alapításban. A jelenleg is működő vállalkozások tulajdonosainak 81%-a családtagokkal együtt vezeti a vállalkozását, 61%-uk esetében pedig az alkalmazottak körében is megjelennek a családtagok fő állású foglalkoztatottként (Kelley et al. 2020).

Láthatjuk, hogy évek óta a családi vállalatok bizonyulnak a leggyakoribb üzleti formának a világon (Howorth & Robinson 2020). Számos megközelítésből vizsgálták már a kutatók a családi és nem családi vállalatok közötti különbségeket. Néhány kutató pedig úgy véli, hogy a családi vállalatok egymáshoz mért különbségeit is érdemes lehet vizsgálni (Wieszt & Drótos 2018, Moores et al. 2019). Hazánkban nem is olyan régen megkísérelték definiálni a családi vállalatokat, melynek során arra jutottak, hogy „a családi vállalkozásokra irányuló kutatásokban minden esetben kulcskérdés, milyen családívállalkozás-definíciót használnak (Kása et al. 2019, 150 p.)”.

2. A DEFINIÁLÁS ALAPJAI

A következőkben felvázolom, hogy mi alapján tudunk különbséget tenni a családi és nem családi vállalatok között, ha már ez bizonyítottan fontos lépése a családi vállalati kutatásoknak. Mandl (2008) szerint objektív mutatókon alapszanak azok a kutatások, melyek a családi vállalatokat kívánják megkülönböztetni a nem családi vállalatoktól. A családi vállalatokra sokáig nem létezett általánosan elfogadott definíció (Howorth et al. 2010; Csákné Filep 2012; Diaz-Moriana et al. 2019), viszont számos tanulmány foglalkozott már a családi vállalatok definiálásával (pl. European Commission 2009; Brenes et al. 2009; Málóvics & Vajda 2012; Csákné Filep 2012; Reisinger 2013, Kása et al. 2019, Steiger et al. 2015, Sharma 2004; Christman et al. 2005), így nagyon sok meghatározást ismerünk.

Mandl (2008) kutatása során 90 különböző értelmezést talált a családi vállalatok definiálására, melyek többségének két igen fontos eleme van: a tulajdonlás és a menedzsment vagy stratégiai kontroll (Hernández-Linares et al. 2018). Mandl (2008) kutatásai alapján azt gondolta, hogy a tulajdonlás vonatkozásai szerint a részvények vagy a tőke több mint 50%-át kell birtokolnia a családnak, ebben az esetben képes megfelelő mértékű befolyást gyakorolni a család a vállalkozás működésére.

Az Európai Unió szakértő csoportjának (2009) zárójelentése szerint akár országon belül is különböző meghatározásai lehetnek a családi vállalatoknak, mégis fontosnak tartják egy egységes definíció felállítását, a könnyebb értelmezés érdekében. A zárójelentésben ismertetett adatok szerint bármilyen méretkategóriába tartozó vállalat családi vállalatnak tekinthető, ha:

- 1.) a döntési jogok túlnyomó részben azon természetes személy(ek) kezébe összpontosul, akik a vállalat alapítói, vagy azon természetes személyek birtokában van, akik rendelkeznek a vállalat alaptőkéjével, vagy az előbbieken felsorolt természetes személyek hitvesei, szülei, gyermekei vagy gyermekeik egyenes ági leszármazottjai birtokolják;
- 2.) a többségi döntési jogköreiket indirekt vagy direkt módon alkalmazzák;
- 3.) legalább egy képviselője, tagja a családnak vagy a rokonságnak részt vesz a cég irányításában;
- 4.) akkor sorolhatunk ebbe a kategóriába egy tőzsdén jegyzett céget, ha az alapító vagy a többségi tulajdonos vagy az ő családjuk vagy örököseik a döntési jogok 25%-át birtokolják részvényeik alapján (Málóvics & Vajda, 2012).

A szakirodalomban fellelhető - beleértve az előbbieken bemutatott - meghatározásokat Csákné Filep (2012) cikkében rendkívül jól összegzi. A cikk szerint általában a családi vállalatok definiálásakor négy dimenzió szerint vizsgálódnak a szakértők. Ezek a dimenziók: a

tulajdonlás, a döntési jogok mértéke, több generáció együttműködése, valamint a vállalat családon belüli utódlásának a szándéka. Ezen ismérvek alapján érdemes felállítani a saját definíciókat is. Az első három tényező egzakt módon mérhető és meghatározható, viszont az utolsó ismérv egy szándékra vonatkozik, amely nem mérhető világos keretek között. Így magától értetődő lenne, hogy a szakmai publikációkban megtalálható definíciók nagy része az első három tényezőt veszi alapul. Azonban ahogy azt az 1. táblázatban szereplő meghatározások esetében is láthatjuk, a családon belüli utódlásnak a szándéka mégis megjelenik a definiálás során.

A bemutatott ajánlásokon és fogalmi keretek felállításán kívül, szeretném áttekinteni, hogy milyen meghatározások vannak jelen a main-stream szakirodalomban. Érdemes itt megjegyezni, hogy ezeknek a vállalatoknak a definiálása jelenleg is foglalkoztatja a kutatókat, a témában rejlő potenciál és annak sokszínűsége miatt (Diaz-Moriana et al. 2019; Rovelli et al. 2022). Hazánkban a definiálásra Kása és szerzőtársai (2019) vállalkoztak. A legelső definíciót Donnelley (1964) fogalmazta meg. Donnelley (1964) a definiálást a generációk együttműködése (legalább kettő) és a család vállalatra gyakorolt befolyásának oldaláról közelítette meg. A web of science keresőfelületén található családi vállalatok definiálásával foglalkozó tanulmányok közül a legtöbb citációval rendelkező művekben az alábbi meghatározásokat olvashatjuk (1. táblázat):

1. Táblázat: A családi vállalatok definíciói

Szerzők	Hivatkozások	Definíció
Chua et al. 1999	WoS: 3136 Scholar: 4292	"azzal a szándékkal irányítják és/vagy vezetik, hogy az ugyanazon család tagjai vagy kisszámú család tagjai által ellenőrzött domináns koalíció által birtokolt vállalat jövőképét generációkon átívelő, potenciálisan fenntartható módon alakítsák és kövessék."
Sharma 2004	2117	"a cégek csak akkor minősülnek családi vállalatnak, ha a család megtartja a vállalat feletti szavazati kontroll és többszörös családtagok több generációja vesz részt a vállalatban a vállalat napi működésében."
Neubauer & Lank 2016	1069	"Egy vállalat akkor tekinthető családi vállalatnak, ha szorosan kötődik egy család legalább két generációjához, és ha ez a kapcsolat kölcsönösen befolyásolta a vállalati politikát, valamint a család érdekeit és céljait."

Forrás: Chua – Chrisman – Sharma, 1999; Sharma, 2004; Neubauer – Lank, 2016

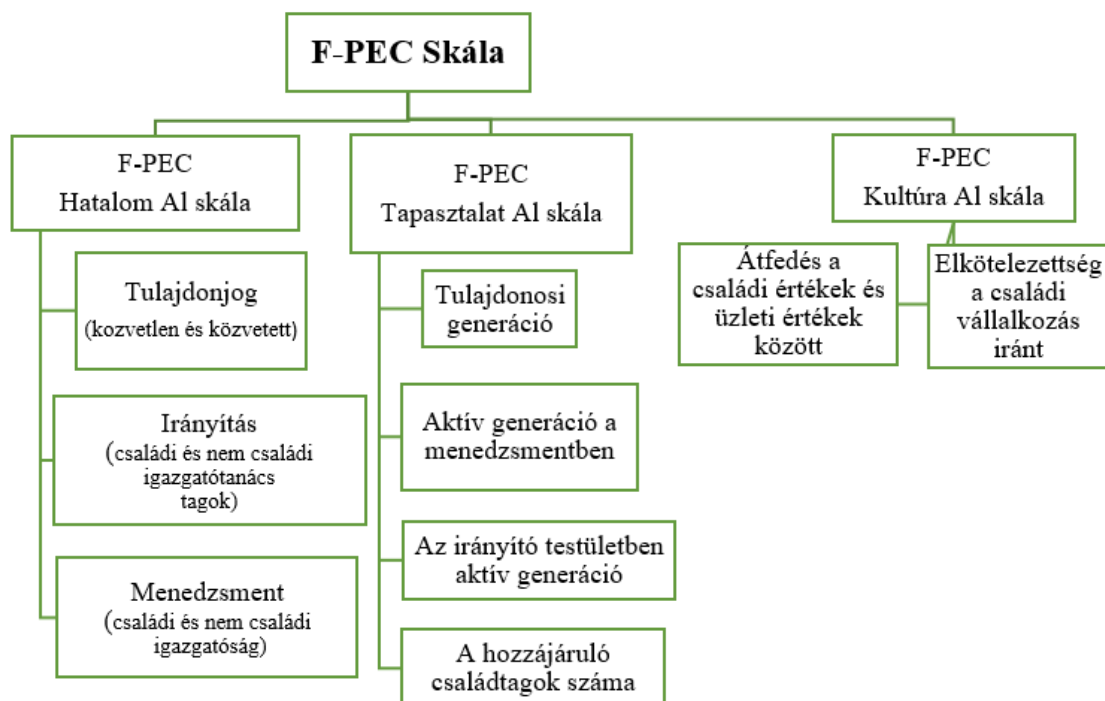
Ezek alapján láthatjuk, hogy a sok különböző tanulmány hasonló alapokra építkezik, mégsem sikerült eddig egy általánosan elfogadott definíciót validálni a szakirodalomban (Diaz & Moriana 2019). Ezek az alapok minden esetben nagyon hasonlóak a Mandl (2008) által megfogalmazott kiinduló ponthoz, amely lényegében itt is a tulajdonlás és menedzsmentet értékelését emeli ki. Vagyis leegyszerűsítve a tulajdonosok és menedzserek között domináns részben az alapító család tagjainak részt kell venniük.

Rovelli et al. által (2022) nem is olyan rég publikált tanulmányban az elmúlt 30 év családi vállalati szakirodalmát elemezték a szisztematikus irodomelemzés módszerével. Arra jutottak a definiálás kérdésében, hogy kezdetnek maga a család definíciója szorul komoly átgondolásra. A kortárs jelenségek - pl. patchwork vagy mozaikcsaládok megjelenése - közvetlenül befolyásolják a család fogalmát, amely az idők során sokat változott, ma már kissé másnak bizonyul, mint a múltban. Ugyanakkor a család egyensúlyának megváltozásához hozzájáruló eseményeket - pl. születések, halálesetek, házasságok, válások - is figyelembe kell venni, hogy megértsük a vállalkozásra gyakorolt mellékhatásaikat. Ugyanis a család és a vállalat összefonódása olyan eseményeket generál, amely mindkét irányba kihat.

3. AZ ELMÉLETI MODELL BEMUTATÁSA

Rovelli et al. (2022) kiemelnek a tanulmányban egy cikket, amely egy több dimenziós modellt épít fel, a definiálás elősegítésére. Ez a modell - az F-PEC - lehetővé teszi a családi befolyás folyamatos skálán történő értékelését, ahelyett, hogy kategorikus (pl. igen/nem) változóként korlátozná annak használatát. Az F-PEC három al-skálával dolgozik. Az al-skálák elnevezései: a hatalom, a tapasztalat és a kultúra (Astrachan et al. 2002). Az alábbi F-PEC skála (1. ábra) tanulmányozásával könnyen felállíthatjuk a saját definíciónkat egy adott kutatás lefolytatásához vagy csupán egy-egy vállalat bemutatása során. Az F-PEC elnevezés az F - mint „family influence”, vagyis a családi befolyás; P - mint „power”, hatalom; E - mint „experience”, tapasztalat és a C - mint „culture”, vagyis kultúra szavak kezdőbetűiből tevődik össze. Így tehát magyar fordításban Cs-HTK lenne a mozaikszó, amit Astrachan és szerzőtársai tanulmánya használ. Mivel egyéb idegen nyelveken íródott tanulmányok is F-PEC skálaként hivatkoznak rá, így a magyar fordítást csak az értelmezés elősegítése miatt tettem meg, a skála eredeti elnevezését használom a továbbiakban.

1. ábra: Az F-PEC Skála



Forrás: Astrachan et al. (2002).

Az 1. ábrán bemutatott skálán látható, hogy a hatalom al-skálához tartozó tulajdonlás – irányítás – menedzsment elemek nem zárják ki a nem családtagok megjelenését a vezetésben, viszont mindegyik esetében meg kell jelennie a családnak. A hatalomban való családi részvétel mellett képviselnie kell valakinek a tulajdonos családot a működés során és a mindennapi működést a családi kultúrának át kell hatnia. Ezek az elemek adnak stabil, biztos alapot a hosszú távú fennmaradáshoz a családi vagyon és értékek megőrzése mellett.

Így tehát azt gondolom, hogy ha családi KKV-k vagy családi kisvállalatokat szeretnénk vizsgálni, akkor az empirikus elemzésekhez használt adatállományunkban szereplő családi vállalatok beazonosításához az előbbieken felsorol meghatározásokat figyelembe véve és átgondolva saját definíciót célszerű alkalmazni. Az ajánlott definíció pedig azt mondja, hogy azon vállalatokat tekinthetjük családi vállalatnak, melyek esetében fennállnak az alábbi tényezők a vállalat jogi formájától függetlenül:

- A tulajdoni és/vagy a döntési jogok legalább 51% - a a család birtokában vannak.
- A többségi tulajdonlás mellett legalább egy családtag részt vesz aktívan a vállalat irányításában.
- Céljük a hosszú távú fennmaradás és a vállalat családon belüli utódlása.

Az első két pontban megfogalmazott kritériumoknak való megfelelést egyértelműen be lehet azonosítani a hivatalos cégbejegyzések segítségével. A tulajdoni jogok vizsgálatához a bejegyzett tulajdonosok neveinek és lakóhelyeinek összevetésével bizonyosodhatunk meg a rokoni szálakról. Ezen a ponton szülő-gyermek viszonyt, testvéri köteléket, és házastársi együttélésre vonatkozó adatokat célszerű vizsgálni. Szülő-gyermek esetében a vezetéknev, lakóhely és anyja neve adatok a mérvadók. Testvérek esetében az édesanyjuk neve illetve a lakóhely és házastársak esetében szintén a lakóhely, esetleg közös gyermekek, illetve a vezetéknevek kerülhetnek ellenőrzésre. Az azonosításhoz szükséges jellemzőket az OPTEN céginformációs rendszerben található kapcsolati háló, tulajdonosi szerkezet és cégjegyzék menüpontok segítségével egyértelműen vizsgálható. Az aktív családtagi részvételt pedig a bejelentett munkavállalók között fellelt családtagokkal, illetve a tulajdonosi bejegyzésen kívül azokat a kapcsolati hálóban szereplő, egyértelműen azonosítható családi kapcsolattal rendelkező személyekkel lehet bebizonyítani. A hosszú távú fennmaradást az alapítástól eltelt minimum öt évvel azonosíthatjuk. A vállalaton belüli utódlás szándéka egyértelműen nem meghatározható, így ezt a pontot mégsem tudjuk a kiválasztás során figyelembe venni, habár számos esetben a generációváltás bizonyítható.

4. KONKLÚZIÓ

A kis családi cégek jelentőségére a tágabb gazdasági és társadalmi környezetben vitathatatlan. Bár ezek a cégek kis méretűek lehetnek, hatásuk mélyreható, jelentősen hozzájárulva a foglalkoztatáshoz, az innovációhoz és a társadalmi kulturális örökségekhez. Ezen túlmenően az a képességük, hogy ötvözik a hagyományt a modernséggel, lehetővé teszi számukra, hogy kitartsanak a gazdasági ingadozásokkal és a piaci zavarokkal szemben, ezzel biztosítva a stabil hosszútávon is fenntartható működésüket. A további családi kisvállalatokra vonatkozó kutatások mélyebbre áthatják a családi vállalatok teljesítményének összehasonlító elemzését a különböző kultúrákban és gazdasági rendszerekben, valamint a családi cégek változó szerepét a fenntartható és társadalmilag felelős üzleti modellek irányításában.

HIVATKOZÁSOK

- Astrachan, J. H., Klein, S. B. & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem *Family business review*, 15(1), 45-58. p.
- Bogdány E., Szépfalvi A. & Balogh Á. (2019). Hogyan tovább családi vállalkozások? Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. *Vezetéstudomány*, 50 (2), pp. 72-85.
- Brenes, E. R., Madrigal, K. & Requena, B. (2009). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64(3), pp. 280-285.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), pp.555-575.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), pp. 19-39.
- Colli, A. & Rose, M. (2008). Family business. In G. Jones – J. Zeitlin (Eds.), *Oxford handbook of business history* Oxford: OUP pp.194-218
- Csákné Filep J. (2012). A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai, *Vezetéstudomány* XLIII. Évf. 2012. 9. Szám
- Diaz-Moriana, V et al. (2019). Defining Family Business: A Closer Look at Definitional Heterogeneity. In: Memili, E., Dibrell, C. (eds) *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Donnelley, R. G. (1964). The family business. *Harvard business review*, 42(4), pp. 93-105.

- Drótos Gy., és szerzőtársai (2018). Family Businesses in Hungary: The Results of the 2017/18 Survey Research (Research Report of the Corvinus Center of Family Business)
- European Commission (2009). Final report of the Expert Group, Overview of Family- Business- Relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies
- GEM (2020). Family Entrepreneurship report <https://www.gemconsortium.org/report/20192020-global-entrepreneurship-monitor-gem-family-entrepreneurship-report-2> 2023.06.10.
- Hernández-Linares, R., Sarkar, S., Cobo, M. J. (2018). Inspecting the Achilles heel: A quantitative analysis of 50 years of family business definitions. *Scientometrics*, 115(2)
- Howorth, C., Robinson, N. (2020): Family business. Routledge.
- Howorth, C., et al. (2010): Family firm diversity and development: An introduction. *International Small Business Journal*, 28(5), pp. 437-451.
- Howorth, C., Robinson, N. (2020): Family business. Routledge.
- Howorth, C., et al. (2010): Family firm diversity and development: An introduction. *International Small Business Journal*, 28(5), pp. 437-451.
- Málovics É., Vajda B. (2012): A családi vállalkozások főbb problémái: Bajmócy Zoltán – Lengyel Imre – Málovics György (szerk.) 2012: Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság. *JATEPress*, Szeged, 378-393. o.
- Mandl, I. (2008): Overview of family businesses relevant issues, Final report, KMU Forschung Austria, Vienna
- Moore, K., et al. (2019): All the same but different: Understanding family enterprise heterogeneity. *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms* pp. 557-587.
- Neubauer, F., Lank, A. G. (2016): *The family business: Its governance for sustainability*. Springer.
- OPTEN (2021): Közlemények <https://www.opten.hu/kozlemenyek/egyre-tobb-a-milliardos-csaladi-vallalkozas> (2022.05.23.)
- Reisinger A. (2013): Családi vállalkozás folytatásának tervei a felsőoktatási hallgatók körében, *Vezetéstudomány* XLIV. évf. 2013. 7-8. szám pp. 41 – 50
- Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., Kraus, S. (2022): Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 100422.
- Salvato, C., Aldrich, H. E. (2012): “That’s Interesting!” in Family Business Research. *Family Business Review*, 25(2), pp. 125-135.

- Sharma, P. (2004): An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36
- Steiger, T., Duller, C., Hiebl, M. R. (2015): No consensus in sight: an analysis of ten years of family business definitions in empirical research studies. *Journal of Enterprising Culture*, 23(01), pp. 25-62.
- Tobak, J., Nábrádi, A., Nagy, A. S. (2018): Sikeres nemzetközi és hazai családi vállalkozások. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(3), pp. 280-287.
- Wieszt A.–Drótos Gy. (2018): Családi vállalkozások Magyarországon. *Társadalmi Riport*, 15 (1), pp. 233–247.
- Zellweger, T. (2017): *Managing the family business: Theory and practice*: Edward Elgar Publishing.



**SESSION 11. INSIGHTS ACROSS SECTORS:
INTEGRITY, HEALTH CHALLENGES,
GENDER DYNAMICS, AND WORK
ENGAGEMENT**

BEYOND COMPLIANCE: THE ROLE OF INTEGRITY IN MANAGEMENT AND LEADERSHIP

ISTVÁN TÖRCSVÁRY

PhD student

Budapest University of Technology and Economics, Faculty of Economic and Social Sciences

Department of Management and Business Economics

istvan.torcsvary@edu.bme.hu

BENEDEK PETRA

assistant professor

Budapest University of Technology and Economics, Faculty of Economic and Social Sciences

Department of Management and Business Economics

benedek.petra@bme.hu

Abstract

This study explores how integrity, compliance, and organizational culture are connected, helping to understand the importance of integrity in management and leadership. Information from domestic and international literature was collected to analyze how integrity works in different situations and how it can be assessed. One finding is that by increasing compliance, organizations can have higher integrity, which helps them in operational performance and good reputation. This study suggests ways to measure and improve integrity in organizations. Managers have a significant role in ensuring everyone in the organization sticks to the organizational values. Organizations can improve even in complicated situations by prioritizing integrity and aligning it with good practices, ensuring their reputation and sustained performance.

Keywords: integrity, compliance, organizational culture, leadership

1. INTRODUCTION

Integrity has long influenced management attitudes and, consequently, organizational cultures. Our study addresses the integrity aspects of management and leadership and their impact on organizational culture. A common misconception is equating integrity with mere rule-following, whereas it encompasses more than compliance.

While no universally accepted method for measuring integrity exists, specific approaches exist for assessing and developing it within companies. We present methods for leaders to improve organizational integrity and discuss the role of the compliance function and the factors influencing it.. Practical observations reveal a correlation between compliance performance and organizational integrity, suggesting that higher compliance levels enhance corporate performance and reputation.

2. INTEGRITY

The word integrity entered the Hungarian public consciousness last year, mainly after establishing the Integrity Authority. The meaning of integrity is uncorrupted, untouched (Jenei & Pulay, 2016), thus practically irreproachable and uninfluenced by others, but in further interpretation – in addition to legal compliance, the question of value and ethics also plays a prominent role (Klotz, 2014). In another approach, integrity essentially means a state where the principles, values, methods, and measures represented by the activities and personnel of an organization are in harmony with each other and thereby support the organization's legitimate interests (Horváth & Németh, 2008). This harmony ensures the reliability and credibility of organizational operations.

Integrity can be individual, organizational, group, family, even a group of friends, ethnic group, and even a specific country has separate integrity. Palanski & Yammarino (2007) also proposed a multi-level definition of integrity, in which they mention the connection of individual integrity to a group. The quality of the relationships between groups is also an essential factor during cooperation since the integrity of a group based on fraud cannot be the same as that of a group that follows the rules. Of course, both groups have some level of integrity, but the difference lies in the extent of this, and we have to transfer this to the framework of organizational operations.

Solid integrity serves organizational objectives as a specific internal immune system, which protects against external and internal compliance challenges. Compliant operation and keeping integrity in mind are critical in the long run. In terms of individual integrity, however, it is not only the straightforward way of thinking about material advantages that are decisive, but values such as honor, sense of justice, honesty, unshakable character, impartiality, reliability, respect, and decency. (Báger, 2018)

3. THE RELATIONSHIP OF INTEGRITY AND COMPLIANCE

Compliance management is responsible for all the processes that ensure a company's lawful and efficient operation and support regulated work at all organizational levels. Compliance is one of the critical tools for leading to integrity, so an organization can only have strong integrity with a strong compliance function. It is essential to note that the definition of compliance guidelines is primarily a function of the management style and organizational characteristics. The head of the organization must effectively communicate the positive effects of establishing an effective internal control system because this enables the organization's support as a whole, making the culture more efficient and more aware of compliance (Töröcsváry, 2023).

Many companies enthusiastically publish their annual reports on sustainability, equal opportunities, and management commitment while withholding other essential information about their activities. Even if we fulfill our legal obligations and prepare everything according to the deadline, if our professed and declared values are not in line with our actual actions, thereby giving up part of our integrity. Integrity should be an attitude and instinctive organizational behavior, which management must be able to create in an organizational culture and manifest itself with different components and degrees in each organization.

Besides ensuring compliant and ethical operations and making organizational development proposals for the management on various topics, the compliance function provides continuous monitoring, which contributes to organizational vigilance. Without an appropriate compliance function, there is no organizational integrity because the challenges and the changing composition of employees make the organizational behavior related to compliance and ethical operation dynamic, necessitating continuous supervision. It takes work to conduct business by the rules and ethical standards and simultaneously achieve a fair profit. So, what is the point of pursuing integrity if this puts us at a disadvantage against competitors who interpret the rules in a particular way and are sometimes dishonest.

4. REPUTATION AND SCARS OF INTEGRITY

As a simple example to illustrate the importance of integrity, we could imagine a piece of paper on which events that violate integrity create individual creases that we can hardly remove, no matter how hard we try to smooth them out. These scars can be treated, so when the organization's integrity is threatened, the management must communicate responsibility to strengthen the reputation (Lucero et al., 2009).

Corruption cases occurring in the operation of a given organization, sanctions resulting from non-compliance with legal obligations, unethical business behavior, and other events affecting integrity leave a long-term mark, which can be traced back for decades in the digital age, so they remain as kind of scars.

Reputational risks practically arise when negative news comes to light due to damage to the organization's integrity, the further spread of which we do not influence, and this affects our perception by business partners and customers, directly affecting income (Bognár & Benedek, 2024).

Hall et al. (2004) note that with the introduction of the Sarbanes-Oxley Act (SOX), the need for managers' accountability has also increased, so the individual management of good reputation and reliability is increasingly prominent.

5. LEADERSHIP AND INTEGRITY

As for the aspects of leadership, Brown et al. (2005) concluded that ethical leadership predestines certain results in an organization, such as the perceived effectiveness of leaders, employee satisfaction with the workplace, job satisfaction, and a greater willingness to signal perceived problems to management. In addition to the traditional methods of management competence development, it is necessary to expand it in the direction of compliance and integrity issues.

Different organizations use different management styles, which significantly impact the prevailing organizational culture. The leadership responsible for integrity must inherently set an example and effectively manage the implementation of the integrity policy. If management does not comply with the expectations related to integrity, it conveys that integrity is not a priority for the organization (Báger, 2012). Farkas et al. (2011) mention that we live in the era of super leaders, in which charismatic leaders can motivate their subordinates through their personality.

We also need to examine the leadership role in an ethical context since the leader's leadership style is fundamentally influenced by the personal and moral values he or she professes. Personal values are influenced by personal goals and moral values by moral and instrumental reasons, maintaining interpersonal trust within the organization (Bauman, 2013).

Regarding the influence of ethical leadership on employees, Treviño & Brown (2005) highlight the importance of community learning and exchange, in which an excellent leader-subordinate relationship is decisive.

Examining the relationship between employee violations and the ethical climate created by management, Mayer et al. (2009) found that ethical climate plays a prominent role in employee violations. The authors mention that the presence or absence of ethical management practices fundamentally determines the ethical atmosphere of the workplace, indirectly affecting employees' unethical behavior.

In relation to the challenges of creating organizational integrity, it is essential to note that the incentive related to integrity cannot be applied to all followers, so management must use different methods. This can lead to increasing costs beyond a certain point (Palanski et al., 2011).

Transformational leadership often depends on how subordinates are chosen, particularly regarding their integrity. This concept is illustrated aptly through the analogy of sorting apples, where the manager acts as the producer and the apples represent employees (Klotz, 2020). As a producer carefully selects ripe apples for storage, sorting out rotten ones is essential to prevent contamination. Similarly, a new employee may introduce unethical practices or legal non-compliance, potentially infecting others over time. In such cases, the manager must intervene, either isolating problematic individuals or providing guidance and training to promote integrity. Ideally, managers should cultivate a workforce resilient to such influences, ensuring the preservation of organizational integrity from the outset.

Reinterpreting traditional approaches to ethical leadership, Treviño & Brown (2003) draw attention to a new phenomenon, which they introduced as the concept of "ethically neutral." This means that a given leader is more self-centered and pays less attention to ethical discipline. According to Simons (1999), a lack of ethical discipline can also affect setting an example, which draws attention to the fact that if a leader exhibits behavior that violates integrity, his ability to achieve changes in the integrity field in the organization is significantly reduced.

Just like classic leadership competencies, developing an attitude of integrity is also necessary to improve leadership skills. Regarding leadership by example, Klotz (2014) points out that leaders must recognize the beneficial effects of integrity in preserving their own and the organization's good reputation; at the same time, he highlights exhibitionism, lack of integrity, and a massive ego among the qualities of toxic leaders.

Leadership performance and compliance with the owner's expectations are present in all organizations. However, excessive pressure on the leader for dynamism and efficiency can result in the relegation of integrity aspects to the background (Gardner, 2003).

We emphasize that one of the main pillars of compliance with legislation and other standards is the organizational culture, which determines the responses to specific challenges and the attitudes linked to compliance and sensitivity to integrity. There are as many organizational cultures as there are companies, which are determined, among other things, by management values, employee composition (age group, employee education, skills), strategy and organizational structure, as well as various risks and problems and to which the organization gives a kind of response. Organizations can differ significantly, so we must consider organizational characteristics and the differences between the processes and behaviors of individual departments when we strive to build learning organizations. Groups within an organization may differ in their focus or learning capabilities, and we need to understand local learning cultures, which may vary significantly between individual units (Garvin et al., 2008).

Regarding managerial efficiency and influence, according to Fiedler's (1972) contingency theory, the efficient operation of organizations and the success of management depend on many different factors, which do not have a generally validated set of rules that can be applied in all situations, about which Dobák (2010) notes that organizational efficiency is dependent mainly on management principles and methods.

So, we have to look at integrity as a rare resource that has to be worked for or that we can even buy. It is not impossible since if we find employees and managers with unshakable integrity and compensate them accordingly, we have made a long-term profitable investment in integrity. Examining the issues of managerial integrity, Navaz et al. (2023) argue that the corporate scandals that have come to light have widely encouraged managers to not only appear ethical in their behavior but also to act in such a way as to regain the damaged trust. Integrity results from the consistency of moral actions and practical manifestations of leadership.

Engelbrecht et al. (2017) investigated the relationship between managerial integrity and commitment to work through the mediating role of ethical leadership and trust in the leader, in which the authors highlight the critical role of ethical leaders in creating an ethical and trust-based work environment that promotes employee commitment. Regarding the additional role of leadership, Leroy et al. (2012) investigated how authentic leadership affects the performance of followers from an integrity perspective; their results showed that a leadership style that is honest, open, and reflects integrity in behavior shows a relationship with employee performance.

Goleman (1998) highlights integrity and reliability as part of the five components of emotional intelligence at work. He emphasizes integrity as a virtue but also as an organizational strength and notes that self-controlled management behavior creates a fair environment.

6. MEASURING INTEGRITY

In Hungarian public administration, the integrity of employees is often tested with so-called reliability tests (simulated life situations, secret information collection) to reduce official corruption. (Farkas, 2019) Due to the nature of reliability tests, they cannot be applied to organizations in the civil sphere, so a survey of integrity potential based on a questionnaire can better measure the general attitude, which also determines the routine responses to integrity questions. Kaptein & Avelino (2005) draw attention to the possibility of using integrity questionnaire tests, which, according to the authors, can be used in the framework of the control process at the company or department levels. Adapted to the needs and characteristics of the organization, countless variations can be suitable for assessing and quantifying the integrity potential in a questionnaire, in which points can be assigned to the answers based on their ethical and integrity value. Here are two possible examples.

Question 1: In the middle of a complex workflow, it turns out that you overlooked an important detail. What would you do?

- a) I would report the error to my manager and immediately try to correct the error (3 points)
- b) I would not report the error but try to fix it (2 points)
- d) I would try to hide it to avoid the consequences since anyone can make a mistake (1 point)

Question 2: During a project, an opportunity arises to obtain insider information from one of your competitors. How would you handle this situation?

- a) I would discuss the situation with my managers and colleagues so that we can decide together (3 points)
- b) I would not use it, but only because I would be afraid of getting caught (2 points)
- c) I would not use it because it is unfair (4 points)
- d) I would use it if the company's advantage could be achieved; after all, others would do it too (1 point)

The advantage of the questionnaires is that the integrity potential of the individual can be assessed from seemingly innocent questions while assigning the appropriate score. An example of such a question from the publication of Transparency International Hungary (Burai & Ligeti, 2017):

Traveling without a valid ticket on public transport:

- a) can never be accepted
- b) can rarely be accepted
- c) sometimes acceptable
- d) is always acceptable

With the questionnaire, a person's integrity potential can be easily determined based on the points obtained, which can be used effectively as a basis for comparison and as an individual measurement tool.

7. CONCLUSIONS

Integrity, as a core organizational value, shapes culture and behavior. It goes beyond mere compliance with laws, emphasizing the alignment of values with actions. Strong integrity fosters resilience in companies and enhances success amid complexity. Employee attitudes toward integrity are crucial, impacting decision-making and relationships. Trust in individuals and organizations with integrity is paramount, affecting partnerships and reputation. Organizational culture influences compliance and rule-following, which is crucial for reputation and avoiding penalties. Educating graduates on integrity is vital for transparent operations and organizational success. Integrating integrity education into higher education curriculum enhances workforce value and market.

REFERENCES

- Báger G. (2018). *A holland integritási módszertan és alkalmazása*, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 31.
- Bauman, D. C. (2013). Leadership and the three faces of integrity, *The Leadership Quarterly*, 24, 3, 414-426, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.01.005>
- Benedek P. & Bognár F. (2024). Compliance Risk Assessment -Results of a Comprehensive Literature Review. *Acta Polytechnica Hungarica*. 21. 2024-243. 244-245.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 97, Issue 2, 2005, 117-134, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Burai P. & Ligeti M. (2017). Felsőoktatási tansegédlet a korrupcióra vonatkozó alapismeretek oktatásához, Transparency International Magyarország, 2017. 7-8.

- Dobák M. & Antal Zs.: *Vezetés és szervezés, szervezetek kialakítása és működtetése*, Aula, 2010, 41.
- Engelbrecht, A., Heine, G. & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*. 38. 368-379.
- Farkas F., Balogh G., & Rideg A. (2011) *Menedzsment alapvetések és funkciók*, PTE Közgazdaságtudományi Kar, Pécs
- Farkas K. (2019). Az integritás teszt, mint a korrupció elleni harc rendészeti eszköze, VII. IRI Társadalomtudományi Konferencia, 2019, 63, 166-171.
- Fiedler, F. E. (1972). The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 453–470. <https://doi.org/10.2307/2393826>
- Gardner, W.L. (2003). Perceptions of leader charisma, effectiveness, and integrity: Effects of Exemplification, Delivery, and Ethical Reputation, *Management Communication Quarterly*, 2003, 16 (4), 502-527. <https://doi.org/10.1177/0893318903251324>
- Garvin, D., Edmondson, A., & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, 2008, 86. 109-16, 134., 8.
- Goleman, D. What makes a leader? *Harvard Business Review*, 1998, 76 (6), 93-102.
- Hall, A. T., Blass F. R, Ferris, R. G., & Massengale, R. (2004) Leader reputation and accountability in organizations: Implications for dysfunctional leader behavior, *The Leadership Quarterly*, 15, 4, 515-536, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.05.005>.
- Horváth P. & Németh E.: *Integrált Kockázatkezelési rendszer alapjai*, Dialóg Campus Kiadó, 2008, 27.
- Jenei Z. & Pulay Gy. (2016). RÉS-elemzés: Módszer a szervezeti integritás kiépítésének és működése ellenőrzésének elősegítésére, 2016
- Kaptein, M. & Avelino, S. (2005), "A vállalati integritás mérése: felmérésen alapuló megközelítés", *Corporate Governance*, 5(1), 45-54. <https://doi.org/10.1108/14720700510583467>
- Klotz P. (2014). *Integritás az emberi-erőforrásban*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, (ÁROP 2.2.21)
- Klotz P. (2020). *Integritás alapismeretek*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2020
- Leroy, H., Palanski, E. M. & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*. 107. 255-264. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1>

- Lucero, M., Kwang, A.T.T., & Pang, A. (2009) Crisis leadership: When should the CEO step up? *Corporate Communications*, 14 (3), 234-248, <https://doi.org/10.1108/13563280910980032>
- Mayer, M. D., Kuenzi, M., & Greenbaum, L. R. (2010). Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*. 95. 7-16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0794-0>
- Nawaz, A., Faheem G. G., Channa, K. A., & Gilal, R. G., Going deep into a leader's integrity: A systematic review and the way forward, *European Management Journal*, Volume 41, Issue 6, 2023, 845-863, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.11.001>
- Palanski, M. E. & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and Leadership:: Clearing the Conceptual Confusion, *European Management Journal*, 25(3), 171-184, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.04.006>
- Palanski, M. E. & Yammarino, F. J. (2011). Impact of behavioral integrity on follower job performance: A three-study examination, *The Leadership Quarterly*, 22(4), 765-786, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.014>
- Simons, T.L., (1999). "Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 No. 2, 89-104. <https://doi.org/10.1108/09534819910263640>
- Töröcsváry I. (2023). A vezetés szerepe a belső kontrollrendszer kialakításában, *Acta Wekerleensis: Gazdaság És Társadalom*, 2023(1), 35-49.
- Treviño, L. (2005). The role of leaders in influencing unethical behavior in the workplace. In *Managing Organizational Deviance*. SAGE Publications, Inc., 69-96. <https://doi.org/10.4135/9781452231105>
- Treviño, L., Brown, M. & Hartman, L. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations - HUM RELAT*. 56. 5-37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>

BECAUSE OF ME, YOU OR US? – DYADIC ANALYSIS OF WORK ENGAGEMENT

HELÉNA KRÉN

assistant lecturer, PhD student

Budapest University of Technology and Economics, Faculty of Economic and Social Sciences

Department of Ergonomics and Psychology

kren.helena@gtk.bme.hu

MÁRTA JUHÁSZ

associate professor

Budapest University of Technology and Economics, Faculty of Economic and Social Sciences

Department of Ergonomics and Psychology

juhasz.marta@gtk.bme.hu

Abstract

A wide range of leadership research has already proven that leaders and their behaviour play a crucial role in employee engagement. Since previous studies examined this relation mainly on an individual or team level, we aimed to investigate this on the dyadic level. 65 leader-follower dyads were analysed after double-entry. Homogeneity tests and correlations showed that leaders' and followers' answers were homogeneous regarding work engagement but had mostly opposite tendencies regarding leadership dimensions. The dyadic partner determined work engagement the most with his/her vigour and absorption. Furthermore, mutual vigour, dedication and visionary leadership behaviour showed positive effects. These findings underline the importance of investigating leader-follower interactions and highlight the need for a common, articulated vision, individual support and indulging in one's work.

Keywords: dyadic analysis, leader-follower relation, engagement, leadership style

1. INTRODUCTION

As leadership approaches have changed, so have the role and interpretation of followers in leadership. In historical leadership theories, followers' contributions and personal characteristics were underestimated or left out of the equation when assessing leadership. However, they are crucial for leadership. Especially when organisations have to deal with

intense attrition. Leaders are essential to solving these urgent problems created by our turbulently changing world (Cascio & Montealegre, 2016). Several studies have shown that leaders influence followers' experiences, especially their job satisfaction, motivation and performance, or they can affect followers' commitment and retention even through their relationship with them (Anderson et al., 2017). Therefore, the social interaction, the dyadic relationship, and even the followers' perception about leaders are essential in studying leadership (Hunt & Fedyich, 2018; Turner & Baker, 2018; Hemshorn de Sanchez et al., 2022).

Since relatively little research has simultaneously analysed leaders' and followers' perceptions regarding leadership and work engagement, our research can contribute to understanding leader-follower dynamics. We aim to assess leadership and engagement through the lenses of the dyadic relation. First, we define work engagement and then introduce leadership styles, which are proven predictors. Second, we briefly summarise the importance of dyadic phenomena and how these should be assessed. With our statistical analyses, we hope to extend our knowledge of how leadership styles and work engagement relate and what kind of effect leaders and followers can have on each other regarding engagement.

Work engagement and related leadership styles

Kahn (1990) defined three psychological conditions to be met – meaningfulness, psychological safety and availability – in order to be engaged physically, cognitively, emotionally and mentally. Schaufeli and his colleagues (2002) described work engagement as a specific psychological state based on vigour, dedication and absorption. Later the scope was narrowed and work engagement was defined as an experienced psychological state incorporating physical-energetic, emotional and cognitive components (Schaufeli, 2013). Vigour refers to a person's motivation and activation level. Dedication relates to identification with one's work. Absorption is based on the depth of concentration, characterising one's indulgence in work (Schaufeli et al., 2002).

Wollard and Shuck (2011) identified several factors contributing to work engagement. Among these, they listed individual and organisational factors and stressed the importance of leaders and interpersonal relations. A long list of studies has already supported the idea that leadership behaviour, especially transformational (e. g.: Salanova et al., 2011; Breevaart et al., 2014; Rahmadani & Schaufeli, 2020) and engaging leadership (e. g.: Rahmadani et al., 2019; Robijn et al., 2020), enhances the level of work engagement. A transformational leader motivates employees by satisfying their needs and aligning organisational and individual goals when working in a value-oriented way (Yukl, 1999). Transformational leadership includes Vision, Inspirational communication, Intellectual stimulation, Supportive leadership and

Personal recognition (Rafferty & Griffin, 2004). Engaging leadership reframes the inspirational effect of a leader. It stresses the importance of interpersonal and emotional dimensions of leadership, which foster the feeling of belonging and, thus, the experience of engagement (Schaufeli, 2015). In addition, research has confirmed that leader-follower interactions should be considered when measuring followers' work engagement (Anitha, 2014; Monica, 2019; Firouznia et al., 2021). Although this indicates that this relation should be assessed on a dyadic level, such an analysis has not yet been conducted to the best of our knowledge.

Dyadic analysis

Since we interact with others, the data related to one person might be influenced by others or the social context. Therefore, as the leader-focused approach changed, new analysis methods were developed to help us understand the interactions (Kenny & Kashy, 2014). The analysis of dyadic phenomena is a relatively new and still evolving approach, but it is key to understanding the interpersonal nature of relations. This method is primarily used in psychological research, but the importance of interaction-based analysis of business relationships has also been recognised in economics (Gelei et al., 2014; Vajda & Rózsa, 2018).

Dyadic analysis helps to describe the relationship between interdependent people better by capturing the effects of the individual, partner or relationship. The close relationship between participants leads to mutual dependence, and thus, one person's responses may affect another person's responses. One of the most commonly used theoretical frameworks is the actor-partner interdependence model (APIM), which allows for a dyad-level analysis. Different data structures and analysis methods can be used in this case. Among these, in non-interchangeable cases where the dyad members have a specific relationship, it is recommended to work with a paired data structure resulting from double data entry (Vajda & Rózsa, 2018). Using a Hungarian sample, Gelei and her colleagues (2014) have already proven that the double-entry method with correlation and regression analysis effectively describes dyadic relations. In our study, we follow their recommendations and apply the mathematical equations.

The uniqueness of the methodology is shown by the fact that little literature is available on investigating the leader-follower relationship through dyadic analysis. Hopton (2016) examined leader-follower dyads in connection with helping behaviour, satisfaction with the relationship, perception of a leader, and the transformational leadership style. In association with work engagement, some research has also been conducted. Gatti and her colleagues (2019) tested how independence at work relates to work engagement and emotional exhaustion and found significant partner effects using APIM. Caniëls and Curseu (2023) tested even the mediating effect of engagement and exhaustion among leader-follower dyads. Although the

above-mentioned studies were based on work engagement defined by Schaufeli and his colleagues (2002), they did not investigate from the dyadic perspective how work engagement and leadership style perceptions depend on each other. Therefore, we aim to examine how leaders and followers influence each other's work engagement and how perceived leadership style affects followers' work engagement.

2. METHOD

Participants and procedure

Data gathering took place in 2023. We contacted university students from the Master of Business Administration (MBA) master's degree programme. They are currently working in leadership positions or planning to do so in the future. Still, they are all trained to become leaders through the university programme and share similar leadership knowledge. They were asked to involve colleagues they closely work with and who can give adequate feedback about their leadership behaviour based on different situational experiences. Leaders and followers both completed questionnaires related to work engagement. Besides demographic and organisation-specific data, we gathered information about individual work engagement. In the case of leadership styles, we used self-evaluation and partner evaluation. We also ensured anonymity and handled dyadic data with care. Our research was approved by the United Psychological Research Ethics Committee (permission number: 2023 – 075).

Altogether, 199 leader-follower dyads participated in the research. Since work engagement varied and we were interested in engaged followers, we used cluster analysis to identify those with high engagement levels. The neighbour-based cluster analysis revealed three categories based on the work engagement dimensions. The highly engaged group consisted of 65 leader-follower dyads who were involved in further analysis.

65 leaders ($N_{\text{men}}=38$; $N_{\text{women}}=27$) with an average age of 35.11 ($SD=8.10$) answered our questionnaires. They had an average of 11.83 years of work experience ($SD=7.24$). They involved 65 followers ($N_{\text{men}}=36$; $N_{\text{women}}=29$) with an average age of 38.89 ($SD=11.21$). Followers work on average for 15.92 years ($SD=10.91$). Leaders and followers work together on average for 3.09 years ($SD=2.92$). Leaders' average work engagement was 4.92 ($SD=0.74$), while followers' average work engagement was 5.41 ($SD=0.38$).

We used a double-entry method to ensure that all the necessary correlations could be calculated. Since our respondents were not interchangeable, we created a dummy variable to differentiate between leaders' and followers' answers. After preparing the dataset, we tested for

homogeneity and used partial correlations to calculate within-partner, cross-interclass, and mean-level correlations besides individual and dyadic effects.

Measurements

We used the short Hungarian version of the Utrecht Work Engagement Scale (Salamon et al., 2021) to measure work engagement. Participants had to answer the 9 items on a 7-point Likert scale ranging from never to always. This measurement describes the three dimensions of work engagement: Vigour, Dedication and Absorption (Schaufeli et al., 2006).

As the leadership research underlined, we assessed engaging and transformational leadership styles. We used the Engaging Leadership Scale (ELS) (Schaufeli, 2016, cited in Robijn et al., 2020, p. 388) and the Transformational Leadership Questionnaire (RTLQ) (Rafferty & Griffin, 2004). These two latter measurements were translated into Hungarian by the authors and revised by other researchers.

Engaging Leadership Scale describes engaging leadership behaviours and uses a 5-point Likert scale ranging from completely disagree to completely agree. This scale is based on 4 leadership behaviours: Inspiring, Strengthening, Connecting and Empowering (Robijn et al., 2020).

Transformational Leadership Questionnaire uses a 5-point Likert scale ranging from strongly disagree to strongly agree. This scale was created to describe the main transformational dimensions: Vision, Inspirational communication, Intellectual stimulation, Supportive leadership and Personal recognition (Rafferty & Griffin, 2004).

3. RESULTS

We used IBM SPSS 29 and MS Excel for data analysis. SPSS allowed us to calculate most of the correlations and the regressions. However, in the case of individual and dyadic effects, we used Excel to calculate effects with mathematical functions according to the suggestions of Gelei et al. (2018).

First, we tested how homogeneous leaders' and followers' answers were. We found that without controlling for the dummy variable only Vigour showed significant positive correlation among leaders' and followers' ($r=0.212$; $p=0.016$). Partial correlation revealed more correlating aspects. Leaders' and followers' Vigour ($r=0.374$; $p<0.001$), their Dedication ($r=0.274$; $p=0.002$) and overall work engagement ($r=0.266$, $p=0.002$) showed significant correlations besides leaders' and followers' perceived Vision ($r=0.227$; $p=0.01$). Above these, leaders' and followers' Absorption, perceived Empowering, Supportive leadership behaviour and Personal

recognition showed positive but not significant tendencies. These results show that two dimensions of work engagement, aggregated work engagement and Vision are homogenous among leaders and followers. The participating dyad members answered mainly differently regarding engaging and transformational leadership dimensions. Many leadership dimensions showed negative tendencies, leading to the assumption that leaders' and followers' evaluations are unrelated or have controversial dynamics. These negative tendencies do not allow further testing of dyadic effects due to unmet mathematical preconditions.

Second, we tested intrapersonal and interclass correlations to see how the investigated constructs relate and to calculate the effects originating from the actors and the dyadic partners. We concentrated on individual and dyadic effects and tested mean-level correlations above them. For these, we only used variables with positive tendencies. Table 1 presents the mean-level correlation between dyad members and individual and dyadic effects.

1. Table. Mean-level correlations, individual and dyadic effects

		VIG	DE	AB	WE	EM	VIS	SL	PR
VIG	M-L		.616	.508	.848	.060	.562	.267	.351
	I		.622	.451	.809	.246	.255	.267	.218
	D		.619	.758	.903	-.490	.949	.549	.901
DE	M-L			.697	.893	-.140	.529	.060	.181
	I			.670	.897	.147	.267	.161	.087
	D			.872	.888	-1.377	.924	-.396	.567
AB	M-L				.833	-.129	.503	-.022	.108
	I				.840	.162	.209	.254	.193
	D				.935	-2.403	1.403	-2.658	-.439
WE	M-L					-.072	.622	.132	.261
	I					.218	.286	.269	.198
	D					-1.306	1.139	-.461	.573
EM	M-L						-.005	.300	.220
	I						-.037	.118	.139
	D						.136	3.073	1.067
VIS	M-L							.112	.338
	I							.118	.139
	D							-1.478	-.087
SL	M-L								.714
	I								.581
	D								2.463

Note: VIG=Vigour, DE= Dedication, AB=Absorption, WE=work engagement, EM=Empowering, VIS=Vision, SL=Supportive leadership, PR=Personal recognition, M-L= mean-level correlation, I= individual effect, D= dyadic effect

Source: Created by the authors

Last but not least, we also wanted to understand what influences the followers' work engagement the most. We created new variables for the mutual characteristics to test mutual

effects in regression models besides actor and partner effects. Table 2 summarises the results of the regression analyses.

2. Table. Regression results and coefficients contributing to followers' work engagement

	Unstandardised B	Standardised Beta	Significance
Leaders' vigour	-.760	-.938	<0.001
Mutual vigour	.140	1.356	<0.001
Adj. R ²	.739		
Model for vigour	F(2,127)=183.863, p<0.001		
Leaders' dedication	-.853	-.955	<0.001
Mutual dedication	.152	1.381	<0.001
Adj. R ²	.818		
Model for dedication	F(2,127)=291.339, p<0.001		
Follower's absorption	.785	.855	<0.001
Adj. R ²	.729		
Model for absorption	F(1,128)=347.182, p<0.001		
Leader's vision	-.372	-.465	<0.001
Mutual vision	.106	.822	<0.001
Adj. R ²	.306		
Model for vision	F(2,127)=29.497, p<0.001		

Source: Created by the authors

4. DISCUSSION

Leaders and followers are mutually dependent, and because of this, they affect each other experiences. Transformational and engaging leadership are significant predictors of work engagement, but this relation has not yet been investigated on a dyadic level. Our results showed that leaders and followers are mutually engaged, and their engagement is significantly related. However, they see leadership differently, even in some cases controversially. A person's work engagement strongly correlates with Vigour, Dedication, Absorption and Vision. Work engagement showed the strongest positive relationships with the dyadic partners' vigour, absorption and vision. In contrast, perceived empowering leadership showed a strong negative relation to work engagement when measured on a dyadic level. This means that, in most cases, work engagement is affected by the dyadic partner. These results align with previous findings, which found significant partner effects (Gatti et al., 2019; Caniëls & Curseu, 2023).

Leaders' vigour and dedication negatively influenced followers' work engagement. Meanwhile, followers' absorption and mutually experienced vigour and dedication had positive effects. Regarding leadership, a leader's visionary behaviour and mutually perceived visionary behaviour had significant effects. The former influenced followers' work engagement negatively, the latter positively. These indicate that the more a leader concentrates on the vision

and actively concentrates on his/her role, the less engaging he/she is. These tendencies align with the crossover effects found by Caniëls and Curseu (2023). However, we can tell that the more involved someone is in their work and the more aligned they are with their leader or follower emotionally and mentally, the more engaged they can be. This can be further boosted by a common, articulated vision, individual support, and the experience of flow in one's work.

Although this study is limited by the low number of engaged participants, by measurements which were not validated yet, and the evolving methodology still has some space for development, we assume that interactions and their investigation are crucial to understanding leader-follower relations better and thus creating an engaging atmosphere at work.

REFERENCES

- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A. & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *Leadership Quarterly*, 28(1): 245–260., <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3): 308–323., <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K. & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1): 138–157., <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Caniëls, M. C. J. & Curseu, P. L. (2023). Satisfied on our own, yet ready to leave together: An actor-partner interdependence mediation model on job satisfaction and turnover intentions in leader-follower dyads. *British Journal of Psychology*: 1-20., <https://doi.org/10.1111/bjop.12694>
- Cascio, W. F. & Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3: 349-375., <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>
- Firouznia, M., Allameh, S. M. & Hosseini, S. H. (2021). Engaging leadership, engaging environment, engaging job, and engagement. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 11: 178–199., <https://doi.org/10.1504/IJPMB.2021.113740>

- Gatti, P., Bligh, M. C. & Cortese, C. G. (2019). When a leader job resource can be ambivalent or even destructive: Independence at work as a double-edged sword. *PLoS ONE* 14(5): e0217482., <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0217482>
- Gelei, A., Dobos, I. & Sugár, A. (2014). Bevezetés a diadikus adatelemzésbe - elmélet és alkalmazás. *Statisztikai Szemle* 92(5): 417- 446.
- Hemshorn de Sanchez, C. S., Gerpott, F. H. & Lehmann-Willenbrock, N. (2022). A review and future agenda for behavioral research on leader–follower interactions at different temporal scopes. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2): 342–368., <https://doi.org/10.1002/job.2583>
- Hoption, C. (2016). The double-edged sword of helping behavior in leader-follower dyads. *Leadership & Organization Development Journal*, 37: 13-41., <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2013-0124>
- Hunt, T. & Fedynich, L. C. (2018). Leadership: Past, Present, and Future: An Evolution of an Idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2): 20-26., <https://doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33: 692–724., <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kenny, D. A. & Kashy, D. A. (2014). The Design and Analysis of Data from Dyads and Groups. In Reis, H. T. & Judd, C. M. (Eds.) *Handbook of Research Methods in Social and Personality Psychology*. Cambridge University Press., <https://doi.org/10.1017/CBO9780511996481.027>
- Monica, R. (2019). Factors influencing work engagement and its impact on task performance. *International Journal of Business Excellence*, 17(1): 97-129., <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2019.096913>
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15: 329–354., <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Rahmadani, V. G. & Schaufeli, W. B. (2020). Engaging leadership and work engagement as moderated by “diuwongke”: an Indonesian study. *International Journal of Human Resource Management*, 33(7): 1267–1295., <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1799234>
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Ivanova, T. Y. & Osin, E. N. (2019). Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4): 453–471., <https://doi.org/10.1002/hrdq.21366>
- Robijn, W., Euwema, M. C., Schaufeli, W. B. & Deprez, J. (2020). Leaders, teams and work engagement: a basic needs perspective. *Career Development International*, 25: 373–388., <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2019-0150>

- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J. & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10): 2256–2266., <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x>
- Salamon, J., Tóth-Király, I., Bóthe, B., Nagy, T. & Orosz, G. (2021). Having the Cake and Eating It Too: First-Order, Second-Order and Bifactor Representations of Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 12 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.615581>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3: 71–92., <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66: 701–716., <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A. & Soane, E. (Eds.) *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5): 446–463., <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Turner, J. R. & Baker, R. (2018). A review of leadership theories: identifying a lack of growth in the HRD leadership domain. *European Journal of Training and Development*, 42: 470–498., <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2018-0054>
- Vajda, D. & Rózsa, S. (2018). Diádikus adatelemzés: Actor-Partner Interdependence Model. *Alkalmazott Pszichológia*, 18(3):99-123., DOI: 10.17627/ALKPSZICH.2018.3.99
- Wollard, K. K. & Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4): 429–446., <https://doi.org/10.1177/1523422311431220>
- Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10: 285-305., [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)



**SESSION 12. ETIKAI KIHÍVÁSOK A
TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS,
AZ INFORMÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ ÉS A
BESZERZÉSI GYAKORLAT
METSZÉSPONTJÁBAN**

FOGYATÉKOS SZEMÉLYEK TÁMOGATÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI A COACHING MÓDSZERÉVEL

POSSIBILITIES OF SUPPORTING PEOPLE WITH DISABILITIES THROUGH THE COACHING METHOD

FARKAS PÉTER

egyetemi adjunktus

Pannon Egyetem, Humántudományi Kar

farkas.peter@htk.uni-pannon.hu

Absztrakt

Hazánkban a XXI. században a társadalomnak, a felsőoktatásnak és a gazdaság szereplőinek is fel kell készülni arra, hogy a fogyatékkal élő személyek számára is biztosítsanak olyan lehetőségeket, amelyek révén egyre teljesebb és önállóbb életet tudjanak élni. A fogyatékos személyek ugyanis nemcsak az adottságaikból származó hátrányokkal néznek szembe, hanem azon sztereotípiákkal, előítéletekkel is meg kell küzdeniük, amelyek feldolgozásának sikeressége a lelki egészségük erősségétől is függ. Ebben a helyzetben kiemelten fontos lehet számukra az a támogató közeg, amely révén megtapasztalhatják a másságuk, vagy éppen önmaguk elfogadását. Számukra ezért is bírhat kiemelt jelentőséggel a coaching módszer alkalmazása, hiszen az életükben talán még nagyobb szerepet kap a személyes megküzdési stratégiák kialakítása és gyakorlati alkalmazása. A coaching módszere – a személyre szabottsága révén is – hozzájárulhat ahhoz, hogy egy olyan – a körülményeket is figyelembevevő – saját identitást alakítsanak ki, amelynek részeként elfogadják azt a gondolatot, hogy a fogyatékoságuk az egyik, de nem az egyetlen (és talán nem is a legfontosabb) tulajdonságuk.

Kulcsszavak: coaching fogyatékos személyekkel, fogyatékos identitás, megküzdési technikák, sérült állapot elfogadása

Abstract

In our country in the 21st century, society, higher education, and also economic actors must also be prepared to provide opportunities for people with disabilities to live increasingly full and independent lives. People with disabilities not only face disadvantages arising from their

abilities, but also stereotypes and prejudices, the success of which depends on the strength of their mentalhealth. In this situation, the supportive environment through which they can experience the acceptance of their difference or even of themselves, can be paramount importance. For them, the application of the coaching method may be of particular importance, as the development and practical application of personal coping strategies may play an even greater role in their lives. The coaching approach also through its personalization, can contribute to the development of a contextualised identity, which includes acceptance of the idea that their disability is one, but not the only (and perhaps not the most important) characteristic.

Key words: coaching with disabled persons, disabled identity, coping techniques, acceptance of disability

1. A FOGYATÉKOSSÁG KERETRENDSZERE MINT TÁRSADALMI ÉS GAZDASÁGI MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐ

A fogyatékoság, mint jelenség megértése, és annak kezelése az emberiség feladata és egyben megújulásának a lehetősége is. Mivel a fogyatékos személyek nem csak a társadalom, hanem a gazdasági élet szereplői is, ezért kulcsfontosságú felismerni a bennük rejlő lehetőségeket. Már a létszámukból adódóan is figyelemreméltó társadalmi és gazdasági szerepük van. Magyarországon 2016-ban 408.000 fogyatékos személy élt a KSH (2018) adatai alapján, ami önmagában is arra készíti a gazdasági élet szereplőit, hogy stratégiákat alakítsanak ki ezen személyek munkaerő-piaci bevonására és megtartására. Ami a foglalkoztatásukat illeti, a munkaképes korú fogyatékos felnőttek mindössze 16%-a áll munkaviszonyban, öregségi nyugdíjat 46%-uk kap, rokkantsági (rehabilitációs) ellátásban 21%-uk részesül, valamint 6%-uk inaktív kereső státuszban van. Ezen arányok „javítása” mind politikai, mind pedig gazdasági érdeke a mai magyar társadalomnak. A jelenlegi helyzet javításához társadalmi szinten megjelenő attitűd változása is szükséges, hiszen a legtöbb „egészséges” ember manapság még a sérült személyekben az eltérést, a különlegességet, a furcsaságot látja. Ami a *fogyatékos személy* kifejezést illeti, ugyan napjaink egyik közismert szóhasználata, mégis többen a *sérült* terminust tartják elfogadottnak. Magáról a fogyatékoság definíciójáról, annak értelmezési kereteiről e cikk csapán érintőlegesen kíván foglalkozni, hiszen egyrészt ez a (gyűjtő)fogalom nagyon sokrétű, több dimenzióban értelmezendő, másrészt pedig maga ez a társadalmi réteg is kisebb, heterogén csoportokból tevődik össze (kategóriái azok súlyossága, jellege, valamint veleszületett vagy szerzett sérültség alapján osztályozható). Szabó (2015) szerint a legismertebb

fogyatékosági kategóriák a következők: autizmus, spektrum-zavar, beszéd fogyatékoság, értelmi fogyatékoság, hallássérültség, látássérültség, illetve a mozgássérültség.

Maga a fogyatékoság fogalma olyan tartósan fennálló egészségkárosodásként értelmezhető, amely befolyásolja a személy mindennapi életvitelét, munkaerő-piaci helyzetét, szociális kapcsolatait, valamint társadalmi megítélését. Ebből adódóan a fogalom biológiai és szociológiai keretrendszerben is értelmezendő, hiszen az egészségi valamint társadalmi hátrányt is jelent egyszerre (Kozma et al., 2020). Az egészségügyi világszervezet, a WHO szerint a fogyatékoság a károsodás (*impairment*), a tevékenységbeli akadályozottság (*activity limitations*) és a társadalmi részvételben való korlátozottság (*participation restrictions*) hármas felosztásán alapul (Könczei, 2009). Ami a hazai jogtudományban használt terminust illeti, azt a jelenleg hatályban lévő 2007. évi XCII. törvény 1. cikkelye határozza meg, mely szerint a „fogyatékosággal élő személy minden olyan személy, aki hosszan tartó fizikai, értelmi, szellemi vagy érzékszervi károsodással él, amely számos egyéb akadállyal együtt korlátozhatja az adott személy teljes, hatékony és másokkal egyenlő társadalmi szerepvállalását.” Mindezeket túl a fogyatékoságra úgy is tekinthetünk, mint az átlagtól való eltérésre, olyan központi idegrendszert/érzékszerveket/beszédet, esetleg mozgásszerveket érintő zavarra, amely irreverzibilis és egész életen át fennmarad (Spaller Á.&Spaller K., 2006).

2. A FOGYATÉKOS SZEMÉLYEK MUNKAERŐ-PIACI HELYZETÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

A fogyatékos személyek mind a saját megélésük, mind pedig a társadalmi-gazdasági élet szereplői vélekedése alapján különös helyet foglalnak el a munkaerő-piacon. A sajátosságok ellenére (mellett?) érdemes megállapítani, hogy ők is képesek a teljes értékű munkavégzésre. A sérült személyek foglalkoztatásának kérdésköre azért sem lehet csak fogyatékosokat érintő „ügy”, mert a társadalmi elfogadásukat befolyásolja az, ha ezen egyének dolgoznak, hozzájárulnak a társadalmi/gazdasági értékteremtéshez. Ehhez – a munkában való helytálláshoz – viszont legtöbbször szükségük van (lenne) olyan (munkaerő-piacon is elérhető) támogatói hálózatra, amely révén segítséget kaphatnának hátrányaik leküzdéséhez.

A népszámlálási adatok rámutatnak arra, hogy a sérült személyek többsége (a többségi társadalom más csoportjaihoz viszonyítva) a munkaerő-piaci szempontból hátrányos régiókban lakik, illetve a szociális körülményeket tekintve nagyobb hányaduk él községekben egyedülállóként. Mindezek mellett negatív tényezőként jelenik meg az alacsony iskolai végzettség, melynek egyenes következménye az alacsony presztízs/jövedelem, amiket a

közlekedési lehetőségek igénybevételnek korlátozottsága is befolyásolhatja (Balázs-Földi&Dajnoki, 2016).

A fogyatékból származó hátrány kihat a személyiségére, valamint másokhoz való viszonyulására is. Ezen körülmények miatt fontos tényezőként jelenik meg a munkavégzés, hiszen ez szociális kapcsolódási lehetőségeket nyújt a sérült személyek számára is. A munka gazdasági determinánsként értelmezhető, hiszen olyan bevételi forrás, amely hozzájárul az anyagi elégedettségük érzéséhez. A munka, mint tevékenységi forma érzelmi viszonyulás is, amely befolyásolja a (sérült) személy önértékelését, biztonságát, társadalmi jólétét, fejlődési lehetőségeit vagy a benne rejlő erőforrásainak felhasználását. A munka társadalmi viszonyt is kifejez, hiszen a munka egy olyan út, amely meghatározza a közösségben betölthető státuszt. Ebből adódóan a munkára integráló tényezőként is lehet tekinteni, amelyért a sérült személynek is felelősséget kell vállalnia. Mindezek mellett környezet is sokat tehet a megváltozott munkaképességű személy „jólétéért”. Több olyan tényező hathat(na) pozitívan a sérült személyek munkaerő-piaci helyzetére, mint például az állami szabályozás, az adott cég szervezeti kultúrája, az atipikus munkaformák támogatása, vagy éppen a munkahelyi esélyegyenlőségi politika. Fontos lenne az elsődleges és másodlagos munkaerőpiac közötti átjárhatóság támogatása is (Tardos, 2015).

3. A FOGYATÉKOS ÁLLAPOT LEHETSÉGES LELKI KÖVETKEZMÉNYEI

A sérültség, amely akár a mozgásra, az értelmi szintre, vagy valamely érzékszervre vonatkozik, hordoz magában pszichés terhet; amelynek „kezelése” jellegzetes és egyben rendhagyó kihívások elé állítja a sérült személyt és környezetét egyaránt. A sérültség oka és okozata is lehet a fogyatékos személyek egyedi élethelyzetének, amelynek jellegzetességeit a támogatói hálózat képviselőinek – így a coachoknak is – érdemes figyelembe venni e csoport tagjaival való munka során. Több, a mentális egészségre kiható tényező jelenhet meg a sérült személyek támogatásával kapcsolatos munka során, amelyeket érdemes figyelembe venni:

- Speciális mentálhigiénés nézőpont: A fogyatékból élő emberek nagyobb valószínűséggel tapasztalhatnak olyan lelki eredetű problémákat, mint a depresszió, a szorongás, illetve a stressz. Ezekhez hozzájárulhat a megtapasztalt társadalmi stigma, amely mélyítheti az egyénben a kirekesztettség érzését.
- Önértékelés és önbizalom (hiánya): Az önértékelés mértékét elsősorban a szülői/családi háttér, illetve ezen esetekben a sérültségi szint befolyásolják. Az önbecsülés megerősíti

az emberek öngondoskodási igényét. A fogyatékos emberek önértékelését több tényező is befolyásolja, többek között a külső/sztereotip elvárásoknak való meg nem feleléstől az iskolai vagy munkahelyi kudarcig, a saját családjuktól kapott támogatás mértékétől a társadalmi elszigeteltség megéléséig.

- A szociális kapcsolatok korlátozottsága és a társadalmi kirekesztés: A fogyatékoság gyakran társul társadalmi kirekesztéssel és kapcsolati nehézségekkel, amelyek legtöbbször a sérült személyek korlátozott szociális interakciós képességeinek a következményei. (Liu et al, 2018).
- Megküzdés és alkalmazkodási technikák szükségessége: A sérült emberek gyakrabban szembesülnek kihívásokkal és akadályokkal, hiszen egy olyan helyzet, amely egy egészséges személy számára természetes és mindennapi, nekik néha áthidalhatatlan problémát jelent. Az alkalmazkodás nehézségei, az akadályok leküzdése és a mindennapok korlátozottságának megélése stresszt és szorongást okozhat, ami befolyásolja a megküzdési stratégiát is (Watson, 2002).
- Identitás és önmegvalósítás egyedisége: A fogyatékoság megélésének fontos pontja a személyes identitás felismerése, vagyis az a folyamat, amelynek során az egyén olyan tudatos személlyé érik, aki képes a saját a lehetőségeit mérlegelni (Kidd, 2001). Akkor válhat a fogyatékoság az identitás részévé, ha az érintett olyan személynek tekinti önmagát, akinek a fogyatékosága csupán a személyisége egyik (és nem az egyetlen) jellemzője.

Már magának a fogyatékoság állapotának elfogadása is egy olyan „feladat”, amely kihatással van a személy mind magánéleti, mind pedig a munka világában betöltött szerepeire. Ami a sérültséggel való szembesülés és a tények elfogadásának időtartamát illeti, az már főként az egyén megküzdési technikáin múlik. A sérültség elfogadásának körülményei (ideje, támogatottság, sérülés mértéke stb.) nagymértékben befolyásolják a fogyatékos személy mindennapjainak minőségét (Garai&Bolla, 2013). A segítő hivatású szakembereknek és a cégek vezetőinek is ezért érdemes olyan befogadó szervezeti kultúrát kialakítani, ahol a fent említett - a fogyatékoságból eredő - sajátos képességeket az érintett személyek támogatásával tudják fejleszteni.

4. A COACHING KERETRENDSZERE

A coaching jelenleg a menedzserfejlesztés modern eszközének számít. Az ICF (2007) megfogalmazása szerint „a coaching az ügyféllel folytatott olyan partneri együttműködés, olyan

gondolatébresztő és kreatív folyamat, amely arra inspirálja őt, hogy a legtöbbet hozza ki magából személyes és szakmai szempontból egyaránt”. Whitmore (2008) szerint a coaching célja egyrészt azon lehetőségek kibontakoztatása, amely a teljesítmény javulásához vezetnek, másrészt az egyén önismeretének, személyes felelősségvállalásának a fejlesztése. Kiburg (1996) a coaching folyamatot egy olyan segítő kapcsolatként írja le, ahol a változást előidéző technikák és módszerek bevonásával célként fogalmazóik meg a hatékonyság érdekében a szakmai teljesítmény és a személyes elégedettség növelésére tett erőfeszítések támogatása.

A coaching alapelvei a közé tartozik: a partnerség, a céltudatosság, az önbizalom támogatása, az objektivitás, a felelősségvállalás, a proaktív szemlélet, a kognitív folyamatok valamint az akarat, a belső motiváció és az alternatívák keresése. Egy olyan megbízható fejlődési kapcsolatot jelent, amely segít az ügyfélnek konkrét lépéseket tenni elképzelései, céljai vagy vágyai eléréséhez. Ennek érdekében a coaching feltárási és önfelfedezési eszközöket használ az ügyfél tudatosságának és felelősségvállalásának növelésére a támogatás és az aktív visszajelzések révén. A coaching módszere a célok pontos meghatározása mellett azok gyorsabb és hatékonyabb elérésében is segíti az ügyfelet (Salinová, 2019).

5. A FOGYATÉKOS SZEMÉLYEK FEJLESZTÉSÉNEK SAJÁTOSSÁGAI COACHING MÓDSZER SEGÍTSÉGÉVEL

A fogyatékos személyek közelében sok ember kényelmetlenül érzi magát. A fogyatékosághoz való viszonyulásnak négy módját különbözteti meg a szakirodalom, amelyek közül csak az egyik – a társadalmi modell – vállal közös felelősséget minden olyan akadályért vagy észlelt nehézségért, amely hozzájárul ahhoz, hogy a sérült ember teljes életet éljen (Radványi, 2007). Ezen kívül létezik még az erkölcsi modell (mely szerint a fogyatékos a fogyatékos személy hibája), a tragédia modell (aminek alapelve, hogy a fogyatékos személy a körülmények tehetetlen áldozata, akit meg kell menteni) és az orvosi modell (ami úgy véli, hogy az ember "összetört" és meg kell javítani). Könnyen előfordulhat, hogy a szakemberek (is) észrevétlenül belesimulnak az egyik ilyen megközelítésbe, és megengedik maguknak, hogy a modell finoman befolyásolja a személyhez való hozzáállásukat. Hasonlóképpen, a coach számára is kihívás, hogy ne kezdjen el paradigmát kialakítani a látható fogyatékosággal szemben. A coachok egyik legnagyobb (és legizgalmasabb) kihívása, hogy a fogyatékos ügyfeleiknek egyenrangú partnerei legyenek, és segítsenek nekik meg/visszaszerezni az irányítást a szakmai vagy éppen a magánéletük felett. A végső cél az, hogy segítsék őket abban, hogy fogyatékoságukra az élet

egyik lehetőségeként tekintsenek. E szemlélet átvétele ugyanis elősegítheti, hogy a fogyatékkal élők autonóm személyekké válhassanak. A coachingban alapfeltevés, hogy a sérült ügyfél (mint minden kliens) is egy olyan „egész” személyiség, aki találékony és kreatív szakértője saját életének és munkájának. Minél jobban látják magukat, annál kreatívabbak tudnak lenni, és valószínűleg annál teljesebb életet tudnak élni. A coaching új társadalmi identitást teremthet a fogyatékkal élők számára, megfordíthatja a sztereotípiákat, erősítheti az önbecsülést és csökkentheti a függőségi fokukat.

A fogyatékos személyekkel folytatott coaching folyamat hatékonyságát a tudatos hozzáállással és technika alkalmazásával lehet növelni. Prioritásként jelenik meg ezen ügyfelek igényeinek és céljainak pontos megértése, hiszen a bizalmi légkör kialakításának első lépése az, hogy a coachok megértsék a sérült személyek szükségleteit és céljait, valamint azt is fel kell ismerniük, hogy a fogyatékoság milyen hatással van a kliensük életére. A bizalmi légkör kialakítása érdekében kerülni szükséges a fogyatékoság típusával vagy súlyosságával kapcsolatos feltételezéseket és általánosításokat, mivel minden embernek egyedi tapasztalata és perspektívája van saját helyzetét illetően. Különösen fontos lehet a sérült ügyfél erősségeire, érdeklődési köreire és törekvéseire összpontosítani, hiszen ezzel is az autonóm, döntéshozó személy képét tudja erősíteni a szakember. A biztonságos és támogató környezet kialakítása is a fogyatékos emberek coachingba való bevonásának fontos pontja, ahol szabadon kifejezhetik magukat, tanulhatnak a visszajelzésekből és kiléphetnek a komfortzónájukból. Ezért érdemes alternatív hozzáférhetőségi lehetőségeket (pl. online ülések, vagy éppen az ügyfél otthoni felkeresése révén) biztosítani. Ezenkívül a szakembernek tisztában kell lennie minden lehetséges akadályozó tényezővel, amely hatással lehet a coachee biztonságérzetére. Az útmutatás és bátorítás biztosítása különösen fontos lehet a fogyatékos ügyfelek számára a céljaik eléréséhez. Ezek megvalósításához segíteni kell az erősségeik azonosításában és kiaknázásában, új készségek és kompetenciák fejlesztésében, a kihívások és kudarcok leküzdésében, illetve abban, hogy felfedezzék azokat a lehetőségeket és forrásokat, amelyek relevánsak és elérhetőek számukra (képzések, hálózatépítés vagy karrierfejlesztési programok). A fogyatékoság állapotában rejlő potenciálok és a saját erőforrásaik megláttatása érdekében külön figyelmet kell fordítani arra, hogy legyenek ők is készek a sajátos helyzetükből eredő potenciáljuk kibontakoztatására. Támogatni kell őket, hogy vállalják tanulásukat és fejlődésüket, tüzzenek ki reális és értelmes célokat, és tegyenek lépéseket azok elérése érdekében. Bátorítani kell őket, hogy nyugodtan lépjenek ki a komfortzónájukból, próbáljanak ki új dolgokat, és tanuljanak a hibákból. Segíteni kell őket abban is, hogy képviseljék magukat, fejtssék ki a saját véleményüket és ötleteiket, illetve szükség esetén támogatást is merjenek kérni.

A coaching folyamat során a szakembernek meg kell tudnia jeleníteni a sokszínűség elfogadására és a befogadásra való nyitottságát. Az együttműködés során nem lehet figyelmen kívül hagyni a sokszínűség és a befogadás folyamatának jelentőségét, valamint meg kell látniuk a tisztelet és az összetartozás iránti igényt is. A coachnak fel kell ismernie fogyatékosággal élő emberek közötti különbségeket és hasonlóságokat. Tisztában kell lennie saját elfogultságaival, sztereotípiáival és feltételezéseivel, valamint azzal, hogy ezen attitűdök megjelenései hogyan befolyásolhatják a coaching folyamatot. Értékes lehet a coach számára azon elemek felismerése, hogy mit tanulhat a sérült személytől, milyen tapasztalatokat és meglátási szempontokat lehet tőlük átvenni a diverzitás jegyében. Hangsúlyosan figyelni kell a folyamatos visszajelzés adására is, hiszen a fogyatékos személyek többször igénylik a környezetük visszajelzéseit, ezzel is segítve a kapcsolat biztonságossá tételét. A coachnak nyitottnak kell lennie az ügyfele igényeinek meghallgatására, hiszen ezzel is támogatni tudja az önbizalom és önkifejező készségek fejlesztését (Örvényesi, 2012). A folyamat eredményességéhez még a szakember pozitív pszichológiai szemlélete is hozzájárulhat, amely révén olyan pozitív aspektusaira összpontosít, mint a boldogság, a jólét, a rugalmasság vagy éppen az optimizmus. A coach akkor tud pozitív pszichológia szemléletben működni, ha erősségeken alapuló és megoldásközpontú perspektívát tud biztosítani az ügyfele számára. Pozitív újrakereztést és kognitív átstrukturálást is alkalmazhatnak a coachok, hogy segítsenek az ügyfélnek megkérdőjelezni a negatív vagy korlátozó hiedelmeiket. Ezenkívül a humor segítségével olyan támogató légkört teremthetnek, amely révén oldottabbakká válhatnak a sérült ügyfelek is. Az olyan pozitív beavatkozások, mint a hála és az éber figyelem, segíthetnek pozitív érzelmek, attitűdök és viselkedések kialakításához. Fontos lehet, ha a klienst olyan emberekkel „kapcsolja” össze, akik a későbbiekben bátorítást és útmutatást tudnak nyújtani, elősegítve az összetartozás és a közösség érzését.

Összességében elmondható, hogy a fogyatékos személyekkel történő coaching során több területre ajánlatos koncentrálni, hiszen a coachee-t nem csak a folyamatban megjelölt célok elérésében szükséges támogatni, hanem érdemes fejleszteni az önelfogadás képessége mellett az önbizalmat, a kommunikációs stratégiákat, az önálló életvezetési képességeket, vagy éppen az időgazdálkodást. Kiemelt figyelmet érdemel a coaching folyamatban a reziliencia, a döntéshozatalban való jártasság témaköre is. A sérült ügyfelek mentális támogatásához a szakembernek nincs feltétlenül szüksége speciális, fogyatékosággal kapcsolatos tudásra, annál inkább figyelnie kell az empátiára, az elfogadásra, a hiteles kommunikációs képességek megjelenítésére.

HIVATKOZÁSOK

- Balázs-Földi, E.&Dajnoki, K. (2016): A fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek munkaerő-piaci részvételét befolyásoló jellemzők. *Taylor*. 25 (4), 145-154,
- Garai D.,&Bolla V.(2013). Fogyatékos személyek és családtagjaik pszichológiai és mentálhigiénés támogatása a gyakorlatban. In. Kiss E. Cs., Sz. Makó. H. (Ed.), *Mentálhigiénés és segítő hivatás. Fejezetek az elmélet és a gyakorlat területeiről* (280-294). Veszprém: Pannónia Kiadó.
- ICF (2007): Definition of coaching. Utolsó letöltés: 2024. március 19. <https://coachingfederation.org/abou>
- Kiburg, R. R (1996): Toward a Conceptualunderstanding and definition of executivecoaching. *Consulting PsychologyPractice and Research*, 48 (2), 134-144.
- Kidd, W. (2001). *Culture and Identity: Skill-Sociology*. New York: Palgrave and Macmillan.
- Kozma Á. et al. (2020). Kiszolgáltatottság és stagnálás: fogyatékos emberek társadalmi helyzete a 2010-es években. In. Kolosi Tamás–Szelényi Iván–Tóth István György (Ed.), *Társadalmi Riport 2020*. Tárki Társadalomkutatási Intézet. https://www.tarki.hu/sites/default/files/2020-10/381_403_Kozma_Petri_Bernat_web.pdf
- Könczei Gy. (2009). *Fogyatékoságtudományi tanulmányok XX*. Eötvös Loránd Tudományegyetem és Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar. <http://mek.oszk.hu/09700/09756/09756.pdf>
- KSH (2018). *Mikrocenzus 2016 – 8. A fogyatékos és az egészségi ok miatt korlátozott népesség jellemzői*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest. https://www.ksh.hu/mikrocenzus2016%20/kotet_8_fogyatekos_es_az_egeszsegi_ok_miatt_k_orlatozott_nepesseg_jellemzoi
- Liu S. et al. (2018). SocialInteractionPatterns of theDisabledPeople in AsymmetricSocial Dilemmas. *Front Psychol*, 9.1683 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6157442/>
- Örvényesi Rita (2012): 12+1 tapasztalat a fogyatékkal élők coaching támogatásáról. Utolsó letöltés dátuma: 2024. március 16. <https://coachszemle.hu/2012/06/06/tapasztalat-a-fogyatekkal-elok-coaching-tamogatasarol/>
- Radványi K. (2007). A személyiség fejlődését és vizsgálatát nehezítő tényezők fogyatékosággal élő személyeknél. *Erdélyi Pszichológiai Szemle*, 1. 1-30

Salinová G. (2019). Coaching as a tool for increasing self-efficacy with regard to personal identity. *ICEEPSY 2019: Education and Educational Psych.* 10.15405/epsbs.2019.11.47
Utolsó letöltés: 2024. március 17.

<https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2019.11.47>

Spaller Á. & Spaller K. (2006). *Gyógypedagógiai ismeretek tára*. Budapest: TIM

Tardos K. (2015). Halmazódó diszkrimináció. Kirekesztés és integráció a munkaerőpiacon. *Belvedere Meridionale*. Szeged.

http://www.belvedere.meridionale.hu/letolt/TardosK_Halmazodo_Belvedere2015_online.pdf

Watson N. (2002). "Well, I know this is going to sound very strange to you, but I do not see myself as a disabled person" *Disability and Society*, 5. 509-527.

Szabó M. (2015). *Értelmileg és tanulásban akadályozottak kórtana*. [Jegyzet, tankönyv] https://eta.bibl.uszeged.hu/1648/2/ertelmileg_akadalyozottak_kortana/www.jgypk.hu/mentorhalo/tananyag/Ertelmileg_akadalyozottak_kortana/index.html

Whitmore J. (2008). *Coaching a csúcsteljesítményért*. Z-Press, Miskolc

2007. évi XCII. törvény: a Fogyatékossgal élő személyek jogairól szóló egyezmény és az ahhoz kapcsolódó Fakultatív Jegyzőkönyv kihirdetéséről

<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0700092.tv> (Letöltés dátuma: 2023. 07. 21.)

**CSAK EGY PLETYKA, VAGY BULLYING? AZ INFORMÁLIS
KOMMUNIKÁCIÓ VIZSGÁLATA A MUNKÁLTATÓI FELELŐSSÉG
TÜKRÉBEN**

**JUST A GOSSIP OR BULLYING?
EXAMINING INFORMAL COMMUNICATION IN THE LIGHT OF
EMPLOYERS' RESPONSIBILITIES**

BARAKONYI ESZTER

egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

barakonyie@ktk.pte.hu

ÁSVÁNYI ZSÓFIA

egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

asvanyizs@ktk.pte.hu

Absztrakt

A pletyka szinte minden közegben általános jelenségnek tekinthető ahol emberek egymással érintkezésbe lépnek. Ez alól természetesen a munkahely sem jelenthet kivételt, hiszen a munkatársak óhatatlanul személyes jellegű információkat is megosztanak egymással, illetve hangot adnak a véleményüknek, valamint az esetleges félelmeiknek. Ezek a személyes vélemények, félelmek és gyakorta rémhírek alkalmasak arra, hogy nagy mértékben erodálják a munkamorált, és ezáltal negatívan hatnak a szervezet egészének működésére. A szervezeten belüli informális kommunikáció azonban nem akadályozható meg, így annak kontrollálása feltétlenül szükséges. Tanulmányunk elsődleges célja pletyka illetve a bullying kapcsolatát feltárni. Áttekintve a témát érintő jogszabályi előírásokat azt vizsgáljuk, hogy ez az elkerülhetetlen informális kommunikációs csatorna felveti-e a munkáltatói felelősség kérdését, ezáltal pedig a beavatkozás szükségességét.

Kulcsszavak: pletyka, informális kommunikáció, mentális egészség, munkáltatói felelősség

Abstract

Gossip is a common phenomenon anywhere people interact. Of course, the workplace is no exception here, as colleagues inevitably share information of personal and professional nature, and express their opinions and fears. These personal opinions, fears and often gossip have the potential to erode work morale and thus hurt the functioning of the organisation as a whole. Informal communication within the organisation cannot be prevented, so it is essential to keep it under control. The primary objective of our study is to explore the relationship between gossip and bullying. We review the legal provisions on the subject to see whether this unavoidable informal channel of communication raises the issue of the employer's responsibility and thus the need for intervention.

Keywords: gossip, informal communication, mental health, employer's responsibility

1. BEVEZETŐ

A pletyka kifejezése számos megközelítésben lehetséges, és míg sokáig elsősorban annak pszichológiai és szociológiai vonatkozásai álltak a tudományos érdeklődés középpontjában, mára sorra jelennek meg azok a tanulmányok is melyek a pletyka jelenségét annak szervezeti hatásaiban vizsgálják. (Bencsik & Juhász 2020)

Tanulmányok kiindulópontját azon alapelv jelenti, miszerint a munkaszervezetben a munkavállalók munkát végeznek a munkáltató érdekében és annak utasítása és ellenőrzése alatt dolgoznak [Mt. 52. § (1) bek.] Az összehangolt tevékenység eredményessége tehát nagyban megkérdőjelezhető ha a munkatársak együttműködésében zavar keletkezik. Egy ilyen zavarnak sokféle oka lehetséges – ebben a tanulmányban arra a helyzetre szeretnénk koncentrálni amikor a munkatársak egymásról (akár vezető-beosztott relációban) a munkavégzéshez közvetlenül nem kapcsolódó információkat cserélnek.

Annak ellenére, hogy ez a jelenség mindennaposnak tekinthető kivétel nélkül minden szervezetben mégis rá egzakt szakkifejezés – pletykának nevezzük. Annak a kérdése pedig, hogy az ilyen jellegű beszélgetések magánjellegűek-e megoszlanak a vélemények. A munkavállalók gyakorta jellemzik ezt a tevékenységüket a magánügy kifejezéssel, és nem fogadják el a munkáltató fennhatóságát arra vonatkozóan, sőt határozottan tiltakoznak az esetleges beavatkozás kapcsán. Ugyanakkor munkáltatói szempontból a jelenség az informális kommunikáció körébe tartozik és nagyban befolyásolja a munkahelyi légkört, és végső soron a vállalati eredményességet.

De mit is jelent a pletyka szó? A pletyka hétköznapi kifejezés, és a magyar etimológiai szótár szerint szóbeszédet, megszólást jelent, míg a magyar nyelv értelmező kéziszótára szerint: Valamely személyes vagy magánügyet, ill. koholt, elferdített dolgot, ügyet bizalmasan vagy alattomban tárgyaló, kitergető, indiszkrét, felelőtlen vagy rosszakaratú hír(esztelés), amely valakit erkölcsi vagy társadalmi tekintetben rendszerint gyanúba vag. rossz hírbe hoz; szóbeszéd, mendemonda. Általánosságban tehát a pletyka kifejezést negatív konnotációban alkalmazzuk, annak ellenére, hogy az nem feltétlenül tartalmazza a fenti fogalmakban olyannyira domináns rosszindulatú és alattomos vonásokat. Harrari meglátása szerint a pletyka egyidős az emberiséggel, mivel a „pletyka-elmélet” szerint például nemcsak az élelem hollétét és a veszély közeledtét kellett kommunikálni, hanem azt is, „hogy a hordában ki kit utál, ki kivel fekszik le, ki becsületes, és ki csalárd” (Harrari 2015, 35)

Vagyis mindazok a személyek akikkel kapcsolatba kerülünk természetesen foglalkoztatnak bennünket – miért lenne ez másként a munkahelyen? Vajon nem fontos-e tudni melyik kollégában lehet bízni, vagy kitől lehet tanácsot kérni nehéz ügyekben? Ezek a kérdések mindazonáltal a munkatársi együttműködés körében értékelhetőek, így azokat az informális tudásmegosztás hatékony eszközeinek tekinthetjük. Van azonban a pletykának – mint informális kommunikációs jelenségnek egy sötét oldala, mely a vállalat számára oly fontos hatékony együttműködést veszélyeztetheti. Tanulmányunkban arra keressük a választ, hogy mely pletykák jelentenek veszélyt a munkavállalókra és a vállalati érdekekre, illetve, hogy mennyiben felelős a munkáltató az érintett munkavállalót ért sérelem vonatkozásában.

Megvizsgáljuk tehát a pletyka jelenségének szervezeti vetületeit, és hatását a munkavállalókra. A hatás kapcsán pedig elsősorban azt vizsgáljuk, hogy megvalósul-e a bullying azaz a munkajogi értelemben vett zaklatás. Mindezekre tekintettel elemezzük a munkáltatói felelősség aspektusait a hatályos jogszabályok és joggyakorlatok tükrében.

2. A MUNKAHELYI PLETYKA MEGKÖZELÍTÉSÉNEK LEHETSÉGES ELMÉLETI SZEMPONTJAI

A munkahelyi pletyka a szervezet informális kommunikációjának fontos része. Jelentős hatással van magára a vállalatra is, de ebben a tanulmányban mi elsősorban azt szeretnénk vizsgálni, hogy milyen hatással lehet a munkavállalókra és meddig terjed a munkáltató felelőssége a negatív hatásainak csökkentésében.

2.1.A pletyka tartalma szerinti megközelítés

A munkahelyi pletyka tartalmát tekintve alapvetően négy típust határoztunk meg. Valamely munkavállaló személyéhez köthető ártó, rosszindulatú pletyka, vagyis a jó öreg *gonosz pletyka*. Az ilyen esetekben a hír tárgya valaki magánéleti problémája, vagy előmenetelével kapcsolatos feltételezések terjesztése (pl. csak azért nevezték ki osztályvezetőnek mert a nagyfőnök rokona). Robinson és Bennett (1995) a deviáns munkahelyi magatartások között tartja számon a pletykálást, Schmitt A., Michelson G. (2014) pedig a kontraproduktív munkahelyi magatartások közé sorolja. Az ilyen jellegű pletyka a szervezetet határozottan gyengíti függetlenül attól, hogy tartalma kapcsolódik-e a vállalat működési profiljához. Természetesen ebből az állításból az is következik, hogy az olyan belső csatornákon terjedő információ ami nem kelt bizalmatlanságot, rossz érzést éppen az ellenkező hatást képes kiváltani, vagy csupán semleges hatást kelt. Vagyis a pletykának van jó – vagy legalábbis hatásában jó – változata ami nem rombolja a csoport kohéziót, sőt még annak erősítésére is alkalmas lehet.

Különösen a magas személyes interakciót igénylő tevékenységek esetén (pl. egészségügy, szolgáltatási szektor, vagy oktatás) gyakoribbak a feszültségek (Győri et al. 2023.) amit a munkatársak egymás között enyhítenek olyan mondatokkal például, hogy „XY-ra is sok ügyfélpanasz volt, ne aggódj emiatt, vagy Z is elvesztett már ügyfeleket mégsem lett belőle baj.” Az ilyen jellegű pletykák alkalmasak arra, hogy oldják a munkastresszt ezért is nevezi Szvetelszky ezeket *gyógypletykáknak* (Szvetelszky 2002).

Szintén pozitív hatása lehet a szervezet működésére azoknak az informálisan terjedő híreknek is, amelyek bár nem feltétlenül tükröznek jószándékot, azonban segítő szándékkal terjednek. Ezek valójában korábbi tapasztalatok átadását továbbítását jelentik akár saját, akár hallomáson alapuló információk alapján. Az ilyen típusú információ tükrözi a szervezet erőviszonyait, segít az új belépőknek tájékozódni a belső viszonyok között –ez az úgynevezett *navigációs pletyka* (Szvetelszky 2010).

Végezetül pedig meg kell említeni azokat a pletyka típusokat is, melyek elsősorban a *szervezethez kötődnek*, nem személyekhez. Ilyenek a vállalat gazdasági stabilitására, vagy az esetleges létszámcsökkentésre vonatkozó informálisan terjedő hírek. Ezeknek a szervezetre gyakorolt hatásáról, valamint a szükséges vezetői magatartásról az utóbbi években számos tanulmány született, melyek hangsúlyozták a vezető felelősségét a szervezetben terjedő pletyka kontrollálása felett (Schmitt & Michelson 2014, Semeginé 2015., Bencsik & Juhász 2020) Ennek a típusnak a munkavállalókra csupán közvetett hatásuk van az általuk kiváltott bizonytalanságérzeten keresztül, azonban személyükre nincsen befolyással így ennek kapcsán a bullying kérdése nem értelmezhető.

2.2.A pletyka szervezeti és egyéni hatásai

A pletyka terjesztése egyének aktivitásához kötődik, de hatását tekintve eltérő lehet egyéni és munkáltatói szinteken.

2.2.1. A pletyka szervezetre gyakorolt hatásai

A pletyka szervezeti hatásainak negatív megközelítése a leginkább általánosnak tekinthető álláspont, ugyanakkor a szakirodalomban számos elmozdulást tükröző véleményt találhatunk, melyek a jelenség pozitív hatásaira is igyekeznek rávilágítani. Ezek elsősorban a pletykát mint informális kommunikációs jelenséget állítják a középpontba, és aszerint vizsgálják. A pletyka munkáltatói megítélése egy meglehetősen széles skálán mozog, melynek egyik szélső pólusát annak káros anomáliakénti értelmezése jelenti amit a szervezet hatékonysága érdekében meg kell szüntetni (Michelson & Waddington 2008). Szintén romboló hatású jelenségként értelmezi a pletykát De Sousa (1994) is, melynek eredménye a csökkenő szervezeti teljesítmény, valamint a demoralizáló hatás.

Ugyanakkor számos kutatás bizonyítja, hogy annak ellenére, hogy a szervezeten belüli informális kommunikációáramlásnak lehetnek káros következményei is, nem tagadható annak csoportbizalomra gyakorolt hatása sem. Figyelembe kell venni azt a körülményt, hogy a pletyka mint informális kommunikációs eszköz az emberi együttműködés szükségszerű velejárója (Meretei 2015). A jó munkahelyi közérzet meghatározó eleme lehet az úgynevezett baráti beszélgetés, mely olyan információs csatornát testesít meg ami kifejezetten erősítheti a szervezeti kohéziót, és ezáltal a vállalati érdekeket. (Semeginé 2015.)

A pletykát mint a szervezetet romboló jelenséget értelmező – és ebből fakadóan azt elfojtani javasoló szemlélettel ellentétes álláspont szerint a szervezetben valóban spontán megjelenő információáramlásként tekinthetünk a pletykára, és mint ilyen annak megszüntetése nem lehetséges és nem is lehet cél (Bencsik & Juhász 2020). Szükséges azonban annak megismerése a vezető részéről, illetve amennyire lehetséges annak a szervezeti érdekek mentén történő befolyásolása is.

2.2.2. A pletyka munkavállalóra gyakorolt hatásai

Elemzésünkben megkülönböztettünk a hatását tekintve jó és rossz pletykát, azonban azt hangsúlyozni kell, hogy hatásában még a jó pletyka is tud ártalmas lenni az egyénre. Ami egy egyszerű beilleszkedési tanácsként megkönnyíti az új belépő munkavállaló eligazodását a szervezetben, az rosszul érintheti azt akire a pletyka vonatkozik. Könnyen megtörténhet, hogy az sértő, esetleg megalázó rá nézve. Kétélű eszköz tehát a pletyka, hiszen az érzelmi megküzdésben fontos eszköz a munkahelyen a kibeszélés (Meretei 2015), viszont ezzel egyidejűleg egy újabb feszültséget gerjeszthet, amivel már másnak kell megküzdenie ugyan, de

a szervezetre annak is hatása van. Ugyanez elmondható az úgynevezett gyógypletykáról is. Átmenetileg megkönnyebbülést hoz a résztvevőknek, a feszültség csökken, azonban az a személy akire az információk vonatkoztak megalázott helyzetbe kerül. Összességében tehát attól függetlenül, hogy a hírt átadó személyének mi volt a személyes motivációja a pletyka jó eséllyel okoz fájdalmat, megaláztatást annak akire vonatkozik. A pletyka hatásában tehát az esetek többségében stresszor, és mint ilyen közvetlen és erős hatást gyakorolhat a munkavállalóra.

A pletyka hatása az említett pszichés hatás mellett akár fizikai tünetekben is megjelenhet. A munkahelyi stressz kiváltó okaként ugyanis a túlzott terhelés, vagy a munkahelyi bizonytalanság mellett gyakorta megjelenik az informális kommunikációs csatornák bizonytalansága, illetve annak konkretizálása, a zaklatás. Ez a jelenség megvalósulhat mind vertikális, mind pedig horizontális viszonylatban – azaz a vezető és beosztott viszonylatában csakúgy mint azonos beosztásban dolgozó kollégák között. A pletyka mint jelenség tehát sok esetben tekinthető pszichológiai zaklatásnak, és ebből kifolyólag munkahelyi stresszt eredményez. A stressz hatására a munkavállalók mentális egészségügyi problémákon túlmenően (mint például szorongás, depresszió vagy pánikbetegségek) számos testi egészségi problémával szembesülhetnek. Igaz ugyan, hogy jellemzően ezeket a betegségeket nem elsősorban maga a stressz okozza, hanem az a mód ahogy az egyén reagál arra. Ilyen okozati problémaként jelenhetnek meg a szív-és érrendszeri betegségek, a magas vérnyomás vagy a fekélybetegségek. Számos egyéb betegségnek is azonban jelentős pszichés összetevői ismertek, így többek között a cukorbetegségnek, vagy a rák kialakulásának előfordulásában is szerepet játszhatnak a stresszorok (Dávid et al 2014).

Az informális kommunikációt a szervezeten belül tehát értelmezhetjük egyfajta megkerülhetetlen jelenségként is, mely hatásában lehet káros is, azonban lehet támogató, erősítő is mind a szervezetre, mind pedig a munkavállalókra nézve. Ebből következőleg a megfelelő vezetői reakcióval a pletyka pozitív vonatkozásai tovább erősíthetőek, ugyanakkor a negatív hatások beavatkozás hiányában, vagy nem megfelelő beavatkozás eredményeképpen erősödhetnek.

2.3.A pletyka terjedési útvonala szerinti megközelítés

A pletyka terjedési irányának kapcsán a leggyakoribb nézet, hogy az az azonos szinten dolgozók között terjed leggyorsabban, de mindenképpen az alacsonyabb szinteken jelenik meg erőteljesebben (Meretei 2015). Ugyanakkor számos kutatás igazolja, hogy a pletyka egy szervezeten belül képes alulról felfelé, felülről lefelé, illetve horizontálisan is terjedni a szervezetben (Berkos 2003.) Vizsgálatok azt mutatják, hogy a vertikálisan terjedő hírek a

közösség számára sokkal hihetőbbek, és ezáltal nagyobb hatással is vannak mind a szervezetre, mind az egyénre (Meretei 2015). Ez a körülmény nagy terhet ró a munkáltatóra, hiszen a munkavállalóra gyakorolt hatás tekintetében felelősséggel tartozik, ugyanakkor a vertikálisan terjedő pletykák megismerése és kontrollálása sokkal nagyobb kihívást jelent.

A pletyka megítélésében Michelson & Mouly (2002) voltak a leginkább elutasítók annak szervezeti összefüggéseit tekintve. Ennek egyik meghatározó oka, hogy a pletyka szerintük rendkívül gyorsan képes terjedni a szervezeten belül mind vertikálisan mind pedig horizontálisan, és ezáltal lépéshátrányba kényszeríti a vezetőt hiszen gyakorlatilag lehetetlen kihívás ezt a szövevényes kommunikációs rendszert figyelemmel követni és kontrollálni. Éppen ezért a pletyka szerintük a felsővezetésre nézve kifejezetten fenyegető jelenség. Szintén fontos jellemzője a pletykának, hogy terjedése nemcsak gyors, hanem változó tartalmat is generál. Mivel az információ érdekes, ezért vonzza a figyelmet. Ez a figyelem pedig hatalomforrást jelent (De Sousa 1994). Ez a fajta hatalom-megjelenés pedig deformálhatja a szervezet erőviszonyait. Az információ torzulása pedig a szintén veszélyforrás jelent. Mivel az érdekes információ birtokosa hatalmat szerez az információ által, nem ritka az sem, hogy annak tartalmát a kommunikációs áramlatban a résztvevők kicsit „kiszínezzik” – érdekessé teszik. Annak ellenére, hogy ez nem feltétlenül tudatos folyamat, még komoly veszélyt jelent.

3. A MUNKÁLTATÓ FELELŐSSÉGE A PLETYKA NEGATÍV HATÁSAINAK KEZELÉSÉBEN

A munkahelyi pletyka jelensége nem jogi kérdés. Ha azonban a fentiek alapján megértjük a pletyka egyénekre gyakorolt negatív hatásait és kockázatait, akkor máris a foglalkoztatáshoz kapcsolódó (európai és) hazai jogszabályok legalább kettő területéhez érkezünk, amelyek a munkáltatói felelősség kérdéséről rendelkeznek a hatások minimalizálása érdekében.

3.1.A pletyka, mint munkahelyi pszichoszociális kockázat

Magyarország jogszabályai egyértelmű kereteket biztosítanak az egészséges és biztonságos munkafeltételek megteremtéséhez. Magyarország Alaptörvényének XII. és XVII. cikke fogalmazza meg az állampolgárokat, mint munkavállalókat megillető alapjogokat, köztük a munkavállaló egészségét, biztonságát és méltóságát tiszteletben tartó munkafeltételekhez való jogát. A foglalkoztatást generálisan szabályozó 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről (továbbiakban: Mt.) 51. § a munkáltató tág értelemben vett foglalkoztatási kötelezettségét szabályozza, amelynek alapvetően két fókuszja van: egyrészt maga a foglalkoztatás, másrészt a munkavégzéshez szükséges feltételek biztosítása. Ez utóbbi körben az Mt. 51. § (4) bekezdése

kimondja, hogy az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés körülményeinek biztosítása a munkáltató felelőssége. A munkavégzéshez szükséges feltételek részletes szabályait a munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény (a továbbiakban: Mvt.) tartalmazza, amely kiterjed minden szervezett munkavégzésre, függetlenül attól, hogy az milyen szervezeti vagy tulajdoni formában történik.

A pszichoszociális kockázatok és azok mentális és fizikai egészséget érintő következményei ma a munkahelyi biztonság és egészségvédelem legnagyobb kihívásai közé tartoznak. Az Mvt. 54. § kifejezett rendelkezése alapján a munkáltató köteles figyelemmel lenni a munkavégzéssel járó pszichoszociális kockázatok okozta igénybevétel elkerülésére. A pszichoszociális kockázatok számos forrásból származhatnak (pl.: a munka rossz szervezéséből, túlzott munkateherből, ellentmondó elvárásokból), de ebbe a körbe sorolható a támadó vagy ellenséges környezet, a nem kontrollált vagy rosszul irányított szervezeti kommunikáció, a pletyka is.

3.2.A pletyka és az egyenlő bánásmód követelményének viszonya

Amikor az ellenséges munkahelyi környezet az egyén valamely védett tulajdonságára tekintettel alakul ki, ez elvezethet bennünket az egyenlő bánásmód szabályozásának területére. A 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról (továbbiakban Ebktv.) hatálya alatt csak az egyén védett tulajdonságával összefüggő ügyek tárgyalhatók. Az egyén immanens részét képező *védett tulajdonságok* körét az Ebktv. 8. § határozza meg (pl. nem, életkor, faji hovatartozás, anyanyelv, családi állapot, anyaság, terhesség, szexuális irányultsága). Az egyén védett tulajdonságára alapított pletyka elvezethet az egyenlő bánásmód követelményébe ütköző magatartásokhoz, amelyeknek a hatályos jog öt csoportját különbözteti meg: közvetlen- és közvetett hátrányos megkülönböztetés (diszkrimináció), zaklatás, jogellenes elkülönítés és megtorlás (viktimizáció), illetve az ezekre adott utasítások. Az Alapvető Jogok Biztosának Hivatala mellett működő Egyenlő Bánásmóderért Felelős Főigazgatóság által nyilvánosan elérhető jogesetek adatbázisából (<https://www.ajbh.hu/ebff-jogesetek>) az látszik, hogy a kontrollálatlan informális munkahelyi kommunikáció (pletyka) hátrányos megkülönböztetésbe (pl: pletyka révén kiderülő terhességre tekintettel próbaidőn belüli munkaviszony megszüntetés: EBF-AJBH-117/2023 sz. ügy), esetenként zaklatásba torkolhat (pl: zaklatás pletykán alapuló szexuális orientáció okán: EBH 165/2013 sz. ügy).

A zaklatás az emberi méltóságot sértő, szexuális vagy egyéb természetű magatartás, amely az érintett személynek a védett tulajdonságával függ össze, és célja vagy hatása valamely személlyel szemben megfélemlítő, ellenséges, megalázó, megszegyenítő vagy támadó környezet kialakítása [Ebktv. 10. § (1) bek.]. Mind a zaklatás, mind a szexuális zaklatás

megvalósulhat egyszeri magatartással és folyamatosan is. Úgyszintén mindkét tényállás megvalósítható aktív és passzív magatartással. Mivel a mulasztás passzív magatartásként értelmezendő, és mint ilyen jogellenesnek tekinthető, megállapítható a munkáltatói magatartás egyenlő bánásmód követelményébe ütközése például abban az esetben, hogy ha az alkalmazottak közötti zaklatásról ugyan tudomást szerez, azonban nem tesz semmilyen intézkedést annak megakadályozása érdekében (pl: a munkáltató belső informális tájékoztódás – pletyka - eredményeként megtudja, hogy egy munkavállaló szexuálisan zaklat egy másikat, de nem tett hathatós intézkedéseket a sérelmezett magatartás megelőzésére és megszüntetésére: AJBH 255-2021 sz. ügy).

4. ÖSSZEFOGLALÁS

Míg a formális szervezeti kommunikáció tudatos szervezeti funkció, az azzal párhuzamos, de a szervezeti és egyéni jól-létre legalább akkora hatással bíró (negatív vagy pozitív tartalmú) pletyka terjedése kevésbé kiszámítható. Mindez azonban nem jelenti azt, hogy a munkáltató felelőssége a pletyka által kiváltott esetleges hatások kapcsán esetenként ne lenne megállapítható. Az Alaptörvény, az Mt. és az Mvt. által előírt egészséges és biztonságos munkavégzési feltételek megteremtése egyértelmű kötelezettséget ró a munkáltatókra. A munkáltató tevőlegesen (vertikálisan/horizontálisan) és mulasztással (pl.: nem tesz érdemi intézkedést a sérelmezett jelenség megelőzésére, megállítására) sem teremthet olyan légkört, amely kockázatot jelenthet a munkavállalók mentális jól-létére. Amennyiben a pletyka által teremtett ellenséges légkör az egyén védett tulajdonságára alapul és ezáltal a sérelmező munkavállaló hátrányba kerül a vele összehasonlítható helyzetben levő más munkavállalóhoz képest, akkor az Ebktv. által szabályozott tiltott magatartások aktív és passzív formái jelentik a jogkövető munkáltatói magatartás kereteit.

HIVATKOZÁSOK

Bencsik, A. & Juhász, T. (2020). Informális tudásmegosztás – a munkahelyi pletyka *Vezetéstudomány LI.(07-08):* 89-101.

Berkos, K. M. (2003). The effects of message direction and sex differences on the interpretation of workplace gossip. https://repository.lsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2430&context=gradschool_dissertations 2024.02.20.

De Sousa R. (1994). In praise of gossip: Indiscretion as a saintly virtue https://www.researchgate.net/publication/232491810_In_praise_of_gossip_Indiscretion_as_a_saintly_virtue 2024.02.20.

- Dávid I., Fülöp M., Pataky N., Rudas J. (2014). Stressz, megküzdés, versengés, konfliktusok Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége <https://tehetseg.hu/konyv/stressz-megkuzdes-versenges-konfliktusok> 2024.02.28.
- Györi, Á., Perpék, É., Huszár, Á. & Balogh, K. (2023). Milyen egyenlőtlenségekkel szembesülnek a humán foglalkozásúak a munkakörülmények terén? A munkahelyi stresszorok változása Magyarországon 2006 és 2020 között. *Statistikai Szemle*, 101(12): 1051-1083. ISSN 0039-0690
- Meretei B. (2015). Szervezeti pletyka, mint az érzelmi munkával való megküzdés eszköze. *Munkaügyi Szemle* (5): 50-61.
- Michelson, G., Mouly, V., S. (2002). 'You Didn't Hear it From Us But...': Towards an Understanding of Rumour and Gossip in Organisations - Researchgate https://www.researchgate.net/publication/228729488_'You_Didn't_Hear_it_From_Us_But'_Towards_an_Understanding_of_Rumour_and_Gossip_in_Organisations 2024.03.10.
- Michelson, G., Waddington, K. (2008). Analysing gossip to reveal and understand power relationships, political action and reaction to change inside organisations. https://www.researchgate.net/publication/242557713_Analysing_gossip_to_reveal_and_understand_power_relationships_political_action_and_reaction_to_change_inside_organisations 2024.03.10.
- Robinson, S.L., Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scale study. *Academy of Management Journal*. (38): 555-572 https://www.researchgate.net/publication/228079661_A_Typology_of_Deviant_Workplace_Behaviors_A_Multidimensional_Scaling_Study 2024.03.10.
- Schmitt A., Michelson G. (2014). The Informal side of communication: The role of rumor during employee downsizing DOI: 10.5465/AMBPP.2014.12935abstract ISBN: 0065-0668 <https://www.researchgate.net/search/publication?q=employee+rumor> 2024.03.10.
- Semeginé T. É. (2015). Az informális kommunikáció hatása a szervezet működésére *Vezetéstudomány XLVI(2)*: 65-76.
- Szvetelszky Zs. (2002). A pletyka mozgásformáinak irodalmi ábrázolása. *Holmi* 14(8): 1052-1065. https://epa.oszk.hu/01000/01050/00263/pdf/EPA01050_holmi_2002_08_1052-1065.pdf 2024.03.10.
- Szvetelszky Zs. (2010). A pletyka pszichológiája PhD értekezés



**SESSION 13. EMBERI ERŐFORRÁS
MENEDZSMENT HAZAI ÉS NEMZETKÖZI
KÖRÜLMÉNYEI**

HIBRID MUNKAVÉGZÉS – ELHÚZÓDÓ (HIT) VITÁK?

HYBRID WORKING, WORKING FROM HOME: PROLONGED DISPUTES?

MAJÓ-PETRI ZOLTÁN

egyetemi docens

SZTE Gazdaságtudományi Kar

majoz@eco.u-szeged.hu

KÜRTÖSI ZSÓFIA

egyetemi docens

SZTE Gazdaságtudományi Kar

zsofia.kurtosi@eco.u-szeged.hu

Absztrakt

Írásunkban azt szeretnénk körbejárni szakirodalmi, netnográfiai és mélyinterjú tapasztalatok alapján, hogy ugyan kialakult és megszilárdult a home office és a hibrid és munkavégzés jó gyakorlata, mégis több visszarendeződést is tapasztalunk. Ezek nem ágazat specifikusak, és akár a nagyvállalati, akár a KKV szektorban előfordulnak. Ennek okai, magyarázó változói korántsem egyértelműek. Feltevésünk szerint sokkal több magyarázó változót igényelnek, mint amivel eddig magyaráztuk a home office előnyeit és hátrányait. Érdemes lenne a közeljövőben szociokulturális és gazdaság pszichológiai faktorokat is megvizsgálni, annak érdekében, hogy teljesebb képet kapjunk a home office illetve a hibrid munkavégzés hatékonysága kapcsán.

Kulcsszavak: home office, távmunka, hibrid munkavégzés

Abstract

In this paper we would like to explore, based on literature, netnographic and in-depth interview experiences, that while good practices of home office and hybrid and working have emerged and consolidated, we also see several backward trends. They are not sector specific and occur in both the large enterprise and SME sectors. The reasons are far from clear. We hypothesise that they require many more explanatory variables than have been used to explain the advantages and disadvantages of the home office. It would be worthwhile in the near future to

investigate socio-cultural and economic psychological factors in order to get a more complete picture of the effectiveness of home office and hybrid working.

Keywords: home office, teleworking, remote working, hibrid working

1. HOME OFFICE ÉS HIBRID MUNKAVÉGZÉS: AZ ÚJ NORMÁLIS?

Brammer és szerzőtársai az *Academy of Management Perspectives* 2020-as számában három modell mentén képzeltek el a COVID utáni időszak gazdasági ökoszisztémáját: az első a „*Visszatérés a normális helyzethez (Let's get back to normal)*”, amikor azt képviseljük, hogy egyszer majd „visszapattan” a gazdasági élet a megszokott kerékvágásba. A második a „*Nem lehet visszatérni a normál helyzethez (There's no going back to normal)*” felfogás azt jelenti, hogy teljesen új szabályokat kell bevezetni, amelyek felkészítik a társadalmat és a gazdaságot arra, hogy hasonló globális krízis ne törhessen ki a világban. A harmadik „*A jelenleginél jobb és új normalitáshoz térjünk vissza (Let's strive for a new and better normal)*” irányvonal pedig azokon a tapasztalatokon alapszik, hogy a COVID-19 olyan magas szintű összefogást és együttműködést eredményezett a társadalmi gazdasági élet különböző területein, amelyekre új, eddig kevésbé alkalmazott eljárásokat lehet építeni (Brammer et al., 2020)

Tapasztalataink alapján a munkahelyeken, legfőképpen az irodai munkában, a fenti harmadik forgatókönyv irányába indultunk el ebben az évtizedben. Az iroda, mint a munka világának helyszíne, az üzem mellett az egyik legstabilabb intézmény volt a hosszú XX. században. Ugyan sokféleképpen próbálták a struktúráját alakítani (lásd pl.: open office mozgalmak), de az stabil maradt, mint egy szilárd befoglaló struktúra. Először az elektronizáció, később a digitalizáció és végül a COVID 19-el kezdődő válság azonban az iroda falait is virtualizálta, sok esetben elbontotta.

Természetesen ez sem volt előzmény nélküli, hiszen az otthoni munkavégzés / távmunka digitális nomád / közösségi munkahely már bőven a járvány előtt gazdagította az atipikus foglalkoztatási formákat. A munka világában egy ilyen „új normális” kialakulása felé mutatott a hibrid munkavégzés COVID után megszilárduló formája, mely egyben a válságból történő kilábalás eszközszerként is alkalmazhatónak bizonyult. Ez a hibridizáció beleillett a formálódó platform gazdaság koncepciókba (Makó et al., 2020) másrészt abba a diskurzusba, hogy a munkahelyi sokszínűség (workplace diversity) versenyelőnyt hordoz a megszokott munkahelyi monokultúrákkal szemben (Zadori et al., 2021).

Írásunkban azt szeretnénk bemutatni szakirodalmi, netnográfiai és mélyinterjú tapasztalatok alapján, hogy ugyan kialakult és megszilárdult a hibrid és home office

munkavégzés jó gyakorlata, mégis több visszarendeződés is megfigyelhető akár a nagyvállalati, akár a KKV szektorban, aminek az oka korántsem egyértelmű. Ezek a “visszarendeződések” sokkal több magyarázó változót igényelnek, mint amivel eddig leírtuk a home office jelenségvilágát. Érdeemes lenne a közeljövőben szociokulturális és gazdaság pszichológiai faktorokat is vizsgálat alá vonni, annak érdekében, hogy teljesebb magyarázatot kapjunk a home office illetve a hibrid munkavégzés ügyében.

1.2 A home office és a fenntarthatóság kérdésének összefonódása

Ezek a kérdések végül elvezetnek a munkaerőpiac fenntarthatóságának témájához. Vajon hogyan fog működni egy fenntartható munkakörnyezet? Van-e ebben állandó helye a home office intézményének, akárcsak az urbánus élet és a hozzá kapcsolódó mobilitási problémák kezelése miatt?

A “fenntartható munkaerőpiac” fogalmát, annak vizsgálati keretrendszerét László Gyula és Sipos Norbert vetette fel 2022-ben (László & Sipos, 2022). Az ilyen kérdések a klasszikus HR funkciókon átívelve kapcsolnak össze kihívásokat. Álláspontunk szerint a munka, mint értékteremtő tevékenység az információs korban az IKT eszközök hatására töredezetté vált a munkavégzés helyét és tartalmát tekintve egyaránt. Annak XX. századi szétválasztása a munkahely-otthon, munkaidő-szabadidő dichotóm relációkra okafogyottá vált. Helyette a munkaidő rugalmassága, valamint a munka és a magánélet egyensúlya kerülhetne a munka világát leíró faktorok közé, és bizonyára ez a home office jelentőségének egyik forrása.

Ezen átalakulást vizsgálva a nemzetközi szakirodalomban akár egymásnak látszólag ellentmondó kutatási adatokat talál a hatékonyságról és produktivitásról a klasszikus munkahely és a home office összehasonlításakor. Ma már látható, hogy országonként eltérő a home office gyakorlata, az eltérő intézményi környezet miatt. Szektoronként is eltérő, befolyásolja a képzettség és a munkalehetőségek típusa. Bár a jelek szerint hibrid megoldások mindenütt születnek, továbbra sem világos, hogy miként rendeződnek ezek fenntartható és stabil struktúrákba.

Konkrétabban, alapvető cél annak vizsgálata lehet a jövőben, hogy a munkaadók és a munkavállalók hogyan választják ki a hibrid munkavégzés megfelelő arányát, ezek a döntések hogyan befolyásolják a vállalatok hatékonyságát, valamint a munkavállalók jólétét végül a gazdaság egészének versenyképességét. Nem mehetünk el annak megválaszolása mellett sem, hogy az egyének szintjén is eltérő lehet a produktivitás, ami majd aggregáltan jelenik meg szervezeti szinten.

Ennek tükrében csak látszólagos ellentmondás, hogy Bloom és munkatársai azt dokumentálják, hogy Kínában a távmunka hatására az egyes munkavállalók termelékenysége

nőtt, addig Morikawa Japánra vonatkozóan megállapítja, hogy a home office termelékenységének átlaga a szokásos munkahelyen végzett munkához képest körülbelül 60-70%-ra csökkent, és alacsonyabb volt azon munkavállalók és cégek esetében, amelyek csak a COVID-19 világjárvány elterjedése után kezdték el a home office gyakorlatot (Behrens et al., 2024).

Abban biztosak lehetünk, hogy a home office kapcsán egyaránt velünk élnek előnyök és hátrányok, amit hosszan lehet sorolni. Erre kiváló elemzést találunk Venczel-Szakó Tímeától (2022) de a ChatGPT és vele egyenértékű mesterséges intelligencia alkalmazások is a teljesség igényével adnak felsorolásokat a home office előnyeiről és hátrányairól, a munkavállalói és munkáltatói szempontok szerint csoportosítva.

Azonban ezeknek a rádiusza nem ad érdemi magyarázatot az olyan jelenségekre, amikor egy-egy vezető vagy munkavállaló esetén meggyőződéssé szilárdul ennek totális alkalmazása vagy teljes elutasítása. Felmerül a kérdés, hogy a home office jelenségét megérthetjük-e csak ágazati, munkaszervezési, lokálitási vagy akár ergonómiai „kemény tényezőkkel” vagy érdemes a munka világában is régóta alkalmazott személyiség jegyeket is bekapcsolni a magyarázó modellekbe? Ezt tesztek formájában a csapatmunkában, csoportdinamika és hatékonyság növelés kapcsán már régóta használják a tanácsadók.

2. A SZEMÉLYISÉG, A MUNKAVÉGZÉS TÍPUSA ÉS ÖSSZEFONÓDÁSA

Arra, hogy ki hogyan viseli a távoli munkavégzést (legyen az otthoni vagy épp távmunka), vagy éppen mennyire tartja kívánatosnak a munkahelyre, az irodába való rendszeres bejárást, számtalan tényezőtől függhet. Ilyen lehet például az irodai és az alternatív munkakörnyezet (van-e elegendő hely, megfelelő tér, ergonomikus-e az elrendezés) vagy a munkavállaló családi körülményei (kisebb gyermekek, gondozásra szoruló hozzátartozók). Ezek mellett feltehetően a személyiségtípusnak is szerepe lehet abban, hogy valaki mindenáron igyekszik magának kiharcolni az otthoni munkavégzés lehetőségét vagy épp ellenkezőleg: mindent megtesz azért, hogy hagyományosan, irodában dolgozzon, még akkor is, ha a munkaadó próbálja csökkenteni az irodaméretet vagy, ha megfelelőek lennének az otthoni körülmények is a munkavégzéshez. Egyes személyiségtípusokhoz valószínűleg jobban illeszkedik az irodai munkavégzéshez, mint másokhoz, a személyiségvonások, preferenciák hatással lehetnek az otthoni vagy irodai munkavégzés élményére, élvezetére, vagy akár sikerességére.

A személyiség „az egyén kognitív, érzelmi, attitűdbeli és viselkedési válaszmintáinak kombinációja” (Randall et al. 2017, 2). Megragadására számtalan mérőeszközt fejlesztettek, amelyek egy részét az üzleti életben is alkalmazzák többek közt a kiválasztási eljárásban, a teljesítmény értékelésében, előrejelzésében, vagy éppen a vezetői potenciál vizsgálatában (Goodstein & Lanyon 1999, Neal et al. 2012) annak ellenére, hogy a személyiség csupán részben határozza meg a munkahelyi viselkedést (Klein 2018). A vállalatok által alkalmazott személyiségtesztek egy része a pszichológusok által is elfogadott mérőeszköz, míg mások annak ellenére népszerűek, hogy gyenge a tudományos alátámasztottságuk (Makay 2020), megbízhatóságuk, validitásuk megkérdőjelezhető vagy eredményeik nem kellően bizonyítottak.

Az MBTI-t (Myer-Briggs Type Indicator) sem pszichológusok fejlesztették kezdetben. Az eszköz egy anya-lánya páros, Katharine Cook Briggs és Isabel Briggs Myers nevéhez köthető. Isabel Briggs Myers, miután feladta irodalmi ambícióit, az édesanyja által is tanulmányozott Carl Gustav Jung 1920-as években publikált személyiség-elméletére alapozva, kiterjedt kutatást folytatva dolgozta ki saját mutatórendszerét (Erős & Jobbágy 2001). Az általa kidolgozott módszer az akkor már ismert személyzeti tanácsadóként dolgozó, a ma Hay munkakörértékelésként ismert rendszert kifejlesztő (és egyben a Myers család barátjának számító) Edward N. Hay révén is publicitást kapott, aki a módszert olyan nagy presztízsű ügyfelekkel ismertette meg, mint a General Electric, a Standard Oil vagy a Bell Telephone². A kérdőívet jelenleg a Myers-Briggs Company (korábbi nevén CPP, Inc.) gondozza, fejleszti és forgalmazza³.

Az MBTI megítélése – a Big 5 tesztekkel ellentétben, melyek kedvezőbb pszichometriai jellemzőiknek köszönhetően nagyobb elfogadottságnak örvendenek a pszichológusok körében – ellentmondásos. Míg a vállalati HR gyakorlatban gyakran megjelenik, a tudományos kutatások kevésbé egységesek, ami pl. a megbízhatóságot, érvényességet illeti (ld. pl. Gardner & Martinko 1996, Randall et al. 2017), bár ezek a tesztváltozatokkal fejlődtek is az idők folyamán (Erős & Jobbágy 2001).

A Myers-Briggs teszt a személyiség négy aspektusát vizsgálja, ennek megfelelően a tipológia négy ellentétes preferenciapárból áll:

- a figyelem fókusza (az energiagyűjtés, feltöltődés módja) lehet Extravertált (E) vagy Introvertált (I),
- az információgyűjtés lehet Érzékelő (S) vagy Intuitív (N),

² <https://digg.com/2015/myers-briggs-secret-history>

³ <https://eu.themyersbriggs.com/en/Knowledge-centre/MBTI-Facts>

- a döntéshozatal módja Gondolkodó (T) vagy Érző (F),

- az életstílus, azaz a külvilághoz való viszonyulás, a mindennapi élet megszervezése pedig Megítélő (J) vagy Észlelő (P) (Shaubhut & Thompson 2011). Ebből kaphatjuk meg a 16 személyiségtípust, amelyeket az ellentétpárok kezdőbetűivel jelölnek (pl. ESTJ vagy INTJ). A következőkben a preferenciapárokat részben Erős és Jobbágy (2001), részben a Myers & Briggs Foundation oldalán⁴ található leírások alapján ismertetjük.

Az Extraverziót preferáló emberek figyelme kifelé irányul, energiájukat a külvilággal való kapcsolatból nyerik, míg az Introverziót preferálók akkor érzik magukat energikusnak, ha a belső világukban elképzelésekről elmélkedhetnek, figyelmük befelé irányul. Ez a preferenciapár hatással lehet arra, hogy pl. milyen környezet kedvel az egyén, hogyan töltökezik, hogyan áll neki feladatoknak. Az Érzékelést preferálók kézzelfogható tapasztalatokra törekszenek, konkrét információkra, tényekre, realisták, figyelnek a részletekre, míg az Intuitívok az összefüggések, mintázatok, lehetőségek, a többértelmű jelentések megragadására törekszenek. Ez a preferenciapár befolyásolja, hogy az egyén hogyan látja a dolgokat, hogyan sajátít el új ismereteket, vagy milyen instrukciókat követ szívesebben. A Gondolkodókra jellemző a személytelen logikán alapuló döntés, a tárgyyszerűség, a kritikusság, az elemzés, míg az Érzők döntéseit az befolyásolja, hogy az milyen hatással van az emberekre, döntéseinek alapját személyes értékei képezik. A preferenciapár hatással lehet az egyén döntéshozatali folyamatára, arra, hogy hogyan ad visszajelzést, vagy, hogy az elismerés milyen formáját kedveli. A Megítélést preferáló a külvilág felé a keretek megteremtésével, eredmények keresésével fordul, a gyorsabb döntést preferálja, életstílusa tervezettebb, strukturáltabb, munkavégzése módszeres, kerüli az utolsó pillanatra hagyást. Az Észlelést preferáló a széleskörű információgyűjtést részesíti előnyben, nyitott az újdonságokra, gyakrabban tűnik spontánnak, alkalmazkodónak, az utolsó pillanat nyomása ösztönzőleg hat rá. Ez a preferenciapár hatással lehet az összetett feladatok megközelítésére, határidők kezelésére vagy események tervezésére.

A fenti leírás alapján úgy gondolnánk, hogy elsősorban az elsőként ismertetett preferenciapár (Extraverzió – Introverzió) befolyásolhatja az otthoni munkavégzéssel kapcsolatos élményt és így az ahhoz való hozzáállást (mivel az Extraverzió preferenciával rendelkezők energiájukat másokból merítik, kihívást jelenthet számunkra a szeparáltabb, nyugodtabb környezetben fenntartani a motiváltságot, produktivitást). Ugyanakkor a többi

⁴ <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/the-mbti-preferences/>

személyiségaspektus is összefüggésben állhat az otthoni és irodai munkavégzéssel kapcsolatos attitűddel.

Születtek ugyan ilyen jellegű vizsgálok (pl. Thompson et al. 2018), de még a COVID előtti időszakban, ahol a munkavállalók jelentős része nem választhatott irodán kívüli munkavégzést, így az embereknek csekély tapasztalatai voltak az ilyen típusú munkáról, annak számukra pozitív vagy negatív hatásairól, élményéről. Ráadásul lehet, hogy valaki preferálná ugyan az ilyen típusú munkavégzést, de a munkakör jellegénél fogva nincs lehetősége a választásra.

3. KÖVETKEZTETÉS: EGY EMPIRIKUS KUTATÁSI KIHÍVÁS

Az otthonról szóló társadalomtudományi munkák azt mutatják, hogy az otthon egyszerre az anyagi és érzelmi szféra része: a privát szférát az egyén itt tapasztalja meg. Habermas 1990-ben a modern városi társadalmakat a privát szféra (otthon) és a nyilvános vagy közsztvéra szétválasztására építette, melynek szerves része volt a munkahely. Számos gondolkodó normatív alapon támogatta ezt a szétválasztást, mert - röviden összefoglalva - a nyilvános szférát nem terhelik az érzelmek vagy az intimitás. Ezek a dichotómiák alapvető fontosságúak, mivel szembeállítják egymással a privát és a nyilvános tereket, és ezzel akár világossá tették az introvertált és extrovertált személyiségtípusok közötti határokat anélkül, hogy tárgyalták volna a köztes helyzeteket, és figyelembe vennék ennek folytonosságát. Ez hatással van arra is, hogy a magánügyekre - jelen esetben a magánérzelmekre - vonatkozó gazdasági társadalmi beavatkozásokat vagy a nyilvános szabályozásokat hogyan ítéljük meg (Durnova, 2024).

Ez mára a home office, azaz otthoni irodai munkavégzés sokrétű ("multifaceted") kontextusában átalakul, feloldódik. Az otthoni irodát, a vele kapcsolatban érzett érzelmek révén értékeljük. Előfordulhat, hogy emiatt egyesek akár szenvedtek, mert ez kognitív módon korlátozta a tevékenységüket, mások számára viszont az otthoni iroda lehetőséget jelentett arra, hogy jobban megszervezzék életüket és kiteljesedjenek.

Ennek ismeretében arra teszünk javaslatot, hogy érdemes lenne megvizsgálni van-e erős (szignifikáns) kapcsolat az egyes személyiség típusok és a home office elfogadottsága és preferálása között, amit több, nagy elemszámú empirikus felméréssel és sztenderd kérdőívvel lehetne megvizsgálni. Ezzel minden bizonnyal ötvözni lehetne a home office kapcsán formálódó meglévő magyarázó változókat, a produktivitást befolyásoló kemény és puha tényezőket, végső soron egy fenntartható munkaerőpiacot.

HIVATKOZÁSOK

- Brammer, S., Branicki, L., & Linnenluecke, M. K. (2020). COVID-19, Societalization, and the Future of Business in Society. *Academy of Management Perspectives*, 34(4), 493–507. <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0053>
- Behrens K., Kichko S., & Thisse J.F. (2024): Working from home: Too much of a good thing? *Regional Science and Urban Economics* Volume 105/2024. <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2024.103990>
- Durnova A. (2024) Psychosocial well-being, policies, and the emotional boundaries of home, *Critical Policy Studies*, DOI: 10.1080/19460171.2024.2306237
- Erős, I. & Jobbágy, M. (2001): A Myers-Briggs Típus Indikátor (MBTI) Magyarországon. *Alkalmazott Pszichológia* 3(4): 35-51.
- Gardner, W. L. & Martinko, M. J. (1996): Using the Myers-Briggs Type Indicator to Study Managers: A Literature Review and Research Agenda. *Journal of Management* 22(1): 45-83
- Goodstein, L. D. & Lanyon, R. I. (1999): Applications of Personality Assessment to the Workplace: A Review. *Journal of Business and Psychology* 13(3): 291-322.
- Klein S. (2018): A munkapszichológia jövője. *Opus et Educatio* 5(1): 70-91.
- László, Gy. & Sipos N. (2022): A fenntartható munkaerőpiac dilemmája. *Munkaügyi Szemle* 1-11, 2022 február
- Makay M. (2020): A munkaerőkiválasztásban használt személyiségtesztek egyes elméleti problémáiról. *Magyar Közigazgatás*, 4: 4-15. DOI: 10.32575/ppb.2020.4.1
- Makó, C., & Illéssy, M., & Pap, J. (2020). Munkavégzés a platformalapú gazdaságban. A foglalkoztatás egy lehetséges modellje? *Közgazdasági Szemle*, 67(11), 1112–1129. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2020.11.1112>
- Neal, A., Yeo, G., Koy, A. & Xiao, T. (2012): Predicting the form and direction of work role performance from the Big 5 model of personality traits. *Journal of Organizational Behavior* 33(2),175-192.
- Randall K., Isaacson, M. & Ciro, C. (2017): Validity and Reliability of the Myers-Briggs Personality Type Indicator: A Systematic Review and Meta-analysis. *Journal of Best Practices in Health Professions Diversity* 10(1): 1-27.
- Schaubhut, N. A. & Thompson, R. C. (2011): *MBTI® Step II™ MANUAL SUPPLEMENT*. CPP, <https://www.psychometrics.com/wp-content/uploads/2015/08/mbti-st2-ms.pdf> , 2024.03.19.

Thompson, R. C., Haynie, S. R. & Schaubhut, N. A. (2018): *Myers-Briggs Type and Working Virtually. Impacts on Work Setting Arrangements and Training and Development Preferences*. CPP White Paper <https://www.themyersbriggs.com/-/media/b0bbc140634b47a29d0551a0c2d37c33.ashx>, 2024.03.16.

Venczel-Szakó T (2022): Home office mint eszköz a fenntartható munkaerőpiachoz? *Munkaügyi Szemle*, 1-6 2022 április

Zádori, I., & Nemeskéri, Z., & Szabó, S. (2020). Deglobalizáció vagy reglobalizáció? Munkaerőpiac a vírus előtt, alatt és után. *Új Munkaügyi Szemle*, I(3), 2–13. <https://www.metropolitan.hu/upload/95cf806e80df3cd163b916c6ceb661943cc1e321.pdf>

Köszönetnyilvánítás

A kutatást a Szegedi Tudományegyetem Interdiszciplináris Kutatásfejlesztési és Innovációs Kiválósági Központ (IKIKK) Humán és Társadalomtudományi Klaszterének Digitális Társadalom Kompetenciaközpontja támogatta. A szerzők a Digitalizáció a businessben és nonbusinessben kutatócsoport tagjai.

HIBRID MUNKASZERVEZÉSI RENDSZER KIALAKÍTÁSA DÖNTÉSI FA SEGÍTSÉGÉVEL

DEVELOPMENT OF A HYBRID WORK SYSTEM USING A DECISION TREE

HOLLÓ SÁNDOR

jogász, HR szakember

contcor@yahoo.com

ÓNODI ANNAMÁRIA

egyetemi docens

Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalkozás és Innováció Intézet

annamaria.kazaineonodi@uni-corvinus.hu

Absztrakt

Annak ellenére, hogy a nemzetközi szakirodalom és a nemzetközi gyakorlat a hibrid távmunkában rejlő lehetőséget hangsúlyozza látnunk kell, hogy mind nemzetközi szinten mind Magyarországon is csökkent a távmunkában dolgozók aránya 2021 után. Kutatásunk célja egy olyan döntési fa kidolgozása, amely egyrészt segítséget jelent a vállalatok számára, hogy a szervezetükhöz leginkább illeszkedő hibrid munkaszervezési módot alakíthassanak ki. Másrészt egy olyan gondolkodási, logikai keretet nyújt az akadémiai szféra számára, amely kiindulópontját képezheti további kutatásoknak. Munkánk alapját jelentették a távmunkát befolyásoló tényezőket vizsgáló korábbi kutatások szakirodalmi feldolgozása és a lefolytatott vállalati mélyinterjúk is, melyek elsődleges célja az volt, hogy betekintést nyerjünk a magyarországi vállalati gyakorlatba.

Kulcsszavak: távmunka, hibrid munka, döntés

Abstract

International literature and international practice emphasize the potential of hybrid work. However, we must see that both internationally and in Hungary, the proportion of remote workers has decreased after 2021. The goal of our research is to develop a decision tree that helps companies to introduce a hybrid work organization method that best suits their firms. On

the other hand, it provides a framework for the academic sphere, which can be a starting point for further research. First, our research based on the literature reviews of previous research examining the factors influencing remote work. We also conducted in-depth interviews. Their primary purpose was to gain insight into Hungarian corporate practice.

Keywords: telework, hybrid work, decision

1. BEVEZETÉS

Annak ellenére, hogy a nemzetközi szakirodalom és a nemzetközi gyakorlat a hibrid távmunkában rejlő lehetőséget hangsúlyozza (Eurofound, 2023; Microsoft, 2022) látnunk kell, hogy mind nemzetközi szinten mind Magyarországon is csökkent a távmunkában dolgozók aránya 2021 után. A KSH adatai alapján 2024. januárjában több mint 148 ezer munkavállaló dolgozott rendszeresen és több mint 219 ezren alkalmanként távmunkában. Ez az összes foglalkoztatott 8%-át jelenti. Ez alacsonyabb, mint a 2021-es 13%-os arány, viszont jelentősen meghaladja a 2019 év eleji 2%-os arányt. A társadalmi elfogadottság tekintetében előrelépést mutat, hogy a [profession.hu](https://www.profession.hu) állásközvetítő portálon már megjelent a „Hybrid állás” mint keresési feltétel.

Vannak olyan munkakörök, ahol a vállalatoknak biztosítaniuk kell a hibrid távmunka lehetőségét, máskülönben értékes munkaerőt veszítenek el (Summerfield, R. 2022). Korábbi kutatás (Kazainé Ónodi & Holló 2022) rámutatott arra, hogy a hibrid távmunka megfelelő motivációs eszköz is lehet a tehetséges munkaerő vonzása és megtartása érdekében.

Fontos kérdés a távmunka jövője. Az Eurofound tanulmánya (2023) négy scenáriót állított fel ezzel a kérdéssel kapcsolatban az elkövetkezendő 10 évre. (1) A távmunka valamennyi tagállamban hasonló mértékben növekszik. (2) A növekedés mértéke tagállamonként eltérő. (3) A távmunka mértéke tagállamonként eltérő mértékben csökken. (4) A távmunka alkalmazása valamennyi tagállamban hasonló mértékben csökken. A négy scenáriót 9 fő jellemző mentén mutatták be: globális tendenciák, válsághelyzet, szabályozási kérdések, infrastruktúra fejlesztés, munka jellege, munka szervezési kérdések, távmunkával kapcsolatos gondolkodásmód, menedzsment és szervezeti kompetenciák, technológia adaptáció.

Tanulmányunkban először áttekintjük a távmunka alkalmazási arányát befolyásoló tényezőket. A kutatási módszertan ismertetése után a vállalati esetekből levont következtetések és a konkrét döntési fa bemutatására kerül sor.

2. TÁVMUNKA ALKALMAZÁSÁT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

A távmunka alkalmazási arányát meghatározzák az iparági tényezők, a makrogazdasági jellemzők, a kulturális tényezők, adott vállalat jellemzői, illetve nem feledkezhetünk el a vezetők és az alkalmazottak attitűdjéről sem. A távmunka nem alkalmazható minden munkakörben. Az Eurofound (2015) és az ILO (2019) tanulmányok alapján a távmunka aránya magasabb a magasan kvalifikált munkavállalók körében. Az Európai Bizottság (European Commission 2020) adatai alapján a távmunka aránya az Európai Unióban 2018-ban meghaladta a 40%-ot az oktatók és az informatikai szakemberek körében, 30% felett volt az adminisztratív és kereskedelmi vezetők, a vezérigazgatók, a vezető tisztségviselők és a jogalkotók, a jogi, szociális és kulturális területeken dolgozó szakemberek esetében, illetve az üzleti és adminisztrációs munkakörökben.

Peters & Dulk (2003) a távmunkát befolyásoló tényezőket négy nagy csoportba sorolták: országtényezők, szervezeti tényezők, munkaadók jellemzői, alkalmazottak igényei. (1) Az ország tényezők közül kiemelték a kultúra, az állami szabályozás és az információs társadalom szerepét. (2) A szervezeti tényezők között meghatározó a szervezeti kultúra, a vezetési stílus, a vállalati információs rendszert és a HR rendszer támogató jellege. E két nagy csoporton kívül vizsgálják (3) a munkaadók jellemzőit, illetve (4) az alkalmazottak távmunkával kapcsolatos igényeit. Gareis és szerzőtársai (2003) kutatásukban arra a következtetésre jutottak, hogy a munkaerő-piaci szabályozás erőssége negatív hatást gyakorol a távmunka arányára, továbbá kapcsolatot találtak a távmunka aránya és a kockázatkerülési hajlandóság között.

Vrchota, J. *et al.* (2019) vállalati szinten vizsgálták a távmunka alkalmazását befolyásoló tényezőket a cseh kis és középvállalatok körében. A legmeghatározóbb tényezőként a vállalati információs technológiát azonosították. Az alacsony informatikai fejlesztéssel jellemezhető cégek 82%-ánál nem alkalmaztak távmunkát. Daniels és szerzőtársai (2001) egyaránt hangsúlyozzák a szervezet és az ellátandó feladatok jellegéből adódó tényezőket. Mindkét kategóriában megkülönböztetik a szervezeti, az iparági és az országtényezőket. Javasolták többek között a szervezeti kultúra jellemzőinek vizsgálatát is: például a rugalmasság, a bizalom, a nyitottság jellemzőket.

Hárs (2013) az atipikus és a hagyományos munkaszervezési módot alkalmazó vállalatok elkülönítésére a döntési fa módszerét alkalmazta. A távmunka az atipikus munka egyik formája. KSH (2023) adatai alapján az otthonról is dolgozók aránya (8,7%) meghaladta a részmunkaidőben foglalkoztatottak arányát (férfiaknál 3,1%; nőknél 6,8%). Hárs (2013) modelljében a függő változó a vállalatok atipikus jellege volt. A vizsgált mintában a vállalatok

2/3-a került az atipikus kategóriába. Ez arra is visszavezethető, hogy a rugalmas munkarend is az atipikus munkavégzés formái közé tartozik, amely mindig meghaladta a távmunka arányát. A független, magyarázó változókat nyitott kérdésekre (Miért alkalmaznak, illetve nem alkalmaznak atipikus dolgozót a vállalatok?) adott válaszok utólagos kódolása alapján azonosították. Külön vizsgálták az atipikus alkalmazást korlátozó tényezőket: növekvő költség, növekvő adminisztrációs teher, dolgozói nézőpont (bizonytalanság, alacsonyabb jövedelem), munkaszervezés (ellenőrzés kérdése, illetve nem mindenhol alkalmazható). Az atipikus munkát nem alkalmazók 44%-a szerint ennek az az oka, hogy az ő tevékenységük nem alkalmas az atipikus munkavégzésre, csak 9% említett szervezeti kérdéseket, és csupán 4% hivatkozott dolgozói hátrányokra. A másik elemzési szempont, hogy az atipikus munkavégzést a rugalmas alkalmazkodás eszközének tekintik. Az atipikus munkavégzést alkalmazók 30%-a említette meg, hogy rugalmas alkalmazkodást tesz lehetővé, 13% emelte ki a gazdasági előnyöket, 8% egyéni okokat említett.

3. KUTATÁSI MÓDSZERTAN

Kutatásunk célja egy olyan döntési fa kidolgozása, amely egyrészt segítséget jelent a vállalatok számára, hogy a szervezetükhöz leginkább illeszkedő hibrid munkaszervezési módot alakíthassanak ki. Másrészt egy olyan gondolkodási, logikai keretet biztosít az akadémiai szféra számára, amely kiindulópontját képezheti további kutatásoknak. Ennek érdekében áttekintettük a kapcsolódó irodalmat, elsősorban azokra a kutatásokra koncentrálva, amelyek a távmunkát befolyásoló tényezőket vizsgálták. Kutatásunk alapját jelentették továbbá az elkészített vállalati mélyinterjúk is, amelynek a célja az volt, hogy betekintést nyerjünk a hazai vállalati gyakorlatba. A feldolgozott vállalati esetek között több multinacionális cég magyarországi leányvállalata szerepelt, volt feldolgozóipari vállalat, pénzintézet, biztosító, logisztikai szolgáltató, informatikai cég, reklámügynökség.

4. A HIBRID RENDSZERT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

A modellalkotásunk során a szakirodalommal összhangban először a releváns országtényezőket, utána a szervezeti tényezőket, majd az egyéni tényezőket tekintettük át. Az iparági tényezőket külön nem jelenítjük meg, azt a szervezeti tényezőkön belül tárgyaljuk. A szakirodalom feldolgozása, illetve az esettanulmányból levont következtetések alapján az egyik legmeghatározóbb tényező a tevékenység jellege, amely akadémiai kutatásokban az egyik fontos iparági jellemzőnek tekinthető, modellünkben a szervezeti tényezők között található

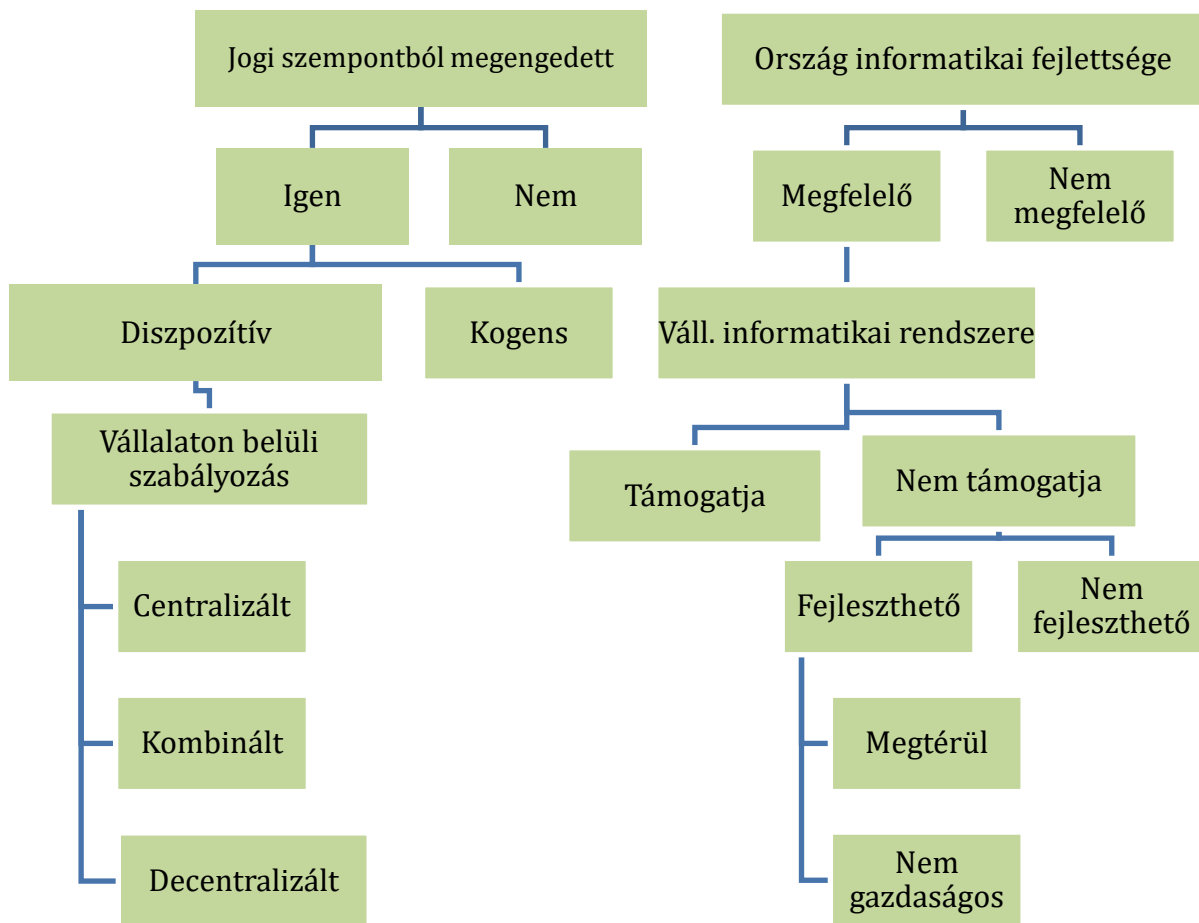
(lásd munkaköri feladatok jellege). Az országtényezők közül a jogszabályi háttér és az infrastruktúra fejlettségét emeljük ki. (Lásd 1. sz. ábra.) A kulturális különbség meghatározó jellegét több kutatás alátámasztotta (például Masuda és szerzőtársai, 2012; Kazainé Ónodi A. 2021.) A kulturális tényezők meghatározó volta modellünkben szervezeti (szervezeti kultúra), illetve egyéni szinten (egyéni, munkavállalói preferenciák) jelenik meg.

Magyarországon a munkavégzésre vonatkozó jelenleg hatályos szabályok (2012. évi I. tv.) megfelelő keretet adnak a rugalmas munkafeltételek kialakítására. Fontos kiemelni a szabályozás diszpozitív jellegét, amely megfelelő szabadságot biztosít a vállalat sajátosságainak megfelelő munkavégzési forma kialakítására.

A vállalaton belüli hibrid munkavégzés szabályozására jelenleg még nincs kialakult rendszer. A centralizált szabályozás egyik eszköze a valamennyi egységre kiterjedő vállalati távmunka szabályzat. A vizsgált vállalatoknál decentralizált, illetve kombinált megoldásokra láttunk példát. A központi távmunka szabályzatban a legfontosabb irányelveket fogalmazták meg, pl. „Az otthoni munkavégzés közvetlen vezető által meghatározott mértéke nem haladhatja meg havi szinten a munkanapok 60%-át”. Egy másik cég szigorú szabályokat ír elő, hogy mely területeken lehet távmunkát végezni a szenzitív adatok használata miatt. Az általános irányelvek betartása mellett a szervezeti egységek vezetői viszonylag nagy önállóságot kaptak a részletes rendszer kidolgozására. A cél, hogy az alkalmazottak és a vezetők igényeit legjobban kielégítő rendszert alkalmazzanak. Tehát a szabályozásban az egyik döntési pont, hogy milyen mértékig centralizáljuk, és mekkora önállóságot adjunk a szervezeti egységek vezetőinek.

A másik fő kérdés a technológiai háttér. Itt egyaránt gondolhatunk a központi szerverek, az adatbázisok elérésére, a kommunikációt biztosító szoftverekre, vagy akár az asztalfoglaló applikációra. A technológia fejlesztése összefügg az ellátandó feladatok jellegével. Vannak olyan tevékenységek, amelyek otthonról egy laptop segítségével elvégezhetők, de bizonyos munkakörökben a távmunka nem megvalósítható vagy túl költséges lenne a biztonságos technológiai háttér kialakítása. A távmunka bevezetése során mérlegelni kell a többletberuházásokat, ráfordításokat és a távmunkával elérhető megtakarítást. A vizsgált cégek nagyrésznél a kisebb területű ingatlanbérlet jelentette a legfontosabb költségcsökkentő tényezőt.

1. sz. ábra: Szabályozási és technikai háttér vizsgálata

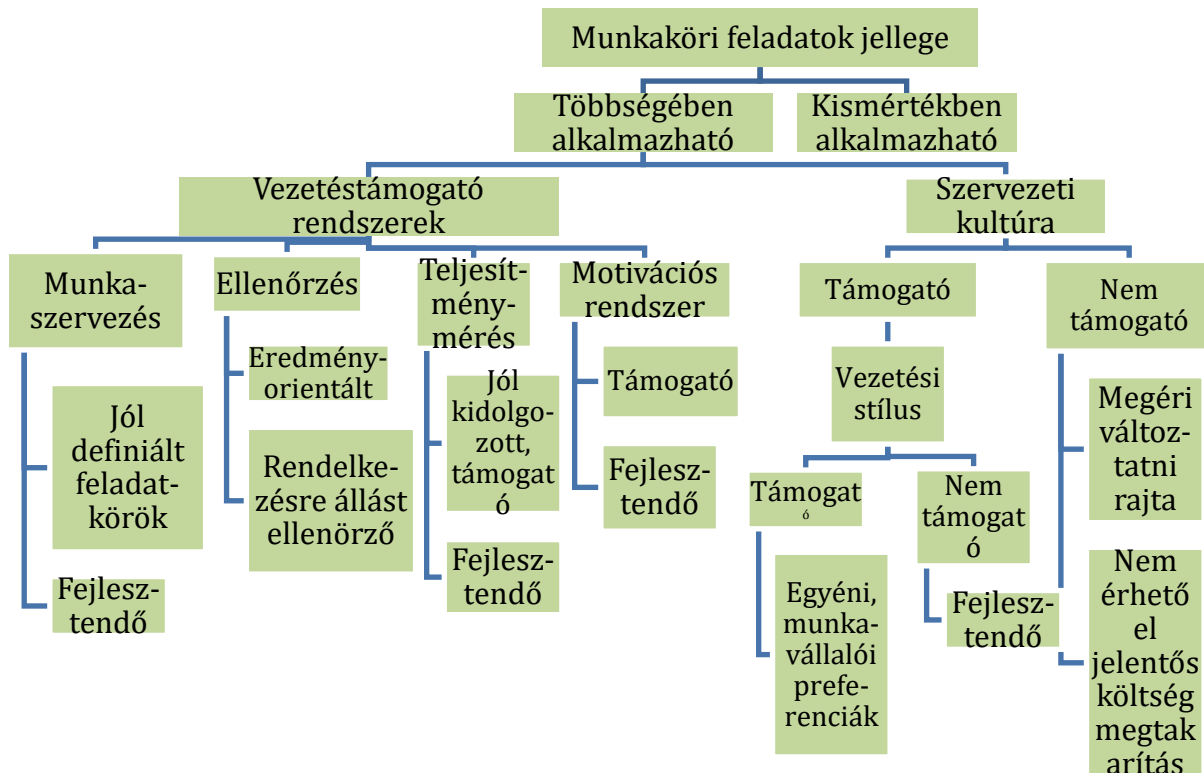


Forrás: saját szerkesztés

A vállalati interjúk során a jogszabályi és tárgyi feltételeken túl a vállalati kultúra és a vezetési stílus szerepét tartották kiemelkedően fontosnak. Sok interjú során előkerült a bizalom kérdésköre. Az alkalmazottak eszközeire nem telepítenek időmérő alkalmazást, egy cégnél említették meg a Youtrack ellenőrző applikáció alkalmazását.

A 2. sz. ábrán foglaltuk össze a szabályozás és technikai feltételek biztosításán túli szervezeti tényezőket. Az előzetes interjúk során a vállalatok többsége olyan iparágakban (pénzügy, biztosítás, informatika) tevékenykedett, ahol a munkakörök többségében alkalmazható a hibrid munka. Az egyik multinacionális vállalat esetében a logisztikai szolgáltató részlegen belül egy kisebb csoport foglalkozott a könyveléssel, jelentésszolgáltatással és az ügyfélkezeléssel. Bár a vállalaton belül ezen alkalmazottak aránya elhanyagolható, a vállalat központi távmunkaszabályzattal nem rendelkezik, a háttér, adminisztratív tevékenységet végző alkalmazottak esetében lehetővé tették a hibrid munkavégzést.

2.sz. ábra: Munkaszervezési tényezők és vállalati kultúra vizsgálata



Forrás: saját szerkesztés

Hiába biztosított a jogszabályi háttér, hiába áll rendelkezésre a megfelelő technológia, hiába végezhető el ugyanolyan hatékonysággal adott feladat otthonról is, ha a vállalati kultúra nem támogatja a távmunkát. A vállalati hozzáálláson a legtöbb esetben az változtat, ha felismerik a hibrid munkaszervezési mód segítségével elérhető költségmegtakarítást. A cégek többségénél a kisebb irodabérlésével elérhető költségmegtakarítást számszerűsítik. Ezen felül néhány esetben foglalkoztak a munkavállalói hatékonyság kérdéskörével. Bár nem számszerűsítették az új munkavállaló felvételének és betanításának költségét, több esetben rugalmasan alkalmazkodtak a megváltozott életkörülménnyel rendelkező munkavállaló preferenciáihoz.

Modellünkben külön szerepeltettük a vezetéstámogató rendszereket és a vezetési stílust. A vállalati szinten egységesen alkalmazott rendszerek jelentős támogatást nyújthatnak a hibrid távmunka alkalmazásának. Jól definiált feladatkörök esetén, eredményorientált ellenőrzési rendszerrel elkerülhető a munkavállalók által nem annyira kedvelt mikro-menedzselés. A vállalati ösztönző rendszer kialakításánál fontos szempont, hogy a távmunkában dolgozó alkalmazottakat ne érje hátrány. Több vállalatnál, ahol korábban jól működő teljesítmény-mérési és ösztönzési rendszert alkalmaztak, a távmunka lehetőségének biztosítása nem igényelte ezen

rendszerek fejlesztését. Elsősorban a nem megfelelő rendszerek hiánya okozta a problémát. A vezetést támogató rendszerek esetében beszélhetünk centralizált döntésekről és fejlesztésekről. Egyes vállalatoknál a vezetési stílusban levő különbségeket úgy kezelték, hogy a vezetőknek bizonyos fokú önállóságot adtak a saját területükön alkalmazott hibrid rendszer részleteinek kidolgozásában. Például egyazon szervezeten belül az egyik egységnél a vezető határozza meg, hogy mely napokon kötelező bent lenni, másik egységnél a kisebb csapatoknak kell megegyezniük ugyanis nem lehet mindenki egyszerre bent a 40%-os helycsökkentés miatt. Egy harmadik egységnél asztalfoglaló táblát alkalmaznak, egy negyediknél pedig az alkalmazottak szinte teljes rugalmasságot kapnak havi egy kötelező személyen megbeszélés mellett. Szinte minden vizsgált vállalati esetről figyelembe vették az egyéni preferenciákat, ami azért nagyon fontos, mivel csak így biztosítható az alkalmazotti hatékonyság és lojalitás.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

A távmunkával foglalkozó kutatások fókuszpontja előre láthatóan át fog helyeződni a hibrid munkavégzési modellek bemutatására és tipizálására. Tanulmányunk ennek az új kutatási iránynak az előtanulmányának tekinthető. A különböző hibrid modellek hatékony alkalmazási lehetősége függ a makrogazdasági jellemzőktől, külön kiemelve a jogi, technológiai és kulturális tényezőket. Meghatározzák az iparági tényezők, az adott vállalat jellemzői, illetve nem feledkezhetünk el a vezetők és az alkalmazottak attitűdjéről sem. A döntési fában szereplő kérdéseket három nagy csoportba rendeztük. A vállalaton belüli szabályozási kérdések kapcsán az egyik fontos döntési pont, hogy milyen mértékig centralizáljuk, és mekkora önállóságot adjunk a szervezeti egységek vezetőinek. Ez összefügg a vállalat tevékenységi körével, irányítási, munkaszervezési kérdésekkel, vállalati kultúrával. A vizsgált vállalatoknál a vezetési stílusban levő különbségeket úgy kezelték, hogy a vezetőknek bizonyos fokú önállóságot adtak a saját területükön alkalmazott hibrid rendszer részleteinek kidolgozásában. A második tényező a technikai háttér. Szinte minden interjúban kiemelték a technikai háttér fontosságát, amelynek fejlesztése során mérlegelni kell a hibrid munkavégzésből származó megtakarításokat. A harmadik nagy vizsgálati terület a munkaszervezés, irányítás kérdésköre. Külön tárgyaltuk az vezetést támogató rendszereket, mint például az ellenőrzési, teljesítménymérési, ösztönzési rendszereket. Ezeken a területeken megvalósítható központosított fejlesztés. Nagyobb kihívást jelent a vállalati kultúra, illetve egyes vezetők esetében a vezetési stílus fejlesztése. Több interjúban megemlítették a bizalom fontosságát. A távmunka hatékony rendszerének kialakítása komplex folyamat, amely nemcsak idő és energia befektetést igényel, hanem több

esetben anyagi ráfordítást is. Az interjúk során két fő motivációs tényező rajzolódott ki. Egyrészt, hogy mekkora megtakarítás érhető el a kisebb alapterületű ingatlan bérelésével, illetve fenntartásával, másrészt a kulcsfontosságú munkaerő megtartása, a munkavégzés hatékonyságának és az alkalmazotti lojalitásnak a növelése. Ez utóbbi teljes mértékben az alkalmazottak egyéni preferenciáitól függ. Modellünk egyaránt alkalmazható a vállalati gyakorlatban, illetve kiindulópontját képezheti további kutatásoknak.

HIVATKOZÁSOK

Daniels, K., Lamond, D. & Sanden P. (2001). Teleworking: Frameworks for organizational research, *Journal of Management Studies* 38:8 December 2001 pp. 1151-1185 <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00276>

Eurofound (2023). Anticipating and managing the impact of change. The future of telework and hybrid work The future of telework and hybrid work | European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (europa.eu)

Eurofound, (2015).. New forms of employment, Publications Office of the European Union, Luxembourg <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2015/working-conditions-labour-market/new-forms-of-employment> , (accessed: 16 June 2020).

European Commission (2020) Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to. https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf

Gareis, K., Hüsing, T. & Mentrup A (2003). What Drives eWork? – An Exploration into Determinants of eWork Uptake in Europe, Conference Paper available at: https://www.researchgate.net/publication/228587856_What_Drives_eWork_An_Exploration_into_Determinants_of_eWork_Uptake_in_Europe

Hárs Á. (2013). Az atipikus foglalkoztatás: mítoszok, lehetőségek és korlátok az atipikus foglalkoztatási formák lehetőségeinek kihasználásában Kopint Konjunktúra Kutatási Alapítvány Budapest kopint_k_k_alapitvany_atipikus_foglalkoztatás_kutato_i_palyazat.pdf (faydigitaliskonyvtar.hu)

ILO (2019), “Work for a brighter future – Global Commission on the Future of Work”, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662410.pdf

Kazainé Ónodi A. (2021). A távmunka alkalmazási arányát befolyásoló kulturális tényezők Európában *socio.hu* 2021/3 pp. 39-59. <https://doi.org/10.18030/socio.hu.2021.3.39>

- Kazainé Ónodi, A. & Holló, S. (2022). A hibrid távmunka jelentősége a Z generáció motiválásában In: Benke, Mariann; Schmuck, Roland; Riedelmayer, Bernadett (szerk.) 3. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia: „Menedzsment forradalmak”: Konferenciakötet Pécs, pp. 255-264.
- KSH (2024). 20.2.1.22. A foglalkoztatottak távmunkavégzésének alakulása, háromhavi mozgóátlag* 20.2.1.22. A foglalkoztatottak távmunkavégzésének alakulása, háromhavi mozgóátlag (ksh.hu) (Letöltés: 2024.02.26.)
- KSH (2023). Munkaerőpiaci folyamatok, 2023. I. negyedév Munkaerőpiaci folyamatok, 2023. I. negyedév (ksh.hu) (Letöltés: 2024.03.13.)
- Masuda et. al. (2012). Flexible Work Arrangements Availability and their Relationship with Work-to-Family Conflict, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: A Comparison of Three Country Clusters,. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 2012, 61 (1), pp. 1–29 <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00453.x>
- Microsoft (2022). 2022 Work Trend Index: Annual Report. Great Expectations: Making Hybrid Work Work, Great Expectations: Making Hybrid Work Work (microsoft.com)
- Peters, P. & Dulk, L. (2003). Cross cultural differences in managers' support for home-based telework: A theoretical elaboration”, *International Journal of Cross Cultural Management*, 3, pp. 329–346, <https://doi.org/10.1177/1470595803003003005>
- Summerfield, R. (2022), "Hybrid working can help recruit and retain talent, upskill leaders and boost team working, suggests a case study from an international professional services firm", *Strategic HR Review*, Vol. 21 No. 1, pp. 34-40. <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2021-0060>
- Vrchota, J., Frantikova Z. & Vlcková M. (2019). Why some SME's in the Czech Republic adapt telework and others not? *Europ. Countrys.* · Vol. 11 · 2019 · No. 4 · p. 599-615 DOI: <https://doi.org/10.2478/euco-2019-0033>



SESSION 14. VEZETÉSI KÉRDÉSEK ÉS A FELSŐOKTATÁS MENEDZSEMENTJE

MYPEAC: NEW ORGANIZATIONAL MANAGEMENT MODEL AT UNIVERSITY OF PÉCS ATHLETIC CLUB (PEAC)

MÁRK HOFFBAUER

assistant lecturer

University of Pécs Faculty of Health

hoffbauer.mark@pte.hu

PONGRÁC ÁCS

professor, dean

University of Pécs Faculty of Health

pongrac.acs@etk.pte.hu

Absztrakt

Farkas Ferenc munkássága nem csak a Pécsi Tudományegyetem közgazdaságtudományi oktatásában hagyott nyomot, hanem az egyetem sportéletében is. Farkas Ferenc professzori munkája mellett kiemelkedő szerepet töltött be a Pécsi Egyetemi Atlétikai Club vezetésének és asztalitenisz szakosztályának életében egyaránt. A PEAC életében betöltött munkássága során mindig a szervezet fejlesztésében vállalt szerepet, mely kapcsán az Egyesület jelenlegi vezetése bízik abban, hogy a jelenlegi szervezeti fejlesztéseket is örömmel támogatná.

A PEAC célja, hogy az egyesületen belüli kapcsolattartást (szülők, sportolók, edzők), pénzügyi ügyintézés, számlavezetést egyetlen felületen tudja megoldani.

A MyPEAC a célként meghatározott egyablakos ügyintézés érdekében jött létre. Az alkalmazás három fő platformot tartalmaz: tagsági adatbázis és tagdíj felület; pénzügyi és számviteli felület; vezetői döntéshozó felület.

A MyPEAC platform révén a következőket sikerült elérni: naprakész tagsági adatbázis, iskolai adatok kezelése egy helyen, új edző-szülő-sportoló kommunikációs csatorna, naprakész pénzügyi adatok, döntési folyamatok támogatása.

A cél az, hogy az alkalmazás bővítése során megjelenjenek a sporteredmények, edzői értékelések, edzőmunka. A bővítés révén egyedülálló, kutatható sporttudományi adatbázis jöhet létre.

Kulcsszavak: sportmenedzsment, sport menedzsment applikáció, sport gazdaságtan

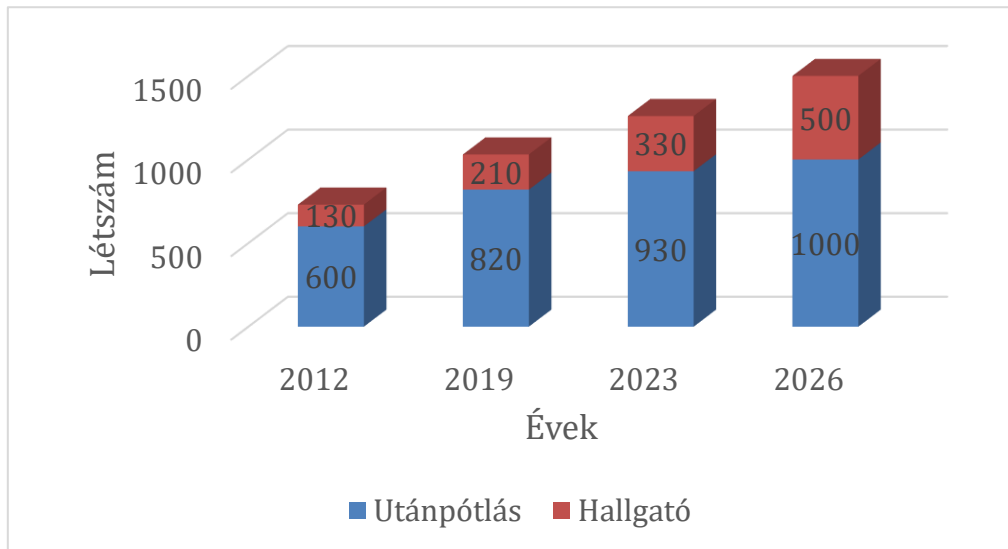
1. BEVEZETÉS

A Pécsi Egyetemi Atlétikai Club (PEAC) jelenleg vitathatatlanul legsikeresebb szakosztálya az asztalitenisz, mely sportág aktuális sikereiben kiemelkedő szerepe van Dr. Farkas Ferenc szakosztályelnökként 90-es és 2000-es években végzett munkájának. Sportvezetői munkája révén az asztalitenisz szakosztály utánpótlásbázisa jelentősen megnövekedett, napjainkban a csapatbajnokságokban az Extraligában és nemzetközi porondon is kiemelkedő eredményeket értek el a fekete-fehér sportolók (Univ Pécs, 2022, 2023; Nemzetisport, 2023). A nemzetközi porondon történő sikeres szereplést, a csapat 2010-ben a saját rendezésű Interkupa négyes döntő megnyerésével koronázta meg. A pécsi rendezvényről Farkas Ferenc az Új Dunántúli Naplóban (2010) a következőket mondta: „Soha nem lesz Pécsen még egy ilyen ünnepe az asztalitenisznek”. Dr. Farkas Ferenc a szakosztály mellett haláláig a PEAC elnökségi tagja volt, mely munkája során elsősorban a szervezet fejlesztésére törekedett, megteremtve a 101 éves klub jelenlegi működésének alapjait. Farkas Ferenc munkáját a PEAC 2004-ben aranygyűrűvel ismerte el (Új Dunántúli Napló, 2004).

2. PÉCSI EGYETEMI ATLÉTIKAI CLUB CÉLKITŰZÉSEI

A Pécsi Egyetemi Atlétikai Club 2012-től kezdve az átalakuló támogató környezetet sikeresen tudta kihasználni, hiszen mind az egyetem oldaláról állandó támogatásban részesült, mind a látványcsapatsportágak (az egyesület esetében: kézilabda, labdarúgás, kosárlabda, vízilabda, röplabda) tekintetében fix, TAO törvény alapján szabályozott támogató környezettel bír. 2019-től kezdve az Egyesület az 1809/2018. (XII. 23.) Korm. határozat alapján bekerült a vidéki sportegyesületek kiemelt körébe, mely kiszámíthatóvá és tervezhetővé tette a PEAC pénzügyi helyzetét. A kiemelt státuszt erősítette meg a 1410/2021 (VI.30) Korm. határozat a 2021-2026 időszak vonatkozásában. A tervezhetőség, kiszámíthatóság az elmúlt években mind a taglétszám növekedésében, mind a sportsikerekben (BL indulás, osztályváltások, egyetemi sikerek) tetten érhető.

1. ábra: Igazolt sportolók változása 2012-2023 között, 2026. évi terv adattal



Forrás: saját szerkesztés a Pécsi Egyetemi Atlétikai Club Tudás és Sport stratégiája alapján.

Az egyesület növekedését az 1. sz. ábra szemlélteti a legjobban, melyen látható, hogy a 2012. évi 730 fős taglétszámról napjainkban 1300 fő közelébe jutott a sportszervezet. A létszámnövekedés mellett a szakosztályok száma is dinamikusan nőtt a vizsgált időszakban, hiszen számuk 12-ről 18-ra emelkedett (Tudás és Sport, 2023). A PEAC 2019-ben, a sikerek fenntartása érdekében a szervezeti működés keretrendszeré mögé egy új, „Tudás és Sport” névre keresztelt stratégia került, mely 2023 év végén illeszkedve a Pécsi Tudományegyetem (PTE) stratégiai célrendszeréhez és a Nemzeti Sportügynökség (NSÜ) elvárásaihoz felülvizsgálatra került. A stratégia felülvizsgálatának szükségessége nemcsak a PEAC-ot érő tényleges külső és belső szervezeti nyomással támasztható alá, hanem a szakirodalom ide vonatkozó javaslataival is. Amint azt Stocker és munkatársai (2015) írják, a sportszervezeti stratégia környezetfüggő, azaz minden esetben figyelembe veszi az adott szervezet közvetlen külső környezetét (szabályozók, munkaerőpiac, versenytársak, beszállítók, vevők) és a rá közvetett hatással bíró általános környezet (politikai, gazdasági, társadalmi, technikai, környezeti és jogi) elemeit is. A PEAC, a stratégiájában a versenyképesség, továbbá az infrastruktúrafejlesztés misszió mellett kiemelt célként fogalmazta meg a PTE célrendszerének támogatását, melynek keretében indikátor vállalásokkal csatlakozik az egyetemi célrendszerhez fenntarthatóság, adattudomány, harmadik misszió, nemzetköziesítés, K+F+I, valamint beiskolázás területén. Az egyesület stratégiai vállalásainak teljesítéshez teljes mértékben elengedhetetlen a megfelelő háttértámogatás kialakítása, mind személyi, mind informatika, szervezési oldalon. A stratégiában azonosított szervezetejlesztési igényt az Egyesület három további belső kutatás során is azonosítani tudta 2022. és 2023. években. Az első kutatás a

szervezet működését tárta fel, a második kutatásban a szülők, sportolók értékelték az egyesület és az edzők működését, míg a harmadik esetben a szakosztályok pénzügyi és szervezetfejlesztési igényei kerültek feltárára (Tudás és Sport, 2020). A három kutatás mindegyike megerősítette, hogy a pénzügyek egységes platformon történő kezelése elengedhetetlen, továbbá, hogy a sportolói, szülői kommunikációs platformok egységesítése is szükségszerű. A Pécsi Egyetemi Atlétikai Club a fentiek ismeretében döntött úgy, hogy a sikeres szervezeti működés érdekében külső támogatás bevonásával egy új háttértámogató rendszert alakít ki pénzügyi, kommunikációs és tagsági adatbázis területen. A sportszervezeten belüli folyamatok vezetése és szervezése esetében a PEAC szeme előtt, a szervezet céljából és stratégiájából adódó követelmények kerültek a fókuszba, mely összhangban van Farkas és munkatársai (2007) által a szervezeten belüli folyamatok menedzsmentjéről írtakkal. Az informatikai háttértámogatás kialakításának célja szintén egyezik a szakirodalomban rögzítettekkel, hiszen Farkas és munkatársai (2015) is rögzítik, hogy a szervezeti környezet egyik új dimenziója az okos rendszerek működtetése és tervezése.

3. MYPEAC RENDSZER KIALAKÍTÁSA

A PEAC több szakosztály bevonásával 2022-ben kezdte meg a háttértámogató rendszer kialakítását, mely a MyPEAC nevet kapta. Az alkalmazás célja, hogy az alapvetően nonprofit jellegű sportszervezetben még nagyobb szerepet kapjon a professzionalizáció, mely, mint ágazati trend megjelenik Dobrai Katalin és Farkas Ferenc 2013-as és 2014-es cikkeiben. A kapcsolódó feladatleírás kialakítása során a rendszert három fő pillér szerint alakították ki:

- Pénzügyi támogató rendszer;
- Tagsági adatbázis kezelő felület;
- BI, vezetői támogató felület.

A MyPEAC felületet vállalkozóként a Marble Digital Kft. készítette el.

Pénzügyi támogató rendszer:

A rendszer alapját a Nemzeti Adó - és Vámhivatallal megteremtett adatkapcsolat jelenti, mely révén a MyPEAC felületén automatikusan megjelennek a PEAC nevére kiállított számlák. Az adatbázisban elérhető számlák címkézése megtörténik a pénzügyes kollégák által, melynek alapján az előre felprogramozott támogatások, pályázatok (TAO, állami források, egyetemi támogatások) jelentik. Az előre felprogramozott pályázatok és azon belüli költség sorok esetében a rendszer megjeleníti a rendelkezésre álló egyenlegeket, az

esetleges túlköltést jelzi, továbbá egy számla többfelé osztását is lehetővé teszi. A kialakított pénzügyi rendszer révén a pénzügyi adatszolgáltatás, egyenlegek naprakészen tarthatóak.

Tagsági adatbázis kezelő felület:

A felület egyszerre biztosítja az azonnali adatszolgáltatás lehetőségét a támogatók (PTE, Honvédelmi Minisztérium, NSÜ, stb.) irányában, továbbá teljesíti az igazolt sportolói jogviszony törvényi előírásnak megfelelő adminisztrációját. A felületen négy jól elkülönülő szerepkör került kialakítása: sportoló, szülő, edző, adminisztrátor. Az alkalmazás tagsági adatbázis elemében a szükséges igazolt sportolói jogviszonyt alátámasztó adatok rögzítésén túl kialakításra került csapatonkénti és korosztályonként kommunikációs platform, leltár felület, továbbá minden érintett itt tudja befizetni a tagdíját. A létrejött felület révén teljesült az a szülői, sportolói igény, hogy a mérkőzésekkel, edzésekkel, egyéb rendezvényekkel kapcsolatos információk egy helyen és mégis személyre szabottan jelennek meg, amellett, hogy a tagsági díjak befizetése, nyomon követése is rendkívül leegyszerűsödött. A felület révén az egyesület korfája, iskolai adatai egyszerűen lekérdezhetővé és naprakésszé váltak.

BI, vezetői támogató felület:

A Pécsi Egyetemi Atlétikai Club a pályázatainak elszámolását számos nagy szervezet irányában nyújtja be (Honvédelmi Minisztérium, Sportszövetségek, Pécsi Tudományegyetem, Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata). Az elszámolások vizualizációja, bemutatása kiemelten fontos a forrásszerzés és annak elszámolása során, így a háttértámogató rendszer kialakítása során kiemelt figyelmet fordítottak ezekre a területekre. Az ún. BI felületen a MyPEAC platform tény- és kalkulált adataira támaszkodva, Microsoft Power BI használatával jött létre az optimális döntéshozatalt támogató felületrész. Az alkalmazás valós-idejű, online elérhető, interaktív vizualizációk révén nagyobb átláthatóságot és maximális kontrollt biztosít, többek között ábrázolja egyes támogatási keretek, valamint költség sorok aktuális kihasználtságát és arról adott kihasználtsági fokánál (pl. 90%) automatikus értesítés küldése az érintett vezetők részére.

A MyPEAC rendszer bevezetése, tesztelése, működése

A rendszer kialakítása, bevezetése során a fokozatosság elve érvényesült, annak érdekében, hogy a szakosztályok egyedi igényei is jól megtudjanak jelenni a működés és üzemeltetés során egyaránt.

Rendszer bevezetése, tesztelése:

A rendszer bevezetését párhuzamosan tesztelte a PEAC irodai apparátusa, valamint a röplabda szakosztály. Az irodai munkatársak a pénzügyi támogatórendszer kialakításában vállaltak szerepet, míg a röplabda szakosztály, mint a PEAC legnagyobb taglétszámú sportága vállalta a

tagregiszter rendszer kezdeti működési kialakításának tesztelését. A kapott észrevételek alapján az alkalmazás véglegesítése megtörtént.

MyPEAC működése:

A véglegesített alkalmazást 2023. év végétől minden szakosztály eléri, minden tagot ide regisztrálnak már be, illetve a kommunikációs csatornák is ezen a felületen működnek az edzők, sportolók, szülők között. A BI és pénzügyi háttértámogató rendszer is azonnal segítséget tud már nyújtani a PEAC beszámolóí és riportjai során.

4. MYPEACH RENDSZER TOVÁBBI FEJESZTÉSI IRÁNYAI

A PEAC a lehetséges bővítési irányok vonatkozásában egy egyedülálló, a pénzügyi ráfordítást, edzésszámot, sporteredményt személyre lebontva bemutatni képes rendszer kialakítását tűzte ki célul. A cél elérése érdekében a MyPEAC rendszeréhez integrálni kell a sportági szövetségek eredmény adatbázisát, illetve a Nemzeti Sportinformációs Rendszer (NSR) adatait, új modul létrehozása szükséges az edzésmunka naplózásához, majd ezek összekapcsolása történhet meg.

5. ÖSSZEGZÉS

A Pécsi Egyetemi Atlétikai Club célja, hogy az elmúlt évek kiváló sporteredményeihez és bővüléséhez a szervezet működése is felzárkózzon. Az új szervezeti háttértámogató alkalmazás révén pedig ne csak a szervezet irányítása, kapcsolattartás váljon könnyebbé és érthetőbbé, hanem egy egyedülálló sporttudományos célokra is felhasználható adatbázis jöjjön létre, amely révén az egyesület versenyelőnyre, míg az egyetem egyedi kutatási lehetőségekre tehet szert.

HIVATKOZÁSOK

1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról

A Kormány 1410/2021 (VI.30) Korm. határozata az egyes kiemelt vidéki sportszervezetek 2021-2026. évre vonatkozó sportfejlesztési feladataival összefüggő kormányzati intézkedésekről szóló 1410/2021. (VI. 30.) Korm. határozat módosításáról.

A Kormány 1809/2018. (XII. 23.) Korm. határozata az egyes feladatok forrásszükségletének biztosításáról.

Ács, P., Hoffbauer, M. (2020): „TUDÁS és SPORT” , kézirat.

Ács, P., Hoffbauer, M. (2023): A Pécsi Egyetemi Atlétikai Club „TUDÁS és SPORT” stratégiájának 2024. évi, valamint a középtávú sportszakmai akcióterve, kézirat.

Dobrai, K., Farkas, F. (2013). Professzionizáció a nonprofit szervezetekben. *Civil Szemle* 1786-3341 1786-3341 10 (4) pp. 23-41

Dobrai, K., Farkas, F. (2014). *Szervezetfejlesztés és professzionizáció a nonprofit szektor szervezeteiben*. *Marketing & Menedzsment* 48 (4) 38-51.

Ezúttal nem volt felesleges az idegeskedés, az ütönyérlágás: *Új Dunántúli Napló*, 152. szám, 14., 2010.06.07.

Farkas, F., Hadinger, B. & Szücs, P (2007). *A menedzsment alapjai*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Farkas, F., Balogh, G.;& Rideg, A. (2015). *Menedzsment Alapvetések és funkciók*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Második helyen az országban: *Új Dunántúli Napló*, 34. szám, 16. , 2004.02.04.

Nemzetisport Online (2023): Asztalitenisz a Budaörs és a PTE-PEAC is megkezdte meneteleset a Bajnokok Ligájában. <https://www.nemzetisport.hu/egyeb-egyeni/2023/09/asztalitenisz-a-budaors-es-a-pte-peac-is-megkezdte-meneteleset-a-bajnokok-ligajaban>, 2024.05.13.

Stocker, M. , Ács, P. & Farkas, F. (2015). *Stratégiaalkotás, szervezés és vezetés a sportban*. In: Ács, Pongrácz (szerk.) *Sport és gazdaság: Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar (PTE ETK)* 593 p. pp. 42-95. , 54 p.

Univpecs.com (2022): PTE bajnokok köszöntése. Online: https://univpecs.com/sport/pte_bajnokok_koszontese, 2024.05.13.

Univpecs.com (2023): Asztalitenisz Universiade PTE-s részvétellel. https://univpecs.com/sport/asztalitenisz_universiade_pte_s_reszvetellel . 2024.05.13.



**SESSION 15. KOMPETENCIAFEJLESZTÉS,
KARRIERUTAK; EGYEDI OKTATÁSI
MEGKÖZELÍTÉSEK A
FELSŐOKTATÁSBAN**

PUBLIC ADMINISTRATION TALENT MANAGEMENT IN A DIFFERENT INTERNATIONAL CONTEXT

BERNADETT RIEDELMAYER

assistant lecturer

University of Pécs Faculty of Business and Economics

Department of Leadership and Organizational Sciences

riedelmayer.bernadett@ktk.pte.hu

The study will present talent management models in public administration in a broad international context. The study will place particular emphasis on good practice, highlighting practices that effectively manage and develop talent in public administration. A comparative analysis will compare these practices, paying particular attention to different cultural, political and economic contexts. The study also provides a detailed analysis of the factors that influence the effectiveness and successful implementation of talent management in public administration settings. These include the importance of managerial support, the policy and legal framework in place, and the role of regular assessments and evaluations. It also highlights innovative practices and tools that can help public administrations identify, develop and retain talent. It is also important to highlight the benefits of institutional cooperation and international partnerships that enable countries to share experiences and best practices. Following this summary analysis, a model of talent management practices in different nations is presented. This model details how these practices are applied and integrated into public administration systems and how they can be adapted to different national contexts. The modeled examples are designed to help public administrators and policy makers understand and apply best practices in talent management in order to improve the efficiency and effectiveness of public administration internationally. Finally, the study examines the future challenges and opportunities for public administrations in the area of talent management and makes recommendations to promote sustainable development and innovation.

Keywords: talent management, public administration, talent retention, innovation, TM best practices

1. INTRODUCTION AND THEORETICAL FRAMEWORK

In recent decades, the importance of human resources in the economy has been strongly felt to have increased. For the dynamic changes in the market environment, it is essential that an organisation, whether in the public or corporate sector, has an adaptive, evolving and creative workforce. Important pillars of effective organisational functioning are appropriate information flow, knowledge transfer, corporate culture, tools to support creativity, change success, innovation, and the long-term development and retention of human resources (Konczosné, 2012). Talent management is one of these support tools. Talent management is crucial at the individual, organisational, societal and economic levels, as the quality of human resource management fundamentally determines economic productivity and the composition of society (Balogh, 2014).

Over the past decade, the demand for talented workers has led to fierce competition between the competitive sector and public and administrative organisations. The keystone of the functioning of a state is a stable administrative system, where tasks and competences are distributed according to defined rules between central, regional and local bodies (Kovács, 2018).

In the competitive sector, too, there is an ongoing dilemma as to what is more profitable in the long run: retaining or developing talented employees. To retain talent, companies rely primarily on best practices such as job security, setting and aligning organisational goals with metrics, creating a strong employer brand, building employee experience, effective information flow, setting individual performance targets or even knowledge development. The 'best practice' approach argues that it is better for every firm to identify and adopt HR strategies that have been shown to be 'best' in organising work and managing people (Boxall & Purcell, 2011: 63). In my study, I have researched international best practices in public administration talent management and in the following I would like to describe these samples.

2. TALENT MANAGEMENT BEST PRACTISES IN INTERNATIONAL CONTEXTS

United States of America

According to Statista (2023), in August 2023, there were 135.45 million full-time workers registered in the US labour market. The public sector provided 20.2 million jobs in the country, accounting for about 14.5 percent of the labor market.

Since 2010, after the economic crisis, the private sector has added 16 million jobs, while the public sector has not seen significant change. As a result, the share of public sector employment in total employment has fallen. However, it is worth noting that the share of public employment is not uniform across the United States. For example, the states of New York, Pennsylvania and California, although having high budgets, generally employ fewer public workers.

Less populated states, such as Wyoming, Alaska and Montana, have relatively higher rates of public sector employment. This is because government services are available in these areas, even in the smallest communities. These states with smaller public sectors tend to have more diverse economies and thus the government sector is less dominant in employment, so the share of public employees is significantly dependent on population density and the economic structure of each state (Poór & Szeiner, 2018).

The administrative system in the US is complex, so several job categories can be distinguished:

1. political appointees (political employees): employees assigned by the president, the vice president or the head of an agency. They have a policy-making role and are under the direction of the current government leadership.
2. career employees: three additional subgroups can be identified in this category:
 - a) Senior Executive Service employees, who are appointed to a position by and under the direction of the President. SES executives have a very high level of managerial competence and are part of a broad context of governance and administration based on the Constitution of the United States. Their role is to create and operate a citizen-centered, results-oriented federal government (Delegated Examining Operations Handbook, 2016).
 3. Government employees: government employees can be further divided into two categories:
 - (a) Competitive service positions: these positions are subject to civil service laws passed by Congress and are intended to ensure that existing and future employees receive fair and equal treatment in the hiring process.
 - (b) Excepted service positions: federal or administrative positions that are not part of the competitive or senior executive service (Senior Executive).

At all levels of the US government, significant efforts are being made to attract young talent through a variety of tools and methods, including awareness-raising websites, streamlined application processes, newspaper advertisements and personal visits to institutions of higher education. However, retaining talent in the public sector is a challenge.

The key to retaining employees is to create a supportive and flexible work environment (Bledsoe, 2001). Results from a study conducted by the National Academy of Public

Administration (NAPA) show that once the right level of income is achieved, intangible rewards become a priority for employees. The most motivating factors are training, personal development and career opportunities, informal communication and flexible working conditions, and participation in decision making and strategic goal setting (NAPA, 2017). Gallup's 2019 research shows a significant link between leadership behaviour and organisational effectiveness. The study found that the following four pillars are necessary to retain talent:

1. Leaders consciously set the direction of development, know the current state of the organization, and set clear goals for future talent.
2. Leaders pay high attention to an innovative leadership mentality, creating an environment in which employees are encouraged to solve organizational challenges in a bottom-up way rather than relying on top management guidance.
3. Managers will establish a system where they develop training based on the basic competences of their employees and develop good practices. These good practices allow organisations to build a vivid and dynamic picture of what truly engaged employees look like.
4. Managers see employee recognition as a means to develop employees and reach new levels, i.e. to ensure that all employees have the opportunity to engage in what they are most productive at.

Addressing these issues and related actions will contribute to the long-term retention of talent in public administration (Harter, 2020).

The United States Office of Personnel Management has created a model that focuses on talent retention and promotes an effective annual Talent Management & Succession Planning (TMSP) system for senior management (Guerrero, 2017).

Guerrero (2017) Steps of the talent management model:

1. Defining future talent needs
2. Assess existing talent needs
3. Aligning talent with organizational needs
4. Developing implementation and development plans
5. Implementation of identified development plans

The US public administration, from the federal government to local organisations, is facing increasing challenges. In particular, the exodus of the older generation (baby boomers) from the workforce is particularly prominent in federal jobs (Poór & Szeiner, 2018). As organizations strive to meet the expectations of Generations X, Y and Z, agencies urgently need measures to

enable faster selection processes, higher quality recruitment and selection, and minimize the costs associated with these processes. This quality improvement is a basic criterion for any federal talent management system.

Australia

The Australian public service has undergone significant reforms with the introduction of the New Public Management (NPM), which has adapted private sector practices into public administration. Until the 1980s, the Australian civil service followed the traditional Westminster model, which was based on a career civil service and the political separation of public administration. However, the NPM reforms relaxed this model, prioritising political loyalty over professional values and reorganising government organisations (Móré, 2018).

The mobility of civil servants has increased and many are seeking jobs that better meet their career and income needs. According to McKinsey's 2022 research, job mobility has returned to pre-COVID-19 levels, with employees in both the public and private sectors changing jobs at significant rates. Public service employees leave their positions mainly due to inadequate working environments and employment conditions (Corke et al. 2022).

The Australian Public Service has identified five principles for retaining and retaining talent: leadership, informative data, systematic and dynamic, diversity, and measurement and evaluation. The Talent Council, established in 2015, aims to effectively manage talent management and to link talent strategy closely to organisational strategy. The advantage of the public sector in attracting talent is that employees work for the "common good", which provides them with intrinsic motivation (Australian Public Service Commission, 2023).

Since 2015, the Australian Government has established the Talent Council to promote effective talent management. Its aim is to ensure that talent strategy is closely linked to organisational operational strategy in order to attract and retain high potential employees. As defined by Burke et al. (2014), employees/candidates with outstanding talent can be twice as valuable to an organisation as those with average competencies. In addition, a talent management-focused handbook, the APS Talent Management Guide & Toolkit, has been created as a guide for organisations to apply talent management principles.

For the public sector, the direct or indirect involvement of employees in the "public good" is a key advantage in talent acquisition. The uniqueness that their work generates social benefits also provides intrinsic motivation. The main objective of talent management in the Australian public administration is to ensure succession in key positions in the organisation, particularly in strategically critical areas that play a key role in achieving the organisation's goals and delivering its strategy (Móré, 2018).

France

France has one of the largest administrations in Europe, both for its size and its history. The average number of government employees between 2010 and 2023 was 5761.70 thousand. In the first quarter of 2023, it reached 5,927.00 thousand, an all-time high. However, in the third quarter of 2011, it was at a record low of only 5,611.40 thousand employees (Trading Economics, 2023).

High quality public administration in France has long historical roots, starting in the early 17th century. Over the years, France has developed into a centralised state that has organised administrative activities efficiently, including the supply of the army, the development of industry and agriculture, and the promotion of culture and science. The tradition and development of the French administration are key elements in maintaining efficiency and high standards.

A centralised and hierarchical administrative system developed under the reigns of 16th and 17th century monarchs such as Henry IV and Louis XIII-XIV. Under the absolutist monarchy, this institutional system served not only to maintain an efficient army, but also to strengthen the power of the monarchy. The process of selecting civil servants became more important at the end of the 19th century, during the era of the Third Republic, when the system of competitive tendering fundamentally changed the administration. This system made it possible to assess and compare the professional skills of prospective civil servants in an objective and measurable way, irrespective of the individual's social status and origin.

The competitive tendering process contributed to the development of a fairer and more meritocratic public administration, where talent and professional competence were key factors. As a result, the French administration not only became more efficient, but also ensured that the best qualified individuals were appointed to administrative positions.

In France, the selection and training of public administration managers has traditionally been based on competitive examinations, a practice that was maintained during the post-World War II administrative reforms (Klotz, 2018). In 1945, the French state created the *École Nationale d'Administration* (ENA), which was primarily aimed at putting public access to public administration on a more democratic path. Today, the organisation plays a key role in the selection and development of international and French executives. The ENA has a special status within the higher education system and is part of the public sector. The training of talent and civil servants is carried out in the same process where success in competitive examinations is the basis for promotion in the administrative hierarchy. Talent management is in practice the selection and development of talented officials based on excellence in competitions.

The French public sector faces a challenge in attracting talented young people, as the private sector is also in competition for them (Nachtergaele, 2012). High competence and professional requirements mean that both the public and the competitive sectors are in demand of talented and highly qualified workers. The French public administration needs to demonstrate a unique set of values that counteract the draining effect of the private sector. It is important that potential employees have a positive image of the civil service as an attractive alternative to the private sector.

Aim to this, the French public administration emphasises the public good, stable and predictable career prospects and the long-term development potential of the civil service. The values of the civil service, such as social utility, service to the community, and opportunities for professional recognition and development, all contribute to making a career in public administration attractive to talented employees. The French public administration's human resource management strategy for 2017-2019 addresses the issue of talent management, albeit in a relatively general and brief manner (Légifrance, 2017). At the same time, France is committed to attracting talented workers from outside the country and has introduced a visa programme called the Talent Passport to this end. This programme allows young talent to work legally in France on a long-term basis, as long as they have a work contract and stay of at least three months. The programme allows newcomers to stay in France for up to four years, thus helping to enrich and develop the country's talent pool (Klotz, 2018). The government's human resource management strategy and the Talent Passport programme work together to help attract and retain talent and integrate in-country and international talent into the French labour market.

Republic of South Africa

South Africa has undergone a major transformation, with the public sector being transformed to better represent the country's diverse background and needs. Accordingly, the mandate of the public sector has also broadened to prioritise economic growth, good stewardship of resources and the economy, equal educational opportunities, a strong health system, the fight against AIDS, significant investment in infrastructure, equal access to housing and the delivery of social programmes. The ultimate goal of all governments is to provide effective services to the citizens of the country, for which the existence of competent and well-trained employees in the civil service is essential. To achieve this, staff turnover and knowledge loss must be minimised. It is therefore recommended that the South African civil service integrates talent and career management.

Based on research by Themba (2017), he recommends the following for the development of a good talent management system in the public administration:

1. Develop talent management and career management policies and strategies: these define the concepts of talent, talent management and knowledge and career management, enabling managers to identify, attract, select, develop and manage talent.
2. Alignment of strategies: talent management and career management strategies should be aligned with the strategic objectives of departments to support government programmes.
3. Reviewing organisational structure and culture: Ensure that organisational structure and culture support collaboration and minimise siloed operations.
4. Review performance management system: The system should include team appraisals and allow employees to evaluate the management style of their supervisors.
5. Training of managers: managers should be trained to use performance management, minimising subjectivity so that performance management focuses on identifying and developing talent in addition to providing incentives.
6. Develop a reward and recognition system: a system that includes both monetary and non-monetary rewards is needed.
7. Develop a career management policy: A policy to ensure long-term development opportunities for employees.
8. Institutionalise succession planning and job rotation: Mentoring and coaching should also be introduced.
9. Establishment of an electronic database: Establish a database to store critical and valuable knowledge.
10. Involving experienced officials: Ensure that experienced civil servants share their knowledge with each other.
11. Coordinate a retention policy: The focus of the policy should not only be on the retention of employees but also on the preservation of the knowledge they possess.
12. Support senior management: senior management and managers should support financially and with commitment the integration of talent and career management to retain staff.
13. Early knowledge capture: Knowledge capture should start early, not just when employees leave (Themba, 2017).

England

As a member of the United Kingdom, the scope of public service in England expanded in line with the social and economic changes of the 19th century. Parliament, as the supreme legislative power, could no longer decide on all matters and gradually devolved its powers to institutions and areas which functioned not only as technical executive but also as autonomous authorities (Suhajda, 2018). The Civil Service Management Code, which came into force on 1 January 1996, outlined the duties and working conditions of civil servants, ensuring the coordinated operation of government. This Code emphasises core values such as honesty, integrity, impartiality and objectivity. Civil servants are expected to fully respect the rules of integrity. Ministries set annual targets and budgets, while agencies operate with considerable autonomy (Hazafi, 2009). In England, the civil service can be divided into two broad groups: public service employees (teachers, health professionals, etc.) and a narrower group of central government employees (civil service - civil servants, civil servants, etc.). England's civil service personnel policy at lower levels uses a career management system in which heads of departments determine the recruitment methods for grades (Suhajda, 2018). Senior management positions are largely advertised, reflecting an open personnel policy, and human resource management of senior managers is governed by national rules. Collective agreements have a strong influence on employment conditions in the civil service. Salary scales are salary scales set annually by the government on the basis of recommendations from the Senior Salaries Review Body (SSRB). The importance of talent management has been recognised in the UK public administration for some time, although it has only in recent years become a central focus. As the HR profession has evolved over the 20th century, there has been a focus on staffing, staff development, talent management and succession planning, with the aim of achieving and retaining the right people to make the organisation successful in the long term (Aldrich, 2005). Unfortunately, as is the case in other countries in general, the UK is experiencing an ageing of its public sector workforce.

This has led to the introduction over the years of talent management programmes to help the younger generation choose a career in the civil service:

- Civil Service Fast Stream Programme (1995): accelerated career development opportunities, promotions and developed talented potential candidates into future leaders and managers in the civil service.
- Civil Service Fast Track Apprenticeship (2008): a two-year, Level 4 apprenticeship programme that offers a rewarding alternative to university education with a competitive

starting salary. The most suitable candidates are selected, ensuring they acquire the skills needed for a successful career in the civil service.

- UK Civil Service Talent Action Plan - Removing Barriers to Success (2014): the programme's core document 'Talent Action Plan: Removing Barriers to Success' sets out how the Civil Service needs to support talent retention and ensure that the best people develop regardless of gender, ethnicity, sexuality or disability.

The UK administration has a well-established system for identifying and supporting talent. Applicants must apply through an online platform, where they are assessed on their suitability for public service roles through online tests.

These tests typically consist of several parts:

- *Verbal and numerical reasoning tests,*
- *Numerical or numerical numerical tests, numerical and numerical numerical numeracy tests,*
- *Competency-based questionnaire.*

Successful candidates will progress to the next stage, which depending on the programme, will be conducted at the Fast Track or Fast Stream Assessment Centre, where their strengths and professional readiness will be assessed and, if successfully recruited, they will be offered work experience with a predictable income and even a mentoring programme (Suhajda, 2018).

3. AIM OF THE REVIEW AND FUTURE RESEARCH PLANS

The aim of my research is to expand the sample to include other countries, such as Serbia, Sweden, Poland, Germany and Belgium, to allow for a more comprehensive analysis of international best practices. After gathering international experiences and evaluating the results of a national questionnaire survey, a talent management model can be developed that can be integrated into the Hungarian system of territorial public administration. This model will take into account the best practices and strategies used in different countries and the specificities of the domestic administrative environment. The aim of the talent management model is to attract, develop and retain a competent workforce, thus contributing to the efficiency and quality of the civil service. In addition to adapting international samples, it is important to develop solutions tailored to domestic needs and circumstances. The new model is expected to improve the competitiveness and attractiveness of the civil service, ensuring that the most talented professionals remain committed to the civil service in the long term.

REFERENCES

- Australian Public Service Commission (2023). Talent Management Key Principles, <https://www.apsc.gov.au/initiatives-and-programs/aps-talent-management/key-principles#foundational-arrangements-to-manage-talent> letöltve: 2023. 07.29
- Aldrich, R. (2005). Apprenticeships in England. In Heikkinen, Anja – Sultana, Ronald G. (szerk.): Vocational Education and Apprenticeships in Europe, Routledge, 195–205. p.
- Balogh Gábor (2014). Integratív tehetségmenedzsment szempontrendszer a gazdasági felsőoktatásban. Egyéni - szervezeti tehetségmenedzselés és területi tehetséggazdálkodás a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar példáján, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
- Bledsoe, Ralph C. (2001). A Work Experience Second to None: Impelling the Best to Serve. National Academy of Public Administration <http://www.public-sector.org/file/COP-FF-VDM-in-Action-Work-Experience-Second-To-None-6-3-11.pdf> letöltve: 2023.08.02
- Corke G., Dillon R., Fletcher B. (2022). Employees on the move: How to keep and attract talent? McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/employees-on-the-move-how-to-keep-and-attract-talent> letöltve: 2023. 08.11
- Delegated Examining Operations Handbook: A Guide for Federal Agency Examining Offices (2016). US Office of Personnel Management (OPM), Washington. https://www.opm.gov/policy-data-oversight/hiring-information/competitive-hiring/deo_handbook.pdf#acwa letöltve: 2023. 08.28.
- Guerrero, Yadira (2017). Guidance on Establishing an Annual Leadership Talent Management and Succession Planning Process, United States Office of Personnel Management
- Harter, J. (2020). 4 factors driving record-high employee engagement in US. https://www.usna.edu/Ethics/_files/documents/influence/4_Factors_Driving_Record-High_Employee_Engagement_in_U.S_.pdf letöltve: 2023.08.06
- Hazafi Z. (2009). Közszolgálati jogunk a változó nemzetközi és hazai térben. PhD értekezés, Pécsi Tudományegyetem, ÁJK, Pécs
- Klotz P. (2018). Ausztrália tehetségmenedzsment-rendszerének vizsgálata a közigazgatásban, In „A tehetségmenedzsment-rendszerek nemzetközi gyakorlatának vizsgálata a közigazgatásban”, Nemzeti Közszolgálati Egyetem

Konczosné Szombathelyi Márta (2012). Tehetségmenedzsment, avagy a HR felelőssége. Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Menedzsment Tanszék (1-5. o.)

<http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2012/menedzsment/konczosne.pdf>

letöltve: 2022.11.29

Kovács Éva (2018). A magyar közigazgatás szervezeti és hatásköri rendszere, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Területi Közigazgatásért Felelős Államtitkárság (2010-2014). Területi közigazgatás, <https://2010-2014.kormany.hu/hu/kozigazgatasi-es-igazsagugyi-miniszterium/teruleti-kozigazgatasert-es-valasztasokert-felelos-allamtitkarsag/felelossegi-teruletek> letöltve 2022.10.02

Légifrance (2017). Stratégie interministérielle de ressources humaines de l'État pour 2017-2019, <https://www.legifrance.gouv.fr/download/pdf/circ?id=41948> letöltve: 2023. 07.28.

Móré M. (2018). Ausztrália tehetségmenedzsment-rendszerének vizsgálata a közigazgatásban, In „A tehetségmenedzsment-rendszerek nemzetközi gyakorlatának vizsgálata a közigazgatásban”, Nemzeti Közszolgálati Egyetem

Nachtergaelen, E. (2012). Introduction. La guerre des talents dans la fonction publique?

Pyramides 23/2012. <http://journals.openedition.org/pyramides/888> letöltve: 2023. 08.02

National Academy of Public Administration (2017). No Time to Wait: Building a Public Service for the 21st Century, Printed in the United States of America Academy Project Number: 2214, https://napawash.org/uploads/Academy_Studies/No-Time-to-Wait_Building-a-Public-Service-for-the-21st-Century.pdf letöltve: 2023. 07.29

Peter Boxall, John Purcel (2011). Strategy and Human Resource Management, 3rd ed. Palgrave Macmillan Ltd.

Poór J., Szeiner Zs. (2018). Az Amerikai Egyesült Államok tehetségmenedzsment-rendszerének vizsgálata a közigazgatásban, In „A tehetségmenedzsment-rendszerek nemzetközi gyakorlatának vizsgálata a közigazgatásban”, Nemzeti Közszolgálati Egyetem

Themba S. S. (2019). The intergration of talent management and knowledge management in the South African Public Service, Doctoral Dissertation, University of South Africa

Trading Economics (2023). France Payroll Employment in the Public Sector, <https://tradingeconomics.com/france/government-payrolls>, letöltve 2023.08.13

BEHAVIORISTA ELMÉLETEK ALKALMAZÁSA A VEZETŐFEJLESZTÉS SZOLGÁLATÁBAN

BENKE MARIANN

Adjunktus

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

benkem@ktk.pte.hu

KURÁTH GABRIELLA

Egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

kurath.gabriella@ktk.pte.hu

UHRIN ANETT

PhD Hallgató

Pécsi Tudományegyetem Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola

uhrin.anett@ktk.pte.hu

Absztrakt

Tanulmányunk célja a behaviorista tanuláselméletek és az állatokkal való kölcsönhatás pszichológiai aspektusainak részletes feltárása. Kutatásunkban a behaviorista tanuláselméletek alapelveit részletezzük, másrészt a kísérletek segítségével vizsgáljuk az állatokkal történő interakciók konkrét pszichológiai következményeit. Az állatokkal való kommunikáció szerepét, az egyéni viselkedésre és pszichés állapotra gyakorolt hatásokat állítjuk a kutatás középpontjába.

A kutatás során behaviorista tanuláselméletek alapján vizsgáljuk az állatokkal való kölcsönhatás pszichológiai vonatkozásait. A tanulmány két fő részből tevődik össze: az első részben részletesen tárgyaljuk a behaviorista tanuláselméletek alapelveit és az állatokkal való interakció pszichológiai következményeit. A második részben pedig kísérleteket hajtunk végre, melyek során az egyének viselkedését figyeljük meg állatokkal való interakciók során. A megfigyelések mellett kérdőíveket alkalmazunk az egyének élményeinek és pszichés állapotának részletes felmérésére

Kulcsszavak: felsőoktatás, vezetőfejlesztés, állatasszisztált tréning

Abstract

Our study aims to explore the psychological aspects of behaviourist learning theories and interaction with animals in detail. In our research, we will detail the basic principles of behaviourist learning theories, and, on the other hand, we will use experiments to investigate the concrete psychological consequences of interactions with animals. We focus on the role of communication with animals and the effects on individual behaviour and psychological state. Based on behaviourist learning theories, the research will explore the psychological aspects of interacting with animals.

The paper is divided into two main parts: the first part discusses the basic principles of behaviourist learning theories and the psychological implications of interacting with animals. In the second part, experiments are conducted to observe the behaviour of individuals during interactions with animals. Besides observations, questionnaires will be used to assess in detail the experiences and psychological state of individuals.

Keywords: higher education, leader development, animal-assisted training

1. BEVEZETÉS

A gyorsan változó és instabil környezet folyamatos megújulást igényel a vezetőktől, és az elmúlt évek kihívásai rávilágítottak arra, hogy új megoldásokra van szükség a vezetőfejlesztés területén is. A vezetőfejlesztéssel foglalkozó szervezetek folyamatosan fejlesztik a képzési portfóliójukat, módszereiket, ezek alól nem lehet kivétel a felsőoktatás sem. Új megoldások, módszerek kellene, amelyek vonzóak a fiatal generáció számára, és segítik őket, hogy a jövőben eredményes vezetővé váljanak.

Tanulmányunk célja a behaviorista tanuláselméletek és az állatokkal való kölcsönhatás pszichológiai aspektusainak részletes feltárása a vezetőfejlesztés során. Kutatásunkban a behaviorista tanuláselméletek alapelveit részletezzük, másrészt a kísérletek segítségével vizsgáljuk az állatokkal történő interakciók konkrét pszichológiai következményeit. Az állatokkal való kommunikáció szerepét, az egyéni viselkedésre és pszichés állapotra gyakorolt hatásokat állítjuk a kutatás középpontjába.

Feltevésünk:

- H₁: Az állatasszisztált tréning jótékony hatással van az egyénre, segítségével könnyebbé válik a tanulás a vezetőfejlesztés során.
- H₂: Az állatok jelenléte könnyebbé teszi a tanulást, segítségével fejleszhető az egyén kommunikációs képessége.

2. VEZETŐFEJLESZTÉS A FELSŐOKTATÁSBAN

A vezetélmélettel kapcsolatos paradigmák változáson mentek keresztül. Egyrészt a hagyományos autokratikus felfogástól a participatív menedzsment felé történt elmozdulás, másrészt a paradigma fontos tanulsága az is, hogy tanulással elsajátíthatók a sikeres vezetői viselkedésminták (Kispál-Vitai, 2013, Kuráth & Benke, 2022).

Az elmúlt időszakban a vezetőfejlesztés fókuszba került, hiszen a folyamatos változások során a versenyképesség megtartása új vezetői hozzáállást igényel a szervezetek menedzsmentjétől (Schmuck, 2008, Schmuck, 2012). A gyorsan változó környezet, a pandémia, a háborúk által okozott bizonytalanság, valamint a mesterséges intelligencia okozta kihívások is felerősítették az igényt.

Változások figyelhetők meg a vezetőfejlesztéssel foglalkozó szervezetek esetében is, annak ellenére, hogy számos szervezet foglalkozik fejlesztéssel (pl. a felsőoktatási intézmények, az üzleti iskolák, a vállalati egyetemek, valamint a képzési és tanácsadó cégek, az emberi erőforrás tanácsadó cégek, a digitális platformok). Növekszik az egyre inkább személyre szabható készségfejlesztő programok és szimulációk iránt (Moldoveanu & Narayandas, 2018, Kiss & Schmuck, 2021).

Tanulmányunkban a felsőoktatási vezetőfejlesztésre fókuszálunk. Ezek az intézmények elsősorban formális oktatást és képzést kínálnak a vezetőfejlesztés terén, általában elméleti ismereteket nyújtanak a hallgatók számára, de az alapokra építve több lehetőség is rendelkezésre áll, így képzési programok, tréningek, különféle hallgatói szolgáltatások is segítik a hallgatókat.

A programok fejlesztése során a hallgatói véleményeket felhasználva az eredményes vezetői munkához szükséges vezetői kompetenciák is feltárásra kerülnek (Filep et al. 2020, Pierog et al. 2017). Emellett a kompetenciafejlesztés a hallgatói szolgáltatásfejlesztés során is megvalósulhat, valamint az önfejlesztés útján is, amelynek eszközei közé sorolható minden olyan eszköz, teszt, amelyek fejlesztik az önismeretet, emelik tudatosságot, és az eredmények meghatározzák a fejlesztés irányait (Bányai & Sipos, 2019).

A fentiekkel összhangban a fejlesztési módszerek is változnak. A felsőoktatási vezetőfejlesztésben az előadó-központú képzési formák mellett megjelentek a résztvevőközpontú formák is, ahol a tanítás helyett a tanuláson van a hangsúly.

Ugyanakkor a felsőoktatási vezetőfejlesztési programok értékelésekor a PTE hallgatói és frissen végzett hallgatói felmérések, valamint egy országos diplomás megkérdezés hasonló eredményeket hoztak. Ezek alapján a hallgatók vezetővé válását támogató legnépszerűbb

programok között szerepelnek a gyakorlatorientált vezetői kurzusok mellett a vezetőfejlesztési tréningek, workshopok, a coaching, a mentoring, valamint a céges szakértők, vezetők felkérése, tapasztalataik megosztása, azonban a programok értékelése nem kiváló (Kuráth et al. 2021, Kuráth et al. 2022), hiányoznak a fiatal generáció számára vonzó, újszerű megközelítésű, gyakorlatorientált vezetőfejlesztési képzési programok.

Tanulmányunkban egy teljesen új kezdeményezést mutatunk be, ahol teret nyernek más típusú interakciók, kommunikációs készségek, amelyek esetében lehetőség adódik a hiányosságok kiküszöbölésére és pótlására.

3. ELMLÉLETI ALAPVETÉSEK

A behaviorista tanulásméletek a behaviorista pszichológiai felfogáshoz tartoznak, a behaviorizmus Kispál-Vitai (2013, 89. o.) szerint a következőképpen definiálható:

„Olyan pszichológiai irányzat, mely kizárólag a megfigyelhető, mérhető viselkedést tanulmányozza, és nem foglalkozik belső lelki folyamatokkal, mint a tudat, lelki tevékenység, mert ezeket nem tartja hiteles, létező jelenségeknek.”

A behavioristák szerint minden viselkedés az ösztönzésre adott reakció. Azt feltételezik, hogy az egyén cselekedetét a külső környezete határozza meg, ez ösztönzést ad arra, hogy a múltban bekövetkezett ingerekre reagáljunk. A behaviorista pszichológusok közös meggyőződése, hogy nincs szükség a belső mentális folyamatok feltárására, hanem elegendő azt tudni, hogy az adott viselkedésért melyik inger a felelős. Feltételezik, minden ember, amikor megszületik, egy maroknyi belső reflexszel rendelkezik (inger-válasz reakció, amit nem kell tanulni), az egyén komplex viselkedésmódja a környezettel való kölcsönhatás eredménye. Továbbá feltételezhető, hogy a tanulási fázisok közösek, azaz nincs különbség az ember és az állatok tanulása között. Ezért megfigyeléseiket többnyire laboratóriumi körülmények között kísérleti állatokon végzik (Sammons, 2009).

„Azért tanulmányozzuk az állatok viselkedését, mert egyszerűbb. Az alapvető folyamatok könnyebben felfedhetők, és a viselkedés hosszabb időn át regisztrálható. A megfigyeléseket nem bonyolítja a kísérletvezető és a kísérleti személy kapcsolata” (Skinner, 1953; idézi Pléh, 2010, 467. o.).

Skinner munkássága rávilágít arra, hogy a viselkedés következményén nagy hangsúly van, vagyis, ha a következmény pozitív, akkor az az adott viselkedés ismétlődni fog. Erre jó példa lehet erre az instrumentális kondicionálás és a Skinner doboz.

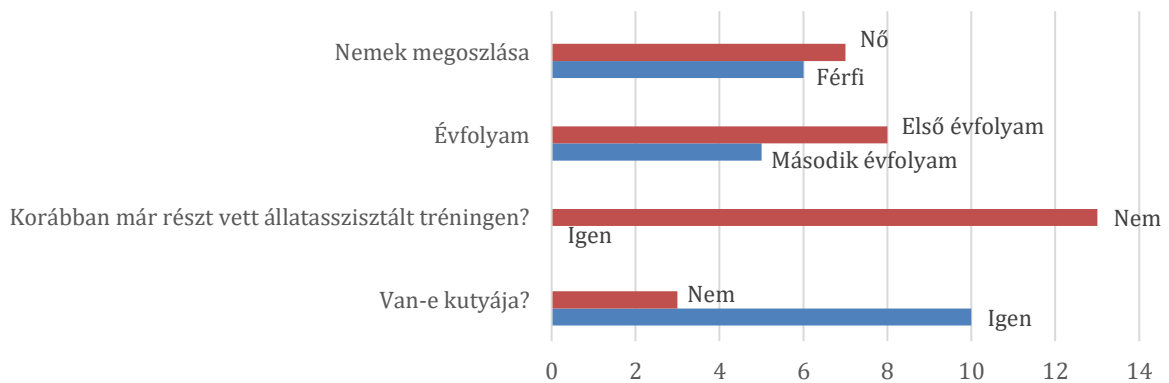
Egy másik fontos eredmény Luthans és munkatársának (Luthans & Stajkovic, 2002) munkássága a viselkedés módosításában, amelyet formálásnak nevezünk (shaping). A formálás tulajdonképpen a folyamatos közelítések módszere, azaz a viselkedést kezdetben mindig megerősítjük, jutalmazzuk, amikor az az elérni kívánt cél irányába mutat, majd később már egyre többet várunk el a célszemélytől és csak akkor adunk szelektív megerősítést, ha az egyre erősebben tartalmazza a kívánatos viselkedési formát. A technikát kezdetben betegségek leküzdése során például mentális és tanulási problémák, főbiák és baleseti rehabilitációk során alkalmazták. (Kispál-Vitai, 2013) Természetesen a felsőoktatásban, illetve ezen belül a vezető fejlesztés során is alkalmazható módszertan, amelyből az állatasszisztált tréningek során kölcsönösen a megfigyelt személy és a megfigyelő környezet is tanulhat. Az állatok jelenléte és a velük keletkező interakciók révén számos előny adódik, például nyugtató hatással lehetnek az egyén számára, valamint azonnali ösztönös viselkedésükkel segíthetik az önreflexiót. Az állatasszisztált tréningek a fentiek okán komoly eredményeket szolgáltathatnak a vezetőfejlesztés területén, amelynek újszerűségét az adja, hogy az emberi és az állati viselkedés nemcsak párhuzamos megfigyelése zajlik, hanem interakció is bekövetkezik ezek között, valamint segítségével az emberi viselkedés is megfigyelhető, fejleszhető.

4. KUTATÁSI MÓDSZER ÉS EREDMÉNY

Kutatásunk célja volt, hogy feltárja az állatasszisztált módszerek alkalmazásának lehetőségeit a felsőoktatásban, különösen a vezetőfejlesztés területén. Fontos volt, hogy az adott interakció jótékony pszichológiai kölcsönhatásait is fel tudjuk tárni és ez a vezetőfejlesztés hasznára váljon.

A kutatásra első fázisa 2024 tavaszán valósult meg a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának Vezetés szervezés mester szakos hallgatóival. A kutatás célja volt a kezdeti feltevések igazolása és maga az állatasszisztált módszertan kísérleti bevezetése. A minta N=13 fő, amely a kutatás kezdeti szakaszát mutatja, természetesen fontos cél a későbbiekben a minta nagyságának növelése, amely nem tekinthető reprezentatívnak. Hangsúlyozni kell, hogy a szerzők ebben a fázisban elsősorban a leíró statisztika eszközeit hívják segítségül. A nemek megoszlása a mintában arányos. Hangsúlyozni szükséges, hogy az állatasszisztált tréningek elsősorban kiscsoportokban valósíthatóak meg, mind az állati kapacitások határai miatt, mind amiatt a törekvés miatt, hogy elsősorban az egyénekre részletezően összpontosító minőségi fejlesztésről van szó. A következő (1.) ábra a kutatásban részt vevő hallgatók fontosabb adatait mutatja.

1. ábra: A minta jellemzői (N=13)



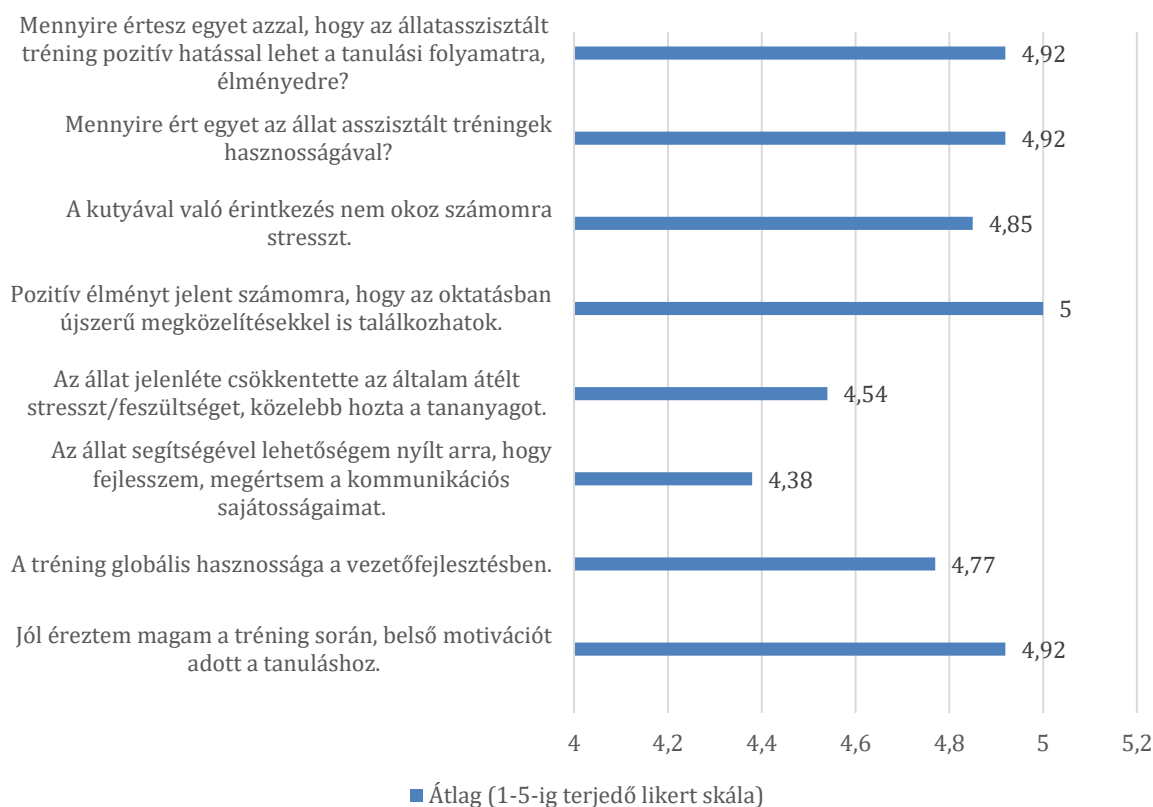
Forrás: Saját szerkesztés

A válaszokból látható, hogy a kutatásban részt vevők még egyáltalán nem vettek részt állatasszisztált tréning foglalkozáson, ez a módszertan újdonságerejét is mutatja.

A módszertan a következő fontosabb részegységekből állt: módszertani bemutató (behaviorista elméletek), állatasszisztált irányítási feladatok önreflexiós lehetőségekkel (megfigyelő és megfigyelt személy), valamint saját vélemény visszacsatolása a foglalkozással kapcsolatosan kérdőív formájában.

Az állatasszisztált irányítási feladatok során az egyéneknek lehetősége adódott rá, hogy különböző feladatok során kipróbálhassák vezetői képességeiket, amelyekhez kötődően mind az állati viselkedésből, mind társaik megfigyeléseiből azonnali visszacsatoláshoz jutottak. Természetesen az oktatói segítség is rendelkezésre állt a jelenlevők esetében. A tréninghez összesen három jelentősebb feladat kapcsolódott, amelynek részét képezte a jutalmazás, nonverbális és verbális kommunikáció hatékonyságának összehasonlítása.

2. ábra: Hallgatói visszajelzések (N=13)



Forrás: Saját szerkesztés

A 2. ábrán látható válaszok alapján megállapítható, hogy az állatasszisztált módszer friss és innovatív megközelítést kínált a hagyományos tanulási módszerek mellett, stimulálva ezzel a hallgatók motivációját és érdeklődését. A tréning során új perspektívákat nyitott meg a résztvevők számára, lehetőséget adva számukra, hogy különböző szempontokból közelítsenek meg egy-egy témát. Emellett fejleszthették kreatív gondolkodásukat és problémamegoldó képességeiket.

Az állatok jelenléte kellemes légkört teremtett a tanulási környezetben, amely segítette a résztvevőket abban, hogy nyitottabban és fogékonyabban tanuljanak. Az állatasszisztált módszer révén a tananyag nemcsak elméleti tudássá redukálódott, hanem érzelmi élménnyé is vált, ami javíthatja a tanulási folyamat hatékonyságát és a tananyag megértését.

Összességében az állatok jelenléte pozitív élményekkel gazdagította a hallgatók tréning alatti tapasztalatait, hozzájárulva ezzel a kedvező tanulási élményekhez és hosszú távú pozitív hatásokhoz a tanulási motiváció és teljesítmény terén.

5. ÖSSZEGZÉS

A tanulmány eredményei alapján megállapítható, hogy az állatokkal való interakciók pozitív hatással vannak az egyéni viselkedésre és pszichés állapotra. Az állatokkal történő kommunikáció a behaviorista tanuláselméletek alapelvei szerint elősegíti az egyéni tanulást, az önreflexiós képességet és a nonverbális kommunikáció megértését. Ezen túlmenően az állatokkal való közös munkalehetőséget teremt a szociális és mentális képességek fejlesztésére. A kutatás eredményei rendkívül fontosak lehetnek a felsőoktatási vezetőfejlesztés területén, mivel az állatokkal való interakciók beillesztése a tanulási környezetekbe elősegítheti az egyének vezetési és kommunikációs készségeinek fejlődését, ezáltal javítva a vezetők teljesítményét és hatékonyságát. Ezáltal a kutatás eredményei hozzájárulnak a pszichológiai területen az állatokkal való interakciók pozitív hatásainak jobb megértéséhez, és ezt alkalmazhatják a felsőoktatási kontextusban is.

Fontos hangsúlyozni, hogy a kutatás során felvetett feltevések elfogadásra kerültek, melyek a következők voltak:

- H₁: Az állatasszisztált tréning jótékony hatással van az egyénre, segítségével könnyebbé válik a tanulás a vezetőfejlesztés során.
- H₂: Az állatok jelenléte könnyebbé teszi a tanulást, segítségével fejleszthető az egyén kommunikációs képessége.

A H₁ hipotézis kapcsán elmondható, hogy az állatasszisztált tréning jótékony hatással volt a jelen levőkre és a tanulási folyamatot is segítette, így magát a feltevést elfogadjuk.

A H₂ hipotézis is elfogadásra kerül a hallgatók válaszaik alapján, ugyanakkor hangsúlyozandó, hogy a kommunikációs folyamatok fejlesztésére, valamint annak magyarázatára még nagyobb hangsúlyt kell fordítani.

Fontos eredménynek tekinthető, hogy az állat jelenléte a képzés során nem jelentett különösebb feszültséget a résztvevők számára és élményként tekintettek az adott lehetőségre, a foglalkozás összességében véve sikeresen zárult, amely a jövőben is követendő példát állít.

A későbbiekben fontos célnak tekinthető a kutatás és az állatasszisztált foglalkozások lehetőségeinek kiszélesítése.

HIVATKOZÁSOK

- Bányai E. & Sipos N. (2019). Aktualitások a felsővezetői kiválóság területén. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 50(1), 63-69.
- Benke M. (2018). A motiváció és tanulás kapcsolatának vizsgálata: fókuszban az önmeghatározás elmélet. Doktori Értekezés
- Filep R., Ujhelyi M. & Barizsné Hadházi E. (2020): Az ideális vezetői tulajdonságok hallgatói vélemények alapján. In: Balogh, Gábor; László, Gyula; Sipos, Norbert (szerk.) Farkas Ferenc II. Nemzetközi Tudományos Konferencia. Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet.
- Kispál-Vitai, Zs. (2013). Szervezeti viselkedés. Pearson, Harlow
- Kiss, T. & Schmuck, R. (2021). A Longitudinal Study of the Skills and Attitudes Conveyed by Two Business Simulation Games in Pécs, Hungary. *Simulation & Gaming*, 52(4), 435-464.
- Kuráth G. & Benke M. (2022). Vezetési paradigmák és hallgatói vezetőfejlesztés, avagy melyek az eredményes felsőoktatási programok? In: Benke, Mariann; Schmuck, Roland; Riedelmayer, Bernadett (szerk.) 3. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia: „Menedzsment forradalmak”: Konferenciakötet Pécs, Magyarország: PTE Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet 574 p. pp. 311-320.
- Kuráth G., Kovács B. & Szabó-Bálint B. (2022). A jövő vezetői kompetenciái. Kutatási munkaanyag.
- Kuráth G., Szabó-Bálint B., Sipos N. & Jarjabka Á. (2021). A vezetői bizalom kiépítésének kulcsterületei. Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK), 36 p.
- Luthans, F. - Stajkovic, A.D. (2002). Social cognitive theory and self-efficacy: Implications for motivation theory and practice. In R. M. Steers, L. W. Porter, & G. A. Bigley (Eds.), *Motivation and Work Behavior* (7th ed.), 126-140. NY, McGraw-Hill.
- Moldoveanu, M. & Narayandas, D. (2018). Executive Education in the Digital Matrix: The Disruption of the Supply Landscape. *Harvard Business Review*. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=54353> (Letöltve: 2023.12.20.)
- Pléh, Cs. (2010): A lélektan története. Osiris Kiadó, Budapest
- Pierog A., Bácsné B. É. & Dajnoki K. (2017): Sikeres vezetők tulajdonságainak feltárása a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar hallgatói körében végzett kutatás eredményei alapján. *TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*. Vol. 9. No. 1. pp. 94-100.

- Sammons, A. (2009). The behaviourist approach: the basics. *Approches to Psychology, Behaviorism*. Letöltve: www.psychotron.org.uk , 2017. szeptember 19.
- Schmuck, R. (2008). Vállalati versenyképesség mérése. In: Megjelent: Bagó, E. (szerk): *A gazdasági környezet és a vállalati stratégiák: A IX. Ipar- és Vállalatgazdasági konferencia előadásai.*, 108-115.
- Schmuck, R. (2012). Operations Strategies. *Regional Formation and Development Studies*, 2(7), 133-141.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behaviour*. New York: Macmillan.



**SESSION 16. ÁLLAMI ÉS CIVIL
SZERVEZETEK MENEDZSMENT
KIHÍVÁSAI**

**CIVIL SZERVEZETEK SZEREPE AZ INNOVÁCIÓ
FENNTARTHATÓSÁGÁBAN**

**ROLE OF CIVIL ORGANIZATIONS IN THE SUSTAINABILITY OF
INNOVATION**

HALMAI NÓRA MÁRIA

PhD Student

Széchenyi István University Doctoral School for Regional and Business Administration
Sciences

halmain@uniduna.hu

MÓNIKA RAJCSÁNYI-MOLNÁR

Vice-rector for General and Institutional Development Affairs

University of Dunaújváros

molnarmo@uniduna.hu

MÁRTA KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI

professor

Széchenyi István University, Faculty of Economics, Leadership and Marketing Department

kszm@sze.hu

Absztrakt

A tanulmány a harmadik szektor szerepét vizsgálja az innovációs ökoszisztéma hatékonyságában, elsősorban az innovációs kommunikáció felől közelítve a civil szervezetek előtt megnyíló lehetőségeket. A Quadruple and Quintuple Helix modellek és a társadalmi innováció integrált keretrendszerének felhasználásával hangsúlyozza az innovációs kommunikáció fontosságát és a civil szereplők által teljesíthető feladatokat az innovatív ötletek megvalósításának eredményessége érdekében. A helix modell – azt az egyes társadalmi szereplők közötti kommunikációt és döntéshozatalt elősegítő keretrendszernek tekintve – hangsúlyozza, hogy a civil szervezetek innovációs szempontból jelentős szocializációs és kommunikációs feladatokat tudnak ellátni, ezáltal biztosítva az innovatív ötlet megvalósításának hatékonyságát. A tanulmány kiemeli a civil szereplők jelentőségét az

innovációs kommunikációban az innováció fenntarthatósága szempontjából, továbbá javaslatot tesz a harmadik szektor együttműködésére és felelőségére a fenntartható fejlődési célok elérésében.

Kulcsszavak: harmadik szektor, innovációs szerep, fenntarthatóság

Abstract

The study examines the cardinal role of the third sector playing in the innovation ecosystem, primarily approaching the opportunities opening to civil organizations from the perspective of innovation communication. Using the integrated framework of Quadruple and Quintuple Helix models and social innovation, the study emphasizes the importance of innovation communication and the tasks that civil actors can fulfil, in order to ensure the effectiveness of implementing innovative ideas. Considering the helix model as a framework that facilitates communication and decision-making between individual social actors, the paper emphasizes that civil organizations can perform significant socialization and communication tasks in terms of innovation, thus ensuring the effectiveness of the implementation of the innovative idea. The study highlights the importance of civil actors in innovation communication from the aspect of the sustainability of innovation. Furthermore, the paper proposes a model for cooperation and responsibility of the third sector in achieving sustainable development goals.

Keywords: third sector, innovation role, sustainability

1. BEVEZETÉS

A civil szervezetek működésük során akár közvetve, akár közvetetten jelentős szerepet játszanak az innovációs és a fenntartható fejlődési célok elérésében. Ezek a szervezetek gyakran olyan területeken tevékenykednek, ahol a kormányok és a vállalatok nem tudnak megfelelő lépéseket tenni, vagy ahol a hagyományos intézményi struktúrák korlátozzák a változások megvalósítását. Területi, regionális működési jellegükből adódóan a civil szervezetek a helyi közösségek igényeire és szükségleteire összpontosítanak, ezen igények szempontjából tudnak rávilágítani egy-egy innováció fontosságára, illetve közvetlen módon tudják kommunikálni az egyes fenntarthatósági szempontokat.

2. A HARMADIK SZÉKTOR SZEREPE AZ INNOVÁCIÓS ÖKOSZISZTÉMÁBAN

Az innovációs rendszerekben részt vevő szereplők közötti kapcsolatok és azok intenzitásának elemzése során a tudományos irodalom számos modellt azonosított. Az ún. Triple Helix és Quadruple Helix modellek a legjelentősebbek közé tartoznak ezen a területen. Az Etzkowitzék által bevezetett innovációs hurkok elmélete az állami és felsőoktatási intézményeket is aktív szereplőként tekinti az innovációs folyamatokban.

A hármas csavarvonalat, azaz a Triple Helix modellt az 1990-es években alkotta meg Etzkowitz és Leydesdorff (1995). A Quadruple Helix, azaz négyes spirál modell a fenti, háromszereplős koncepció elméleti továbbvitele, amely azt feltételezi, hogy az állam, az egyetemek, az innovatív vállalkozások és a civil szféra között szoros együttműködésre van szükség az innováció előmozdítása érdekében (Carayannis & Campbell 2009) (1. ábra).

A negyedik helix az innovációs rendszerekben a civil szférát, a médiaalapú és kultúraalapú közösségi tér résztvevőit foglalja magában. E szektor szerepe azonban nehezen tervezhető, mivel a civil szféra általában nehezen szólítható meg, a bevonásuk sikerességéhez az innovációs folyamatokban történő érdekeltté tételük szükséges. (Halmai et al. 2023) Az önkéntesség kulcsfontosságú a harmadik szektor hatékony részvételében. Az eredményes együttműködés nem a társadalom teljes körű bevonásán múlik, hanem azon, hogy azok a civil résztvevők vegyenek részt az innovációban, akik érdeklődnek az iránt, vagy saját tapasztalataik alapján keresnek megoldást egy környezeti vagy társadalmi problémára. A szereplők részvételének és értékteremtő tevékenységének egy koherens és tudatos folyamatba kell illeszkednie (Horváth 2021).

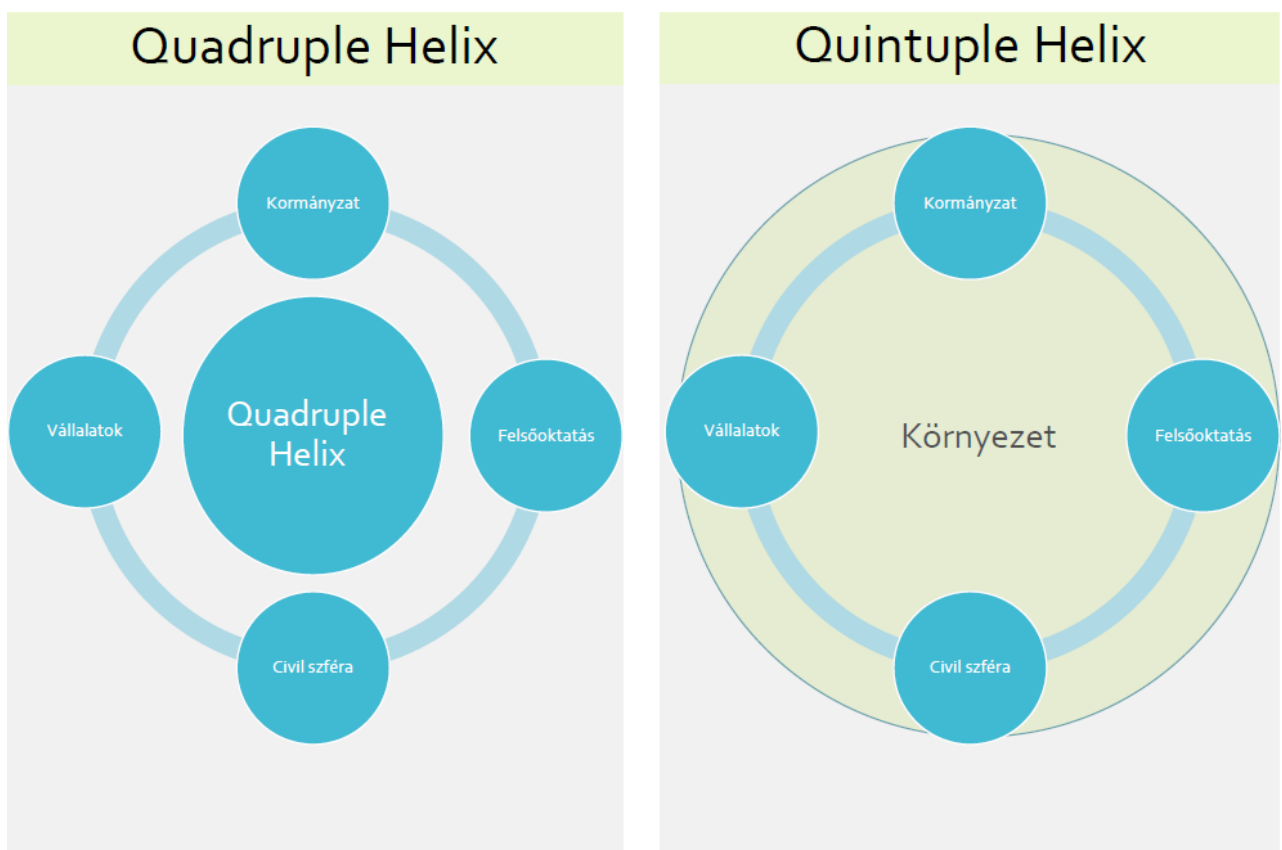
3. CIVIL SZERVEZETEK A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉSI CÉLOK ELÉRÉSÉBEN

2015-ben a világ vezetői, egy történelmi ENSZ-csúcstalálkozón tizenhét Fenntartható Fejlődési Célt (Sustainable Development Goals, röviden: SDG) definiáltak azzal a szándékkal, hogy azokat 2030-ig minden ország megvalósítsa. A fenntartható fejlődéshez, az egyéni és a társadalmi szintű jóllét eléréséhez a gazdasági növekedés, a társadalmi integráció és a környezetvédelem összehangolására van szükség. A célok eléréséhez elengedhetetlen a köz-, a magán- és a harmadik szektor együttműködése. (Hecht et al. 2012, Saxena et al. 2021) A harmadik szektor különösen fontos ebben a folyamatban, mivel közvetítőként működve segíthet az ágazatok közötti kapcsolatok javításában és a civil szférát képviselve elősegítheti a

közérdekű célok elérését (Arhin 2016). A Helix szereplői közül az államnak vannak olyan eszközei, melyekkel ösztönözheti a többi szereplő közötti kommunikációt, együttműködést.

A fenntartható fejlődési célok és a társadalom működésének az innovációs ökoszisztémára való hatását jeleníti meg a Helix modell még szélesebb kontextusban történő elemzésével kialakított Quintuple Helix (Carayannis et al. 2012) A modellben az ötödik helix a társadalom és a gazdaság (természeti) környezeteként jelenik meg, melynek figyelembevétele különös jelentőséggel bír a fenntarthatósági célok, illetve az ezeket szolgáló innovatív megoldások (pl. zöld technológiák) szempontjából.

1. ábra Quadruple és Quintuple Helix modell



Forrás: Saját szerkesztés, Carayannis & Campbell (2009) és Carayannis et al. (2012) alapján (Halmai et al. 2023)

Az ökoszisztéma és a vállalkozói ökoszisztéma fogalmak nagymértékben vonzottak tudományos figyelmet az idők során (Qian & Acs, 2022). A politikai döntéshozók világszerte, így Magyarországon is megjelenítik stratégiai céljaikban az innovációt, mint a versenyképesség megőrzését lehetővé tevő tényezőt (Brown & Mawson, 2019). Ugyanakkor a megújuló, zöld

energia, illetve környezeti szempontokat szolgáló innováció a fenntarthatósági fejlődési célok megvalósítására irányuló tényezők közé tartozik.

Az ökoszisztéma szemszögéből a társadalmi dimenziót két fő ökoszisztéma-modell veszi figyelembe: a társadalmi innováció és a szociális vállalkozás modellje. A társadalmi innovációs ökoszisztémák tekintetében a szakirodalom alaposan megvizsgálta, hogy melyek a legmegfelelőbb követelmények az ilyen típusú ökoszisztémák iránt. Figyelembe véve a társadalmi innovációt és az ökoszisztémák létrejöttét akadályozó tényezőket, Silva-Flores és Murillo (2022) az ökoszisztéma következő elemeit jellemzi: magát a társadalmi innovációt, az innovációs politikákat és struktúrákat, a társadalmi innovációs projekteket és a társadalmi innováció korlátait (Halmai et al. 2023).

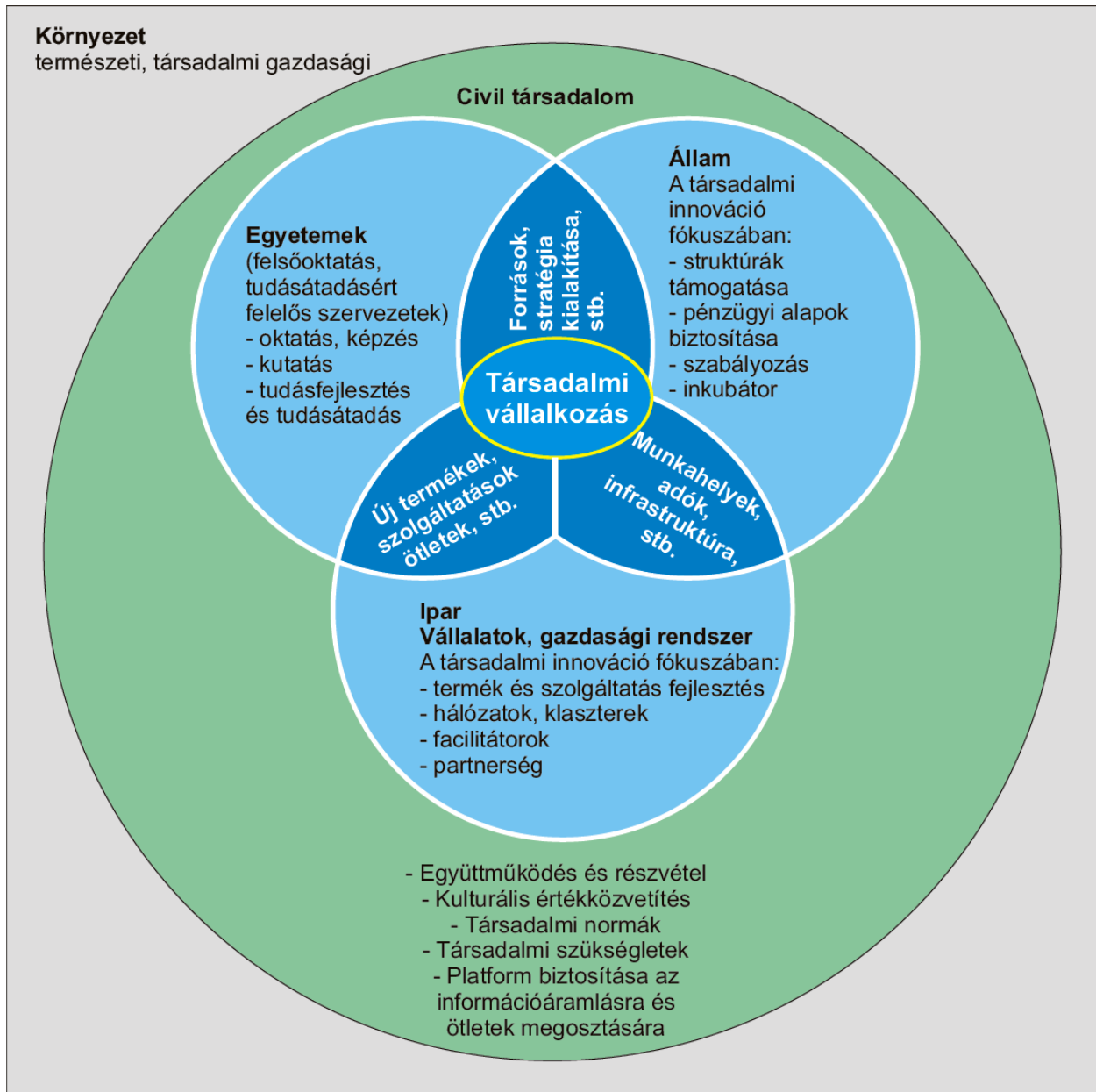
A quadruple és quintuple helix modelljére dinamikus módon, egyfajta keretrendszerként tekintve, Carayannis, Grigoroudis, Stamati és Valvi Social Business Model Innovation (2021) című tanulmányukban egy integrált keretrendszert mutatnak be, mely összekapcsolja és összeveti a társadalmi innovációt az üzleti modell innovációval, továbbá a társadalmi/üzleti innovációs modellt a quadruple/quintuple helix modellel. (Halmai et al. 2023)

A 2. ábrán látható négyes, illetve ötös hélix innovációs modelljében a kormány, az ipar, az akadémia, a civil társadalom és a szociális vállalkozók alkotják a társadalmi innovációs ökoszisztéma központját és az innováció és a tudás területén kölcsönhatásba lépnek egymással. Ez a kölcsönhatás egy dinamikus folyamat, amely magában foglalja az együttműködést, a koevolúciót és a társspecializációt, és nemcsak gazdasági, hanem fenntartható növekedést eredményez (Carayannis 2001). A négyes/ötös hélix keretrendszer más megközelítésektől eltérően hangsúlyozza a dinamikus együttműködést az érintettek között a társadalmi innovációs ökoszisztémában.

A társadalmi innováció révén új társadalmi struktúrák jönnek létre, lehetőség nyílik a társadalmi és fenntarthatósági kihívások kezelésére, erősödik a határokon átnyúló kompetencia, és a hagyományos szektorok közötti széthúzást oldani tudják a civil szervezetek, mindeközben demokratizálódik a tudás előállítása és felhasználása a társadalmi fejlődés érdekében (Hansson et al. 2014).

Érdeemes vizsgálni az üzleti modell innovációját a társadalmi innovációs ökoszisztéma kontextusán belül. A tudatos és nyitott innováció létfontosságú eleme a szociális üzleti modell innovációnak, különös tekintettel olyan, globális társadalmi problémák megoldására, mint például az éhezés, foglalkoztatás, oktatás, környezetvédelem (Carayannis et al. 2021).

2. ábra Társadalmi/üzleti innovációs modell – quadruple/quintuple helix modell



Forrás: (saját szerkesztés, Carayannis et al. (2021) alapján (Halmai et al. 2023))

Mivel a fenntartható fejlődési célok globális célok, globális fellépést igényelnek (Sachs et al. 2019). A fejlődési kihívások egyre inkább összefonódnak, egymástól függők, s a fenntartható fejlesztési célok eléréséhez szilárd partnerségekre van szükség a magán-, az állami és a harmadik szektor között (Saxena et al. 2021). A célok végrehajtását nemcsak nemzetközi, hanem nemzeti szinten is ki kell terjeszteni minden ágazatra, s ebben szintén szerepet vállalhatnak a civil szervezetek, melyek sok esetben helyi vagy regionális jelleggel működnek, vagy országos szintű szervezetek, melyeknek helyi szinten is vannak képviselőik.

A fenntartható fejlődési célok végrehajtásával összefüggésben Hege és Demailly (2017) négy feladatkört, szerepet definiált a civil szervezetek számára: a kormány elszámoltathatósága, a magánszektor elszámoltathatósága, a fenntartható fejlesztési célok kommunikálása és a célok érdekében tervezett projektek végrehajtása (Dominik 2023). Bár a civil szervezeteknek e négy területen fontos szerepe lehet a fenntarthatósági célokat szolgáló projektek közvetlen megvalósítása során, megfigyelhető a szerep vállalásától történő vonakodás, a tevékenységek, illetve a felelőségek vállalásának visszautasítása, mely azzal a félelemmel magyarázható, hogy ez az újfajta tevékenység és partnerség a felelőségek elmosódását eredményezi. (Hege & Demailly 2017)

4. A CIVILEK SZEREPE A PROJEKTKOMMUNIKÁCIÓBAN

Az egyes projektek sikerét – legyen az innovációs vagy fenntarthatósági, vagy akár szervezeti/regionális/országos stratégiai célokat szolgáló projekt – nagyban befolyásolja az, hogy mennyire volt tudatos a kommunikációs tevékenység, sikeres volt-e a projektcélok, kitűzött eredmények társadalmasítása, a projekt megvalósításának szintjén az érintettek bevonása (Halmai et al. 2023).

A nem kormányzati szervezetek körében egy 2017-ben végzett tanulmány kimutatta, hogy Európában különösen alacsony a nemzeti fenntartható fejlesztési célok megvalósítási terveinek és folyamatainak ismerete, a válaszadók 54%-a nincs tisztában országának fenntartható fejlesztési célokat kitűző, 2030-ig szóló stratégiai és végrehajtási tervével (Hege & Demailly, 2017) Összehasonlításképpen, Afrikában a válaszadók mindössze 29%-a nem volt tisztában országának SDG végrehajtási terveivel. A Fenntartható Fejlődési Célok megvalósítását felülvizsgáló Together 2023 csoport beszámolója alapján. a civil társadalom egyre nagyobb részvételére, átláthatóságra és az érdekelt felek határozottabb bevonási mechanizmusára van szükség annak érdekében, hogy a harmadik szektor betölthesse azokat a szerepeket, melyek a fenntartható fejlődési célok elérésének sikerességét lendítik előre. (Together 2030, 2024)

A harmadik szektornak a fenntartható fejlesztési célok kommunikációjában, a projekteknél, a célok ismeretének tudatában azok elszámoltatásában történő részvételének mértékével tehát egyenesen arányos lehet az érintett projektek sikeressége is. A civil szervezetek tudatában vannak annak, hogy fontos szerepet kell játszaniuk a fenntartható fejlesztési célok nyilvánosság felé történő kommunikálásában (Spitz & Kamphof 2015). A civil szervezetek információkat terjeszthetnek a kormányok által elért előre haladásokról, és átláthatóbbá tehetik a politikai folyamatokat. A közvélemény tudatosításának egyik célja, hogy

a polgárokat képessé tegye arra, hogy saját maguk is hozzájáruljanak a fenntartható fejlesztési célokhoz (Dominik 2023). Ez fordítva is működik. Ha a fenntartható fejlődés iránti társadalmi igény növekszik, az pozitív hatással van a nem kormányzati szervezetek azon képességére, hogy nyomást gyakoroljanak a kormányra és vállalják elszámoltathatósági szerepüket (Hege, Demailly, 2017). A civil szervezetek információkat terjeszthetnek az elért eredményekről, és átláthatóbbá tehetik a stratégiai-politikai folyamatokat. A közvélemény tudatosítása segít abban, hogy a társadalom részt vegyen a fenntartható fejlesztési célok elérésében. Emellett a társadalmi igények növekedése hatással van a civil szervezetek azon képességére, hogy nyomást gyakoroljanak a kormányokra és elláthassák az elszámoltathatósági szerepüket. A folyamat mindkét irányban működik, és segít abban, hogy a fenntartható fejlődés valóra váljon. A fenntartható fejlesztési célok megvalósítása a nemzeti és uniós szinten túlmutató nemzetközi szintű együttműködés lehetőségének is tekinthető. A civil szervezetek társadalmi felelősségvállalása egyrészt a civil szereplők részéről önkéntes, másfelől egyenrangú partnerségen alapuló, közösen szervezett és megvalósított tevékenységekben nyilvánul meg. (Balázs et. al., 2020) Nyugat-Európában hagyománya van annak, hogy a civil szervezeteket bevonják a döntéshozatal folyamataiba. Ezek az önkéntesen szerveződő szervezetek képviselik a társadalom igényeit és kérdéseit, és azáltal, hogy lobbijüket bevetik, akár a legfontosabb döntéseket is befolyásolhatják. Emellett érdekeik szorosan illeszkedhetnek a vállalati érdekekhez is és tevékenységvégzésükben az elszámoltathatóság kulcsfontosságú kritérium. (Molnár & Farkas 2005, Molnár 2010).

A partnerségi kapcsolatok révén minden társadalmi és gazdasági szereplő kapcsolatban van egymással a világban, közvetlenül vagy közvetve (Reisinger 2010). Ha abból az állításból indulunk ki, hogy minden szereplő az általa képviselt kapcsolatok révén egy-egy rendszer részét jelenti, és a rendszerek jövője attól függ, hogy a szereplők milyen formában és milyen mértékben képesek együttműködni egymással (Reisinger 2010), akkor egy innovációs ökoszisztéma hatékonyságát, fenntarthatóságát is a résztvevők közötti kooperáció szintje határozza meg. Az innovációs utak egyike a civil szereplőktől indul, és a társadalmi szinten jelentkező igényeket, kérdéseket képviselve eljuttatja azokat a vállalatok és az egyetemek számára, ahol ez utóbbiak innováció révén kínálnak választ, melyet aztán a vállalati szektor képes megvalósítani. Más részről pedig a vállalati szereplő indukálhat olyan társadalmi szinten jelentkező hatásokat, igényeket, melyekre válaszul az egyetemek tudnak kielégítő válaszokkal szolgálni.

A civil szervezetek társadalmi részvételének öt szintje (Building new, 2006; Reisinger, 2010) az informálás, a konzultáció, a bevonás, az együttműködés és a felhatalmazás (Halmai et al. 2023).

Az innovációs ökoszisztéma hatékonyságát segítő nyílt, két-, illetve többoldalú kommunikáció a bevonás, az együttműködés és felhatalmazás szintjén nyilvánulhat meg, s ezzel párhuzamosan a fenntarthatósági fejlesztési célok megvalósításában történő négyféle tevékenységben (kormány elszámoltathatósága, a magánszektor elszámoltathatósága, a fenntartható fejlesztési célok kommunikálása és a célok érdekében tervezett projektek végrehajtása) is ez utóbbi három szinten van lehetőség szerepvállalásra.

5. ÖSSZEGZÉS / KÖVETKEZTETÉSEK

Az innovációs ökoszisztéma elemzésére bevezetett helix modell és a szociális üzleti modellből kiindulva bemutatható, hogy a harmadik szféra innovációban és az innovációs ötlet eredményességének sikere a kommunikációban rejlik. Ezt a gondolatszálat követve a Fenntartható Fejlődési Célok 2030-ra kitűzött eredményeinek elérésében is jelentős szerepet tölthetnek be a civil szervezetek, tevékenységükkel elősegítve a célok teljesítését. A Hege és Demailly (2017) által meghatározott négy tevékenységi területet, valamint a civil szervezetek projektkommunikációban történő szerepét összevetve a Fenntartható Fejlődési Célok kommunikálása és a célok érdekében tervezett projektek végrehajtásában történő közvetlen részvétel során a harmadik szféra tevékenységeinek közvetett és közvetlen hatásai leginkább a bevonás, együttműködés és felhatalmazás szintjén tudnak kibontakozni.

HIVATKOZÁSOK

Arhin, A. (2016). Advancing Post-2015 Sustainable Development Goals in a Changing Development Landscape: Challenges of NGOs in Ghana. *Development in Practice* 26 (5): 555–568. <https://doi.org/10.1080/09614524.2016.1189513>

Balázs, L., Rajcsányi-Molnár, M.; András, I. & Sitku, K. (2020). Társadalmi felelősségvállalás a felsőoktatásban – egy hazai jógyakorlat bemutatása *Civil Szemle* 17 : 3 pp. 5-25

Brown, R. & Mawson, S. (2019). Entrepreneurial ecosystems and public policy in action: A critique of the latest industrial policy blockbuster. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 12(3), 347–368. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsz01>

Building new communities (2006). *Outer Suburban/Interface Services and Development Committee*, Melbourne. <https://apo.org.au/node/3106> Letöltés: 2024.03.16.

- Carayannis, E. G. (2001). *The Strategic Management of Technological Learning: Learning to Learn and Learning to Learn How-To-Learn As Drivers of Strategic Choice and Firm Performance in Global, Technology-Driven Markets*, Boca Raton, FL, USA: CRC Press.
- Carayannis, E. G. & Campbell, D. F. J. (2009). 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3–4), 201–234. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2009.023374>
- Carayannis, E. G., Barth, T. D. & Campbell, D. F. (2012). The Quintuple Helix in-novation model: Global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1(1), 2. <https://doi.org/10.1186/2192-5372-1-2>
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E. S. D. & Valvi, T. (2021). Social Business Model Innovation: A Quadruple/Quintuple Helix-Based Social Innovation Ecosystem. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 68(1), 235-248, <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2914408>
- Dominik S. M. (2023). The evolution of SDG-related third sector and public administration literature: an analysis and call for more SDG- related research, *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 19:1, 2236501, <https://doi.org/10.1080/15487733.2023.2236501>
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix - University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development. *EASST Review*, 14(1). <https://papers.ssrn.com/abstract=2480085>
- Halmai, N.; Rajcsányi-Molnár, M. & Konczosné, Szombathelyi M. (2023) A harmadik szektor szerepe az innováció-kommunikációban *Civil Szemle* 20. 7 Különszám, 15-31.
- Hansson, J., Bjork, F., Lundborg, D. & Olofsson, L.E. (2014). *An ecosystem for social innovation in Sweden: A strategic research and innovation agenda* Lund Univ., Lund, Sweden.
- Hecht, A., J. Fiksel, S. Fulton, T. Yosie, N. Hawkins, H. Leuenberger, J. Golden, & T. Lovejoy (2012). Creating the Future We Want. *Sustainability: Science, Practice and Policy* 8 (2): 62–75. doi:10.1080/15487733.2012.11908098.
- Hege, E. & Demailly, D. (2017). *How Do NGOs Mobilize around the SDGs and What are the Ways Forward: A French-German Comparison*. IDDRI Working Paper: 1-24. https://www.iddri.org/sites/default/files/import/publications/working-paper-sdgs-and-ngos_eh-dd.pdf
- Molnár, M. & Farkas, F. (2005). Towards an Universal Standard of Nonprofit Accountability: Standard of Standards' in NGO Accountability? In: *First ISTR-EMES International Conference: "Concepts of the Third Sector: The European Debate*. *Civil Society, Voluntary and Community Organizations, Social Economy*, Paper: PS5_S4a, pp. 1-17.

Molnár, M. (2010). General Accountability Standards for Hungarian Civil Society Organizations: *Towards Organizational Effectiveness. Advances in Management*, 3 (2), 14-19.

Qian, H. & Acs, Z. J. (2022). Entrepreneurial Ecosystems and Economic Development Policy. *Economic development quarterly*, 1-7.

Reisinger, A. (2010). Civil szervezetek és a civil elit szerepe a társadalmi folyamatokban. *Tér és Társadalom*. 24. 107-119. <https://doi.org/10.17649/TET.24.2.1316>

Saxena, A., Ramaswamy, Beale, J, Marciniuk, D., & Smith, P. (2021). Striving for the United Nations (UN) Sustainable Development Goals (SDGs): What Will It Take? *Discover Sustainability* 2 (1): 14. <https://doi.org/10.1007/s43621-021-00029-8>

Silva-Flores, M., L. & Murillo, D. (2022). Ecosystems of Innovation: Factors of Social Innovation and its Role in Public Policies. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 35(4), 569–588. <https://doi.org/10.1080/13511610.2022.2069548>

Spitz, G. Kamphof, R.& van Ewijk, E. (2015). *Wait and see or take the lead? Approaches of Dutch NGOs to the Sustainable Development Goals*. Discussion Paper 1. Kaleidos Research.

Together 2030 (2024) *Written inputs to the 2024 High-Level Political Forum on Sustainable Development* <https://together2030.org/s/Inputs-HLPF-2024-T2030-Ex-Summary.pdf> (letöltés: 2024.03.20.)

ÁLLATKERTEK SZOLGÁLTATÁSMINŐSÉGÉNEK NÖVELÉSE A LÁTOGATÓI ELVÁRÁSOK FELMÉRÉSÉVEL

SCHMUCK ROLAND

egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

schmuck.roland@ktk.pte.hu

Absztrakt

A tanulmány az állatkertek vevőelégedettségi szempontjait vizsgálja. Alapvetően az állatkerteknek szórakoztató és ismeretterjesztő szerepük van, mely közötti egyensúlyt kell megtalálniuk. Ez a tanulmány ezek közül a szórakoztató szerepre koncentrál a vásárlói elégedettség és a lojalitás befolyásoló tényezőinek vizsgálatával. Az állatkertek látogatói szempontból szórakoztató létesítmények, ahol könnyedén eltölthető egy teljes nap az állatkert különböző attrakcióinak felfedezésével. Jelen kutatás pozitív és negatív példákat mutat be.

A tanulmány öt állatkertet vizsgál, hallgatói beszámolókból kiindulva, kiemelve a vezetés szerepét a látogatói viselkedés előrejelzésében és a szolgáltatásminőség és vevőelégedettség fejlesztésével. A tanulmány módszertanilag hallgatói beszámolók szöveges elemzését alkalmazza, az említések számának elemzésével. Ez az megközelítés több alapvető megállapítást tesz lehetővé.

Az állatok az állatkerti élmény központi elemei, mely során bemutatásra kerül fajuk, természetes életkörülményeik és alapvető tulajdonságaik. Az állatok tartása során kiemelten fontos az etikus viselkedés és az állatok jóléte. Az állatkertek menedzsmentjének nagy hangsúlyt kell fektetnie a látogatók igényeinek kielégítésére, ami hatékony minőségmenedzsment folyamatokat igényel. A menedzsment hatékonysága kérdéseket vet fel a vevői elvárásokhoz való rugalmasság és az általános fogyasztói élmény tekintetében. A látogatók általános értékelése, beleértve a tisztaságot, a létesítmény szolgáltatásait, valamint a személyzet kommunikációját, alapvetően befolyásolja az élményüket. Az elérhető szolgáltatások, mint az étel és üdítőitalok elérhetősége, minősége és árázása kulcsfontosságú szerepet játszanak a vevőelégedettség alakulásában.

A fogyasztói viselkedés proaktív előrejelzése fontos stratégiai folyamatnak bizonyul a látogatói élmények fokozása érdekében. A kutatás eredménye alapján a víz illetve üdítőitalok hozzáférhetősége és elérhetősége alapvető fontosságú, különösen a melegebb éghajlati

ökben. Az attrakciók és szórakozási lehetőségek biztosítása diverzifikálja a látogatói élményt, növelve a látogatók örömet és elégedettségét. Emellett a személyzet hozzáállása és szakértelme is pozitívan befolyásolja a látogatói észlelést. Összességében a kutatás rámutat a megfelelő menedzsment megközelítések és folyamatok szerepére az állatkert szolgáltatásminőségének és a látogatói elégedettségének növelésében.

Kulcsszavak: szolgáltatásminőség, vevőelégedettség, lojalitás

BEVEZETÉS

A minőségirányítás kritikus szerepet játszik az állatkertek működésében, hiszen közvetlen hatással van mind a látogatók, mind az állatok biztonságára, jólétére és elégedettségére. Az állatkertek olyan összetett létesítmények, amelyek magas szintű szervezettséget, tervezést és irányítást igényelnek annak érdekében, hogy hatékonyan és eredményesen működjenek. Az elmúlt években növekvő hangsúlyt kapott a minőségirányítás ezekben a létesítményekben, az állatok jóléte, a látogatók biztonsága és a fogyasztói (látogatói) élmény miatti aggodalmak miatt.

Az állatkertek felelősek az általuk tartott állatok magas színvonalú ellátásában, ideértve a megfelelő táplálást, fizikai elhelyezést és az egészségük gondozását. A hatékony minőségirányítási rendszerek biztosíthatják, hogy ezeket az elvárásokat folyamatosan teljesítsék, egyértelmű iránymutatásokat és eljárásokat biztosítva az állatok ellátására, rendszeres figyelemmel kíséréssel és értékeléssel, valamint a folyamatok folyamatos fejlesztésével. Az állatgondozók és az állatok közötti kapcsolat is jelentős szempont az állatok jóléte szempontjából (Carlstead et al, 2019). A személyes kapcsolatok fontosak, azonban ezek automatizáltsága nem megoldható, más folyamatokkal ellentétben (Ruzsa, 2018). A kutyajellegű fajok szabadságának növelése javíthatja az állatgondozóknak a munkájukkal való elégedettségét (Riggio et al, 2020).

További kulcsfontosságú ok, amiért a minőségirányítás fontos az állatkertekben, hogy biztosítva legyen a látogatók biztonsága. Az állatkertek veszélyes helyek lehetnek - de nem szabadna azoknak lenniük -, ezért a látogatóknak biztonsági előírásokat kell betartaniuk. Hatékony minőségirányítási rendszerek segíthetnek csökkenteni a kockázatokat, világos biztonsági protokollokat és eljárásokat biztosítva, rendszeres oktatást a személyzetnek, érthető szabályokat a látogatóknak, valamint alapos ellenőrzési és karbantartási folyamatokat.

Az állatkerteknek pozitív fogyasztói élményt kell biztosítaniuk. A magas színvonalú látogatói élmény elengedhetetlen egy ilyen létesítmény hosszú távú sikeréhez és életképességéhez (Beer

et al., 2023). A hatékony minőségirányítási rendszerek segíthetnek növelni az ügyfél elégedettségét és lojalitását, valamint biztosítani, hogy a látogatók széles körű tevékenységekhez és kényelmi szolgáltatásokhoz férjenek hozzá, beleértve az étel- és italboltokat, interaktív kiállításokat és oktatási programokat is. Ez utóbbi kevésbé van szem előtt, mint a szórakoztatás funkció, de mégis fontos feladat az állatkertek számára. Az állatkertek olyan intézmények is, ahol az állatok biztonságban vannak, ami fontos a fajok megőrzése szempontjából. Ez csökkenti a biológiai sokféleség elvesztésének kockázatát (Mellish et al, 2021). Az oktatás és a szórakoztatás közötti egyensúly megtalálása kulcsfontosságú minden állatkert számára a világon (Kruger & Viljoen, 2023).

Üzleti szempontból az állatkertek többféle finanszírozási forrásból üzemeltethetők (Agyeman & Asebah, 2022). Ezek közé tartoznak a jegyek, ajándéktárgyak, ételek és italok értékesítése, valamint adományok, felajánlások fogadása. Számos állatkert köztulajdonban van, így működési költségeik finanszírozására a helyi önkormányzattól kapnak támogatást. Míg a magánállatkerteknek nyereséget kell termelniük külső finanszírozás nélkül, a köztulajdonban levőknek nem kell ezeket a feltételeket teljesíteniük.

KUTATÁSMÓDSZERTAN

A kutatás célja annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy milyen módon tudja az állatkert vezetése előrejelezni a fogyasztói viselkedést és növelni a vevőelégedettséget?

A tanulmány primer adatforrásként a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán oktatott Minőségirányítás mesterszintű kurzusa keretében 2019-2022 között gyűjtött hallgatói véleményeit használta, korábban általuk meglátogatott állatkertekről. Miközben a nemzetközi mesterszintű hallgatók a vezetés szerepét tanulták a minőségirányításban, hallgatói csoportok elemeztek egy-egy általuk ismert állatkertet olyan szempontból hogy megfelel-e a vevői követelményeknek, valamint mely tényezők azok, amelyek segítségével a menedzsment előrejelezheti ezeket az igényeket. A tapasztalatokat írásos beadandó dolgozat formában kellett benyújtani. A hallgatók munkájukra értékelést kaptak, mely motivációt biztosított számunka az írásos munka jóminőségű elkészítésében (Benke, 2020, Vitai & Benke, 2021). Ugyanakkor nem minden beadott dolgozat elég részletes és elemezhető e kutatásban való felhasználáshoz. Ezért csak a legrészletesebb öt dolgozat került elemzése. a legértékesebb tapasztalatok kerülnek összefoglalásra jelen tanulmányban. Az állatkertek a tanulmányban nem kerülnek megnevezésre.

EREDMÉNYEK, KÖVETKEZTETÉSEK

A tanulmány kutatási kérdése, hogy milyen módon tudja az állatkert vezetése előrejelezni a fogyasztói viselkedést és növelni a vevőelégedettséget? Ezt a kérdést öt valós esettanulmányon keresztül került elemzése. Az alábbiakban kerülnek ismertetésre a levont következtetések.

Látogatói élmény és lojalitás

A szolgáltatás minősége és élménye nagyban különbözik a vizsgált állatkerteket illetően. Azonban minden esetben az állatkert vezetésének előre kell látnia a vevők viselkedését és igényeit. A vevői elégedettség növelése érdekében extra tevékenységeket vagy látnivalókat lehet bevezetni. Például az állatok etetése olyan módon, hogy azokat semmilyen módon ne bántassák. Néhány állatkert még speciális eseményeket vagy helyszíneket is létrehozott, ahol a látogatók az állatkert által elvárt speciális élelmiszerminőségi szabványok betartásával etethetik az állatokat. Emellett több esetben is vannak olyan helyek, ahol a látogatók felügyelet mellett simogathatják az állatokat. Ez egyedi lehetőséget kínál a látogatóknak az állatokkal való interakcióra egy biztonságos és ellenőrzött környezetben. Bár az állatkertekhez hasonló tematikus védelem alatt álló területeken a tapasztalat és a szolgáltatás minősége változhat, a látogatók még mindig szórakoztató és emlékezetes élményekre számíthatnak.

A vásárlói elégedettség nagyon fontos az állatkertekkel szembeni lojalitás növeléséhez (Ayaji & Tichaawa, 2021, Javed et al, 2020). Az állatkertek vezetőségének nagy erőfeszítéseket kell tennük annak érdekében, hogy a látogatók számára élvezhetővé tegyék az élményt, a szuvenírzetek stratégiai elhelyezésétől és az étel-ital létesítményektől kezdve egészen a népszerű állatokhoz vezető több, lehetőleg széles útig, és az étel-ital kínálat rendelkezésre állásáig az egész területen. Ezek a lépések az látogatók élményének és hűségének maximalizálására irányulnak.

Interaktív attrakciók és szórakozási lehetőségek

Számos állatkert logikus módon épül fel körjellelű alakzatba rendeződő alakú utak felhasználásával, amelyek lehetővé teszik a látogatók számára az állatkertben a különböző útvonalakon történő közlekedést. Fontos helyek lehetnek a belső útkereszteződések. Ezek a helyek optimálisak az étkezési lehetőségek kialakítására vagy ajándékboltok számára is. Az állatkerteknek interaktív helyeket célszerű biztosítani, amelyek növelik a létesítmények szórakoztató értékét. Mivel ezek a feladatok eltérőek az egyes korcsoportok között, releváns szórakoztató tevékenységeket célszerű kínálni minden korcsoport számára.

Pihenőhelyek és üzleti lehetőségek

Ha egy állatkert nagyméretű, szükség van pihenőhelyekre is. Ezek továbbá üzleti lehetőségek is, ahol értékesítés is történhet. Mivel az állatkertek kiterjedtek, a látogatók több órát vagy akár egy egész napot is eltölthetnek az egyes területek, állatok felfedezésével. Az így megéhező látogatók igényeinek kielégítésére élelmiszerkocsikat és kisebb üzleteket célszerű kialakítani az egész létesítmény területén. Az árak általában magasak az állatkerteken belül, mivel itt nincs külső verseny. A látogatók gyakran jelentős összeget költenek ételre, saját maguk és gyermekeik számára. A stratégiaileg elhelyezett ajándékboltok is hozzájárulhatnak a vásárlók elégedettségéhez és az állatkertek bevételeinek növeléséhez. Ez az a megközelítés egy jól átgondolt stratégiaként jelent meg az egyik elemzett állatkert esetében, mely eredményeként növekedett a bevétel, valamint nőtt az új és visszatérő látogatók száma. A magasabb bevétel jobb élmények létrehozását teszi lehetővé, ami évről évre további új és visszatérő látogatókhoz vezet.

A látogatói elégedettség szempontjai

Agyeman & Asebah (2022) minőség-rés elemzése arra a következtetésre jutott, hogy a látogatók, akik leginkább családok és barátok voltak, a biztonságot és a kényelmet a belső utakon kulcsfontosságúnak tartották elégedettségük szempontjából. Értékelték továbbá az útmutatást, a tudást, az állatfajok sokszínűségének fenntartását és a kényelmet. Azonban ezeknek a szolgáltatásoknak a nyújtása még mindig vezetői beavatkozást igényel az állatkertminőség kritikus szempontjainak fenntartásához és javításához, melyeket befolyásoknak például a társadalmi, oktatási, konzervációs, fizikai, rekreációs tényezők, valamint a kapacitáskorlátok, befolyásolva a látogatói elégedettséget. Alapvető fontosságú, hogy a vezetés megértse a célcsoport igényeit. A közönség számára egyre fontosabbá válnak az állatok jólétének és láthatóságának kérdései, így a vezetésnek egyensúlyt kell teremtenie az állatkertek oktatási szerepe és a látogatók szórakoztatási igényei között annak érdekében, hogy növelje a vevői elégedettséget és a bevételeket (Agyeman & Asebah, 2022).

Vadvédelmi és fajmegőrzési szerep

Maurice et al (2021) kutatása arra a következtetésre jut, hogy a vadon élő állatok pusztítása az állatkerteket állandó vadonvédelmi, fajmegőrző központokká teszik. A kameruni Mvog-Betsi Állatkertben a veszélyeztetett fajokat megőrzik, és itt mutatják be a turistáknak, konzervációs stratégiájuk részeként. Azonban a vizsgált időszak alatt a vevők elégedettsége így is alacsony

volt, ami azt jelzi, hogy szükség van a személyzet számára belső képzési programokra. Fontolóra kell venni a vadon élő állatok áthelyezési programjait a vadonba is, biztonságos módon (Maurice et al, 2021).

Jövőbeli kutatási lehetőségek

A jövőbeli kutatások magukba foglalhatnak több állatkertet, strukturált interjúk vagy kérdőívek segítségével. Ezek az interjúk és kérdőívek réselemzésekkel is történhetnek, mint például a SERVQUAL elemzés (Szűcs et al., 2013), valamint figyelembe vehetik az egyes állatkertek jellemzőit. Az állatkertek vezetőségével folytatott interjúk használhatók a jövőbeni kutatási és fejlesztési területek azonosítására, amelyek a látogatói elégedettség növeléséhez vezethetnek, így az állatkertek számára is közvetlenül hasznosak lehetnek.

IRODALOMJEGYZÉK

- Agyeman, Y.B. & Asebah, P. (2022). Visitor satisfaction of Zoo tourism in Ghana. *Tourism Planning & Development*, <https://www.doi.org/10.1080/21568316.2021.2023207>
- Ayaji, O.O. & Tichaawa, T.M. (2021). Exploring the Relationships between Satisfaction, Place Attachment and Loyalty in Nigerian Zoos. *Geojournal of Tourism and Geosites* 37(3):861-872, <https://www.doi.org/10.30892/gtg.37317-719>
- Beer, H.N., Shrader, T.C., Schmidt, T.B. & Yates, D.D. (2023). The Evolution of Zoos as Conservation Institutions: A Summary of the Transition from Menageries to Zoological Gardens and Parallel Improvement of Mammalian Welfare Management. *Journal of Zoological and Botanical Gardens* 4(4): 648-664., <https://doi.org/10.3390/jzbg4040046>
- Benke, M. (2020). *A motiváció és tanulás kapcsolatának vizsgálata: fókuszban az önmeghatározás elmélet.* PhD dissertation, University of Pécs.
- Carlstead, K., Paris, S. & Brown, J.L. (2019). Good keeper-elephant relationships in North American zoos are mutually beneficial to welfare. *Applied Animal Behaviour Science* 211: 103-11., <https://www.doi.org/10.1016/j.applanim.2018.11.003>
- Javed, M., Tucková, Z. & Jibril, A.B. (2020). An Empirical Analysis of Tourist Satisfaction: A Case-Study of Zlin-Zoo in the Czech Republic. *GeoJournal of Tourism and Geosites* 30(2): 852-860, <https://www.doi.org/10.30892/gtg.302spl110-514>
- Kruger, M. & Viljoen, A. (2023). Encouraging pro-conservation intentions in urban recreational spaces: a South African zoo perspective. *International Journal of Tourism Cities*, 9(1): 244-267. <https://doi.org/10.1108/IJTC-06-2022-0156>

- Maurice, M.E., Keafon, M.C., Namuene, K.S. & Mbinde, E.Q. (2021). A Survey of Tourists Emotional Satisfaction in Mvog-Betsi Zoo, Yaounde, Centre Region, Cameroon. *Journal of Tourism Research & Hospitality* 10(7): 1-6.
- Mellish, S., Ryan, J.C., McLeod, E.M., Tuckey, M.R. & Pearson, E.L. (2021). Challenges and successes to the implementation of a zoo conservation-education program. *Evaluation and Program Planning* 88: 101950, <https://www.doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2021.101950>
- Riggio, G., Pirrone, F., Lunghini, E., Gazzano, A. & Mariti, C. (2020). Zookeepers' Perception of Zoo Canid Welfare and Its Effect on Job Satisfaction, Worldwide. *Animals* 10: 916, <https://www.doi.org/doi:10.3390/ani10050916>
- Ruzsa, Cs. (2018). Expected impacts of artificial intelligence solutions in the labour market – new jobs and jobs to be eliminated. *Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 10(4): 81-90.
- Szűcs, E., Rády, E., Matkó A. (2013). *Menedzsmentismeretek*. Budapest: Terc
- Vitai, Zs., Benke, M. (2021). Motivation to learn? An advanced exploratory study of learning motivation of Central-East European Business Students. *Marketing & Menedzsment* 55(2): 27-35.



**SESSION 17. A MUNKAERŐ
DINAMIKÁJÁNAK ÉS A HALLGATÓI
TÖREKVÉSEKNEK AZ ELEMZÉSE:
BETEKINTÉS A KARRIERESZKÖZÖKBE,
AZ AI HATÁSA**

**AZ OTTHONI MUNKAVÉGZÉSEL KAPCSOLATOS
ELÉGEDETTSÉG VÁLTOZÁSA A VILÁGJÁRVÁNY ALATT ÉS UTÁN
CHANGES IN HOME OFFICE SATISFACTION DURING AND AFTER
THE PANDEMIC COVID**

VENCZEL-SZAKÓ TÍMEA

adjunktus

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

szakot@ktk.pte.hu

SZABÓ DOROTTYA ANNA

PhD hallgató

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

szabo.dorottya@pte.hu

SIPOS NORBERT

adjunktus

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

sipos.norbert@ktk.pte.hu

Absztrakt

A tanulmány célja annak bemutatása, hogy a COVID-19 során és azt követően változott-e a munkavállalók otthoni munkavégzéssel kapcsolatos elégedettsége, a cikkben összehasonlítjuk a COVID-19 előtti és utáni elégedettségi adatokat.

Kutatási kérdésünk az, hogy a járvány vége után hogyan változott az otthoni munkavégzés megítélése a munkavállalók szemszögéből.

A kutatás két részből állt. A felmérés első része a COVID-19 járvány 3. hullámának végén, 2021 májusában és júniusában zajlott. A vizsgálat során először 600 olyan 18 és 64 év közötti magyar lakost kérdeztünk meg online kérdőíves módszerrel, akik bármikor, legalább három hónapig otthonról dolgoztak. Az otthoni munkavégzéssel való elégedettség meghatározásához egy egyéni kutatási keretrendszert és egy elégedettségi indexet (SI) hoztunk létre, amelyek a szakirodalom feltárása során azonosított tényezőkre épültek.

A második kutatási szakaszra a COVID-19 után, 2022 februárjában és márciusában került sor. A kutatás során 1000 magyarországi lakost kerestünk meg online kérdőívvel. Az online reprezentatív felmérés során megkérdeztük azokat is, akiknek van home office tapasztalata, és azokat is, akiknek nincs; a home office tapasztalat megléte nem volt feltétel, mivel kíváncsiak voltunk azoknak a hozzáállására is, akiknek nincs home office tapasztalata.

A kutatási eredményekből egyértelműen kiderül, hogy a munkavállalók nyitottak a home office lehetőségére. Az elemzések azt mutatják, hogy a munkavállalók otthoni irodával való elégedettsége (elégedettségi index) csökkent, míg a pozitív hozzáállás nőtt.

A kutatási eredmények alapján a munkavállalók nyitottak a home office lehetőségére, de már nem jutalomként tekintenek rá, hanem magasabb elvárásaik vannak.

Kulcsszavak: elégedettség, home office, munkaerőpiaci elvárások

Abstract

The study aims to demonstrate whether and if employees' satisfaction with working from home has changed during and after COVID-19. In the article, we compare satisfaction data before and after COVID-19.

Our research question is how the perception of the home office has changed from the point of view of employees after the epidemic's end.

The research consisted of two parts. The first part of the survey took place at the end of the 3rd wave of the COVID-19 epidemic, in May and June 2021. During the study, we first asked 600 Hungarian residents between the ages of 18 and 64, using an online questionnaire method, who had ever worked from home for at least three months. For the definition of satisfaction with home office, an individual research framework and a satisfaction index (SI) were created, which were built on the factors identified during the exploration of the literature.

The second research phase took place after COVID-19, in February and March 2022. During this research, we contacted 1000 Hungarian residents with an online questionnaire. During the online representative survey, we asked both those who have home office experience and those who do not; the existence of home office experience was not a condition. We were also interested in the attitude of those who did not have home office experience.

The research findings make it clear that the employees are open to the home office option. The analyses show that the employees' satisfaction with the home office (satisfaction index) decreased while the positive attitude increased.

Based on the research results, employees are open to the possibility of a home office, but they no longer see it as a reward but have higher expectations.

Keywords: satisfaction, home office, labour market expectations

1. BEVEZETÉS

A home office, mely egy atipikus munkavégzési forma, a COVID előtt nem volt elterjedt Magyarországon, azonban a járvány időszakában mindenki megismerkedett a fogalommal. Ennek kapcsán hamar foglalkoztatni kezdte a kutatókat, hogy mely, a járvány során kényszerből alkalmazott szokásokat tartanak meg a munkáltatók a járványt követően is, valamint, hogy milyen módon ítélik meg a munkavállalók a home office rendszerét, elégedettek-e vele, szeretnék a későbbiekben így dolgozni, esetleg kifejezetten igénylik-e ezt a rugalmasabb lehetőséget (Siklósi, 2021; Venczel-Szakó, 2021). Ennek kapcsán egy két lépésből álló kutatásban vizsgáltuk meg azt, hogy hogyan változott az otthoni munkavégzés megítélése, az azzal való elégedettség a járvány idején és azt követően. Az első vizsgálat 2021 május-júniusában zajlott, online kérdőíves módszerrel 600 olyan 18-64 év közötti hazai lakos került megkérdezésre, aki életében már legalább 3 hónapot dolgozott home officeban. A kutatás második adatfelvételére a COVID után, 2022 február-március során került sor, szintén online kérdőíves módszerrel, reprezentatív módon 1000 magyar lakos otthoni munkavégzéssel kapcsolatos hozzáállása került megkérdezésre, függetlenül attól, hogy rendelkeztek-e már home office tapasztalattal. A 2021-es adatok és a szakirodalom segítségével egy elégedettségi index (SI) került létrehozásra, amely alapot adott a járványt követő adatok elemzéséhez, a kutatási kérdés teszteléséhez.

2. A KUTATÁS ELMÉLETI MEGALAPOZÁSA

Az otthoni munkavégzés (home office) a távmunka egy olyan formája, amelyben a munkavégzés telephelyen kívülről, otthonról történik, infokommunikációs eszközök segítségével történik (Hárs, 2012), ennél fogva tehát a home office a távmunka egyik alcsoportja. Magyarországon a munka törvénykönyve a válságot követően került kiegészítésre, a távmunkára vonatkozó szabályok olyan átalakításaival, amely így alkalmassá vált a rendszeres home office jogi szabályozására is. A törvénymódosítás eredményeként a kizárólag a munkáltató telephelyén kívül végzett munka mellett távmunkának minősül, ha a munkavállaló részben a munkahelyén, részben azon kívül, például otthonról - azaz home office-ból - végzi a munkáját (Szabó, 2022). Azért is volt erre szükség, mert korábban a home office ritkaságnak számított hazánkban, azonban a járvány okozta helyzet jelentős lendületet adott a távmunka elterjedésének mind nemzetközi szinten (Gibson, 2020; Eurofound, 2020; Caligiuri, Cieri,

Minbaeva, Verbeke & Zimmermann, 2020; Kronblad, 2020), mind Magyarországon. Egy 2020 márciusában végzett felmérés szerint a korlátozó intézkedések bevezetése után már csak az emberek 27 százaléka végezte munkáját a szokásos munkahelyétől eltérő helyen (Ferencz, 2020). 2020 novemberében a távmunkában vagy home office-ban dolgozók aránya Magyarországon 8,2% volt, közel négyszerese az egy évvel korábbinak (KSH, 2020). A távmunkában vagy home office-ban dolgozók aránya 2021 februárja és áprilisa között érte el a csúcst: A munkavállalók 5,7%-a rendszeresen, 7,3%-a pedig alkalmanként dolgozott távmunkában/home office-ban. 2021. július-szeptemberben a távmunkában/home office-ban foglalkoztatottak aránya 6,3% volt, 0,3%-kal meghaladva az egy évvel korábbi értéket (KSH, 2021). 2022 július-szeptemberében a távmunkában vagy home office-ban foglalkoztatottak aránya 7,0% volt (KSH, 2022). A távmunkában vagy home office-ban foglalkoztatottak aránya tehát a járvány lecsengése után valamelyest csökkent, de továbbra is magasabb maradt, mint a járvány előtt. Egy 2021-ben magyar munkavállalók körében végzett felmérés szerint a munkavállalók szívesen dolgoznak otthonról, és többségük továbbra is hibrid munkarendben szeretne dolgozni (Jenei és Módosné Szalai, 2022). Ezt támasztják alá Niebuhr, Borle, Börner-Zobel és Voleter-Mahlkencht (2022) német munkavállalók körében végzett felmérésének eredményei, valamint Kowalski, Aruldoss, Gurumurthy és Parayitam (2022) megállapításai, miszerint az otthonról történő munkavégzés növeli a munkával való elégedettséget, az autonómiát, a munka és a magánélet egyensúlyát, és az irodai munkavégzés növelheti a stressz-szintet. Pogácsás & Szepesi (2022) kutatása szerint a magyar kkv-szektorban a járvány idején home office-t bevezető vezetők is elégedettek voltak ezzel a munkavégzési formával. Fontos azonban, hogy ez a fajta munkavégzés nem minden élethelyzetben, nem minden személyiség számára megfelelő, sikere a munka, a munkavállaló és a vezetők jellemzőitől/jellegétől is függ (Devine, Taylor, L. & Haryett, 1997; Beauregard, Basile & Canónic, 2019).

Munkavállalói elégedettség

A munkával való elégedettség kérdésköre kiemelten fontos, hiszen az elégedett alkalmazottak versenyelőnyt jelenthetnek a szervezet számára (Ouedraogo & Leclerc, 2013; Izvercian, Potra & Ivascu, 2016). Az elégedettség, az elkötelezettség és a jó munkahelyi környezet befolyásolja a munkavállalók teljesítményét, a versenyképességet és a szervezet hatékonyságát, így gazdasági értelemben is előnyt jelent. Az elégedetlen alkalmazottak körében a teljesítmény alacsony marad, a fluktuáció nő, és ez a tehetségek elvesztéséhez vezethet. Noé (2004) és Becker & Kaerkes (2006) véleménye szerint a munkavállalók elégedettségi modelljében három tényezőcsoport együttes hatása látható:

- A munkával való elégedettség feltételei (a munka társadalmi elismerése, karrierlehetőségek, a munka fizikai feltételei, a képességek elismerése, a munkateljesítmény megbecsülése, a munka biztonsága).
- Az általános elégedettség feltételei (családi élet, szórakozási és sportolási lehetőségek, lakhatási körülmények, társadalmi pozíció és funkció).
- Egyéni jellemzők (életkor, személyiség típus, egészségi állapot, vágyak, törekvések).

Brunelle & Fortin (2021) szerint a munkavállalók munkáltatókkal szembeni attitűdje a jövőben változni fog, elsősorban az atipikus foglalkoztatási formák elterjedése miatt, a munkavállalók elkötelezettségét elősegítő motivációs módszerek meg fognak változni, és különbségek lesznek irodából és az otthonról dolgozók között. A távmunka és a home office hatékonyságát, és a szervezetben érzékelhető hatásait - többek között a megtartás, a lojalitás, a fluktuáció -, hogy a munka egyéni vagy közös érdekek köré szerveződik-e, milyen mértékű az egyéni vagy kollektív felelősség, az ember egy együttműködő közösség tagjának érzi-e magát, vagy sem. Hogy maga a munkavállaló alkalmazottként vagy vállalkozóként dolgozzon-e, hogy a munkavállaló személyisége megfelel-e a munkával kapcsolatos elvárásoknak, az egyéni jellemzők (időgazdálkodási kompetenciák, önállóság, életkor, karriertervek), a vezető hozzáállása, és ami a legfontosabb, a bizalom szerepe mindkét fél részéről. Általában ez a fajta atipikus munkavégzés nagyon jól működik, ha a munkavállaló nagyobb szakmai tapasztalattal és speciális tudással rendelkezik. Ugyanakkor azt is fontos hangsúlyozni, hogy a munkavállaló és a munkáltató közötti kapcsolat sokféleképpen megvalósítható, és az együttműködés hatékonysága nem az eszközöktől függ (Venczel-Szakó, Balogh & Borgulya, 2021).

A munkahelyi kutatások egyik lényeges szempontja a munkavállalók munkahelyi elégedettségének feltárása a távmunka vizsgálata kapcsán (Pinsonneault & Boisvert, 2001). Kezdetben általános volt az a vélekedés, hogy a távmunkában dolgozó munkavállalók elégedettebbek a munkájukkal, azonban később ezt nem sikerült megfelelően alátámasztani (Bailey & Kurland, 2002; Morganson, Major, Oborn, Verive & Heelan, 2010). Golden és Veiga (2005) megragadta a távmunka intenzitásának problémáját, és a távmunka intenzitásának hatását vizsgálta a fehérgalléros munkavállalók munkával való elégedettségére. Eredményeik szerint a távmunka egy bizonyos szintig pozitív hatással van a munkahelyi elégedettségre, azonban ezzel szemben egy bizonyos ponton túl negatív hatása van (a szerzők a küszöbértéket heti 15,1 órában határozták meg). A szerzők feltételezték, hogy a nagy intenzitású távmunkások esetében "a fokozott elszigeteltség és a vezetőkkel és kollégákkal való interakciók csökkenésének negatív hatása valószínűleg negatívan befolyásolja a munkahelyi elégedettséget".

Gajendran & Harrison (2007) elméleti keretet dolgozott ki a távmunka hatására vonatkozóan. Vizsgálta az otthoni munkavégzés és az észlelt autonómia, a munka és a család közötti konfliktus, a vezetővel való kapcsolat minősége, a távmunkás-kolléga kapcsolat minősége, a munkával való elégedettség, a munkateljesítmény, a stressz és az észlelt karrierlehetőségek közötti kapcsolatot. Eredményeik alapján a távmunka kedvezően hatott az érzékelt autonómiára, és kevesebb munkahelyi és családi konfliktust eredményezett.

Ezek alapján a következő hipotézist fogalmazzuk meg:

H1: Az idő múlásával szignifikáns csökkenés mutatható ki a home office-ban végzett munkával való elégedettség tekintetében.

3. MÓDSZERTAN

A szakirodalmi áttekintést követően megfogalmazott hipotézis vizsgálatát egy két időpontban megkérdezett adatbázis segítette, az elemzés az egyutas varianciaanalízis módszerével valósult meg.

A mintavételezés módszere, a minta jellemzői

Két online kérdőíves felmérést végeztünk 2021 május-júniusa, valamint 2022 február-márciusa között, az előzetesen meghatározott kvóták alapján véletlenszerű mintavételezéssel (1. táblázat). Az előbbi esetében 600, az utóbbiban 1000 válaszadó adatait sikerült összegyűjteni (közülük 540-en tartoznak a kvóták valamelyikébe – azaz rendelkeznek home office tapasztalattal).

6. táblázat: A kutatásban használt kvóták

	A COVID-járványt megelőzően legalább fél éven keresztül legalább heti 1 napot dolgozott home officeban	A COVID-járványt megelőzően nem dolgozott legalább félévig, legalább heti 1 napot home officeban
A COVID kezdete óta legalább 3 hónapig legalább heti 1 napot dolgozott a home officeban	KVÓTA 1	KVÓTA 2
A COVID kezdete óta nem dolgozott legalább három hónapig, legalább heti 1 napot home officeban	KVÓTA 3	KVÓTA 4

Forrás: Saját kutatás

A kvóták elkészítésének eredményeképp a home office-al kapcsolatos elégedettséget négy különböző kategóriában sorolhatjuk, amelyek mindegyike különböző háttértényezőkkel, otthoni munkavégzéssel kapcsolatos tapasztalatokkal rendelkezik.

A teljes adatállományban 1140 válaszadó van. A válaszadók 37%-a az 1. kvótába, 42%-a a 2. kvótába tartozik, míg a 3. kvóta (5%) és a 4. kvóta (16%) esetében viszonylag alacsonyabb arányokat láthatunk. A nemek egyenlő arányban jelennek meg a mintában, (mivel a válaszadók többsége dolgozik, ez megfelel a reprezentativitási kritériumoknak). A területi megoszlás kiegyensúlyozott (közép-magyarországi dominanciával), a családi állapot is jó megoszlást mutat (egyedülálló 20%, házaspár 70%, elvált és özvegy 10%), és a válaszadók 27%-ának van 12 év alatti gyermeke. A munkahely mérete is az általános jellemzők mellett áll, hiszen a kkv-k 65%-ot, míg a nagyvállalatok 35%-ot képviselnek. Felsőfokú végzettsége a válaszadók 66%-ának van, középfokú 33%-uknak, és csak 1%-uk rendelkezik legfeljebb általános iskolai végzettséggel. A válaszadók 34%-a 35 éves vagy annál fiatalabb.

Alkalmazott statisztikai módszerek

A kérdőív 30 kérdésből állt, amelyek a munkával kapcsolatos elégedettség különböző aspektusaira összpontosítottak, és mindegyiket 1-10-es Likert-skálán mérték. Az azonosított tényezők a következők:

- Otthoni irodai munka (11 elem)
- Kommunikáció (3 elem)
- Szervezeti integráció (7 elem)
- Elkötelezettség (3 elem)
- Felelősség/autonómia (3 elem)
- Hozzáállás (3 elem)

Mérjük a teljes elégedettségi indexet is, mely az alindexek egyszerű összege, így a minimális értéke 30, a maximális értéke 300. Az elégedettségi érték változását egyutas varianciaanalízissel mérjük, azokat a különbségeket tekintjük statisztikailag szignifikánsnak, ahol Levene $p > 0,05$ vagy Welch $p \leq 0,05$ és ANOVA $p \leq 0,05$ (Pituch & Stevens, 2015).

4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉS

Az elemzés eredményei azt mutatják, a covid alatti és utáni időszak összehasonlításában, hogy a dolgozók általános elégedettsége a home office-al (elégedettségi index) csökkent (a kommunikáció, a szervezeti integráció és az elkötelezettség miatt), de a pozitív hozzáállás és a felelősség/autonómia nőtt. A munkavállalók nyitottak a home office típusú munkavégzésre, de

már nem jutalomként tekintenek rá, hanem az elvárásaikba épül be. A szignifikáns tényezőket vizsgálva látható, hogy egyik kvóta esetében sem mutatható ki ellentétes hatás.

Érdekes módon a munkával kapcsolatos elégedettség nem eredményezett szignifikáns változást, míg a kommunikáció enyhén csökkent, de szignifikáns mértékben csak az 1. kvóta esetében. Látható, hogy az elégedettség mindkét időpontban az 1. kvóta esetében a legnagyobb, a 4. kvóta esetében a legkisebb, míg a 2. és a 3. kvóta a középmezőnyben helyezkedik el. A 3. kvóta esetében érzékelhető a legnagyobb visszaesés, aminek oka lehet, hogy a világjárványt követően kirekesztve érezték magukat az otthoni munkavégzés előnyeiből. (2. táblázat)

Össességében az 1. hipotézist elfogadjuk, mivel néhány kisebb elégedettségi faktort leszámítva a Covid idején a home office-al kapcsolatos elégedettség az egy év alatt csökkent.

7. táblázat: Home office-al kapcsolatos elégedettségi értékek, 2021-2022

	2021	2022	Levene	Welch	ANOVA	Sig.
Kvóta 1	Elégedettségi index	211	200	0.000	0.001	0.002 **
	Otthoni munkavégzés	76	77	0.088	0.797	0.802
	Kommunikáció	22	21	0.000	0.009	0.011 *
	Szervezeti integráció	45	41	0.031	0.000	0.000 **
	Elkötelezettség	21	19	0.082	0.003	0.001 **
	Felelősség/Autonómia	23	24	0.166	0.134	0.099
	Pozitív attitűd	16	21	0.071	0.000	0.000 **
Kvóta 2	Elégedettségi index	199	186	0.000	0.000	0.000 **
	Otthoni munkavégzés	72	72	0.000	0.563	0.569
	Kommunikáció	22	21	0.032	0.622	0.624
	Szervezeti integráció	42	38	0.072	0.000	0.000 ***
	Elkötelezettség	21	18	0.000	0.001	0.000 ***
	Felelősség/Autonómia	20	23	0.043	0.001	0.001 **
	Pozitív attitűd	15	19	0.137	0.000	0.000 ***
Kvóta 3	Elégedettségi index	203	187	0.010	0.096	0.076
	Otthoni munkavégzés	74	71	0.044	0.560	0.543
	Kommunikáció	22	21	0.895	0.292	0.319
	Szervezeti integráció	42	39	0.565	0.192	0.182
	Elkötelezettség	23	19	0.452	0.091	0.122
	Felelősség/Autonómia	21	21	0.547	0.628	0.623
	Pozitív attitűd	14	21	0.979	0.002	0.004 **
Kvóta 4	Elégedettségi index	183	178	0.512	0.338	0.328
	Otthoni munkavégzés	68	69	0.229	0.643	0.623
	Kommunikáció	19	19	0.496	0.730	0.742
	Szervezeti integráció	39	39	0.454	0.877	0.882
	Elkötelezettség	19	17	0.020	0.011	0.030 *
	Felelősség/Autonómia	19	21	0.118	0.063	0.087
	Pozitív attitűd	12	17	0.362	0.000	0.000 ***
Total	Elégedettségi index	203	188	0.000	0.000	0.000 ***
	Otthoni munkavégzés	73	73	0.000	0.549	0.554
	Kommunikáció	22	21	0.002	0.001	0.001 **
	Szervezeti integráció	43	39	0.002	0.000	0.000 ***
	Elkötelezettség	21	18	0.000	0.000	0.000 ***
	Felelősség/Autonómia	21	23	0.029	0.004	0.003 **
	Pozitív attitűd	15	19	0.273	0.000	0.000 ***

* $p \leq 0.05$ ** $p \leq 0.01$ *** $p \leq 0.001$

Forrás: saját kutatás

A kutatás korlátai közé tartozik, hogy a felmérés során csak a munkavállalói oldal véleménye, tapasztalata jelent meg, a munkáltatóké nem került feltárásra, valamint számos olyan, többek között társadalmi tényezők is befolyásolhatják a változásokat, melyeket jelen kutatásban nem

tudtunk figyelembe venni. Potenciális kutatási területet jelent ennél fogva a munkáltatói oldal elégedettségének, véleményének felmérése, valamint a jelen kutatás fókuszának kiterjesztése más országokra is.

HIVATKOZÁSOK

- Bailey, D. E. & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior* 23, 383–400.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A. & Canónico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. In: R. N. Landers (ed.): *The Cambridge handbook of technology and employee behavior*. Cambridge: Cambridge University Press, 511–543.
- Becker, E., & Kaerkes, W. (2006). Gefühlte Bindung geht über Zufriedenheit. *Qualität und Zuverlässigkeit* 3, 18–22.
- Brunelle, E. & Fortin, J-A. (2021). Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *SAGE Open* 11(1), 1–11.
- Brunelle, E. (2013). Leadership and Mobile Working: The Impact of Distance on the Superior-Subordinate Relationship and the Moderating Effects of Leadership Style. *International Journal of Business and Social Science* 4(11), 1–14.
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A. & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies* 51, 697–713.
- Devine, K. S., Taylor, L., & Haryett, K. (1997). The impact of teleworking on Canadian employment. In: Duffy, A., Glenday, D., & Pupo, N. (eds.) *Good Jobs, Bad Jobs, No Jobs. The Transformation of Work in the 21st Century*. Toronto: Harcourt Brace, 97–116.
- Eurofound 2020. *Living and working in Europe 2019*. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20003en.pdf, downloaded: 30.07.2021.
- Ferencz, Z. (2020). Miért okoz nehézséget a korlátozó intézkedések betartása? https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/FerenczZ_kockazatok-jarvany-FF.pdf, download: 2021.09.25.
- Gajendran, R.S., & Harrison, D.A. (2007). The good, the bad and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology* 92(6), 1524–1541.

- Gibson, C. (2020). GUIDEPOST From ‘Social Distancing’ to ‘Care in Connecting’: An Emerging Organizational Research Agenda for Turbulent Times. *Academy of Management Discoveries* 6(2), 165–169.
- Golden, T. D. & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management* 31, 301–318.
- Hárs, Á. (2012). *Az atipikus foglalkoztatási formák jellemzői és trendjei a kilencvenes és a kétezres években.* <http://elorejelzes.mtakti.hu/publikaciok/Palyasugo-Fuzetek/45/>, downloaded: 10.07.2020.
- Izvercian, M., Potra, S., & Ivascu, L. (2016). Job satisfaction variables: A grounded theory approach. *Procedia–Social and Behavioral Sciences* 221, 86–94.
- Jenei, Sz. & Módosné, Szalai Sz. (2022). A digitális átalakulás és a koronavírus járvány hatásai a munkaerőpiacon: rugalmas munkavégzési formák térnyerése Magyarországon, Új Munkügyi Szemle, III. évf. 2. sz., Letöltve: <http://real.mtak.hu/154522/1/Jenei.pdf> (2023.03.30.)
- KSH (2020). https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0001.html, downloaded: 14.10.2021.
- KSH (2021). *KSH Heti Monitor 2021.* <https://www.ksh.hu/heti-monitor/>, downloaded: 22.11.2021.
- KSH (2022). A 15–74 éves foglalkoztatottak távmunkavégzésének alakulása, háromhavi mozgóátlag, Letöltve: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0117.html (2023.03.31.)
- Kowalski, K. B., Aruldoss, A., Gurumurthy, B. & Parayitam, S. (2022). Work-From-Home Productivity and Job Satisfaction: A Double-Layered Moderated Mediation Model, DOI: <https://doi.org/10.3390/su141811179>, Letöltve: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/18/11179> (2023.03.30.)
- Kronblad, Ch. (2020). How Digitalization Changes our Understanding of Professional Service Firms. *Academy of Management Discoveries* 6(3), 436–454.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements. *Journal of Managerial Psychology* 25(6), 578–595.
- Niebuhr, F., Borle, P., Börner-Zobel, F., & Voleter-Mahlkencht, S. (2022). Healthy and Happy Working from Home? Effects of Working from Home on Employee Health and Job Satisfaction, DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19031122> Letöltve: <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/3/1122> (2022.03.30.)
- Noé, N. (2004). A dolgozó munkával való elégedettsége. *Marketing & Menedzsment* 38(5), 13–23.

- Ouedraogo, A. & Leclerc, A. (2013). Job Satisfaction and Organizational Performance: Evidence from Canadian Credit Union. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* 17(1), 35–50.
- Pinsonneault, A., & Boisvert, M. (2001). The impacts of telecommuting on organizations and individuals: A review of the literature. In: N. Johnson (ed.) *Telecommuting and virtual offices: Issues and opportunities*. IGI Global, 163–185.
- Pituch, K. A., & Stevens, J. P. (2015). *Applied multivariate statistics for the social sciences: Analyses with SAS and IBM's SPSS*. Routledge.
- Pogácsás, P. & Szepesi, B. (2023). A koronavírus hatása a magyar kis és középvállalkozásokra, *Vezetéstudomány*, 54 (2) 2023. DOI: 10.14267/VEZTUD.2023.02.0 <https://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetestudomany/article/view/990/538>
- Siklósi, A. (2021). *Elbúcsúzhatunk az 5 napos munkahéttől?* https://index.hu/belfold/2021/01/19/munkahet_munkahely_tavoli_munkavegzes_alkalmazott/?fbclid=IwAR3RdSbB2fbc6XXEXPRU1LQFIQgu6xDSIZwVrIVH7oBwtbpLeGCzL_9Qh28, downloaded: 29.09.2021.
- Szabó, I. (2022). Hatályba lépett (?) a home office törvénycsomag. Hatályba lépett (?) a home office törvénycsomag - Adó Online (ado.hu)
- Venczel-Szakó, T. (2021). *Atipikusból a tipikus felé? A COVID-19 járvány hatása a home office és a munkavállalói elégedettség relációjára*. Doktori értekezés, Pécs: PTE-KTK.
- Venczel-Szakó, T., Balogh, G., & Borgulya, Á. (2021). Távmunka, home office: Hogyan érinti a távolról dolgozás a szervezet intern kommunikációját? *Vezetéstudomány* 52(2), 73–86.

**ÁLOM VAGY VALÓSÁG? A FELSŐOKTATÁSI HALLGATÓK
TERVEI ÉS AZOK MEGVALÓSULÁSA A DPR ADATAI ALAPJÁN**

**DREAM OR REALITY? HIGHER EDUCATION STUDENTS' PLANS
AND THEIR REALISATION BASED ON THE GCTS**

SZABÓ DOROTTYA ANNA

PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés - és Szervezéstudományi

Intézet

szabo.dorottya@tkk.pte.hu

PIACSEK LÁSZLÓ ZOLTÁN

Humán erőforrás-fejlesztési projekt irodavezető

Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara

piacsek.laszlo@pbkik.hu

SIPOS NORBERT

adjunktus

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés - és Szervezéstudományi

Intézet

sipos.norbert@tkk.pte.hu

Absztrakt

A felsőoktatási hallgatók munkaerőpiacra való átmenetének alapvető kérdése fontos elvárás a felsőoktatási intézmények teljesítményének mérhetőségével kapcsolatos növekvő társadalmi és pénzügyi/kormányzati szempontok szempontjából. A munkaerő-piaci integráció többféleképpen értékelhető, jelen tanulmányban azt vizsgáljuk, hogy a hallgatói tervek mennyire valósulnak meg, azaz a még beiratkozott és aktívan tanuló hallgatók mennyire látják a munkaerő-piaci valóságot. A kezdeti elvárásokhoz és tervekhez igazodó intézkedések hatékonysága elengedhetetlen a valódi hatás eléréséhez, ezért kulcsfontosságú azon területek azonosítása, ahol beavatkozásra van szükség, és a szűkös erőforrások összpontosítása.

Ennek érdekében összehasonlítjuk a Pécsi Tudományegyetemen végzett hallgatói motivációs és diplomás pályakövetési felméréseket. Elemezzük a végzős hallgatók adott évi motivációs felmérésben szereplő pályaválasztási törekvéseit, valamint az egy évvel korábban végzett hallgatók egy későbbi felmérésben adott válaszait a fizetésre, ágazati preferenciákra, vállalati méretre és földrajzi elhelyezkedésre vonatkozóan.

Eredményeink jelentős különbségeket mutatnak a képzési területeken az elképzelt/becsült és a tényleges fizetések tekintetében. Egyértelműen túlbecsülik a külföldi munkavállalási szándékot, és a nonprofit szektor iránti preferencia nagyobb, mint a későbbi elhelyezkedési arány a területen.

Az álmok és a valóság közötti szakadék áthidalása érdekében érdemes a hallgatóknak a soft skilllek fejlesztését célzó kurzusokat és egyéb gyakorlati lehetőségeket (a gyakorlat világa) biztosítani, hogy a tanulmányok során csak elképzelt jövőbeli munkavállalás valósága jobban hozzájáruljon a felsőoktatásba fektetett pénz megtérüléséhez a Triple Helix modell alapján.

Kulcsszavak: felsőoktatás, kilépés a munkaerőpiacra, motiváció

Abstract

The fundamental issue of the transition of higher education students into the labour market is an important expectation in terms of the increasing societal and financial/governmental aspects related to the measurability of the performance of higher education institutions. Labour market integration can be evaluated in various ways; in this study, we examine the extent to which student plans are realised, i.e., to what extent students who are still enrolled and actively studying see the reality of the labour market. The effectiveness of actions aligned with initial expectations and plans is essential to achieve real impact, so it is crucial to identify areas where intervention is necessary and focus scarce resources.

To this end, we compare the student motivation and graduate career tracking surveys conducted at the University of Pécs. We analyse the career aspirations of graduating students in the given year's motivational survey and the responses of graduated students one year before in the subsequent survey concerning salary, sectoral preference, company size, and geographical location.

Our results show significant differences in training areas concerning envisioned/estimated versus actual salaries. There is a clear overestimation of the intention to work abroad, and there is a greater preference for the nonprofit sector than the later employment rate in the field.

To bridge the gap between dreams and reality, it is worthwhile to provide students with courses targeting the development of soft skills and other practical opportunities (world of practice) so

that the reality of future employment, which is only imagined during studies, contributes more to the return on investment in higher education based on the Triple Helix model.

Keywords: higher education, labour market entry, motivation

1. BEVEZETÉS

Jelen tanulmányban azt vizsgáljuk, hogy a hallgatói tervek mennyire valósulnak meg, azaz a még beiratkozott és aktívan tanuló hallgatók mennyire látják a munkaerő-piaci valóságot, amely jól mutatja azt is, hogy mennyire tudatosan képesek készülni tanulmányaik során a végzést követő munkaerőpiaci átmenetre. Ez kiemelten fontos elvárás a felsőoktatási intézményekkel szemben, mivel a képzésbe való befektetés megtérülési kérdései nemcsak a kormányzat, hanem az egész társadalom számára lényeges a hozzáadott érték kérdése miatt. Jellemzően a felsőoktatás tömegessé válása során jelentkezett ez a szempont, mivel a kormány is egyre nagyobb szerepet vállalt a felsőfokú tanulmányok finanszírozásában. Az azt követő időszakban még mindig nem beszélhetünk általános felsőoktatásról, ugyanakkor a pénzügyi keretrendszer szorító hatása miatt átrendeződtek a felsőoktatási tanulmányok finanszírozásában érintett szereplők Magyarországon. A Triple Helix modell logikája alapján azonban nemcsak a kormány, hanem az egyén (jellemzően család), illetve a vállalat is meg akar bizonyosodni a tanulásban töltött évek megtérüléséről.

Tanulmányunkban a hallgatók/végzettek oldaláról indulunk, azaz azt vizsgáljuk meg, hogy a tervek mennyire felelnek meg a valóságnak, milyen eltérések, esetleges beavatkozási pontok azonosíthatóak.

Annak érdekében, hogy tiszta képet kapjunk a hallgatói tervekről, elvárásokról összehasonlítjuk a Diplomás Pályakövetési Rendszer aktív hallgatókat és frissdiplomásokat vizsgáló felméréseit, a Pécsi Tudományegyetem 2023-as eredményei alapján. Elemzésünk során elsősorban arra vagyunk kíváncsiak, hogy van-e eltérés, és amennyiben igen, milyen mértékben a hallgatók által vágyott és reálisnak vélt fizetés, a tervezett elhelyezkedés régiója, országa (külföld vagy Magyarország), vállalatmérete, valamint szektorának típusa között, a valósághoz, azaz a végzettek adataihoz képest.

2. HALLGATÓBÓL MUNKAVÁLLALÓ

A felsőoktatásban tanuló hallgatók számos formában és módon, már a tanulmányaik ideje alatt is kapcsolatba kerülhetnek a munkaerőpiaccal. Képzésük munkarendjéhez igazodóan dolgozhatnak főállásban, alkalmi munkavállalóként, vagy részmunkaidőben. Végezhetnek

diákmunkát, részt vesznek, vagy vehetnek szakmai gyakorlaton, illetve a felsőoktatásról szóló törvényben meghatározott gyakorlatigényes és két másik alapképzési, valamint mesterképzési szakon tanulva lehetnek hallgatók és egyben munkavállalók is duális képzésben.

A hallgatói munkavállalást számos tényező motiválhatja, és az a hallgató számára komoly előnyöket is biztosíthat a végzést követő elhelyezkedésben. Egyrészt a hallgató bevételhez jut általa, másrészt olyan tapasztalatokra, kompetenciákra, ismeretekre, attitűdökre, valamint kapcsolatokra is szert tehet, melyekkel a későbbi munkaerőpiaci lehetőségei megsokszorozódhatnak. A hallgatói munkavégzés azonban hátrányokkal is járhat. A tanulmányok mellett folytatott munka hatással lehet a tanulmányi eredmények romlására, a tanulmányok halasztására, a félévek passziváltatására, vagy akár a tanulmányok idő előtti befejezésére, a lemorzsolódásra. Negatívan hathat továbbá a felsőoktatásba, az ott folytatott tanulmányokba, valamint a felsőfokú végzettség értékébe vetett hitre. A hallgatói munkavégzés pozitív, vagy negatív hozadékainak vizsgálata szempontjából továbbá az sem elhanyagolható kérdés, hogy a hallgató a saját szakterületén belül vállal a tanulmányai mellett munkát, vagy teljesen más területen. (Kocsis, 2020).

Az elmúlt évtizedekben megfigyelhető az a tendencia, miszerint a fiatalok egyre nagyobb létszámban vesznek részt a középiskolát követően felsőoktatási képzésben, bár az általánossá válási szakasz nem feltétlenül jár ezzel párhuzamosan. Ezzel kapcsolatban több tanulói motivációs indokot is azonosítottak a kutatók, melyek között szerepelnek például a pályaorientációs döntés halogatása, a munkanélküliségtől való félelem, a felsőfokú végzettséghez és annak megszerzéséhez kötődő pozitív viszonyulás, a fiatal évek számának meghosszabbítása, a munkavégzés és a „felnőtt lét” megkezdési időpontjának kitolása, vagy a szülői elvárás is. Utalva az előző bekezdésben bemutatott információkra, a hallgatói munkavégzési lehetőségekkel is egyre magasabb létszámban élnek a hallgatók a tanulmányaik ideje alatt. A felsőoktatási tanulmányok befejezését követő, már tényleges, célirányos, adott esetben a megszerzett végzettségnek és, vagy a fiatal elképzelésének megfelelő munkavállalás és elhelyezkedés ideje - az életkort tekintve - az elmúlt 20 évben egyre későbbre tolódott. A téma kutatásával foglalkozó szakirodalom a végzés és az elhelyezkedés közötti időszakot „átmenet”-nek nevezi. Az átmenet periódusa akár 10 évet is átölthet. Az átmenet időszakának hosszát az adott településen meghirdetett betöltetlen álláshelyek számán túl befolyásolja, hogy a fiatal, milyen intézményben, milyen fokú végzettséget szerzett, a lakóhelyén, a felsőoktatási intézmény adott karának településén, vagy ahhoz közel, illetve máshol képzelel el a jövőjét, hogy mennyire rendelkezik reális önismerettel és munkaerőpiaci ismeretekkel, hogy tovább kíván-e tanulni, hogy rendelkezik-e bármilyen munkatapasztalattal, hogy vállalja-e, hogy adott esetben

nem a képzettségének megfelelő szintű pozícióban kezdjen dolgozni, vagy, hogy egyáltalán milyen területen, területeken kívánja magát kipróbálni. (Vincze, 2012 ; Oláh - Fónai, 2014)

A pályakezdő diplomások elhelyezkedését vizsgáló kutatások alapján elmondható, hogy a mesterszintű végzettséggel rendelkezők hamarabb és nagyobb arányban találnak állást, mint a csak alapszintű (BA, BSc) felsőfokú végzettséggel bírók, bár az eltérés összességében 10% alatt van. A hátrány három képzési területen mutat magasabb arányszámot, ezek az agrár-, a gazdaság-, és a természettudományok. Az informatikai, valamint a pedagógusképzésben végzetek körében azonban 5% alatti csak az eltérés, valamint fontos megemlíteni, hogy az e két területen végzettekhez hasonlóan az egészségtudományok területén BSc végzettséggel rendelkezők is aránylag hamar el tudnak helyezkedni. A sikeres elhelyezkedésre a gazdaságtudományok, a művészet és a művészetközvetítés, valamint a társadalomtudományi képzési területeken a felsőoktatási intézmény hírneve és elismertsége is komoly hatással van. (Bartus-Róbert, 2019)

Ahhoz, hogy a végzett hallgatók tudása minél inkább megfeleljen a munkaadói elvárásoknak, és a munkaerőpiaci kihívásoknak, fontos, hogy a felsőoktatási intézmények a partnerintézményeik és más releváns gazdálkodó szervezetek körében gyűjtsék az ezirányú információkat, melyeket visszacsatolva, a képzési programjaikat folyamatosan fejleszthetik, valamint, hogy a képzési folyamataik során kiemelten kezeljék hallgatóik szakmai (a szakterülethez tartozó elméleti ismeretek és gyakorlati jártasságok), valamint személyes (humán, munkavégzéshez kapcsolódó és vezetői) kompetenciáinak a fejlesztését. A munkaerőpiacon való érvényesülés szempontjából a szakmai kompetenciák mellett kiemelt szerepük van az utóbbi, úgynevezett puha, vagy emberi, személyes, kompetenciáknak is, melyek megszerzését a duális képzés, a gyakornoki programok, vagy bármilyen gyakorlati- és munkatapasztalat, illetve egyetemi készségfejlesztő programok is segíthetik

A munkáltatók számos programot biztosítanak a pályakezdők számára, hogy megkönnyítsék a munkahelyi beilleszkedésüket, valamint elősegítsék a személyes és a szakmai fejlődésüket. Az „onboarding” lehetőségek között a leggyakoribbak a gyakornoki és a mentori programok, a coaching, valamint a különböző belső tréningek és képzések. Nagyobb vállalatok további anyagi (pl. plusz juttatások, cafeteria) és tárgyi eszközöket (pl., gépjárműhasználat, infokommunikációs eszközök), valamint a szabadidő hasznos eltöltéséhez, illetve az egészségmegőrzéshez és sportoláshoz is biztosítanak lehetőségeket a munkavállalóik számára és egyre több szervezet fordít különös figyelmet a „wellbeing”-re. (Székács, 2023)

A munkaerőpiacra történő kilépéskor a hallgatók tehát rögtön szembe találják magukat a munkáltatói elvárásokkal, azonban ők is különböző várakozásokkal, tervekkel érkeznek.

Veroszta (2014) kutatásában a hallgatók jövedelemmel kapcsolatos várakozásait és motivációit vizsgálta. A magasabb elvárásokat eredményeik szerint magyarázta a felsőoktatásban eltöltött több idő (mesterképzés, osztatlan képzés), a jobb tanulmányi eredmény, de a munkaerőpiachoz közelebb álló, nem nappali képzésen tanulók vagy egyetem mellett is munkát végzők várakozásai is nagyobbak a bérjövdelem szempontjából.

Kiss és szerzőtársai (2016) a Debreceni Egyetem hallgatói körében vizsgálták meg a tanulók munkaerőpiaci elvárásait. Eredményeik alapján a hallgatók közel 40% mindenképp a saját szakmájában szeretne elhelyezkedni, azonban akik nem, azok is hasonló fizetéssel kapcsolatos várakozásokkal lépnek ki a munkaerőpiacra. A fizetésre vonatkozó eredmények szerint a hallgatók várakozási szignifikánsan felülbecsülték a frissdiplomásként, egy éven belül elérhető jövedelem összegét, azonban amennyiben öt éves időtávban gondolkodunk, várakozásaik reálisnak bizonyultak.

Ezen gondolatok mentén fogalmaztuk meg kutatási kérdésünket, és kerestük arra a választ, hogy milyen elvárásokkal és tervekkel lépnek ki a hallgatók a munkaerőpiacra, valamint, hogy ez mennyiben felel meg a valóságnak.

3. EREDMÉNYEK

Kutatásunk során a Diplomás Pályakövetési Rendszer Frissdiplomások, valamint Aktív hallgatói adatbázisokat felhasználva készítettük el az adatelemzést. Az elemzés a Pécsi Tudományegyetem 2023-as évben aktív hallgatói jogviszonyban álló egyetemisták, valamint a 2022-ben végzett frissdiplomások adatait tartalmazza, összesen 1 083 fő hallgató, és 577 fő egy évvel a felmérés előtt végzett választ vizsgáltuk meg.

Arra voltunk kíváncsiak, hogy a hallgatói tervek, melyek az elhelyezkedés szektorára (nonprofit vagy for-profit), helyszínére (külföld, főváros, egyetem környéke), a vállalat méretére (kisebb vállalat (azaz KKV szektor) vagy nagyobb vállalat), illetve fizetés összegére vonatkoznak, mennyiben válnak valóra a végzést követően, valamint, hogy mennyire vannak tisztában a hallgatók a reális fizetés nagyságával. A következő, 1. számú táblázatban láthatóak a hallgatók *szándékát kifejező*, és a *végzettek valós adatait* tartalmazó válaszok az egyes vizsgálni kívánt kérdések kapcsán.

8. táblázat: Leíró statisztika

		Hallgatók		Végzettek	
		Fő	Százalék	Fő	Százalék
Nonprofit	igen	14	6,2%	42	8,6%
	nem	212	93,8%	445	91,4%
Vállalati méret	KKV	113	50,4%	301	63,9%
	nagyvállalat	111	49,6%	170	36,1%
Külföld	nem	134	59,6%	445	97,4%
	igen	91	40,4%	12	2,6%
Budapest	nem	148	66,4%	363	79,4%
	igen	75	33,6%	94	20,6%
Képzés városa és környéke	nem	91	40,3%	214	46,8%
	igen	135	59,7%	243	53,2%

Forrás: Saját szerkesztés, DPR 2023 – Aktív hallgatói és Frissdiplomás kutatás adatai alapján

Az táblázatban látható, hogy sokkal nagyobb arányban helyezkednek el végül kisebb méretű vállalatoknál a végzettek (64%), mint amilyen arányban a hallgatók ebben a formában gondolkodnak (50%), a nonprofit szektorban a hallgatók 6%-a tervez munkát vállalni, a végzeteknek pedig közel 9%-a dolgozik ebben a szektorban. Míg a hallgatók közel 40%-a mondja azt, hogy nagy/inkább nagy valószínűséget ad a külföldi munkavégzésnek, addig csupán a végzettek 2,6%-a dolgozik valóban külföldön, a végzést követően. Hasonló irányú, de jóval kisebb különbséget mutat a budapesti, valamint a képzés városa és környéki munkavégzés is.

A végzett hallgatók átlagos nettó fizetése 404 ezer forint, a hallgatók által vágyott fizetesként megjelölt összegek átlaga 474 ezer forint, a reális fizetést azonban a valóságosnál is kevesebbre, nettó 380 ezer forintra tették a válaszadók.

Álom és valóság

A hallgatók és a végzettek válaszai közötti különbségek vizsgálatára a két mintás t-próbát alkalmaztunk, melynek eredményeit a 2. számú táblázat foglalja össze.

9. táblázat: Elemzés eredményei

	N		F	Sig.	p érték
Nonprofit	hallgató	226	5,171	0,023	0,262
	végzett	487			0,237
Vállalati méret	hallgató	224	18,678	0,000	0,001
	végzett	471			0,001
Fizetés vágy és valóság	hallgató	1041	0,249	0,618	0,005
	végzett	436			0,003
Fizetés reális és valóság	hallgató	1040	1,116	0,291	0,288
	végzett	436			0,289
Külföld	hallgató	225	1524,520	0,000	0,000
	végzett	457			0,000
Budapest	hallgató	223	46,624	0,000	0,000
	végzett	457			0,000
Pécs és környéke	hallgató	226	11,731	0,001	0,105
	végzett	457			0,103

Forrás: Saját szerkesztés, DPR 2023 – Aktív hallgatói és Frissdiplomás kutatás adatai alapján

Szignifikáns különbség látható a vállalati méret, valamint az elhelyezkedés helyszíne (régiója, országa) között, a hallgatók és a végzetek válaszai tekintetében. Nem mutat azonban szignifikáns különbséget a fizetés vágyott és reálisnak becsült összege, azaz a hallgatók egészen jól tisztában vannak a munkaerőpiacon várható tendenciákkal és jól fel tudják mérni helyzetüket ebből a szempontól.

4. ÖSSZEGLÉS

A hallgatók már egyetemista éveik során is számos alkalommal kapcsolatba kerülnek a munkaerőpiaccal, akár gyakornokként, munkavállalóként, vagy pedig jövőbeli álláskeresőként, miközben a felsőoktatási intézmények pedig törekednek a munkaerőpiac minél magasabb színvonalú kiszolgálására a hallgatók kompetenciafejlesztése, a gyakorlatorientált képzések segítségével. Emiatt a hallgatókban már az iskolapadban töltött éveik során számos elvárás, terv alakul ki a munkaerőpiacra történő kilépés kapcsán.

Kutatásunk során arra voltunk kíváncsiak, hogy milyen mértékben egyeznek meg a hallgatói tervek a végzetek munkaerőpiaci helyzetével néhány kiemelt szempont alapján. A nonprofit szektorban körülbelül olyan arányban helyezkednek el ahogyan tervezik, azonban többen vállalnak munkát Budapesten, illetve a képzés városában és környékén, mint amennyien tervezik, de jóval kevesebben mennek külföldre. Az is elmondható, hogy szignifikánsan többen

szeretnének nagyvállalatnál dolgozni, mint a realitás. A fizetés esetében elmondható, hogy bár a végzetek átlagos fizetésénél (404 ezer Ft) a vágyott összeg (474 ezer Ft) valamivel több, a reálisnak vélt pedig valamivel kevesebb (380 ezer Ft), nincs szignifikáns eltérés, a hallgatók reálisan látják munkaerőpiaci helyzetüket.

HIVATKOZÁSOK

- Bartus Tamás - Róbert Péter (2019): Pályakezdő diplomások. Az első állástalálás képzési területi különbségei és az oktatási intézmények hatása. *Educatio*. 28. évf. 4. sz. pp. 783-802. <https://akjournals.com/view/journals/2063/28/4/article-p783.xml>. Utolsó letöltés: 2024.03.14.
- Kiss Zsuzsanna – Barizsné Hadházi Edit – Kun András István (2016): A leendő munkavállalás hallgatói szemmel: egy a debreceni egyetem alapszakos hallgatói körében végzett felmérés eredményei, *Gazdálkodás és Szervezéstudományi Folyóirat: A virtuális intézet Közép-Európa kutatására közleményei* 9, 183-190. o.
- Kocsis Zsófia (2020): A hallgatói munkavállalás, mint a lemorzsolódás egyik lehetséges tényezője. *Educatio*. 29. évf. 2. sz. pp. 295-304. <https://akjournals.com/view/journals/2063/29/2/article-p295.xml>. Utolsó letöltés: 2024.03.14.
- Eszter – Tóth Tamás (szerk.) (2012): Új trendek és kihívások a hazai felsőoktatásban. *Fiatalkutatók VII. Konferenciája 2011 tanulmánykötet*. pp. 121–143. Széchenyi István Egyetem Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskola. Győr. <https://real.mtak.hu/161818/>. Utolsó letöltés: 2023.03.14.
- Oláh Judit - Fónai Eszter (2014): Pályakezdő diplomások munkaerőpiaci esélyei. In: *Taylor: gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*. 6. évf. 1-2. sz. pp. 290-299. <http://acta.bibl.u-szeged.hu/34616/>. Utolsó letöltés: 2024.03.14.
- Székács Linda (2023): Startvonalon: mire számíthatnak a friss diplomások? https://eduline.hu/palyakezdes/20230730_Startvonalon_mire_szamithatnak_a_friss_diplomasok. Utolsó letöltés: 2024.03.14.
- Vincze Szilvia (2012): Átmenet az oktatásból a munka világába – friss diplomások a munkaerőpiacon. *Iskolakultúra*. 22. évf. 3. sz. pp. 85-95. https://matarka.hu/klikk.php?cikkmutat=1774071&mutat=http://epa.oszk.hu/00000/00011/00163/pdf/EPA00011_Iskolakultura_2012_03_085-095.pdf Utolsó letöltés: 2024.03.14.
- Veroszta Zsuzsanna (2014): Hallgatók jövedelmi motivációi és várakozásai, *Felsőoktatási Műhely*, 2014, 101-116. o. https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/felsooktatasimuhely/FeMu/2014_1/femu_2014_1_101-116.pdf Utolsó letöltés: 2024.05.14.

Köszönetnyilvánítás

„A 2023-2.1.2-KDP-2023-00010 SZÁMÚ PROJEKT A KULTURÁLIS ÉS INNOVÁCIÓS MINISZTERIUM NEMZETI KUTATÁSI FEJLESZTÉSI ÉS INNOVÁCIÓS ALAPBÓL NYÚJTOTT TÁMOGATÁSÁVAL, A KDP-2023 PÁLYÁZATI PROGRAM FINANSZÍROZÁSÁBAN VALÓSULT MEG.”



THE IMPACT OF CYBERSECURITY ON ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN JORDAN

EMAN AWAD ALBADDAWI

software engineer

Zain Telecommunication Company, Jordan

PhD student

University of Pécs Faculty of Business and Economics

dr.emanbtoush@gmail.com

Abstract

Information security is very important in the modern day, especially with small and medium enterprises (SMEs). This presented study aimed to investigate the impact of cybersecurity on administrative development within SMEs in Jordan. The study used structured questionnaires, distributed in a field survey of 260 respondents and Cronbach's alpha reliability of > 0.64 . A quantitative approach with linear and multiple regression modeling was used to analyze and test multiple hypotheses of the possible impact of cybersecurity on administrative development within SMEs. The results suggested that cybersecurity reflected by its dimensions (confidentiality, privacy, enhancement) has a statistically significant impact on administrative development in its dimensions (organizational structure development, human resources development) with a coefficient of determination (R^2) of 0.61. There is a critical importance of utilizing information security education within the SMEs' management. It is beneficial that SMEs proactively engage in training programs targeted to the personnel both at managerial and employee levels.

Keywords: cybersecurity, administrative development, small and medium enterprises (SME), Jordan.

1. INTRODUCTION

Cybersecurity uses layers (walls) to protect electronic and digital devices from attempts to penetrate them with the aim of causing damage, leaking confidential information, making changes in them, or even seizing and selling them (Wankhede and Vinodh, 2022). Cybersecurity also refers to a set of legal and regulatory frameworks, organizational structures, and procedures followed to confront electronic risks, in addition to the technical and technological means and tools used in all sectors which aim to protect the national cyberspace (Rajvanshi et al., 2022).

The goal of cybersecurity is to enhance the security and protection of operational technology systems, their hardware and software components, the data and information they contain, and to take all necessary measures to protect users from potential risks in various areas of internet use. As stated by Naser (2022), the importance of cybersecurity lies in giving advice that contributes to developing awareness of cybersecurity to achieve a higher degree of security and protection in a digital world that is easy to penetrate, as well as working to achieve cybersecurity while preserving the rights that result from the legitimate use of computers and information networks (Matrouh and Onis, 2022).

Administrative development is an activity that aims to bring about changes in some or all of the elements that make up an organization in order to improve its ability to solve problems, develop itself, and adapt to internal and external environmental variables (Al-Azzawi, 2019). Abdel Muttalib (2022) also pointed out that administrative development is one of the modern and important approaches to the science of administrative behavior and an essential feature of successful institutions. Administrative development takes place through planned changes in projects that align with the pace of change and the conditions and factors of the internal environment, including work methods and procedures .

Administrative development is a modern concept that requires the development of human resources and the establishment of a specialized organizational structure. Enterprises face growing challenges and changes and are required to keep pace with these changes in light of the intensity of existing competition. This requires them to have a continuous competitive advantage through the use of cybersecurity. A solution is to utilize projects in Jordan to continuously and appropriately adapt to these modern changes and create the organizational structure for administrative and human resources development.

The importance of the study lies in elucidating the interconnections of administrative development and cybersecurity, as cybersecurity is the cornerstone in effective project management. Therefore, the main aim of the presented study is to investigate the impact of

cybersecurity on administrative development within SMEs in Jordan. The objectives were extended further to recommend a set of actions to develop the capacity of the SMEs in Jordan by enhancing cybersecurity within their administrative development through maintaining confidentiality, privacy, and enhancing the tasks of individuals in human resources.

2. DATA AND METHODS

The main data was collected in a targeted field survey of 384 individuals who were selected via random sampling, with a final response rate of 67.6% resulting in 260 completed questionnaires. The study sample was determined according to Cochran (1977). The respondents in the medium and small enterprises were given 4 weeks to respond. The data represents a gender balance, and all levels of hierarchy within these enterprises. The demographic background data was collected in order to enhance the validity of results (Table 1).

Table1. Description of the study population			
Theme	Category	Repetition	Percentage%
Gender	Male	168	64.6
	Female	92	35.4
The Total		260	100%
Age	Less than 30 years old	14	5.4
	From 30 years old to less than 40 years old	90	34.6
	From 40 years old to less than 50 years old	126	48.5
	50 years and over	30	11.5
Total		260	100%
Qualification	Diploma	7	2.7
	Bachelor's	188	72.3
	Master's	44	16.9
	Ph. D	21	8.1
Total		260	100%
Years of experience	Less than 5 years	17	6.5
	From 5 years to less than 10 years	65	25.0
	From 10 years to less than 15 years	101	38.8
	From 15 years and over	77	29.6
Total		260	100%
Job title	Boss	14	5.4
	Head of the Department	46	17.7
	Supervisor	127	48.8
	Administrative Employee	73	28.1
Total		260	100%
The Total Group of the Study Population		260	100%

Source: Author's own research, data collected

The methodology employed a correlational study design to probe the strength and direction of the relationship between administrative development and cybersecurity. A combination of linear and multiple regression analyses was used to quantify the extent of the impact, and hypothesis testing was used to validate the proposed relationships of administrative development (dependent) and cybersecurity (independent). Administrative development is reflected in two dimensions (organizational structure development and human resource development, while cybersecurity is reflected three dimensions (confidentiality, privacy, and enhancement). The following studies were used partially to design a study model (Hussein, 2022; Kala 2023; Tarawneh, 2022).

Autocorrelation was not noticed. The data is free of the autocorrelation concern which might affect the regression model by strengthening its predictive ability. This was confirmed by using Durbin-Watson test. Likewise, the multicollinearity was assessed by Pearson correlation, without any concern.

Accordingly, the following hypotheses were formulated: H01, H01-1, H01-2 and H01-3. The theoretical framework was derived from literature. For H01, see Simola, 2019; Liu et al., 2020; Benz and Chatterjee, 2020; Al-Sadkhan, 2021; Chhabra and Prabhakaran, 2022; Hussein, 2022; and Hasani et al., 2023. For H01-1, see Irons and Crick, 2022; Haswa et al., 2023; and Daas and Al-Somali, 2023. For H01-2, see Ali, 2013; Kosutic, 2020; Qumer & Ikrama, 2022; Kosytic 2021; and Kala, 2023. For H01-3 see Abdul Hadi, 2008; Sharma, 2018; Mohammed & Handson, 2018; and Ismail, 2021.

H01: There is no statistically significant effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of **cybersecurity** in its dimensions (confidentiality, privacy, enhancement) on administrative development in its dimensions (organizational structure development, human resources development) in SMEs in Jordan.

H01-1: There is no statistically significant effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of *confidentiality* on administrative development in its dimensions (organizational structure development, human resources development) in SMEs in Jordan.

H01-2: There is no statistically significant effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of *privacy* on administrative development in its dimensions (organizational structure development, human resources development) in SMEs in Jordan.

H01-3: There is no statistically significant effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of *enhancement* on administrative development in its dimensions (organizational structure development, human resources development) in SMEs in Jordan.

2.1.Results

The reliability of Cronbach's alpha values ranged between (0.648) as the lowest value and (0.696) as the highest value. This indicates that all alpha values were above the minimum threshold that is acceptable for the purposes of statistical analysis, as an alpha equal to or greater than (0.60) is considered acceptable in previous studies and a total value of (0.881) is a high value.

Table 2. The arithmetic averages and standard deviations

Rank	Dimension	Arithmetic average	Standard deviation	Relative importance
3	Confidentiality	3.80	0.474	High
1	Privacy	3.88	0.497	High
2	Enhancement	3.86	0.525	High
Total		3.85	0.397	High
2	Organizational structure development	3.91	0.500	High
1	Human Resource Development	3.99	0.518	High
Total		3.94	0.444	High

Source: Author's own research

Table 3. Variance inflation factor test and allowable variance

Variable	Tolerance	VIF
Confidentiality	0.533	1.875
Privacy	0.570	1.756
Enhancement	0.836	1.196
Organizational structure development	0.727	1.376
Human Resource Development	0.727	1.376

Source: Author's own research

Table 2 represents the arithmetic averages and standard deviations of the variables selected. Table 3 illustrates the Variance Inflation Factor (VIF) to verify the absence of high correlation and linear overlap between the variables' dimensions.

Main hypothesis testing (HO-1):

The multiple linear regression test was used, as shown in Table 4. The independent variable is cybersecurity represented by its dimensions (confidentiality, privacy, enhancement), and the dependent variable is administrative development with its combined dimensions.

Table 4. The multiple linear regression of the main hypothesis H01

Model summary	Dimensions of the independent variable	Regression coefficients		
		value (B)	value (v)	Sig t-test
R ²				
0.61	Constant	0.74	4.42	0.000
	Confidentiality	0.19	3.89	0.000
	Privacy	0.13	2.92	0.004
	Enhancement	0.501	13.927	0.000

Source: Author's own research

To determine the importance of each independent variable separately in the impact of cybersecurity on administrative development, a Stepwise Multiple Regression analysis was conducted, as shown in Table 5, which shows the order in which the independent variables enter the regression equation.

Table 5. Results of Stepwise Multiple Regression analysis to predict the level of administrative development in its combined dimensions

Model number	Model summary			variance	
	R	R ²	Degree of freedom	value (q)	Sig F-Stat significance
1	0.723	0.523	1	282.495	0.000
2	0.774	0.599	2	192.292	0.000
3	0.783	0.612	3	134.830	0.000

Model number and variables included, 1: Privacy; 2: Privacy, confidentiality; 3: Privacy, confidentiality, enhancement

Source: Author's own research

Testing sub-study hypotheses

Table 6 illustrates the hypothesis tested and the corresponding statistical values.

Table 6. The values of hypothesis testing

	R ²	Sig F-stat	Sig t-test	Independent	Dependent
H01-1	0.293	0.00	0.00	Confidentiality	Administrative development with its combined dimensions
H01-2	0.225	0.00	0.00	Privacy	Administrative development with its combined dimensions
H01-3	0.523	0.00	0.00	Enhancement	Administrative development with its combined dimensions

Source: Author's own research

3. DISCUSSIONS

The study has examined a significant portion of Jordanian society from various backgrounds to examine the effect of cybersecurity on the administrative development of the SMEs. It has shown a statistically significant effect \ of cybersecurity, represented by its dimensions

(confidentiality, privacy, enhancement), on administrative development in its dimensions (organizational structure development, human resources development).

The first hypothesis (H01) showed the significant effect of cybersecurity as a whole on SMEs. This aligns with a similar study by Hussein (2022) which identified the impact of cybersecurity on the reputation of Jordanian commercial banks. The study found a positive correlation between the dimensions of cybersecurity in the reputation of commercial banks leading to a competitive advantage, and recommended directing commercial bank departments towards enhancing the level of cybersecurity for operations. Additionally, the study by Hasani et al. (2023) suggested a comprehensive set of factors that affect the adoption and evaluation of cybersecurity. The study concluded that the adoption of cybersecurity technology positively affects organizational performance and recommended that the results should be adopted as a basis for future research. It can be adopted by IT and cybersecurity managers to identify the most appropriate cybersecurity technologies that will positively impact the performance of their companies.

The second hypothesis (H01-1), in a comparative study by Daas and Al-Somali (2023), stresses the importance of confidentiality which stems from the basis of best practices and regulatory frameworks. It focuses on achieving administrative development in companies through improving the organizational structure and developing human resources, which is what enterprises strive to achieve in regards to the present and long-term objectives of their management committee. Cybersecurity also requires understanding and complying with basic data and information security principles, such as choosing strong passwords, and being careful of phishing or unknown sources. This requires adding anti-virus software to electronic devices that are used to store data, with the aim of developing the organizational structure correctly (Irons & Crick, 2022).

The third hypothesis (H01-2) showed agreement with Kosytic's (2021) study which explored the elements necessary to implement and manage cybersecurity in an organization. The study produced a vision of a competitive advantage model for cybersecurity. By developing specific dynamic capabilities for cybersecurity, companies can achieve strategic value that is difficult to imitate, and thus achieve a sustainable competitive advantage. The Kala (2023) study also demonstrated the dilemma posed by cybersecurity and raised awareness of the potential cyberattacks and threats that now exist in the world of information technology and cyberspace. The study concluded that if individuals who commit cyber crimes could be identified and punished, this would reduce the desire to commit cyber crimes. The study recommended the need to create the necessary trust in the field of e-commerce and the internet.

Mohammed & Handson (2018) stated that managers in companies must motivate and reinforce employees, and must tell them what they are not doing right. Reinforcement is provided to bring about the desired administrative development and teach employees to take responsibility for behavior. Sharma (2018) also explained that rewards given to employees at the right time would make them feel worthy in companies, that the efforts made would give them an impetus to engage in administrative and human resource development initiatives, and that this heightened self-esteem among the employees would enable managers to develop the organizational structure well. The importance of administrative development lies in the maximum use of financial and human resources for projects to achieve the goals and services set by the programs(Hadi, 2008).

Similar to the fourth hypothesis (H01-3), a study by Mohammed & Handiso (2018) analyzed the effects of administrative enhancement on the efficiency of teachers. The study recommended the need to enhance awareness among teachers, school principals and other school communities. Ismail's study (2021) identified the impact of comprehensive quality management on the dependent variable in management development. The study concluded that quality management in all its aspects has a significant impact on executive development. The study recommended the need to enhance employee participation and enable them to contribute to improving operations and quality, which reflects positivity and has an impact on development.

4. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

This study has demonstrated the impact of cybersecurity on administrative development in SMEs in Jordan. The study concluded that cybersecurity represented by its dimensions (confidentiality, privacy, enhancement) has a statistically significant impact on administrative development in its dimensions (organizational structure development, human resources development). The presented study provides several recommendations to be observed in the management of SMEs. Firstly, it is necessary to implement comprehensive protection that includes closing breaches of customer data through cooperation with experts in technology and cybersecurity. Secondly, educating management members about the dangers of data security by conducting appropriate training must be encouraged. Finally, it is necessary to make comprehensive and specific plans for all SME management activities and work through holding meetings with employees as well as holding workshops to develop and implement the plans.

REFERENCES

- Abdel Hadi, Muslim Ali, (2008) Methods of supporting the capabilities of administrative development agencies in developing countries. Arab Organization for Development, Amman.
- Abdel Muttalib, Qazou (2022), The basic dimensions of administrative development and their role in reducing administrative corruption from the point of view of a sample of users of the university services sector in the state of Djelfa, *Journal of Business Administration and Economic Studies*, 2 (8), 1-3-118.
- Al-Azzawi, Muhammad Abdel-Wahhab. (2019). *Total Quality Management: An Applied Strategic Introduction*, 1st edition, Athraa Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Benz M, Chatterjee D (2020) Calculated risk? A cybersecurity evaluation tool for SMEs. *Bus Horiz* 63(4),531–540.
- Chhabra Roy, N. and Prabhakaran, S. (2022), "Sustainable response system building against insider-led cyber frauds in banking sector: a machine learning approach", *Journal of Financial Crime*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Daas, Rania, and Somali, Sabah. (2023). The role of applying cybersecurity standards on organizational excellence, a field study on faculty members at Taibah University in Medina for the year 2022 - 2023. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*. 7(10), 1-18.
- Hasani, T., Oreilly, N, Dehghantanha, A., Rezanian, D., & Levallet, N. (2023). Evaluating the adoption of cybersecurity and its influence on organizational performance. *SN Bus Econ Journal*, 3 (97), 1-38.
- Haswa, Rana, Amin, Muhammad, Al-Qudah, Hamid. (2023). The role of secondary school teachers in developing cybersecurity awareness among their students from the point of view of teachers in special education schools in the city of Amman. *Journal of Educational Sciences*, 50 (3), 1-16.
- Hussein, Rania. (2022). The impact of cybersecurity on the reputation of Jordanian commercial banks. [Unpublished Master's Thesis], Amman Arab University, Jordan.
- Ismail, Moaz. (2021) The impact of comprehensive quality management on administrative development: a field study in the General Company for Electrical and Electronic Industries - Baghdad. *International Academic Journal of Economics and Management Sciences*, 3(1), 37-53.
- Irons, A. and Crick, T. (2022), "Cybersecurity in the Digital Classroom: Implications for Emerging Policy, Pedagogy and Practice", Brown, B.A. and Irons, A. (Ed.) *The Emerald*

Handbook of Higher Education in a Post-Covid World: New Approaches and Technologies for Teaching and Learning, Emerald Publishing Limited, Bingley, 231-244.

Kala, E. (2023). The Impact of Cyber Security on Business: How to Protect Your Business. *Open Journal of Safety Science and Technology*, (13), 51 -65.

Kosutic, D. (2021). The Impact of Cybersecurity on Competitive Advantage. GRENOBLE ECOLE DE MANAGEMENT.

Liu N, Nikitas A, Parkinson S (2020) Exploring expert perceptions about the cyber security and privacy of connected and autonomous vehicles: a thematic analysis approach. *Transp Res part F: Trafic Psychol Behav* 75, 66–86.

Matrouh, Wafaa and Onis, Ibtisam. (2022). The repercussions of the Corona Covid-19 pandemic and its impact on achieving cybersecurity in Algeria. *International Journal of Social Communication*. 9(2), 657-680.

Mohammed, S., & Handiso, S. (2018). Effectiveness Administrative Reinforcement on Teachers' Efficiency: The Case of Aba'ala District, Afar Region, Ethiopia. *International Journal of Social Sciences Arts and Humanities*, 6 (1), 7 -14.

Naser Muhammad. (2022). Forms of cyberspace violations, their means and effects. *Al-Nadwa Journal for Legal Studies*. (40), 86-120.

Qumer, S.M. and Ikrama, S. (2022), "Poppy Gustafsson: redefining cybersecurity through AI." Rajvanshi, P.R., Singh, T., Gupta, D. and Gupta, M. (2022), "Cybersecurity and Data Privacy in the Insurance Market", Sood, K., Balusamy, B., Grima, S. and Marano, P. (Ed.) *Big Data Analytics in the Insurance Market (Emerald Studies in Finance, Insurance, and Risk Management)*. Emerald Publishing Limited, Bingley, 1-20.

Sharma, G. (2018). Effectiveness of Positive Reinforcement and Participative Leadership on Employee's Productivity. *Journal of Business and Management*, 20 (6), 13 -19.

Simola J (2019) Comparative research of cybersecurity information sharing models. *Inf Secur: Int J* 43(2), 175–195.

Tarawneh, Jaafar. (2022). The impact of administrative development on participation in administrative decision-making in the Jordanian General Organization for Social Security. [Unpublished Master's Thesis], Mu'tah University, Jordan.

Wankhede, V.A. and Vinodh, S. (2022), "Analysis of barriers of cyber-physical system adoption in small and medium enterprises using interpretive ranking process". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39 (10), 2323-2353.

Acknowledgment

I also wish to express appreciation to the field assistants whose dedication and support were invaluable throughout the research process. Furthermore, I am deeply thankful to my supervisor for his guidance and expertise, which greatly enhanced the quality of the manuscript.



SESSION 18. KOMMUNIKÁCIÓ ÉS MUNKAMENEDZSMENT

EXAMINATION OF FACTORS INFLUENCING ORGANIZATIONAL AND EMPLOYEE WELL-BEING

GÁBOR JUHÁSZ

associate professor, research center director

University of Pécs Faculty of Humanities Social Sciences Research Center for Social

Inclusion and Social Economy

juhasz.gabor@pte.hu

ÁKOS JARJABKA

associate professor, institute director, research group leader

University of Pécs Diaspora Project Network Rector's Commissioner

University of Pécs Faculty of Business and Economics

Department of Leadership and Organizational Sciences

jarjabka.akos@tkk.pte.hu

KATALIN LÁSZLÓ

assistant lecturer intern, regional project coordinator

University of Pécs Faculty of Humanities Social Sciences

Research Center for Social Inclusion and Social Economy

PROHUMAN Diákmunka Prodiák Iskolaszövetkezet

laszlo.katalin@prohuman.hu

Absztrakt

A Pécsi Tudományegyetem Bölcsész- és Társadalomtudományi Kar Társadalmi Felzárkózás és Szociális Gazdaság Kutatóközpontja, a Közgazdaságtudományi Kar FLOW Menedzsment Kutató Csoportja, valamint a HR-Rent Kft és a Prohuman Zrt között létrejött együttműködés keretei között valósul meg a munkavállalói és szervezeti jólét tárgykörére irányuló vizsgálatunk. A kutatás fő célja a munkavállalói és szervezeti jólétet befolyásoló tényezők változó hazai munkaerőpiaci és foglalkoztatási feltételrendszer keretében történő többszemponú vizsgálata. Vizsgálatunk adatfelvételi fázisában online kérdőíveket, félig strukturált interjúkat, valamint statisztikai adatgyűjtést alkalmazunk. Az adatok feldolgozását számítógépes matematikai statisztikai módszerekkel végezzük. A szakirodalmi forráskutatás és

feldolgozás során a témaspecifikus tartalmakat képviselő hazai és nemzetközi szakirodalmat tanulmányozzuk. Vizsgálati dimenzióink kiterjednek a munkavállalói és szervezeti jólétet befolyásoló belső és külső tényezők azonosítására, ezek hatásainak feltárására. Bevezető tanulmányunkban a szervezeti és munkavállalói jólét, valamint reziliencia összefüggéseire irányítjuk a figyelmet.

Kulcsszavak: változások, krízisek, munkahelyi stressz, reziliencia, munkavállalói és szervezeti jólét, vállalati szociálpolitika.

Abstract

Our scientific research on the subject of employee and organizational well-being is carried out within the framework of the collaboration among the Research Center for Social Inclusion and Social Economy of the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of Pécs, the FLOW Management Research Group of the Faculty of Business and Economics, and the HR-Rent Kft and the Prohuman Zrt. The main goal of the research is to examine the factors influencing employee and organizational well-being in the framework of the changing Hungarian labor market and employment conditions. In the data collection phase of our research, we used online questionnaires, semi-structured interviews, and statistical data collection. The data is processed using computer mathematical statistical methods. We study domestic and international literature representing topic-specific content during the literature source research and processing. Our research dimensions include identifying internal and external environmental factors affecting employee and organizational well-being, and the exploration of their effects. Our introductory study focuses on the correlations between organizational and employee well-being and resilience.

Keywords: changes, crises, workplace stress, resilience, employee and organizational well-being, corporate social policy.

1. INTRODUCTION: BACKGROUND, KEY CONCEPTS, OBJECTIVES, AND METHODS OF THE STUDY

Recent and ongoing changes, including crisis situations such as the Covid-19 pandemic, energy crises, disruptions in raw material supply chains, global conflicts, and negative developments stemming from climate change, have heightened feelings of uncertainty among societal and economic actors. These developments have contributed to increased stress and conflicts both within individuals and human communities.

The changes and crises, as stressful life events, along with the associated continuous feelings of uncertainty, stress, and experiencing conflict situations, not only represent burdens for individuals, families, communities, and organizations but also give rise to an imperative for adaptation. These challenges permeate nearly every aspect of our daily lives, including the world of work, through individuals, families, and organizations (Tóth & Kálmán, 2021). Social and economic actors, including representatives of the world of work, must develop new coping strategies to address internal organizational operational issues arising from environmental challenges and to manage related problems. Effective crisis management should also be capable of maintaining or enhancing individual and organizational performance levels, as well as the underlying motivations and levels of satisfaction (Rezsőfi et al., 2022).

The negative consequences of crises permeating the world of work are compounded by the impacts of negative life situations experienced in both the workplace and the family environment. As a result, we may observe a decline in motivations, decreased performance, increased work efficiency issues, and the emergence of risks of disintegration in workplaces. However, workplace flexibility can have a positive impact on employees' lives by mitigating these negative effects, contributing to the restoration of work-life balance (Radó et al., 2018).

The retention of employees who represent value and profit for the employer depends on preserving the well-being of workers in terms of their biophysical, intellectual, mental, and sociocultural dimensions. To achieve this, organizations and leaders can contribute effectively by increasing resilience, implementing welfare programs within corporate social policies, and creating supportive and incentivizing work environments. In organizations where primary importance is placed on human resources, leaders strive to reshape and expand incentive methods and tools to maintain employee satisfaction, motivation, and enhance performance. These efforts aim to integrate these incentives within the framework of complex employee welfare systems within the organization. "Welfare experts" representing corporate social policies can implement complex interventions to ensure both resilience and well-being. These interventions can assist employees in effectively coping with issues and problems arising from crises, daily crises, and changes (Dávid et al., 2014).

The concept of Employee Wellbeing encompasses a wide range of complex interventions, measures, and services employed by employers to maintain or enhance the well-being of their employees (Szombathelyi, 2012). Increasing resilience, implementing workplace well-being programs, and employing an integrated workplace well-being strategy necessitate the utilization of employee well-being consultants by employer organizations, where possible (Szabó et al., 2019). In situations caused by crises and changes, competencies that aid in

overcoming problems, conflicts, crises, and the resulting tensions are also highly valued. Resilience can be defined as the ability to further develop and dynamically apply these competencies in order to adapt to changes as successfully and efficiently as possible (Szokolszky et al., 2015).

The main goal of our research is to uncover the factors influencing employee and organizational well-being within the changing framework of the domestic labor market and employment conditions. Additionally, we aim to draw attention to the individual and organizational motivations, satisfaction, and performance determined by workplace well-being and its significance.

Our study focuses on medium and large-sized enterprises with Hungarian headquarters or branches, displaying a mixed picture in terms of sectoral affiliation. In the first phase of data collection, we conducted semi-structured interviews with workplace leaders through personal inquiries. Interview transcripts were then analyzed. In the second phase of data collection, we utilized online questionnaires produced using validated instruments as measurement tools. Data processing and evaluation of the collected information are carried out using computer-based mathematical and statistical methods. Furthermore, we delve into the concepts of workplace stress, organizational and employee well-being, corporate social policies, and resilience, along with the underlying correlations. Currently, within the framework of this study, which is still in progress, we present an introduction focusing on the importance of the aforementioned concepts and the relationships between them.

2. WORKPLACE STRESS, ORGANIZATIONAL AND EMPLOYEE WELL-BEING, CORPORATE SOCIAL POLICIES

2.1. Workplace stress

Following stress research conducted in the early 20th century and during the period of World War II, in recent decades, increasingly specific studies have been conducted on workplace stress. These studies have focused on individuals experiencing stressful life situations (Szombathelyi, 2012).

Based on the findings derived from Houtman and colleagues' research on workplace stress, it can be concluded that both individual and organizational determinants play a role in the development of workplace stress stemming from individual, family, and organizational-level changes, as well as everyday crises and daily challenges. Therefore, alongside individual

characteristics, examining organizational functioning is also necessary to identify stressors and manage workplace stress (Houtman et al., 2007).

In terms of individuals, stress can lead to health and behavioral problems. Regarding its organizational effects, stress can negatively impact productivity, resulting in decreased performance, increased frequency of absenteeism, and a rise in accidents, among other consequences (Szombathelyi, 2012). In this manner, stress can be directly linked to workplace well-being, as both individual and organizational well-being can be characterized by the absence of stress as well as its presence (Baxter et al., 2009).

2.2.Organizational / Workplace Well-being

In the 1960s, Gallup, an American consulting firm, conducted a comprehensive study spanning 150 countries, focusing on areas associated with well-being, such as health, community life, interpersonal relationships, workplace environment, and more. The study, which encompassed research findings, outlined the general and specific conceptual interpretations of well-being, as well as the practical significance and implications of the well-being concept, while defining five universal elements of well-being. Rath and Harter, in their book "Wellbeing: The Five Essential Elements," published in 2010, examined these five elements—career well-being, social well-being, financial well-being, physical well-being, and community well-being (Rath & Harter, 2010). In subsequent years, the theoretical and practical interpretation of the concept of well-being expanded significantly, particularly in relation to research on workplace satisfaction (Roethlisberger & Dickson 1939, Locke 1976, Mitchell & Lasan 1987, Spector 1997, Robertson & Taylor 2008).

Organizational/workplace well-being, or alternatively, the achievement of workplace quality of life, can be influenced by numerous factors. In this manner, organizational/workplace well-being represents a concept characterized by closely interconnected notions, areas of activity, and influencing factors. This encompasses workplace environmental conditions (such as workplace safety, health protection, and ergonomics), social interventions (supporting employees in maintaining work-life balance through measures like flexible scheduling, telecommuting, or parental support programs), as well as practices that recognize employee performance and incorporate inspiring and supportive leadership based on empathy and collaboration. Additionally, the development of employee competencies (to allow employees to express their talents and creativity) can also be mentioned here. Through these efforts, the ultimate goal of enhancing organizational/workplace well-being, or alternatively, workplace quality of life, is to ensure that employees are satisfied, committed, and motivated in their workplace (Rethinam & Ismail, 2008). The concept of workplace well-being encompasses a

wide range of complex interventions, measures, and services that employers implement to enhance the well-being and quality of life of their employees.

2.3. Corporate Social Policy

Enhancing the well-being and quality of life of employees is also in the interest of employers, as they can expect a more efficient, productive, and successful attitude from well-motivated, continuously trained, and satisfied employees in the workplace.

Corporate social policy thus places the well-being of employees primarily in focus by addressing criteria related to the relationships between employers and employees, social and environmental sustainability, and corporate social responsibility. It encompasses factors and working conditions necessary for creating human-centered workplaces. By emphasizing the social and economic roles and responsibilities of companies, corporate social policy portrays companies not only as economic entities but also as entities that significantly influence their employees and, through them, the well-being of societal groups, communities, and society as a whole. Therefore, the ultimate goal of corporate social policy, as one element of corporate strategy, is to encourage corporate responsibility and contribute to achieving a balance between social and natural environments and economic success (Carroll & Hoy, 1984). Among the goals and areas of corporate social policy, we can mention ensuring fair and equitable wages, as well as providing additional benefits and opportunities for employees (such as healthcare benefits or retirement programs). In terms of workplace safety and health, corporate social policy plays a role in creating a safe and healthy work environment, sometimes involving the establishment of special protected environments, particularly for employees with disabilities. Corporate social policy can also support the establishment of work-life balance, for example, through flexible scheduling or parental support programs. Regarding responsibility, companies should take part in environmental protection (which may include energy efficiency, waste reduction, the use of renewable energy sources, and the preservation of natural resources), as well as in enhancing societal well-being (which may involve supporting community initiatives, fighting poverty, or reducing social inequalities). In terms of workforce development and training, corporate social policy seeks to provide additional opportunities for employee training and continuous development, thereby contributing to employees' professional advancement and the company's efficiency improvement. In the field of integration and inclusion, corporate social policy includes equal opportunity policies, the fight against discrimination, and recognition of workforce diversity. Companies should also ensure that their products and services are safe, reliable, and meet consumer expectations, which may involve the application of ethical business practices, where corporate social policy can play a defining role (Montiel, 2008).

3. ORGANIZATIONAL AND EMPLOYEE RESILIENCE

The term resilience originates from the Latin word "resiliere." While in physics, it is interpreted as the elastic response to external environmental influences, in psychology, it is more related to stress situations. In this sense, resilience refers to the ability to adapt relatively quickly and successfully to changes, even those that may be sudden, intense, and emotionally impactful (Dávid et. al. 2014). In economic terms, resilience refers to the ability to adapt to challenges arising from changes (Szabó, 2018).

Getting and colleagues describe the three fundamental building blocks of the concept of resilience (Szabó et al., 2019). The first is a sense of security, which individuals experience through effective support from people, conditions, circumstances, and situations. The second is self-esteem, based on self-awareness, self-acceptance, and an optimistic worldview, attitude, and approach, playing a primary role in supportive relationships. Individuals who can genuinely and effectively support others are those who can accept themselves and take full responsibility for others in this way. The mentioned first two conditions also lay the foundation for the third pillar, self-efficacy. Additional characteristics of self-efficacy include healthy self-control, which enables control over others and various events, processes, situational awareness, and problem-solving. Generally, individuals with these qualities are capable of applying coping strategies required for relatively quick adaptation in stressful situations, crises, emergencies, and various traumas, thus acting effectively. (Szabó et al., 2019).

Therefore, resilience is the key capability at individual, group, or organizational levels that facilitates adaptation by helping the involved parties to face and cope with changes, crisis or emergency situations, and the negative consequences and challenges arising from them. It also promotes resilience by enabling recovery, restoration, and regeneration from stressful situations and conditions, providing opportunities to recognize the nature of change and the possibilities inherent in it, thus enabling the management of change and crisis processes in line with individual and/or organizational goals and interests (Szabó et al., 2019).

In today's times of change, crises, and challenges, restoring individual and organizational balance, ensuring reintegration, and mastering the capability of resilience are essential for all organizations and employees. This involves a significant role for organizational and employee well-being, as well as meeting sustainability expectations. The everyday manifestations of adaptability, represented by resilient employees in dealing with changes, gradually become ingrained in organizational culture, enriching the collective knowledge base and contributing to the success of the organization's coping strategies. Based on the above,

organizational resilience refers to the adaptability of companies and organizations, while employee resilience indicates individuals' ability to effectively manage stress and changes in the workplace (Szokolszky et al., 2015).

4. CONCLUSION

Research on workplace stress has highlighted the need to examine organizational functioning in addition to individual characteristics to identify stressors. Stress is associated with workplace well-being, and initiatives aimed at reducing stress and creating a stress-free atmosphere can contribute to improvements in well-being.

Corporate social policy primarily focuses on enhancing the well-being and quality of life of employees. To achieve this goal, it contributes to strengthening organizational and employee resilience, restoring individual and organizational balance, and ensuring sustainability requirements.

Developing organizational and employee resilience can bring significant benefits to both organizations and employees alike. Resilient organizations are better prepared for changes, more effective in problem-solving and conflict resolution, and able to maintain employee motivation and commitment. Resilient employees are better equipped to cope with stress and burnout, more adept at handling changes, and capable of learning from adversity. Therefore, fostering organizational and employee resilience is crucial for successful and sustainable operation.

REFERENCES

- Baxter, S., Herrmann, K., Pickvance, S., Goyder, E. & Chilcott, J. (2009): Mental well-being through productive and healthy working conditions (promoting well-being at work). *ScHARR Public Health Evidence Report* 3.1.
- Carroll, A.B. & Hoy, F. (1984), "Integrating corporate social policy into strategic management", *Journal of Business Strategy*, Vol. 4 No. 3, pp. 48-57. <https://doi.org/10.1108/eb039031>
- Dávid I., Fülöp M., Pataky N. & Rudas J. (2014). *Stressz, megküzdés, versengés, konfliktusok*. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Budapest
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2003). *A természetes vezető: az érzelmi intelligencia hatalma*. Vince Kiadó, Budapest.

- Kun Á., G-né Krasz, K. & Balogh, P. (2017). Development of the Work-Related Well-Being Questionnaire Based on Seligman's PERMA Model. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25 (1), pp. 56-63.
- Szabó Gy. (2018). Vezetői hatékonyság és szervezeti eredményesség. Hatékony vezető 3. Nemzeti Közszoigálati Egyetem. p. 47-50.
- Szabó R. K., Máth J. & Sztancsik V. (2019). A reziliencia és a proaktív megküzdés összefüggéseinek vizsgálata. *Alkalmazott Pszichológia* 2019, 19(4): 73–99. DOI: 10.17627/ALKPSZICH.2019.4.73
- Makra E., Farkas D. & Orosz G. (2012): A munka-család konfliktus kérdőív magyar validálása és a munka-család egyensúlyra ható tényezők. *Magyar Pszichológiai Szemle* 2012, 67. 3. 491–518. DOI: 10.1556/MPSzle.67.2012.3.5
- Montiel, I. (2008): Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts, Common Futures. *Organization & Environment* Vol. 21 Issue 3, September 2008, 245–269
- Nagy B., Géring Zs. & Király G. (szerk.): Dilemmák és stratégiák a család és munka összehangolásában. L'Harmattan Kiadó Budapest, 2018
- Popescu, C. R. Gh. & Popescu, G. N.: An Exploratory Study Based on a Questionnaire Concerning Green and Sustainable Finance, Corporate Social Responsibility, and Performance: Evidence from the Romanian Business Environment. *Journal of Risk and Financial Management* 2019, 12, 162; doi:10.3390/jrfm12040162
- Rath, T., Harter, J. (2010). Wellbeing. The Five Essential Elements. Gallup Press, New York
- Rezsőfi É., Lantos V., Balogh R., Kárpáti Z. & Szilas R. F. (2022): Megküzdési minták a munkahelyi stressz kezelésében a koronavírus járvány idején – Személyes vs. munkaadói felelősség. *Új Munkaügyi Szemle*, III. évfolyam, 2022 / 3. sz.
- Rethinam, G. S. & Ismail, M. (2008). Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals. *European Journal of Social Sciences*. 7.1.
- Simonyi Á. A munkahelyi jóléti rendszerek a munkaügyi kapcsolatok kontextusában. Eötvös Lóránd Tudományegyetem Szociálpolitikai Tanszék, Budapest
- Szántó Zs., Susánszky É., Berényi Z., Sipos F. & Murányi I. (2016). A jól-lét fogalmának értelmezése az európai szakirodalomban (2009–2014). *Metszetek* Vol. 5 (2016) No. 1. DOI 10.18392/metsz/2016/1/6
- Székely I. (2015): Reziliencia: a rendszerelmélettől a társadalomtudományokig. *Replika* 94. 2015/5. szám, 7–23.

Szokolszky Á., Palatinus K. & Palatinus Zs. (2015): A reziliencia mint a komplex dinamikus fejlődési rendszerek sajátossága. *Alkalmazott Pszichológia* 2015, 15(1):43–60. DOI: 10.17627/ALKPSZICH.2015.1.43

Szombathelyi Cs. (2012): A munkahelyi jóllét kutatásának előzményi és jelenlegi megközelítése – a stressztől a jóllétig. *Alkalmazott Pszichológia* 2012/3. 33-45.

Tóth A. & Kálmán B (2021). Az emberi erőforrás menedzsment szerepe a Covid-19 jövedelmekre kifejtett hatásainak megoldásában. *Új Munkaügyi Szemle* 2(4). 2-17.

**MŰSZAKI ÉS NEM MŰSZAKI TERÜLETEN DOLGOZÓK
MUNKAELEGEDETTSGÉNEK JÖVEDELEMSZEMPONTÚ
ÖSSZEHASONLÍTÁSA**

**COMPARING JOB SATISFACTION OF TECHNICAL AND NON-
TECHNICAL WORKERS IN TERMS OF EARNINGS**

GYÖRGY DÁVID

PhD Hallgató

PTE - KTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

gyorgy.david@ktk.pte.hu

Absztrakt

A kutatás célja a munkával való elégedettség mértékének vizsgálata a jövedelemmel való elégedettség kapcsán, összehasonlítva azt a műszaki és nem műszaki területeken. A primer kutatás műszaki ($n_m=128$) és nem műszaki ($n_{nm}=122$) területen dolgozó munkavállalók online kérdőíves megkérdezéséből áll. Az összefüggések elemzése statisztikai módszerekkel történt. Az eredmények alapján a műszaki területen dolgozó munkavállalóknál nincs kimutatható kapcsolat a jövedelemmel való elégedettség és a munkaelégedettség között, ugyanakkor a nem műszaki területen dolgozók esetében pozitív irányú közepes erősségű kapcsolat fedezhető fel. Ez szemben áll a kéttényezős motivációs elmélettel, miszerint a jövedelem higiéniás tényező. A kutatás alapján az állapítható meg, hogy az igények és szükségletek kielégítéséhez szükség van az anyagiakra az árucserefolyamatok lebonyolításához. Feltehetően létezik egy egyénileg elfogadottnak, vagy szükségesnek vélt javadalmazási szint, amely alatt a jövedelem motivátor tényezőként hat, míg egy bizonyos szint felett higiéniás tényezőként viselkedik.

Kulcsszavak: munkavállalói elégedettség, jövedelemelégedettség, motivátor tényező, higiéniás tényező, műszaki terület

Abstract

The aim of the research is to examine job satisfaction related to income satisfaction, comparing it in technical and non-technical fields. The primary research consists of an online questionnaire survey of employees in technical ($n_m=128$) and non-technical ($n_{nm}=122$) fields. The correlations were analysed using statistical methods. The results show that there is no detectable relationship

between income satisfaction and job satisfaction in case of technical workers, but there is a positive relationship of medium strength for non-technical workers. This is in contrast to the two-factor motivational theory that income is a factor of hygiene. The research concludes that in order to satisfy wants and needs, material resources are necessary to exchange goods. Presumably, there is an individually acceptable or perceived level of remuneration until income acts as a motivator, while above a certain level it acts as a hygiene factor.

Keywords: employee satisfaction, income satisfaction, motivator factor, hygiene factor, technical field

1. BEVEZETÉS

A munkarendszerek ergonómiai tervezéséről szóló DIN EN ISO 6385:2016 szabvány értelmében a munka: A munkavállalótól a kívánt eredmény eléréséhez szükséges tevékenység vagy tevékenységek összessége, ahol a munkavállaló az a személy, aki egy cél elérése érdekében egy, vagy több tevékenységet végez egy munkarendszeren belül. A munkát nem egyszerű meghatározni, mert egyes részei munkának tekinthetők, míg más részei akár szabadidős tevékenységnek (Brief & Nord 1990). Ennek alapján a munkában nem a tevékenység mérvadó, hanem a feltételrendszer és a tevékenység következménye (Genis & Wallis 2005).

Az életben számos különböző feladatot kell megoldani, melyek eltérő hatást gyakorolhatnak az emberekre. Rose (1999) szerint a munkavállaló értelmet, felelősséget, személyes sikerélményt és maximalizált életminőséget keres. Az egyént a munkától függetlenül nem pusztán a feladat vagy a cél elérésének eszközeként kell felfogni, hanem a munkában kell kiteljesednie (Rose 1999). Roberson szerint az értelmes munka legjellemzőbb pozitív következménye, hogy az egyén elégedett lesz a munkájával (Roberson 1990). Klein és Klein úgy vélik, hogy az emberek munkával való elégedettsége nagymértékben befolyásolja az általuk nyújtott teljesítményt. Motiváció nélkül nem várható jó teljesítmény és a motivációban rejlő energia nélkül a tudás, a képesség és a személyesség vonásai nem képesek biztosítani az elvárt sikert (Klein & Klein 2006). A munkaadók számára kulcsfontosságú figyelembe venni azon tényezőket, melyek befolyásolják a munkavállalók teljesítményét.

A kutatás célja a munkával való elégedettség mértékének vizsgálata a jövedelemmel való elégedettség kapcsán, összehasonlítva azt a műszaki és nem műszaki területeken. A téma kapcsán a következő kutatási kérdés fogalmazódott meg: “Van-e különbség a műszaki és egyéb területeken dolgozó munkavállalók jövedelemmel való elégedettsége között?”.

2. ELÉGEDETTSÉG ÉS MOTIVÁCIÓ KAPCSOLATA

Az emberek hasonló főbb vonásokkal rendelkeznek, azonban az egyes munkavállalók munkával kapcsolatos észlelései, véleményei, gondolatai, érzelmei és reakciói objektív módon írhatók le, szubjektív folyamat, melynek eredményeképp az emberek munkával való kapcsolata eltérő lehet. Egyénenként eltérő lehet, hogy kinek mi okoz elégedettséget vagy elégedetlenséget (Sipos 2016). A Super-féle (1973) munkaérték alapján az egyén értékrendszere csupán az általa vélt értékek relatív fontosságuk szerinti, kvázi tartós, hierarchikus berendeződése, melyek az egyén viselkedését relatív fontosságuk szerint vezérlik (Mérei & Szakács, 1988).

Munkával való elégedettség aspektusai

Vroom (1964) szerint az elégedettség olyan boldogságként fogalmazható meg, amely a munkából ered. Locke (1976) az elégedettséget olyan érzésként fogalmazza meg, amellyel a munkavállalók a munkájukhoz viszonyulnak. Shaffer és Harrison (1998) az elégedettség kapcsán az emberi szükségleteket és azok kielégülését látják. Greenberg és Baron (2000) az elégedettséget egyfajta értelmi, érzelmi, viselkedésbeli reakciónak vélik, melyet az egyén a munkája vált ki. Saane és munkatársai arra jutottak a munkával való elégedettséggel kapcsolatban, hogy azt nagymértékben befolyásolja a munka jellege, az autonómia, munkával kapcsolatos visszacsatolás, az előrelépés és a fejlődés lehetősége, az elismerés, kapcsolat a munkatársakkal és vezetőkkel, valamint a munkaterhelés, illetve az anyagi juttatások is (Saan et al. 2003). Noé (2004) az elégedettség kapcsolatában összefüggéseket talált a célkitűzésekkel és azok teljesülésével, a munka jelentőségével, a demográfiai jellemzőkkel, a munkabérrrel, valamint a demokratikus vezetés és az egyéni törekvések kapcsán. *„Az elégedettség olyan nyugalmi lelkiállapot, melyben az alkalmazott adottnak tekinti azokat a feltételeket, melyek egyéni céljainak megvalósításához szükségesek.”* (Gyökér & Krajcsák 2009, 57.). Számos kutatás alapján az említett feltételek mögött szükségletek bújnak meg. Amennyiben ezen feltételek teljesülnek, akkor kielégíthetőek ezek a szükségletek, ezáltal az elégedettség kapcsolatban van azzal, hogy a munkával kapcsolatba hozható szükségletek kielégülnek-e.

Munkamotiváció aspektusai, kapcsolata az elégedettséggel

A feladatok végrehajtásának alapfeltétele a célirányos cselekvés, melynek kulcsfontosságú eleme a cselekvésre készítő energia, a motiváció. A munkahelyi motivációt érintő kutatásokat, az elégedettségi vizsgálatokhoz hasonlóan megnehezítik a különböző emberi személyiségjegyek által befolyásolt döntési és viselkedési mechanizmusok. Az elégedettség és a motiváció eltérő fogalmak, de számos szakirodalmi kapcsolódás fedezhető fel közöttük.

Maslow szükségelmélete szerint az emberek többségét elsősorban egyéni érdekeik, szükségleteik mozgatják (Maslow 1943). Herzberg (1959) szerint kapcsolat van a termelékenység és az elégedettség között. Herzberg kéttényezős elmélete szerint az elégedettséget vagy elégedetlenséget a higiénés (külső) és a motivátor (belső) tényezők határozzák meg (Herzberg et al. 1959). Motivátor tényezőkként olyan, közvetlenül a munkához kapcsolódó hatásokat fogalmazott meg, mint az fejlődés, elismerés, előrelépés, felelősség és eredményesség, melyek az elégedettség kialakulásához járulnak hozzá. A motivátor tényezők hiánya nem okoz elégedetlenséget, viszont az elégedettség hiányával jár. Higiénés tényezőkként definiálta azon külső hatásokat, mint a munkabér, biztonság, kapcsolatok, munkakörülmények, szabályok és felügyelet. Elmélete szerint ezek nem okoznak elégedettséget, csupán az elégedetlenséget szüntetik meg (Herzberg 1987).

Herzberg (1959) elméletében az anyagi juttatások higiénés tényezőkként szerepelnek, amely által nem érhető el elégedettség. Ezen megállapításra a vállalatok mind a mai napig axiómaként tekintenek. Későbbi kutatásokban azonban fontos tényezőként jelennek meg az anyagi jutatások is (Saane et al. 2003). Az igények és szükségletek kielégítése céljából szükség van az anyagiakra a piaccgazdaságban az árucserefolyamatok lebonyolításához. Amennyiben nincs elegendő anyagi juttatás, az meggátolhatja a szükségletek kielégülésének folyamatát. Bakacsi (2002) alapján az elégedettség a munkához kapcsolódó attitűd, amely kialakulásában szerepe van az elvégzett munkáért való javadalmazásnak és a munkafeltételeknek, amelyben megemlíti a munkahelyi légkört, a vezető, valamint a többi munkavállaló szerepét. Fényszárosi és szerzőtársai (2018) vizsgálataik során kapcsolatot találtak az elégedettség és a motiváció között és arra világítottak rá, hogy a belsőleg motivált egyének elégedettebbek az életükkel és a munkájukkal, valamint munkahelyváltási szándékuk is alacsonyabb.

3. KUTATÁS MÓDSZERTANA ÉS A MINTA JELLEMZÉSE

A kutatás módszertana

A primer kutatásként kvantitatív keresztmetszeti vizsgálatot alkalmaztam a munkával való elégedettség, illetve a jövedelemmel való elégedettség kapcsán. A kérdőív 94 kérdésből állt és a megkérdezés online formában zajlott 2023. február 20. és 2023. április 5. között. A kérdőív online közösségi platformon és e-mailben került megosztásra, melyet magyarországi munkavállalók tölthettek ki. Az adatközlők válaszaiból kinyert adatbázist SPSS 26.0 verziószámú statisztikai szoftver segítségével tisztítottam és dolgoztam fel. Az adatbázison a jövedelem és a munkával való elégedettség közötti összefüggések elemzése korreláció-

analízissel, a változók közötti kapcsolatok és azok erőssége keresztábra elemzés alkalmazásával kerültek meghatározásra. A szignifikáns kapcsolatok Pearson-féle khi-négyzet mutató alapján kerülnek bizonyításra. Döntéshozáshoz alkalmazott szignifikancia szint 0,05.

Minta jellemzése

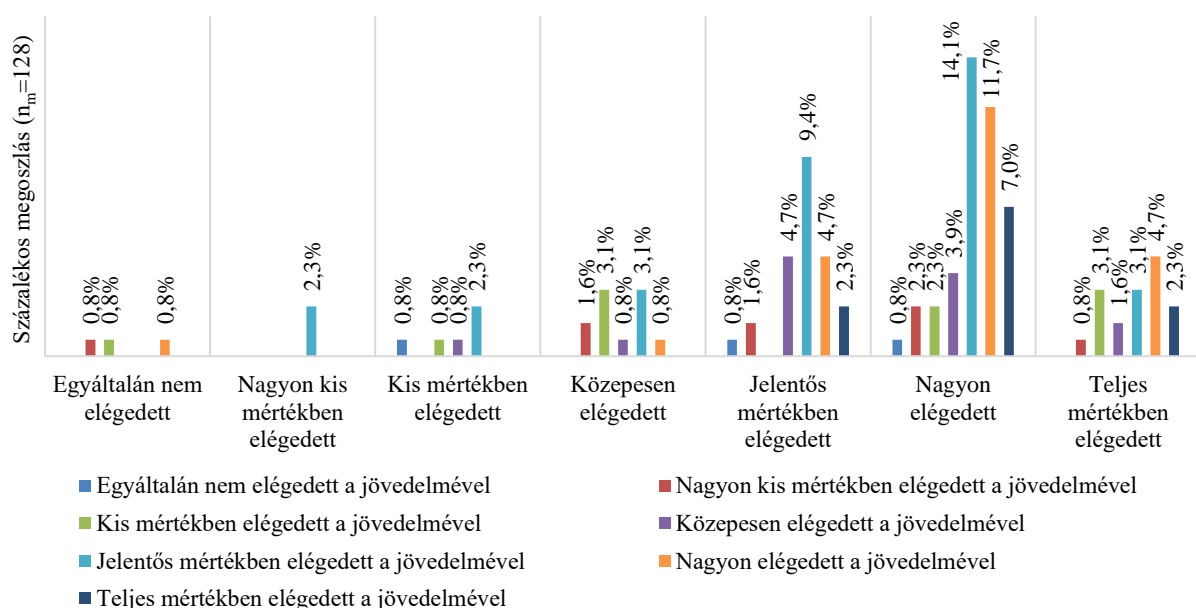
A primer kutatás kvantitatív keresztmetszeti vizsgálatot tartalmaz műszaki és nem műszaki területen dolgozó munkavállalók online kérdőíves megkérdezésével. A kérdőíves megkérdezés eredményeként összesen 277 kitöltőtől érkeztek válaszok. Adattisztítást követően n=250 válasz elemzésére nyílt lehetőség. A 250 főből 128 fő (n_m=128) munkája kapcsolódik műszaki területekhez és 122 fő az, akiknek munkája nem műszaki területhez köthető (n_{nm}=122).

A vizsgált mintában az adatok azt mutatták, hogy a műszaki területen dolgozók elégedettebbek a jövedelmükkel. Műszaki dolgozók esetében a minta többsége, 34,4% jelentős mértékben elégedett jövedelmével, 22,7% nagyon és 11,78% teljes mértékben elégedett, míg a nem műszaki dolgozók esetében a legtöbben, 26,2% csak közepes mértékben elégedettek a jövedelmükkel.

4. EREDMÉNYEK

A műszaki területen dolgozó munkavállalók kapcsán a Pearson-féle khi-négyzet értéke nagyobb (p=0,15), mint a meghatározott szignifikancia szint (p>0,05), amely alapján a műszaki területen dolgozó munkavállalók esetében nincs szignifikáns kapcsolat a jövedelemmel való elégedettség és a munkával való elégedettség között.

1. ábra. Elégedettség mértéke a jövedelemelégedettség függvényében műszaki területen

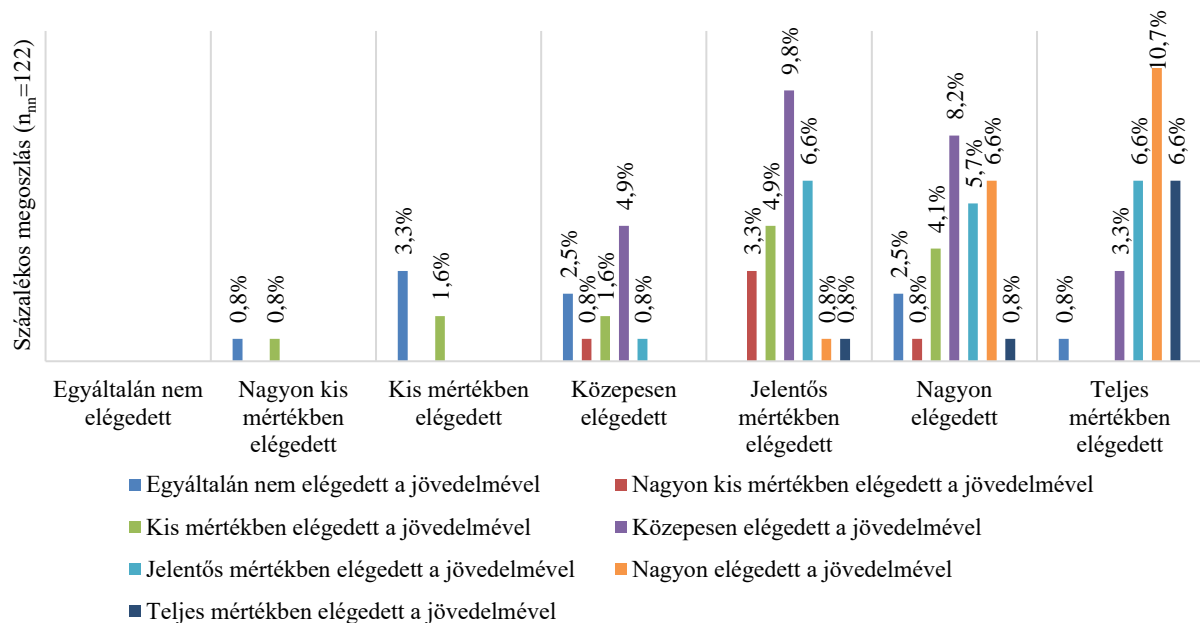


Forrás: Saját kutatás, 2023.

Az 1. ábra alapján, akik jelentős mértékben, nagyon vagy teljes mértékben elégedettek a jövedelmükkel, számottevően elégedettebbek a munkájukkal is. Akad néhány válaszadó, akik ugyan elégedettek a jövedelmükkel, a munkájukkal már kevésbé vannak megelégedve. Akadnak továbbá olyan munkavállalók is, akik közepesen, vagy kevésbé elégedettek a jövedelmükkel, munkájukkal mégis elégedettebbek.

Nem műszaki területen dolgozó munkavállalók kapcsán végzett elemzés alapján a Pearson-féle khi-négyzet értéke kisebb ($p < 0,001$), mint a meghatározott szignifikancia szint ($p < 0,05$), amely alapján a nem műszaki területen dolgozó munkavállalók esetében közepes erősségű szignifikáns kapcsolat van a jövedelemelégedettség és a munkával való elégedettség között.

2. ábra. Elégedettség mértéke az jövedelemelégedettség függvényében nem műszaki területen



Forrás: Saját kutatás, 2023.

A 2. ábra alapján azon személyek, akik teljes mértékben elégedettek a jövedelmükkel, kevés kivételt leszámítva teljes mértékben elégedettek a munkájukkal. Azok, akik nagyon elégedettek a jövedelmükkel, nagyon, vagy teljes mértékben elégedettek a munkájukkal is. Jól látszik a munkaelégedettségben való ugrás azoknál is, akik jelentős mértékben, vagy közepesen elégedettek jövedelmükkel. Akik egyáltalán nem elégedettek a bérükkel csak kis mértékben, vagy közepesen elégedettek munkájukkal. Az figyelhető meg, hogy akik elégedettebbek a jövedelmükkel, azok jelentős mértékben elégedettebbek a munkájukkal is. Azok, akik kevésbé elégedettek jövedelmükkel, a munkájukkal is kevésbé elégedettek.

5. ÖSSZEGZÉS

A megfelelő és hosszútávú együttműködés fontos alappillére, hogy a munkavállalók elégedettek legyenek a munkájukkal és munkáltatójukkal. Egy elégedettebb munkavállaló nagyobb teljesítményt képes elérni a munkában, így ennek hatása közvetett módon megmutatkozik egy vállalat gazdasági produktumában is.

Az empirikus adatokra épülő elemzés eredményei alapján megállapítható, hogy vizsgált mintában szereplő nem műszaki munkavállalók esetében szignifikáns kapcsolat van a munkával való elégedettség és a jövedelemmel való elégedettség között. A kutatási kérdés kapcsán, miszerint: Van-e különbség a műszaki és egyéb területeken dolgozó munkavállalók jövedelemmel való elégedettsége között? az állapítható meg, hogy a vizsgált adatok alapján van különbség a műszaki és nem műszaki munkavállalók jövedelemmel való elégedettsége között. A minta alapján a műszaki területen dolgozók elégedettebbek jövedelmükkel, mint a nem műszaki területen dolgozók.

Herzberg (1987) kéttényezős elmélete alapján a munkabér higiénés faktor, amely nem befolyásolja a munkavállalói elégedettséget, azonban a vizsgált mintán szignifikáns kapcsolat figyelhető meg a jövedelemmel való elégedettség és a munkával való elégedettség között (ez ellentmond Sipos, 2016 megállapításainak). A műszaki területen dolgozók esetében azonban nem figyelhető meg szignifikáns kapcsolat. A különbség arra enged következtetni, hogy a jövedelmükkel kevésbé elégedett, nem műszaki munkavállalók csoportja esetében a munkabér mértéke nagyobb mértékben befolyásolja a munkával való elégedettséget, így az motivátor tényezőként hathat. Ugyanakkor az is feltételezhető a műszaki területen dolgozókkal kapcsolatban, hogy azért nincs szignifikáns kapcsolat a jövedelmükkel való elégedettség és a munkaelégedettség között, mert esetükben a munkabér nem, vagy kevésbé hordoz motivációs erőt, így az Herzberg (1987) elmélete alapján higiénés tényezőként viselkedik. A kutatási eredmények kapcsán általam feltételezett kétértelműség vizsgálatára és bizonyítására további kutatások szükségesek.

Fontos továbbá megjegyezni, hogy a vizsgált mintában a nemek aránya nagymértékben eltérő volt. A műszaki területen dolgozó kitöltők háromnegyede férfi, míg a nem műszaki területen ez az arány fordított, a kitöltők háromnegyede nő volt. A vizsgálatban részt vevő női kitöltők kevésbé voltak elégedettek mind a jövedelmükkel, mind a munkájukkal, mint a férfiak. A kutatás további limitációja, hogy az elemzés alá vont minta nem tekinthető reprezentatívnak, de egy adott műszaki vállalat munkavállalóit vizsgálva lehetőség nyílhat reprezentatív kutatás lefolytatására.

HIVATKOZÁSOK

- Bakacsi, Gy. (2002). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Brief, A. P. & Nord, R. W. (1990). *Work and meaning: definitions and interpretations*. In: A. P. Brief & W. R. Nord: *Meanings of occupational work: A collection of essays*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- DIN EN ISO 6385:2016, (2016). *Ergonomics principles in the design of work systems*. Switzerland: International Organization for Standardization.
- Fényszárosi, É., Sallay, V., Matuszka, B. & Martos, T., (2018). Munkával kapcsolatos motivációk és elégedettség - személyorientált elemzés. *Magyar Pszichológiai Szemle* 73(3/4): 411-434. DOI: 10.1556/0016.2018.73.3.3.
- Genis, J. & Wallis, T. (2005). Work as a central life interest for legal professionals. *Journal of Industrial Psychology* 31(1): 65-70. DOI:10.4102/sajip.v31i1.188
- Greenberg, J. & Baron, R. (2000). *Behaviors in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Guest, D. & Conway, N. (1998). *Fairness at Work and The Psychological Contract*. London: Institute of Personnel and Development.
- Gyökér, I. & Krajcsák, Z. (2009). Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. *Vezetéstudomány*: 40: 56-61. DOI:10.14267/VEZTUD.2009.ksz.09
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65(5): 109-120.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B., (1959). *The Motivation to Work. Second edition*. New York: John Wiley & Sons.
- Klein, B. & Klein, S. (2006). *A szervezet lelke*. Budapest: EDGE 2000 Kiadó.
- Locke, E. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In: M. Dunette, Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally. vol 1: 1297-1349.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50: 349-396. DOI:10.1037/h0054346
- Mérei, F. & Szakács, F. (1988). *Pszichodiagnosztikai Vademecum. I. Explorációs és biográfiai módszerek, tünetbecslő skálák, kérdőívek. 2. rész*. Budapest: Tankönyvkiadó.
- Noé, N. (2004). A dolgozó munkával való elégedettsége. *Marketing & Menedzsment*, 38(5): 13-23.

- Roberson, L. (1990). *Functions of work meanings in organizations: work meanings and work motivation*. In: A. P. Brief & W. R. Nord: Meanings of occupational work: A collection of essays. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- Rose, N. S. (1999). *Governing the Soul: The Shaping of the Private Self*. University of Michigan: Free Association Books.
- Saane, N. v., Sluiter, J., Verbeek, J. & Frings-Dresen, M., (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction. *Occupational Medicine*, 3: 191-200. DOI:10.1093/occmed/kqg038
- Shaffer, M. & Harrison, D. (1998). Expatriates' psychological withdrawal from international assignments: Work, nonwork, and family influences. *Personnel Psychology*. 51(1): 87-118. DOI:10.1111/j.1744-6570.1998.tb00717.x
- Sipos, N. (2016). A munkaelégedettség Herzberg-modelljének továbbfejlesztése a frissdiplomások 2011-2014 adatbázisok alapján. *Vezetéstudomány*: 97-108. DOI 10.14267/VEZTUD.2016.12.09
- Super, D. (1973). The career development inventory. *British Journal of Guidance and Counselling*. DOI:10.1111/j.1464-0597.1977.tb01072.x
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. San Francisco: CA.

Köszönetnyilvánítás

A tanulmány 2023-2.1.2-KDP-2023-00010 számú projekt a Kulturális és Innovációs Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a 2023. évi Kooperatív Doktori Program pályázati program finanszírozásában valósult meg.



**SESSION 19. HATÉKONYSÁG, MINŐSÉG
ÉS FINANSZÍROZÁS PROFIT ÉS NEM
PROFIT-ORIENTÁLT SZERVEZETEKBEN**

TERMELÉSI SOR HATÉKONYSÁGNÖVELÉSÉNEK HATÁSA A JÖVEDELMEZŐSÉGRE IPAR 4.0 KÖRNYEZETBEN

THE EFFECT OF PRODUCTION LINE EFFICIENCY IMPROVEMENT ON PROFITABILITY IN INDUSTRY 4.0 ENVIRONMENT

ÓNODI ANNAMÁRIA

egyetemi docens

Budapesti Corvinus Egyetem Vállalkozás és Innováció Intézet

annamaria.kazaineonodi@uni-corvinus.hu

GELEI ANDREA

egyetemi tanár

Budapesti Corvinus Egyetem Operáció és Döntés Intézet

andrea.gelei@uni-corvinus.hu

LENGYEL ELIZABETH

PhD hallgató

Budapesti Corvinus Egyetem Operáció és Döntés Intézet

elizabeth.lengyel@uni-corvinus.hu

Absztrakt

Az Ipar 4.0 (I4.0) technológiákat a szakemberek jellemzően a vállalatok termelékenység problémáinak egyik fontos megoldási eszközeként mutatják be, különösen a kis és középvállalatok esetében. Ennek ellenére ezek alkalmazása sokszor nem hozza a várt eredményt. Kutatásunk ehhez a témakörhöz kapcsolódva azt vizsgálja, hogy ezen adatok I4.0 megoldásokkal való gyűjtése és elemzése hogyan hat a vállalat jövedelmezőségére, illetve magára az I4.0 beruházás megtérülésére. A hatásmechanizmust egy hazai autóipari beszállító egyik termelési sorának példáján keresztül mutatjuk be. Modellünk segítséget nyújt azon kiemelten fontos tényezők azonosításában, melyek hozzájárulnak a termelési hatékonyság növeléséhez és ezáltal a cég jövedelmezőségének javulásához.

Kulcsszavak: Ipar 4.0, IIoT, KKV, OEE, vállalati jövedelmezőség, esettanulmány

Abstract

The Industry 4.0 (I4.0) technologies are typically presented by experts as essential solutions for addressing productivity issues within companies, including small and medium-sized enterprises (SMEs). However, their application often falls short of the expected results. Our research is aligned with this topic, examining how the collection and analysis of such data through I4.0 solutions influence the profitability of the company and the return on investment of the I4.0 implementation. The mechanism is illustrated through the example of a production line in a domestic automotive supplier. The model not only helps identify crucial factors contributing to the improvement of both production efficiency and company profitability in a specific case but is also utilized for sensitivity analysis to formulate generally applicable relationships regarding key factors influencing the effectiveness of these investments.

Keywords: Industry 4.0, SME, OEE, profitability, case studies

1. BEVEZETÉS

Tanulmányunk az I4.0 technológiák közül az IIoT alkalmazásoknak a kkv-k operatív és pénzügyi eredményességére gyakorolt hatásának elemzését tűzte ki céljául. Konkrétan az IIoT alkalmazásának termelési sorra, ezen keresztül a vállalat jövedelmezőségére gyakorolt hatását vizsgáljuk egy konkrét autóiipari beszállító kkv esetében. Általánosan elfogadott tétel, miszerint az ilyen technológiák jelentősen képesek befolyásolni a kkv szektor vállalatainak versenyképességét (Hornyák et al. 2023; Losonci et al. 2023). Más források szerint ez egyáltalán nincs így, és sok esetben a várakozások e téren nem teljesülnek (Dold & Speck 2021, Gelei et al. 2023). Fontos ezért mélyebben megérteni e beruházások hatását a termelékenységre és a pénzügyi jövedelmezőségre. Munkánkban ehhez a megértéshez kívánunk hozzájárulni. Tanulmányunkban először a szakirodalmi háttérrel tekintjük át. Ezt követően röviden tárgyaljuk kutatási módszertanunkat, majd egy hazai autóiipari beszállító kkv esettanulmánya segítségével illusztráljuk, hogy az IIoT termelékenységnövelő hatásának megragadására használt OEE mutató egyetlen elemére (teljesítmény, azaz rövid gépleállások okozta termelés kiesés) korlátozva a számszerű elemzést, milyen pozitív eredményekről számolhatunk be. A záró fejezetben kiemeljük, hogy a modell további szimulációs vizsgálatokra ad lehetőséget, mely segítségével az IIoT termelékenységre és jövedelmezőségre gyakorolta hatásával kapcsolatos általánosabb érvényű összefüggéseket is kimutathatunk.

2. IRODALMI ÖSSZEFOGLALÓ

Az I4.0 olyan forradalmi technológiai újításokat foglal magába, melyek az ipari termelés minőségének javítását és az emberi erőfeszítések csökkentését célozták (Junior et al. 2018). Ezeken az új digitális technológiákon belül Lazarova-Molnar és társai (2018) megkülönböztetik az adattal (pl. IIoT, Big Data) és a működéssel (pl. ipari robotok, additív gyártás) kapcsolatos technológiákat. Jelen tanulmány az előzőre fókuszál, amikor azt vizsgálja, hogyan képes a vállalatok termelési hatékonyságát és ezen keresztül azok jövedelmezőségét befolyásolni az IIoT (Industrial Internet of Things, azaz Ipari Dolgok Internete) alkalmazása.

Pivoto és társai (2021) kiemelik, hogy az IIoT alatt az ipari eszközök olyan hálózatát értjük, amely lehetővé teszi a korábban említett intelligens gyártást. Khan és kollégái (2020) szerint ez egy új perspektívát jelent a technológia alkalmazásában, ugyanis az automatizált intelligens eszközök használatával valós időben gyűjthető, elemezhető és továbbítható az ipari folyamatokban keletkező adat. Míg az IoT szolgáltatásmodellje inkább emberközpontú, addig az IIoT képes hatalmas mennyiségű adatot gyűjteni a gyártósoron gép-gép kommunikáció segítségével. Összességében az IIoT alapú teljesítménymérés lehetővé teszi a gyártók számára, hogy adatalapú döntéseket hozzanak az IIoT platformokból származó pontos adatok alapján (Miragliotta et al. 2018). Garg és társai szerint (2021) a gyártó vállalatoknak hatékonyabb és gyorsabb termelésre van szüksége a termék ciklusidő és a termelési költségek csökkentésével, melyben segítheti őket az IIoT alkalmazása. Ebből adódóan az üzemelési hatékonyság fenntartására a teljesítménymutatók vizsgálata és javítása is szükséges.

A teljesítmény dokumentálására, ellenőrzésére és optimalizálására alkalmas MES (Manufacturing Execution System) rendszerek jellemzően az OEE (Overall Equipment Efficiency, azaz teljes eszközhatékonyság) mutatót veszik alapul, mint legfontosabb teljesítmény indikátort (Kletti 2007). A MES rendszerek szenzorokon keresztül gyűjtik az adatokat a gyártósorról, mely adatok alapján számolható az OEE mutató. Az OEE méri a rendszer rendelkezésre állását, termelékenységét és minőségét az adott gyártási környezetben (Ahmad & Dhafir, 2002). Továbbá alkalmas a berendezések teljes hatékonyságának, valamint az aktuális és ideális output arányának meghatározására. A vállalatok széles körben elfogadják ezt az indikátort az eszközök valós teljesítményének monitorozására, különösen a lean gyártás vagy különböző karbantartási programok bevezetésénél (Braglia et al. 2019). A minél pontosabb OEE mutató meghatározáshoz az IIoT technológia alkalmazását javasolja a szakirodalom. Corrales és társai (2020) szerint a valós idejű termelési adatokhoz való állandó hozzáférés azért is kedvező hatással lehet a termelékenységre, mivel segíti a hiányosságok és

rendellenességek gyorsabb felderítését és nyomon követését. Ahire és Relkar (2012) megfigyelték, hogy a gyártó vállalatok versenyképessége szorosan összefügg az általuk használt gyártási rendszerek hatékonyságával. Ebben az összefüggésben Corrales és társai (2020) azt tapasztalják, hogy a gyártó vállalatok elkötelezettek a termelékenység mérésére és javítására irányuló megközelítések kidolgozásában. Kutatásaik rávilágítanak arra, hogy az IIoT technológia alkalmazása során javul az OEE a valós idejű termelési adatok és információk kinyerésének és elemzésnek köszönhetően. Saez és társai (2018) is megfigyelték, hogy az IIoT platform-monitorozásból származó pontosabb adatok nagyobb átláthatóságot eredményeznek a termelési folyamatokban, ami javítja az OEE mutatót. Tanulmányunkban mi is az OEE mutató alkalmazása mellett döntöttünk, mely tehát lehetővé teszi a teljesítményvesztésekkel kapcsolatos következő fő információ típusok gyors és szisztematikus meghatározását: (1) rendelkezésre állás, (2) teljesítmény és a (3) minőség adatok (Corrales et al. 2020).

3. KUTATÁSMÓDSZERTAN

Kutatásunk célja az IIoT alkalmazásának termelési sorra, ezen keresztül a vállalati eredményességre gyakorolt hatásának elemzése. Azon tényezők azonosítása, melyek pozitívan befolyásolják ezt a kapcsolatot. Ennek érdekében egyrészt kidolgoztunk egy olyan Excel alapú szimulációs modellt, mely az OEE mentén ragadja meg az IIoT alkalmazás révén nyert adatok elemzésén nyugvó fejlesztések termelési hatékonyságra gyakorolt hatását. Másrészt ez a modell tartalmazza azokat a vállalati adatokat, melyek mentén a vállalat eredményességre gyakorolt hatás, de az IIoT beruházás megtérülése is vizsgálható (1. ábra).

1. ábra: A teljes eszközhatékonysági mutató elemei és megjelenésük a szimulációs modellben



Forrás: Saját szerkesztés

A szakirodalomban tárgyalt OEE mutató három eleme hat fő veszteségforrást vesz figyelembe (Nakajima 1988, idézi Dal et. al. 2000): (1) Berendezések hosszabb ideig tartó meghibásodása, (2) Beállítási veszteség, leállása. (3) Üresjáratok, kisebb leállási veszteségek. Átmeneti meghibásodások a gép alapműködése mellett. (4) Géplassulás. (5) A termelés korai fázisában a lehetségesnél alacsony hozam, amely a gép indítása. és a stabilizálása között jelentkezik. (6) Minőségi hibák és az ismételt megmunkálás vesztesége.

Az OEE mutató három eleme közül jelen tanulmányban csak a teljesítmény elemre fókuszálunk, azaz azt vizsgáljuk, hogy amennyiben az alkalmazott szenzoros monitoring rendszer következtében sikerül a gépek nem tervezett, rövid idejű leállása miatt a produktív üzemidőt növelni, annak milyen hatása lesz a gyártósor hatékonyságára, a vállalat jövedelmezőségre. Jelen tanulmányban a hosszabb ideig tartó gépleállás (ún. rendelkezésre állás) kérdésére és a minőségjavulás hatásának tárgyalására nem térünk ki. Ezek mentén az IIoT segítségével nyert adatokon nyugvó fejlesztések természetesen tovább növelik a sori termelékenységet és a vállalat jövedelmezőségét.

Jelen tanulmányban a kifejlesztett modellt egyetlen vállalati eseten keresztül tárgyaljuk. Egy német tulajdonú, de Magyarországon is aktív autópári beszállító kkv egy konkrét termelési során végzett IIoT beruházással nyert adatok elemzésén nyugvó fejlesztést vizsgálunk.

Az I4.0 befektetések eredményességének, hatásosságának és e digitális technológiák megtérülési elemzésének szimulációs eszközökkel történő vizsgálata ugyan nem előzmény nélküli, mégis azt mondhatjuk, a szakirodalom által elhanyagolt kérdéskör. Még az ún. I4.0 forradalom előtti digitális technológiák megtérülési kérdéskörét több cikkben is vizsgálta Aranyossy és Nemeslaki (2005, 2011a,b), az I4.0 technológiák pénzügyi, stratégiai eredményeinek hatását legjobb tudomásunk szerint a magyar szakirodalom még nem elemezte. Nemzetközileg is kevés olyan tudományos igényű cikk született, mely az I4.0 technológiákat ebben a kontextusban vizsgálta, s ami született, az sem az adat, mint inkább a működés alapú technológiákat vizsgálta (pl. Tumbajol et al 2022).

4. BERUHÁZÁS HATÁSA A CÉG JÖVEDELMEZŐSÉGÉRE

Ez a fejezet az OEE mentén kidolgozott modellünket használja arra, hogy az említett autópári beszállító vállalat esetét, konkrét adatait felhasználva mutasson rá egy IIoT befektetés pénzügyi hatásait a sori teljesítményre, a vállalat jövedelmezőségére és a beruházás megtérülésére.

4.1. Gyártósor alapadatai

A vizsgált gyártósoron két fő járművillamossági termékcsoporthat állítanak elő (*T1*, *T2*). A két fő csoporton belül a vevői igényeknek megfelelően ugyanakkor nagyon széles a termékcsála. Ugyanakkor a gyártás, illetve a költségszerkezet szempontjából a két termékcsoporthomogénnek tekinthető. Elsőként az IIoT alkalmazás eredményeségre gyakorolt hatásának vizsgálata szempontjából fontos adatokat adjuk meg. *T1* termékcsoporthat az éves termelési mennyiség 1.200.000 db, a *T2*-es termékcsoporthat 300.000 db. Az egyszerűbb *T1* termék előállításának ciklusideje 8,76 másodperc, az összetettebb *T2* terméké 11,5 másodperc. A teljes termelési terv megvalósítása így 3.875 óra hasznos éves üzemidőt igényel.

A tervezésnél éves szinten 250 munkanappal számolnak, egy-egy hétre leállnak télen és nyáron is a kötelező szabadságolások miatt, és további évi három nap leállással számolnak a karbantartások végett. Az üzemben két műszakban dolgoznak, napi 16 óra munkaidőben. Éves szinten a biztosított üzemidő így 3.792 óra. Ez nem elegendő a teljes termelési terv megvalósításához, a kiinduló feltételrendszer mellett túlóra igénybevételére van szükség, amely megemeli a költségeket. Nem tervezett hosszabb leállások (pl. technikai meghibásodás, üzemzavar) korábban a gyártósoron nem voltak, ezért ezzel nem számoltunk a modell alap verziója során. A tényleges üzemidő éves szinten így megegyezik a biztosított üzemidővel, a rendelkezésre állás mutató értéke 100%. A nem tervezett rövidebb leállások viszont éves szinten jellemzően 400 órát tesznek ki, amely tartalmazta a nem tervezett rövidebb ideig tartó gépleállásokat, a nem optimális termelés programozás miatti üresjáratokat, az átmeneti ciklusidő hosszabbodásból származó idővesztéseget, a nem hatékony munka végzésből származó időkiesést.

4.2. Fejlesztés hatása a gyártósor operatív teljesítményére

A gyártósor teljesítményét egy IIoT beruházás eredményeképpen valós időben, folyamatosan képes a vállalat monitorozni. Az így nyert adatok elemzésének segítségével olyan fejlesztési lehetőségeket tudtak azonosítani, melyek hatására a rövidebb gépleállásokat évi 200 órára sikerül lecsökkenteni. Ezzel együtt a két termékcsoporthat gyártásának ciklusidejét is csökkenteni tudták. *T1* termékcsoporthat esetében 8,25 másodpercre (5,7%-os javulás), *T2* termékcsoporthatnál 11 másodpercre (4,5%-os javulás). Így a tervezett gyártási volumen mellett összességében 408 óra üzemidő megtakarítást tudtak elérni. A megnövekedett rendelési mennyiség kielégítése érdekében szükségessé vált többlet munkaerőigényt ki tudják váltani hatékonyságnöveléssel, ami csökkenti a bérköltséget.

4.3. Költségek alakulása

A vizsgált vállalat költségszerkezetét tekintve az összes költség 79%-át anyag jellegű ráfordítások tették ki 2022-ben, 18%-át személyi jellegű ráfordítások. T1 termékcsoporthoz esetében a személyi jellegű ráfordítások az össztermelési költség 13%-át, a T2 termékcsoporthoz 11%-ot tették ki. Alapvetően magas anyagigényű, alacsony hozzáadott értékű termelésről van tehát szó. A termelési hatékonyság fent említett fejlesztésének eredményeként egy termék előállításának fajlagos bérköltsége 9 Ft-tal csökken. Ez nem tűnhet soknak, de a bérköltség éves szinten 7.800.000 Ft-tal csökken ennek következtében.

A költségmegtakarítás másik forrása az energiaköltség csökkentése. A gépsor optimális működtetése, jobb kihasználása, a rövidebb üzemidő egy termék fajlagos energiaköltségét mindkét termékcsoporthoz esetében 0,16 Ft-tal csökkenti, amely összességében 240.000 Ft megtakarítást eredményez éves szinten. Mivel a gyártás energiaköltsége a vizsgált gépsornál az összes termelési költség 2% körül volt, ezért az ebből származó megtakarítás nem olyan nagymértékű. Összességében a fejlesztéssel 8 millió Ft megtakarítást tudnak elérni éves szinten. T1 termékcsoporthoz esetében a fedezeti hányad 17%-ról 18%-ra nőtt, T2 esetében 19%-ról 20%-ra. A vizsgált gyártási soron előállított termékek gyártásának hatékonyságnövelése összességében 4,7%-kal növeli a fedezeti összeget.

4.4. Beruházás megtérülése

Az IIoT fejlesztés megvalósításának beruházási értéke nagyságrendileg 12 millió Ft. Éves szinten összességében így 8 millió Ft megtakarítás érhető el, amely a pótlólagos beruházás 67%-os megtérülését jelenti. A fejlesztési projekt 1,5 év alatt megtérül. 5 éves termelési időtartamban számolva 12%-os elvárt hozam mellett a beruházási projekt nettó jelenértéke 17 millió Ft. 5 éves időtartamban gondolkozva a projekt belső megtérülési rátája 60,5%. Ez alapján a projektet érdemes megvalósítani. Egy gépsoron éves szinten 10%-os költségmegtakarítás érhető el a fejlesztés hatására. Amennyiben a hatékonyságnövelő fejlesztést nemcsak egy gépsoron, hanem a vállalat egészében sikerülne megvalósítani, csak a személyi jellegű ráfordítások 10%-os csökkenésével a vizsgált vállalat 136 millió Ft éves eredménynövekedést tudna elérni.

5. BEFEJEZÉS

Jelen tanulmány egy konkrét autóiipari kkv esettanulmányán keresztül tárgyalta az IIoT befektetések hatását. E hatások közül munkánk az OEE egyetlen lábára, az ún. teljesítmény hatásra (nem várt rövid ideig tartó leállások) fókuszált. Azt láttuk, hogy az elért hatás ugyan

elsőre kicsinek tűnhet, összességében mégsem elhanyagolható, és maga a megtérülés is igen kedvező. A vállalatnál a rendelkezésre állás dimenzió elemzése nem volt lehetséges, mert ilyen jellegű hosszabb sori leállások nem jellemzőek a cég adott gyártósorára. Ez a viszonylag fejlett termelési képességről ad tanúbizonyságot, ami ugyanakkor számos hazai kkv estén nem igaz. Az ilyen, alacsonyabb termelési folyamatképességgel rendelkező cégek számára az IIoT befektetések ezért ezen a hatásmechanizmuson keresztül is jelentősen képesek a termelés termelékenységét és ezen keresztül a vállalat jövedelmezőségét pozitívan befolyásolni. A bemutatott alapeset továbbá nem számolt a minőségi lábbal sem, ami további elemzésekre ad lehetőséget.

Megjegyezzük azt is, hogy az esettanulmány mellett a kidolgozott modell segítségével lehetőség adódik jövőben arra is, hogy a kritikus változók (pl. az adott termék anyagköltsége, személyi ráfordítások költsége, energiaárak módosulása) értékeinek változtatásával szimulációkat végezzünk, és ennek révén általánosítható összefüggésekre mutassunk rá.

HIVATKOZÁSOK

- Ahire, C. P., & Relkar, A. S. (2012). Correlating failure mode effect analysis (FMEA) & overall equipment effectiveness (OEE). *Procedia Engineering* 38: 3482-3486.
- Ahmad, M. M. & Dhafr, N. (2002). Establishing and improving manufacturing performance measures. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing* 18(3-4):171–176.
- Aranyossy, M. (2011a). Az információtechnológia üzleti értékének nyomában. *Hitelintézeti Szemle*, 10(6), 554-574.
- Aranyossy, M. (2011b). Az információtechnológia üzleti értékének nyomában. *Hitelintézeti Szemle*, 10(6), 554-574.
- Aranyossy, M., & Nemeslaki, A. (2005). Információtechnológiai beruházások megtérülésének modellezése: Problémák és megoldások egy vállalati portál példáján. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 36(9), 24-36.
- Braglia, M., Gabbrielli, R. & Marrazzini, L. (2019). Overall Task Effectiveness: A new Lean performance indicator in engineer-to-order environment. *International Journal of Productivity and Performance Management* 68: 407-422.
- Corrales, L. C., Lambán, M. P., Korner, M. E. H., & Royo, J. (2020). Overall Equipment Effectiveness: Systematic Literature Review and Overview of Different Approaches. *Applied Sciences* 10(2020): 6469

- Dal, B., Tugwell, P., & Greatbanks, R. (2000). Overall equipment effectiveness as a measure of operational improvement A practical analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 No. 12, 2000, pp. 1488-1502
- Dold, L. & Speck, C. (2021). Resolving the productivity paradox of digitalised production. *International Journal of Production Management and Engineering*, 9(2), 65-80. o. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00288-4>
- Garg, K., Goswami, C., Chhatrawat, R. S., Dhakar, S. K., & Kumar, G. (2021). Internet of things in manufacturing: A review. *Materials Today Proceedings* 51(4)
- Gelei, A., Ternai, K., & Lengyel, E. (2023). Hazai vállalatok ipar 4.0 felkészültségének értékelése-Modelljavaslat és annak esettanulmányokon keresztül történő vizsgálata. Assessing the Readiness of Hungarian Companies for Industry 4.0–Model Proposal and Testing Through Case Studies. *Vezetéstudomány: A Budapesti Corvinus Egyetem Havi Szakfolyóirata*, 54(9), 58-73.
- Hornyák, M., Kruzslicz, F., & Lányi, B. (2023). A kis-és középvállalatok digitális transzformációja–az online jelenlét és a versenyképesség összefüggései. *Közgazdasági Szemle*, 70(5), 517-543. o. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2023.5.517>
- Junior, J., Busso, C. M., Gobbo, S., & Carreão, H. (2018). Making the links among environmental protection, process safety, and industry 4.0. *Process Safety and Environmental Protection*.
- Khan, W. Z., Rehman, M. H., Zangoti, H. M., Afzal, M. K., Armi, N., & Salah, K. (2020). Industrial internet of things: Recent advances, enabling technologies and open challenges. *Computers & Electrical Engineering*, 81, 106522.
- Kletti, J. (2007). Manufacturing execution systems-MES. Heidelberg: Springer Berlin.
- Lazarova-Molnar, S., Mohamed, N., & Al-Jaroodi, J. (2018). Collaborative data analytics for industry 4.0: Challenges, opportunities and models. *Proceedings - 2018 6th International Conference on Enterprise Systems, ES 2018*. (2018) 100–107.
- Losonci, D., Lőrincz, L., Granát, M. & Demeter, K. (2023). Digitalizáció és üzleti teljesítmény– hazai feldolgozóipari tapasztalatok. *Közgazdasági Szemle*, 70(1), 82-102. o. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2023.1.82>
- Miragliotta, G., Sianesi, A., Convertini, E., & Distante, R. (2018). Data driven management in Industry 4.0: a method to measure Data Productivity. *IFAC-PapersOnLine*, 51(11), 19-24.
- Pivoto, D. G., de Almeida, L. F., da Rosa Righi, R., Rodrigues, J. J., Lugli, A. B., & Alberti, A. M. (2021). Cyber-physical systems architectures for industrial internet of things applications in Industry 4.0: A literature review. *Journal of Manufacturing Systems*, 58, 176-192.

Saez, M., Maturana, F. P., Barton, K., & Tilbury, D. M. (2018). Real-time manufacturing machine and system performance monitoring using internet of things. *IEEE Transactions on Automation Science and Engineering*, 15(4), 1735-1748.

Tumbajoy, L. M., Muñoz-Añasco, M., & Thiede, S. (2022). Enabling Industry 4.0 impact assessment with manufacturing system simulation: an OEE based methodology. *Procedia CIRP*, 107, 681-686.

Köszönetnyilvánítás

A kutatást a 2020-1.1.2-PIACI-KFI-2020-00213, IPAMS - Ipari folyamatelemző és -figyelő rendszer c. projekt támogatta.