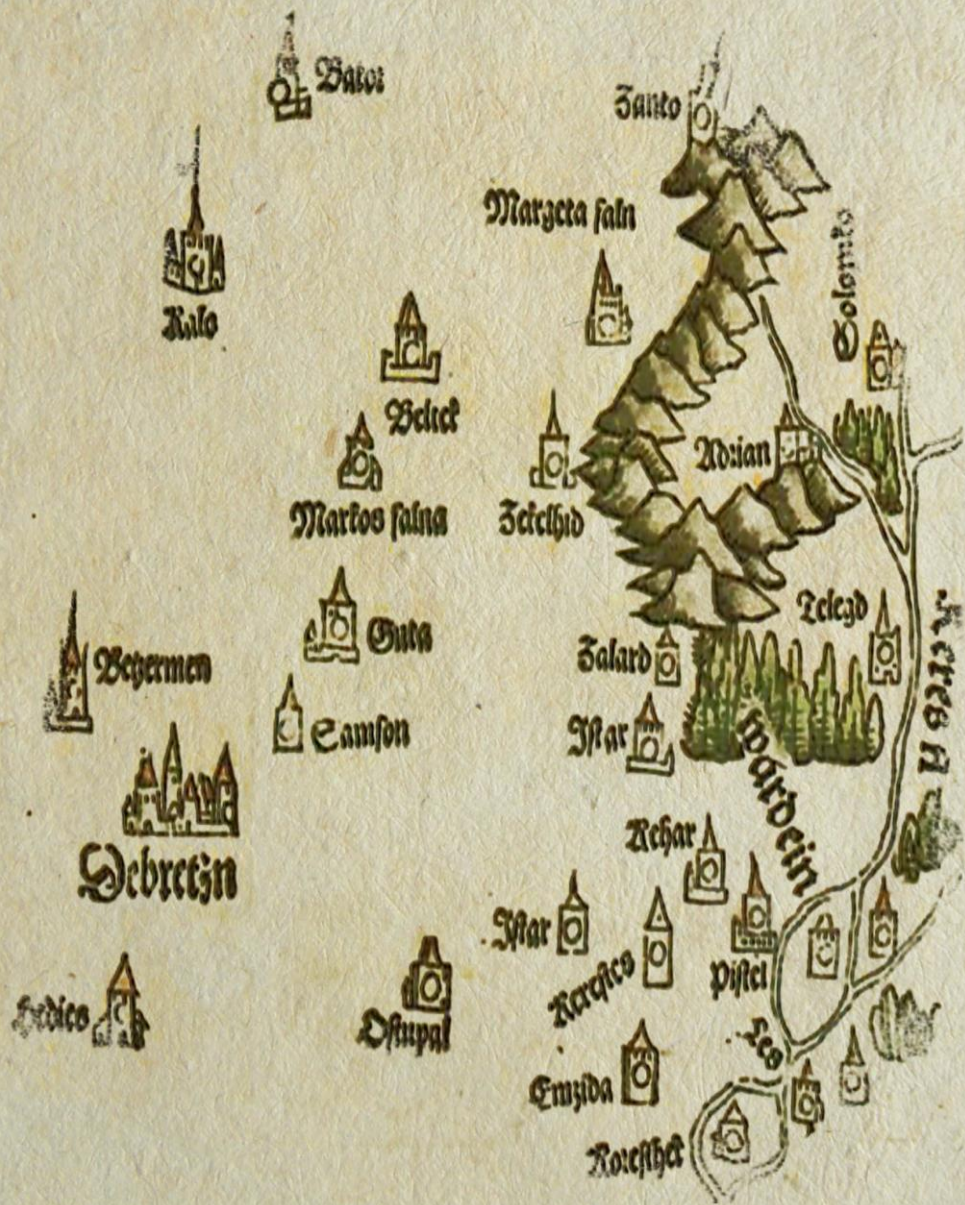


RÉGIÓKUTATÁS SZEMLE

ONLINE FOLYÓIRAT

KIADJA A DEBRECENI EGYETEM GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR



RÉGIÓKUTATÁS SZEMLE

2021. 6. évfolyam 1. szám

KIADJA A DEBRECENI EGYETEM GAZDASÁGTUDOMÁNYI KARA

Felelős kiadó:

DR. PETŐ KÁROLY, A DEBRECENI EGYETEM GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR DÉKÁNJA

Főszerkesztő:

DR. DAJNOKI KRISZTINA, PhD, HABIL (DEBRECENI EGYETEM)

Felelős szerkesztő:

DR. SZÁLKAI TAMÁS, PhD

Főszerkesztő-helyettesek:

DR. PETŐ KÁROLY, PhD, HABIL (DEBRECENI EGYETEM) ÉS
DR. SZILÁGYI FERENC, PhD (PARTIUMI KERESZTÉNY EGYETEM)

Szerkesztőbizottság:

PROF. DR. BÁCS ZOLTÁN (DEBRECENI EGYETEM)
PROF. DR. BÁCSNÉ PROF. DR. BÁBA ÉVA, PhD, HABIL (DEBRECENI EGYETEM)
PROF. DR. BÁRÁNY ATTILA (DEBRECENI EGYETEM)
DR. BARTHA ÁKOS, PhD (MAGYAR TUDOMÁNYOS AKADÉMIA BTK TTI)
PROF. DR. BERDE CSABA (DEBRECENI EGYETEM)
DR. BERKE SZILÁRD, PhD, HABIL (KAPOSVÁRI EGYETEM)
CSEHNÉ DR. PAPP IMOLA, PhD, HABIL (SZENT ISTVÁN EGYETEM)
DR. ERDEY LÁSZLÓ (DEBRECENI EGYETEM)
PROF. DR. FODOR LÁSZLÓ (DEBRECENI EGYETEM)
PROF. DR. GULYÁS LÁSZLÓ (SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM)
DR. MÁRTON SÁNDOR JÓZSEF, PhD (DEBRECENI EGYETEM)
DR. MURÁNYI ISTVÁN, PhD (DEBRECENI EGYETEM)
DR. PANDULA ATTILA (EÖTVÖS LORÁND TUDOMÁNYEGYETEM)
DR. PAPP LÁSZLÓ, PhD (DEBRECENI EGYETEM)
PROF. DR. POPP JÓZSEF (SZENT ISTVÁN EGYETEM)
DR. SZABADOS GYÖRGY NORBERT PhD, HABIL (DEBRECENI EGYETEM)
PROF. DR. SZAKÁLY ZOLTÁN (DEBRECENI EGYETEM)
DR. SZILÁGYI ZSOLT, PhD (DEBRECENI EGYETEM)
DR. SZŐLLŐSI LÁSZLÓ, PhD, HABIL (DEBRECENI EGYETEM)
DR. SZÚCS LÁSZLÓNÉ DR. SSKA KATALIN, PhD (DEBRECENI EGYETEM)
DR. TÓZSA-RIGÓ ATTILA, PhD, HABIL (MISKOLCI EGYETEM)
PROF. DR. VALUCH TIBOR (ESZTERHÁZY KÁROLY EGYETEM)
VERESNÉ PROF. DR. SOMOSI MARIANN (MISKOLCI EGYETEM)

Szerkesztőségi munkatársak:

DR. PIEROG ANITA, PhD
FILEP ROLAND, DOKTORANDUSZ
HÉDER MÁRIA, DOKTORANDUSZ

Szerkesztőség elérhetősége: regiokutatasszemle@econ.unideb.hu

ISSN: 2559-9941
DOI: 10.30716/RSZ

E SZÁMUNK SZERZŐI

BÁCS ZOLTÁN, PHD	egyetemi tanár, Debreceni Egyetem GTK
BÁCSNÉ BÁBA ÉVA, PHD	egyetemi tanár, Debreceni Egyetem GTK
BALOGH RENÁTÓ	PhD hallgató, Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
BARIZSNÉ HADHÁZI EDIT, PHD	adjunktus, Debreceni Egyetem GTK
BERKE SZILÁRD, PHD	egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Gazdaságtudományi Intézet
CSAPAI ERZSÉBET GYOPÁR	PhD hallgató, Szent István Egyetem Kaposvári Campus, Marketing és Menedzsment Intézet
DAJNOKI KRISZTINA, PHD	egyetemi docens, Debreceni Egyetem GTK
FILEP ROLAND	PhD hallgató, Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
GÁL TÍMEA, PHD	adjunktus, Debreceni Egyetem GTK
KARDOS MAGDOLNA VALENTINA	hallgató, Debreceni Egyetem GTK
KÓMÍVES PÉTER MIKLÓS, PHD	adjunktus, Debreceni Egyetem GTK
KÓMŰVES ZSOLT, PHD	egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Gazdaságtudományi Intézet
POPOVICS PÉTER ANDRÁS, PHD	adjunktus, Debreceni Egyetem GTK
SCHMIDT MARCELL	hallgató, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
SZABADOS GYÖRGY NORBERT, PHD	egyetemi docens, Debreceni Egyetem GTK

SZALÁNCZI ZOLTÁN

PhD hallgató, Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

TÓTH SZABOLCS

PhD hallgató, Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

UJHELYI MÁRIA, PHD

egyetemi docens, Debreceni Egyetem GTK

VAJÓ PÉTER

PhD hallgató, Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

VIDA VIKTÓRIA, PHD

adjunktus, Debreceni Egyetem GTK

E SZÁMUNK LEKTORAI

BARIZSNÉ DR. HADHÁZI EDIT (DE GTK)

PROF. DR. BERDE CSABA (DE GTK)

DR. BERÉNYI LÁSZLÓ (ME **GTK**)

DR. BERKE SZILÁRD (MATE)

DR. BILANICS ÁGNES (NYE **GTI**)

DR. BÍRÓ MELINDA (DE SPORTTUDOMÁNYI KOORDINÁCIÓS INTÉ-
ZET)

DR. FELFÖLDI JÁNOS (DE GTK)

DR. GERGELY ÉVA (DE GTK)

DR. HARANGI-RÁKOS MÓNICA (DE GTK)

PROF. DR. KARÁCSONY PÉTER (ELTE PPK)

DR. KOTSIS ÁGNES (DE GTK)

DR. KUNOS ISTVÁN (ME GTK)

DR. MÜLLER ANETTA (DE GTK)

PATÓ GÁBORNÉ DR. SZŰCS BEÁTA (PE GTK)

DR. PIEROG ANITA (DE GTK)

DR. SZABADOS GYÖRGY (DE GTK)

DR. SZABÓ ÁGNES MIRA

DR. SZABÓ KATALIN (MATE)

DR. SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR (MATE)

PROF. DR. SZAKÁLY ZOLTÁN (DE GTK)

DR. SZIGETI ORSOLYA (MATE)

DR. UJHELYI MÁRIA (DE GTK)

The Calculation of Social Benefits of Influenza Vaccination based on Statistical Data

Az influenza elleni védőoltás társadalmi hasznosságának számítása statisztikai adatok alapján

VAJÓ P., BÁCS Z.

University of Debrecen, Károly Ihrig Doctoral School of Management and Business
vape5th@gmail.com

University of Debrecen, Institute of Accounting and Finance, bacs.zoltan@fin.unideb.hu

Abstract

The goal we set in our study has had no precedent either in the Hungarian or in the international literature: our intention was to quantify the effectiveness of influenza vaccination based on facts, and to define the number of non-occurred diseases as a result of vaccination.

We evaluated data from the influenza season of 2018/2019 in our study. We analyzed the available data on population, vaccination and the number of diseases, and drew objective conclusions therefrom. It was a problem that the basic data appeared in different data sets for different age groups, so we had to find a consensus between them, and establish comparable age groups. Ultimately, we defined three distinct age groups: the age group of minors (0-18 years), the economically active (19-59 years) and the age group of over 60 years. These three age groups became well distinguishable by population, vaccination, and morbidity.

We described the influenza disease in general, the characteristics and variability of the influenza virus. We defined the typically affected age group, the number of patients to be treated, the trends for the past 5-10 years.

The presented facts, numbers, the results of the calculations, and the conclusions drawn clearly show – excluding subjectivity – the preventive effect and effectiveness of vaccination, which was quantified for the first time in Hungarian literature.

Keywords: Qualitative Methods, Finance, Health

JEL Codes: C4, G0, I1

Absztrakt

Tanulmányunkban olyan célt tűztünk magunk elé, melyre vonatkozóan sem a magyar, sem a nemzetközi szakirodalomban nem találtunk precedenst: tényadatokból kiindulva számszerűsíteni az influenza elleni védőoltás hatékonyságát, s a valós adatok alapján számított hatékonysági értékből kiindulva megállapítani a védőoltások révén be nem következett megbetegedések számát.

Tanulmányunkban a 2018/2019-es influenza szezon adatait elemeztük. Munkánk során a népesség számra, a beoltottságra és a megbetegedések számára vonatkozóan rendelkezésre álló adatokat elemeztük, vontunk le belőlük objektív következtetéseket. Problémát jelentett, hogy az eltérő adatállományokban eltérő korcsoportokra vonatkoztatva jelentek meg az alapadatok, így azok között a konszenzust meg kellett teremteni, összehasonlítható korcsoportokat kellett képezni. Végül három jól elkülöníthető korosztály keletkezett. A kiskorúak csoportja (0 - 18 év), a gazdaságilag



aktívak (19 - 59 év) és a 60 év felettiek korcsoportja. Ez a három korosztály népességileg, beoltottság és megbetegedés szerint jól elkülöníthetővé vált.

Bemutattuk az influenza betegséget általánosságban, az influenza vírus jellemzőit, változékonyságát. Ismertettük a jellemzően érintett korosztályt, a kezelendő betegek számát, az elmúlt 5 - 10 évre vonatkozó trendeket.

A bemutatott tényadatokból, számsorokból, az abból végzett számítások eredményéből és a levont következtetésekből a szubjektivitást teljes mértékben kizárva látszik a védőoltások betegség megelőző hatása, hatékonysága, melyet - elsőként a hazai szakirodalomban - számszerűsíteni is sikerült.

Kulcsszavak: Kvalitatív Módszerek, Finanszírozás, Egészség

JEL Kódok: C4, G0, I1

Introduction

Influenza is a worldwide epidemic viral disease caused by the different influenza virus strains that poses a serious threat to health.

Influenza is a seasonal disease lasting from October to March on the Northern Hemisphere. Since it is spread by droplet infection and direct contact, the virulence of the virus is extremely high.

Due to its extremely effective infection strategy and its subsequently rapid spread, the influenza virus strains annually infect several ten million people.

There are no widely applied anti-viral drugs against influenza. Accordingly, the only way to fight influenza is by means of annual vaccination.

Hypothesis

Our hypothesis is that greater emphasis should be placed on vaccinating the active (18-60 years of age), as well as the children and adolescent (3-18 years of age) population groups, while maintaining the supply of free of charge vaccines to the age group of over 60 that current regulations define as one of the most vulnerable groups.

While evaluating the vaccination coverage against seasonal influenza and its consequences from healthcare point of view it should be taken into account that the World Health Organization (WHO) constantly warns the international community regarding the outmost threat caused by seasonal influenza, as well by pandemic situations.

The WHO regularly publishes documents, papers and scientific advises regarding the influenza issues, runs different programs to address influenza-caused problems worldwide.

From the perspective of the present study the valuable background information has been used from a relevant WHO publication. (WHO, 2016)

1. MATERIAL AND METHOD

Description of the demographic and socio-economic situation of the patient group exposed to infection with influenza viruses

Typical risk age-groups: The high risk groups in order to reduce the severity of illnesses caused by the influenza virus and the number of deaths are as follows:

- A) People over 60 regardless of their health status
- B) People over six months of age who are at risk of serious illness
- C) Persons posing risk to the above risk groups through transmission
- D) Due to the risk of mixing zoonotic and human influenza viruses and the possibility of gene exchange, those working in livestock farms (pigs, poultry and horses).

Incidence: In epidemiology, an incidence is a measure of the frequency of new cases that occur in a given population over a given period of time.

Number of patients to be treated: Several hundreds of thousands of people visit their doctor with influenza-like illness per year. Given that the majority of patients do not consult their physician when

affected by an influenza-like illness, the number of patients actually to be treated is much higher than the number of known cases.

Apart from foreign literature, mortality data published by the Central Statistics Office (CSO/KSH) are worth considering since they justify the fact that mortality increases depending on the severity of the influenza epidemic.

Vaccination is still inevitably the most effective way currently known to prevent influenza, although no single vaccine can guarantee 100% protection against the given disease. According to data from recent years, influenza vaccines have provided approximately 40-60% protection against laboratory-confirmed influenza disease cases. (*Egészségkalauz*, 2019)

Thus, the average effectiveness of vaccination is 50 percent based on professional literature. This means that if one person out of those vaccinated falls ill, in lack of vaccination 2 people would become ill. We personally feel and believe that this is an underestimated value.

In case future research results or ever sophisticated methodological effectiveness measurement further refine the value of non-occurring diseases, our calculations could become more specific, as well. Even though our study is not a guideline, we hope it is definitely a gap-filling analysis.

2. STUDY RESULTS AND THEIR ASSESSMENT

Number of non-occurred diseases based on facts

Before quantifying non-occurred diseases, let us first review the influencing data over a five-year period. (*KSH/Central Statistics Office, Hungary, 2017*)

A) Basic data

a) Population

Table 1: Population of Hungary between 2013 and 2017

1. táblázat: Magyarország lakossága 2013-2017 között

Year	2013	2014	2015	2016	2017
Population	9 908 798	9 877 365	9 855 571	9 830 485	9 797 561

Source: *Health Statistics Yearbook, (2017)*

It can be clearly seen that the population is constantly and practically steadily declining (Table 1). The decline was 1.12 percent in four years.

b) Vaccination (Table 2, Figure 1)

Table 2: Number of vaccines administered between 2013 and 2017

2. táblázat: Felhasznált oltóanyagmennyiség 2013-2017 között

Number of vaccines administered					
Year	2013	2014	2015	2016	2017
Vaccine (number of people)	898 086	765 524	752 282	694 155	782 497

Source: *Health Statistics Yearbook, (2017)*

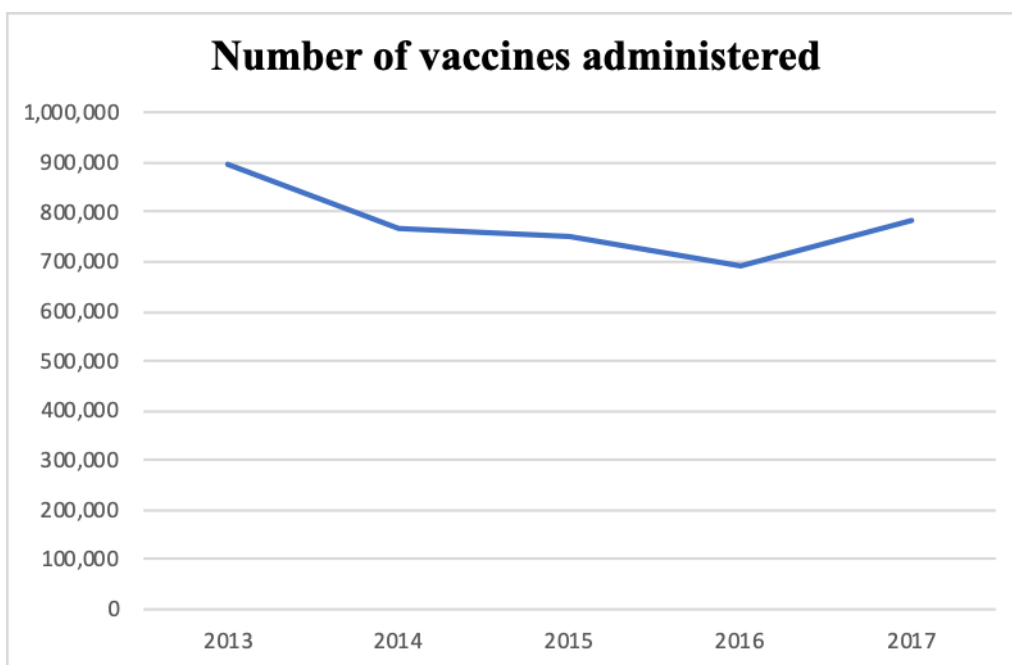


Figure 1: Number of vaccines administered

1. ábra: Felhasznált oltóanyag mennyiség

Source: Own edit Vajo, (2020)

The average number of people who received vaccination during the period was 778,509 with a standard deviation of approx. 10%. From the quotient of the previous figures the vaccination rate can be established (Table 3, Figure 2), which was as follows during the reference period:

Table 3: Vaccination (%) / year

3. táblázat: Beoltottság (%) / év

Year	2013	2014	2015	2016	2017
Vaccination (%)	9.064	7.750	7.633	7.061	7.987

Source: Health Statistics Yearbook, (2017)

Own edit Vajo, (2020)

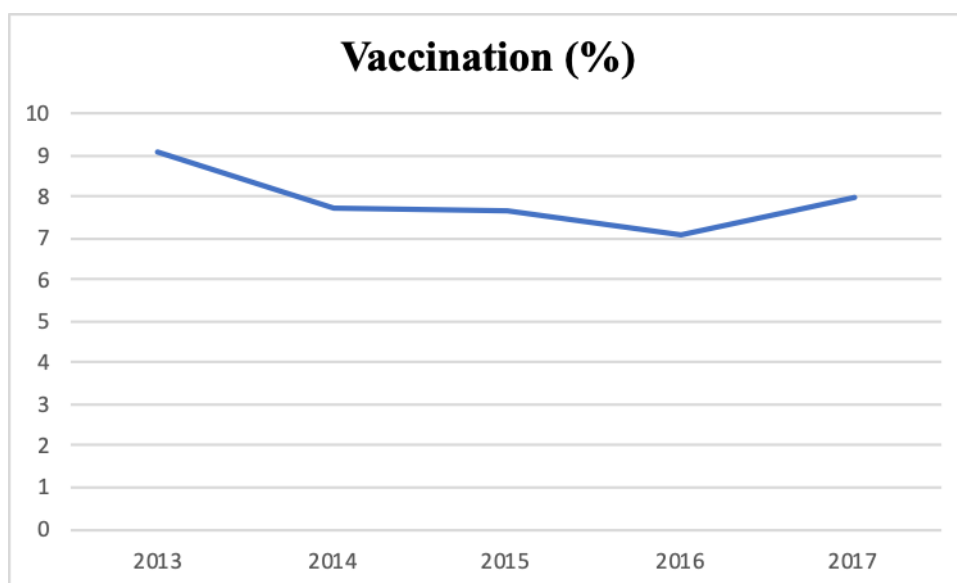


Figure 2: Vaccination (%)

2. ábra: Beoltottság (%)

Source: Own edit Vajo, (2020)

c) Morbidity numbers (Table 4, Figure 3)

Table 4: Morbidity data for the influenza seasons between 2013 and 2017

4. táblázat: A 2013-2017 közötti influenza szezonok megbetegedési adatai

Year	2013	2014	2015	2016	2017
Morbidity (k)	198	141	504	261	466

Source: Health Statistics Yearbook, (2017)

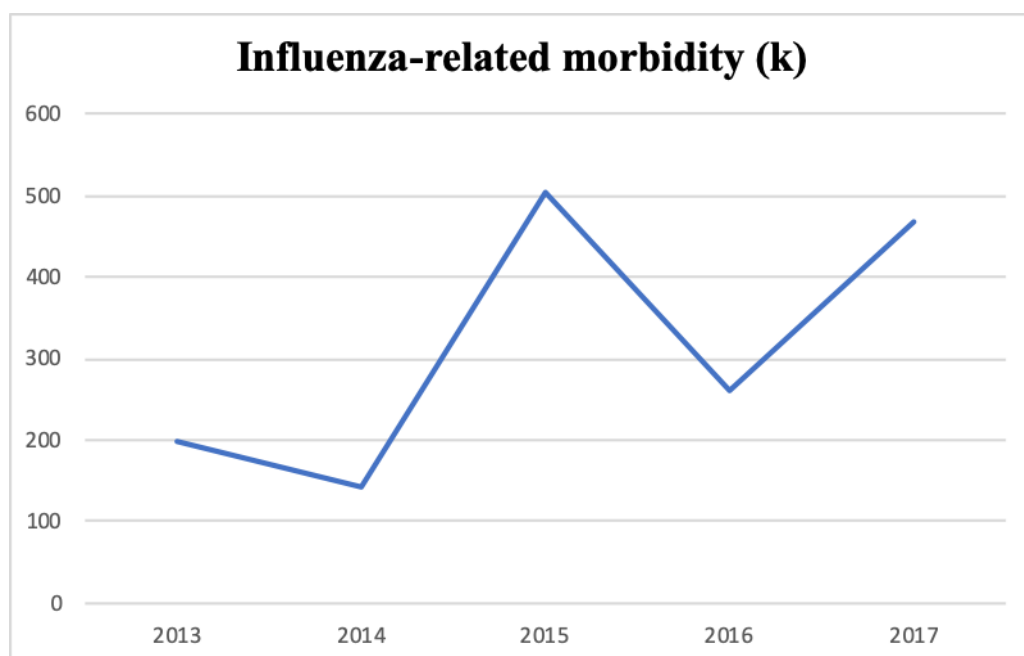


Figure 3: Influenza-related morbidity

3. ábra: Influenzával összefüggő megbetegedések

Source: Own edit Vajo, (2020)

d) Mortality numbers (Table 5, Figure 4)

Table 5. Mortality data for the influenza seasons between 2013 and 2017

5. táblázat: A 2013-2017 közötti influenza szezonok halálozási adatai

Year	2013	2014	2015	2016	2017
Mortality (number of people)	126 778	126 308	131 697	127 053	131 674

Source: Health Statistics Yearbook, (2017)

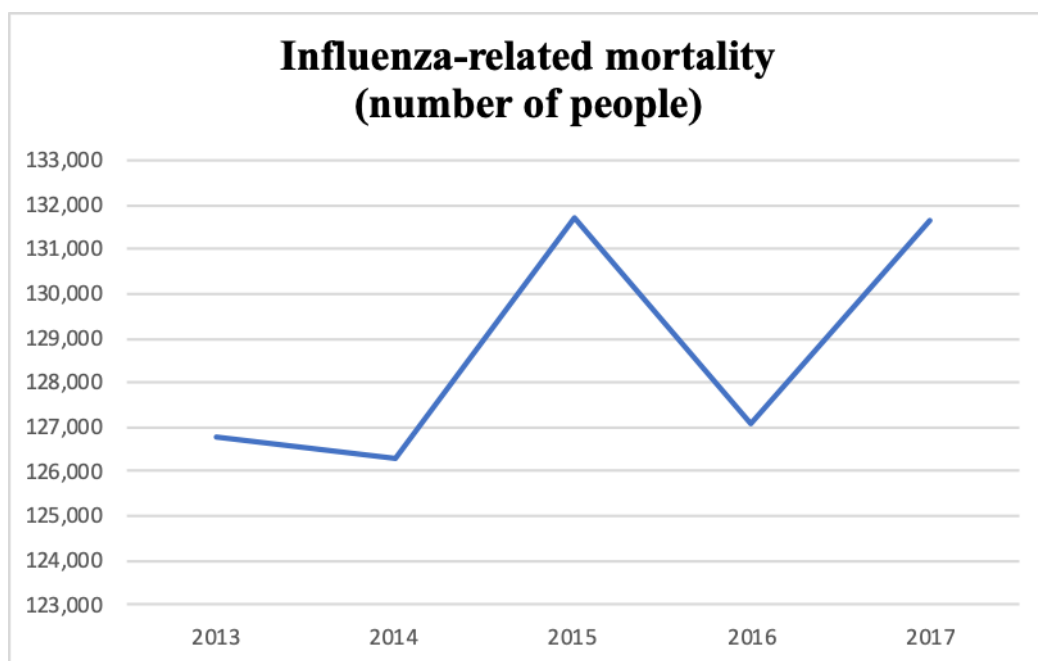


Figure 4: Influenza-related mortality (number of people)

4. ábra: Influenzával összefüggő halálozások (esetszám)

Source: Own edit Vajo, (2020)

It is remarkable that the graphs representing morbidity and mortality are almost identical (Figure 3, Figure 4).

It is worth having a look at the ratio of morbidity and total population (Table 6, Figure 5):

Table 6: Morbidity rate (%)/year

6. táblázat: Megbetegedések aránya (%)/év

Year	2013	2014	2015	2016	2017
Morbidity rate (%)	2.00	1.43	5.11	2.66	4.76

Source: Own edit Vajo, (2020)

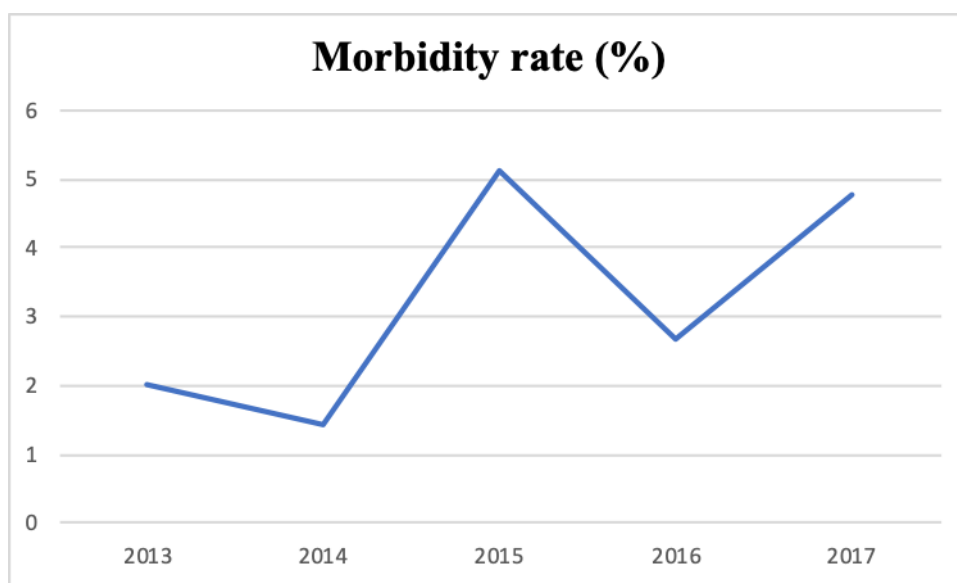


Figure 5: Morbidity rate (%)

5. ábra: Megbetegedések aránya (%)

Source: Own edit Vajo, (2020)

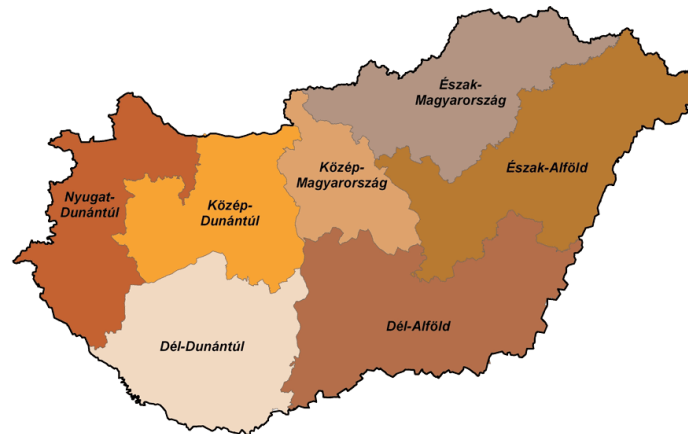
e) Regional overview

Before determining the number of influenza cases successfully avoided, it is worth making a regional comparison within the territory of Hungary to see if there are any significant differences in vaccination rates and morbidity rates in different parts of the country.

In principle, county and regional data allow for territorial comparison. There are 19 counties plus the Capital as well as seven regions in Hungary. We excluded the county-level comparison in our study: on the one hand it is difficult for the reader to review twenty data sets, and on the other the county-level data (due to their relatively small number) no longer provide a reliable basis for conclusions. Consequently, we opted for the regional level comparison.

Regions in Hungary

There are seven regions in Hungary that are illustrated in the following picture. (*Regions of Hungary map, 2019*)



The regions are, as follows:

- Western Transdanubian (WT)
- Central Transdanubian (CT)
- South Transdanubian (ST)
- Central Hungarian (CH)
- Northern Hungarian (NH)
- Southern Great Plain (SGP)
- Northern Great Plain (NGP)

We excluded Budapest from the CH Region as it plays a concentrated role from a healthcare and epidemiological point of view. Thus, the CH Region covers Pest county only whereas Budapest is a separate territorial unit.

There is no detailed presentation of each region as this is not relevant for our study purpose. We only make a territorial comparison based on the number of influenza vaccination and the number of flu-like illnesses.

Source of data

The task was relatively simple in terms of population and county-level data on vaccinations. The distribution of the population corresponding to the situation on 1 January 2018 broken down by counties is based on data presented in the Health Statistics Yearbook of 2017, published by the CSO, while the number of influenza vaccinations broken down by counties is indicated in the 2018 edition of the same yearbook. (*KSH/Central Statistics Office, Hungary, 2018*)

Defining the number of cases at the county level was a much more difficult task as no specific data were available. However, the Department of Epidemiology and Infection Control of the National Public Health Center data on the Influenza Surveillance Service showed the incidence data per 100,000 inhabitants broken down by counties as well as the number of total morbidities. The number of patients broken down by weeks and counties can be calculated on this basis. (*National Public Health Center, 2019*)

Methodology

The incidence data relevant for week 40, 2018 to week 20, 2019 as well as the total weekly morbidity numbers were summarized. The number of cases in a given county broken down by weeks was defined on the basis of these data. By aggregating the weekly data, we get the morbidity numbers for the influenza season of 2018/2019 at the county level.

The distribution of the population broken down by counties, the number of vaccinations, the number of cases at the county-level defined by the above described method, as well as the aggregation of county data at the regional level (highlighting the data concerning the capital city) are shown below (Table 7).

Table 7: Regional distribution of the population, the influenza vaccination, and the number of influenza-like diseases in the influenza season of 2018/2019

7. táblázat: A lakosság, az influenza elleni oltások, valamint az influenza-szerű megbetegedések regionális eloszlása a 2018/2019 influenza szezonban

Regional unit	Population	Vaccination number	Total cases
Budapest	1,749,734	151,834	88,575
Pest	1,261,864	78,054	69,048
Central Hungary total	3,011,598	229,888	157,623
Central Transdanubia*	1,055,570	91,544	57,897
Western Transdanubia*	985,457	68,678	62,665
Southern Transdanubia*	886,840	75,547	36,924
Transdanubia total	2,927,867	235,769	157,486
Northern Hungary*	1,134,945	77,075	46,523
Northern Great Plain*	1,460,096	82,097	81,111
Southern Great Plain*	1,243,865	93,567	51,581
Great Plain and the North total	3,838,906	252,739	179,215
Grand Total	9,778,371	718,396	494,324

Source: Health Statistics Yearbook, (2017)

Own edit Vajo, (2020)

*Note: regional data represent the aggregated data of counties

Analysis of regional data

Table 8: The rate of vaccination and morbidity in relation to the total population broken down by regions, expressed in percentage, and sorted by increasing vaccination rate

8. táblázat: A beoltottság és a megbetegedések aránya a teljes lakossághoz viszonyítva, regionális bontásban, százalékosan kifejezve, a növekvő beoltottság sorrendjében

Region (Capital)	Vaccination (%)	Morbidity (%)
Northern Great Plain	5.62	5.56
Pest	6.19	5.47
Northern-Hungary	6.79	4.10
Western-Transdanubia	6.97	6.36
Southern Great Plain	7.52	4.15
Southern-Transdanubia	8.52	4.16
Central-Transdanubia	8.67	5.48
Budapest	8.68	5.06

Source: Health Statistics Yearbook, (2017)

Own edit Vajo, (2020)

The percentage rate of vaccinations and morbidity in relation to the population can be generated broken down by region (and separately by the Capital).

The data we thus get can be more easily reviewed after having sorted the data in the table based on vaccination (Table 8).

It can be concluded that the vaccination rate was the lowest (5.62%) as for the population of the NGP Region, whereas it came second in the territorial ranking in terms of morbidity. The higher incidence rate was observed in the WT Region followed by the NGP Region even though vaccination there reached almost 7% (however, it is only the fourth least vaccinated region).

Vaccination rate was over 7.5 percent in each of the regions listed in the second half of the table, while morbidity remained below 5.5 percent everywhere.

The highest vaccination rate is observed in the Capital; however, morbidity is considered average.

The morbidity rate in relation to the population was the lowest in the NH Region, despite the fact that this region represents the third least vaccinated area.

Showing the data from the table in a line chart, it can be seen that morbidity is decreasing with increasing vaccination (Figure 6.).

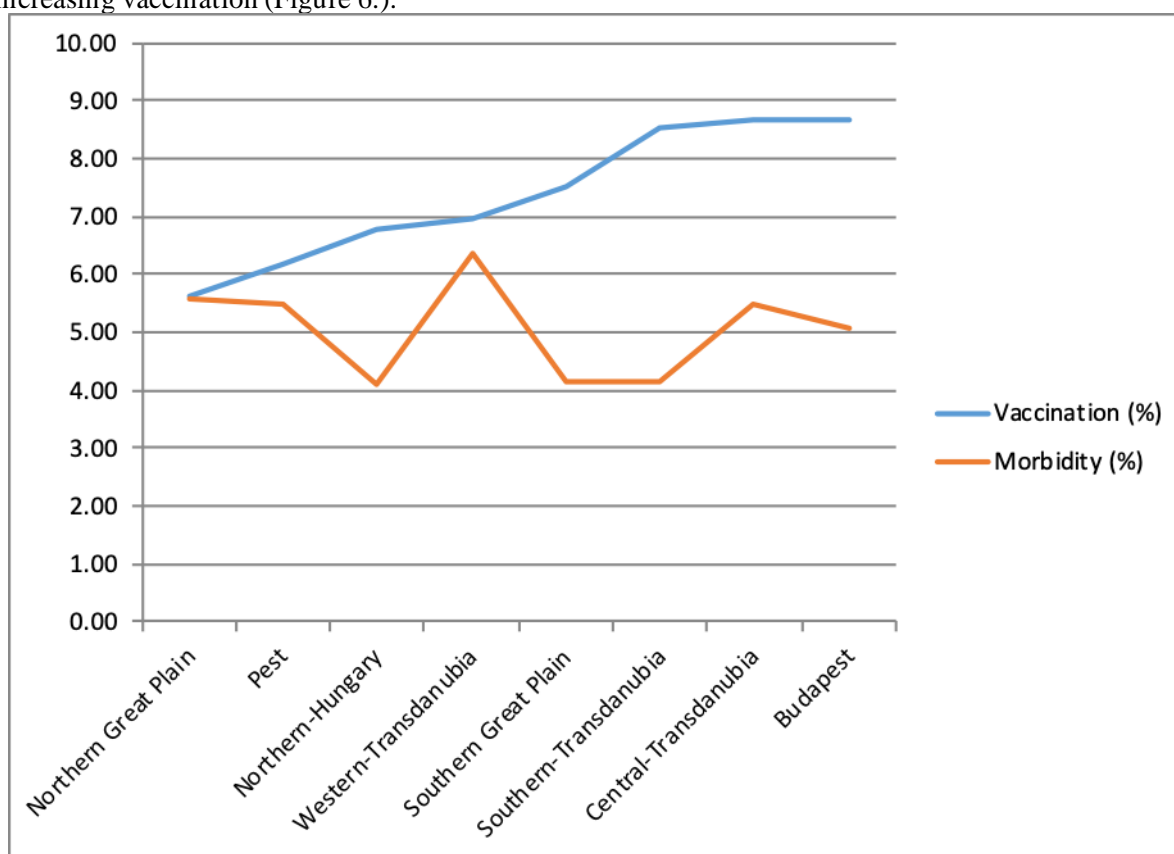


Figure 6: Vaccination and morbidity
6. ábra: Beoltottság és megbetegedések

Source: Own edit Vajo, (2020)

The inverse relationship is evident; in order to quantify such relationship, correlation coefficient calculation for the data series was done. The correlation coefficient is used to numerically measure a relationship, and shows the strength between the two variables of a linear relationship as well as the direction of the relationship. Its value can be between -1 and $+1$, where ± 1 indicates the strongest possible match and 0 indicates the largest possible difference.

The result of the calculation was minus 0.28 , which does not show an intensive relationship between vaccination and morbidity, yet it also quantifies the trend that the morbidity significantly decreases with increasing vaccination. In view of this trend, it would be worth putting more emphasis on the promotion of influenza vaccination in the NGP Region, which ranks last (but is second in terms of morbidity), given that the region can boast of renowned institutions such as the University of Debrecen, which "... with its four hundred and fifty uninterrupted years of history is now the oldest

higher educational institution in the country, which operates continuously in the same city. Being one of the largest educational campuses in Hungary, it is now of outstanding significance in the higher education system in Hungary. It offers outstanding education, research and innovation capacities as well as scientific results even in international terms; all these provide a solid basis to play a significant role in the implementation of national strategic goals. Also, it ranks among the 500 best universities in the world”. (*University of Debrecen, 2019*)

B) Data from the influenza season of 2018/2019

We intend to quantify the number of illnesses that could be avoided based on the influenza season data of 2018/2019. The required data were collected from several sources.

a) Facts

The population was 9,778,371 on January 1, 2018; 718,396 people were vaccinated in the influenza season of 2018/2019, which is 7.35 percent of the total population. (*Health Statistics Yearbook, 2017*)

This resource categorized those that received influenza vaccine broken down in four age groups.

Morbidity in the influenza season of 2018/2019 was 494,520, which is 5.06 percent of the total population. In other words, it can be stated that in the influenza season of 2018/2019, 7.35 percent of the Hungarian population received influenza vaccination, and 5.06 percent fell ill. (*Health Statistics Yearbook, 2017*)

This value refers to the average of the total population. However, in terms of age distribution, vaccination is unlikely to be evenly distributed. It is necessary to analyze the available data in order to find out the distribution.

The distribution of vaccine recipients by age group (Table 9, Figure 7) is as follows:

Table 9: People/age group

9. táblázat: Lakosságszám korcsoportonként

Age group	3-18	19-59	60-64	over 65	Total
People	20 125	187 566	64 013	446 692	718 396
%	2.80	26.11	8.91	62.18	100.00

Source: Zsuzsanna Molnár MD, National Center for Public Health, (2019)

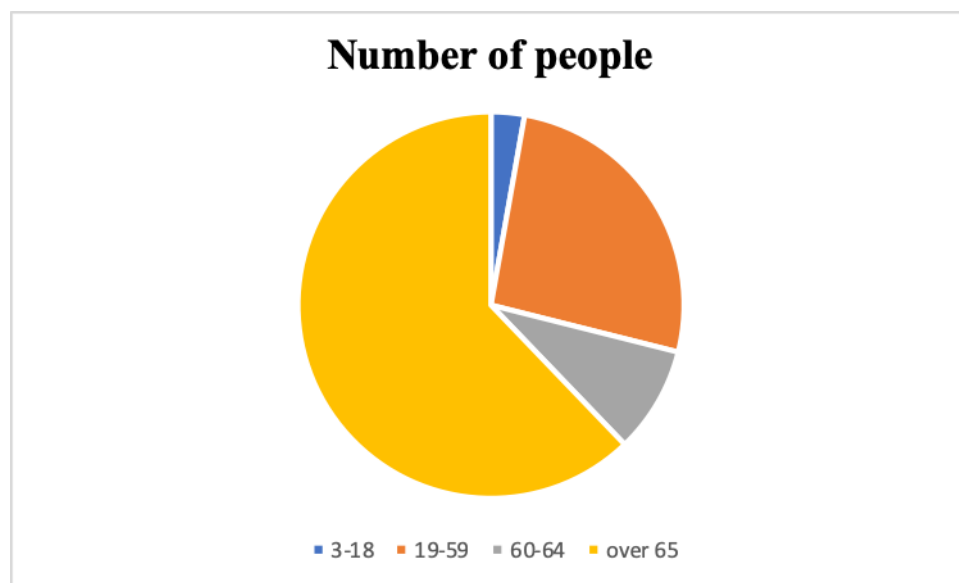


Figure 7: Number of people/age group

7. ábra: Lakosságszám korcsoportonként

Source: Own edit Vajo, (2020)

These data and the illustration clearly show that people under 18 years of age received 2.8 percent of all vaccinations, and those over sixty received 62.18 percent of the vaccines. The distribution of these age groups in the total population needs to be known in order to decide whether these values are too high or too low.

The CSO categorizes the population by age group in the following breakdown: 0 - 14 years, 15-19 years, then ten-year groups (decades) afterwards (Table 10, Figure 8).

Table 10: People/age group

10. táblázat: Lakosság szám korcsoportonként

Age group	0–14	15–19	20–29	30–39	40–49	50–59	60–69	70–79	over 80	Total
People	1 421 916	489 340	1 204 219	1 323 506	1 558 261	1 207 262	1 324 480	821 456	427 931	9 778 371
%	14.54	5.00	12.32	13.54	15.94	12.35	13.54	8.40	4.38	100.00

Source: Health Statistics Yearbook, (2017)

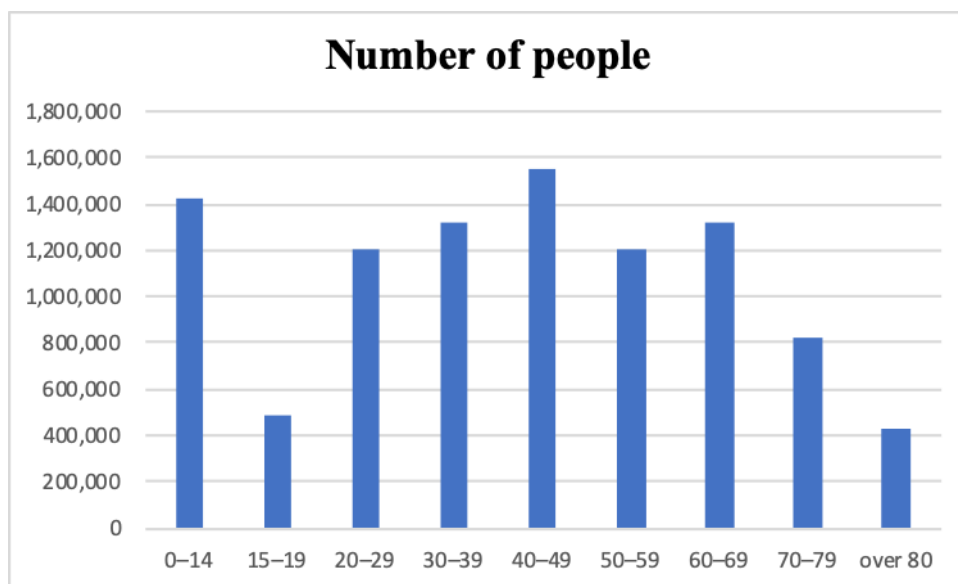


Figure 8: Number of people/age group

8. ábra: Lakosság szám korcsoportonként

Source: Own edit Vajo, (2020)

Unfortunately, this age group distribution does not match the distribution of those age groups that received vaccination. Moreover, we have yet another data set: the number of people who visit their doctor with influenza-like illnesses.

The prevalence of influenza-like illnesses broken down by area and age group was monitored on the basis of morbidity data of 1,349 general- and pediatric practitioners during the influenza season of 2018/2019. District offices asked 100 physicians that participated in the surveillance system to regularly send respiratory samples for virological testing from patients with influenza complaints in order to identify the pathogen of the disease. Based on the results of the received samples, the occurrence and spread of influenza viruses could be monitored weekly. During the influenza season of 2018/2019, the number of influenza-like illnesses was as below (Table 11).

Table 11: Number of influenza-like illnesses

11. táblázat: Influenza-szerű megbetegedések száma

Period	Total number of people visiting a doctor with influenza-like symptoms	Percentage				People			
		age 0-14	age 15-34	age 35-59	age over 60	age 0-14	age 15-34	age 35-59	age over 60
Week 40, 2018	3 500	16.9	40	29.1	14	592	1 400	1 019	490
Week 41, 2018	3 500	11.3	42.6	33.8	12.3	396	1 491	1 183	431
Week 42, 2018	4 300	16.3	40.8	26.3	16.6	701	1 754	1 131	714
Week 43,	2 700	16.9	41.3	27.1	14.7	456	1 115	732	397

2018									
Week 44, 2018	2 500	9.4	49.1	28.7	12.8	235	1 228	718	320
Week 45, 2018	4 500	15.1	43.4	28.3	13.2	680	1 953	1 274	594
Week 46, 2018	4 800	16	44.6	24.5	14.9	768	2 141	1 176	715
Week 47, 2018	6 000	18.4	44.3	25.7	11.6	1 104	2 658	1 542	696
Week 48, 2018	7 000	21.2	40.6	25.9	12.3	1 484	2 842	1 813	861
Week 49, 2018	8 000	18.4	42.3	27.4	11.9	1 472	3 384	2 192	952
Week 50, 2018	10 000	21.9	37.6	26.4	14.1	2 190	3 760	2 640	1 410
Week 51, 2018	11 000	22.9	38.4	26	12.7	2 519	4 224	2 860	1 397
Week 52, 2018	no data collected *								
Week 01, 2019	11 000	16.8	40.6	29.8	12.8	1 848	4 466	3 278	1 408
Week 02, 2019	19300	19.7	42.6	26.7	11	3 802	8 222	5 153	2 123
Week 03, 2019	38 200	32.5	34.9	24.3	8.3	12 415	13 332	9 283	3 171
Week 04, 2019	65 000	37.7	32.6	22.8	6.9	24 505	21 190	14 820	4 485
Week 05, 2019	77 500	35.5	34.5	23	7	27 513	26 738	17 825	5 425
Week 06, 2019	67 900	34.7	33.1	24.3	7.9	23 561	22 475	16 500	5 364
Week 07, 2019	52 200	31.6	34.1	25.8	8.5	16 495	17 800	13 468	4 437
Week 08, 2019	33 900	31.5	34.3	26.2	8	10 679	11 628	8 882	2 712
Week 09, 2019	21 300	29.1	34.9	27.6	8.4	6 198	7 434	5 879	1 789
Week 10, 2019	13 900	25.3	37.2	26.6	10.9	3 517	5 171	3 697	1 515
Week 11, 2019	7 300	22.3	37.9	27.9	11.9	1 628	2 767	2 037	869
Week 12, 2019	5 600	20	39.2	28.8	12	1 120	2 195	1 613	672
Week 13, 2019	3 800	18.1	41.8	27.2	12.9	688	1 588	1 034	490
Week 14, 2019	2 700	20.1	42.8	24.8	12.3	543	1 156	670	332
Week 15, 2019	1 970	10	47.4	33.1	9.5	197	934	652	187
Week 16, 2019	1 000	9.3	44.9	33.2	12.6	93	449	332	126
Week 17, 2019	1 200	8.3	54.4	25	12.3	100	653	300	148

Week 18, 2019	800	9.4	38.6	33.3	18.7	75	309	266	150
Week 19, 2019	1 200	6	55.9	23.9	14.2	72	671	287	170
Week 20, 2019	950	7.5	59.2	20.9	12.4	71	562	199	118
Total	494 520	N/A	N/A	N/A	N/A	147 715	177 688	124 451	44 667
Percentage	100.00	N/A	N/A	N/A	N/A	29.87	35.93	25.17	9.03

Source: National Center for Public Health, (2019)

* Note: due to the year-end period (public holidays) there were no data collected by the physicians during the week of 52.

According to the assessment based on reports from the surveillance system, 494,520 doctor visits occurred with influenza-like symptoms between October 1, 2018 and May 19, 2019. The age group distribution of those visits is indicated in (Table 11) above.

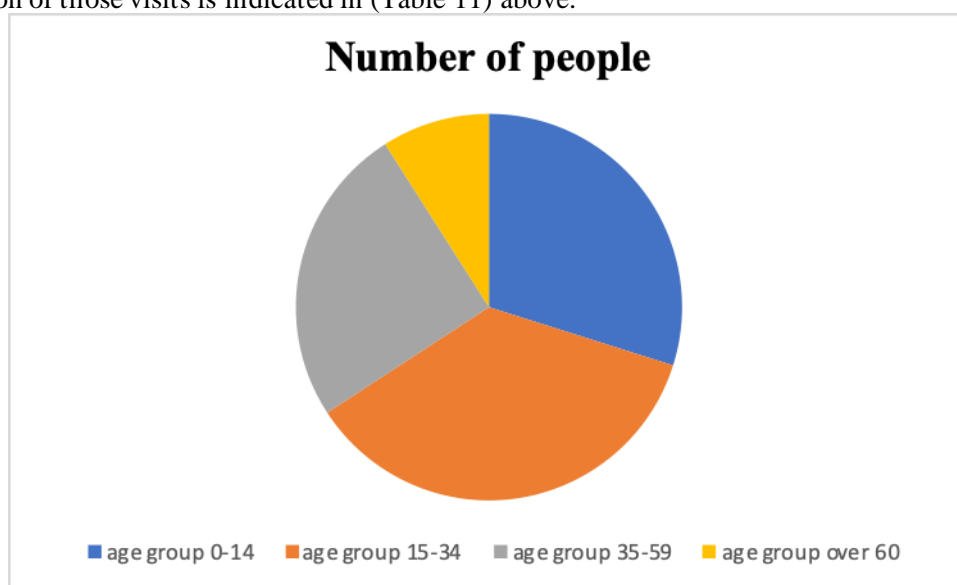


Figure 9: Number of people/age group
9. ábra: Lakosságszám korcsoportonként
Source: Own edit Vajo, (2020)

The figure above (Figure 9) clearly shows how large an extent the age group under 14, and how small an extent the age group over 60 became ill. This is in sharp contrast with the figure showing distribution of vaccine recipients by age group.

b) Establishing comparative age groups

A serious disadvantage to the data presented in the previous figures is that although they can be interpreted on their own, they do not contain the values in identical age group distributions; therefore they cannot be compared with each other. In order to ensure comparability, identical age groups should be established on the basis of available data, which inevitably requires that data derived and calculated from the established age groups have to be shown.

Age groups established by the CSO: age groups 0-14; 15-19, then ten-years groups afterwards.

Distribution of vaccination as per age groups: 3-18; 19-59; 60-64, and over 65.

Morbidity data are available for age groups 0-14; 15-34; 35-59, and age group over 60.

Comparable age groups from the above base data sources were selected (corresponding to all three data sources) so that the data for the given age group could be calculated as accurately as possible.

The exact data for the age group over 60 can be determined from each data source without calculation, thus it was chosen to be one of the age groups.

The age group available for vaccination is between 19 and 59 years, the breakdown of which by calculations (establishing a new group) would have provided a great deal of uncertainty as to the end result. Consequently, this was selected as the second age group.

Hence, it follows that the next and smallest age group is the 0-18. The vaccination data were factually available for all three age groups as established above, so no calculation or adjustment had to be performed in this respect.

However, it was required in terms of population and morbidity per age group, in both cases by means of regrouping between the minors and the active. No adjustment was required for the age group over 60.

We resolved the age group adjustment with regard to the distribution of the population by considering the composition of the age group 15-19 (489,340 people) as equal then deducting the portion for the age group 19 (one-fifth) from this value, and taking it into account for the data of the age group 19-59. The value of this adjustment is 97,868 people.

In terms of morbidity, the age group to be broken down is the age group 15-34 (20 years). It means 177,688 cases. Assuming an evenly distributed morbidity, adjustment was required for four years (15-18 years). It makes up twenty percent of the total age group in this case as well, that is, 35,538 cases had to be withdrawn from the data of the age group 15-34, and adjusted the data of the age group 0-14 with this number.

As a result, three distinctive age groups were established: the group of minors (0-18 years), the economically active (19-59 years), and those over 60 (economically no longer active, inactive, or passive). These three age groups are clearly distinguishable by population, vaccination, and morbidity. At the same time, only a small amount of calculated data was generated, the error size of which can only be minimal.

c) Value data belonging to the established age groups and their correlations

Let us consider the adjusted values as for the established age groups (Table 12).

Table 12: Value data/age groups
12. táblázat: Értékek adatok korcsoportonként

Age group	0-18	19-59	over 60	Total
Population	1 813 388	5 391 116	2 573 867	9 778 371
Vaccinated	20 125	187 566	510 705	718 396
Morbidity number	183 253	266 601	44 666	494 520
Distribution of population (%)	18.54	55.13	26.32	100.00
Distribution of vaccination (%)	2.80	26.11	71.09	100.00
Distribution of morbidity (%)	37.06	53.91	9.03	100.00

Source: Own edit Vajo, (2020)

The age group of the minors makes up 18.54 percent of the population, those economically active mean 55.13 percent, and those over 60 years of age give 26.32 percent.

These ratios are far from being matched by either the distribution of vaccination or the distribution of morbidity. 2.8 percent of all vaccination is made up by the minors, 26.11 percent are the economically active, and 71.09 percent are the retired.

37.06 percent of the total morbidity occurred in the age group of minors, 53.91 percent in the economically active group, and 9.03 percent in the age group of over 60.

The pie charts (Figure 10, 11 and 12) of the above ratios shows strikingly different picture.

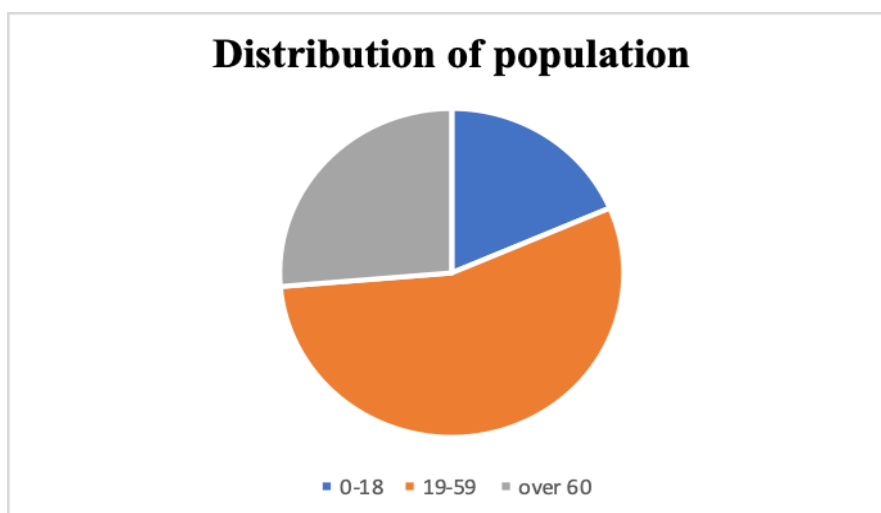


Figure 10: Distribution of population
10. ábra: A lakosság megoszlása
Source: Own edit Vajo, (2020)

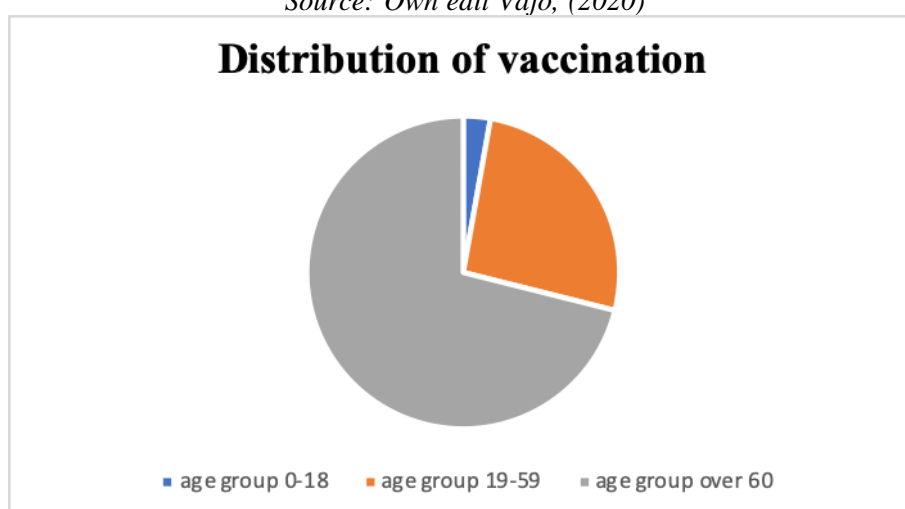


Figure 11: Distribution of vaccination
11. ábra: A beoltottság megoszlása
Source: Own edit Vajo, (2020)

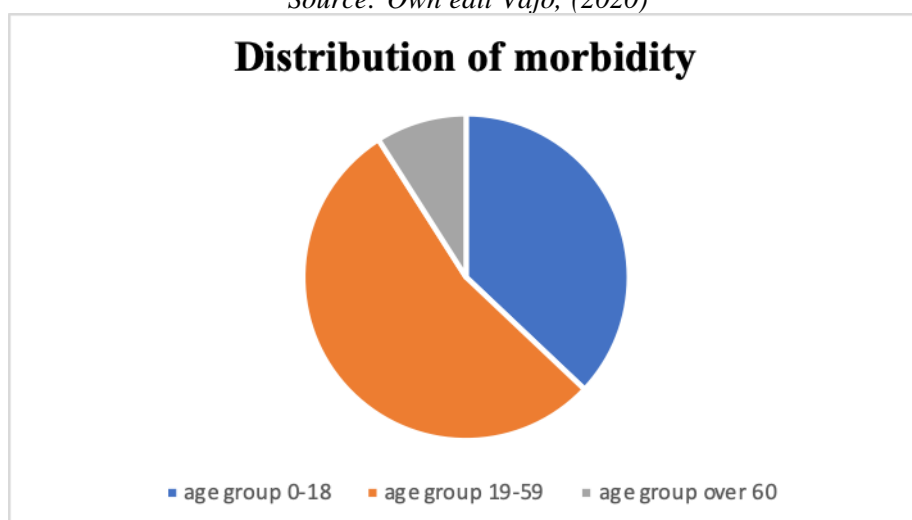


Figure 12: Distribution of morbidity
12. ábra: A megbetegedések megoszlása
Source: Own edit Vajo, (2020)

Let us examine the ratios of vaccination and morbidity in the given age groups (Table 13).

Table 13: Vaccination and morbidity ratios/age groups
13. táblázat: A beoltottság és a megbetegedések arányai korcsoportonként

Age group	0-18	19-59	over 60	Total
Vaccination (%)	1.11	3.48	19.84	7.35
Morbidity (%)	10.11	4.95	1.74	5.06

Source: Own edit Vajo, (2020)

When interpreting these data, the following conclusions can be drawn:

1,11% of the age group of minors, 3,48% of those economically active, and almost 20% of those over 60 years of age (19,84 percent) received vaccination.

Morbidity: 10,11 percent of the minors, 4,95 percent of the economically active, and only 1,74 percent of those over 60 years of age fell ill.

It can be clearly seen that the direction of the vaccination rate and the morbidity data is significantly opposite.

A line chart (Figure 13) of the data plainly shows the reverse direction.

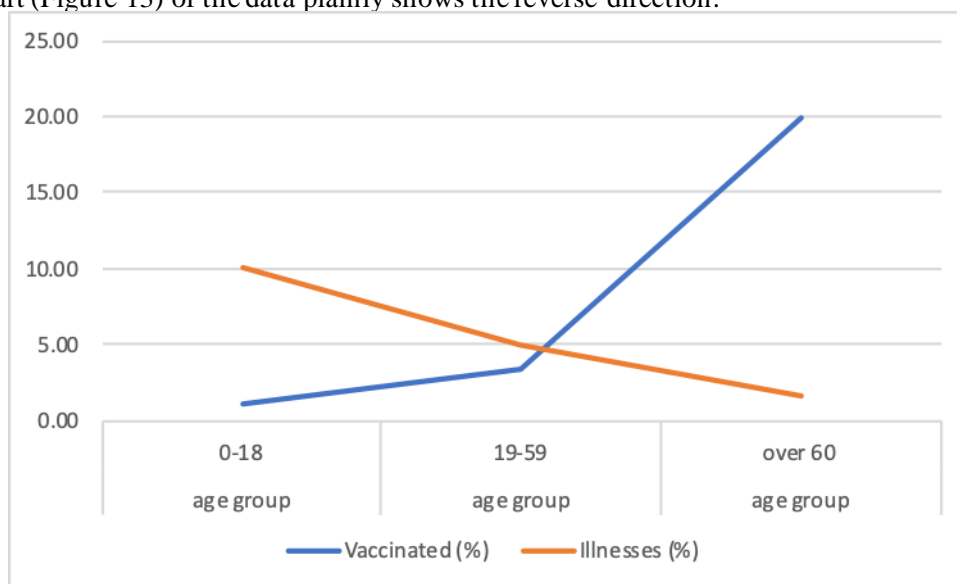


Figure 13: Vaccinated (%) and illnesses (%) / age group
13. ábra: Beoltottak (%) és megbetegedések (%) korcsoportonként

Source: Own edit Vajo, (2020)

When evaluating the numbers, we can say that 1.11 per cent of the minors were vaccinated, while more than 10 per cent (every tenth minor) became ill. Practically only one in ninety minors was vaccinated, yet one in ten fell ill.

As for the economically active, the vaccination rate is still below the proportion of the sick (3.48 percent and 4.95 percent, respectively). In this age group, every 29th person was vaccinated, but every twentieth became ill.

The most striking difference can be seen in the case of those over 60 years of age. Their vaccination rate is 19.84 percent, while morbidity is only 1.74 percent. It means that one in five people was vaccinated, resulting in only one in 58 people becoming ill.

The preventive effect and effectiveness of vaccines can be plainly seen even if we remove subjectivity from the former numbers. Solely based on published professional views, we assumed that the effectiveness of vaccination is 50%. Now, however, based on the differences by age group, we can review the effectiveness on the basis of the facts or at least their magnitude.

d) Calculating effectiveness based on facts

Vaccination was very low in the minors group with only 20,125 out of 1,813,388 people.

At 100 % effectiveness, all vaccinated persons – 20,125 – managed to avoid influenza, meaning they did not increase the morbidity data. The total morbidity in this age group is 183,253. Assuming that in the absence of vaccination, all those that received vaccination would have been infected then the

number of incidents would have been $183,253 + 20,125 = 203,378$. Expressed as a percentage, the morbidity rate would have been 11.22 percent in this age group.

With zero vaccination effectiveness – that is, if vaccination has no effect on morbidity – the number of those that fell ill would have been identical with the number of those that actually developed influenza, that is, 183,253. It means that the morbidity rate in the age group of minors would have been between 10.11 and 11.22 percent regardless of vaccination.

The age group of over 60 shows similarity to the age group of minors based on their health status. Both age groups are at risk, the body of elderly age group is already weakening, and the body of minor's age group still needs to get stronger. Due to the different physical status of the active population, this age group shows the largest natural, successful immune response to the virus, the measurement and quantification of which would be far beyond the scope of this study. Therefore, a comparison of the morbidity data of the minor age group with the morbidity data of the elderly age group provides a well-founded picture of the effectiveness of vaccination.

Let us examine the age group of those over 60 years of age.

In the total Hungarian population, the number of people over 60 and the ratio of this age group to the total population between 2013 and 2017 (Table 14) developed as follows:

Table 14: Number and ratio of people over 60 years of 2013-2017

14. táblázat: A 60 év felettiek száma és aránya 2013-2017 között

Year	2013	2014	2015	2016	2017
Total population	9 908 798	9 877 365	9 855 571	9 830 485	9 797 561
Over 60 (people)	2 364 420	2 411 429	2 472 802	2 521 684	2 559 600
Ratio of those over 60 (%)	23.86	24.41	25.09	25.65	26.12

Source: Health Statistics Yearbook, (2017)

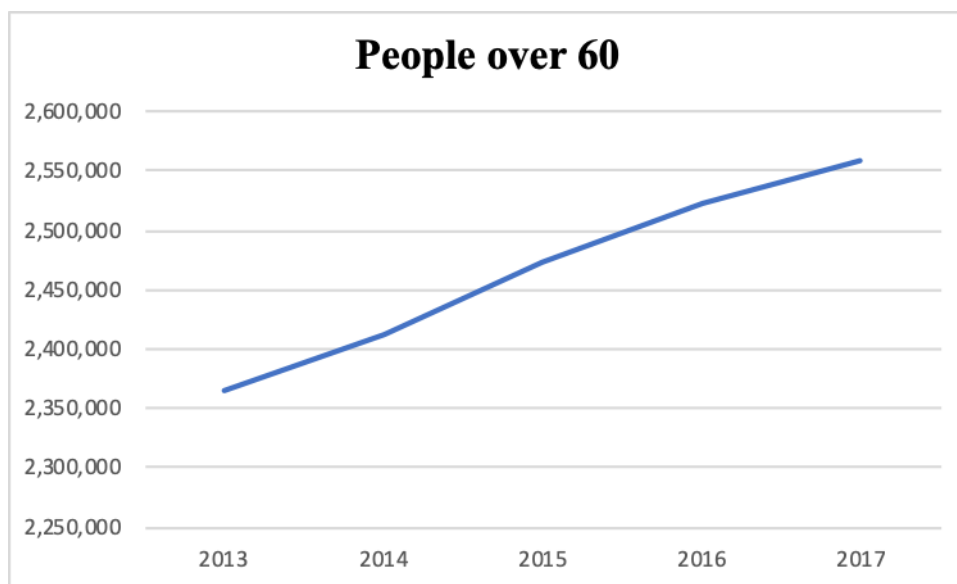


Figure 14: People over 60

14. ábra: 60 év felettiek

Source: Own edit Vajo, (2020)

It can be seen that the number of people over 60 is steadily increasing both in absolute and in relative terms (Figure14). In four years the proportion of this age group increased by 2.26 percent.

One year later, in 2018, there were even more people (2,573,867) in the age group over 60. Based on their vaccine-independent morbidity rate of 10.11 to 11.22, the age group of minors should have had 260,218 and 288,788 incidents. In contrast, there were only 44,666 cases, which is 215,552 and 244,122 cases less than expected, which would have occurred if no vaccination had been applied. This decrease in the number of cases occurred with 510,705 people over 60 years who were vaccinated. In other words, the vaccination of 510,705 people prevented influenza for 215,552 to 244,122 people.

This justifies effectiveness between 42.2 and 47.8 percent based on objective facts. It matched the efficiency band approved of in the sector, i.e. it is considered a reliable result.

In the following, it is advisable to perform calculations only with a specific efficiency value calculated on the basis of facts and numbers. The exact value thereof can be expressed with the following equation:

$$H = (((183.253 + 20.125 H) / 1.813.388) * 2.573.867) - 44.666) / 510.705$$

where H is the degree of effectiveness.

Solving the equation gives the value of $H = 0.444836$, from which the efficiency calculated on the basis of the fact is 44.68 percent.

Accordingly, 8,992 cases were avoided in the age group of minors. Thus, in the absence of vaccination, there would have been $183,253 + 8,992 = 192,245$ cases in this age group, which would have resulted in a morbidity rate of 10.6014 % of the total number of people in this age group. Projecting this morbidity rate for the elderly, there are 272,866 calculated cases compared to the 44,666 cases that actually occurred, which means 228,200 cases avoided. The latter age group results in effectiveness of 44.68 % relative to the total number of those vaccinated which is thus supported and justified by adequate facts.

With the known effectiveness, the number of avoided cases can now be determined precisely for the active age group as well. 187,566 vaccines were administered in this group. Taking into account the 44.68 % effectiveness calculated above, the number of avoided cases is $187,566 * 0.4448 = 83,804$ cases.

In summary, the number of non-occurred cases of influenza illness achieved by means of vaccination (*3Fluart suspension for injection, 6 µg hemagglutinin/strain seasonal influenza vaccine*) at the vaccination level in the influenza season of 2018/2019 is as follows:

age group of minors: 8,992 cases	}	Total: 320,996 cases.
age group of active people: 83,804 cases		
age group of the elderly: 228,200 cases		

3. CONCLUSIONS, RECOMMENDATIONS

The data listed above on the disease caused by the influenza virus, the course and frequency of influenza infections, and the specific characteristics of influenza virus clearly accentuate the extreme hazards of the influenza virus and the disease it causes, as well as the paramount importance of protection against the virus. The only effective way to control the virus and the disease is by means of vaccination.

The production and use of influenza virus vaccines is therefore of strategic importance for all countries. Accordingly, all nations and vaccine manufacturers must make every effort to ensure that the vaccines they produce are the most effective in protecting against viral infection.

In addition to the new viruses appearing these days, the old enemy, the flu, is still the greatest threat. Experts say there could be an influenza pandemic before 2050 that would kill millions around the world. Even a “simple” i.e. normal annual seasonal flu epidemic has a death toll of half a million people every year. WHO experts believe that the most devastating disease with the most widespread consequences could be severe worldwide influenza pandemics.

Summary

In our study we could prove our initial hypothesis that – in addition to maintaining the supply of free of charge vaccines to the age group over 60 years of age – more emphasis should be placed on increasing vaccination in the active (19-59 years) and the pediatric and minors age groups (0-18 years).

The presented facts, numbers, the results of the calculations, and the conclusions drawn clearly show – excluding subjectivity – the preventive effect and effectiveness of vaccination, which was quantified for the first time in Hungarian literature.

It is necessary to extend the scope of vaccinations in order to prevent severe consequences that could easily become unpredictable. Vaccination should cover not only people in the hazard age groups and

those already suffering from other diseases but also minors and those in the active age group. The anti-vaccination sentiments typical of our age need to be addressed assertively. Vaccine acceptance can make a major contribution to mitigating the devastating consequences of a severe pandemic predicted by the WHO.

After ample time will have elapsed and the situation will have been normalized, and extensive data will have been collected, we intend to present the effects of the ongoing COVID-19 pandemic in a subsequent publication using the method discussed in this article.

References

WHO, *Manual for estimating the economic burden of seasonal influenza*, WHO/IVB/16.04, Department of Immunization, Vaccines and Biologicals, Initiative for Vaccine Research (IVR), September, 2016

Egészségkalauz,

<https://www.egeszsegkalauz.hu/betegsegek/leguti-betegsegek/dobbenet-az-influenza-elleni-vedooltas-idopontja-is-szamit/tr076lp>, 2019

KSH (Central Statistics Office, Hungary), *Health Statistics Yearbook*, 2017

Regions of Hungary map, <http://www.terport.hu/regiok/magyarorszag-regioi>, 2019

KSH (Central Statistics Office, Hungary), *Health Statistics Yearbook*, 2018

National Public Health Center,

Influenza Surveillance Service data issued by the Department of Epidemiology and Infection Control,

National Public Health Center, Week 40, 2018 – Week 20, 2019

https://www.antsz.hu/felso_menu/temaink/jarvany/influenza/influenza_2019, 2019

University of Debrecen, *Welcome message* <https://unideb.hu/hu/node/1222>, 2019

Zsuzsanna Molnár MD, *National Center for Public Health: Consumption of 3Fluart influenza vaccine by vaccination indication groups (3-18 years of age, 18-65 years of age, over 65 years of age)*, 2019

A COVID-19 járvány hatása Magyarországon az élet különböző területeire (munka, magánélet, egészségi és mentális állapot)

The impact of COVID-19 pandemic on different areas of life in Hungary (work, private life, health and mental state)

VIDA V¹. - POPOVICS P².

Debreceni Egyetem	Gazdaságtudományi Kar,	Gazdálkodástudományi Intézet,
vida.viktoria@econ.unideb.hu		
Debreceni Egyetem	Gazdaságtudományi Kar,	Gazdálkodástudományi Intézet,
popovics.peter@econ.unideb.hu		

Absztrakt

A COVID-19 járvány óriási hatást gyakorolt az egész világra, azon belül a magyar lakosságra is. A kialakult helyzet rengeteg új korlátozással, szigorítással járt, és ennek következményeivel is meg kellett birkózni, amely az életmódunkra is hatással volt. Éppen ezért úgy gondoltuk, hogy érdemes lenne felmérni a lakosság körében, hogy ki hogyan reagált erre a kialakult helyzetre, milyen hatások érték, történt-e változás az életében. Az élet különböző területein vizsgáltuk meg a megkérdezettek véleményét, úgy, mint a magánélet, személyes kapcsolatok változása, munkahelyi szokások változásának bemutatása, valamint az egészségi és mentális állapotra gyakorolt hatások, de kíváncsiak voltunk az újonnan kialakult jó és rossz szokásokra egyaránt. A megkérdezés módszere kérdőíves felmérés volt, melyet online juttattunk el a megkérdezettekhez (n=362). A mintából kapott eredményeket kiértékeljük, leíró statisztikai elemzésnek vetettük alá, majd az összefüggések bemutatására keresztábrák (crosstabs) vizsgálatot végeztünk el a háttérváltozók alapján (nem, az életkor, az iskolai végzettség, a foglalkozás, és a jövedelem). A minta eredményei nem reprezentatívak, de jól ábrázolják, összefoglalják a kialakult helyzetet.

Kulcsszavak: COVID-19, a munka hatása, egészség, hangulat, kapcsolatok, szokások, home office

Abstract

The COVID-19 epidemic had an enormous impact on the entire world, including the Hungarian population. The situation was accompanied by numerous new restrictions, strict regulations, and their consequences had to be dealt with, which also affected the life of everyone. Therefore, it was considered that it would be worthwhile to assess the different reactions to this situation among the population, what effects the people had to face and whether there was a change in their lives. The opinions of respondents on different areas of life was surveyed, such as private life, changes in personal relationships, introduction of changes in workplace habits, and the effects on health and mental state. Also the survey intended to reveal newly developed good and bad habits. The survey method was a questionnaire-based survey, which was delivered to the respondents online (n=362). The results obtained from the sample were evaluated, subjected to descriptive statistical analysis, and then crosstabs were performed based on background variables (gender, age, educational attainment, occupation, and income) to present correlations. The results of the sample are not representative, but they properly represent and summarize the situation.

¹ ORCID azonosító: <https://orcid.org/0000-0002-1213-8213>

² ORCID azonosító: <https://orcid.org/0000-0002-3583-3534>



Keywords: COVID-19, impact of work, health, mood, relationships, habits, home office
JEL-Kód: I12

Bevezetés

A Kínai Népköztársaság Hubei tartományából induló új koronavírus SARS-CoV-2 (koronavírus betegség 2019; korábban 2019 - nCoV) jelenlegi járványa sok más országban elterjedt. 2020. január 30-án a WHO Vészhelyzeti Bizottsága globális egészségügyi vészhelyzetet hirdetett, az egyre növekvő esetek bejelentési aránya alapján a kínai és több nemzetközi helyszínen (Velavan – Meyer, 2020).

A WHO 2020. március 12-én nyilvánította világjárványnak a koronavírus (Liu et al., 2020). Pár hónap múlva, 2020 júniusában a WHO (2020) világszerte összesen több mint 9 millió esetet erősített meg és mintegy 480 ezer halálesetet regisztrált (Carteni et al., 2020).

A legfrissebb adatok szerint a világon 95 091 565 ember fertőződött meg a koronavírus-járványban, a halálos áldozatok száma 2 031 948 fő, a gyógyultaké pedig 52 363 203 fő a baltimore-i Johns Hopkins Egyetem 2021. január 18-i adatai szerint. A SARS-CoV-2 vírus okozta COVID-19 nevű betegség az Egyesült Államokat sújtja leginkább, ahol 23 936 773 fő fertőzött volt eddig a napig (Internet 1.).

A világot régóta nem látott sokkhatásként érte a 2019-ben induló COVID-19 járvány. Bár eleinte sokan nem hitték, hogy ez egy kiterjedt, világszintű probléma lesz.

Míg a közelmúltban a tudományos közösség elsősorban az egészségügyi kérdésekre összpontosított, hogy legyőzze ezt a vírust, a szakirodalomban a COVID-19 eseteit igyekeznek korrelálni egyéb kulcsfontosságú területekkel (Carteni et al., 2020). Mint például a meteorológiai változók (Qi et al., 2020; Shi et al., 2020; Tosepu et al., 2020; Y. Wu et al., 2020; Zhu, 2020; Xie, 2020), a levegő minőségével kapcsolatban (Conticini et al., 2020; Pluchino et al., 2020; X Wu et al., 2020). Az életmóddal, a táplálkozással összefüggésben több hasonló tanulmány is született (Sánchez-Sánchez et al., 2020; Cheikh Ismail et al., 2020; Pellegrini et al., 2020). Alhusseini – Alqahtani, 2020 tanulmányában a COVID-19 hatására megváltozott étkezési szokásokkal foglalkozott a lakosság körében (n=2401), mely keretében bemutatták mekkora volt az otthoni főzés és az ételrendelés aránya, hogyan változott a napi tápanyagbevitel, honnan és milyen gyakorisággal vásároltak élelmiszert. Hasonlóan a táplálkozási, vásárlási és fogyasztási szokásokat elemezte Sidor – Rzymiski (2020) egy lengyel tanulmányban (n=1097), melyben kitértek az alkohol és dohányzási szokások változására is. Reyes-Olavarría et al (2020) chilei lakosság körében végzett tanulmány (n=700) az étkezési, táplálkozási szokások mellett a fizikai aktivitást vizsgálta meg. Szintén a fizikai aktivitással keresett összefüggéseket (Antunes et al., 2020; Martínez-De-Quel et al., 2021). Vicario-Merino - Muñoz-Agustín (2020) spanyolországi tanulmányában (n=200) a megkérdezettek lelki állapotára és egészségügyi állapotára kérdeztek. Az olaszországi karantén ideje alatt készült az a tanulmány (DI RENZO et al, 2020), amely célja az volt, hogy összefüggéseket keressen az étkezési szokások, a mentális és érzelmi hangulat között.

Ezeket a kutatásokat alapul véve készítettük el a saját vizsgálati szempontjainkat, így a jelen tanulmányunk célja, hogy bemutassuk a karantén lezárás (lock down) ideje alatt hogyan változtak meg hazánkban a vizsgált mintacsoport munkahelyi-, magánéleti szokásai, és az egészségügyi, mentális/érzelmi helyzetük.

Összegzésként megállapíthatjuk, hogy az új helyzet, a fentebb említett változások, a vírustól való félelem alapvetően megváltoztatja a vásárlási szokásokat, ez pedig befolyásolja a fogyasztók vásárlási döntéseit, annak folyamatát (Meißner et al., 2020; Sheth, 2020; Soós, 2020).

1. Anyag és módszertan

A COVID-19 járvány óriási hatást gyakorolt a magyar lakosságra, rengeteg új korlátozással, és ennek következményeivel kellett megbirkózni, amely az életmódunkra is hatással volt. A jelen tanulmány célja a magánéleti és munkahelyi szokások változásának bemutatása, valamint az egészségi és mentális állapotra gyakorolt hatások elemzése volt. Ennek vizsgálatára a közösségi média lehetőségek felhasználásával 2020. június-július hónapban kérdőíves felmérést végeztünk. A kérdőívet online juttattuk el a megkérdezettekhez. A kérdőív 41 kérdést tartalmazott. A kapott minta 362 fős, a válaszok

érvényesek voltak, így a vizsgálatba az összes válasz bevonható volt. A kérdőív nem reprezentatív, de a nagy elemszám miatt a gyakorlatban is jól hasznosítható megállapításokat lehet tenni.

A kérdőív első blokkjában a háttérváltozókat helyeztük el. A háttérváltozók vizsgálatakor megállapíthatjuk, hogy:

- A nemet tekintve a sokaság 76%-a nő, és 24%-a férfi volt.
- Az életkor szerint 0-18 éves korosztály 1,1%, a 19-29 éves korosztály 29,3%, a 30-39 éves korosztály 28,7%, a 40-49 éves korosztály 27,1%, az 50-64 éves korosztály 12,4%, a 65 év felettiek aránya pedig 1,4% volt. Így a munkaképes korúak aránya 98,6% volt a kérdőívet kitöltők között.
- Lakóhely tekintetében 7,5%-a a fővárosban élő, 63%-a megyeszékhelyen élő, 17,4%-a 10.000 fő feletti lakossal rendelkező településen él, és 12,2%-a 10.000 fő alatti lakossal rendelkező településen él.
- Az iskolai végzettséget vizsgálva megállapítható, hogy a legnagyobb számban a felsőfokú végzettségűek töltötték ki a kérdőívet (66%), a középfokú végzettségűekkel együtt (31,2%). Az általános iskolai végzettség 1,7%-al elenyésző volt, akárcsak az egyéb kategóriát (1,1%) megjelölő megkérdezett.
- A jövedelmi helyzet szerinti megoszlást tekintve nagy szórást mutatnak a válaszadók az egy főre jutó nettó jövedelem szerint. Az 50.000 Ft alatti 3%-a, az 50.000-100.000 Ft között a 11%-a, 100.000-150.000 Ft között a 15,7%-a, 150.000-200.000 Ft között 23,5%-a, 200.000-300.000 Ft és 300.000 Ft fölött pedig 19,9%-a volt a megkérdezetteknek. A válaszadók 6,9%-a nem válaszolt erre a kérdésre (nem volt kötelező kérdés).

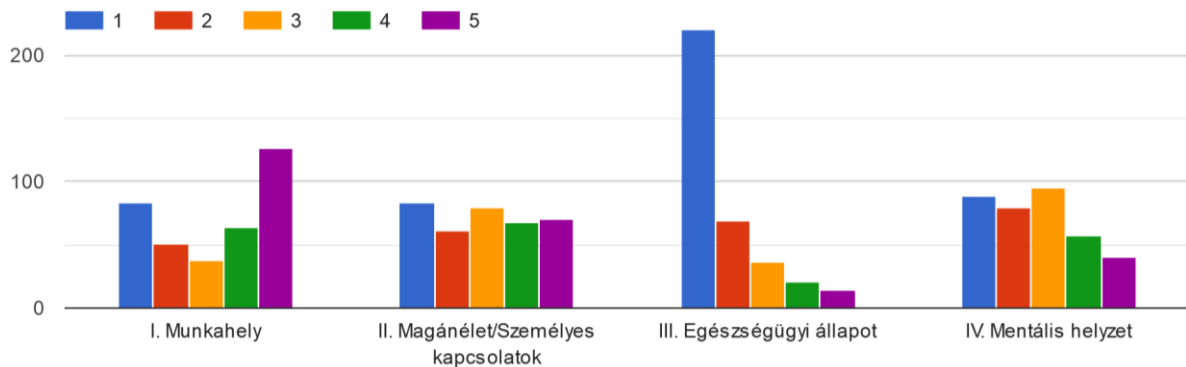
A kérdőív a szegmentáló kérdéseken (háttérváltozók) túl 4 fő témakör köré csoportosult: munka és munkahely, magánélet/személyes kapcsolatok, egészségügyi állapot, és mentális állapot helyzetének vizsgálata. Ezt a struktúrát fogjuk követni az elemzésünk során is. Az adatfeldolgozás SPSS és Excel szoftverek segítségével történt. A leíró statisztikai elemzést követően kereszt táblás (crosstabs) összefüggésvizsgálatot végeztünk el a nem, az életkor, az iskolai végzettség, a foglalkozás, és a jövedelem alapján. A kérdések között állításaink is voltak, melyekkel a megkérdezettek attitűdjére, a jellemző magatartási mintáira kérdeztünk rá, így elsősorban feleletválasztós és Likert-skálás kérdéseket alkalmaztunk. A skála jellegű kérdések vizsgálatára két egyéb módszert is alkalmaztunk. A lowest to boxes a két legkedvezőtlenebb eredményt (1 és 2 válaszok), míg a top 2 boxes a két legkedvezőbb válasz (4 és 5 válasz) (Szakály-Szabó G., 2009). Ez a módszer lehetőséget ad arra, hogy a kérdésre adott válaszok alapján homogén csoportokat képezzünk, amely jobban kifejezi a fogyasztók véleményét.

Az eredmények bemutatása után következtetéseket vontunk le, illetve javaslatokat fogalmaztunk meg. Mivel a COVID-19 járvány még mindig tart, adatainkat a jövőben további lakossági vizsgálatokkal célszerű bővíteni, illetve érdekes lehet esetleg más országban ugyenezen kérdőívre kapott eredményekkel is összevetni.

2. Eredmények

Az eredmények értékelése során a kérdőív tematikájának, kérdéseinek sorrendjét vettük alapul. A kérdést gyakran önállóan elemeztük, illetve ahol lehetőségünk volt, ott kereszt táblás eredményeket is bemutattunk. A kérdőív négy fő területe a munkahely, magánélet/személyes kapcsolatok, egészségügyi állapot, és mentális állapot. A munkahelyi környezet elemzése előtt feltettünk egy általános kérdést a megkérdezettek számára, mely a COVID-19 járvány hatását mérte fel az élet különböző területeit vizsgálva. A válaszlehetőségek 1-5-ig terjedtek, ahol 5-ös érték volt a legjelentősebb hatás kifejezésére, míg 1-es érték, ha egyáltalán nem volt hatással az adott területre.

Kérem, 1-5-ig terjedő skálán értékelje, hogy milyen hatással volt az Ön életére a COVID-19 járvány?
(1 – egyáltalán nem volt hatással, 5 – jelentős hatással volt)



1. ábra: A COVID-19 járvány hatása az élet különböző területeire

Figure 1: The impact of COVID-19 to different areas of life

Forrás: saját készítés a kutatás adatai alapján, 2020

Az 1. ábra adatai alapján jól látható, hogy a válaszadók megítélése szerint a munkahelyi környezetre volt leginkább hatással a járvány, és az is szembetűnő, hogy az egészségügyi állapotokra úgy vélték, egyáltalán nincs hatással. A magánélet/személyes kapcsolatok területén minden válaszlehetőség kiegyenlítetten jelent meg. A többség mentális állapotában nem következett be változás, kevés válaszadó (41 fő) jelölte meg azt a választ, miszerint a járvány jelentős hatással volt a mentális állapotára. Összességében azt mondhatjuk, hogy a munkahelyi és személyes kapcsolatok terén érezte a járvány leginkább a hatását a megkérdezettek körében.

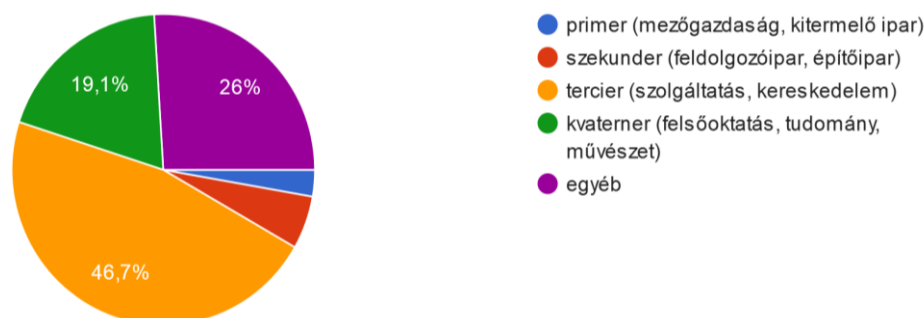
2.1. Munkahelyi környezet

A munkahelyi környezet elemzése során az első kérdés arra vonatkozott, hogy melyik szektorba sorolná magát a válaszadó a munkahelyét, foglalkozását tekintve (2. ábra). A 2. ábra alapján megállapítható, hogy a legtöbb válaszadó a terciér (46,7%), azaz szolgáltató kereskedelem szektorba sorolta magát, illetve magas volt még az egyéb kategória válaszadóinak aránya is (26%). A kvaterner (felsőoktatás, tudomány, művészet) a harmadik legjelentősebb szektor (19,1%), míg a szekunder (feldolgozóipar, építőipar) szektor képviselőinek részaránya 5,5%, a primer (mezőgazdaság, kitermelő ipar) pedig 2,8%-os részaránnyal képviselteti magát. Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a terciér és a kvaterner szektorba tartozott a válaszadóink kétharmada, és ebben a két szektorban van elméleti lehetőség az otthonról végezhető munkára, azaz a home office-ra. A primer és szekunder szektor dolgozói számára nincs meg ez a lehetőség, hiszen közvetlen emberi kontaktus szükséges a szektorban végzendő munkára.

Ezek az alapvető munkahelyek mintegy rizikófaktorra váltak a COVID-19 járvány idején. Világviszonylatban emberek milliói nem képesek alkalmazni az izolációt, a karantént vagy a home office-t, mert olyan ágazatban dolgoznak, ahol ez nem lehetséges, például a bankokban, a mezőgazdasági termelésben, tömegközlekedési járművezetők, közegészségügyi dolgozók, egészségügyi dolgozók és építőipari munkások esetében (WHO, 2020).

Milyen szektorba sorolható az Ön munkahelye?

362 válasz



2. ábra: A megkérdezettek szektor szerinti összetétele

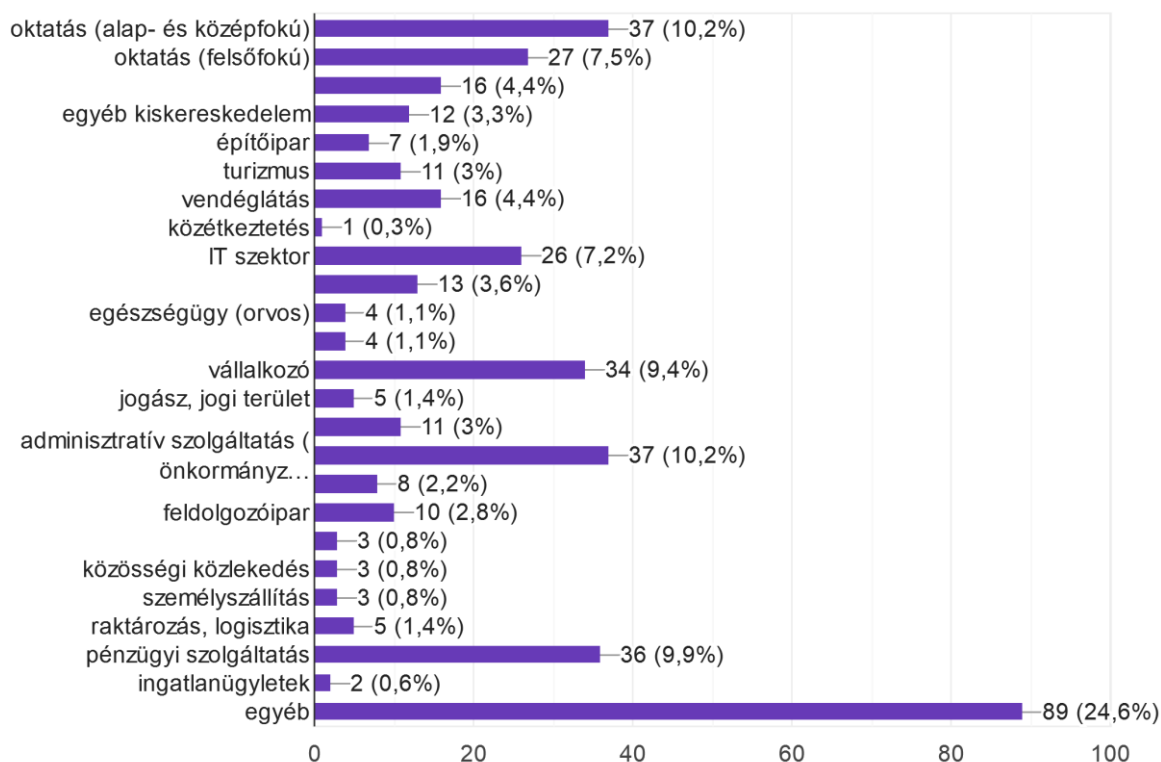
Figure 2: Composition of respondents by sector

Forrás: saját készítés a kutatás adatai alapján, 2020

A munkahelyi szektorok meghatározása után pontosabban szeretnénk volna megvizsgálni, hogy a megkérdezettek milyen foglalkozási területen dolgoznak (3. ábra).

Melyik kategóriába besorolható az ön foglalkozása?

362 válasz



3. ábra: A megkérdezettek foglalkoztatási terület szerinti megoszlása

Figure 3: Distribution of respondents by field of employment

Forrás: saját készítés a kutatás adatai alapján, 2020

A kérdőívet kitöltők között az alap- és középfokú oktatás és az adminisztratív szolgáltatás (önkormányzat/hivatali munka) területén (10,2-10,2%), a pénzügyi szolgáltatás területén (9,9%) és vállalkozóként tevékenykedők (9,4%) voltak a legtöbben. Illetve még a felsőfokú oktatás (7,5%) és az

IT szektor képviselői (7,2%) voltak leginkább jelen a válaszadók között. Legkevesebben az ingatlanügyletek (0,6%), a közösségi közlekedés (0,8%) és személyszállítás (0,8%) területéről voltak. A megkérdezettek közül a legtöbben alkalmazotti beosztásban dolgoztak (68%), 11%-uk volt vezető beosztásban, 9,7% vállalkozó, 3,3%-uk munkanélküli volt. A fennmaradó néhány százalék a nyugdíjasok, diákok és az egyéb beosztásban dolgozók között oszlott meg.

Arra a kérdésre, hogy milyen munkarend szerint dolgoznak, szintén a sokaság kétharmada (66%) jelölte meg azt a választ, hogy teljes munkarendben (napi 8 óra, vagy heti 40 óra) dolgozik, részmunkaidőben (napi 2, 4 vagy 6 órában) 7,2% dolgozik, és egyéni időbeosztás szerint végzi tevékenységét a válaszadók közel 15%-a. Összességében a kérdőív kitöltők kétharmada teljes munkarendben dolgozó alkalmazott volt.

A legtöbb válaszadónak (86,7%) nem történt változás a munkahelyén a munkarendben a COVID-19 járvány idején, mindössze 8,6%-uk válaszolt igennel a kérdésre. A kérdőívet kitöltők közel 66%-nak volt lehetősége „home office”-ban dolgozni a COVID-19 járvány karantén időszaka alatt, és ebből 32,3%-nak nem is okozott gondot az átállás, 18,5%-nak az elején nehézkes volt, de hamar belerázódott. A kérdőív kitöltők 14,6%-nak a teljes időszak nehézkes volt, mert a „home office” csak félmegoldást jelentett. Az otthoni munkavégzés lehetőségét keresztábrás elemzéssel összevetettük a nemek arányával, és azt az eredményt kaptuk, hogy a „home office”-ban dolgozók 74,5%-a nő volt, és 25,5% volt férfi.

A megkérdezettek közül, akiknek volt lehetősége „home office”-ban dolgozni, megkérdeztük, hogy változott-e az időbeosztása a „home office”-nak köszönhetően. A válaszadók 21,5%-a azt mondta, hogy így több időt vesz igénybe a munkája, 17,7% úgy értékelte, hogy több ideje maradt magára, és 27,1% úgy vélte, hogy semmit nem változott a COVID-járvány ideje alatt az időbeosztása. Keresztábrás elemzéssel azt az eredményt kaptuk, hogy a 275 női válaszadóból 42 főnek romlott, míg 33 főnek javult a hatékonysága, míg a 87 férfi válaszadóból 19 főnek javult és 15 főnek romlott ezidő alatt a hatékonysága, a többi válaszadónak nem változott semmit a munkavégzés hatékonysága.

Arra a kérdésünkre, hogy „Mennyi időt vett átlagosan igénybe Önnek a munkába járás és a hazautazás naponta összesen a COVID-19 járvány kitörése előtt?” a válaszadók közel fele (47%-a) azt jelölte meg, hogy kevesebb, mint fél órát vett igénybe az utazás, 32,9%-ának 0,5-1 óra közötti volt ez az idő, míg 15,7%-nak volt 1-2 óra közötti idő. A megkérdezettek elenyésző, 3%-nak 2-3 óra, és a fennmaradó 1,4%-nak 3 óránál is több volt a munkába járás ideje. Ezt követően arra kérdeztünk rá, hogy mi történt ezzel az idővel a lezárás (lock down) ideje alatt. Azt az eredményt kaptuk, hogy a megkérdezettek 32,9%-nak felszabadult ez az idő, és magára fordíthatta, 26%-nak felszabadult ez az idő, de valamilyen egyéb feladata elvégzésére hasznosította, és 16,6%-nak munkára fordítódott ez az idő is.

A következő kérdésünk arra irányult, hogy alakultak-e ki új hasznos szokások/jó gyakorlatok a munkavégzés során a COVID-19 időszakban. A kérdésekre adott legtöbb válasz az lett, hogy részben, jelent meg néhány hasznos új gyakorlat a napi munkavégzésben (46,4%), és a nem változott semmit is 46,1% jelölte meg. Mindösszesen a válaszadók 7,5%-a válaszolt igennel a kérdésre. Ezek az online meetingek, találkozók, konferenciák lebonyolítása, online értékesítés, digitális eszközök nagyobb mértékű használata, kevesebb „papírmunka”, családdal töltött minőségi idő, nagyobb odafigyelés az étkezésre, sportolásra, higiénára.

Ehhez kapcsolódott egy másik nyitott kérdésünk is, hogy mi volt az a szokás, amit muszáj volt beépítenie a válaszadóknak a hétköznapi életükbe, és nem kedvelték meg. A legtöbben a maszkot és a kézfertőtlenítést jelölték meg, de sokan jelezték az otthoni tanulást a gyermekekkel, mivel a „tanárok csak kiadták az anyagot”, és a „vásárlási idősavot”. A válaszok között találunk olyat is, hogy „a munkaidő meghosszabbodása, 8 óra helyett napi 10-12 óra”, „elszámoltatás az otthon töltött időről”, „extrém sok telefon és gép előtt töltött idő”, „főzés”, „társasági élet 0-ra redukálása”, és sokan nehezményezték az előző kérdésben kapott válaszokat, hiszen az online meetingek, telefonhívások valakinek terhet jelentett.

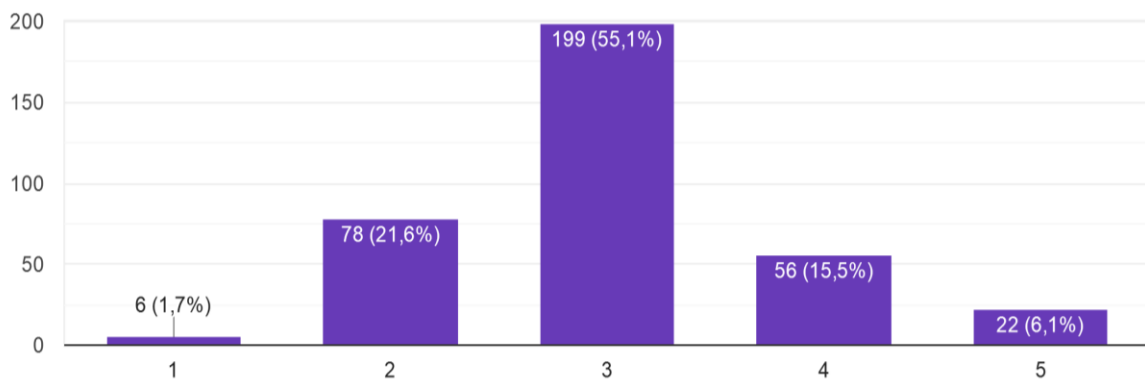
A válaszadók többségének (63,3%) nem kellett a „home office”-hoz új eszköz beszerzése, és csak 19,3%-nak volt rá szüksége. Amennyiben erre szükség volt, a válaszadók 8,8%-a 50 ezer Forintig költött erre, és mindössze a válaszadók 5,5%-nak volt szüksége online előfizetésre, amely 5 ezer Forintig terjedt ki.

2.2. Magánélet/személyes kapcsolatok

Azt mindenképpen leszögezhetjük, hogy a társadalmi távolságtartás és a karantén-kötelezettségek jelentősen megterhelték az egyén érzékeny érzelmi szféráját (*Di Renzo et. al., 2020*). Ezért ebben a témakörben arról kérdeztük meg a kérdőívet kitöltőket, hogy 1-től 5-ig értékeljék, hogy általánosságban hogyan változott meg a kapcsolata a környezetével és a válaszadókkal egy háztartásában élőkkel a COVID-19-járvány ideje alatt? Az alábbiak közül választhattak: 1 –teljes mértékben megromlott, 2 - valamelyest megromlott, 3 – semmit nem változott, 4 – kisebb javulás tapasztalható, 5 – nagymértékű javulás tapasztalható.

A környezettel való kapcsolatukban a válaszadók leginkább a 3-as választ jelölték meg, tehát 199 fő szerint nem változott semmit a kapcsolata a környezetével. 56 fő szerint kisebb javulás, míg 22 fő szerint jelentős javulás volt tapasztalható a környezettel való kapcsolatában. 78 fő szerint kismértékben és 6 fő szerint jelentősen romlott a környezettel való kapcsolata. A kérdésre adott válaszokat megnéztük a lowest to boxes és a top 2 boxes módszerrel, a két legkedvezőtlenebb eredményt (1 és 2 válaszok), és a két legkedvezőbb válasz (4 és 5 válasz) is meghatároztuk. Összességében a válaszadók 55%-nak a környezeti kapcsolatai változatlanok maradtak, míg a válaszadók 23%-nak negatív irányú volt a változás (lowest to boxes - 1 és 2 válaszok), és 22%-nak pedig pozitív irányú (top 2 boxes - 4 és 5 válasz). Mindez megtekinthető a 4. ábrán.

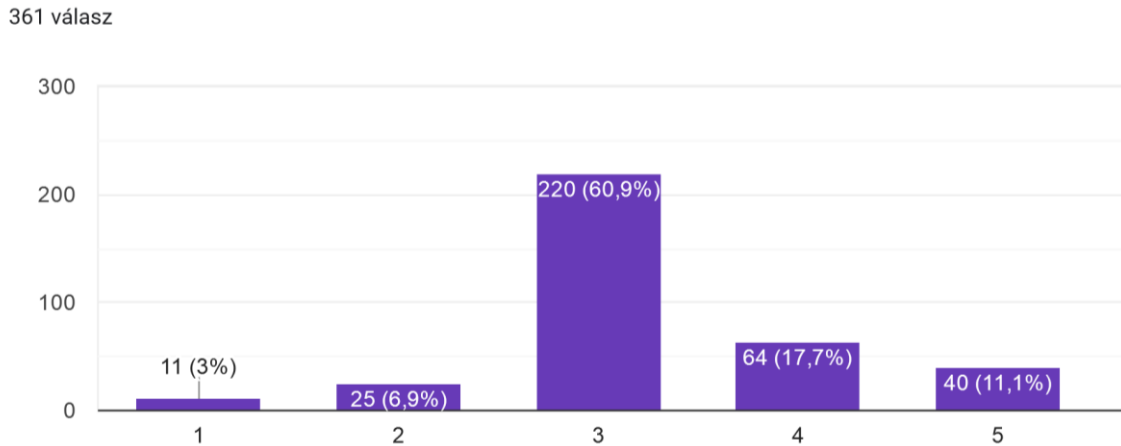
361 válasz



4. ábra: A válaszadók kapcsolata a környezetével a COVID-19-járvány ideje alatt
Figure 4: The respondents' relationship with their environment during the COVID-19 pandemic

Forrás: saját készítés a kutatás adatai alapján, 2020

Az 5. ábrán arra a kérdésre láthatjuk a választ, hogy a válaszadónak hogyan változott meg a kapcsolata a vele egy háztartásban élőkkel. Itt is az előző kérdéshez hasonló válaszok születtek, azaz a válaszadók többségének nem változott semmit a kapcsolata a családjával, ez a mintából 220 fő, azaz a sokaság 61%. Kisebb (3%) vagy nagyobb (7%) mértékben történt negatív irányba változás a megkérdezettek 10%-nál (lowest to boxes), pozitív irányban viszont a megkérdezettek majdnem 29%-nál történt elmozdulás (top 2 boxes). Kisebb mértékű javulás volt megfigyelhető a megkérdezettek 17,7%-nál, és nagymértékű javulás volt tapasztalható 11,1%-nál.



5. ábra: A válaszadó kapcsolata a vele egy háztartásban élőkkel a COVID-19- ideje alatt
Figure 5: The respondent's relationship with those living in the same household during COVID-19

Forrás: saját készítés a kutatás adatai alapján, 2020

A magánélethez kapcsolódó kérdések közül a soron következő konkrét személyekre kérdezték rá a válaszadó környezetében, hogy a felsorolt személyek közül, kivel hogyan változott meg a kapcsolata. A megkérdezettek válaszai alapján a legtöbb esetben nem történt változás, a leginkább a távoli rokonok esetében megfigyelhető az, hogy a válaszadók a 3-as választ jelölték meg (275 fő). A leginkább pozitív irányba a házastárssal/élettárssal, a szülőkkel és a gyermekkel változott meg a kapcsolat, tehát a szűk, közvetlen környezetben élőkkel javult a kapcsolat a járvány ideje alatt, hiszen leginkább egymásra számíthattak.

Ezután arra voltunk kíváncsiak, hogy volt-e olyan konkrét személy, akire a válaszadó támaszkodhatott a COVID-19-járvány és a karantén idején. A válaszadók közül 157 fő egyértelműen igennel válaszolt a kérdésre, jelezve, hogy több személy is volt, akire támaszkodhattak (a minta 43,4%-a). A sokaság 39%-a jelölte meg, hogy igen, volt olyan személy, akire számíthatott, tehát összesen a válaszadók 82,4%-nak volt kire támaszkodni a járvány idején. Csupán 17,7% választotta a nemet, azaz nem számíthatott senkire a karantén idején.

Ezt követően nyitott kérdésben kérdeztünk rá azokra a személyekre, akikre a válaszadó számíthatott, több válasz megjelölésére is volt lehetőségük. Ezzel a kérdéssel arra kerestük a választ, hogy ki lesz az a személy, akit a legtöbbször megjelölnék a megkérdezettek, tehát a módusra (a leggyakrabban előforduló elemre) voltunk kíváncsiak. Így a legtöbbet választott válaszlehetőség a házastárs/élettárs volt (220 fő), majd a szülők (167 fő), gyermek (93 fő), és egyéb rokon (89 fő).

Mindeddig a COVID-19 járvány népességre gyakorolt pszichológiai hatásaira vonatkozó információk, kutatások továbbra is korlátozottak. A kutatók valójában főleg a fertőzött betegek epidemiológiájának és klinikai jellemzőinek, a vírusgenomikai jellemzések és a kormányzati kihívásoknak, az egészségügyi és a gazdasági területeken történő változások figyelembevételére összpontosítottak (Di Renzo et al., 2020).

A COVID-19 járvány, a kijárási korlátozások és a társadalmi távolságtartás megváltoztatták a fogyasztási és vásárlási szokásokat. A fogyasztók alkalmazkodnak, és új szokások fognak kialakulni a technológiai fejlődés, a demográfiai változások és az innovatív módszerek révén (Sheth, 2020).

2.3. Egészségügyi állapot

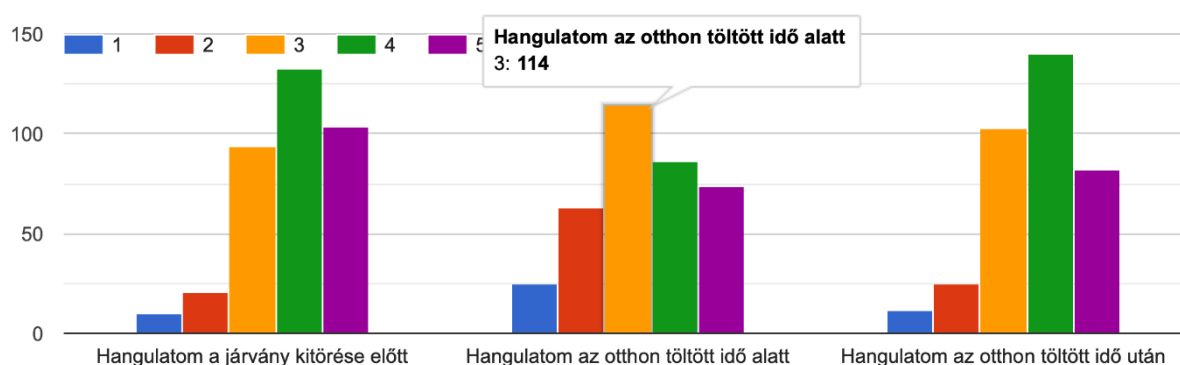
Az egészségügyi állapot vizsgálata során azt kérdeztük meg, hogy a megkérdezettek hangulata érintette-e az egészségi állapotukat. A válaszadók közel 80 %-a azt jelölte meg, hogy egyáltalán nincs hatással, illetve kismértékben hatott az egészségi állapotára a hangulatváltozása. A fennmaradó közel 20% viszont az egészségügyi állapotban bekövetkező változást jelölte meg. Egy későbbi kérdésben ezen változás irányára is rákérdeztünk, ahol kétszer annyian jelölték meg a negatív, mint a pozitív hatást.

A következőkben állításokkal arra voltunk kíváncsiak, hogy a válaszadók közül milyen egyéb hatások jellemezték a megkérdezetteket, amely hatások befolyásolhatták az egészségi állapotukat. A következő eredményeket kaptuk: a megkérdezettek közel 46 %-nak nem volt ideje sportolni, míg 32 % sportolásra fordította a szabadidejét. A top 2 boxes módszer alapján megállapítható, hogy a válaszadók jelentős része (több mint 116 fő jelölte meg), hogy szabadidejében többet sportolt, 137 fő szabad idejét saját kedve szerint tudta eltölteni. Ugyanezt a top 2 boxes csoportképző módszert alkalmazva az állításokkal kapcsolatban megállapítható, hogy 142 főnek több szabad ideje lett, 163 fő több minőségi időt tudott a családjával tölteni, és 130 főnek többet kellett dolgoznia, mint azt megelőzően. A válaszadók közül 168 fő azt jelölte meg, hogy a családban és a háztartásban több teendője lett, 140 fő megjelölte, hogy gyakran érezte magát fáradtnak és kimerültnek. A lowest to boxes módszert alkalmazva vizsgáltunk meg néhány állítást, így megállapítást nyert, hogy 145 főnek kevesebb volt a szabad ideje az azt megelőző időszakokkal összehasonlítva, ellenben kevésbé volt stresszes vagy ingerült ebben az időszakban (169 fő), és 72% arról nyilatkozott, hogy ezen időszak alatt elkerülték a kisebb panasszal járó megbetegedések. A fenti eredményeket summázva megállapítható, hogy a megkérdezettek egészségére inkább pozitív hatással voltak az otthoni karantén alatt eltöltött idő.

2.4. Mentális helyzet

A mentális helyzet vizsgálatakor a megkérdezettek hangulatában bekövetkező változást szeretnénk volna felmérni, hogy hogyan változott a járvány első hulláma előtt, alatt és közvetlen utána. Az alábbi 6. ábrán láthatóak az eredmények, mely szerint az emberek túlnyomó többségének a járvány ideje alatt inkább romlott a hangulata, míg azt követően többségében visszaállt a járvány előtti állapot. Egy következő kérdésre kapott válaszokból az is kiderült, hogy a munkahelyi kapcsolatokra egyáltalán nem volt hatással a hangulatban bekövetkező változás, mindösszesen 8%-a a megkérdezetteknek válaszolta azt, hogy jelentős hatással volt. A válaszadók közel 50% azt nyilatkozta, hogy számára nagyon hiányzott a korábban megszokott napirend, és ez okozott negatív hatást a hangulatában.

Kérem 1-5-ig terjedő skálán értékelje, hogyan ítéli meg saját hangulatát (1 - egyáltalán nem éreztem jól magam, 5 - nagyon jól éreztem magam):



6. ábra: A válaszadó hangulata a COVID-19 járvány során

Figure 6: The mood of the respondent during COVID-19

Forrás: saját készítés a kutatás adatai alapján, 2020

A megkérdezettek 58 %-a azt nyilatkozta, hogy nem örülne neki, ha egy újabb hullám hasonló otthoni karantén helyzetet eredményezne, a válaszadók 34 % százalékát nem zavarná, míg 8 % kifejezetten örülne neki, hogy újra otthonról dolgozhat. A válaszadók közel 26 %-ának kialakult számos új szokás / jó gyakorlat a magánéletébe, amelyet szívesen folytatnak hosszútávon is. Az új szokások tekintetében az online ételrendelést és kiszállítást, ruha és műszaki cikkek vásárlását jelölték meg első helyeken, de az online találkozók és értekezletek is 100 feletti szavazatot kaptak, mint kialakult új szokás. A

válaszadók kiemelték a higiénés körülményekre való komolyabb odafigyelést és az átgondoltabb vásárlást is.

Más szerzők is hasonló tapasztalatokról számolnak be, hiszen bizonyos termékek kereslete jelentősen megnőtt a járvány következtében, ilyenek a higiéniai termékek, az ételek, az otthoni munkavégzést szolgáló eszközök és ezek mellett a kertészkedéshez és a sportoláshoz kapcsolódó áruk (*Internet 2.*).

A válaszadók többsége 32 fő a maszk viselését jelölte meg, mint a legkevésbé kedvelt, csak kényszerből kialakult új szokást, de többen panaszkodtak a rengeteg online találkozóra, vagy online előadásokra való részvételre is.

3. Következtetések javaslatok

A felmérés eredményei azt mutatják, hogy a világi járvány, és az ebből fakadó társadalmi távolságtartás következtében alapvetően megváltoztak a fogyasztók munkavégzéssel, étkezéssel, kapcsolattartással és egészségvédelemmel kapcsolatos szokásai. Fontosnak tartjuk megemlíteni, hogy a kutatás eredményei és az abból levont következtetések csak a rövid távú hatásokra helyezik a hangsúlyt.

A válaszadók szerint a munkahelyi környezetre volt leginkább hatással a járvány, a magánéletük tekintetében számos új szokás jelent meg, amelyeket szívesen folytatnak a jövőben is. Az egészségügyi állapotukra tekintetében úgy vélték egyáltalán nincs hatással. A mentális állapot tekintetében a többség nem számolt be releváns változásról, viszont a megkérdezettek közel 10 százaléka mentálisan is érintett lett a járvány következtében. A megkérdezettjeink válaszai alapján levontuk azt a következtetést, hogy a terciér és a kvaterner szektorban dolgozóknak volt/van lehetőségük leginkább otthonról végezni munkájukat, míg a primer és szekunder szektor dolgozóinak erre nincs lehetősége, hiszen az ő munkájuknál személyes kontaktus szükséges a munkavégzéshez. A munkahelyek így mintegy rizikófaktorra váltak a COVID-19 járvány idején az emberek egy része a munkájuk miatt nem tudja izolálni magát karanténba vagy „home office”-ba, mert az adott ágazat nem teszi ezt lehetővé. Azok a megkérdezettek, akiknek volt lehetőségük „home office”-ban dolgozni, közel hasonló hatékonysággal tudták a munkájukat elvégezni. Ez alapján lehetne javasolni azokban a szektorokban a „home office” gyakoribb alkalmazását a dolgozók körében, akiknek ezt a munkaköre megengedi. Ezzel a hosszú távon is fenntartható megoldással (csökkenteni a társas interakciók számát a munkahelyen) a vírus megfékezését elő lehetne segíteni, így az egészségügyi kockázatot lehetne mérsékelni.

A munkába járás idejét megspórolva a válaszadók egyrésze hasznosan töltötte el: sportolással, házimunkával, értékes én idővel. Ezzel is elősegíthető a munkavállalók egészségügyi és mentális helyzetének javítása a járvány hatásának ellensúlyozására. Az eredmények alapján azt a megállapítást tehetjük, hogy a „home office” elősegítheti munkavállalók kedvezőbb mentális és egészségi állapotának fenntartását, hatékonyabbá válik a munkavégzés, és csökkenthető a társas interakciók száma, ezzel a COVID járvány terjedése. Így a járvány terjedésének megfékezésére a vállalkozások körében javasoljuk a „home office” bevezetését, amennyiben a vállalkozás profilja és a munkavállaló munkaköre ezt megengedi.

Összefoglalás

Napjaink egyik kiemelkedő fontosságú témája a COVID-19 járvány és annak az emberekre gyakorolt hatása. Számos szakirodalom foglalkozik ezzel a kérdéskörrel már, amelyeknek egy jelentős részét figyelembe vettük a kérdőívünk összeállításakor. A kutatás során a hazai lakosság körében mértük fel, hogy az élet egyes területein milyen változásokat hozott a COVID-19 járvány az életünkbe. A mindösszesen 362 kitöltőnk eredménye nem tekinthető reprezentatívnak természetesen az egész lakosságra vonatkozóan, viszont adnak egy fajta képet a magánéleti, munkahelyi, egészségügyi és mentális helyzetükben bekövetkezett változásokról. A kapott válaszokból sikerült egy olyan általános helyzetképet kapnunk a megkérdezettek körében, hogy az őket hogyan érintette a fent említett aspektusokból a COVID-19 járvány következtében átalakult körülmények a munkában és a magánéletben. Új szokások alakultak ki, amelyek komfortosabbá tették számukra a mindennapokat és a praktikusságukból adódóan a pandémiás körülmények megszűnését követően is szívesen megtartják (pl.: „home office”, online vásárlás, online megbeszélések stb.). Természetesen voltak olyan kényszerűségekből felvett szokások, amelyek terhet jelentettek mindösszesen (pl.: a maszk használat, a

vásárlási időszáv stb.), de a helyzet megkövetelte. Számos hasznos egyéb, új szokás alakult ki, amelyeket a szükség alakított ki, sokkal rugalmasabban és könnyebben mozognak például az online térben a vásárlóink, tehát javultak a technológiai, számítógép felhasználói képességei. Az online ételek, ruhák és műszaki cikkek vásárlása szinte napi rutinná vált a mintánkban, akárcsak az online értekezletek és találkozók, ezek összességében hatékonyság javulását eredményezték. Az összezártság a többségénél nem jelentett minőségi változást a kapcsolatok terén, voltak negatív és pozitív irányú szélsőséges válaszok is, de csak kis mértékben, viszont az egy háztartásban élőkkel való kapcsolat inkább pozitív irányba mozdult el a válaszokat tekintve. Természetesen a bezártságnak, a „home office”-nak vannak hátrányai, amelyeket nem vizsgáltunk, de rövidtávon hatékony eszköznek tartjuk a járvány megfékezésére, a munka és a „hagyományos élet/munkarend” fenntartásában.

Irodalomjegyzék

1. Alhusseini, N., & Alqahtani, A. (2020): „COVID-19 pandemic's impact on eating habits in Saudi Arabia.” *Journal of Public Health Research*, 9(3). <https://doi.org/10.4081/jphr.2020.1868>
2. Antunes R, Frontini R, Amaro N, Salvador R, Matos R, Morouço P, Rebelo-Gonçalves R. (2020): “Exploring Lifestyle Habits, Physical Activity, Anxiety and Basic Psychological Needs in a Sample of Portuguese Adults during COVID-19”. In: *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020; 17(12):4360. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph17124360>.
3. Carteni A., Di Francesco L., Martino M. (2020): “How mobility habits influenced the spread of the COVID-19 pandemic: Results from the Italian case study”. In: *Science of The Total Environment*, Volume 741, 2020. ISSN 0048-9697. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.140489>.
4. Cheikh Ismail L, Osaili Tm, Mohamad Mn, Al Marzouqi A, Jarrar Ah, Abu Jamous Do, Magriplis E, Ali Hi, Al Sabbah H, Hasan H, Al Marzooqi Lmr, Stojanovska L, Hashim M, Shaker Obaid Rr, Saleh St, Al Dhaheri As. (2020): “Eating Habits and Lifestyle during COVID-19 Lockdown in the United Arab Emirates: A Cross-Sectional Study”. In: *Nutrients*. 2020; 12(11):3314. DOI: <https://doi.org/10.3390/nu12113314>.
5. Conticini E., Frediani B., Caro D. (2020): “Can atmospheric pollution be considered a co-factor in extremely high level of SARS-CoV-2 lethality in Northern Italy?” In: *Environmental Pollution*, Volume 261, 2020, 114465, ISSN 0269-7491. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.envpol.2020.114465>.
6. Di Renzo, L.; Gualtieri, P.; Cinelli, G.; Bigioni, G.; Soldati, L.; Attinà, A.; Bianco, F.F.; Caparello, G.; Camodeca, V.; Carrano, E.; Ferraro, S.; Giannattasio, S.; Leggeri, C.; Rampello, T.; Lo Presti, L.; Tarsitano, M.G.; De Lorenzo, A. (2020): „Psychological Aspects and Eating Habits during COVID-19 Home Confinement: Results of EHLC-COVID-19 Italian Online Survey”. *Nutrients* 2020, 12, 2152.
7. Internet 1.: <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>
8. Internet 2.: <https://gkidigital.hu/2020/09/02/koronavirus-e-kereskedelem-oki-2020/>
9. H. Liu, X. Bai, H. Shen, X. Pang, Z. Liang, Y. Liu (2020): “Synchronized Travel Restrictions Across Cities Can Be Effective in COVID-19 Control”. DOI: 10.1101/2020.04.02.20050781.
10. Martínez-De-Quel O., Suárez-Iglesias D., López-Flores M., Ayán Pérez C. (2021): “Physical activity, dietary habits and sleep quality before and during COVID-19 lockdown: A longitudinal study”. In: *Appetite*, Volume 158, 2021, 105019, ISSN 0195-6663. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.appet.2020.105019>.
11. Meißner M., Pfeiffer J., Peukert C., Dietrich H., Pfeiffer T. (2020): “How virtual reality affects consumer choice”. In: *Journal of Business Research*, Volume 117, 2020, Pages 219-231, ISSN 0148-2963. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.004>.
12. Pellegrini M, Ponzo V, Rosato R, Scumaci E, Goitre I, Benso A, Belcastro S, Crespi C, De Michieli F, Ghigo E, Broglio F, Bo S. (2020): “Changes in Weight and Nutritional Habits in Adults with Obesity during the “Lockdown” Period Caused by the COVID-19 Virus Emergency”. In: *Nutrients*. 2020; 12(7):2016. DOI: <https://doi.org/10.3390/nu12072016>.
13. Pluchino, A., Inturri, G., Rapisarda, A., Biondo, A.E., Moli, R.L., Zappala, C., Giuffrida, N., Russo, G., Latora, V. (2020): “A novel methodology for epidemic risk assessment: the case of COVID-19 outbreak in Italy”. *arXiv preprint arXiv:2004.02739*.

14. H. Qi, S. Xiao, R. Shi, M. P. Ward, Y. Chen, W. Tu, Q. Su, W. Wang, X. Wang, Z. Zhang (2020): "COVID-19 transmission in Mainland China is associated with temperature and humidity: A time-series analysis". In: Science of The Total Environment, Volume 728, 2020, 138778, ISSN 0048-9697. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.138778>.
15. Reyes-Olavarría, D.; Latorre-Román, P.Á.; Guzmán-Guzmán, I.P.; Jerez-Mayorga, D.; Caamaño-Navarrete, F.; Delgado-Floody, P. (2020): "Positive and Negative Changes in Food Habits, Physical Activity Patterns, and Weight Status during COVID-19 Confinement: Associated Factors in the Chilean Population". In: International Journal Environment Res. Public Health 2020, 17, 5431.
16. Sánchez-Sánchez, E.; Ramírez-Vargas, G.; Avellaneda-López, Y.; Orellana-Pecino, J.I.; García-Marín, E.; Díaz-Jimenez, J. (2020): "Eating Habits and Physical Activity of the Spanish Population during the COVID-19 Pandemic Period". In: Nutrients 2020, 12, 2826. DOI: <https://doi.org/10.3390/nu12092826>.
17. Sheth, J. (2020): "Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die?" In: Journal of Business Research. Volume 117, September 2020, p 280-283. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059>
18. P. Shi, Y. Dong, H. Yan, C. Zhao, X. Li, W. Liu, M. He, S. Tang, S. Xi (2020): "Impact of temperature on the dynamics of the COVID-19 outbreak in China". In: Science of The Total Environment, Volume 728, 2020, 138890, ISSN 0048-9697. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.138890>.
19. Sidor, A.; Rzymiski, P. (2020): "Dietary Choices and Habits during COVID-19 Lockdown: Experience from Poland". Nutrients 2020, 12, 1657.
20. Soós G. (2020): „Az étel-miszer-fogyasztói szokások változása a COVID-19 vírus megjelenéséhez kapcsolódóan Magyarországon” Marketing & Menedzsment, 54 (3), o. 15-27. doi: 10.15170/MM.2020.54.03.02
21. Szakály Z. – Szabó G. G. (2009): „Az étel-miszer-önrendelkezés aspektusainak elemzése termelői és fogyasztói szempontból”. In: LI. Georgikon Napok Konferencia kiadvány, ISBN: 978-963-9639-35-5. Készthely, 2009. október 1-2. p. 861-870.
22. R. Tosepu, J. Gunawan, D. Savitri Effendy, L. O: Ali Imran Ahmad, H. Lestari, H. Bahar, P. Asfian (2020): „Correlation between weather and Covid-19 pandemic in Jakarta, Indonesia”. In: Science of The Total Environment, Volume 725, 2020, 138436, ISSN 0048-9697. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.138436>.
23. Velavan, T. P. –Meyer, C. G. (2020): „The COVID-19 epidemic”. In: Tropical Medicine & International Health. 2020 March; 25 (3): 278–280. Published online 2020 Feb 16. doi: 10.1111/tmi.13383
24. Vicario-Merino A, Muñoz-Agustin N. (2020): "Analysis of the Stress, Anxiety and Healthy Habits in the Spanish COVID-19 Confinement". Health Science J. 14 No. 2: 707.
25. World Health Organization - WHO (2020): „Novel coronavirus (2019-nCoV). Situation report” 77. 2019. Accessed March 30, 2020. https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200301-sitrep-41-covid-19.pdf?sfvrsn=6768306d_2.
26. J. Xie, Y. Zhu (2020): „Association between ambient temperature and COVID-19 infection in 122 cities from China”. In: Science of The Total Environment, Volume 724, 2020, 138201, ISSN 0048-9697, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.138201>.
27. Wu, X., Nethery, R.C., Sabath, B.M., Braun, D., Dominici, F. (2020): „Exposure to Air Pollution and COVID-19 Mortality in the United States”. In: Science Advances, 04 Nov 2020, Vol. 6, No. 45, DOI: 10.1126/sciadv.abd4049
28. Y. Wu, W. Jing, J. Liu, Q. Ma, J. Yuan, Y. Wang, M. Du, M. Liu (2020): „Effects of temperature and humidity on the daily new cases and new deaths of COVID-19 in 166 countries”. In: Science of The Total Environment, Volume 729, 2020, 139051, ISSN 0048-9697. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.139051>.

„Maradj otthon” - Áttérés Home Office-ra az Észak-Alföld Régióban

“Stay Home” - Moving to Home Office in the Northern Great Plain Region

FILEP R¹, UJHELYI M²

¹Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Ihrig Károly Doktori Iskola, filep.roland@econ.unideb.hu

²Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, ujhelyi.maria@econ.unideb.hu

Absztrakt.

A covid járványból eredő változások maguk után vonták a Home Office soha nem látott mértékben történő elterjedését. Tanulmányunkban a munkahelytől távoli munkavégzés előnyeinek és hátrányainak vizsgálatához egy olyan szervezet Észak-Alföldi Régióját választottunk, ahol fontosak a személyes tárgyalások, így a veszélyhelyzet előtt csak ritkán alkalmazták azt, a megváltozott körülmények miatt viszont tömegesen tértek át rá. Arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a szakirodalomban szereplő tényezők közül melyek gyakorolják a legnagyobb hatást a távoli munkavégzéshez kapcsolódó dolgozói elégedettségre és annak a járványhelyzet utáni megmaradásának igényére. Regresszió elemzés eredményei alapján megállapítottuk, hogy a dolgozók elégedettségére a távoli munkavégzésre való áttérés nagyobb vágya, a személyes kommunikációs csatornákat helyettesítő megoldásokban való jártasság és a munka-magánélet egyensúly érzékelt javulása pozitív, a bevezetéshez kapcsolódó bizonytalanság és stressz negatív hatást gyakorol. Későbbiekben is szívesen dolgoznának ebben a formában a dolgozók, ha már a bevezetéskor erőteljesebben jelentkezett a távoli munkavégzésre való áttérés vágya, az átállásból adódó félelem, a magasabb életkor és a vezetői visszajelzés hiánya viszont inkább visszatértené őket a munkahelyre. Javaslatként fogalmaztuk meg azt, hogy a folyamat teljes szakaszában fontos a vezetői támogatás, amely meg kell, hogy nyilvánuljon a dolgozók döntési folyamatba történő bevonásában, a személyes kommunikációs csatorna megfelelő helyettesítésében és a gyakrabban történő visszajelzésben. A munka-magánélet egyensúly javításában a vezető az időmenedzsment oldaláról lehet a követőinek a segítségére a feladatok prioritizálásával. A Home Office-hoz kapcsolódó tapasztalatszerzési folyamatban ezek az intézkedések segíthetnek abban, hogy a távoli munkavégzésnek inkább az előnyeit tapasztalják a munkavállalók.

Kulcsszavak: otthoni munkavégzés, covid, változásmenedzsment, vezetés

Abstract

The changes resulting from the covid epidemic have led to an unprecedented spread of the Home Office. In our study, to examine the advantages and disadvantages of working away from work, we chose an organization's Northern Great Plain Region where face-to-face negotiations are essential, so they were rarely used before the emergency, but were switched en masse due to changed circumstances. We sought to answer which of the literature factors significantly impacted employee satisfaction related to teleworking and the need to maintain it after an epidemic. Based on the regression analysis results, we found that employee satisfaction with a greater desire to switch to telecommuting, proficiency in solutions replacing personal communication channels, and perceived improvement in work-life balance

¹ORCID azonosító: <https://orcid.org/0000-0002-1417-658X>

²ORCID azonosító: <https://orcid.org/0000-0001-7323-6637>



has a positive, uncertainty and stress associated with implementation. Workers would be happy to work in this form in the future if they desire to switch to teleworking became more pronounced at the time of introduction. However, the fear of switching, higher age and lack of managerial feedback would lead them back to the workplace. As a suggestion, we stated that managerial support is vital throughout the process, which should be reflected in employees' involvement in the decision-making process, the appropriate replacement of the personal communication channel, and more frequent feedback. In improving work-life balance, a leader can be on the side of time management to help his followers by prioritizing tasks. In the Home Office experience process, these measures can help employees experience the benefits of telecommuting more.

Keywords: home office, covid, change management, leadership

Jel kód: J24, L16, M54

Bevezetés, témafelvetés

Háromszáz esztendővel ezelőtt a szántóföldeken munkálkodó tömegek láttán csak egy örült álmodozhatott arról, hogy egyszer eljön az idő, amikor a mezők kiürülnek és a dolgozók gyárakban és irodaházakban tevékenykedve szerzik a jövedelmüket, de végül az így gondolkodónak lett igaza (Toffler, 1980). Az elmúlt évtizedekben, sőt még az előző esztendőben is hasonló képtelenségnek tűnt, hogy valaki úgy gondolja az irodaházak üresen állnak majd és a munkavállalók a saját otthonukból látják el a rájuk bízott feladatokat. Ha egyelőre csak rövid távon is, de napjainkban a Pandémia idején elérkezett ez az idő. Hill és szerzőtársainak (1996) írása alapján a kilencvenes évek elején merült fel annak reális igénye, hogy a családok segítése céljából dolgozzák ki az otthon történő munkavégzés lehetséges módját, bár a szervezetek vezetőit valójában költségcsökkentési célok vezérelték. A 2000-es évekre a technológia fejlődésével indult meg ténylegesen ez a folyamat, kezdetben a dolgozók kisebb része került bevonásra, majd egyre több területen volt lehetőség a Home Office keretein belül történő munkavégzésre.

A kutatás célja a Home Office lehetséges előnyeinek és hátrányainak feltárása és a dolgozói elégedettség vizsgálatán keresztül annak meghatározása, hogy a fejlődés érdekében milyen módon lehetséges az előnyöket jobban kiaknázni és a hátrányokat csökkenteni. A tanulmány első részében a Home Office-ban való munkavégzésnek a szervezet és a munkavállalók szempontjából tapasztalható előnyeit és hátrányait tekintjük át. Második részében pedig egy szervezet ügyfélkiszolgálással foglalkozó munkavállalóinak körében vizsgáljuk meg a Home Office-ra való hirtelen és tömeges áttérés tapasztalatait, különös tekintettel arra, hogy a tanulmány első felében feltárt előnyökből és hátrányokból melyeket tapasztalták, hogyan segített a vezető a változás jobbá tételében és a tapasztalatok alapján mi jelentett volna még segítséget a hátrányok leküzdésében. Két kutatási kérdésünkre (K1-K2) keressük a választ:

K1: Összességében elégedett-e a dolgozó a Home Office-ban való munkavégzéssel?

K2: Szívesen dolgozna-e legalább részben Home Office-ban a járványhelyzetet követően is?

Home Office előnyei és hátrányai

A távmunka és a Home Office definíciójának tisztázását követően a nemzetközi empirikus kutatások alapján annak előnyeit és hátrányait mutatjuk be.

Budai (2002) definíciója a Munka Törvénykönyvében megfogalmazottakra épít, vagyis a távmunka egy kölcsönös, közös érdekeket szolgáló munkavégzés, amely során a dolgozó a munkáltató székhelyétől, vagy telephelyétől eltérő, saját prioritásainak megfelelő helyen végzi a munkáját és annak eredményeit a munkáltatója részére elektronikus úton továbbítja. Sardeshmukh és szerzőtársai (2012) azzal egészítik ki ezt a definíciót, hogy a munkavállaló megválaszthatja a munkavégzés módját is, amely révén a munka erőforrásigénye is megváltozhat.

Kocsis (2020) írása alapján a távmunka munkajogi fogalom, amely nem egyenlő a Home Office-al, vagyis az otthoni munkavégzéssel, a kettő között annak rendszeressége a különbség. A rendszeres otthoni munkavégzés esetén jogilag távmunkavégzés valósulhat meg, a Munka Törvénykönyve alapján fő szabály szerint munkaszerződésben kifejezetten rögzíteni kell, hogy a munkavállaló távmunkában

dolgozik. A Home Office eseti jelleggel fordul elő, amely a munkáltató elrendelésére, vagy a munkavállaló kérésére történik meg. A hazai és a nemzetközi szakirodalomban a definíciós különbségek ellenére ehhez a típusú munkavégzéshez kapcsolódó előnyök és hátrányok vizsgálatánál (legyen az távmunka vagy Home Office) rendszeresen szinonimaként használják a két kifejezést, ezért jelen tanulmányban is így járunk el és nem teszünk különbséget a fogalmak között.

Hill és szerzőtársainak (1996) írása alapján az Egyesült Államokban a kilencvenes évek közepére tehető a távmunka bevezetését lehetővé tevő technológiák elterjedése. Már a legtöbb szervezet rendelkezett telefonnal, fax-al, számítógéppel, személyhívóval. Makó és szerzőtársai (2003) szerint ezzel szemben a 2000-es évek tájékán az informatikai eszközökkel való ellátottság szintje a magyar szervezetek esetében alacsonyabb volt, az csak a szervezeti méret emelkedésével növekedett, a nagyobb szervezetek kedvezőbb feltételekkel rendelkeztek, ami bizonyos mértékben ma is így van. A távmunka bevezetésével a kívánatos végeredmény az irodaterület bérleti díjának jelentős csökkentése volt, a bevezetésének előfeltétele viszont a technológiai eszközökbe való beruházást igényelte. Valójában tehát a távmunkát nem kifejezetten az alkalmazottak kényelmének biztosítása miatt alakították ki, hanem a költségcsökkentés lehetősége vezérelte a döntéshozókat. Az utóbbi években ez a szerep kiterjesztésre került és már az egyik eszközévé vált a dolgozói elégedettség növelésének is (Sardeshmukh et al., 2012). A kutatókat az otthoni munkavégzés családi életre gyakorolt hatása már a kilencvenes években is különösen foglalkoztatta. Annak érdekében, hogy megtudjuk, előnyös-e hosszabb távon is a Home Office keretein belül működni, az alábbi alfejezetben a nemzetközi szakirodalomban szereplő empirikus kutatások alapján tekintjük át az előnyöket és hátrányokat, majd a következő fejezetben saját primer kutatásunk módszertanát és eredményeit mutatjuk be, hogy ezzel betekintést nyerjünk a hirtelen és tömeges átállás gyakorlati tapasztalataiba.

Nemzetközi empirikus tapasztalatok

A szakirodalomban különböző előnyök és hátrányok kerültek feltárára, amelyek az évtizedek során kiegészültek és az 1. ábrán kerültek általunk összefoglalásra. Az előnyöket és a hátrányokat egy mérleg bal és jobb oldali serpenyőjébe rendeztük, egy munkavállaló szemszögéből fontos, hogy merre billen a mérleg.



1. ábra: Melyik irányba mozdul a mérleg nyelve? A Home Office előnyei és hátrányai
Figure 1: In which direction is the balance moving? Advantages and disadvantages of Home Office

Forrás: Saját szerkesztés Hill és szerzőtársai (1996), Gulyás és Turcsányi (2007), Sardeshmukh és szerzőtársai (2012), valamint Gaudecker és szerzőtársainak (2020) munkái alapján, 2020

Az alábbiakban az 1. ábrán szereplő előnyök és hátrányok bővebb értelmezését mutatjuk be, ezek közül elsőként az előnyöket tekintjük át:

- **Önállóság:** A munkavállalók nagyobb mozgástérrel végezik a feladatukat. A munkavégzés saját preferenciáik alapján történhet, amely lehetővé teszi kevesebb energia felhasználását és nagyobb elkötelezettség alakul ki bennük (*Sardeshmukh et al., 2012*). Pozitív hatást gyakorol a nagyobb autonómia lehetősége a dolgozókra, az önállósággal egyenes arányban változik a munkavégzésre irányuló közvetlen befolyásuk (*Langfred, 2000*).
- **Termelékenység:** Az önállóságból eredően a Home Office-ban dolgozók termelékenysége akár annak egyharmad részével is növekedhet (*Poór, 1991*).
- **Foglalkoztatottság:** Olyan dolgozókat is be tudnak kapcsolni a munkavégzésbe, akik hátrányos helyzetű térségekben élnek, gyermekük van, vagy mozgásukban korlátozottak, vagyis más módon nem tudnának munkát vállalni.
- **Költségek:** Jelentős összegek takaríthatók meg az irodabérlési költségek mérséklésével (*Hill et al., 1996*). A „use your own device” megoldással még a munkavállaló eszközeinek a költségét sem a munkáltatónak szükséges fizetnie
- **Ingázás:** A bejárás kiküszöbölésével nem csupán költségeket, hanem az azzal töltött időt is meg tudja spórolni a munkavállaló, amely munkáltatói oldalról is előnyös lehet, amennyiben az ingázásnál korábban vállalta, hogy bizonyos részét maga téríti meg, ezen kívül környezettudatosság szempontjából is előnyös lehet.

Hátrányok:

- **Elszigetelődés:** Fokozhatja a dolgozóknál a másoktól való leválás érzését az, ha nincsenek munkahelyi társas kapcsolataik és úgy érezhetik, hogy elszakadnak a csapattól. (*Cooper – Kurland, 2002*)
- **Ellentétek:** Ellentét alakulhat ki, ha egyes dolgozók a munkakörükből adódóan vállalni tudják az otthoni munkavégzést, míg mások röghöz vannak kötve, mert például a frontvonalon dolgoznak, ahol covid járvány idején ráadásul nagyobb a fertőzésveszély (*Gaudecker et al., 2020*), ezeket a nehézségeket, ellentéteket a vezetőknek fel kell ismerniük és kezelniük kell.
- **Kontroll:** Munkáltatói oldalról jelent nehéz feladatot, mivel előfordulhat, hogy szinte kizárólag az outputokat, a feladatok végeredményét tudja ellenőrizni, a munkafolyamat elektronikus csatornák használatával nem kontrollálható az irodai munkavégzéshez hasonló módon. Dolgozói oldalról is nehézséget jelent, nagyobb önfegyelmet igényel. Barizsné és Kiss (2017) írása alapján a nemzetközi szakirodalomban a munkahelyi etikus viselkedéssel kapcsolatban már egyetemi hallgatók körében végzett kutatások is megjelennek. Arra a következtetésre jutottak, hogy a diákok nem ítélik el egyértelműen az etikátlan cselekedeteket, ezek az attitűdök már egészen korai életkorban kialakulnak, később már nehezen formálhatók, ezért az etikus hozzáállásra a társadalom minden tagjának oda kell figyelnie.
- **Kommunikáció:** A magasfokú technológiai fejlettség ellenére nem lehet tökéletesen helyettesíteni elektronikus csatornákkal. Bizonyos feladatok kétértelműek lehetnek és a kimerültség érzését növelheti ez a fajta „bizonytalanság” (*Sardeshmukh et al., 2012*). A megfelelő vezetői kommunikációnak személyes jelenléttel történő működés keretében is kiemelt jelentősége van (*Dajnoki, 2010; Pierog et al., 2018*), a megváltozott helyzetben pedig fokozott jelentőséggel bír.
- **Vezetői visszajelzés:** Negatívumot jelent a visszajelzés hiánya, kevesebb vezetői támogatást kap a dolgozó, ebből adódóan nem tud kellő gyakorisággal kétirányú kommunikációt sem kezdeményezni, amely fontos szerepet játszana a vezető-beosztott kapcsolatban. Barizsné (2020) az etikus vezetés jelentőségét hangsúlyozza. Az etikus vezető tekintetbe veszi mások igényeit és érdekeit, azaz jellemző rá az altruizmus, amely napjaink lényeges vezetői megközelítéseivel, az autentikus, spirituális és transzformációs vezetéssel is hasonlóságot mutat.

A zavaró tényezőknek, valamint a munka-magánélet egyensúlyának a kérdésköre előnyös és hátrányos is lehet. Az előbbi, vagyis a zavaró tényezőket tekintve Sardeshmukh és szerzőtársai (2012) kutatásuk során arra jutottak, hogy az otthoni munkavégzés befolyásolja a munkavállaló elkötelezettségét és kimerültségét. Azt találták, hogy a távmunka pozitív hatásaként jelenik meg az, hogy csökken a dolgozókra nehezedő nyomás, amely a munkavégzés hagyományos módjánál a hosszú ingázással járó stresszben nyilvánul meg, ennek kiküszöbölésével a dolgozó jelentős időt és energiát is megtakarít. A kutatás alapján a szerepkonfliktus is csökken, amely a munkavégzéssel járó konfliktushelyzeteket

jelenti. Személyes jelenlét esetén ugyanis a munkahelyen gyakran előfordulhat az, hogy a munkatársak váratlan és azonnal elvégzendő feladatokkal találják meg őket az irodaház folyosóján vagy a közös helyiségekben. Otthonról dolgozva kisebb valószínűséggel szükséges egyszerre több munkatárs kívánságait teljesíteni, azaz kevésbé tapasztalja, hogy sürgős és fontosnak vélt feladatokkal zavarják meg őt az elmélyült munkavégzés közben. A Home Office viszont forrása is lehet más zavaró tényezőknek, amely megnyilvánulhat abban is, hogy az otthon lévő családtagok miatt nem tud elvonulni és elmélyült munkát végezni a dolgozó, vagy különböző technikai akadályokkal szembesülhet úgy, mint például nem áll rendelkezésre kellő darabszámú és minőségű számítógép vagy nincs megfelelő internetkapcsolat.

A munka-magánélet egyensúly szempontjából előnyt jelent, hogy az otthoni munkavégzés bizonyos mértékű rugalmasságot biztosít, segít a háztartási munkák ellátásában, a gyermek- és idősgondozásban. Elősegíti azt is, hogy a családok ne csupán este találkozzanak, hanem teljesebb családi életet tudjanak élni (Jenson, 1994). Hill és szerzőtársai (1996) viszont a családi vállalkozások ezzel ellentétes irányú tapasztalatáról is írnak, így a munka-magánélet kérdésköre a Home Office egyik hátrányának is tekinthető, mivel elmosza az addig éles határokat a munka és a családi élet között. Ez inkább a családi élet rovására megy, mivel konfliktusok forrása lehet. Gaudecker és szerzőtársai (2020) szerint is új kihívásokat és stresszes helyzeteket teremthet a Home Office, de hozzáteszik, hogy ez gyermekesek esetén nagyrészt a koronavírus járvány alatti iskolabezárásokból származhat. Hill és szerzőtársainak (1996) kutatási eredményei azt mutatják, hogy a Home Office-ban és a hagyományos munkarendben dolgozók esetében munka-magánélet egyensúly terén és a nemek közötti esetleges eltéréseket vizsgálva sem volt szignifikáns különbség, az óvodáskorú gyermekeket nevelők körében viszont igen, jobbnak ítélték meg az otthoni munkavégzést. A kutatásból azt a következtetést vonták le, hogy a dolgozók összességében elégedettek voltak a munkaidő rugalmasabbá válásával és voltak olyan válaszadók, akik a Home Office által több minőségi időt töltenek a családdal, viszont olyanok is voltak, akik nem tudták kiaknázni ezeket a lehetőségeket.

Abban, hogy a Home Office-t inkább előnyként, vagy hátrányként értelmezik, a szervezet vezetőjének is fontos szerepe van. Dajnoki és Héder (2017) arról írnak, hogy a változásmenedzsment mindig is komoly kihívást jelentett a vezetők részére. Változás-vezetői szempontból a folyamatoknak és a tevékenységeknek az újraszervezésénél, a Home Office körülményeinek kialakításánál a vezetők nem hagyhatják figyelmen kívül a beosztottak véleményét, ezzel jelentősen csökkenthetik az ellenállást. Már az egyik klasszikusnak tekinthető háromlépéses (Kiolvasztás – Változás – Befagyasztás) változás-modellnek a használata is segíthet a változások menedzselésében és azok feldolgozhatóbbá tételében, hogy a dolgozók részéről ne alakuljon ki ellenállás, mert ez nagyban gátolhatja a változás kivitelezésének sikerességét (Lewin, 1975). Drucker (1999) szerint annak ellenére, hogy a dolgozók megértik, szükséges a változás, az újtól való félelem miatt mégis mindenki későbbre halasztaná a bevezetését még akkor is, ha nagyon is érdekeltek benne. A vezető a dolgozó döntési helyzetbe történő bevonásával nem feltétlenül engedi ki a kezéből a gyeplőt. Bakacsi (2004) szerint a vezető a probléma definiálásával, döntési alternatívák generálásával már a saját magának tetsző irányba képes terelni a döntést, ezzel győztes-győztes helyzetet tud teremteni, amely révén kölcsönösen előnyös végeredmény születhet.

A vezetőknek tehát több tényezőt is mérlegelniük kell a változások menedzselése során, nem csupán a szervezet, hanem az egyének látószögéből is tisztában kell lenniük azzal, hogy milyen előnyökkel és hátrányokkal szembesülnek, hogyan fokozhatják az előnyöket és csökkenthetik a hátrányokat.

1. Anyag és módszerek

Egy országos hálózattal rendelkező szolgáltató szervezet Észak-Alföldi regionális egységének ügyfélkiszolgálással foglalkozó munkavállalóit kérdeztük meg a Home Office-ra való hirtelen és tömeges átállás tapasztalatáról. A dolgozói létszám ebben a régióban 64 fő, akik közül 43-an töltötték ki a kérdőívet (N=43), így a kitöltési arány 67%-os volt. A minta nemek és korcsoportok szerinti összetételét az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat: Minta nemek és korcsoportok szerinti megoszlása
Table1: Distribution of sample by gender and age groups

Me.: fő

Nem	Korosztály				
	18-24	25-39	40-54	54 felett	Összes
Nő	2	18	10	2	32
Férfi	0	8	2	1	11
Összesen	2	26	12	3	43

Forrás: Saját vizsgálat

A saját szerkesztésű kérdőívet Hill és szerzőtársai (1996), Gulyás és Turcsányi (2007), Sardeshmukh és szerzőtársai (2012), valamint Gaudecker és szerzőtársainak (2020) a munkái alapján állítottuk össze. A háttérváltozók mellett az 1. ábrán szereplő, Home Office előnyeihez és hátrányaihoz kapcsolódó kijelentéseket tartalmazott. A válaszadóknak ötfokozatú, Likert-típusú értékelőskálán kellett jelölniük, hogy önmagukra nézve milyen mértékben érvényesek a kijelentések. Szabadon szerkeszthető mezőben indokolhatták a döntést, valamint amelyik kijelentésnél releváns volt kifejthették, hogy a vezető milyen lépéseket tett az adott kérdés jobbá tételében, valamint azt is, hogy a véleményük szerint a vezető mivel segíthette volna még őket az adott problémánál.

Két időtávban végeztünk vizsgálatokat, amelyeknél többváltozós lineáris regressziót alkalmaztunk. Függő változóként az első elemzésnél azt vizsgáltuk (K1), hogy összességében elégedett-e a dolgozó a Home Office-ban való munkavégzéssel, majd azt is megvizsgáltuk (K2), hogy szívesen dolgozna-e legalább részben Home Office-ban a járványhelyzetet követően is. Az eredményeket a következő fejezetben foglaltuk össze.

2. Eredmények

A 2. táblázatban láthatóak az első kutatási kérdéshez (K1) kapcsolódó regressziós vizsgálat modelljei. Stepwise módszernél, azaz lépésenkénti regresszióval a statisztikai program által mindig a legjobban korreláló független változó hozzáadása történik meg, így több modellt épít a program. A táblázat utolsó sorában szereplő 4-es számú modell már minden olyan változót tartalmaz, amelyet a Home Office-ban való dolgozói elégedettség vizsgálatához beletett a statisztikai program. Az R^2 és a korrigált R^2 közötti eltérés 0,045 vagyis a modell stabilnak tekinthető. A modell a teljes varianciának 63,6%-át magyarázza. Ez a magyarázó erő 5%-on szignifikáns volt.

2. táblázat: K1 vizsgálatához kapcsolódó regressziós modell
Table 2: Regression model related to K1

Modell száma	R	R^2	Korrigált R^2	Standard hiba
1	0,625	0,391	0,376	0,880
2	0,759	0,576	0,555	0,744
3	0,795	0,633	0,604	0,701
4	0,819	0,671	0,636	0,672

Forrás: Saját vizsgálat

A 3. táblázatban láthatók a második kutatási kérdéshez (K2) kapcsolódó regressziós vizsgálat modelljei. Az R^2 és a korrigált R^2 közötti eltérés 0,035 vagyis ez a modell is stabilnak tekinthető. A modell a teljes varianciának 75,4%-át magyarázza, amely 5%-on szignifikáns volt.

3. táblázat: K2 vizsgálatához kapcsolódó regressziós modell
Table 3: Regression model related to K2

Modell	R	R ²	Korrigált R ²	Standard hiba
1	0,733	0,538	0,526	0,827
2	0,789	0,622	0,603	0,757
3	0,818	0,669	0,644	0,717
4	0,842	0,708	0,678	0,682
5	0,863	0,745	0,710	0,647
6	0,889	0,789	0,754	0,596

Forrás: Saját vizsgálat

A 4. táblázat első oszlopa összesítve tartalmazza a K1 és K2 kutatási kérdéshez kapcsolódó regressziós modellekbe beléptetett független változókat. A táblázat második oszlopában azt láthatjuk, hogy első oszlopban szereplő változók értékeinek emelkedése pozitív vagy negatív hatással van-e a Home Office-al való dolgozói elégedettségre (K1-re), a harmadik oszlopban pedig azt, hogy az első oszlopban szereplő változókra adott pontszámok emelkedése pozitív vagy negatív hatással van-e arra, hogy a dolgozók a járványhelyzetet követően is szívesen dolgoznának-e legalább részben Home Office-ban (K2). A táblázatban szereplő első három változó mindkét modellben megjelent.

A változókat egyenként vizsgálva (1. változó) minél kíváncsiabb volt a Home Office bevezetése, annál nagyobb elégedettséget is éreztek a munkavállalók azzal kapcsolatban és később is szívesen dolgoznának ebben a formában. A válaszok alapján a dolgozók nagy többségénél ennek erős igénye a járványhelyzettől való félelemre volt visszavezethető. Jelen tanulmány „Nemzetközi tapasztalatok” alfejezeténél hivatkozott Drucker (1999) szerint még annak ellenére is, ha a dolgozók ilyen jelentősen érdekeltek egy változás bevezetésében, az újtól való félelem és bizonytalanság miatt mégis többen halogatnák a bevezetését.

Minél nagyobb volt a Home Office bevezetésével kapcsolatban érzett stressz és bizonytalanság a dolgozók részéről (2. változó), annál kisebb volt az elégedettségük és később sem szívesen dolgoznának otthoni munkavégzéssel. A válaszok alapján leginkább az jelentett problémát, hogy kevés beleszólásuk volt az otthoni munkavégzés alatt teljesítendő feladatokat és azok módját illetően, továbbá a feladatok otthon történő elvégzésének minőségével kapcsolatban az igényeiknél kevesebb vezetői visszajelzést kaptak. A munkatársaktól való elszigetelődéstől, vagyis a társaság hiányától, a kialakult jó kapcsolatok romlásától is tartottak.

Ennek a szervezetnek a dolgozói a tevékenységéből adódóan napi szinten több személyes tárgyalást bonyolítanak le, emellett az elektronikus és telefonos csatornák is működnek. A dolgozóknál minél több volt a lebonyolított telefonhívások száma a járványhelyzetet megelőzően (3. változó), annál elégedettebbek voltak a válaszadók az otthoni munkavégzéssel. Vagyis akik már korábban a munkahelyen is telefonos útra terelték a tárgyalásaik bizonyos részét, rutinosabban kezelték az új helyzetet. Érdekes eredmény mutatkozott abban a tekintetben, hogy a jövőben mégsem szívesen dolgoznának otthon. A válaszok alapján a munkahelyen is kellő önállósággal rendelkeznek, így számukra ebben a tekintetben nem jelent előnyt a Home Office.

A további változók a táblázatban látható módon a kettő regressziós modell közül kizárólag az egyikbe kerültek beléptetésre a statisztikai program által.

Munka-magánélet egyensúllyal (4. változó) kapcsolatos kijelentésnél a magasabb értékelés magasabb elégedettséggel járt együtt, mivel a válaszadók inkább az előnyét tapasztalják az otthonukban végzett munkának.

A válaszadók neme is bekerült az egyik modellbe befolyásoló tényezőként (5. változó), a mintában szereplő nőknek kevesebb járványhelyzet előtti Home Office tapasztalata volt és jellemzőbb volt rájuk a változás miatti stressz és bizonytalanság, mint a férfiakra, ebből adódhatott az eltérés.

A válaszadó életkora is befolyásoló szerepet játszott (6. változó), a kor előre haladtával kevésbé szívesen dolgoznának covid után az otthonukból a munkavállalók. A nyilatkozataik alapján van némi beleszólásuk abba, hogy milyen feladatot és hogyan végezzenek el, amely származhat a nagyobb rutinból és a nagyobb szakmai tapasztalatból eredő vezetői bizalomból, viszont bizonyos feladatok kétértelműek a számukra, technikai nehézségeik vannak.

A vezetői visszajelzés hiánya is bekerült a változók közé (7. változó), minél kevesebb visszajelzést kapnak a személyes jelenléttel végzett munkához képest, annál kevésbé szeretnék a jövőben távolról dolgozni. A válaszadók hiányolták ha nem kapnak visszacsatolást az elvégzett munkáról, így bizonytalanok voltak abban, hogy megfelelő úton járnak-e és várják a vezető nagyobb támogatását. Gulyás és Dajnoki (2016) szerint a globális és hazai környezetben működő vezetők eltérő kompetenciákat igényelnek, az előnyök és a hátrányok menedzselésének tekintetében viszont azt láthatjuk, hogy hasonló területeken szükséges beavatkozniuk.

4. táblázat: K1 és K2 vizsgálatához kapcsolódó regressziós modellek változói és azok hatásai a függő változókra
Table 4: Variables of regression models related to K1 and K2 and their effects on dependent variables

A két modellben szereplő független változók	Regresszió 1 Home Office-al való elégedettség	Regresszió 2 Később is dolgozna Home Office-ban
1. Mennyire volt kíváncsi a HO bevezetése	+	+
2. Mennyire érzett stresszt, félelmet, bizonytalanságot a Home Office bevezetésével kapcsolatban	-	-
3. Napi ügyfélkontakt száma telefonon	+	-
4. Munka-magánélet egyensúly	+	
5. Válaszadó neme férfi (0) / nő (1)		-
6. Válaszadó életkora		-
7. Vezetői visszajelzés hiánya		-

Forrás: Saját vizsgálat

A következő fejezetben az eredményekből levonjuk a következtetéseket és javaslatot teszünk.

3. Következtetések, javaslatok

Az eredmények megerősítik a korábbi nemzetközi kutatási eredményeket, amelyet az is mutat, hogy a szakirodalmi elemzés segítségével összeállított kérdőíves felmérés alapján végzett regressziós vizsgálatok viszonylag magas magyarázó erővel bírtak. A változás iránti elkötelezettség, a korábban szerzett tapasztalatok és a munka-magánélet egyensúlyban bekövetkezett javulás növeli a változtatáshoz (távoli munkavégzéshez) kapcsolódó elégedettséget. Drucker (1999) írása is igazolást nyert, amely alapján egy változtatási folyamat során bármennyire is kíváncsi a cél elérése, stressz, ellenállás alakulhat ki a dolgozók részéről, amely negatív hatást gyakorol az elégedettségre. Ezt a hatást kezelni kell, amely részben egyéni, részben vezetői felelősséget is jelent. Oldani szükséges tehát a gátlásokat, amelyre megoldást nyújthat az, ha a dolgozók nyitott kapukra lelnek a vezetőnél és bizalommal fordulhatnak hozzá a változtatási folyamat során. A munkavégzés ennek a módjának hosszabb távon történő alkalmazását is befolyásolja az otthoni munkavégzés bevezetése iránti igény, a tapasztalat, a bizonytalanság és a dolgozók életkora is.

Javaslatként összességében elmondható, hogy a vezetői támogatás szükségessége a folyamat teljes szakaszában megjelenik, fontos a dolgozók döntési folyamatba történő bevonása, a kieső személyes kommunikációs csatorna megfelelő helyettesítése és a gyakrabban történő visszajelzés. Amennyiben a dolgozókat a saját munkájukat illetően döntési jogkörrel ruházza fel a vezető, jobban magukénak érzik a változtatást és ezzel növelhető az elkötelezettség. Ha az elektronikus csatornák nem is helyettesítik teljes körűen a személyes találkozókat, a különböző levelező rendszereken és azonnali üzenetküldést lehetővé tevő alkalmazásokon keresztül való rendszeres kommunikáció segíthet. Javasolt a formális meetingek mellett informális on-line összejöveteleket is szervezni, hogy ebben a tekintetben is újra a csapat tagjának érezze magát a dolgozó és ápolni tudja a személyes kapcsolatokat. További javaslatként fogalmazható meg, hogy a vezetőknek érdemes különös figyelmet fordítani arra, hogy vonzó jövőkép felvázolásával fokozza, vagy szükséges esetén kialakítsa a változtatás igényét a követőkben. Az elvégzendő és a már teljesített munkával kapcsolatban oldja a stresszt azáltal, hogy folyamatos visszajelzést ad a feladatokhoz kapcsolódó részteljesítésekről és a végeredményről is. Ezekkel az intézkedésekkel csökkentheti a bizonytalanságot. Az eredmények alapján a mindeddig ismeretlen, vagy kevésbé alkalmazott megoldások esetén különös gondot kell fordítani az idősebb korosztály betanítására. Amennyiben hosszabb időszakban nem lesz szükségszerű a távoli munkavégzés alkalmazása, akkor is célszerű időnként gyakorolni azt, hogy az új belépők rutint szerezzenek benne és a meglévő dolgozóknak se jelentsen különösebb problémát az újbóli használata.

A munka-magánélet egyensúly fenntartása és javítása egyéni munkát igényel, fontos meghatározni a kereteket. Erre egy lehetséges megoldás lehet az, hogy reggel készüljön el, és üljön le a számítógép elé a munkavállaló akkor, amikor a munkahelyre érkezve is elkezdene dolgozni, de fejezze is be a munkát már olyan időben, amikor személyes jelenlét esetén hazaindulna. A reggeli tétlenkedés éjszakába nyúló munkához vezethet, amely a munka-magánélet egyensúly rovására mehet. A vezető az időmenedzsment javításában lehet a követőknek a segítségére azáltal, hogy meghatározza a sürgős és fontos feladatokat, amelyekre gyors megoldást vár és ezeket elkülöníti azoktól, amelyek csak napokkal később esedékesek, hogy a beosztottak jobban tudjanak priorizálni.

A legtöbb szervezet esetében a Home Office-hoz kapcsolódó tapasztalatszerzési folyamat elején járunk, viszont a fenti intézkedésekre és az alkalmazottak készségfejlesztésére való nagyobb odafigyelés segíthet a fejlődésben és abban, hogy a Home Office-nak inkább az előnyeit tapasztalják a munkavállalók.

Összefoglalás

Habár egyes területeken a technológiai feltételek már évtizedek óta adottak voltak ahhoz, hogy szélesebb körben elterjedjen a Home Office alkalmazása, hosszú ideig mégis csak a dolgozók kisebb részének adódott meg ez a lehetőség. A szakirodalom szerint a szervezetek, valamint a munkavállalók részéről is vannak valódi előnyei, a legtöbb szervezetnél mégis igazán csak a covid okozta járványhelyzet tette általánossá az alkalmazását.

Aktuális témát jelent, hogy a korábbi haza és nemzetközi kutatások alapján milyen előnyei és hátrányai vannak az otthoni munkavégzésnek. A szakirodalom tanulmányozásával feltárt előnyöket és hátrányokat egy mérleg serpenyőbe rendeztük, munkavállalói oldalról fontos kérdést jelent, hogy merre mozdul a mérleg, inkább az előnyeit, vagy hátrányait tapasztalják-e az otthoni munkavégzésnek. Primer kutatás keretében az is vizsgálatra érdemes, hogy a járványhelyzet előtt a személyes ügyféltalálkozást igénylő munkakörökben tevékenykedők az otthonaikban dolgozva tapasztalták-e ezeket az előnyöket és hátrányokat. Kérdés, hogy ezek közül melyek játszik a legnagyobb szerepet a távoli munkavégzéshez kapcsolódó dolgozói elégedettségben (K1) és abban, hogy szívesen dolgoznának-e ebben a formában a járványhelyzetet követően is (K2).

A kutatás keretében egy szervezet Észak-Alföldi régiójának dolgozóit megkérdezve arra az eredményre jutottunk, hogy a dolgozói elégedettséget és a későbbi Home Office-ban történő munkavégzés igényét pozitívan befolyásolja az, hogy mennyire volt kíváncsi annak bevezetése, amelyet elsősorban a járványtól való félelem indukált. Viszont azok a dolgozók, akik szkeptikusak voltak a változtatást illetően és nagyobb fokú félelem, bizonytalanság alakult ki bennük, kevésbé voltak elégedettek és később sem kívánnak a munkahelytől távol dolgozni. A már a járvány előtt is több tárgyalást telefonos formában bonyolítók nagyobb rutinnal rendelkeztek a személyes találkozót mellőző megoldásokkal

kapcsolatban, így ők elégedettebbek voltak, viszont a járványhelyzetet követően inkább visszatérnének a munkahelyre. Azok a dolgozók, akik a munka-magánélet egyensúly szempontjából a Home Office-nak inkább az előnyeit tapasztalják, elégedettebbek az ebben a formában történő munkavégzéssel. A mintában szereplő nőknek kevesebb covid előtti tapasztalata volt a távoli munkavégzést illetően, mint a férfiaknak és a változás miatti bizonytalanság is inkább rájuk volt jellemző, így szívesebben térnének vissza a munkahelyre. A válaszadó életkora és a vezetői visszajelzés hiánya is negatívan befolyásolja a munkahelytől távoli munkavégzés igényét. Mindkettő a feladatok kétértelműségéből, szorosabb vezetői kontroll hiányából ered.

Összességében fontos a dolgozók döntési folyamatba történő bevonása, a kieső személyes kommunikációs csatorna megfelelő helyettesítése és a gyakrabban történő visszajelzés. A megfelelő időmenedzsment segíthet a munka-magánélet egyensúly javításában. Ezek a vezetői intézkedések és az alkalmazottak készségfejlesztése segíthet abban, hogy a Home Office-nak inkább az előnyeit tapasztalják a munkavállalók.

Köszönetnyilvánítás

„Az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-20-3 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai

támogatásával készült.”



Irodalomjegyzék

- Bakacsi, G. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: AULA Kiadó.
- Barizsné, H. E. (2020): *Etikus vezetés, egy kutatás kezdetén*, International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS), 5(1), pp. 188–195.
- Barizsné, H. E., Kiss, Z. (2017): *Egyetemi hallgatók etikai attitűdjei a csalással kapcsolatban*, Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, 9(1), pp. 121–129.
- Budai, B. B. (2002): *E-government*. Budapest: AULA Kiadó.
- Cooper, C. D., Kurland, N. B. (2002): *Telecommuting, Professional Isolation, and Employee Development in Public and Private Organizations*, Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav, 23, pp. 511–532.
- Dajnoki, K. (2010): *Kommunikáció az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben*, Jelenkori társadalom és gazdasági folyamatok, IV., pp. 65–70.
- Dajnoki, K., Héder, M. (2017): „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira, Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata, 27(E-szám), pp. 84–93. doi: 10.17047/HADTUD.2017.27.E.84.
- Drucker, P. (1999): *Management challenges for the 21st century 1th edition*, HarperBusiness.
- Gaudecker, H.-M., Holler, R., Janys, L., Siflinger, B., Zimpelmann, C. (2020): *Labour supply in the early stages of the CoViD-19 Pandemic: Empirical Evidence on hours, home office, and expectations*, IZA Discussion Paper Series, (131).
- Gulyás, D. K., Dajnoki, K. (2016): *Globális vezetői kompetenciák korszakainak feltárása nemzetközi szakirodalmak alapján*, Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat, pp. 42–52.
- Gulyás, L., Turcsányi, E. (2007): *A távmunka menedzselésének problémái a hr-menedzser és a pszichológus szemszögéből*, Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok, 2(1), pp. 17–16.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Miller, B. C., Hill, E. J., Hawkins, A., Miller, B. C. (1996): *Work and Family in the Virtual Office: Perceived Influences of Mobile Telework* Published by: National Council on Family Relations Stable, Family Relations, 45(3), pp. 293–301.
- Jenson, G. (1994): *Balancing work and family: Challenges and solutions.*, UT: Utah State University.
- Kocsis, I. (2020): *Home office és távmunka: A kettő ugyanaz vagy különbözik?*, Érthető jog, p. <https://erthetojog.hu/munkajog/home-office-es-tavm>.
- Langfred, C. (2000): *The Paradox of Self-Management: Individual and GroupAutonomy inWork*

Groups, Journal of Organizational Behavior, 21, pp. 563–585.

Lewin, K. (1975): *A mezőelmélet a társadalomban*. Budapest: Gondolat Kiadó.

Makó, C., Keszi, R., Polyánszky, Z. T. (2003): *Munkáltatói vélemények a távmunka bevezetésének előfeltételeiről és gyakorlatáról*, Társadalomkutatás, 22(2–3), pp. 203–243.

Pierog, A., Gergely, É., Dajnoki, K. (2018): *Vezetőkkel szembeni kompetencia-elvárások*, In: Dobrai, Katalin; László, Gyula; Sipos, Norbert (szerk.) Ferenc Farkas International Scientific Conference = Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia 2018 Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezést, pp. 478–492.

Poór, J. (1991): *Nemzetközi menedzsment*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., Golden, T. D. (2012): *Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model*, New Technology, Work and Employment, 27(3), pp. 193–207. doi: 10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x.

Toffler, A. (1980): *The third wave*. New York: Morrow.

Foglalkoztatás Koronavírus-válság idején, tapasztalatok az Észak-Alföld Régióból

Employment during the Coronavirus crisis, experiences from the Northern Great Plain Region

BARIZSNÉ H.E.¹, UJHELYI M.², FILEP R.³

¹Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, barizsne.hadhazi.edit@econ.unideb.hu

²Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, ujhelyi.maria@econ.unideb.hu

³Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Ihrig Károly Doktori Iskola, filep.roland@econ.unideb.hu

Absztrakt

A Pandémia következtében kialakult válsághelyzet munkaerőpiacra gyakorolt hatása különösen jelentős volt. Tanulmányunkban arra kerestük a választ, hogy a munkavállalók hány %-át hozta bizonytalan helyzetbe a járvány, vannak-e ágazati sajátosságok. További kérdést jelentett az is, hogy a szervezetek mely iparágakban tudtak élni a Home Office lehetőségével és milyen gyakorlati tapasztalatokkal rendelkeznek. Szekunder adatok alapján a különböző gazdasági ágazatokat eltérő mértékben sújtotta a vírushelyzet, a kibocsátásra gyakorolt hatás szerint alacsony, közepes és magas szinteket különít el egymástól a szakirodalom. A globális átlaghoz képest (megközelítőleg 50%) Magyarországon magasabb arányt képvisel a foglalkoztatottak aránya (megközelítőleg 60%) a "magas" vagy "közepesen magas" mértékben sújtott ágazatokban, amelyekben igazán bizonytalan helyzetbe kerültek a dolgozók. Német regionális eredmények alapján szolgáltatáson belül az oktatás, a pénzügy és a telekommunikáció azok a területek, ahol a leginkább alkalmazható a távmunka a folyamatos működés és a foglalkoztatottság fenntartása érdekében. Primer kutatás keretében az Észak-Alföld Régióban egy alacsony, közepes és magas mértékben sújtott ágazatban tevékenykedő szervezet vezetőjével készítettünk interjút. Az "alacsony" kategóriában nem történt lényeges változás, "közepes"-nél az akvizíciós tevékenység háttérbe szorult, "magas" esetében létszámleépítés is történt. Összességében elmondható, hogy a Pandémia katalizálta a digitalizációs folyamatokat, a kényszerből bevezetett vagy kiterjesztett Home Office feltételezhetően fejlesztő hatással volt a szervezetekre, amely hatás a vírushelyzet után sem maradhat nyom nélkül. A megszerzett tapasztalatokat akkor tudja igazán hasznosítani a szervezet, ha a hátrányokat kiküszöbölve és az előnyöket erősítve tér vissza a "normal" kerékvágásba.

Kulcsszavak: covid, foglalkoztatottság, otthoni munkavégzés, gazdasági ágazatok, régiók

Abstract

The impact of the pandemic crisis was particularly significant on the labour market. In our study, we sought the answer to what percentage of workers were brought into precarious conditions by the

¹ORCID azonosító: <https://orcid.org/0000-0001-5986-5998>

² ORCID azonosító: <https://orcid.org/0000-0001-7323-6637>

³ ORCID azonosító: <https://orcid.org/0000-0002-1417-658X>



epidemic. Another question was in which industries were the organizations able to use the Home Office option and their practical experience. Based on secondary data, different economic sectors have been affected to different degrees by the viral situation, with low, medium and high levels separated by the literature according to the impact on emissions. Compared to the global average (50%), Hungary has a higher proportion of employees (60%) in the “high” or “medium high” sectors. According to German regional results, education, finance and telecommunications within the service are the areas where teleworking is most applicable to maintain continuous operation and employment. As part of primary research, we interviewed the head of an organization operating in a low-, medium- and high-impact sector in the Northern Great Plain Region. There was no significant change in the “low” category, in the case of “medium” the acquisition activity was pushed into the background, in the case of “high” there was a downsizing. Based on this, it can be said that the Pandemic catalyzed the digitization processes, the Home Office, which was introduced or expanded by force, presumably had a developmental effect on organizations, which effect cannot be left without a trace after the virus situation. The organization’s experience can be utilized if it returns to the “normal” wheelbase by eliminating the disadvantages and strengthening the advantages.

Keywords: covid, employment, home office, economic sectors, regions

JEL Kód: J24, L16

Bevezetés, témafelvetés

A covid miatt kialakult járványhelyzet alatt tapasztalt nehézségek gazdaságra gyakorolt hatásai a világ minden szegletében, régiójában különösen fájóak voltak. Bakacsi (2015) írása szerint a szervezetek nyílt rendszerek, ezért reagálniuk kell a környezet változásaira. A szervezetek számára ez a gyors reagálás mindig is nehézséget okozott (Dajnoki és Héder, 2017). Több fronton is érdemes vizsgálni ennél a kérdésnél. Napjainkban a legtöbb kutatás a beszállítói piacok újraszervezéséhez, az ugrásszerű digitális fejlődéshez és a munkaerőpiaci változásokhoz kapcsolódik. Jelen tanulmány ezek közül az első kettővel csak érintőlegesen foglalkozik, a továbbiakban a munkaerőpiaci változásokra koncentrál, de nem mehetünk el szó nélkül mellettük, mivel kapcsolódnak kutatásunk fő irányvonalához.

Napjainkban már természetessé vált szervezeti és lakossági szinten is az, hogy a településeinken lévő üzletek mellett a környező országokból, vagy akár más kontinensről rendeljünk különféle árucikkeket online csatornákon keresztül. Csizmadia és Illéssy (2020) szerint ezt a jelenséget szervezeti szinten vizsgálva felmerült annak az igénye, hogy elsősorban a kínai piacoktól való nagy függés kiküszöbölésére közelebbi piacokat keressenek a szervezetek, mivel hasonló járványhelyzet esetén újra ellátási problémák merülhetnek fel. Krzywdzinski (2020) írása alapján viszont nem várható, hogy a jelenlegi veszélyhelyzet beindítaná ezt a folyamatot, mivel például Európa legnagyobb gazdaságainak automatizáltsága már igen magas szinten jár. A más kontinensekről való beszerzés és a különböző munkafolyamatok kiszervezése a későbbiekben is várható, mivel válság utáni években a szervezeteknek létkérdést jelent a költségmegtakarítás.

Strielkowski (2020) írása alapján a digitális fejlődést tekintve a veszélyhelyzetben fény derült arra, hogy több szervezetnél és például a felsőoktatásban is kiépítésre került már a digitális előadásokhoz szükséges infrastruktúra, amelyet a koronavírus járvány kezdetéig a gyakorlatban kevésbé alkalmaztak, a járvány viszont szükségszerűvé tette ennek használatát. A kiépített infrastruktúra viszont önmagában nem elég, Bartsch és szerzőtársai (2020) szolgáltató szervezetek körében végzett kutatása a vezető kiemelt szerepére hívja fel a figyelmet, virtuális működésnél különösen fontos a feladatok koordinálása és az elvárások tisztázása, mert a személyes jelenlét hiánya miatt bizonyos feladatok kétértelműek lehetnek. A kommunikáció normál működés mellett is fontos (Dajnoki, 2010), de az otthoni munkavégzés során tehát ez fokozottan igaz. A „digitális forradalom” által megtapasztalt előnyöket nagy valószínűséggel hosszabb távon is hasznosítani fogják ezek a szervezetek (Strielkowski, 2020).

A munkaerőpiaci változásokra rátérve igen jelentős átalakulások mentek végbe. A szervezetek tömegesen változtattak a mindennapi üzletmeneten, a Home Office-ra történő átállás jelentette az egyik kiutat. Ez a megoldás a szervezetek többsége számára korábban nem használt megoldást jelentett, amelyben alkalmazni tudták az elektronikus csatornákat. Tevékenységükből adódóan nem tudott minden ágazatban működő szervezet a Home Office eszközéhez nyúlni, Fadinger és Schymik (2020)

kutatásukban összefoglalták, hogy a német régiókon belül mely ágazatok esetén van rá igazán lehetőség. Az a három szektor, ahol a leginkább alkalmazható volt a Home Office, a következők voltak: pénzügy és biztosítás, telekommunikáció, oktatás. A három terület ahol a legkevésbé lehet alkalmazni, a mezőgazdaság, a szálláshely- és éttermi-szolgáltatás, valamint az építőipar. Kimutatták, hogy régióként az otthonról végezhető munkahelyek számának emelkedése a megbetegedések számának csökkenésével jár együtt. Más lehetőségek is adódtak viszont a megváltozott körülményekhez való alkalmazkodásra, az élelmiszerekkel, éttermi szolgáltatásokkal és más kereskedelmi tevékenységekkel foglalkozó üzletek például áttértek a termékeik kiszállítására. A digitális átállásnak köszönhetően a szervezeteken belüli és a vevői/beszállítói kommunikációs csatornák is megújultak, azok telefonos vagy elektronikus irányba terelődésével. Összességében jelentős munkaerőpiaci változások mentek végbe.

1. Anyag és módszerek

A tanulmányban az alábbi kérdésekre keressük a választ:

K1: A foglalkoztatottak hány %-a található a járvány által közepesnél erősebb mértékben sújtott ágazatokban globális, illetve magyar szinten.

K2: „Mire volt jó a Home Office”, vagyis Home Office-ban való üzlet- és munkaszervezés, alaptevékenységnek megfelelő munkavégzést és hosszabb távú alkalmazhatóságot illetően vannak-e az eltérő kockázati kategóriából származó sajátosságok?

A kutatási modellt áttekintve, a vizsgálat arra vonatkozik, hogy a foglalkoztatottak hány %-a található a járvány által közepesnél erősebb mértékben sújtott kategóriába és ilyen tekintetben Magyarországon jobb, vagy rosszabb-e a helyzet, mint globálisan. Ennek elvégzéséhez első lépésben megvizsgáljuk, hogy a kibocsátást tekintve milyen mértékben vannak kitéve a covid következtében kialakult válsághelyzet nehézségeinek ezek az ágazatok. Az ENSZ munkaügyi csoportjának, vagyis a Nemzetközi Munkaügyi Szervezetnek (továbbiakban ILO) tanulmányai (ILO, 2020a, 2020b, 2020c) tizennégy ágazatot különítenek el egymástól. Ezt követően megvizsgáljuk, hogy a foglalkoztatottak hány %-a tartozik a „magas” vagy „közepesen magas” kategóriába. Ezután tisztázzuk, hogy mire is volt jó a Home Office. A munkahelyek megtartására szolgált, vagy csupán a szervezetek túlélésére? Az eltérő mértékben sújtott ágazatok között van-e különbség a K2-nél leírtakban?

A kutatási kérdéseink megválaszolásához a hazai- és a nemzetközi szakirodalom, szekunder adatbázisok és primer kutatásunkban készített interjúk álltak segítségünkre.

Ezek közül a szakirodalmi- és szekunder adatbázis elemzéshez, vagyis a K1-es kutatási kérdés megválaszolásához az Emerald Insight, az Elsevier és a Google Scholar adatbázisait használtuk és a „covid”, „labour market”, „change management” kifejezésekre, valamint ezek magyar megfelelőjére kerestünk rá, a megtalált források közül azok kerültek felhasználásra, amelyeket az irodalomjegyzék tartalmaz. Szekunder adatbázisok közül az ILO (2020a, 2020b, 2020c) és a KSH (2020) adatbázisait elemeztük.

A K2 kutatási kérdés megválaszolásához interjúkat készítettünk, ezzel a szakirodalmi eredményeket a gyakorlati élet szereplőinek körében vizsgáltuk meg.

Olyan három Észak-Alföld Régióban tevékenykedő vezetővel készítettünk interjút (2. táblázat), akik eltérő mértékben sújtott ágazatokban tevékenykednek és nagy szakmai tapasztalatukkal rálátásuk van a teljes saját ágazatra, szinte a teljes piacot lefedi az ügyfélkörük. Az interjúk viszonylag alacsony darabszáma ennek ellenére nem enged messzemenő következtetéseket levonni, viszont ezek a gyakorlati tapasztalatok hasznos kiegészítői lehetnek a szakirodalmi tudásanyagoknak. A félig-strukturált interjúkat a veszélyhelyzet miatt online videóhívás formájában folytattuk le. Az interjúalanyok valós gyakorlati tapasztalattal rendelkező IT és banki területen dolgozó vezetők voltak, valamint egy tanácsadó vállalkozás első emberével is interjút készítettünk, amely oktatási, tréneri tevékenységet végez. Közös a vizsgált ágazatokban, hogy mindháromnál alkalmazható a Home Office, ezért ezirányban folytattuk a kutatást.

Az interjúk során arra kerestük a választ, hogy a vezetőknek munkáltatói oldalról nézve milyen tapasztalataik vannak a Home Office-al kapcsolatban és ezen a területén mi várható a jövőben. Konkrét kérdésköreink az alábbiak voltak:

HO1: Milyen nehézségeket tapasztaltak üzlet- és munkaszervezési szempontból?

HO2: Tudtak-e az alaptevékenységnek megfelelő munkát végezni a Home Office alatt?

HO3: Hosszabb távon mi várható; járványhelyzet után a „normál” üzletmenet időszakához képest mi az, amit várhatóan megtartanak az átmeneti időszakból?

A tanulmányban szereplő fogalmak esetében „normál” üzletmeneten a covid járványt megelőző időszakot értjük. „Nem alaptevékenységnek megfelelő munka” arra vonatkozik, hogy szükséges volt-e a Home Office alatt a dolgozók megtartása érdekében olyan munkát végeztetni, amely nem a dolgozó „normál” üzletmenetben végzett mindennapi tevékenységéhez kapcsolódik. A válság a gazdasági ágazatok kibocsátását különböző mértékben érintette. Ezekre az ágazatokra az „eltérő mértékben sújtott”, „eltérő mértékben érintett”, vagy „eltérő kockázatú” kifejezésekkel utalunk.

2. Eredmények

A K1 vizsgálatát a következő alfejezetben (2.1.) mutatjuk be, majd az interjúk eredményeinek (K2) ismertetése következik a 2.2. alfejezetben.

2.1. Munkaerőpiaci következmények

Az ILO kimutatása szerint a covid járvány okozta munkaerőpiaci következmények katasztrofálisak voltak. Az ILO folyamatosan figyeli a különböző okokból adódó munkaerőpiaci változásokat és elemzéseket készít, a koronavírus járvány okozta pandémia során sem tett másképp, az első ehhez kapcsolódó elemzését 2020 első negyedévének végén adta ki, jelen kézirat lezárásakor pedig már a hatodik kiadvány jelent meg. Az elemzések segítséget nyújtanak abban, hogy a jelenlegi helyzet ismeretében következtetni tudjunk a későbbi munkaerőpiaci hatásokra, ezért az alábbiakban részletesen áttekintjük az ILO prognózisát.

A 2020 május végi kiadványban szereplő információk szerint (ILO, 2020a) globálisan a dolgozóknak több, mint 90%-a él olyan országban, ahol valamilyen módon korlátozásra került a munkavégzés. 2020 második negyedévének tényadatai az előzetes becsléshez képest is rosszabbak lettek, az előzetesen prognosztizált 14%-os csökkenéshez képest a munkaórák száma kb. 17,3% -kal csökkent 2019 utolsó negyedévéhez képest, ami 495 millió teljes munkaidejű állás elvesztésének felel meg (ILO, 2020c).

Világszerte több mint 267 millió olyan fiatal (15-24 éves korosztály) tartottak nyilván már a válság előtt is, akik sem oktatásban vagy más képzésben nem vettek részt és munkahelyük sem volt. Erre a korosztályra nagyobb hatást gyakorolnak a covid válság munkaerőpiaci következményei, a tanulmány rávilágít, hogy ők a világjárvány társadalmi és gazdasági hatásának fő áldozatai. Több tényező is károsan befolyásolja a lehetőségeiket, az oktatás és a képzési tevékenység több országban szünetel vagy csak egy része terelődött online csatornák felé, az elbocsátások pedig jövedelemkieséssel járnak és az álláskeresés is sokkal nehezebb napjainkban. Dajnoki és Kun (2016) szerint ráadásul egymással is erős versenyben vannak, a globalizáció hatása erős versenyhelyzetet eredményezett a pályakezdők körében, így az oktatás felértékelődött. A képzés nem csupán az egyének, hanem a szervezetek számára is fontos, hiszen a tudás, a tapasztalat, a szervezeti vagyoni részét képezi (Fenyves et al., 2016). Világszerte 178 millió olyan fiatal munkavállaló került be a nyilvántartásba, akik a válság előtt a leginkább sújtott ágazatokban dolgoztak. Különböző civil szervezetek is felismerték, hogy segíteni szükséges őket a foglalkoztatásukban karrierpontok, karrier irodák létrehozásával (Pierog, et al., 2015), hiszen a munkanélküliség megjelenése állandó problémát jelent az állami és a magánszektorban egyaránt (Pierog, et al., 2014). Pierog és Szabados (2015) későbbi munkájukban arra is rávilágítanak, hogy ezeknél a szervezeteknél a jellegükből és a gyorsan változó környezeti hatásokból adódóan különösen nagy hangsúlyt kapnak az egyéni vezetői döntések, vagyis napjaink válságos időszakában is nagy rajtuk a felelősség. Az ILO, az UNESCO és a Világbank 2020 első félévében készített közös felméréséből (ILO, 2020a) az derül ki, hogy a szakképző iskoláknak és más képzési helyeknek körülbelül 98% -a részlegesen, vagy teljesen bezárt, jobbik esetben (mintegy kétharmadánál) a képzést online módon biztosítják, viszont ez is gondot okozhat a legalacsonyabb jövedelmű országokban. Az oktatásban résztvevőknek körülbelül a fele nagy valószínűséggel késleltetni kényszerül a tanulmányainak befejezését, kb. 10% -uk pedig attól tart, hogy egyáltalán nem képes befejezni azokat. Nem csoda, hogy a válaszadóknak több, mint a fele a válsághelyzet kezdete óta szorongással küzd. A megkérdezett fiatalok ötöde veszítette el az állását a covid járvány kezdete óta, a megmaradt álláshelyeken pedig kb. 23% -kal csökkent a munkaidő. Evans és Dromey (2020) kutatása is

alátámasztja, hogy a járványhelyzet okozta munkaerőpiaci változások aránytalanul sújtották a fiatalabb korosztályt, és egyes ágazatokban ezen belül a nőket. Gaudecker és szerzőtársai (2020) arról írnak, hogy ezek a tendenciák megnehezíthetik az anyák munkavállalását és előtérbe kerülhetnek a tradicionális nemi szerepek.

1. táblázat: Munkavállalók foglalkoztatásának becslése a sújtott ágazatokban
Table 1: Estimation of employment of workers in the affected sectors

		Globális alapvető foglalkoztatási adatok 2020-as becslés a covid járványt megelőzően			Me.: % Magyarországon 2020.03.13-án frissített KSH adatok szerint
Válság által sújtott gazdasági ágazat	A válság jelenlegi hatása a kibocsátásra	Foglalkoztatottak aránya (%)	Foglalkoztatottak aránya (%)	Foglalkoztatottakon belül a fiatalok aránya (%)	Foglalkoztatottak aránya (%)
Kereskedelem és gépjárműjavítás	Magas	14,5	37,4	17,5	43,4
Feldolgozóipar	Magas	13,9		13,8	
Ingatlanközvetítés és üzleti szolgáltatások	Magas	4,7		3,8	
Szálláshelyszolgáltatás és vendéglátás	Magas	4,3		6,6	
Szállítás, raktározás és kommunikáció	Közepesen magas	6,1	11,5	4,9	15,6
Művészet, szórakoztatás, rekreáció és egyéb szolgáltatások	Közepesen magas	5,4		6,6	
Bányászat, kőfejtés	Közepes	0,9	10	0,7	10,1
Pénzügy és biztosítás	Közepes	1,6		1,1	
Építőipar	Közepes	7,7		7,7	
Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás és halászat	Közepesen alacsony	26,5	26,5	28,9	4,8
Közműszolgáltatás	Alacsony	0,8	14,3	0,5	26,1
Közigazgatás, védelem és társadalombiztosítás	Alacsony	4,3		2,0	
Egészségügy és szociális munka	Alacsony	4,2		2,7	
Oktatás	Alacsony	5,1		3,1	

Forrás: Saját szerkesztés ILO (2020a, 2020b, 2020c), Csizmadia és Illéssy (2020) és a KSH (2020) alapján

A leginkább sújtott szektorokat és ezen belül a foglalkoztatottak, valamint a fiatalok arányát az 1. táblázat mutatja meg. Hajdu és Rácz (2020) is kiemeli azt, ami a táblázat első sorában látható, különösen a gépjármű- és alkatrészgyártás, valamint az ezzel való kereskedelem zsugorodott. A hirtelen megváltozott munkaerőpiaci helyzetben már 2019 utolsó és 2020 első negyedéve között jelentősebb mértékben csökkent az üres álláshelyek száma Magyarországon (Koós et al., 2020). Látható, hogy globálisan 37,4%, míg Magyarországon 43,4% a foglalkoztatottakból a krízis által „magas” kockázatú ágazatban dolgozik. Ha ehhez a „közepesen magas” szektorokat is hozzá vesszük, akkor globálisan 48,9%-ot kapunk, a magyar adat viszont már a 60%-ot is megközelíti. Evans és Dromey (2020) rámutatnak arra, hogy a különösen sújtott ágazatokban (pl. vendéglátás, kiskereskedelem) az otthonról

történő munkavégzés lehetősége is korlátozott, ezért akik például az említett ágazatokban nem tudják kihasználni a házhozszállítás lehetőségét, sokszor bezárásra kényszerülhetnek. Ha ebből a szempontból szerencsésebb ágazatban tevékenykedik egy szervezet, az alacsonyabb keresetűeknél akkor is problémát jelenthet, ha nincsenek meg az otthonaikban az online tanulás és munkavégzés feltételei, vagyis nem rendelkeznek kellő minőségű és számú számítógéppel vagy internetkapcsolattal, így ez tovább növelheti az egyenlőtlenségeket. A dolgozók továbbfoglalkoztatására a megfelelő megoldás megtalálása azért is kritikus, mert napjainkban a tehetséges, képzett munkaerő megtartása különösen fontos tényezőként jelenik meg (Gergely és Pierog, 2016).

A következő alfejezetben a magyar tapasztalatokat mutatjuk be.

2.2. Milyenek a hazai tapasztalatok – interjúk eredménye

A bemutatott szekunder vizsgálati eredményeket követően primer kutatásunk eredményeit szemléltetjük. Ahhoz, hogy a szervezetek a járvány alatt is biztosítani tudják folyamatos működésüket és meg tudják tartani a dolgozóikat, a szakirodalom szerint különböző korlátozottan rendelkezésre álló megoldások közül választhattak. Az éttermek például bevezették, vagy fejlesztették kiszállítási szolgáltatásukat. Fandinger és Schymik (2020) bevezetés fejezetben hivatkozott tanulmánya szerint a szolgáltató szervezetek pedig ugyanezt tették a Home Office-al, vagyis ha volt már tapasztalatuk, akkor fejlesztették, kibővítették azt, ha még korábban nem éltek ezzel a megoldással, akkor újítaniuk kellett. Tanulmányukban három olyan ágazatot neveztek meg, ahol a német régiókban leginkább élni tudtak a Home Office megoldásával. Esetünkben is a megnevezett három ágazatból készítettünk interjút olyan magyar szervezetek vezetőivel, akikben közös, hogy az Észak-Alföld Régióban, szolgáltatásban tevékenykednek. Ennek megfelelően élni tudtak a kiterjesztett Home Office bevezetésével, viszont különbséget jelent, hogy a válság által eltérő mértékben sújtott ágazatban dolgoznak. Az 1. táblázatban összesített szakirodalmi eredmények alapján, a vizsgált szervezetek a 2. táblázatban szereplő helyet foglalják el az alacsony, közepes vagy magas mértékben érintettek rangsorában. Fontos megjegyezni, hogy nem mindegyik ágazatban igaz, hogy az informatikai szervezetek kibocsátására jelentősebb hatással lenne a válság. Ahogyan a táblázatban láthatjuk, kifejezetten az üzleti szolgáltatásokkal foglalkozó IT szervezetek kerülnek „magas” kategóriába.

2. táblázat: Interjúalanyok ágazatai
Table 2: Sectors of interviewees

Interjúalany	Tevékenység	Ágazat	Me.: -
			Válság jelenlegi hatása a kibocsátásra
Tanácsadó szervezet vezetője	Tanácsadás, oktatás	Oktatás	Alacsony
Banki vezető	Bank (Pénzügyintézet)	Pénzügy	Közepes
IT szervezet vezetője	IT (Telekommunikáció)	Üzleti szolgáltatások	Magas

Forrás: Saját szerkesztés

A Home Office-hoz kapcsolódó kérdések (HO1-HO3) sorrendjében mutatjuk be a megkérdezett szervezetek vezetőinek véleményét, amelynek kivonatát a 3. táblázat tartalmazza.

HO1: Milyen nehézségeket tapasztaltak üzleti és munkaszervezési szempontból?

Tanácsadó szervezet vezetője: A partnereik (ügyfelek) a járvány kitörése után folyamatosan mondták vissza a megbeszéléseket és fejlesztő tréningeket, nagy volt a bizonytalanság. A nyár folyamán felélénkült a piac és a járvány második hullámánál már döccenőmentesebb volt a tréningek megtartása, amelyek egy része ugyan átütemezésre került, de nagyobb része online csatornára terelődött. Nehézségeket Home Office területen nem tapasztalt, a dolgozóik a járványhelyzet előtt is nagy önállósággal rendelkeztek, kontroll nélkül tartották a tréningeket. Nem kellett dolgozókat elküldeniük.

Banki vezető: Az ügyfélszolgálat folyamatos volt, A és B csapatra osztották a dolgozókat, egyik csapattag sem találkozhatott a másikkal dolgozókkal. Nehézségként az elszigetelődést nevezte meg, a

kollégáknak hiányzott a személyes kapcsolat, a saját (vezetői) részéről pedig a kontroll csökkenése jelent meg hátránnyként, mivel nem lát rá a dolgozók napi tevékenységére olyan mértékben, mint személyesen. Nem volt szükség leépítésre.

IT vezető: Több velük kapcsolatban álló szervezet is jegeli az új projekteknek a végrehajtását a járványhelyzet miatti bizonytalanságból eredően, elsősorban olyan tevékenységű szervezeteket említett, amelyek az 1. táblázatban a „Magas” érintettségi kategóriába kerültek. Munkaszervezést tekintve multinacionális, több országban jelenlévő szervezetként országokon átívelő csapataik vannak, a telekommunikációs ágazatban egyébként is általánosnak mondható a Home Office, a dolgozók nagy részének rendszeresen kell távoli eléréssel éjszakai ügyeletet tartaniuk.

Sajnos minden csoportból elküldtek legalább egy dolgozót, erre a partnerek új projektjeinek törlése, vagy halasztása miatt került sor.

3. táblázat: Interjúalanyok HO1-HO3 válaszainak összefoglalója
Table 3: Summary of interviewees' HO1-HO3 responses

	Nehézségek? Ü: Üzletfejlesztés M: Munkaszervezés	Az alaptevékenységnek megfelelő munkavégzés történt?	Hosszabb távon mi várható?
Tanácsadó szervezet vezetője	Ü: bizonytalanság, majd online csatornák használata M: korábban is kontroll nélkül dolgoztak.	Igen, átszervezéssel. Oktatási anyagok fejlesztése, majd online tréningek.	Költségcsökkentés miatt részben marad.
Banki vezető	Ü: csak meglévő ügyfelek hitelezése történik. M: folyamatos ügyfélkiszolgálás (A, B csapat), kontroll csökkent.	Csak részben. Home Office-ban telefonos ügyintézés mellett részben Back Office munka.	Katalizálja a már elindult digitalizációt és automatizálást. Hagyományos influenza esetén is részben lehet alkalmazni.
IT vezető	Ü: partnerek új projektjei jegelve, ezért elbocsátások is voltak. M: nagy tapasztalat távoli munkavégzésben.	Teljes mértékben igen.	Eddig is jellemző volt a HO, kis mértékű növekedés várható.

Forrás: Saját vizsgálat

HO2: Tudtak-e az alaptevékenységnek megfelelő munkát végezni a Home Office alatt?

Tanácsadó szervezet vezetője: Tudtak, egy kis átszervezéssel. A Home Office a járvány első hullámának esetén az oktatási és tréninganyagok fejlesztését és az önképzést jelentette, a második hullám idején már tudtak online tréningeket tartani, nagyobb volt az erre való nyitottság a partnerek részéről.

Banki vezető: A napi operatív feladatokat el tudják látni, a személyes találkozókat nagyrészt felváltotta a telefonos ügyintézés. Új ügyleteket elsősorban a meglévő ügyfelekkel tudnak kötni, az akvizíciós lehetőségek korlátozottak a Home Office-ban történő munkavégzés alatt, amely bevételkieséshez vezet. Ebből kifolyólag az olyan adminisztratív háttérmunkákat igyekeznek előre hozni, amelyeket normál ügymenet esetén széttörve végeznek az év során.

IT szervezet vezetője: Teljes mértékben igen, a kisebb szervezeti egységeiktől a nagyobbakig, szinte mindegyik országokon átnyúló hálózattal rendelkezik, vagyis előfordul, hogy egy kisebb csapatnak is több országból kerülnek ki a tagjai, nem ismeretlen az online csatornákon keresztül történő kommunikáció.

HO3: Hosszabb távon mi várható, járványhelyzet után a „normál” üzletmenet időszakához képest mi az, amit várhatóan megtartanak az átmeneti időszakból?

Tanácsadó szervezet vezetője: A költségcsökkentés előtérbe kerülhet, amely megnyilvánulhat az irodabérléshez kapcsolódó költségek megtakarításában is és mérlegelni lehet azt is, hogy a munkavállaló a későbbiekben is a saját otthoni eszközeit használja, amely szintén segíthet a kiadások csökkentésében. A híradásokban azt hangsúlyozzák, hogy a covid után is gyakrabban lehetnek különböző járványok,

amely tovább erősítheti annak igényét, hogy a szervezet Home Office-ban lévő munkavállalókkal is ugyanolyan sikereket érjen el, mint személyes jelenléttel.

Banki vezető: A korábbi elvárás, hogy fizikailag mindenhol jelen kell lenni, mert versenyelőnyt jelent minél nagyobb fiókhálózattal rendelkezni, már lejárt lemez. Évekkel ezelőtt elindult a digitalizáció folyamata, de ilyen nagy mértékben kevés bank lett volna elég bátor meglépni ezt a változtatást. A pandémia előttihez képest jóval nagyobb arányban nyúlhat a Home Office és az automatizálás eszközhöz a bankszektor és az utóbbi hónapok eredményeképpen már nagyobb tapasztalattal is rendelkeznek ezen a téren. Ezeket az ismereteket felhasználva később, „hagyományos” influenzavírus esetén csökkenthetik a „kieső” munkaerőt azáltal, hogy a még fertőző, de már dolgozni akaró munkavállalók adott esetben otthonukban maradván is dolgozni tudnak. Így ha a Home Office ismét szükségessé válik, már az előnyöket erősítve és a hátrányokat részben kiküszöbölve dolgozhatnak Home Office-ban.

IT szervezet vezető: Erre az ágazatra eddig is jellemző volt az otthoni munkavégzés, ebben a szektorban nem okoz a járvány radikális változást ilyen téren, kis növekedés viszont várható.

Az eredményekből levont következtetéseket és javaslatokat a következő fejezet tartalmazza.

3. Következtetések, javaslatok

A koronavírus járvány rendkívül kedvezőtlen hatást gyakorolt a munkaerőpiacra. Tanulmányunk eredményei alapján (K1) a különböző gazdasági ágazatokat eltérő mértékben sújtotta a vírushelyzet, a kibocsátásra gyakorolt hatása szerint alacsony, közepes és magas szinteket különít el egymástól a szakirodalom. A válság által „magas, vagy „közepesen magas” mértékben érintett ágazatokban kb. 10%-al magasabb a foglalkoztatottak aránya Magyarországon a globális átlaghoz képest.

Kényszermegoldást jelenthet a Home Office bevezetése vagy kiterjesztése, viszont ezzel nem tud élni minden ágazati szereplő. Az Észak-Alföld Régióban készített interjúk alapján arra a megállapításra jutottunk (K2), hogy a kezdeti bizonytalanság után a partnereik már elfogadták az elektronikus csatornákon nyújtott támogatást és munkaszervezést tekintve sem okozott különösebb problémát az átállás. A Home Office nem csak látszattmegoldást jelentett a dolgozók válság alatti továbbfoglalkoztatására, az alaptevékenységnek megfelelő feladatokkal bízták meg őket. Az körvonalazódik az eredményekből, hogy a Pandémia után sem marad következmények nélküli a jelenlegi időszak, az otthoni munkavégzés és az automatizálás a válság előttihez képest jóval nagyobb teret kaphat.

Ugyanakkor az ágazati különbségek is visszaigazolódtak. A válság által „magas” érintettségű kategóriába sorolt, üzleti szolgáltatásokkal foglalkozó IT szervezetnél létszámleépítés történt, mivel az ügyfelek számos fejlesztést állítottak le a vírus miatt. A „közepes”-be tartozó pénzügyi területen elbocsátások ugyan nem voltak, de csak meglévő partnerekkel kötöttek új ügyleteket. Az akvizíció kiesésével jelentős bevételről esnek el. Az „alacsony” érintettségű tanácsadó szervezetnél az on-line átálláson kívül különösebb változtatásokra nem volt szükség, így valóban őket érintette legkevésbé a válság.

Javasolt a szervezeteknek a helyzet normalizálását követően alaposan átgondolni azt, hogy a válság alatt tapasztalt hátrányokat hogyan tudják kiküszöbölni és az előnyöket tovább erősíteni. Az interjúk során kiemelete az egyik válaszadó, hogy a megszerzett ismereteket felhasználva később, a „hagyományos” influenzavírus idején csökkenthetik a kieső munkaerőt azáltal, hogy a fertőző, de dolgozni akaró, munkakész állapotban lévő betegek otthonukban maradván is dolgozni tudnak. Ez a megoldás minden szervezet számára hasznos lehet. Azoknak a munkáltatóknak, akik az említett három szolgáltatási területen (oktatás, pénzügy, üzleti szolgáltatás) kívánnak tevékenykedni a jövőben, javasolt már az induláskor kiépíteni a Home Office működtetéséhez szükséges infrastruktúrát és folyamatokat, hiszen magyar és nemzetközi tapasztalatok is alátámasztják a döccenőmentes on-line munkavégzés lehetőségét.

Összefoglalás

A Pandémia következtében kialakult válsághelyzet munkaerőpiacra gyakorolt hatása katasztrofálisak. Tanulmányunkban arra kerestük a választ, hogy (K1) globálisan, illetve a Magyarországon mely gazdasági ágazatok foglalkoztatottságára volt a leginkább káros hatással a válság, ennek vizsgálatához hazai- és nemzetközi szakirodalmi forrásokat és szekunder adatbázisokat elemeztünk. További kérdésünk az volt (K2), hogy a feltárt ágazatok közül melyeknél tudtak élni a Home Office adta lehetőségekkel és milyen gyakorlati tapasztalataik voltak ezt illetően. A vizsgálatához interjúkat készítettünk három érintett ágazatbéli vezetővel.

Az eredményeink alapján (K1) gazdasági ágazatonként eltérő következményekkel járt a vírushelyzet, a kibocsátásra gyakorolt hatása szerint alacsony, közepes és magas szinteket különíthetünk el egymástól. A globális átlaghoz képest (megközelítőleg 50%) Magyarországon a válság által leginkább hátrányosan érintett ágazatokban magasabb a foglalkoztatottak aránya (megközelítőleg 60%). Globális problémát jelent, hogy leginkább a fiatalabb korosztályt sújtja a válság, akik a jövő munkavállalóiként tanulmányaikban és jövedelemszerzésben is akadályozva vannak. A Home Office bevezetésével, mint a további működést és a foglalkoztatottság fenntartását biztosító lehetséges megoldással nem tud élni minden ágazati szereplő. Német régiós tapasztalatok alapján leginkább az oktatási, a pénzügyi-biztosítási és a telekommunikáció területeken működő szervezetek tudnak ehhez a megoldáshoz nyúlni, ahol a válság kibocsátásra gyakorolt hatása sorrendben alacsony, közepes és magas szintekre sorolható.

Ezekben az ágazatokban, az Észak-Alföld Régióban működő szervezetek vezetőivel folytatott interjú során arra az eredményre jutottunk (K2), hogy a kezdeti bizalomhiány után az üzleti kapcsolatokban és a munkaszervezésben sem okozott különösebb problémát az átállás. A Home Office valódi megoldást jelentett a dolgozók válság alatti továbbfoglalkoztatására, érdemi feladatokkal tudták megbízni őket. Ha a kezdeti időszakban még nem is tudták ugyanonnan folytatni a személyes jelenléttel végzett munkát, mint ahol abba hagyták, más megoldások alkalmazhatók voltak. A legtöbb ilyen esetben előre hozták a máskor egész évre elnyújtott adminisztrációs tevékenységet, tananyagfejlesztésre, illetve „back office” munkák elvégzésére koncentráltak, de idővel nagyrészt ez változott és egyre inkább a személyes jelenléttel végzett munkát folytatták. Visszaigazolódott ugyanakkor az ágazatbéli sajátosságok, a „magas” kockázatúba tartozó üzleti szolgáltatásokkal foglalkozó IT szervezet vezetője létszámcsoökkentésről számolt be, a „közepes”-nél az új ügyfélszerzés szünetelt, míg az „alacsony”-nál nem történt különösebb változás.

Következtetésként levonható, hogy valószínűleg a válsághelyzet után sem marad következmények nélküli a jelenlegi időszak, az otthoni munkavégzés és az automatizálás a válság előttihez képest jóval nagyobb teret kaphat, a válság után tehát érdemes visszagondolni a megtapasztalt előnyökhátrányokra és azok figyelembe vételével változtatni, hogy a későbbiekben ezekből profitálni tudjon a szervezet. A legtöbb szervezet számára a jelenlegi időszak tapasztalatai lehetőséget adnak arra, hogy a „hagyományos” influenzavírus idején is alkalmazzák a Home Office-t, ezzel csökkentve a kieső munkaórák számát. Hazai és nemzetközi pozitív empirikus tapasztalatok alapján pedig az említett három szolgáltatási területen tevékenykedni akarók számára javasolt már induláskor kiépíteni a Home Office működtetéséhez szükséges infrastruktúrát és folyamatokat.

Köszönetnyilvánítás

„Az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-20-3 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai

támogatásával készült.”



Irodalomjegyzék

Bakcsi, G. (2015): *A szervezeti magatartás alapjai*. Alaptankönyv bachelor hallgatók számára. Semmelweis Kiadó, Budapest, ISBN 978-963-331-313-8.

Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., Huber, A. (2020): *Leadership matters in crisis-induced digital*

- transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic*, Journal of Service Management. Emerald Group Publishing Ltd. doi: 10.1108/JOSM-05-2020-0160.
- Csizmadia, P., Illéssy, M. (2020): *A nagy leállás : a magyar munkahelyek közel fele került veszélybe.* MTA. https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/Csizmadia-Illessy_A_virus_es_a_munka-F.pdf. 2020.11.30.
- Dajnoki, K. (2010): *Kommunikáció az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben.* Jelenkori társadalom és gazdasági folyamatok, IV., pp. 65–70.
- Dajnoki, K., Héder, M. (2017): „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira, *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata.* 27(E-szám), pp. 84–93. doi: 10.17047/HADTUD.2017.27.E.84.
- Dajnoki, K., Kun, A. (2016): *Frissdiplomások foglalkoztatásának jellemzői az agrárgazdaságban,* *Gazdálkodás,* 60(4), pp. 289–304.
- Evans, S., Dromey, J. (2020): *Coronavirus and the Labour Market: Impacts and Challenges.* Learning and Work Institute.
- Fadinger, H., Schymik, J. (2020): *The costs and benefits of home office during the Covid-19 pandemic: Evidence from infections and an input-output model for Germany,* *Covid Economics Vetted and Real-Time Papers,* Centre for Economic Policy Research, (9), pp. 107–134.
- Fenyves, V., Kondorosi, F., Kerecsi, D., Dajnoki, K. (2016): *Vezetői döntést segítő információk a munkaerővándorlás sajátosságai alapján,* *Controller Info,* 4(3), pp. 42–51.
- Gaudecker, H.-M., Holler, R., Janys, L., Siflinger, B., Zimpelmann, C. (2020): *Labour supply in the early stages of the CoViD-19 Pandemic: Empirical Evidence on hours, home office, and expectations,* *IZA Discussion Paper Series,* (131).
- Gergely, É., Pierog, A. (2016): *Motivációs tényezők feltárása civil és profitorientált szervezeteknél,* *Gradus,* 3(1), pp. 368–373.
- Hajdú Z., Rácz Sz. (2020): *Államhatár-politikák az Európai Unióban és Magyarországon a globális koronavírus-válság kezdeti időszaka-kában.* *Tér és Társadalom,* 2., pp. 202–210.
- ILO (2020a): *COVID-19 and the world of work.* Fourth edition.
- ILO (2020b): *COVID-19 and the world of work.* Second edition.
- ILO (2020c): *COVID-19 and the world of work.* Sixth edition.
- Koós B., Kovács S., Páger B., Uzzoli Annamária (2020): *Az új koronavírus-járvány társadalmi-gazdasági hatásai és ezek területi következményei.* *Tér és Társadalom* 34:(2) pp. 123–131. (2020)
- Krzywdzinski, M. (2020): *Die COVID-19-Krise beschleunigt den Strukturwandel in der Arbeitswelt.* <https://www.wzb.eu/de/forschung/corona-und-die-folgen/die-covid-19-krise-beschleunigt-den-strukturwandel-in-der-arbeitswelt> 2020.11.30.
- KSH (2020): *A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági ágak, ágazatok szerint, nemenként (2008-2019)* *frissítve* 2020.03.13. Available at: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qlf005a.html. 2020.11.30.
- Pierog, A., Szabados, G. (2015): *Civil szervezetek vezetési szempontból,* *Vezetéstudomány - Budapest Management Review,* 46(2), pp. 35–46.
- Pierog, A., Vörös, P., Dajnoki, K. (2014): *Civil szervezetek megítélése a munkaerőpiac tükrében,* *Acta Scientiarum Socialium,* 17(40), pp. 111–120.
- Pierog, A., Vörös, P., Dajnoki, K. (2015): *Civil szervezetek szerepe a foglalkoztatásban és képzésben – Egy sikeres debreceni együttműködés,* *Acta Scientiarum Socialium,* pp. 47–56.
- Strielkowski, W. (2020): *COVID-19 pandemic and the digital revolution in academia and higher education,* *Preprints,* (April), pp. 1–6. doi: 10.20944/preprints202004.0290.v1.

Wellbeing at workplace – health promotion and types of stress in Southern Transdanubia

Munkahelyi jólét - egészségfejlesztés és stressz típusai a Dél-Dunántúlon

BERKE SZ., SCHMIDT, M., KÖMÜVES ZS.

Hungarian University of Agriculture and Life Sciences Campus Kaposvár, Institute of Economic Sciences, Leadership and Organization Department, komuves.zsolt@uni-mate.hu, berke.szilard@uni-mate.hu

Abstract

The effectiveness of organizations is decisively influenced by the satisfaction and wellbeing of employees. We examined in this study how workplace motivational tools affect the wellbeing and effectiveness of employees, what causes stress and what kind of solutions can be used to improve the atmosphere at workplace, and which type of elements are presented in workplace health promotion. 157 evaluable responses were received using the online questionnaire. The questions related to the survey were published online, using the Google Forms system. Based on the replies of the questionnaire it can be stated that the majority of the respondents are not familiar with the concept of health promotion. A sense of wellbeing is enhanced by increased wages, esteem and extra cash rewards. If the atmosphere at workplace is more pleasant, calmer, more balanced, it will clearly lead to better satisfaction, they said. Most of stress is caused by the high workload, ensuring customer satisfaction, and the wrong relationship with the managers. 55% of respondents said they do not like working in their current workplace.

Keywords: wellbeing, stress, human resource management

JEL: M14, M54

Absztrakt

A szervezetek hatékonyságát döntően befolyásolja az alkalmazottak elégedettsége és jólléte. Ebben a tanulmányban megvizsgáltuk, hogy a munkahelyi motivációs eszközök hogyan befolyásolják az alkalmazottak jólétét és hatékonyságát, mi okozza a stresszt, és milyen megoldásokkal lehet javítani a munkahelyi légkört, és milyen elemek vannak jelen az egészségfejlesztésben. Az online kérdőívre 157 értékelhető válasz érkezett. A kérdőívet online, a Google Űrlapok rendszer segítségével tettük közzé. A kérdőívre adott válaszok alapján megállapítható, hogy a válaszadók többsége nem ismeri az egészségfejlesztés fogalmát. A jóllét érzését növelik a megemelt bérek, a megbecsülés és az extra pénzjutalmak. Ha kellemesebb, nyugodtabb, kiegyensúlyozottabb a munkahelyi légkör, ez egyértelműen elégedettséghez vezet - nyilatkozták. A stressz nagy részét a túlterhelés, az ügyfélgondozás és a vezetővel való kapcsolat (rossz) minősége okozza. A válaszadók 55 %-a saját bevallása alapján nem szeret a jelenlegi munkahelyén dolgozni.

Kulcsszavak: wellbeing, stressz, emberi erőforrás menedzsment

JEL kódok: M14, M54

Introduction



People spend most of their time at the workplace and many workers have to live and work together. However, the deterioration of health and the loss of work do not pay for either the employer or the employee. It can be concluded that it is in the interest of both parties to preserve health, to encourage and develop a healthy environment and conditions (Héder and Dajnoki, 2019; Pázmán-Iski and Gáthy, 2020). In this economic situation, both the preservation and maintenance of human values are of great importance (Faragó et al, 2019). The European Network for the Promotion of Health at Work has defined occupational health promotion as “the joint effort of employers, workers and society to promote the health and wellbeing of workers” (EuGuides, 2016). Workplace health promotion aims to make healthier, more balanced people in a modern workplace with a humane and understanding atmosphere. As a result of full balance, lasting stress can be reduced in the short term, and employee`s loyalty and the performance of their work can be increased. This is because organizational performance mainly depends on the performance of individuals and employees (Veresné Somosi and Hogg, 2011; Krajcsák, 2018).

A significant number of multinational companies around the world have already initiated health promotion programs and -tools to improve employee satisfaction and health (Haffner and Bárdos, 2019; Borbély, 2019b; Faller, 2018; Terry, 2019). People are already aware of that this kind of change is needed, but in fact more than 40% of Hungarian companies have not yet proposed any programs to improve job satisfaction, according to an online study (Sipos, 2015). The article points out the importance of stress management, according to 40% of Hungarians go through some form of depression in their lives, so is no surprise that effective stress management has become a key issue (Borbély, 2019a; Kiss and Kontor, 2020; Pellerone, Ledda & Rapisarda, 2017). Surveys also show that specific programs, developments and special trainings can effectively address the negative effects of stress (Proper and Oostrom, 2019). The advantage being developed is that it reduces labor migration, improves the company's attractiveness to labor, the quality of products, and the external perception of the company. According to a study published in 2013, the solution is indeed a complex health care program on the part of employers, these can be specific screenings, learning appropriate techniques to achieve and maintain a healthy lifestyle (HEALZZ, 2013).

According to a study published in 2017, there are several answers to the question of what makes a good job. Many aspects matter, e.g. material benefits, the work environment (material, from a human point of view) (Pató and Illés, 2018). It is necessary to highlight to have a good relationship with colleagues, as it corresponds in vain to everything else, e.g. wages, working hours, office, etc., the bad collective can ruin everything (Marek, 2016). This is where the leader and his responsibilities occur (Rojatz, Merchant & Nitsch, 2017). His job is as important as the others since they have to maintain the good atmosphere together. Even if there is a disagreement, it can be peacefully discussed. In case it doesn't pan out well, then surely the leader needs to step in and act as a good mediator (Profession, 2017).

Another reason to study workplace health promotion is that work time is constantly increasing. The number of hours worked per week and the length of time spent working effectively have also increased in recent years (Bokor et al, 2014).

Table 1. Recommendations for occupational health promotion

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Building mutual trust with senior employees ▪ Recognition, award in case of successful work ▪ Initiation in preparing and making decisions ▪ Involvement in the planning and development of new goals ▪ Regular meetings with subordinates to solve any issues that may arise ▪ Assigning individual, personalized tasks ▪ Encouraging and facilitating employees' personal goals ▪ Assign challenging tasks to the right subordinate, thus supporting opportunities for personal development ▪ Participation in professional exhibitions and programs, representation ▪ Continuous feedback from employees (for example, a problem is detected, they should be able to react in the first place) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizing team building programs, trainings, events for families ▪ Workplace catering, e.g. placement of vending machines for healthy food and drink ▪ Support for our further trainings, courses, schools ▪ Joint corporate events, family celebrations (Christmas, Birthday) ▪ Cafeteria ▪ Providing rest time during working hours ▪ Comfortable dining room, office design ▪ Allocation of extra work with rewards and financial compensation ▪ Appropriate technical equipment at the workplace, e.g. computer, photocopier, furniture, etc. ▪ Advancement, salary increase, possibility to award rewards
--	--

Source: Own research

Bernadett Szolnoki's study on occupational health promotion states that there is a narrower (micro) and a wider (macro) environment that affects our way of life and -health. By "macro-environment" we mean society and by "micro-environment" we refer to the workplace. Both factors are closely related: one does not exist without the other. Unfortunately we live in a world where stress is increasingly present. We cannot rule out social influences, they affect everything. Laws, statutory provisions, subsidies and operating conditions: these are all defining elements of how a workplace works (Szolnoki, 2010). Based on the results of the literature, the following main recommendations can be formulated (*Table 1*).

2. Methods and materials

In our research, we examined health promotion and types of stress using a primary desk research. Our health plays an important role in our lives, we spend most of our day working, so connecting the two areas is of paramount importance. We did start an online questionnaire (15.1.2020.-1.3.2020.) and evaluated 157 responses from Somogy, Baranya, Tolna counties (Southern Transdanubia region). The research covered the following topics: the causes of stress in the workplace, the workplace atmosphere and health promotion, its appearance and types, and suggestions for solutions.

We considered to find out how the atmosphere is perceived in the workplace where the respondents fill in the questionnaire and what tools they think could be used to improve the current situation. We sought answers to whether they were familiar with the concept of what occupational health promotion was, how important they saw it was, whether it was experienced in their workplace, and whether they thought it was needed at all.

The questionnaire was published online using the Google Forms system. The questionnaire was non-representative and non-random, it based on the so called "snowball sampling". The essence of the snowball method is to initially interview only a few members of the target group, and then to involve more and more people through the participants who have already been interviewed (e.g. involving their acquaintances). Participants had to answer 15 different questions. To the question "How important do you consider the following advantages in your workplace?" participants gave answers on a 1-5 Likert scale. Background variables included gender, age and education and number of years spent at the workplace.

Statistical analyzes were performed in the StataMP 15 system. The ratio of the participants are the following: Somogy (107), Baranya (31), Tolna (19). 57% of the respondents were men and 43% women. The majority of respondents were aged 18-30 (36%) and 31-45 (40%), 18% were aged 46-55, and a

further 6% were over 55. According to their education, most of the respondents have some kind of higher education, the total number is 75 (48%), followed by those with secondary education with 60 completions (38%). 17 people (11%) have different professional qualifications and a total of 5 people (3%) have indicated their primary school education.

3. Results and discussion

Our first question was to ask respondents to summarize in a word what they think of a good work atmosphere. The answers you get here are all positive words without exception. Besides personal characteristics such as motivation, esteem, many also emphasize the importance of human relationships. In a good atmosphere not only the individual but also the team develops, the atmosphere will be familiar, cheerful, calm and confidential.

The second question lists the benefits that can be provided at workplace, the main “benefits”, and evaluates them by importance (*Table 2*). These tools are all motivating, health-promoting methods. The majority of respondents clearly consider financial benefits to be the most important. In addition to financial benefits professional appreciation and positive feedback from management are important to others.

Table 2. Importance of workplace benefits on a scale of 1 to 5 (n = 157)

Benefits	Mean	St.dev.
1. High salary	4,45	0,67
2. Professional appreciation	4,43	0,95
3. Cash Reward	4,31	0,87
4. Positive feedback from management	4,25	0,86
5. Extra leave (day off)	4,22	0,93
6. Nomination	4,12	0,96
7. Corporate funded car	3,12	1,22

Source: Own research

The third question is also one of the basic questions of the research, since the solution of every problem starts with first formulating what causes it. *Figure 1* summarizes which factors cause the most stress in the workplace according to respondents.

In the workplace leadership is the biggest stress source today collected by the answers of the participants. Unfortunately this is the factor that can't be changed easily. The main stress source are ensure customer's satisfaction and workload. It is the job of a good leader to see who is suitable for what, what is the most ideal and most effective job allocation. The best should have the decisive role. Someone e.g. can't stand the futures job, someone isn't fit to be assigned as a cashier. In addition to the problems posed by the job, employees can also become a source of conflict. Leading managers also have a great responsibility in resolving conflicts between subordinates. Unfortunately, there have always been, are and will be employees who prefer to deal with other problems or just want to move forward by oppressing another employee.

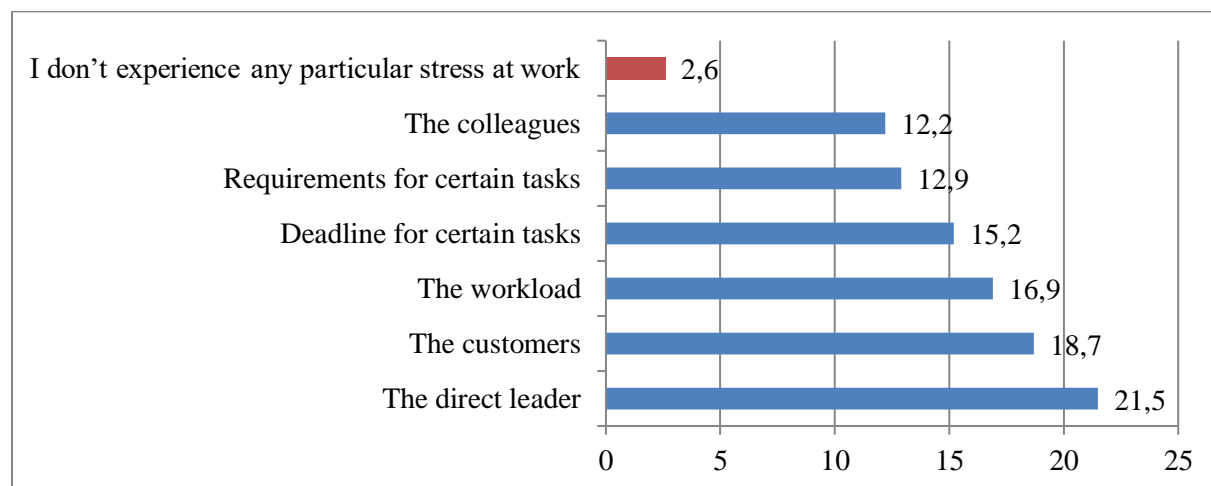


Figure 1. Which factors cause stress in the workplace (n = 157) in percent (%)

Source: Own research

The leader must be able to solve this cases. It is also important to mention that "I do not experience particular stress in my workplace" was marked by only 2.6% of respondents.

The following question provided mixed answers. The majority described his workplace as indifferent or tense (*Table 3*).

Table 3. How do you rate the atmosphere of your workplace? (n = 157)

Qualification of the work atmosphere	%
1. Indifferent	23%
2. Tense	18%
3. Cohesive	18%
4. Friendly	15%
5. Depressing	10%
6. Hostile	8%
7. Motivating	8%
Summary	100%

Source: Own research

Based on these, it is not surprising that 55% of respondents say that they do not like working in their current job, compared to 45% who like their current job. The employer can use several health promotion tools in this case, such as team building trainings, common canteens, joint discussions. The role of leadership and health promotion tools are appreciated in improving the workplace atmosphere. Unfortunately, many have not heard of the concept of health promotion (52% of respondents do not know what belongs here). After listing the main tools, we asked them to sort and find out what is most important to them. What is most important to them. What increases their wellbeing in the workplace? Opinions were significantly scattered (Table 4).

Table 4. Health promotion tools by priority (n = 157)

Health promotion tools	%
Outstanding work grants plus financial benefits	23,1%
Grant of compulsory annual leave	21,7%
Team building programs	14,4%
Employee-friendly offices	12,7%
Appropriate technical equipment: printer, computer	11,4%
Shared dining room, coffee bar	10,5%
Ensuring mandatory free time for sedentary workers	6,2%

Source: Own research

The importance of financial benefits is undeniable, but it is also clear from the survey that a significant proportion of those who saw the need for something more. They need more relaxation and comfort. Shared canteens and cafes provide a great opportunity for employees to develop their relationship with each other, get to know each other better, and thus work together more easily and efficiently. Proper equipment is not just about IT items and general furniture equipment. For an office worker who spends working time sitting down, an ergonomic chair, a table adjusted to the chair, and a keyboard designed for the right hand position are extremely important. The majority of respondents believe that these improvements also have a beneficial and direct effect on their performance: 65% of participants say that these tools has extremely high influence on their effectiveness, 24% say their impact is “High” and only 11% say they have not caused any impact or a small one.

In the following we asked the respondents what workplace health promotion is and how it can affect it (Figure 2). The majority of respondents believe that the introduction of health promotion reduces stress and improves stress management ability. If the atmosphere at work is more pleasant, calmer, more balanced, it will clearly lead to satisfaction. “If I feel good in my skin, it will have a remark on my health as well,” they say.



Figure 2. What do you think is the end result of workplace health promotion? (n=157) in percent (%)

Source: Own research

We were also curious about the extent to which these results are present in the workplace (Table 5). What do they experience? The responses indicated that the presence of these methods is on variable level in the workplace. The answer “It appears at an excellent level” was given in a negligible proportion (under 10%). Most responded that these wellbeing factors are negligible, suggesting a low standard of health promotion culture.

Table 5. At what level do workplace health promotion appear in your workplace? (n=157)

Judging the given factor	Some variants of workplace health promotion			
	Improving health and well-being among workers	Improving job satisfaction	Lower stress and improved stress management	Increasing health awareness and better health skills
	%			
Not experienced at all	17%	17%	14%	16%
Weakly	36%	35%	39%	37%
Average (variable)	25%	28%	25%	28%
It appears at a good standard	15%	13%	13%	13%
It appears at an excellent level	6%	7%	8%	6%
Summary	100%	100%	100%	100%

Source: Own research

4. Conclusion and suggestions

Based on the questionnaire replies it can be stated that among the examined employees, wellbeing at work can be improved by different motivational tools, and wellbeing can also have a positive effect on their work efficiency. The main benefits that are clearly visible from the questionnaire are: high salary, professional esteem and cash rewards. The existence of these aspects is therefore extremely important in a good workplace.

Most of stress is caused by the workload, ensure customer's satisfaction and the quality of the relationship with the leader. With the right attitude on the part of management and a better division of labor many of these problems can be improved and the level of stress experienced by the employee can be reduced.

The workplace atmosphere can greatly affect a person's ability to work and their efficiency, so it is advisable to improve this (Dajnoki and István, 2020). The majority of respondents consider a good workplace atmosphere important, as it greatly influences the morale and effectiveness of work (Bencsik, Juhász, & Mura, 2019).

The tools which improve the well-being of employees, are the right technical tools, the offices should be employee-friendly, there should be opportunities for shared meals and cafes, and outstanding performances with extra financial benefits should be also supported. The role of various financial benefits are highlighted. One initiative is the "Smarter Workplace Award" which employees can win based on their level of satisfaction as well as their level of fitness, as part of corporate health programs. Another type of incentive is the "Family-Friendly Workplace" program, which can increase the market value of a workplace, making it more attractive to employees (Csillag and Németh, 2008).

Summary

Numerous studies address the topic of health promotion worldwide. It is now clear that organizations need to have such programs, as they offer tangible benefits and are closely related to corporate performance. The role and responsibility of the leader in this topic is also a key factor, because change must start at the leadership level. Depending on the expectations of the employees, the appropriate health promotion tools can be selected: increased financial benefits, rewards, extra leave, a company car for personal use, a well-equipped office are really valuable motivational tools. In addition, improving the quality of the relationship between managers and subordinates could be a key factor as well. If we feel that the leader recognizes us, counts on us and our opinion, it is often worth more than earnings, all the other incentives. Because: "What could be better than loving what we do, and knowing that it also has a value?" (Katherine Graham)

References

- Bencsik, A., Juhász, T., & Mura, L. (2019): *Consequences of Workplace Stress* – Company Case Study. LITTERA SCRIPTA, 12 (2), 1-17., DOI 10.36708/Littera_Scripta2019/2/7.
- Bokor, A.; Szóts-Kováts, K.; Csillag, S.; Bácsi, K.; Roland, Sz.. (2014): *Az emberi erőforrás-menedzsment alapjai*. Budapest: Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó.
- Borbély, Z. (2019a). *Egészségmagatartás és mentális egészség – nemi különbségek a munkahelyi stressz megélésében*. Belügyi Szemle, 67 (7-8), DOI: <https://doi.org/10.38146/BSZ.2019.7-8.3>.
- Borbély. (2019b): *Egészség-magatartás, mentális egészség – különbségek a munkahelyi stressz megélésében*. In B. B., & S. (I., A biztonság sokszínű arca : Innováció - tudomány - információbiztonság - közszolgálat (pp. 129-142.). Budapest: Nordex Nonprofit Kft. – Dialóg Campus Kiadó.
- Csillag, G., Németh, J. (2008): *hrportal.hu. Milyen is valójában a családbarát munkahely?* Forrás: [hrportal.hu: https://www.hrportal.hu/hr/milyen-is-valojaban-a-csaladbarat-munkahely-20080815.html](https://www.hrportal.hu/hr/milyen-is-valojaban-a-csaladbarat-munkahely-20080815.html) 2020.07.02.
- Dajnoki, K., István, K. A. (2020): *Bevezetés az emberi erőforrás menedzsmentbe*. Debrecen: Debreceni Egyetem, 129 p.
- EuGuides. (2016): Forrás: [eguides.osha.europa.eu: https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/HU_hu/mit-jelent-munkahelyi-eg%C3%A9szs%C3%A9gfejleszt%C3%A9s](https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/HU_hu/mit-jelent-munkahelyi-eg%C3%A9szs%C3%A9gfejleszt%C3%A9s) 2020.06.18.
- Faller, G. (2018): *Implementation of Workplace Health Promotion/Workplace Health Management in Germany: State-of-the Art and Need for Further Research*. GESUNDHEITSWESSEN, 80(3), 278-285. DOI: 10.1055/s-0042-100624
- Faragó, B., Konczos, C., Pápai, Z., & Szakály, Z. (2019): *Az egészségmagatartás hatása az oktatási rendszerben és a munkaerő-piacon*. In K. J. Baranyiné, & Á. (. Fehér, Pedagógusképzés, oktatás a Kárpát-medencében, társadalmi kontextusok. XXII. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötet (pp. 314-321.). Győr: Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kar.

- Haffner, O., Bárdos Gy. (2019): *Munkahelyi stressz és az egészség*. TUDÁSMENEDZSMENT, 20 (1) o. 42-46.
- HEALZZ. (2013): webbeteg.hu. <https://www.webbeteg.hu/cikkek/egeszseges/12992/munkahelyi-egeszseg-program> 2020.06.18.
- Héder M., Dajnoki K. (2019): *Work Experience - Good Practices for Presenting Applied Methods*. ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA ECONOMIC SCIENCE, (1), 326-334.
- Kiss, M., András, F., & Kontor, E. (2020): *Az integrált viselkedéses modell alkalmazása az egészségmagatartás befolyásolására*. II. Marketing & Menedzsment, 54 (Különszám 2), o. 65-77. DOI: 10.15170/MM.2020.54.KSZ.II.06.
- Krajcsák Z (2018): *Relationships between employee commitment and organizational cultures: A theoretical framework*, INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL ANALYSIS, 26(3), 398-414. DOI: 10.1108/IJOA-05-2017-1174
- Marek A. (2016): *Employee Subjectivity as a Key Value in Management*. Annales Etyka w życiu gospodarczym, 16(4), 123-136. DOI: 10.18778/1899-2226.19.4.09
- McCleary, K.; Goetzel, RZ.; Roemer, EC.; Berko, J.; Kent, K.; De La Torre, H. (2017): *Employer and Employee Opinions About Workplace Health Promotion (Wellness) Programs Results of the 2015 Harris Poll Nielsen Survey*. JOURNAL OF OCCUPATIONAL AND ENVIRONMENTAL MEDICINE. 59(3), 256-263. DOI: 10.1097/JOM.0000000000000946
- Pázmán-Iski, A., Bauené, Gáthy A. (2020): *A munkavállalói egészségtudatosság és a munkahelyi egészségfejlesztési lehetőségek többszempontú vizsgálata debreceni munkavállalók körében*. RÉGIÓKUTATÁS SZEMLE, 5(2), 59-72. DOI: 10.30716/RSZ/20/2/6, 14 p.
- Pató Gáborné Szűcs, B., Illés, K. (2018): *Az emberközpontú munkaköri leírás*. Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata, (28)2, pp. 107-117. DOI: 10.17047/HADTUD.2018.28.2.107
- Profession. (2017): Forrás: profession.hu: <https://www.profession.hu/blog/milyen-osszetetelu-az-idealis-munkahely/> 2020.06.15.
- Proper, KI.; van Oostrom, SH.(2019): *The effectiveness of workplace health promotion interventions on physical and mental health outcomes - a systematic review of reviews*. SCANDINAVIAN JOURNAL OF WORK ENVIRONMENT & HEALTH. 45(6), 546-559 DOI: 10.5271/sjweh.3833
- Ramaci, T.; Pellerone, M.; Ledda, C.; Rapisarda, V. (2017): *Health promotion, psychological distress, and disease prevention in the workplace: a cross-sectional study of Italian adults*. RISK MANAGEMENT AND HEALTHCARE POLICY, 10, 167-175. DOI: 10.2147/RMHP.S139756
- Rojatz, D.; Merchant, A.; Nitsch, M. (2017): *Factors influencing workplace health promotion intervention: a qualitative systematic review*. HEALTH PROMOTION INTERNATIONAL, 32(5), 831-839. DOI: 10.1093/heapro/daw015
- Sipos, A. (2015): *Stresszes munka, gyakori betegség – Ez a magyar valóság*. <https://24.hu/fn/uzleti-tippek/2015/03/16/stresszes-munka-gyakori-betegseg-ez-a-magyar-valosag1/> 2020.07.15.
- Szolnoki, B. (2010): *A munkahelyi egészségfejlesztés mennyiben járulhat hozzá az egyéni teljesítmény fokozásához?* http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop422b/2010-0008_kotet14_04_szolnoki_bernadett_a_munkahelyi_egeszsegfejlesztes/04_szolnoki_bernadett-a_munkahelyi_egeszsegfejlesztes.pdf 2020.06.17.
- Terry, PE. (2019): *Workplace Health Promotion Is Growing Up but Confusion Remains About What Constitutes a Comprehensive Approach*. AMERICAN JOURNAL OF HEALTH PROMOTION, 33(6), 845-849. DOI: 10.1177/0890117119854618
- Veresné Somosi, M., & HOGYA, O. (2011): *Teljesítménymenedzsment*. Nemzeti Tankönyvkiadó: Budapest.

The research is carried out by **EFOP-3.6.1-16-2016-00007**. It was supported by the Intelligent Specialization Program at the **University of Kaposvár**.

This publication has been written by "Excellence in Leadership and Management" and "Humanagement – Human Value" research groups as a founders of the Leader's Habits Network - **leadershabits.com**

Labor retention in the domestic SME sector in Somogy county

Munkaerő megtartás a hazai kkv szektorban Somogy megyében

KÓMÚVES ZS., BERKE SZ.

Hungarian University of Agriculture and Life Sciences Campus Kaposvár, Institute of Economic Sciences, Leadership and Organization Department, komuves.zsolt@uni-mate.hu, berke.szilard@uni-mate.hu

Abstract

Companies face many new challenges as a result of ever-changing HR trends. One of the most significant problems in recent years has been the ever-changing workforce. Employee loyalty is no longer a matter of course, it must be actively pursued. The root of the problems often goes back to recruitment, as many employers try to attract the workforce by “beautifying” the job advertisement, focus on creating a better image of the organization. Many times we encounter that recruitment was not adequately prepared, not enough attention was paid to select the right workforce. However, it is also important to emphasize that it is not enough to get the workforce, you need to be able to keep it as well. In our questionnaire research, we have examined how the recruitment process takes place, what steps have been taken to ensure employees to remain being committed and to stay loyal to their employer. Based on the results, we can conclude that employers know and apply labor retention methods. The most commonly used procedures were longer learning times, involvement in decisions, organization of trainings, or just job rotation.

Keywords: HR trends, labor retention, motivation, SME sector

JEL: M54

Absztrakt

Egyre több szervezet küzd a szakképzett munkaerő-hiányának problémájával, így a megtartás-menedzsment a HR szakma egyik kulcsterületévé vált az elmúlt néhány évben. A témával kapcsolatos felmérések döntően a dolgozók szemszögéből közelítik meg a kérdést, lényegesnek tartottuk ezért feltárni, hogy a vállalatvezetők hogyan vélekednek az alkalmazott munkaerő-megtartást célzó intézkedések eredményességéről. Tanulmányunk egy 2020-ban készült kutatás néhány eredményét mutatja be. Az általunk megkérdezett vállalatvezetők a rugalmas foglalkoztatási formákat (pl. rugalmas munkaidő) tartják leginkább alkalmasnak a munkaerő-megtartására, de fontos szerepet tulajdonítanak a csoportkohézió kialakításának (pl. tréningek szervezése), illetve a dolgozók béremelésbe való bevonásának is. A tervezett eszközök közül kiemelkedik a hosszú távú ösztönzési program, munkavállalói elégedettség és elköteleződés felmérése, valamint a teljesítményértékelési rendszer kidolgozása és annak bevezetése. Legkevésbé alkalmazott munkaerő-megtartó programelem az életbiztosítás és a nyugdíjbiztosítás.

Kulcsszavak: HR trendek, munkaerőmegtartás, motiváció, KKV szektor

JEL kód: M54



Introduction

The Hungarian SME sector typically does not lead the way in innovation, according to both statistical reports (KSH, 2016; NKFIH, 2018) and empirical research (Hámori és Szabó, 2010). However, due to their weight in employment and the proportion of their contribution to GDP, it is important to examine the efficiency of domestic small and medium-sized enterprises. One of the most serious problems for SMEs, in addition to drastic labor shortages, is the almost incessant migration of workers. So much so that many times the increased fluctuation itself is the cause of labor shortages. Many companies in Hungary are struggling with this today, which is one of the significant obstacles to further development and even further operation. As fewer and fewer suitable candidates emerged, companies put pressure on existing staff to cater for increased production due to the strengthening economy. All this has caused serious stress at all levels of companies (Bencsik, Juhász, & Mura, 2019). It became common at manufacturing companies that when they were finally able to hire new people, they were still gone during the trial period. All this has led to the fact that fluctuations of 60-80 percent are not uncommon either (Csikós, 2017). It is also important to point out that while the older generation was satisfied in the past with being recruited, the new generation already expects managers to give them a more serious role, ask for their opinions, get attention, the company will pay them correctly. If their needs are not met, they will continue without thinking as they can choose from the offers. Thus, retaining key people is a topical issue for which managers and HR professionals are constantly looking for new and new solutions in order to ensure their competitive advantage over their competitors (Poór és Csedő 2016, Szabó-Szentgróti és Gelencsér, 2018). Based on the above, it can be stated that employers are facing a challenge, the question is whether they can innovate, are they able to apply a motivational strategy appropriate to the requirements of the age in order to retain the workforce? The study presents the results of a recent research conducted by the authors among the leaders of the Hungarian SME sector in order to explore the domestic motivational conditions and the most important factors of labor retention. Research results can form the basis for development proposals at a later stage.

1. Literature review

Retention is the most effective recruitment - faster or slower, but more and more Hungarian companies have restructured their operations in this spirit to try to find a solution to the labor shortage. The labor shortage, which has become increasingly burning in recent years, has significantly changed the relationship between employers and employees in most industries, and this has encouraged many companies to make serious changes (Fabók, 2019). It is in the economic interest of employers to retain motivated employees, especially in areas where it is difficult to replace the expertise acquired over several years (Borbíró et al., 2007). In addition to labor shortages, one of the most significant employment problems today is fluctuation, the remedying of which is a challenge for almost all employers.

Fluctuation in the workplace can be traced back to several reasons, such as job dissatisfaction, low loyalty to both the employer and the employee, work-life balance conflict and, of course, wages (Csedő et al. 2016; Pató és Illés, 2018). Between 2010 and 2014, the average fluctuation was still 10-14%, reaching 30% in some cases in critical cases. Research from BDO Hungary and Coface in 2017 shows that 77% of companies fill a job for at least two months; fluctuation exceeded 10% in 26 percent of firms; almost a quarter of the hired employees leave their jobs within a few months. Fluctuation is a problem for a company in several ways, as replacing a lost workforce, recruiting, selecting and incorporating is an extremely costly and time consuming process.

In addition to recruitment and retention difficulties, the difficulties of cooperation between different generations pose another challenge for HR professionals (Szabó és Kalmár, 2009), (Lazányi és Bilan, 2017). This is because the age difference affects collaboration, and working together can be difficult for both the younger and older generations (Szabó és Piros, 2007; Ian et al. 2017). Research shows that retaining an experienced employee involves far less investment than integrating a new employee, so it is essential for companies to improve the effectiveness of retention measures, as neither employer has an interest in reselling the knowledge invested in its employees to the labor market (Dajnoki és Héder, 2017) (Krajcsák, 2014).

Retention management is a set of targeted measures that are developed and implemented to employ the entire employee team, or a group of employees, for as long as possible (Krajcsák és Kozák, 2018). Retention is a complex process that involves many areas and tools, and therefore requires a definite concept and conscious intervention on the part of employers. (Bertalan és Boldizsár, 2015). During retention management it is advisable to take into account the different needs of different groups of employees with regard to the measures to be introduced. Therefore it is important to take into account that gender, age, life situation, position, job, etc. In the case of differentiated groups of workers, the same measure may have different effects, so it is appropriate to use tools that can achieve a change of attitude in the desired target group.

One of the tools of well-designed retention management can be to increase employee engagement and satisfaction, but attachment to the organization can also be influenced by a variety of factors and circumstances, including sociodemographic characteristics. Pozin (2013) writes in Forbes magazine: “if the rate of employee dissatisfaction is high, the conditions of the work environment are unfavorable, thus it will be more difficult to retain employees”. In summary, this is an area of research that may affect several functions related to human resource management, such as incentive management, talent management, career management, but is closely related to the topic of employee satisfaction and commitment and fluctuation-related activities (Csutorás, 2016).

Based on the above, it can be stated that employers are facing a challenge: the main question is whether they can innovate, are they able to apply a motivational strategy appropriate to the requirements of the age, in order to retain the workforce? The study presents the results of a recent research conducted by the authors among the leaders of the Hungarian SME sector in order to explore the domestic motivational conditions and the most important factors of labor retention.

2. Methods and materials

In order to achieve the goals we formulated, we conducted primary and secondary research. In the course of primary research, we tried to highlight the shortcomings and strengths within the organizations in order to attract and retain labor with the help of a questionnaire compiled by us. During the compilation of the questionnaire, we reviewed and partially adapted (Table 2) the research questionnaire prepared by the research team of Poór et al. (2018) on a similar topic. We have taken into account current labor market developments and anomalies to measure their impact in a targeted, objective and quantitative way. The research is based on a questionnaire covering five groups of questions. The questionnaire consists of the following main sections:

- background variables,
- coronavirus anomalies
- causes of labor shortage
- labor selection criteria
- workforce retention programs

Quantitative research was conducted between January and April 2020 in the Southern Transdanubia region (Somogy-, Baranya-, Tolna county), using self-administered questionnaires. The sampling group contains 108 participant. The survey data can be summarized as follows:

- Sampling unit: managers of domestic small and medium-sized enterprises (minimum middle management level)
- Sample size: 108 enterprises (47 small and 61 medium-sized enterprises)
- Sampling location: Southern Transdanubia (Somogy, Baranya, Tolna county)
- Number of the participants: Somogy (72), Baranya (23), Tolna (13).
- Data source: primary data.
- Research method: questionnaire survey.
- Research tool: questionnaire.

Contact method: online data collection (The survey was an online survey based on voluntary data provision, providing anonymity to the participants and running on the Internet).

In the analysis, small enterprises with 9 to 49 employees and medium-sized enterprises with 50 to 249 employees were considered medium-sized enterprises. Research on the SME sector is difficult due to their heterogeneity, number, different characteristics and access constraints.

The aim of the present research was not to achieve results that can be generalized to the whole sector, to show characteristics specific to regional, sectoral or organizational size. The sample is therefore not representative, and due to the number of participants, the results are not suitable for generalization.

An important aspect of compiling the questionnaire was the ability to complete it quickly and use clearly worded closed-ended questions. Before conducting the research, we conducted a pilot survey in order to filter out any ambiguous or possibly unprocessed questions. The answers to the questionnaires included in the sample were processed and evaluated using Excel and SPSS. Data were typically subjected to univariate statistical analyzes. We examined the correlations between the variables by cross-tabulation analysis. In the case of secondary data sources, we relied on domestic and international literature, publications, journals and Internet links.

3. Results and discussion

We started processing the data by recording background variables. Thus, the respondent's gender, age, nature of employment, size of the organization, and nature of the sector served as a starting point for further investigations. **Figure 1** shows the gender and age of the respondents.

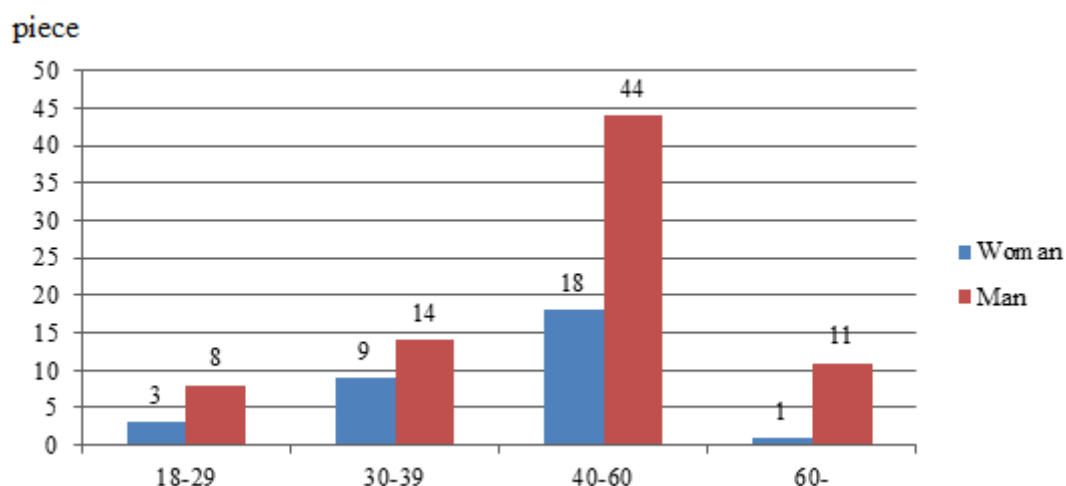


Figure 1: Age and gender of respondents

Source: Own research

In the research sample, the number of male leaders was 77 and the number of female leaders was 31. In terms of their age, the respondents were mainly from the middle age group (40-59 years). In terms of ranks, we can say that 30 middle, 36 top and 42 owners participated in the study. Half of the surveyed enterprises (Figure 2) operate in the service, agriculture and commercial sectors. Based on the comparison of the scope of activities and the size of the organization, it can be said that in the research sample small enterprises predominate in terms of agricultural activity, while the number of medium-sized enterprises is decisive in the field of information technology and trade.

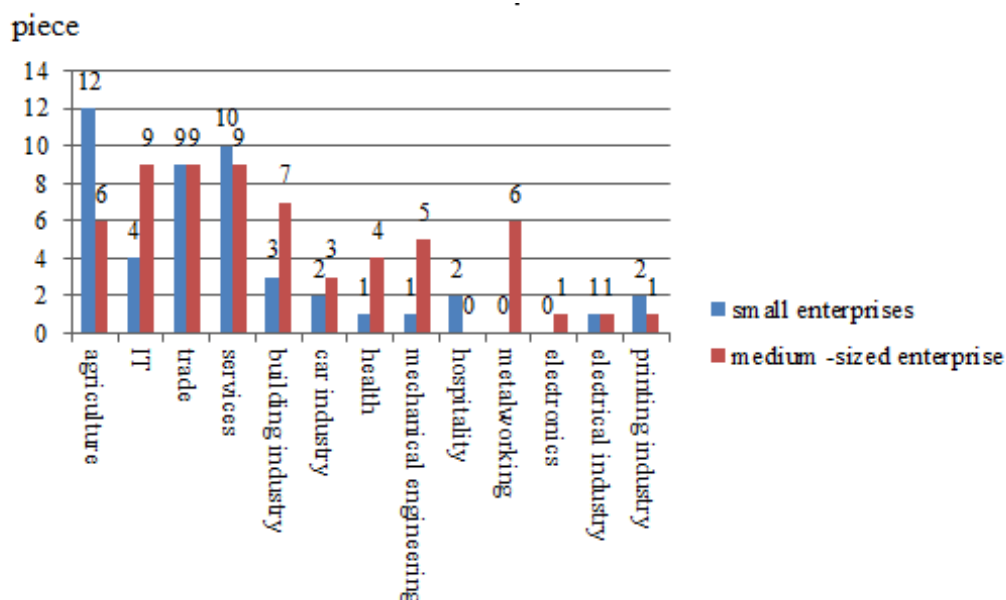


Figure 2: Relationship between sectoral distribution and organisational size

Source: Own research

After examining the background variables, let us move on to the analysis of the effect of the coronavirus. The research question was: Did the coronavirus affect your company in terms of retaining your workforce? If so, how did you react to the situation? According to MiniCRM research, at the beginning of March, only twenty percent of Hungarian SMEs reacted to the coronavirus at some level. Barely three weeks later, that rate jumped to 91 percent. 49 percent of companies initially introduced only precautionary measures, while another 42 percent had already responded to the epidemic by telecommuting or quarantine in mid-March. Interestingly, however, only 11 percent of respondents developed a written action plan to address the epidemiological situation (miniCRM research, 2020). But what about the businesses we are examining? 56% of responding managers reported that their business was directly or indirectly affected by the impact of the coronavirus epidemic. 74.07 percent of executives surveyed rated their own business outlook as unfavorable, of which 51.85 percent of firms rated it as very unfavorable and 22, 22 percent rated it as rather unfavorable for the next 6 months. 62.03 percent of companies say the epidemic will greatly worsen their future prospects. If we compare the question with the organizational size, we can see that COVID-19 affected 73% of the responding medium-sized enterprises and 46% of the small enterprises in some way. The emergency caused by the coronavirus epidemic hit everyone unexpectedly, and workers and employers alike had to respond with record speed. Figure 3 shows how the managers of the interviewed small and medium-sized enterprises reacted to the situation.

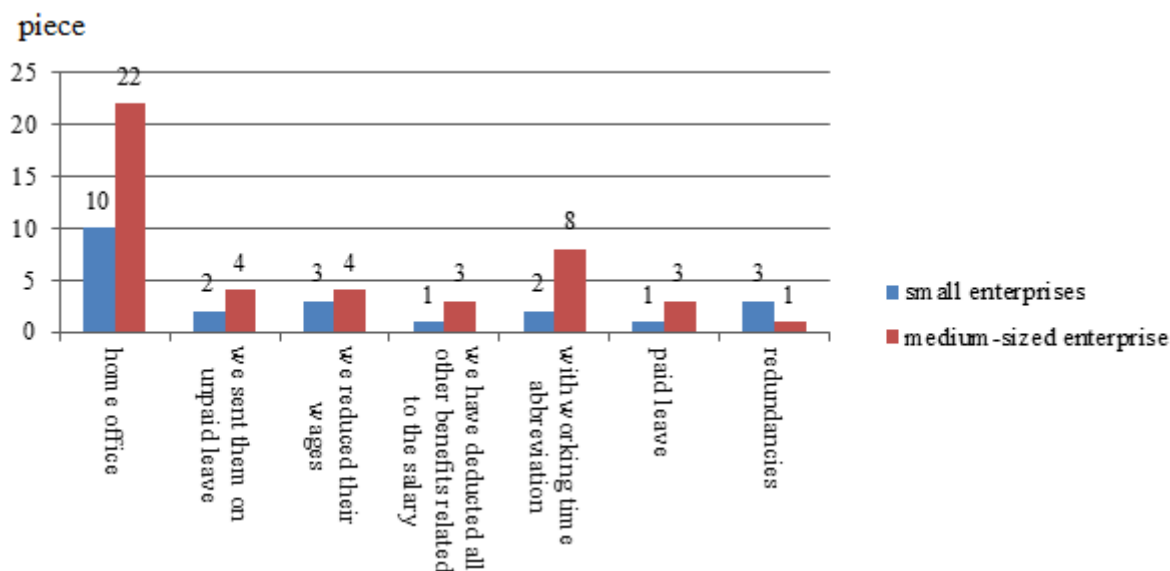


Figure 3: How did your company react to the economic consequences of the Covid - 19 virus?
Source: Own research

Due to the necessary exit restrictions, the so-called “Home office” work affected 47 percent of employees. Companies, organizations and institutions have been forced to introduce reduced working hours, unpaid leave and even redundancies. About 14 percent of workers were sent on leave, one-third of them on unpaid leave. Working hours have been reduced for 14 percent of workers, and this obviously leads to a significant reduction in wages. One-sixth of workers (16 per cent) lost or declined their incomes as a result of the crisis. In the next step, we were curious about the selection principles of our managers trying to get a fresh workforce in the current Hungarian economic environment, which is struggling with labor shortages (Figure 4). The research question was: what is typical for your company's / company's workforce selection? (Up to 3 answers can be marked). Based on the responses, we can say that no significant difference can be identified in terms of the size of the organization. A careful and thorough selection process, an employee referral program and testing on trial days, and anticipation of trust have been emphasized in the selection process for both small and medium-sized enterprises.

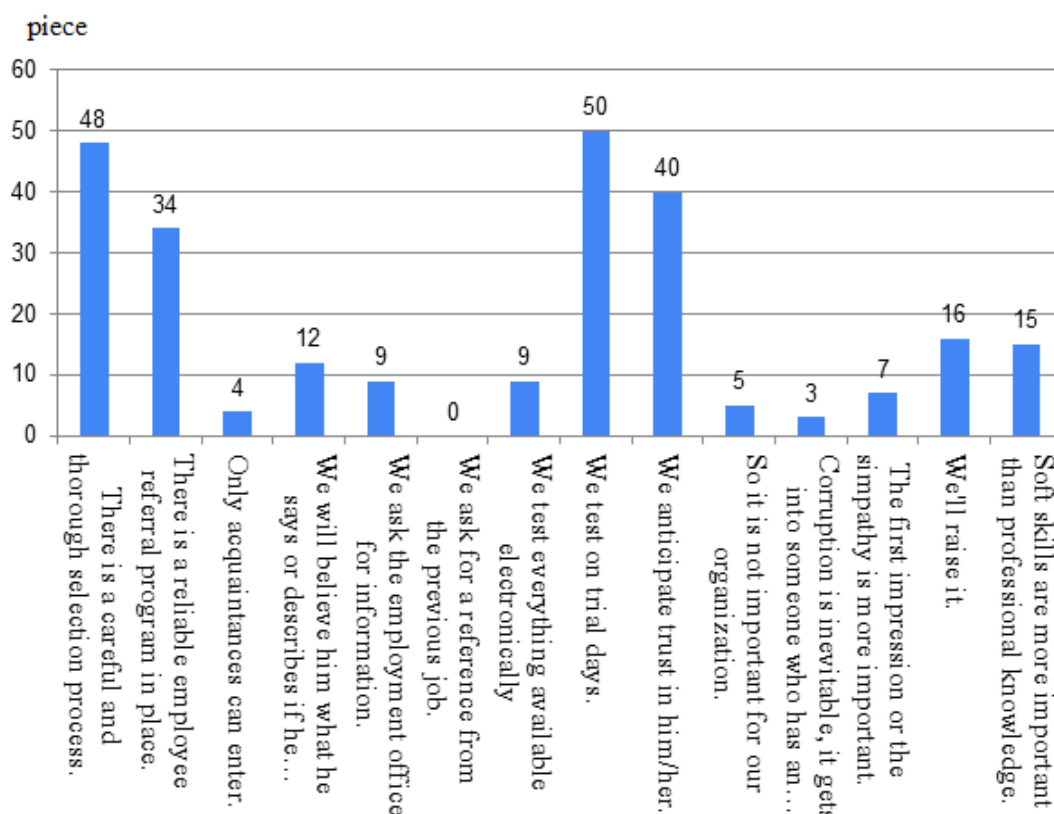


Figure 4: What is typical for your company's / company's workforce selection?

Source: Own research

It is also worth mentioning the “we will bring it up” answers, the significance of which is that managers have a narrower recruitment opportunity, it is difficult to impose a system of serious conditions on candidates, so the opportunity remains to train the prospective employee and wait patiently until acquires the skills needed to perform the job. According to the Adecco Group's Generation Z research in 2050 the emphasis will be on social skills that cannot be acquired with an exam instead of a degree, and leadership skills should not necessarily be acquired on the desk, but on the job ladder. So it is worth saying a few words about soft skills, also known as social skills. According to a Harvard study, they can determine job success by as much as 85%, so these suggest that for some employers, having these skills is more important than professional knowledge. There are now countless measurement methods for mapping these, think for example. Assessment Center. Based on today's labor market trends, it can be said that not only has it become increasingly difficult to attract and select talent, but also to integrate and retain them (Table 1).

All respondents reported using some strategy / tool to integrate and retain the workforce. The answers to this question were compared with the industry distribution. It can be seen that the procedures used in each industry are distributed differently depending on the activities performed. Involvement in management decisions in the field of services and trade, the development of skills and competencies through various trainings in agriculture, while the operation of the mentoring network in the field of informatics have been emphasized.

The next question was to explore the manager's own position, in which we asked what factors do you think play a role in retaining the workforce (Figure 5)? We can see the answers broken down to the management level.

Table 1: Methods used to recruit and retain labor

	employ a mentor	we provide a longer learning time	we involve the employee in the management decision	we organize trainings	yes, other and
agriculture	1	1	5	9	2
IT	8		5		
trade	3	3	7	4	1
services	5	1	8	4	1
building industry	1		4	3	2
car industry	1	3	1		
health	2		3		
mechanical engineering	3		3		
hospitality			2		
metalworking	1	1	2	1	1
electronics	1				
electrical industry				1	1
printing industry	1	1	1		

Source: Own research.

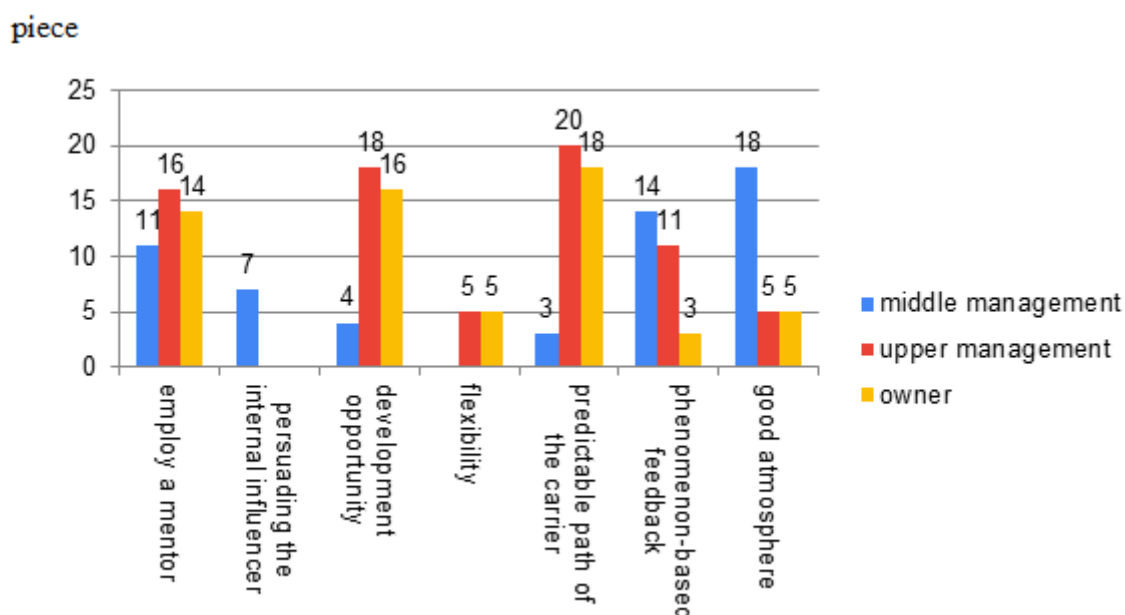


Figure 5: Which factors play a role in retaining the workforce

Source: Own research.

Based on the responses, we can conclude that the managerial perception of the strategies used to retain the workforce is closely related to the managerial level. The middle management layer is responsible for the performance of daily operational tasks, they often work together with the employees, so strategies for ensuring the efficient performance of daily tasks for them have come to the fore. Thus, good atmosphere (29%) came first, followed by phenomenon-based feedback (22%) and the mentor, who received 17% of the responses. At first, the appearance of internal influences in the responses may be surprising, but they are also part of the organizational culture, their role in creating a workplace atmosphere is very important, as they are the ones whose opinions affect others, which can be motivating or even destructive. The role of senior management and the ownership layer is in strategic planning, which is why they consider the tools to ensure long-term operation to be expedient. In their responses,

predictable career, development opportunities, stability, and mentor recruitment are emphasized. Labor shortages in organizations and retention within the organization are important issues for the organizations surveyed, to which different incentives are applied (Table 2).

Table 2: Means used to retain staff (%)

Program	5	4	3	2	1
Transformation of the wage payment system	5.55	14.81	23.14	19.44	37.03
Participate in salary increases and incorporate experience into the remuneration system	7.04	15.74	12.03	20.37	44.44
Higher than market average salary	1.85	12.96	50.55	16.66	37.96
Long-term incentive program	2.77	12.96	21.29	29.62	33.33
Life insurance	9.25	23.14	40.74	7.40	19.44
Pension insurance	14.81	22.22	42.59	6.48	13.88
Performance evaluation system	1.85	15.74	13.88	21.29	47.22
Company car allowance	5.00	20.37	25.92	7.40	41.66
Transformation of the job system	5.55	14.81	37.96	23.14	18.51
Employee satisfaction and engagement survey	2.77	11.11	19.44	24.07	42.59
Use of flexible working hours	2.77	12.03	13.88	16.66	54.62
Atypical forms of employment	20.37	18.51	32.40	6.55	23.14
Career management	11.11	25.92	37.03	12.96	12.96
Internship program	6.48	25.92	25.00	10.18	32.40
Scholarship program	11.11	29.62	39.81	7.40	12.03
Use of dual learning models	13.88	26.85	34.25	7.40	17.59
Cooperation with educational institutions	8.33	19.44	22.22	16.66	33.33
Individual development program	7.40	15.74	23.14	26.85	26.85
Employee brand building	13.88	18.51	25.92	18.51	23.14
Organization of trainings	3.70	13.88	19.44	17.59	50.00

Source: Own research.

Notation: 1: we are currently using it, 2. we are planning to use it, 3. we are not planning to use it, 4. it is not applicable to us, 5. I have little knowledge about it

According to the “Best Workplace Survey” in Central and Eastern Europe by Aon Hewitt (2016), 69 percent of company executives believe that workforce retention and motivation will play a key role over the next 5 years. According to the research, the focus will shift in the direction of employee well-being, where the most important task will be to build and maintain employee engagement. More and more leaders have realized that money is not the only motivational tool to increase commitment and retain the workforce. A favorable offer may be suitable for attracting employees to a company, but there are very few to retain the workforce. Today’s career models are no longer about decades of loyalty. If the employee has a better chance - and in the meantime the organizational commitment has not developed – he immediately changes jobs. In line with the above, the company managers we interviewed consider flexible forms of employment (eg flexible working hours) to be the most suitable for retaining the workforce, but also attach importance to developing group cohesion (eg organizing trainings) and involving employees in wage increases. We believe that the introduction of flexible forms of employment can help workers reconcile work and family, thus making the workplace more attractive. This idea is supported by Vámosi (2020), who writes that from the employee's point of view, a flexible workplace can mean finding a valuable workforce faster and retaining it more successfully in the long run. Life insurance and pension insurance proved to be the least used instruments.

However, we would like to emphasize that the explanation for this is linked to the current political will. The success and eligibility of all programs depends on current tax / taxation rules, which must be taken into account by all employers. Adopted by the Parliament and Resolution 117. XLI of 2018 published

in the Hungarian Gazette. the law left cafeteria benefits narrowly from 1 January 2019. With a few exceptions, popular benefits are all taxed as wages. Accordingly, additive benefits, with the exception of the company car, have virtually disappeared from the programs used. Among the planned tools, the long-term incentive program, the assessment of employee satisfaction and commitment, and the development and implementation of a performance appraisal system stand out, so that respondents feel that their current practice can be improved in these areas. It follows from the above that in order to deal with the anomalies of the labor market and to retain the labor force, enterprises alone are not enough, effective government steps and measures are needed in the field of both training and tax policy.

4. Conclusion and limitation

More and more organizations are struggling with a shortage of skilled manpower, so retention management has become one of the key areas of the HR profession over the past few years. Surveys related to the topic approach the issue mainly from the point of view of employees, therefore we considered it important to explore how the managers of the company think about the effectiveness of the measures aimed at retaining the employed workforce. Our study presents some of the results of a 2020 study. The main findings can be summarized as follows:

- the COVID-19 virus directly or indirectly affected 73% of medium-sized enterprises surveyed and 46% of small enterprises.
- Businesses reacted differently to the epidemic situation, the most common being the so-called "home office" work, followed by time off and then reduced working hours. One-sixth of workers have lost or reduced their incomes.
- The selection process of the examined companies is characterized by: careful and thorough selection, operation of the employee recommendation program and testing on trial days, and anticipation of trust.
- All the companies surveyed used retention strategies, which developed differently according to the sectoral activity. Involvement in managerial decisions in the field of services and trade, the development of skills and competencies through various trainings in agriculture, while the operation of the mentoring network in the field of informatics have been given a more prominent role.
- Managers' perceptions of strategies used to retain the workforce were closely correlated with management levels.
- The company managers we interviewed consider flexible forms of employment (eg flexible working hours) to be the most suitable for retaining the workforce, but also attach importance to the development of group cohesion (eg organization of trainings) and the involvement of employees in wage increases. Among the planned tools, the long-term incentive program, the assessment of employee satisfaction and commitment, and the development and implementation of a performance appraisal system stand out. The least used labor retention program elements are life insurance and pension insurance.

This research uses to explore e.g. which factors play a role in retaining the workforce, what is typical for a company's workforce selection and how did companies react to the economic consequences of the Covid-19 virus. The central contribution of the study to labor retention is that the managerial perception of the strategies used to retain the workforce is closely related to the managerial level. The appearance of internal influences in the responses may be surprising, but they are also part of the organizational culture, their role in creating a workplace atmosphere is very important, as they are the ones whose opinions affect others, which can be motivating or even destructive.

The empirical result of the study showed that the focus will shift in the direction of employee well-being, where the most important task will be to build and maintain employee engagement. We believe that the introduction of flexible forms of employment can help workers reconcile work and family, thus making the workplace more attractive.

This work suggests and arouses some notes about limitations for future research: only 108 enterprises located in Southern Transdanubian are considered in this research. So that, the sample used in this research can be only considered representative and the results cannot be generalized of all enterprises,

and it cannot be generalized to any other region. The second and third waves of Covid-19 could be sensitive to most Southern Transdanubian enterprises. It is worth further research and analysis of the effects of the changes.

Bibliography

- Aon Hewitt (2016): "Legjobb Munkahely Felmérés" In: <https://karrierplusz.jobline.hu/cimke/Legjobb+Munkahely+Felm%C3%A9r%C3%A9s>, 2020.07.17.
- Bencsik, A., Juhász, T., Mura, L. (2019): *Consequences of Workplace Stress – Company Case Study*. LITTERA SCRIPTA 12: 2 pp. 1-17., 17 p. (2019) DOI 10.36708/Littera_Scripta2019/2/7
- Bertalan, P., Boldizsár, B. (2015): *Globális trendek és a HR*. Acta Scientiarum Socialium, 151-160p
- Borbíró, F., Juhász, B., Nagy, B., Pál, K. (2007). *Férfibeszed- családról és munkáról*. Budapest: Fiatal Nőkért Alapítvány, Vezetéstudomány, XLIII. ÉVF. 2012. 9. SZÁM / ISSN 0133-0179
- Csedő, Cs., Frajna-Piller, A., Horváth, A., Kolbe, T., Kovács, T., Poór, J. (2016): *Szakemberhiány és munkaerő-megtartás kulcsmunkakörökben*. Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ, Budapest, ISBN: 978-963-269-591-4, Kutatási zárójelentés
- Csikós N. K. (2017): *Szemléletváltás kell a magyar cégeknél*, 2017.10.11 interjú részlet, <https://www.vg.hu/kozelet/szemleletvaltas-kell-magyar-cegeknel-644187/>
- Csutorás G. Á. (2016): *Retention options for Generation Y staff at the Central Statistical Office*, Magyar Közigazgatás 2016/1. pp. 92-107.
- Dajnoki, K., Héder, M. (2017). „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. Hadtudományi szemle, 84-94 p, 2017. elektronikus száma, DOI 10.17047/HADTUD.2017.27.E.84
- Fabók B. (2019): *Inkább emberként bánnak a dolgozókkal, csak ne kelljen felvenni senkit*, In: <https://g7.hu/elet/20190517/inkabb-emberkent-bannak-a-dolgozokkal-csak-ne-kelljen-felvenni-senkit/> 2020.07.20.
- Farkas F., Jarjabka Á., Lóránd, B., Bálint B. (2013): *Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban*, Vezetéstudomány, XLIV. évf. 2013. 10. szám / ISSN 0133-0179, 12-23p
- Hámori B., Szabó K. (2010): A gyenge hazai innovációs teljesítmény intézményi magyarázatához. Közgazdasági Szemle, LVII. évf., 10. szám, pp. 876–897.
- Bessell, I., Dicks, B., Wysocki, A., Kepner, K., Farnsworth, D., Clark, J.L. (2017): *Understanding motivation: an effective tool of managers*, <http://edis.ifas.ufl.edu/pdf/HR/HR01700.pdf> 2020. 04.05
- Pozin, I. (2013): *Why Your Employees Are Leaving You, And How To Stop Them*, Forbes, Dec 4, 2013
- Krajcsák, Z. (2014): *A tudatos elkötelezettség szervezeti jelentősége*. TAYLOR 6 (1-2), Évf. 6 szám 1-2 (2014) 187-96.
- Krajcsák, Z., Kozák, A. (2018): *Az alkalmazottak erősödő alkupozíciója: Szervezeti alkalmazkodás az új munkaerő-piaci trendekhez*. Marketing& Menedzsment, 37-46p
- KSH (2016): *A kis- és középvállalkozások helyzete hazánkban*, 2016. Forrás: <http://https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv16.pdf> 2020.05.11.
- Lazányi, K., Bilan, Y. (2017): *Generation Z on the labour market –do they trust others within their workplace?* Polish Journal of Management Studies 16:(1), pp. 78-93
- MiniCRM kutatás: KKV vs Covid 19, <https://minicrm-wp.hu.s3.amazonaws.com/uploads/2020/04/koronavirus-hatasai-a-kkv-kra.pdf> 2020.05.11.
- NKFIH (2018): *Milyen a hazai innovációs teljesítmény az EU 2018-ban kiadott innovációs rangsorának adatai szerint?* www.nkfi.gov.hu, 2018. július 18
- Pató, Gáborné Szűcs B.; Illés, K. (2018): *Az emberközpontú munkaköri leírás*. HADTUDOMÁNY: A MAGYAR HADTUDOMÁNYI TÁRSASÁG FOLYÓIRATA 28(2) pp. 107-117. DOI 10.17047/HADTUD.2018.28.2.107
- Poór J., Csédő Cs. (2016): *Szakemberhiány és munkaerő-megtartás a kulcsmunkakörökben*, Kutatási zárójelentés, ISBN: 978-963-269-591-4
- Poór J., Juhász T., Hámori T., Karácsony P., Machova R., Csapó I. (2018): *A munkaerőhiány néhány kérdése a közép-magyarországi régióban –empirikus vizsgálat alapján*, Metszetek, 7-23p, Vol. 7, No. 42018

- Szabó, G., Kalmár, S. (2009). *How are graduate career starters seeking a job?* Regional and Business Studies, 1(2), 31–38.
- Szabó, G., Piros, M. (2007). *A felsőoktatás és a munkaerőpiac kapcsolódási pontjai*. Acta scientiarum socialium, 10(25), 247–248.
- Szabó-Szentgróti, G., Gelencsér, M. (2018): *The emergence of conflicts between different generations in company practices*. In 14th Annual International Conference on Economics and Business: Challenges in the carpathian basin (pp. 271–281).
- Vámosi T. (2020): *A családbarát aspektus és az atipikus foglalkoztatás jellemzői a Dél-dunántúli régió munkáltatói esetében* (I. rész), Új Munkaügyi Szemle. 55-69p, 2020/1.szám Vol. 7 (2018) No. 4, ISSN 2063-6415, Doi 10.18392/metsz/2018/4/1, Debrecen 7-17p
www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv16.pdf 2018.06.12.
- www.vg.hu (2019): *Milyen cégvezető válik a Z generációból?* Ad ecco Hungary,
<https://www.vg.hu/kozelet/tarsadalom/milyen-cegvezeto-valik-a-z-generaciobol-1783344/>
2020.07.15.

The research is carried out by **EFOP-3.6.1-16-2016-00007**. It was supported by the Intelligent Specialization Program at the **University of Kaposvár**.

This publication has been written by "Excellence in Leadership and Management" and "Humanagement – Human Value" research groups as a founders of the Leader's Habits Network - **leadershabits.com**

Az önszervezés és a szervezeti eredményesség javításának kérdései vezetői körben

Issues of self-management and improving organizational effectiveness among managers

CSAPAI E. GY.¹

Szent István Egyetem Kaposvári Campus, Marketing és Menedzsment Intézet, csapai.gyopar@gmail.com

Absztrakt

A vezetői kiválóságot rendkívül nehéz mérni. Egyrészt azért, mert a szervezeti kiválósági mérőszámok inkább az eredményességet mérik, a „vezető értékét” kevésbé. A „vezető értékének” a mérésére az utóbbi évtizedekben rengeteg kísérletet tettek, melyek különböző oldalról közelítik meg a vezetői sikerességet. Eredeti kutatásunkkal egyrészt a nemzetközi gyakorlatot próbáltuk áttekinteni, másrészt egy helyzetfelmérést próbáltunk végezni a magyar vezetői körben azzal a céllal, hogy feltárjuk az értéktérítő folyamatokat és a mögöttük levő vezetői gondolkodást és -gyakorlatot. Jelen cikk az önszervezési megoldásokra fókuszál, valamint a szervezeti folyamatok eredményességének javítását célzó napi vezetői folyamatokra. A kérdőíves felmérés egyik célja az volt, hogy megismerjük a KKV szektorban a magyar vezetői gondolkodásmódot, az önszervezési munkamódszereket és időgazdálkodási magatartást, mindezeket az eredményességgel összefüggésben, és hogy ezen új információkkal gazdagítsuk a tudományos és piaci ismeretanyagot. A vizsgálatba 148 vezetőt sikerült bevonni, részben a nehéz elérhetőség, az alacsony válaszadási hajlandóság, részben pedig a kérdések bizalmi jellege és a kérdőív nagy terjedelme okán.

A válaszok alapján az körvonalazódik, hogy a megkérdezett vezetők körében népszerűek az időbeosztáshoz alkalmazható applikációk, a feladatlista vezetése (feladatok priorizálása), ezzel összhangban esténként megtervezik a másnapi teendőket. A vállalati folyamatok kontrollja kapcsán kiemelkedő figyelmet kap a minőségbiztosítás, a vezetői döntéstámogatási rendszer, a munkatársakkal való kapcsolódás (pl.: munkaterület-bejárás és munkaindító napi megbeszélések). Az alapkutatásban 3 klasztert alakítottunk ki: „bizonytalan empátikus”, „tapasztalt stratégia” és „feltörekvő céltudatos”. Közülük utóbbi klaszter tagjai szerepeltek kiválón a napi munkagyakorlatuk, a napi szokásaik alapján. Az általuk vezetett szervezetek 86,36%-a nyereséges, és kiegyensúlyozottan növekszik (évente 5%-os növekedési ráta). Amennyiben a kiemelkedő szervezeti eredményesség mögött meghúzódó humán tényezőket keressük, a kiválóság összetevőit, vélhetően ez a klaszter kínálja a megoldásokat.

Kulcsszavak: önszervezés, vezetés, szervezeti eredményesség, vezetői eredményesség

Abstract

It is very difficult to measure the leadership excellence. Partly because the indicators of the organizational excellence are measuring mainly the effectiveness and there are not focusing on the “managerial value”. Scientist made a lot of effort in the last decades to measure the “managerial value”, trying to approach from many sides the managerial success. In our research we wanted to review the international practice, and, in the other hand we tried to conduct a situation survey among Hungarian leaders with the aim of exploring the value-creation processes and the managerial thinking and practice which are behind them. This article focuses on self-management solutions and operational



management processes to improve the effectiveness of organizational processes. One of the goals of the survey was to discover and present the Hungarian management mindset, the self-management working methods and time-management behavior in the SME sector, all in the context of effectiveness and to enrich with this new information the scientific and market knowledge in the field. 148 managers were included in the study, partly due to the difficult availability, the low willingness to answer, and partly due to the confidential nature of the questions and the large size of the questionnaire.

According to the answers we can see, that among the interviewed leaders are common the use of time-management applications, task-lists (with task prioritization) and accordingly, the next day's activities are planned in the evenings. Correlated with the supervision of corporate processes, quality management systems, decision making systems and connection with employees (eg: site visits and daily meetings) receive a special attention.

In the basic research we developed 3 clusters: "uncertain empathic", "experienced strategist" and "ambitious purposeful". Among them the members of the last cluster performed excellently based on their daily work practices and daily leadership habits. 86.36% of the organizations they lead are profitable and growing at a balanced rate (5% growth rate per year). If we look for the human factors behind the outstanding organizational effectiveness, the components of excellence, presumably this cluster offers solutions.

Keywords: self-management, leadership, organizational effectiveness, managerial effectiveness

Jel: M12, M14, M54

1. Bevezetés

Mischel (1973) szerint cégvezetői körben az önszervező magatartás magába foglalhatja a személyes célokat, a belső iránymutatásokat a célok elérése érdekében, az ön-adminisztrációt (önellenőrzést) és a viselkedéssel, hozzáállással kapcsolatos elképzeléseket. Arra a kérdésre, hogy mi befolyásolja az önszervezésünket, Bandura (1969) így válaszol: a múltbéli teljesítmény, mások megfigyelt tevékenysége és a társadalmilag elfogadott teljesítmény-kritériumok. Ugyanakkor az önuralmat az eredmények következményei is befolyásolják, azok, melyek közvetlenül kapcsolódnak az önszervezési folyamathoz és azok, melyek az önszervezési folyamat következményeként jelennek meg (Manz és Sims, 1980). Az önszervezést Steenbarger (2015) a Forbes magazinban úgy fogalmazta meg, miszerint az önszervezés egy fontos következménye az elköteleződésünknek az életünkben, és közvetlen hatása van arra, hogyan visszük sikerre vállalkozásunkat. Szűkebb körben a személyre (és nem a cégvezetőre) fókuszálva a life coaching ad jól áttekinthető kiindulópontokat, amennyiben önszervezési hatékonyságról és eredményességről van szó (Berke, 2010). Ilyen modell lehet például az életkerék vagy a mandala-módszer, de akár a térbeli munkaköri leírások is alkalmazhatók ilyen céllal (Pató és Illés, 2018). Tágabb, szervezetre vetített értelemben, az önszervezés arra is vonatkozhat, hogy a szervezeten belül működő egyének hogyan vállalnak felelősséget vezetői tevékenységeik kapcsán, úgy mint a tervezés, ütemezés, szervezés és ellenőrzés (Pierog, 2019; Kollár és Szabó, 2019).

Az önszervezés fejlesztésével kapcsolatosan Thoresen és Mahoney (1974) két stratégiát javasoltak: a munkakörnyezet áttervezését és a viselkedésünk átprogramozását. Például egy dolgozó, aki szeretné a másokkal való felesleges beszélgetésre szánt időt lecsökkenteni, egyszerűen áthelyezheti az íróasztalát, hogy az ne a többiek felé legyen fordítva. A viselkedés programozásába beletartozik például az, amikor egy különösen eredményes ügylet lezárását követően az értekesítő megjutalmazza önmagát egy tárggyal vagy egy eseménnyel (Manz és Sims, 1980). A szerzők a **következő önszervezési folyamatokat javasolják, amennyiben valaki eredményesebb szeretne lenni a munkája során:**

- az önfigyelés folyamatában folyamatosan adatokat gyűjtünk a saját viselkedésünkről, hogy megalapozzuk az önértékelésünket, mely az önmegerősítésünk alapja lesz;
- a célmeghatározás az önszervezés egy másik kiemelten fontos eszköze. Latham és Yukl (1975) szerint például a jól megfogalmazott célok jobb teljesítményt eredményeznek. A cél magvalósítása megerősítő tulajdonsággal rendelkezik, további célok kitűzéséhez vezet, ezáltal segít megvalósítani a szervezet céljait is;
- a „rossz” viselkedést okozó diszkriminatív ingerek fokozatos korlátozása (Mahoney és Arnkoff, 1979);

- ösztönző változtatás – ami önértékelésen alapuló önmegerősítésből és önbüntetésből áll.
- a rendszeres tesztelés a gyakorlatban – azaz a kívánt teljesítmény elérésének a szisztematikus gyakorlása (Mahoney és Arnkoff, 1979).

Az önszervezési elmélet középpontjában álló azon képesség, hogy miként tudjuk elérni a kitűzött célokat, még nincs teljesen tisztázva. Egyik oldalról megkérdőjelezhetetlen, hogy az egyén viselkedése elsődleges szempont, a másik oldalról azonban nem világos, hogy az eredmény milyen mértékben múlik személyes jellemvonásokon és a folyamatot befolyásoló egyéb tényezőkön (Markham és Markham, 1995).

Gene Petrov (2020) business coach szerint a kiváló vezető a következő hat önszervezési készséggel rendelkezik: önkontroll, szavahihetőség, lelkiismeretesség, rugalmasság, eredmény-orientáció és kezdeményezőképesség. Azt is írja, hogy a kiváló vezetővé váláshoz szükség van öntudatosságra és önfegyelmre. Joost holland kutató, író, tizenhat kritikus tényezőről (1. táblázat) ír a sikeres önszervezés területén. Ezeket három szervezeti szintre bontja le: egyéni, csapat és szervezeti dimenzióra.

1. táblázat: 16 kritikus tényező a sikeres önszervezés területén
Table 1: 16 critical factors for successful self-organization

Egyéni szint	Csapat szint	Szervezeti szint
Autonómia	Külső vezetés	Vállalati kultúra
Szerepek	Peer szabályozás	Vállalati politikák
Vezetés	Feladat jellemzők	Szervezeti célok
Készségek	Csapat autonómia	Szervezeti struktúra
Tapasztalat		Képzés
		Jutalmazás

Forrás: Joost (2018) alapján

A szervezet minden szintjén tisztába kell lenni az önszervezés támogató erejével. Nem odafigyelni ezekre a kulcstényezőkre majdnem biztosan bukáshoz vagy csalódottsághoz vezet (Joost, 2018; Csapai és Berke, 2015; Kőműves és tsai, 2016).

Sandra Hokansson (2018) vezetői coach a saját coaching tapasztalata alapján a következő jellemvonásokat és viselkedést nevezi meg, amikor a kiváló vezetői önszervezésről beszél:

- etika – integritás – szavahihetőség
- értékalapú vezetés
- jó időmenedzsment képesség – a személyes találkozók és naptár fontossági sorrendje
- rugalmasság
- alkalmazkodóképesség
- példamutatás
- hozzáférhetőség – irányítás körben járással
- befogadás
- nyitottság
- sokféleség bajnok
- öngondoskodás (Hokansson, 2018).

Brett Steenbarger (2015) szerint az önszervezés az önbeszéddel (belső párbeszéddel) kezdődik. Az önbeszéd átformálja saját kapcsolatunkat önmagunkkal: ez is határos módja annak, hogyan szervezzük önmagunkat. Ugyanakkor felhívja a testünkkel való kapcsolatra is a figyelmet: ahogyan a testünk reagál, amikor valamilyen pozitív tevékenységbe mélyed. Ilyenkor egy „morális felemelkedés” megy végbe szerinte, amely irányvonal átvezethet bennünket a „flow” élmények területére. A flow megélése és az eredményes önszervezés közötti lehetséges kapcsolatokat jelen cikkünkben nem tárgyaljuk.

Hazai vonatkozásban a vezetői önszervezéssel döntően a vezetői önellenőrzés (továbbá folyamatok ellenőrzése) és az időgazdálkodás kapcsán foglalkoztak egyes szerzők a közelmúltban (Bácsné Bába, 2011; Berde, 2015; Gulyás, 2016).

2. A kutatás módszertana

A Leader's Habits Kutatói Hálózat (leadershabits.com) kutatócsapata Dr. Berke Szilárd vezetésével az EFOP-3.6.1-16-2016-00007 NK2 azonosítószámú projekt keretében „A vezetés gyakorlata kis- és közepes méretű vállalkozásoknál és startupoknál – vezetői sikergondolkodás és marketingstratégiai döntések” címmel indított el kutatásokat több témakörben (Berke, 2019 és Bence-Kiss és tsai., 2018). A kutatás hat különböző részterületet elemzett 2018-2020 között a vezetői- és szervezeti kiválósággal kapcsolatban, a vállalati értékteremtő kulcsfolyamatok irányítását éppúgy, mint vezetői magatartási jellemzőket, a napi szokások rendszerét, továbbá a fenntarthatósági (etikus) vezetéssel kapcsolatos attitűdöket (Berke és Tóth, 2020). A szélesebb vizsgálódási spektrumot leszűkítve, jelen cikkben a vezetői önértékelés és önszervezés a kutatás tárgya.

A teljes kutatásra jellemző volt a feltáró jelleg, lévén, nem sikerült olyan validált kérdőívet találni, amely összefoglalta volna a kijelölt dimenziókat (Csapai és tsai., 2018). Ahogy a kutatás vezetője fogalmaz (Berke, 2019): nullhipotéziseink nem voltak, inkább csak érzékeltük azokat a problémákat, amelyek a KKV szektorra jellemzőek, s amelyek jó része vezetési problémákban és felkészültségi hiányosságokban (menedzsment) keresendő; ilyenek például a stratégiai, hosszú távú gondolkodás hiánya, az értékteremtő folyamatok fejlesztésének esetlegessége és hektikussága, a vezetői önértékelések hiánya, a vezetői önszervezési megoldások vegyes jellege. A projekt keretében kétlépcsős vizsgálatok zajlottak, elsőként fókuszcsoportos interjúsorozat, majd kérdőíves megkérdezés. Mivel komplex gazdasági/vállalati problémakört szerettünk volna elemezni a kérdőív bevetésével, ezért a variancia- (PLS) alapú modellezést kívántuk használni (Kemény, 2015), nem valószínűségi mintavétellel, önkényes (előre meghatározott címlistára kiküldött) vagy szakértői (elbírálósos) mintavétellel (Majoros, 2010). Ilyen esetben a minta minimum elemszáma 30-100 között van a szakirodalom alapján.

„Problémásabb célsokaság, kutatási körülmények miatt még elfogadható a minimum 60–70 elemből álló minta”, írja (Lázár, 2009, 61.o). Malhotra (2001) 80 főben nevesíti a statisztikailag nagy mintát. A vállaltvezetői célcsoport igen nehezen elérhető közegnek számít, ezt a piaci gyakorlat több esetben alátámasztja: az IMF 2018-ban egy bevételnövekedési prognózist 21 ország 2 766 felsővezető válaszaire építette, mely országoként 131 fős mintát jelent. A Fujitsu 2016-ban 1 200 vállalati felsővezetőt kérdezett meg 9 országban, mely országoként 133 fős mintát feltételez (Öt év múlva rá sem ismerünk a mai vállalatokra, 2016). A Piac és Profit 2018 novemberében egy 45 országot átölelő 2 600 felsővezetőre kiterjedő megkérdezést szervezett, ez országoként 58 főt jelent. Hasonló az Ernst and Young eredménye is, ahol 36 ország 1400 vezetőjének válaszait elemezték (Kapitány, 2010). Tudományos vizsgálódások területéről (Bányai és Sipos, 2019) ugyanilyen problémákat nevezett meg: esetükben 916 fős alapsokaságból végül többlepcsős megközelítés/promóció ellenére is csupán 103 értékelhető választ tudtak realizálni. Munkánkat a 2018 májusától életbe lépett GDPR szabályozás tovább nehezítette, mindezek ellenére a nagy mintás elemszám alsó elvárható határát sikerült maradéktalanul teljesítenünk, mivel a beérkezett kérdőívek darabszáma 148. Mivel kevesebb mint kétháromszáz elemből álló mintasokaságunk alakult, ami mintavételi hibát tartalmaz, így kihasználtuk a kutatás feltáró jellegét, ezáltal összefüggéseket és okokat kerestünk a különböző jellemzők között (Lázár, 2009).

A kérdőív 45 kérdést tartalmazott, zárt és nyitott típusúakat egyaránt, és ún. bizalmi kérdéseket éppúgy. A tartalmi felosztása a következő módon alakult:

- általános kérdések a cég mérete, elhelyezkedése, eredményessége, hatékonysága szempontjából,
- általános kérdések a vezetők neméről, koráról, végzettségéről, szakképzettségéről, vezetői tapasztalatáról,
- célzott kérdések a szervezeti kiválóság tekintetében,
- célzott kérdések általában a vezetői kiválóság tekintetében. A kérdések a következő témák köré csoportosultak, kapcsolódva az érzelmi intelligenciához, kiemelten az önismeret és az önszervezés kérdésköréhez.
- Alapelvek;
- Munkamódszerek;
- Önszervezés;
- Eszközök használata;

- Időgazdálkodás;
- Vezetői gondolkodásmód;
- Értékteremtő folyamatok.

A kérdéscsoportokba általában 7-9 állítás volt, melyet 1-5-ös Likert skálán kellett jelöljenek, annak függvényében, hogy mennyire jellemző rájuk az adott állítás, vagy nem.

A következő lépésben a skálák megbízhatóságát vizsgáltuk a Cronbach-alfa tesztel (*Fábián, 2014*). Mivel kérdőívünket már eleve úgy generáltuk, hogy hiányzó választ nem fogadott el, így adatbázis tisztítást nem kellett végeznünk, így rögtön tudtunk a Cronbach-alfa tesztel kezdeni. A Cronbach-alfa koefficiens egy megbízhatósági mutató, mely a skála belső konzisztenciáját fejezi ki 0 és 1 közötti tartományban. Elfogadható értéke 0,70 fölött elfogadható, 0,80-tól már jónak számít (*Lavrakas, 2008*). Lefuttatva a tesztet, a Cronbach-alfa értékünk 0,789 lett, mely az elfogadható kategóriában van. Megvizsgáltuk azt az alfa értéket is, amit egy-egy állítás törlése esetén adna és 5 állítás esetén volt magasabb ez az alfa mutató. Egy állításnál volt a mutató 0,8 feletti érték, így ezt az állítást töröltük és újraszámoltuk. Az állítás egyrészt korrelációs mátrixban is negatív korrelációs értéket adott a többi állítással, másrészt megvizsgálva az állítást, arra a következtetésre jutottunk, hogy nem is igazán jellemzője a kiválóságnak, így töröltük. Az állítás arra vonatkozott, hogy klasszikus határidő naplót vezetnek az életük szervezésére. Újra számolva az értéket, Cronbach-alfa mutatónk 0,804 lett, mely már jónak számít. A Cronbach-alfa teszt megerősített minket abban, hogy a skáláink konzisztensek, egy dolgot mérnek, így a skálán belül összeadhatóak.

A megkérdezés során visszaérkezett válaszok nagyrészt a dunántúli régiókból (48,6%) és Közép-Magyarországról (31,8%), valamint a Dél-Alföldről realizálódtak. (16,9%). Iparági besorolás szempontjából a cégek fele (50%) a szolgáltatóiparban működik. A teljes mintasokaság 77%-a nyereségesnek vallotta magát. Mintánkban a kisvállalkozások és a nagyvállalatok aránya magasabb, mint az országos átlag (2. táblázat).

2. táblázat: KKV szerinti beosztás saját minta és 2018. évi KSH adatok alapján
Table 2: Distribution according to SMEs based on own sample and CSO data for 2018

	Saját minta %	2018. évi KSH %
Mikró vállalkozás	45,3	93,8%
Kisvállalkozás	37,2	4,50%
Középvállalkozás	8,10	0,70%
Nagyvállalat	9,50	0,90%
Összesen	100,0	100,0%

Forrás: (KSH, 2018) alapján

A 2018. évi országos adatok alapján a 148 fős mintánk a magyarországi vállalatok 2,01%-át fedi le, ami az alkalmazotti összlétszámot illeti (alapsokaság = 3 121 ezer fő, KSH, 2018). A kisvállalkozások és a nagyvállalatok felülprezentáltak az országos adatokhoz mérten. A megkérdezettek 58,1%-a volt férfi, 41,9%-a nő.

3. Eredmények és értékelésük

A kérdőíves megkérdezésben a vezetői kiválóság kérdéskörén belül az önszervezési dimenziót két kérdésblokk volt hivatott elemezni, összesen 30 kérdéssel. A kérdéseket a fókuszcsoportos interjúk, valamint a nemzetközi gyakorlatok alapján fogalmaztunk meg. Az önszervezés kérdéskörében a személyes vezetői eredményességgel és a szervezeti folyamatok eredményességével kapcsolatos kérdésekre adott válaszok alakulását a (3. táblázat) tartalmazza.

A válaszok alapján az körvonalazódik, hogy a megkérdezett vezetők körében népszerűek az időbeosztáshoz alkalmazható applikációk, a feladatlista vezetése (feladatok priorizálása), ezzel összhangban esténként megtervezik a másnapi teendőket. A vállalati folyamatok kontrollja kapcsán kiemelkedő figyelmet kap a minőségbiztosítás, a vezetői döntéstámogatási rendszer, a munkatársakkal való kapcsolódás (pl.: munkaterület-bejárás és munkaindító napi megbeszélések).

3. táblázat: Az önszervezés dimenziói cégvezetői körben (n=148)
Table 3: Dimensions of self-management among company managers (n = 148)

	Érvényes	Átlag	Szórás
Személyes vezetői eredményesség			
Vezetői coachingot veszek igénybe.	86	4,14	1,266
Tréningekre, továbbképzésekre járok.	128	4,07	1,224
15 perces blokkokba vagy még szűkebb időkeretekbe van betáblázva a napi programom: így sokkal hatékonyabb vagyok.	56	3,63	1,421
Önfejlesztő videók esetében kétszeres sebességgel nézem őket, időkímélés miatt.	51	3,61	1,563
Napközben nem iszom/étkezem eleget, mert értékes időt venne el: majd este/éjjel bepótolom.	61	3,30	1,487
A cég működési hatékonyságát jelző mutatószámokat folyamatosan nézem, elemzem.	133	3,19	1,315
Vezetői megbeszélést tartok.	135	3,07	1,137
Túlórázom.	135	2,91	1,255
Legalább 15 percet szánok arra, hogy olyan cikkeket, könyvrészleteket olvassak, vagy videókat nézzek/hallgassak, amelyek szakmailag és emberileg is fejlesztenek.	133	2,44	1,183
Klasszikus nyomtatott határidőnaplót vezetek, abban szervezem az életem.	92	2,43	1,606
Az aktuális feladatokról listát vezetek (excel lista, feladatnapló, mátrix).	133	2,20	1,341
Feljegyzem az ötleteim, rögzítem őket.	138	1,97	1,100
Applikációt használok az időbeosztásom megtervezéséhez és kontrolljához. (pl. Justdo, Mytask, Trello, GoogleKeep stb.)	101	1,96	1,407
Minden este átgondolom, mi lesz holnap a legfontosabb teendő.	136	1,77	1,109
Szervezeti folyamatok eredményessége			
Családi napot vagy egyéb elvonulást tartunk munkatársaknak.	115	4,30	1,141
Szakmai továbbképzéseket szervezünk, ahol a tanulás mellett jut egymásra is idő.	122	4,30	1,081
Névnapot, születésnapot közösen ünnepeljük a kollégákkal.	105	3,94	1,223
Közös munkaebédet, vacsorát tartok.	120	3,86	1,305
Fejlesztjük a munkakörülményeket.	135	3,84	1,269
A versenytársak működését monitorozzuk, elemezzük.	122	3,71	1,376
Új megbízások, új pályázati források után járunk.	135	3,47	1,376
Utólag kiértékeljük a munkánkat.	141	3,39	1,188
Beállok dolgozni a többiekkel együtt.	88	3,35	1,569
Új ügyfeleket kutatok fel.	126	3,11	1,482
Rövid munkaindító megbeszéléseket tartok.	121	2,74	1,302
A futó projektek és célok ott vannak a szem előtt a falon vagy monitoron, hozzá lehet írni.	123	2,57	1,466
Vállalati információs döntéstámogató rendszert használunk. (Pl. SAP)	89	2,44	1,665
Online/digitális vevővisszajelzési rendszert alkalmazunk, amit folyamatosan figyelemmel követünk.	126	2,43	1,299
Minőségbiztosítási rendszert használunk (pl. ISO, HACCP, stb), és ez alapján ellenőrizzük a folyamatokat.	136	2,26	1,476

Rendszeresen bejárom a vállalkozás telephelyét, és igyekszem a működés szempontjából meghatározó munkatársakkal szót váltani. 69 2,20 1,614

Forrás: saját adatok

A személyes vezetői dimenziót még mélyebben elemezve, bevontuk a kérdések körébe a Franklin Covey szervezetfejlesztési rendszer (Covey, 2014) egyes aspektusait, a hazai szervezettel együttműködve. Ezeket megvizsgálva azt tapasztalhatjuk, hogy az újabb kilenc állítás nagyrészt minden megkérdezett vezetőre jellemző (4. táblázat).

4. táblázat: A vezetői önszervezési szokásokra vonatkozó egyéb (Franklin Covey alapján megfogalmazott) állítások megítélése, n=148)

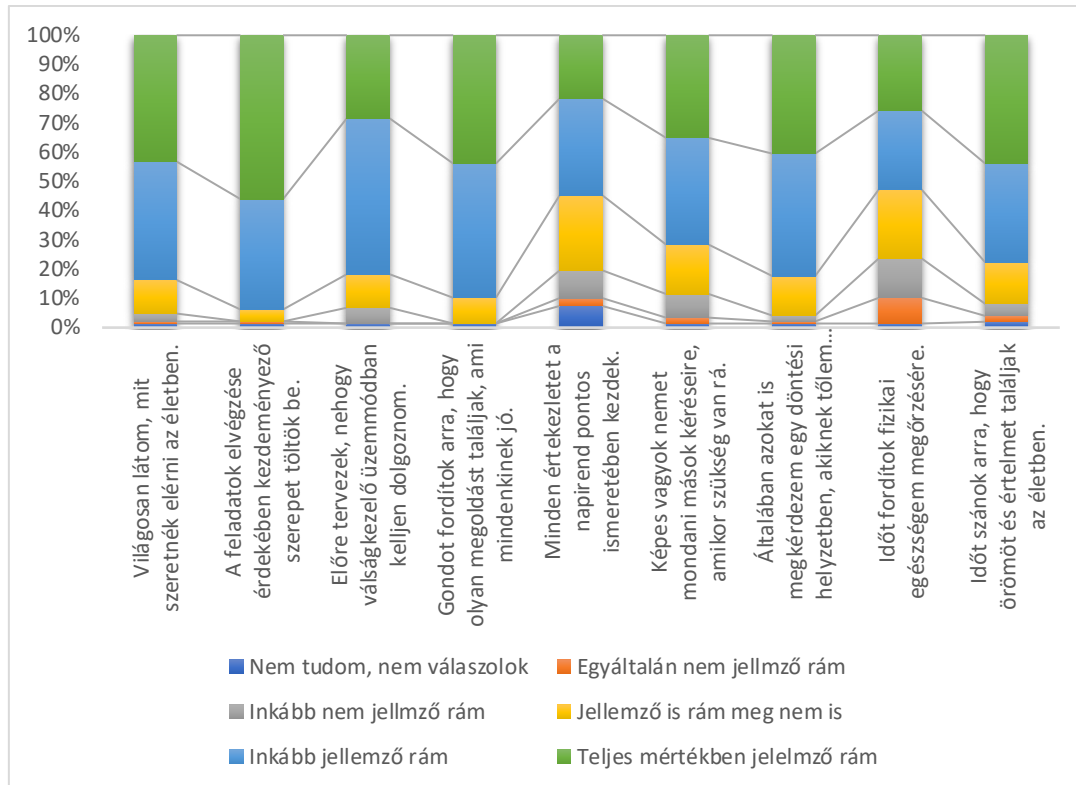
Table 4: Judging other statements (based on Franklin Covey) about managerial self-management habits, n = 148)

Állítás	Átlag	Szórás
A feladatok elvégzése érdekében kezdeményező szerepet töltök be.	4,45	0,827
Gondot fordítok arra, hogy olyan megoldást találjak, ami mindenkinek jó.	4,3	0,812
Világosan látom, mit szeretnék elérni az életben.	4,19	0,95
Általában azokat is megkérdem egy döntési helyzetben, akiknek tőlem eltérő véleménye van.	4,16	0,938
Időt szánok arra, hogy örömet és értelmet találjak az életben.	4,07	1,119
Előre tervezek, nehogy válságkezelő üzemmódban kelljen dolgoznom.	4,01	0,915
Képes vagyok nemet mondani mások kéréseire, amikor szükség van rá.	3,91	1,115
Időt fordítok fizikai egészségem megőrzésére.	3,43	1,315
Minden értekezletet a napirend pontos ismeretében kezdek.	3,39	1,388

Forrás: saját adatok

Kiemelendő a kezdeményező szerep és az empátia, mint érzelmi intelligenciajellemző, vagyis a tudatos ön- és mások figyelése (gondot fordítok arra, hogy olyan megoldást találjak, ami mindenkinek jó). Legnagyobb szórás a válaszokban a szervezetségnél (minden értekezletet a napirend pontos ismeretében kezdek) látható, továbbá az énidő-gazdálkodásnál (időt fordítok fizikai egészségem megőrzésére).

Valamennyi itt feltett kérdést összevonva kijelenthető, hogy a megkérdezettek 76,48%-a válaszolt „4-es és 5-ös” értékkel, vagyis ennyien tartották magukra nézve jellemzőnek ezeket a kijelentéseket (1. ábra). Úgy véljük, ez kiváló eredmény, annak tükrében pedig főként, hogy a „7 szokás” rendszere eleve a kiválóság, a vezetői eredményesség egyik nemzetközileg is bevált, jól alkalmazható rendszere. Az eredmények azt valószínűsítik, hogy a kutatásban részt vett vezetők java része - a „7 szokás” alapján - a legkiválóbb vezetők közé sorolható, igaz, önbevallás alapján, nem pedig a teljes 360 fokos elemzéssel.



1. ábra: Célorientáltság, szerepek, csapatmunka és önszervezés a Franklin Covey 7 szokás gondolati keretrendszer alapján (n=148)

Figure 1: Goal Orientation, Roles, Teamwork, and Self-Management Based on the Franklin Covey 7 Habits Framework (n = 148)

Forrás: saját adatok

Megvizsgálva a teljes mértékben jellemző és az inkább jellemző válaszok arányát, a legáltalánosabban jellemző tulajdonság a kezdeményezés (93,9%), második helyen a mindenki számára megfelelő megoldás keresése áll (89,9%) és harmadik helyen pedig az, hogy világosan látják, hogy mit szeretnének elérni az életben (83,7%). Legkisebb arányban, de így is 52,7%-uk fontosnak tartja a fizikai egészsége megőrzését. Csúpn 54,7%-uk jelenik meg teljesen felkészülten (minden információ birtokában) az értekezleteken.

Végül megvizsgáltuk, hogy az önszervezési dimenziók mennyire jellemzőek a kutatás során korábban létrehozott klaszterekre. A klaszterek kialakítása során először hierarchikus klaszterelemzést végeztünk a legközelebbi szomszéd, négyzetes euklideszi távolság módszerrel a kiugró értékek beazonosítására. Ez alapján 3 esetet kiszűrve a 148 helyett 145 elemszámú mintán elvégeztük ugyancsak a hierarchikus klaszterelemzést immár Ward módszerrel, hogy megállapítsuk, hány klaszterre lehet osztani a mintát (Simon, 2006). A dendrogram, valamint a klaszterkoeficiensek vonaldiagrammja alapján megállapítottuk, hogy 2, illetve 3 klaszter képezhető a kutatás céljának megfelelően. Mivel a klaszterelemzés rendkívül érzékeny az eltérő skálájú komponensekre, standardizálásra volt szükség, melyet Z-scores módszerrel alakítottunk át. Ezután nem hierarchikus (K-közép) eljárással elvégeztük a klaszterelemzést 2, illetve 3 klaszterre bontva. Két klaszterre bontás esetén az első klaszterbe 59 eset kerülne be, a másodikba pedig 86, azonban az ANOVA táblázatban 6 főkomponens közül a 9-ből nem alakulnak ki homogén csoportok. Három klaszter esetén az ANOVA táblázatban egy eset kivételével minden főkomponens köré szignifikáns homogén csoport alakul ki. Ugyancsak egy kivétel lenne, ha 4 klaszteres megoldást választottunk volna, így megmaradtunk a három klaszternél, amelyek jellemzői a következők voltak:

- 1. Klaszter – Bizonytalan empátiikus vezetők

Ebbe a klaszterbe jellemzően 30-50 év közötti női vezetők tartoznak (60%), közülük 41%-uk 10 év alatti vezetői tapasztalattal rendelkezik. Az ide tartozó cégek fele mikrovállalkozás, ahol a közvetlen beosztottak száma 50 fő alatt van. Nyereségesség szempontjából inkább nyereségesek (77,5%) és növekedés szempontjából inkább a megfelelően (éves növekedési ütem 5% körüli), illetve stagnáló

cégek tartoznak bele. 40,5%-ukra a bizonytalanság jellemző: folyamatos megerősítést kérnek arról, milyen vezetők is valójában.

• 2. Klaszter – Feltörekvő céltudatos vezetők

Ez a klaszter nagyrészt férfiakból áll (69,44%), életkorukat tekintve 25-69 év közöttiek. Az ide tartozók 57%-a cégtulajdonos vezető (CEO), és vezetői munkatapasztalat szempontjából 47%-uk 11-30 év közötti vezetői tapasztalattal rendelkezik. Az ide sorolt szervezetek növekedési üteme átlagon felüli (10% vagy afeletti éves növekedési ütem), és 58%-uk meghatározó vagy piacvezető pozícióval rendelkezik a saját működési területén.

• 3. Klaszter – Tapasztalt stratégia

Ugyancsak inkább férfiakból álló klaszter (63,76%), kor szempontjából inkább a negyven év felettiek tartoznak ide (66,67%). Nagyjából egyforma arányban vannak jelen a tulajdonos vezetők és a kívülről alkalmazott vezetők. Vezetői tapasztalat szempontjából az átlagost meghaladó szint jellemző rájuk: 30%-uk például több mint 20 évet töltött már el ilyen pozícióban. Ezáltal nem meglepő, hogy a közép vállalkozások 90%-a ide tartozik, és 30%-uk 10-250 fő közötti beosztotti létszámmal működteti a szervezetet. Nyereségesség szempontjából 86,36%-uk nyereséges, így mondhatjuk, hogy ez a nagymértékben nyereséges cégek klasztere, növekedés szempontjából pedig a kiegyensúlyozottan növekvő (megközelítőleg évente 5%-os növekedési ütem) cégek tartoznak bele (70%). Ide tartozik a rendszeresen túlórázó vezetők 70%-a.

Önszervezés szempontjából a különböző klaszterek közötti különbségeket a következő (5. táblázat) foglalja össze:

5. táblázat: A különböző klaszterekre jellemző vezetői gyakorlatok (n=148)

Table 5: Leadership practices specific to different clusters (n = 148)

	Bizonytalan empatikus	Feltörekvő céltudatos	Tapasztalt stratégia	p	Cra- mer's V
Személyes vezetői eredményesség					
Legalább 15 percet szánok arra, hogy olyan cikkeket, könyvrészeket olvassak, vagy videókat nézzek/hallgassak, amelyek szakma-ilag és emberileg is fejlesztenek	30% hetente többször	42% naponta	35% hetente	0,004	0,298
Klasszikus nyomtatott határidőnaplót vezetek, abban szervezem az életem	50% gyakran alkalmazza	50% egyáltalán nem alkalmazza	39% egyáltalán nem alkalmazza	0,011	0,281
Applikációt használok az időbeosztásom megtervezéséhez és kontrolljához. (pl. Justdo, Mytask, Trello, GoogleKeep stb.)	30% naponta használja	58% naponta használja	41% nem alkalmazza soha	0,008	0,287
Vezetői megbeszélést tartok.	38% hetente	47% hetente többször szervez	58% hetente	-	0,372
A cég működési hatékonyságát jelző mutatószámokat folyamatosan nézem, elemzem.	63% havonta vagy ritkábban	44% hetente többször	30% hetente	0,047	0,253
Az aktuális feladatokról listát vezetek (excel lista, feladatnapló, mátrix)	30% naponta	58% naponta használja	35% naponta	0,009	0,285
Tréningekre, továbbképzésekre járok.	53% ritkán jár	58% legalább hetente jár	55% ritkán	-	0,419
Szervezeti folyamatok eredményessége					
Online/digitális vevővisszajelzési rendszert alkalmazunk, amit folyamatosan figyelemmel követünk	45% nem alkalmazza soha	47% legalább hetente figyeli	42% nem egyáltalán nem figyeli	0,018	0,272
A versenytársak működését monitorozzuk, elemezzük.	70% havonta vagy annál	50% legalább hetente figyeli	52% ritkán vagy egyáltalán nem figyeli	0,038	0,257

	ritkábban figyeli				
A futó projektek és célok ott vannak a szem előtt a falon vagy monitoron, hozzá lehet írni.	43% naponta figyeli	50% naponta figyeli	53% ritkán vagy egyáltalán nem figyeli	-	0,409
Utólag kiértékeljük a munkánkat.	55% havonta vagy ritkábban értékel	53% hetente többször értékel	65% havonta vagy annál ritkábban	0,004	0,298
Közös munkaebédet, vacsorát tartok.	43% hetente vagy annál gyakrabban alkalmazza	56% havonta vagy ritkábban alkalmazza	71% ritkán vagy egyáltalán nem	0,004	0,297
Fejlesztjük a munkakörülményeket.	55% ritkábban alkalmazza	69% legalább havonta alkalmazza	68% havonta vagy annál ritkábban	0,016	0,276

Forrás: saját adatok

A táblázatból jól látható a különbség a különböző vezetői típusok között. A bizonytalan empátikus vezetők többnyire analitikus beállítottságúak: klasszikus határidőnaplót vezetnek, a futó projekteket a falon követik napi rendszerességgel, a cég hatékonysági mutatóit immár ritkábban, havi rendszerességgel, vagy annál is ritkábban figyelik, az online/digitális vevővisszajelzési rendszer használata, illetve a versenytársak monitorozása nem az erősségük. Ellenben jellemző rájuk a közösségi tevékenység, munkaebédek, közös programok szervezése. Érdekes megfigyelni a különbséget a feltörekvő céltudatos vezetők és a tapasztalt, stratégia „típusú” vezetők között. A szervezettség szempontjából érzékelhető, hogy a céltudatos vezetők nagyobb figyelmet fordítanak az eredményjelző rendszerekre, elsősorban a digitális formákra. Napi szintű feladatlistát vezetnek és továbbképzésekre járnak, míg „stratégia” társaik nem igazán monitorozzák versenytársaikat, nem fektetnek hangsúlyt a közös munkaebédekre, sem az értékelésekre, nem vezetnek klasszikus határidőnaplót és applikációt sem az időbeosztáshoz; saját tapasztalataikra, rutinjukra alapoznak.

4. Következtetések és javaslatok

Jelen tanulmányban az volt a célunk, hogy képet adjunk a vezetők önszervezési gyakorlatáról. Az általunk felállított önszervezési dimenziók – mindennapos gyakorlatok a személyes vezetői eredményességért és vállalkozásfejlesztő napi tevékenységek – mentén végül klasztereket képeztünk, melyeket a hozzájuk tartozó vezetők jellemző tulajdonságai alapján neveztünk el, majd összehasonlítást végeztünk a klaszterekre vonatkozóan.

Összességében fontos kiemelni a következőket: a feltörekvő vezetők az átlagosnál több időt szánnak saját maguk fejlesztésére, például naponta legalább 15 percet töltenek önfejlesztéssel, szoros napi időbeosztással élnek, és hetente részt vesznek valamilyen továbbképzési gyakorlaton. Hetente több alkalommal tartanak vezetői megbeszéléseket a munkatársak részére, a működési hatékonyságot folyamatosan monitorozzák. Valamennyi szervezeti kulcsfolyamat kontrolljában élen járnak a másik két klaszterhez mérten, ők azok, akik legmagasabb szinten, aktívan kézben tartják a dolgokat. Nem jelenthetjük ki egyértelműen, hogy a "kiváló" vezetőt ők testesítik meg, hiszen eltérő vezetői stílusok léteznek. Annyi azonban bizonyos, hogy az általuk vezetett szervezetek 86,36%-a nyereséges, és kiegyensúlyozottan növekszik. Amennyiben a kiemelkedő szervezeti eredményesség mögött meghúzódó humán tényezőket keressük, a kiválóság összetevőit, vélhetően ez a klaszter kínálja a megoldásokat.

Irodalomjegyzék

- Bandura, A. (1969). *Principles of behavior modification*. New York: Rinehard & Winston.
- Bácsné B. É. (2011). *Menedzserek személyes hatékonysága idővizsgálatok tükrében*. ACTA SCIENTIARUM SOCIALIUM, 34, 77-84.

- Bányai, E., & Sipos, N. (2019). *Aktualitások a felsővezetői kiválóság területén*. Vezetéstudomány, 50(1), 63-69.
- Bence-Kiss, K., Turcsán, T., Bereczki, Cs., Berke, Sz. (2018): *LEADERSHIP STYLES APPLIED IN HUNGARIAN START-UPS* In: Pop, Gheorghe; Csata, Andrea; Fejér-Király, Gergely; Kassay, János; Nagy, Benedek; Zsarnóczky, Martin; Pál, László (szerk.) 14th Annual International Conference on Economics and Business: CHALLENGES IN THE CARPATHIAN BASIN : Innovation and technology in the knowledge based economy, Csíkszereda, Románia : Sapientia Hungarian University of Transylvania, (2018) pp. 140-147.
- Berde, Cs. (2015). *A vezetés alapjai*. MUNKAERŐPIAC-ORIENTÁLT, VÁLLALKOZÓI KOMPETENCIÁK FEJLESZTÉSE. Sorozatszerkesztő: Dajnoki K. Debreceni Egyetem, Debrecen.
- Berke Sz. (2010). *Az életkerék és a TLS életstílusmodell szerepe a személyes hatékonyságban*. In: Lifelong, Learning Magyarország Alapítvány (szerk.) Tanulás, tudás, gazdasági sikerek avagy a tudásmenedzsment szerepe a gazdaság eredményességében, Lifelong Learning Magyarország Alapítvány, pp. 357-359.
- Berke, Sz. (2019). *Kiváló vezető, kiváló vállalkozás - kutatás a stratégiai szemléletű vezetésről*. Letöltés dátuma: 2020. 06 20, forrás: hrportal.hu: <https://www.hrportal.hu/hr/kivalo-vezeto--kivalo-vallalkozas--kutatasa-a-strategiai-szemleletu-vezetesrol-20190806.html>
- Berke Sz., Tóth G. (2020): *Felelős vállalat vagy „csak” felelős vezető?*, LÉPÉSEK: A FENNTARTHATÓSÁG FELÉ, 25(1), 14-15.
- BitPort. (2016). *Öt év múlva rá sem ismerünk a mai vállalatokra*. Letöltés dátuma: 2020. 05 21, forrás: BitPort: <https://bitport.hu/ot-ev-mulva-ra-sem-ismerunk-a-mai-vallalatokra.html>
- Covey, S. R. (2014). *A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása - Az önfejlesztés kézikönyve*. Budapest: Bagolyvár.
- Csapai, E. Gy., Szabó-Szentgróti, G., Berke Sz. (2018). *Factors influencing the success in companies in Hungary based on managerial opinions by focus group interviews – Best practices and time management*, In: Petr, Mikuš; Martin, Cenek; Martin, Štěrba (szerk.) Proceedings of the International Scientific Conference of Business Economics, Management and Marketing 2018, Masaryk University, pp. 39-47.
- Fábián, G. (2014). *Alkalmazott kutatás módszertan*. Debrecen: Debreceni Egyetem.
- Gulyás L. (2016). *AZ IDŐGAZDÁLKODÁS, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL WILLIAM ONCKEN III. „MAJOM ÜZLETÉRE”*. Taylor, 3, 65-74.
- Hokansson, S. (2018). *The Importance of Self-Management for Leaders!* Letöltés dátuma: 2020. 05 25, forrás: The Staffing Stream: <http://www.thestaffingstream.com/2018/11/05/the-importance-of-self-management-for-leaders/>
- Joost, M. (2018). *The Science of Successful Self-Management: 16 Crucial Factors*. Letöltés dátuma: 2020. 05 25, forrás: corporate-rebels.com: <https://corporate-rebels.com/self-management-crucial-factors/>
- Kapitány Sz.A. (2010). *A magyar cégvezetők negyede találkozott visszaéléssel*. NOL. Gazdaság. Letöltve: 2020. december 1. http://nol.hu/gazdasag/a_magyar_cegvezetok_negyede_talalkozott_visszaelessel-676481
- Kemény, I. (2015). *A versenytársak csak egy kattintásra vannak*. Budapest: Corvinus Egyetem.
- Kollár P., Szabó K. (2019). *Az átalakító vezetés komponensei*, In: Kőszegi, Irén Rita (szerk.) III. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia, Neumann János Egyetem, pp. 1176-1182.
- Kőműves Zs., Berke Sz., Póra G. (2016). *SURVEY ON FEMALE MANAGERS*. In: Csata, Andrea (szerk.) Challenges in the Carpathian Basin : Integration and modernization opportunities on the edge of Europe (13th Annual International Conference on Economics and Business). Cluj-Napoca, Románia : Editura Risoprint, pp. 252-266., 15 p.
- KSH. (2018). *A kis- és középvállalkozások jellemzői*, 2018. Letöltés dátuma: 2020. 06 20, forrás: KSH: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv18.pdf>
- Latham, G., & Yukl, G. (1975). *A review research on the application of goal settings in organizations*. Academy of Management Journal, 18(4), 824-845.
- Lavrakas, P. J. (2008). *Encyclopedia of Survey Research Methods*. USA: SAGE.
- Lázár, E. (2009). *Kutatómódszertan a gyakorlatban az SPSS program használatával*. Kolozsvár, Románia: Scientia Kiadó.

- Mahoney, M., & Arnkoff, D. (1979). *Self-management: Theory, reserach and application*. In J. Elrady, & D. Pomarleau, *Behavioral medicine: Theory and practice* (old.: 75-96). Baltimore: Williams&Williams.
- Majoros, P. (2010). *A kutatásmódszertan alapjai: tanácsok, tippek, trükkök nem csak szakdolgozat-íróknak*. Budapest: Perfekt.
- Malhotra, N. (2001). *Marketingkutató*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
- Manz, C., & Sims, H. (1980). *Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective*. *Academy of Management Review*, 361-367.
- Markham, S., & Markham, I. (1995). *Self-Leadership reexamined: A levels-of-analysis perspective*. *Leadership Quarterly*, 6(3), 343-359.
- Mischel, W. (1973). *Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality*. *Psychological Review*, 80(4), 252-283.
- Pató, B.Sz.G., Illés, K. (2018). *Az emberközpontú munkaköri leírás*. *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata*, (28)2, 107-117.
- Petrov, G. (2020). *Self-management skills*. Letöltés dátuma: 2020. 05 25, forrás: ldrbrnd.com: <https://ldrbrnd.com/self-management-skills/>
- piecesprofit.hu. (2018). Letöltés dátuma: 2020. 05 21, forrás: PIAC&PROFIT: <https://piecesprofit.hu/gazdasag/svajc-lehetne-a-pelda-a-brexite-megallapodashoz/>
- Pierog, A. (2019). *MANAGING CIVIL ORGANISATIONS: CIVIL MANAGEMENT MODEL*, *ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA ECONOMIC SCIENCE* 2, 311-320.
- Steenbarger, B. (2015). *Self-Leadership and Success*. Letöltés dátuma: 2020. 05 25, forrás: Forbes: <https://www.forbes.com/sites/brettsteenbarger/2015/05/15/self-leadership-and-success/#26af98412a81>
- Thoresen, C., & Mahoney, M. (1974). *Behavioral self-control*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

**Sport, nonprofitok, civilek: Foglalkoztatás és önkéntesség vizsgálata
Magyarországon és Romániában**
**Sport, nonprofit and civil organisations: The investigation of
employment and volunteering in Hungary and in Romania**

DAJNOKI K¹, SZABADOS GY. N., BÁCS Z., BÁCSNÉ BÁBA É.², KÖMÍVES P. M.

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet,
dajnoki.krisztina@econ.unideb.hu;

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet,
szabados.gyorgy@econ.unideb.hu

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Számviteli és Pénzügyi Intézet,
bacs.zoltan@econ.unideb.hu

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Sportgazdasági és –Menedzsment Intézet,
bacsne.baba.eva@econ.unideb.hu

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Világgazdasági és Nemzetközi Kapcsolatok Intézet,
komives.peter.miklos@econ.unideb.hu

Absztrakt

Magyarországon és Romániában a rendszerváltás körül kezdtek egyre nagyobb számban megjelenni a civil szervezetek, amelyek túlnyomó többségükben valamilyen kulturális, sport vagy közcélú feladat ellátására jöttek létre. Ugyanezen időszakra tehető a két országban a foglalkoztatás szerkezetének komoly megváltozása is, hiszen, az addig a munkáltatói oldalon túlnyomórészt az állam által dominált munkaerőpiacon, egyre nagyobb szerep jutott a magántulajdonban álló munkáltatóknak is. Ezzel egyidejűleg fokozatosan megjelentek azon civil szervezetek is, amelyek munkáltatóként munkavállalókat is foglalkoztattak. A főállású munkavállalók foglalkoztatása mellett a civil szervezetek esetén kifejezetten jellemző, hogy a tevékenységek egy jelentős részét önkéntesek részvételével tudják megoldani. Az önkénteskedés mind Magyarországon, mind pedig Romániában egyre gyakoribb. Különösen gyakran fordul elő az önkéntes munkavégzés a sportokkal foglalkozó civil szervezetekben, a kisebb-nagyobb sportesemények szervezése kapcsán. A tanulmány célja az érintett szektorok foglalkoztatási jellegzetességeinek feltárása az önkéntességgel összefüggésben, különös tekintettel a sportok területén aktív nonprofit és civil szervezetek vizsgálatára, illetve a sport területén mérhető önkéntességre. A hipotézisvizsgálat eredményei alapján megállapítható, hogy a különböző politikai múlt miatt valóban volt némi késedelem Romániában a civil szféra fejlődésével kapcsolatosan. Mind Magyarország, mind pedig Románia esetében jelentős az önkéntes munkavégzés szerepe. A sport területén a különböző sportegyesületek, sportklubok üzemeltetése, valamint a nagy sportesemények szervezése kapcsán megkérdőjelezhetlenné vált az önkéntesek szerepe.

Kulcsszavak: civil szervezet, foglalkoztatás, önkéntesség, Magyarország, Románia

¹ <https://orcid.org/0000-0002-3340-5069>

² <https://orcid.org/0000-0002-0733-6637>



Abstract

The civil organisations started to appear more often around the local regime changes in Hungary and Romania. Most of these civil organisations aimed to perform different tasks in culture, sports or other public purposes. At the same period in the two named countries, Hungary and Romania, a significant change began in employment. Before the regime changes in the two countries, the most important actor on the employer's side was the state itself. However, after 1989, private companies started to employ more employees and play a greater role in the labour market. At the same time, several civil organisations appeared on the local labour markets that could employ people. However, some of these organisations employed a few volunteer employees who covered most of the activities related to the organisational aims of these organisations. Volunteerism became more popular in Hungary and Romania as well. Volunteering is widespread in sport-focused civil organisations in connection with organising smaller or major sporting events. The study aims to explore the employment characteristics of the sectors concerned in the context of volunteering, particularly the study of non-profit and non-governmental organisations active in the field of sport and measurable volunteering in the field of sport. Based on the hypothesis test results, it can be concluded that due to the different political past, there was indeed some delay in developing the civil sphere in Romania. In the case of both Hungary and Romania, the role of voluntary work is significant. In sports, the role of volunteers has become unavoidable in connection with the operation of various sports associations and sports clubs and the organisation of large sports events.

Keywords: civil organisation, employment, volunteerism, Hungary, Romania

JEL kódok: I31, J01, J21, L83, Z22

Bevezetés

A foglalkoztatás kérdései mindig aktuális vizsgálati témát jelentenek, különösen Kelet-Közép-Európában, ahol a rendszerváltásokat követően jellemzően jelentősen növekedett a munkanélküliség szintje (Lipták, 2015). Mindezzel párhuzamosan a térség foglalkoztatásának változásait az is jellemezte, hogy a korábban túlsúlyban lévő közvetlen állami, vagy állami tulajdonú vállalatnál történő foglalkoztatás jelentősége csökkent, ezzel párhuzamosan pedig egyre többen kezdtek dolgozni az erősödő magánszektorban (Fodor – Glass, 2018). A foglalkoztatásban a multinacionális nagyvállalatok szerepe is növekedett, amelyek jellemzően a kelet-közép-európai országok rendszerváltásait követően jelentek meg a térség országaiban, hogy tőkebefektetésükkel aknázzák ki a régió által kínált gazdasági előnyöket (Drahokupil – Myant, 2016). Az állam és a nagyvállalati szektor nem nyújt mindenki számára egyenlő lehetőséget és esélyt az elhelyezkedésre, akadnak olyan társadalmi csoportok, akik kiszorulnak az ott végzett munka lehetőségéből. Az ilyen munkavállalók egy része a nonprofit szektor felé fordul, ott keres állást, a nonprofit szervezetek pedig voltaképpen tudatosan készülnek foglalkoztatásukra. Ez a gyakorlatban egyáltalán nem jelenti azt, hogy a nonprofit szektorban kizárólag a más szektorokból kiszoruló munkavállalók dolgoznának, ugyanakkor a nonprofit szervezetekre jellemző az említett társadalmi szerep ellátása (Pierog, 2013; Pierog et al, 2014; Pierog et al., 2015; Orbán, 2019). Havasi (é. n.) szerint a nonprofit szervezetek helyzete azért is tekinthető különösen bonyolultnak, mert a társadalmi igazságosság elve és az egyedi célkitűzéseik mellett a gazdaság általános szabályainak és működési elveinek is meg kell felelniük (Pierog, 2016; 2019).

A fentiekre tekintettel nem lehet kérdéses a nonprofit és civil szervezetek jelentősége a foglalkoztatásban Magyarországon és Romániában sem. Vizsgálatunkban az érintett szektorok foglalkoztatási jellegzetességeit elemeztük, illetve vizsgálatokat folytattunk az önkéntességgel összefüggésben. Vizsgálati eredményeink közül a nonprofit, ezen belül pedig a civil szféra szervezeti, illetve a humán hátterének sajátosságait Magyarországon és Romániában korábbi tanulmányunkban publikáltuk (Szabados et al., 2019) és megállapítottuk, hogy mindkét országban jelentős lemaradást

mutat a civil szektor a nyugat-európai országokhoz képest. Jelen cikkben a sport területén aktív nonprofit és civil szervezetek vizsgálatára helyezzük a fókuszot, illetve a sport területén mérhető önkéntességre. A témában végzett korábbi kutatási eredményeinkre (*Szabados et al., 2019; Dajnoki et al., 2020; Szabados et al., 2020a*) alapozva, jelen tanulmányunkat az alábbi hipotézisek mentén építettük fel:

Hipotézis 1: A különböző politikai múlt miatt vélhetően feltételezhető némi késedelem Romániában a civil szféra fejlődésével kapcsolatosan, itthon hamarabb duzzadt fel a számuk és több civil szervezet is van. Az aktivitásuk is feltehetőleg nagyobb.

Hipotézis 2: Románia az Unió csatlakozást követően beérte és meghaladta humán kapacitás tekintetében Magyarországot: magasabb az önkéntesek aránya, több a foglalkoztatott, több önkéntes segíti a civil szervezeteket.

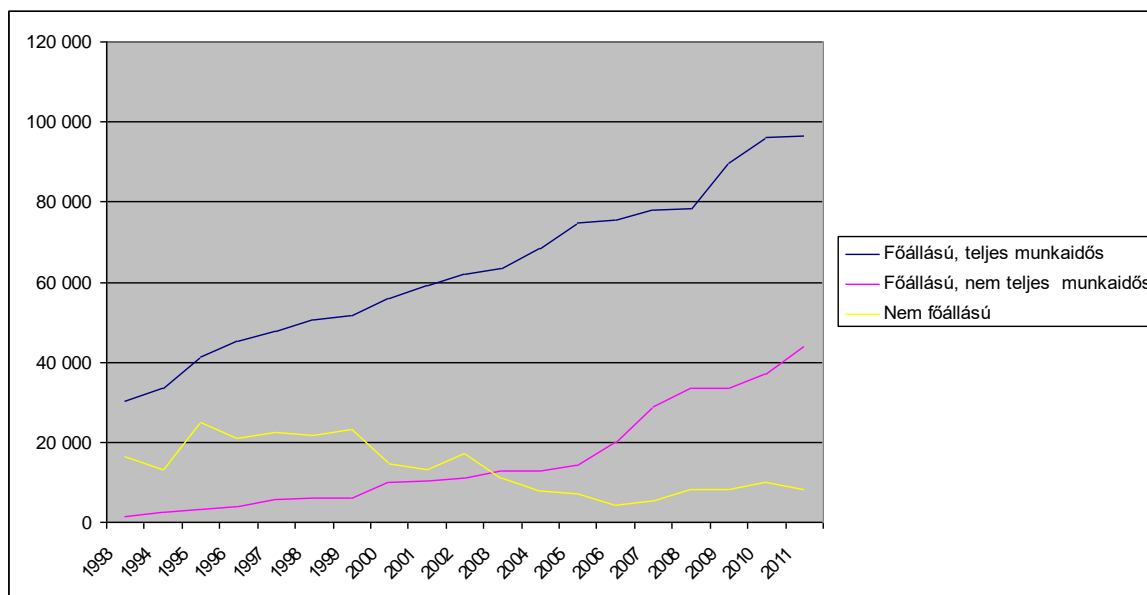
1. A két ország foglalkoztatási viszonyai a nonprofit és klasszikus civilek tekintetében

Magyarországon a rendszerváltást megelőzően kezdett el növekedni a civil szervezetek iránt a társadalmi érdeklődés (*Szabados et al. 2020a*). Jelenleg az országban igen nagy számban működnek civil szervezetek, amelyek jogi státuszát önálló jogszabály, a 2011. évi CLXXV. törvény rendezi. Hazánkban az egyesületeket és a magánalapítványokat tekinthetjük klasszikusan civil szervezeteknek, ezek túlnyomó többsége pedig valamilyen kulturális, sport vagy szabadidős tevékenységre jön létre (*Szabados et al. (2020b)*). A civil szervezetek megjelenése és megerősödése jól beleillik mindazon folyamatokba, amelyeket a rendszerváltás politikai és gazdasági változásaival összefüggésben fejt ki *Tőkés et al. (2019)*, a piaci liberalizáció kapcsán pedig *Fenyves et al. (2019a; 2019b)*.

Salamon et al. (2003:54) szerint „a fejlett országokhoz képest a kelet-európai országok nonprofit szektorai lényegesen alacsonyabb foglalkoztatási potenciállal rendelkeznek”. 2003-ban Magyarországon az összes foglalkoztatott 0,9 százaléka, Romániában 0,4 százaléka dolgozott a szférában. Romániára vonatkozóan egy 1999-es adat (*Salamon et al., 1999*) 37 ezer teljes munkaidőre átszámított létszámot említ, 4 év alatt jelentős változás nem igazán történt. Egy 2009-es évre vonatkozó közlemény szerint (*Lambru – Petrescu 2012:167*) a 23 ezer aktív nonprofit szervezet összesen kb. 110 ezer főt foglalkoztat. 2010-ben közel 61 ezer fő a nonprofit szektor foglalkoztatottjainak száma (*Lambru – Petrescu 2013:6*). A tanulmány egyébként maga is egy igen kiemelkedő fejlődésről számol be mind az aktivitás, mind a foglalkoztatás erősödésében az elmúlt néhány évben.

Salamon et al. (1999) alapján 1999-ben a nonprofitok által foglalkoztatottak száma hazánkban 44 ezer fő. Magyarországon 2010 és 2011 között 3,9%-kal nőtt a nonprofit szektorban a munkaviszonnyal rendelkezők száma, az összlétszám 2011-ben így meghaladta a 149 ezret. 2012-re ez a szám valamelyest visszaesett, 2011 és 2012 összevetésében 4 százalékos csökkenés volt mérhető a nonprofit szektorban munkaviszonnyal rendelkezők számát illetően. Az itt foglalkoztatottak összlétszáma 2012-ben meghaladta a 144 ezer főt (*KSH, 2014a*).

Az *1. ábra* a főállású, teljes munkaidőben foglalkoztatottak számának jelentős változását mutatja az 1993-as közel 30 ezres foglalkoztatotti létszámhoz képest, míg a nem főállású foglalkoztatottak száma alapvetően csökkenő tendenciát mutat. Több tényező (pl. támogatások, közfoglalkoztatás) indokolhatja a főállású, nem teljes munkaidőben foglalkoztatottak számának növekedését. 1999-re vonatkozólag 57 ezer foglalkoztatotról van adat, ez 2011-re közel 120 ezer fő, és 1993-hoz képest a szám közel 3 és félszeresére nőtt, ahol közel 96 ezer fő főállású, teljes munkaidős foglalkoztatott. A nonprofitokon belül nem a klasszikus civilek a legnagyobb foglalkoztatók (*KSH, 2014b*).

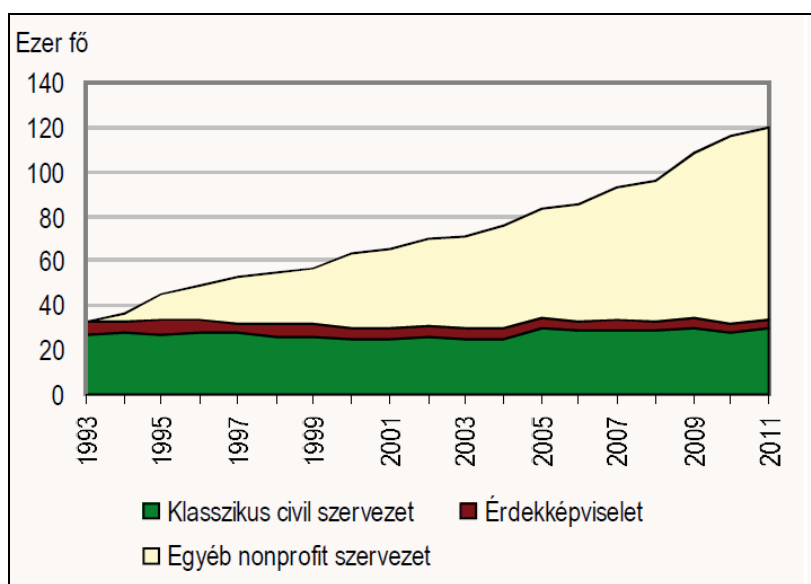


1. ábra: A nonprofit szervezetek által foglalkoztatottak számának változása típusonként

Figure 1. Change in the number of people employed by non - profit organizations by type

Forrás: KSH (2014b)

A számított foglalkoztatottak mintegy negyede jutott az egyesületekre és alapítványokra, 2012-re ez az adat jelentősen nem változott, sőt a klasszikus civil szektor foglalkoztatottjainak száma szinte a szféra újbóli megjelenése óta nem is igazán változott jelentősen (2. ábra). A klasszikus civilek közel 10%-ának volt fizetett alkalmazottja, és ezek javarésze főállású, csak 1,5% az eltérés (KSH, 2014c).



2. ábra: A foglalkoztatottak száma szervezeti típus szerint

Figure 2. Number of employees by type of organization

Forrás: KSH (2014c)

A fizetett alkalmazottak megoszlását legfontosabb tevékenységek függvényében az 1. táblázat mutatja be. Az adatok alapján megállapítható, hogy 2003-ban kulturális területen volt mindkét országban a legtöbb foglalkoztatott, ám kétségtelen, hogy a fejlődési sajátosságok miatt a korábbi adatok nem feltétlenül hűek (Salamon et al., 2003).

1. táblázat: Fizetett foglalkoztatottak megoszlása tevékenységi területek alapján a két országban
Table 3. Distribution of paid employees based on areas of activity in the two countries

Ország	Kultúra	Oktatás	Egészségügy	Szociális szolgáltatás	Fejlesztés	Szakmai érdekképviselő	Összesen (fő)
Románia	34%	17,9%	13,1%	20,7%	3,6%	3,6%	37,4 ezer
Magyarország	38,1%	10%	4,5%	11,1%	13,2%	16,1%	44,9 ezer

Forrás: Salamon et al. (2003:54)

Megállapítható, hogy a fizetett alkalmazottak szektorális megoszlása a két országban eltérő. Romániában a kultúra, szociális szolgáltatás, oktatás és egészségügy hangsúlyosabb, addig hazánkban a kulturális, oktatás, szakmai érdekképviselő és fejlesztés területen a legnagyobb a foglalkoztatottak aránya.

2. Önkéntesség a sportban

Az önkéntesség kutatása a nyugati világban igen kiterjedt, azonban nem férhet kétség ahhoz, hogy önkéntességgel a világ minden országában, minden területén találkozni lehet. Olyan jelentős angolszász országokban, mint például az Amerikai Egyesült Államok, az Egyesült Királyság vagy Ausztrália, felmérések szerint nagyjából minden negyedik ember végzett valamilyen önkéntes tevékenységet 2010-et követően. Az önkéntesség keretében valaki az idejét, (munka)erejét, szaktudását vagy tapasztalatait ajánlja fel mások, jellemzően valamilyen szervezet számára, ingyenes felhasználás céljából. A világon tapasztalható, hogy a nagy sportesemények kapcsán az önkéntesség jelentősége kiemelkedő. A vancouveri olimpia idején a kanadaiak közel fele végzett önkéntesként valamilyen tevékenységet (Benson – Wise, 2017). Miként arra Nichols et al. (2019) is felhívták a figyelmet, az önkéntesség, ezen belül is a sportokhoz kapcsolódó önkéntesség egyéni motivációi is igen változatosak. Azok között az érdekek érvényesítése és az önzetlen, altruista indokok egyaránt megtalálhatók: az előbbiek közé tartozik például azon önkéntesek köre, akik egy hangzatos sorral szeretnék kiegészíteni önéletrajzukat, de nem elhanyagolható a belső hiányérzet kielégítése sem (Gergely – Pierog, 2016) míg az utóbbiak közé például azok, akik ilyen módon szeretnék támogatni a helyi közösségeket. Noha az önkéntességhez kapcsolódó egyéni motiváció igen fontos háttértényező, összességében mégis annak van a legnagyobb jelentősége, hogy az egyének vállaljanak valamilyen önkéntes munkát. A sportokhoz kapcsolódó önkéntes munka igen sokszor ahhoz a sportklubhoz kötődik, ahol vagy maga az önkéntes, vagy az önkéntes gyermeke igazolt sportoló, illetve – amennyiben a sportklubot nem csapatként, hanem valamilyen sportolási célra használt helyként értelmezzük – rendszeres vendége. Wicker (2019) az önkénteseket két csoportra osztja: a mag-önkéntesekre, vagyis a sportklubok és sportesemények keménymagjára, akik valamilyen formális pozíciót is betöltenek az önkéntes tevékenység kapcsán, illetve azokra az önkéntesekre, akik egy-egy nagyobb esemény kapcsán, illetőleg esetileg segítik munkájukkal a működést, szervezést.

Nichols (2017) a magyar és európai sporttal kapcsolatos önkéntességi szintről is közöl adatokat. Eszerint Magyarországon a 15 évnél idősebb lakosság 6%-a vett részt olyan önkéntes munkában, amely sportokkal függött össze. Ez az érték ugyan elmarad egyes észak-európai és nyugat-európai országok hasonló eredményeitől, azonban megközelíti az Európai Unió egészében mért 7%-os átlagot. Az uniós tagállamok közül Svédország teljesített a legjobban a sportokhoz kapcsolódó önkéntes munkavégzés területén, amely Norvégiával holtversenyben 25-25%-os eredményt ért el. Svájc hasonló értéke 22%, Dániáé és Hollandiáé 18-18%, Finnorszáé 13%, Ausztriáé 12%, míg az Egyesült Királyságé és Németorszáé 10-10%. A volt keleti blokk országai közül az uniós átlagot meghaladó eredményt ért el Észtország és Szlovénia (12-12%) és Csehország (10%), míg Lengyelország 3%-os eredménye lefelé tér el az átlagtól. A nyugat-európai országok közül nem éri el az Európai Unió átlagát a sportokhoz kapcsolódó önkéntesség mértéke Spanyolországban (4%), illetve Görögországban és Olaszországban (3-3%), míg Franciaország eredménye megegyezik az uniós átlaggal. Felmerülhet a kérdés, hogy miként lehet növelni a sportokkal foglalkozó önkéntesek számát – erre azonban nem egyszerű válaszolni, hiszen a korábban ismertetettek szerint az önkéntesek motivációja igen változatos lehet. Petrenko (2018) ukrán mintán végzett vizsgálata alapján ugyanakkor megállapította, hogy az

egyetemi hallgatók sportokkal összefüggően végzett önkéntesi aktivitását akkor lehetne növelni, ha például az önkéntesek kötelező biztosításban részesülnének önkéntességük ideje alatt, amennyiben az önkéntes munkavégzéshez kapcsolódó költségeik visszatérítésre kerülnének, illetve amennyiben a sportokhoz kötődő önkéntesség beszámíthatna a felsőoktatási képzések részeként megjelenő kötelező szakmai gyakorlatok időtartamába. *Krajňáková et al. (2018)* is kiemelik, hogy az önkéntes munkavégzéssel az emberek fontos tapasztalatokra tehetnek szert, amelyek elismerése a gyakorlatban szerzett tudás formalizálása szempontjából is jó gyakorlat lehet.

Magyarországon a fiatalok körében az Európai Unió átlagnál nagyobb mértékben jellemző az önkéntes munkavégzés, amit részben az is okoz, hogy az érettségi vizsga teljesítésének előfeltétele, hogy a középiskolások önkéntes munkát végezzenek. Az önkénteskedő fiatalok körében kiemelkedően gyakori, hogy valamilyen sportszervezet keretében, vagy valamilyen sporteseményhez kötődve végezzenek önkéntes tevékenységet (*Bácsné Bába et al., 2018*). Egy-egy kiemelkedő jelentőségű sportverseny esetén a lebonyolításba bevont önkéntesek száma akár a több ezer főt is elérheti, így az ők toborzása, szervezése és irányítása egyaránt összetett feladat. Magyarországon a Győrben megrendezett Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál 2017-es eseménye ilyen téren jó példa lehet, hiszen itt mintegy másfélszer önkéntes vállalt szerepet a rendezvény sikeres lebonyolításában (*Jakab, 2017*). A sportok és az önkéntesség között fennálló kapcsolatot külföldi és magyar példák, kutatási adatok alapján *Perpék (2017)* is megerősíti, aki kiemeli, hogy az önkéntesek jelentős hányada foglalkozik előszeretettel úgynevezett expresszív területekkel, így a kultúrával, a jogvédelemmel vagy éppen a sporttal. Ez az eredmény egybecseng a nemzetközi mintákon az 1990-es évek óta folytatott különböző kutatások kimenetével is.

Dajnoki et al. (2015) és *Gősi (2017)* a sportokhoz kötődő atipikus munkavégzési formákat vizsgálva az önkéntes munkavégzést is ilyenként említi. Az önkéntes munkához kötődő atipikus jelleg abból fakad, hogy az önkéntesek eltérő munkajogi szabályozás alá esnek. Ez részint annak köszönhető, hogy az önkéntesek munkáját kifizetés nélkül is szerepeltetni kell a számviteli elszámolásokban. *Gősi (2020)* a sporteseményekhez kötődően, az irányadó jogszabályoknak megfelelően az önkéntesség két típusát határozza el: a közérdekű önkéntességet és a közösségi szolgálatot. Ez utóbbi vonatkozik a korábban már említettek szerint az érettségi előtt álló középiskolásokra. Az előbbi kategóriába pedig minden olyan egyénileg, vagy csoportosan folytatott tevékenység, amelyet a közös jó elérése érdekében, anyagi ellenszolgáltatás nélkül végeznek alkalmi jelleggel, vagy rendszeresen az emberek. *Balogh et al. (2019)* felmérése alapján a sportesemények fogyasztói körében is kifejezetten gyakori az önkéntes munka formájában végzett jótékonykodás Magyarországon.

A sporthoz kapcsolódó önkéntességnek a munkaerőpiaci hatásokon túlmutatóan is van gazdasági relevanciája. Mint arra *Szenyéri et al. (2019)* a FINA 2017-ben Budapesten megrendezett vizes világbajnokságon önkéntesen munkát végző emberek mintáját vizsgálva megállapították, ha kisebb mértékben is, de növekedtek az önkéntesek kiadásai. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy az önkéntes munkához kapcsolódóan a feladatokat ellátó embereknek pénzbe került a szerepvállalás, ami a vizsgált esemény vonatkozásában elsősorban emléktárgyak vásárlásában merült ki, azonban ez a vidékről érkező önkéntesek esetében csak annak volt köszönhető, hogy a szervezők ingyenes szállást biztosítottak a nem budapesti önkénteseknek. Emellett a vidéki önkéntesek maguk állták a fővárosba jutás költségeit is. Mindez összhangban van *Petrenko (2018)* korábban már kiemelt gondolatával, aki az önkéntes munkavégzéshez kötődő költségek visszatérítésének jelentőségét hangsúlyozta. Hasonló tendenciák olyan jelentős sportesemények kapcsán is megfigyelhetők, mint például a Formula 1 egyes versenyei, az olimpiai játékok vagy a labdarúgó világbajnokság, amelyek számos egyéb gazdasági és társadalmi hatással is bírnak (*Harrington et al., 2000; Baum – Lockstone, 2007; Koo – Tan, 2017; Harangi-Rákos et al., 2019a; Harangi-Rákos et al., 2019b; Nagy et al., 2019; Pereira et al., 2019; Johnson et al., 2020*). Egyértelmű, hogy az önkéntesség akkor is megkerülhetetlen jelentőségű marad a sportok esetében, hogyha azok, miként azt *Lakatos et al., (2019)* is kiemeli, egyre gyakrabban profitorientált formában működnek.

Románia esetében az irányadó jogszabályok az önkéntes munka elismerésének feltételeként szabják, hogy az ellátott tevékenységhez valamilyen közérdek fűződjön. Ennek eredményeként például a rokonoknak, szomszédoknak, ismerősöknek nyújtott segítség a tevékenység informális jellege mellett nem lesz önkéntes munkaként elismerhető – még akkor sem, ha azt a közösség széleskörű tisztelete övezi. A szabályok alapján azonban Romániában is van arra lehetőség, hogy a sportszervezeteknél,

kluboknál, illetve sportesemények kapcsán végzett önkéntes munkát hivatalosan is elismerjék ilyennek (Scârnci-Domnişoru – Şimon, 2019).

Románia esetében a nem kormányzati szervek, vagyis az NGO-k működése a rendszerváltásig tiltott volt, vagyis ilyen szervezetek csak 1990-et követően kezdhették meg a működésüket. Ez a körülmény jelentős hatást gyakorolt az önkéntességre is, illetve a jelenség meghonosodására, elterjedésére. Miként a világon másutt is, úgy Romániában is kimutatható az önkéntesség és a gazdasági fejlettség közötti kapcsolat, amely szerint az ország fejlettebb, nagyvárosiasabb térségeiben sokkal gyakoribb az önkéntes munkavégzés, mint a szociális krízissel küzdő területeken. Ez jól megfigyelhető például Temesvár környékén, ahol erősödik az önkéntesség, míg a Zsil völgyében tapasztalható gazdasági krízis épp ellenkező hatást ért el. Románia esetében kiemelkedő a környezeti célú önkéntesség mértéke, emellett az oktatási célú önkéntesség is jelentős arányt foglal el. Ez utóbbi kategóriát kiterjesztően értékelik, hiszen például az ingyenesen végzett táncoktatás is oktatásnak minősül majd, nem pedig sportnak (Dragan – Popa, 2017). Román nagyvállalatok esetében is megfigyelhető, hogy munkavállalók számára szervezett formában biztosítanak önkénteskedési lehetőséget. Az ilyen megmozdulások igen népszerűek a dolgozók körében (Obrad – Gherheş, 2018).

Összességében Románia esetében is megállapítható, hogy számos pozitív társadalmi cél megvalósítása érdekében tevékenykednek önkéntesek. Ezek között pedig mindenképpen ki kell emelni a sportokat, hiszen itt is jelentős szerepet vállalnak az önkéntesek mind a sportklubok és sportegyesületek működtetésében, mind pedig a sportesemények szervezésében (Roman et al., 2018).

3. Az önkéntesség a munkaerőpiacon

Az önkéntes munkavégzés többet jelent annál, mintsem, hogy valaki úgy végezzen munkát, hogy azért ne kapjon pénzbeli ellentételezést. Az önkéntes munka eredményeként a munkavállalók egyfajta áramlási folyamatba kerülnek, amelyben ők maguk egyfelől különböző tevékenységeket végeznek el, másfelől pedig többet kapnak vissza saját befektetéseiknél, csak hogy nem pénz, hanem elégedettség, tapasztalat, fejlődés, teljesítmény, kiteljesedés és szocializáció formájában. Nem minden ember lesz azonban hajlandó önkéntesként munkát végezni, míg másokat a szabadidő hiánya foszt meg az önkénteskedés lehetőségétől (Apostu, 2017). Az önkéntesség egyik különleges típusa a vállalati önkéntesség. Ebben az esetben a munkavállalók a munkáltató szervezésében vehetnek részt önkéntes munkavégzésben. Az ilyen elfoglaltságok erősítik a munkáltatói és munkavállalói oldal között a szervezeten belüli bizalmat, illetve jól bizonyíthatják a munkáltatók elkötelezettségét azon települések lakossága, azon közösségek irányába, amelyeket a szervezet működése érint. A vállalati önkéntesség erősíti a munkavállalói oldal participációját a szervezet működése kapcsán és erősíti az összetartozás tudatát (Păceşilă, 2017).

Az önkéntesség megítélésakor alapvetően kétfajta információforrásra lehet támaszkodni. A szokásos munkaerőpiaci felmérések során az utóbbi időben az önkéntességre vonatkozóan is gyűjtenek adatokat itthon. Ez az adat a teljes, 15-74 éves népességre vonatkozik, és nemcsak a nonprofit szervezetekhez kapcsolódó önkéntességet mutatja. Egy más jellegű adat az, hogy minden év tavaszán a szokásos statisztikai hivatali felmérés keretében a nonprofit szervezetek szolgáltatnak adatokat saját önkéntes hátterükre vonatkozóan. Romániában a módszertani megítélés nem egyértelmű, több párhuzamos adatból kell dolgozni, ez utóbbi esetben pedig nehezíti a helyzetet a beszámolási kötelezettség alulteljesítése.

A Study of Volunteering in the European Union Country Report Romania (European Commission, 2014) egy alacsonyabb szintű romániai önkéntességről számol be. Annak ellenére, hogy nagyjából egyidőben indult a többi kelet-európai országgal, már a kezdetekben is sokkal kevesebb civil szervezetet alapítottak, mely a társadalmi bizalom és a szövetkezési hagyomány hiányát jelzi. Az önkéntesség hagyományai ebben az országban az ingyenes, ám kötelező munkához kapcsolódtak (pl. mezőgazdasági betakarítás). Voicu-Voici (2003) szerint a kommunista rezsim gyakorlatilag erőtlenné tette a civil szektort. Az Európai Bizottság European Social Reality Reportja (European Commission, 2007) 2006-ban 18%-os aktív részvételi, vagy önkéntességi rátáról ír. A Study of Volunteering in the European Union Country Report Romania (2014) cikke egy nem igazán megbízható, bizonytalan önkéntes létszámról utal, mivel ezt csak a civil szervezetek adatai támasztják alá. Több becslést is figyelembe véve úgy látják a Szerzők, hogy a felnőtt lakosság 5,8-12,8% lehet önkéntes, így kb. 810 ezer és 1,5 millió fő közötti önkéntes bázisról beszélhetünk 2008-ban. Dragomir (2010:1) szerint ez

magasabb, a felnőtt lakosság 14,4%-a. Egy 2011-es cikk (*szabadsag.ro*, 2011) 700 ezer önkéntest említ. Ez az ország több, mint 20 milliós lakosságához képest mindössze 3-4% körüli. A férfiak és nők önkéntességi rátája között alig egy százalékos eltérés van a férfiak javára. Elsősorban a 30 év alattiak, illetve a 60-69 évesek önkéntességi rátája magas, ahol a fiatalok hajlandósága az elkötelezettséggel, az idősebbeké feltehetőleg az egyházzal van összefüggésben. A vallási hatást kivéve a korrallal az önkéntességi hajlam azonban egyértelműen csökken. Az önkéntesség bázisát elsősorban a magasabb képzettséggel rendelkezők alkotják, gyakorlatilag a minél magasabb végzettség magasabb önkéntes aktivitással párosul. Az önkéntesek gyakorlatilag elenyészően alacsony aránya munkanélküli (8,2%). A havi önkéntes órák száma változó, de legnagyobb részét, kb. felét a havi 10-20 órát önkéntességgel töltők teszik ki. A forrásteremtő tevékenységek jelentős tételt képviselnek az önkéntes órákban.

Egy 2010-es tanulmány (*FDSC*, 2010) ír arról, hogy a felnőtt népesség mindössze 4 százaléka önkénteskedik a nonprofit szervezetek keretében, ez közel 560 ezer főt jelent, ami egyúttal azt is jelenti, hogy az önkéntesek javarészt a civil szervezetekhez kapcsolva jelennek meg. Teljes munkaidős foglalkoztatottra számított adattal nem találkoztunk erre az időszakra vonatkozóan, ez a magyarországi arányt figyelembe véve közel 27 ezer fő teljes foglalkoztatottat jelenthet. A foglalkoztatottak számával ezt korrigálva (61 ezer fő) közel másfél fő teljes munkaidőben foglalkoztatott esik egy szervezetre. *Dragan és Popa* (2017) a nyugat-romániai térségek esetében már arról ír, hogy egy-egy nem kormányzati szervezet esetében 2,2 munkavállaló végez fizetett bért munkát, azonban azt is kiemelik, hogy a számadat csalóka, hiszen a fizetett munkaerő megoszlása korántsem arányos. Felmérésük szerint a vidéki Románia nagyvárosában több olyan nem kormányzati szervezet is működik, amely nagy számban foglalkoztat munkavállalókat, míg a kisebb településeken működő nagyszámú nem kormányzati szervezet egyáltalán nem rendelkezik fizetett munkavállalókkal, a tevékenységeiket önkéntesek bevonásával látják el.

Magyarországon az önkéntes munkában való részvételt tekintve egy 2006-os felmérés szerint (*European Commission*, 2007) az állampolgárok mindössze 17%-a vett részt, vagy végzett önkéntes munkát (az EU átlag végén vagyunk). A *KSH* (2014) adatai alapján hazánkban „a 15–74 évesek több mint egyharmada, mintegy 2 millió 557 ezer fő nyilatkozott úgy, hogy a felvételt megelőző 12 hónap során végzett valamiféle önkéntes tevékenységet. A nők részvételi aktivitása magasabb. Többségük közvetlenül (94,1%), szervezeteken keresztül csupán 3,3%, azaz itthon ez az adat alapján nem a civil szervezetek integrálják alapvetően az önkénteseket. Az önkéntességi aktivitás a korrallal összefüggésben van, a 45-49 évesek esetében a legmagasabb 41%-a, addig folyamatosan nő, majd ezt követően folyamatosan csökken, a 70-74 évesek 25%-ra. Az önkéntesség és a magasabb végzettség összefüggésben van egymással, a 8 általánosnál kevesebb végzettséggel rendelkezők 23,3%-ról a felsőfokú végzettségűek 38,5%-ra. Érdekes módon a foglalkoztatási viszonyokkal is összefüggésben van. A foglalkoztatottak inkább (37,3%), a munkanélküliek valamelyest kevésbé (36,3%), míg az inaktívak legkevésbé hajlamosak önkéntes munkát végezni (30,4%). A családi állapot összefüggésben van az önkéntességgel, mivel a házasságban élők jóval magasabb arányban végeztek ilyen munkát (38,95), mint a nőtlenek, hajadonok (29,1%), vagy az özvegyek, illetve elváltak (32,7%)”.

Munkájuk 2011-ben nagyjából 49 millió munkaórát jelentett, mely 2012-re 50 millió munkaóra lett, a munkaérték pedig megközelítette a 2011-ben a 49 milliárd forintot, 2012-re az 54 milliárd Ft-ot. Az egyesületeknél és magánalapítványoknál tevékenykedett az önkéntesek több mint 94%-a 2011-ben (a klasszikus civil szervezeteknél a 40%-ot is eléri az ingyenes munkavégzés, ez 2012-ben is közel 37%), és az egyesületek, köztestületek, közalapítványok és nonprofit gazdasági szervezetek önkéntes munka igénybevétele alacsonyabb (17%). A 2012-es statisztika szerint az önkéntes munka 94%-a esett a klasszikus civilekre. A *KSH* a civil szervezetek szemszögén keresztül úgy látja (*Statisztikai Tükör*, 2013) hogy 2011-ben itthon a klasszikus civil szervezetek közel 454 ezer önkéntes kapacitással rendelkeztek. Számított főállású foglalkoztatottra vonatkoztatva ez nagyságrendileg kevesebb, csupán 22 ezer főt jelent, ez valamelyest növekedés, mivel korábbi magyar adat 10 ezer teljes munkaidősre számított önkéntesről ír.

Összességében tehát a klasszikus civil szervezeteknél nagyjából 52 000 fő főállású foglalkoztatottra számított humán kapacitásról beszélhetünk 2011-ben és valamivel többről (54 290) 2012-ben, (foglalkoztatott és önkéntes együtt), ami az alig több mint 57 000 szervezetet tekintve nem igazán jelentős, szervezetenként tehát alig éri el az egy főt a munkakapacitás (*Statisztikai Tükör*, 2011; 2014).

2. táblázat: Az önkéntesek megoszlása tevékenységi területek alapján a két országban
Table 2. Distribution of volunteers by area of activity in the two countries

Ország	Kultúra	Oktatás		Egészségügy	Szociális szolgáltatás	Jogvédelem	Nemzetközi kapcsolatok	Összesen
Románia	24,2%	12,8%		4,8%	41,5%	3,3%	6,1%	46,5 ezer
Magyarország	30,8%	4,1%		5,5%	33,5%	8,5%	2,3%	9,9 ezer

Forrás: Salamon et al. (2003:54)

Az önkéntességi területek összevetési is érdekes lehet, noha ez korábbi adatok alapján történt (2. táblázat). Úgy tűnik, hogy legjellemzőbb a szociális területen történő aktivitás, Romániában majd az önkéntesek felét, itthon közel harmadát bevonva, de igazából a kulturális területek hangsúlya sem elenyésző, Romániában ez alacsonyabb (24%), Magyarországon magasabb (30,8%) szinten. Egyébként legjellemzőbb a sport vagy szabadidős tevékenységekben való részvétel szerte Európában, és csak ezt követi a kultúra és a szociális terület (Salamon et al., 2003).

Összegzés

A tanulmányban megfogalmazott hipotézisekkel kapcsolatosan az alábbi következtetéseket fogalmaztuk meg:

A különböző politikai múlt miatt valóban volt némi késedelem Romániában a civil szféra fejlődésével kapcsolatosan, tehát igaz volt a hipotézis. Magyarországon hamarabb duzzadt fel a számuk és több civil szervezet is van, ám gyakorlatilag nem jelentős az eltérés. A szervezetek aktivitása itthon mind működés, mind beszámolási kötelezettség tekintetében valamelyest nagyobb, tehát ez egy igaz hipotézis volt.

A második hipotézis arra vonatkozott, hogy Románia az Unió csatlakozást követően beérte és meghaladta humán kapacitás tekintetében Magyarországot: magasabb az önkéntesek aránya, több a foglalkoztatott, több önkéntes segíti a civil szervezeteket. Ez valóban így van, ugyanakkor hozzá kell tenni, hogy népessége közel 2-szerese az itthoni viszonyokhoz képest, tehát igazából ennek is szerepe van a magasabb számok mögött.

Összességében mind Magyarország, mind pedig Románia esetében jelentős az önkéntes munkavégzés szerepe. Számos olyan nemes társadalmi cél adódik mindkét ország esetében, amelyek megvalósításában az önkéntes munkavégzésnek is jelentős szerep jut. Ezek közül is ki kell emelni a sportok területét, ahol részint a különböző sportegyesületek, sportklubok üzemeltetése, részint pedig a nagy sportesemények szervezése kapcsán megkerülhetetlenné vált az önkéntesek szerepe. A jól működő rendszer alapvetően megfelel a nyugati, gazdagabb országokban mért mintáknak, azonban – minthogy az önkéntességre való hajlandóság gazdasági fejlettség és anyagi helyzet függvénye is – annak mértéke még bővíthet annak érdekében, hogy elérhető legyen a gazdagabb országoknak megfelelő szint.

Köszönetnyilvánítás

A publikáció elkészítését az EFOP-3.6.2-16-2017-00003 számú projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.

Irodalomjegyzék

- Apostu, S-A. (2017): *Analysis of the benefits of the volunteer in Romania*. Journal of Public Administration, Finance and Law, Vol. 11. pp. 223-229.
- Balogh, R, Molnár, A, Müller, A. (2019): *Társadalmi felelősségvállalás motivációjának megjelenése a sportesemények fogyasztói körében*. Magyar Sporttudományi Szemle, Vol. 20, No. 2. pp. 33-34.
- Baum, T. G, Lockstone, L. (2007): *Volunteers and mega sporting events: developing a research framework*. International Journal of Event Management Research, Vol. 3, No. 1. pp. 29-41.

- Bácsné Bába, É., Bács, Z., Pető, K., Müller, A., Pfau, C., Dajnoki, K., Molnár, A. (2018): *Önkéntesség a sportban*. International Journal of Engineering and Management Sciences, Vol. 3, No. 5. pp. 217-230.
- Benson, A. M., Wise, N. (2017): *Introduction: directions and insight in international sport volunteering research*. In: Benson, A. M., Wise, N. (szerk.): *International Sports Volunteering*. Routledge, Abingdon és New York. pp. 1-18.
- Dajnoki, K., Becsky A., Szabados Gy. N. (2015): *Sportszervezetek HR sajátosságai*. Campus Kiadó, 161 p. ISBN: 9789639822535
- Dajnoki K., Fenyves V., Bácsné Bába É., Kőmíves P. M., Szabados Gy. (2020): *Sportokkal foglalkozó civil szervezetek jellegzetességei, különös tekintettel a foglalkoztatásra*. International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS): Vol. 5. No. 1. pp. 750-761. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2020.1.58>
- Dragan, A., Popa, N. (2017): *Social economy in post-communist Romania: What kind of volunteering for what type of NGOs?* Journal of Balkan and Near-Eastern Studies, Vol. 19, No. 3. pp. 330-350.
- Dragomir, R. (2010): *National report for Romania*. http://www.valuenetwork.org.uk/Documents%20for%20Website/Resources%20and%20reports/Draft%20versions/Nationalreport_romania_jan10_draft%20%283%29.pdf (2014.04.29)
- Drahokupil, J., Myant, M. (2016): *Dependent capitalism and employment relations in East Central Europe*. In: Delteil, V., Kirov, V. (szerk.): *Labour and social transformation in Central and Eastern Europe. Europeanization and beyond*. Routledge, London – New York. pp. 42-59.
- European Commission (2007): http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_273_en.pdf (2014.04.28)
- European Commission (2014): http://ec.europa.eu/citizenship/pdf/national_report_ro_en.pdf (2014.04.28)
- FDSC (2010): http://www.fdsc.ro/library/Brosura%20_engleza_final.pdf Utolsó letöltés: 2020. 11. 20.
- Fenyves, V., Pető, K., Szenderák, J., Harangi-Rákos, M. (2019a): *The capital structure of agricultural enterprises in the Visegrad countries*. Agricultural Economics – Zemedelska Ekonomika, Vol. 66, No. 4. pp. 160-167.
- Fenyves V., Pető K., Harangi-Rákos M., Szenderák J. (2019b): *A Visegrádi országok mezőgazdasági vállalkozásainak gazdasági és pénzügyi helyzete*. Gazdálkodás, Vol. 63, No. 6. pp. 459-473.
- Fodor, É., Glass, C. (2018): *Labor market context, economic development and family policy arrangements: Explaining the gender gap in employment in Central and Eastern Europe*. Social Forces, Vol. 96, No. 3. pp. 1275-1302.
- Gergely É., Pierog A. (2016): *Motivációs tényezők feltárása civil és profitorientált szervezeteknél*. GRADUS 3. 1. pp. 368-373
- Gösi, Zs. (2017): *Atipikus foglalkoztatási formák sportszervezeteknél*. Köztes-Európa, Vol. 9, No. 1-2. pp. 137-145.
- Gösi, Zs. (2020): *Atipikus munkavégzési formák sporteseményeken*. GRADUS, Vol. 7, No. 2. pp. 270-276.
- Harangi-Rákos M., Bács Z., Szenderák J. (2019a): *A 2012-es londoni nyári olimpia társadalmi hatásainak elemzése*. In: Bácsné Bába, É., Müller, A. (szerk.): „Mozgással az egészségért” *A fizikai aktivitás jelentősége a jövő munkavállalóinak egészségmegőrzésében. Nemzetközi konferencia és workshop. Válogatott tanulmánykötet*. Debreceni Egyetem, Debrecen. pp. 161-175.
- Harangi-Rákos M., Pöszmet T., Nagy A. Sz. (2019b): *A Formula 1 gazdasági hatásai*. In: Balogh, L. (szerk.): *Sport és társadalom*. Debreceni Egyetem Sporttudományi Koordinációs Intézet, Debrecen. pp. 83-92.
- Harrington, M., Cuskelly, G., Auld, C. (2000): *Career volunteering in commodityintensive serious leisure: Motorsport events and their dependence on volunteers/amateurs*. Loisir et Société – Society and Leisure, Vol. 23, No. 2. pp. 421-452.
- Havasi, V. (é. n.): *A közösség- és helyi gazdaságfejlesztés kapcsolódásai és egyes módszerei*. Forrás: http://www.konfliktus.uni-miskolc.hu/docs/k%C3%B6z%C3%A9s%C3%A9s%C3%A1g_cikk_HavasiVirag.pdf Utolsó letöltés dátuma: 2020. 11. 20.
- Jakab, P. (2017): *Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál (EYOF) Győr 2017 – imázs és önkéntesség*. In: Reisinger, A., Kecskés, P. (szerk.): „Ifjúság – jövőképek”: *Kautz Gyula Emlékonferencia*. Széchenyi István Egyetem, Győr. pp. 1-8.

- Jonshon, C. P., Everingham, C., Everingham, P. (2020): *The juggernaut effect: community resistance and the politics of urban motor-racing events*. Annals of Leisure Research, <https://doi.org/10.1080/11745398.2020.1818590>
- Koo, W., Tan, D. (2017): *Effectively using police volunteers in the „Little Red Dot” Singapore*. In: Albrecht, J. F. (szerk.): *Police reserves and volunteers. Enhancing Organizational effectiveness and public trust*. CRC Press, Boca Raton.
- Krajňáková, E., Šimkus, A., Pilinkienė, V., Grabowska, M. (2018): *Analysis of barriers in sports volunteering*. Journal of International Studies, Vol. 11, No. 4. pp. 254-269.
- KSH (2014a): <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/nonprofit12.pdf> (2014.03.21)
- KSH (2014b): http://www.ksh.hu/apps/shop.lista?p_lang=HU&p_temakor_kod=QV (2014.03.24)
- KSH (2014c): http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/nonprofit_humanero.pdf (2014.03.21)
- Lakatos, V., Erdey, L., Szűcs, N., Rózsa, A., Nagy, A. (2019): *Establishment of the customer perspective of the balanced scorecard system at sports enterprises through the example of a Hungarian football club*. Applied Studies in Agribusiness and Commerce – APSTRACT, Vol. 13, No. 1-2. pp. 5-16.
- Lambru, M., Petrescu, C. (2012): *Trends and challenges for social enterprises in Romania*. International Review of Social Research. Vol. 2. Issue 2. June 2012.
- Lambru, M., Petrescu, C. (2013): *Institutionalising social enterprises in Romania*. EMES-Socent Conference Selected Papers, No. LG 13-60. 4th EMES International Research Conference on Social Enterprise, Liege.
- Lipták, K. (2015): *Foglalkoztatási lehetőségek a határon túl – avagy a migrációs folyamatok vizsgálata a kelet-közép-európai térben*. DETUROPE – The Central European Journal of Regional Development and Tourism, Vol. 7, No. 3. pp. 28-49.
- Nagy A. Sz., Szabados Gy. N., Szenderák J., Harangi-Rákos M. (2019): *A Formula 1 társadalmi hatásainak elemzése*. In: Bácsné Bába, É., Müller, A. (szerk.): *„Mozgással az egészségért” A fizikai aktivitás jelentősége a jövő munkavállalóinak egészségmegőrzésében. Nemzetközi konferencia és workshop. Válogatott tanulmánykötet*. Debreceni Egyetem, Debrecen. pp. 149-160.
- Nichols, G. (2017): *Volunteering in community sports associations: A literature review*. Voluntaristics Review, Vol. 2, No. 1. pp. 1-75.
- Nichols, G., Hogg, E., Knight, C., Storr, R. (2019): *Selling volunteering or developing volunteers? Approaches to promoting sports volunteering*. Voluntary Sector Review, Vol. 10, No. 1. pp. 3-18.
- Obrad, C., Gherheș, V. (2018): *A human resources perspective on responsible corporate behavior. Case study: The multinational companies in Western Romania*. Sustainability 2018, 10(3), 726. <https://doi.org/10.3390/su10030726>
- Orbán, Sz. G. (2019): *A nonprofit gazdasági társaságok szerepe az emberi erőforrás gazdálkodásban Magyarországon*. International Journal of Engineering and Management Sciences, Vol. 4, No. 2. pp. 145-152.
- Păceșilă, M. (2017): *Corporate volunteering: Trends, benefits and challenges. Current situation in Romania*. Theoretical and Empirical Researches in Urban Management, Vol. 12, No. 2. pp. 19-29.
- Pereira, H. A., Cavalcante, C. E., Viana Bezerra, J. C., Torres, R. S. (2019): *Eventual voluntary motivation in sports: The F1 case*. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Vol. 13, No. 2. pp. 34-48.
- Perpék É. (2017): *Önkéntesség közel s távol: hazai és nemzetközi helyzetkép*. In: Janák, K., Szép, K., Tokaji K-né. (szerk.): *Háztartási munka, önkéntes munka, láthatatlan munka I.: Háztartási és önkéntes munka mérése, elemzése*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest. pp. 108-121.
- Petrenko, I. (2018): *Legal regime of sports volunteering*. Slobozhanskyi Herald of Science and Sport, No. 3(65). pp. 45-48.
- Pierog A. (2013): *Civil szervezetek "gazdasági érintettségének" vizsgálata*. Agrártudományi Közlemények / Acta Agraria Debreceniensis 52. pp. 139-145.
- Pierog A. (2016): *Civil szervezetek menedzsmentje – feladat végrehajtás és státusz vizsgálatok*. Közép-Európai Közlemények IX. évf. 2. sz.: No.33 pp. 117-123.
- Pierog A. (2019): *Managing Civil Organisations: Civil Management Model*. Annals of the University of Oradea Economic Science 2.

- Pierog A. – Vörös P. – Dajnoki K. (2014) *Civil szervezetek megítélése a munkaerőpiac tükrében*. Acta Scientiarum Socialium 1418-7191 17 40 pp. 111-120
- Pierog A. – Vörös P. – Dajnoki K. (2015): *Civil szervezetek szerepe a foglalkoztatásban és képzésben – Egy sikeres debreceni együttműködés*. Acta Scientiarum Socialium 1418-7191 43 pp. 47-56
- Roman, M, Muresan, L-M, Manafi, I, Marinescu, D. (2018): *Volunteering as international mobility: Recent evidence from a post-socialist country*. Transnational Social Review, Vol. 8, No. 3. pp. 258-272.
- Salamon, L. M, Anheier, A. K, List, R, Toepler, S, Sokolowski, S.W. (1999): *Global Civic Society-Dimensions of the Nonprofit Sector*. The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, Baltimore, MD
- Salamon, L.M, Sokolowski, S.W, List, R. (2003): *A civil társadalom világnézetben*. Civitalis Egyesület, Budapest.
- Scărneci-Domnişoru, F, Şimon, M. (2019): *Significances of volunteering for the senior citizens of Brasov (Romania)*. Socialinis Darbas, Vol. 17, No. 1. pp. 21-44.
- Statisztikai Tükör (2011): V. évfolyam 66. szám, 3.p. 2011. október 5. https://www.ksh.hu/apps/shop.kiadvany?p_kiadvany_id=9043&p_temakor_kod=KSH&p_lang=HU
- Statisztikai Tükör (2014): 2014/79, 8.p. 2014. július 30. https://www.ksh.hu/apps/shop.kiadvany?p_kiadvany_id=35294&p_temakor_kod=KSH&p_lang=HU
- Statisztikai Tükör (2013): VII. évfolyam 119. szám 4.p. 2013. december 23 <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/nonprofit12.pdf>
- szabadsag.ro (2011): <http://www.szabadsag.ro/szabadsag/servlet/szabadsag/template/article,PMainArticleScreen.vm/id/2883> (2014.04.28)
- Szabados Gy. N., Bácsné Bába É., Fenyves V., Bács Z., Dajnoki K. Kovács S. (2019): *Sportcivil szervezetek és az emberi erőforrások összefüggése*. International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 4. No. 3. pp. 146-154. DOI: 10.21791/IJEMS.2019.3.14.
- Szabados, Gy. N, Helmeczi A, Bácsné Bába É, Fenyves V, Bács Z, Dajnoki K. (2020a): *Sportcivil társaságok – megközelítések és tények*. International Journal of Engineering and Management Sciences, Vol. 5, No. 1. pp. 158-166.
- Szabados Gy. N., Bácsné Bába É., Fenyves V., Bács Z., Helmeczi A., Balogh R., Dajnoki K. (2020b): *Civil szervezetek beszámolási kötelezettsége, változások és tények*. Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok, Vol. 15, No. 1-2. pp. 135-147.
- Szenyéri, V, Michalkó, G, Fotiadis, A. (2019): *A FINA világbajnokság (2017) önkénteseinek szerepe Budapest sportturizmusában*. Földrajzi Közlemények, Vol. 143, No. 1. pp. 12-23.
- Tőkés, T, Erdey, L, Tóth, E, Nagy, S. (2019): *Az európai integráció geopolitikai-geoökonómiai értelmezésének változása a kelet-közép-európai régióban az 1980-as évek végétől napjainkig*. Régiókutatás Szemle, Vol. 4, No. 1. pp. 70-81.
- Voicu, M, Voicu, B. (2003). *Volunteering in România: a rara avis*. In: Halman, L, Dekker, P. (szerk.): *The Values of Volunteering: Cross-Cultural Perspective*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers
- Wicker, P. (2019): *Volunteering in sports clubs and its impacts*. In: Downward, P, Frick, B, Humphreys, B. R, Pawlowski, T, Ruseski, J. E, Soebbing, B. P. (szerk.): *The SAGE handbook of sports economics*. SAGE, London. pp. 92-101.

Államilag elismert labdarúgó akadémiák szervezeti felépítésének és vezetési funkcióinak vizsgálata

Examination of the organizational structure and the management functions of state-accredited football academies

SZALÁNCZI Z.

**Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Sportgazdasági és -Menedzsment Intézet,
szalanczi.zoltan@econ.unideb.hu**

Absztrakt

A kutatásomban a magyar labdarúgás elit képzési központjait, az államilag elismert labdarúgó akadémiák szervezeti felépítését és vezetési funkcióit vizsgáltam. A téma relevanciáját a szektorba áramló nagy mennyiségű tőke hatására bekövetkezett szervezeti változásai adják. A sportág fejlődésével immár vállalati keretek között zajlik a munka, amely megköveteli a szervezeti háttér megfelelő kialakítását. Kutatásomban az utánpótlás sportszervezetek gazdasági társaságként történő működését, szervezeti felépítését és vezetési kérdéseit vizsgáltam az országban található, és sportszövetség által kiemelt státuszú, szakmailag meghatározó akadémiák struktúrájának összehasonlító elemzése alapján. Feltártam, hogy melyek azok a szervezeti problémák, melyekkel meg kell birkóznia az utánpótlás műhelyeknek, és milyen fejlesztési irányokat kell követniük, hogy a működésük hosszabb távon is fenntartható legyen. Kutatásomban a Magyarországon található 10 államilag elismert akadémia közül három képzési központ szervezeti felépítését elemeztem. A kiválasztott klubok a Várda Sport Egyesület, a Vasas Kubala Akadémia és a Győri ETO FC utánpótlásbázisa. Fontosnak tartottam, hogy az ország minden régióját képviselje egy vállalkozás, így az esetleges regionális sajátosságok is megjelennek a kutatásomban. Vizsgálatom során az akadémiavezetők felelősségi területeit is megvizsgáltam, és arra kerestem a választ, hogy az utóbbi évek tendenciáját látva milyen területeken volt szükséges fejleszteni a vállalkozást, illetve melyek azok a sajátosságok, melyben az utánpótlással foglalkozó sportszervezetek eltérnek egymástól, és ezek az eltérések milyen előnyökkel/hátrányokkal járhatnak. Fő célom a kritikus sikertényezők feltárása volt, amelyekkel a modern működésnek megfelelni kívánó utánpótlás műhelyeknek rendelkezniük kell. A kutatásból kiderült, hogy a három vizsgált akadémia a hagyományos lineáris, funkcionális szervezeti felépítést követi, de a munkakörök meghatározásában és a vállalat operatív működésében is tapasztalhatók eltérések. Ezek a különbségek jórészt a helyi identitásban és a szervezeti háttér még mindig tartó fejlődésében keresendők.

Kulcsszavak: sportmenedzsment, utánpótlás akadémia, futball, szervezeti struktúra

Abstract

My research was aimed to investigate the organizational structure and the management functions of the state-accredited football academies in Hungary. The relevance of this topic is given by the high amount of money flowing in to this sector, and the changes in the organizational background. With the development of football, the clubs are working yet as companies, and this organizational frame requires a well planned structure. In my research I analyzed the operation of these organisations as companies, and I tried to answer the suggested questions about structure and leadership, with a comparative



analysis of the academies highlighted by the national federation. I revealed what are the organizational problems faced by the academies, and which directions they have to follow to develop their companies, to ensure the safe, and long term operation. I choosed 3 from the 10 state-accredited academies to analyse their structure. The chosen clubs were the Várda Sport Egyesület, the Vasas Kubala Akadémia, and the Győri ETO FC youth base. It was important for me to represent an academy from each part of Hungary, to have the possibility to see some regional specialities. Through my study I investigated the responsibilities of the academy directors to see which were the key areas they had to enhance in their companies, and to define the differences in each organization. It was also my goal to reveal these differences have benefists or disadvantages for the operation. My main goal was to locate critical success factors needed for the modern, and proper operation. The research revealed that the three academies examined follow the traditional linear, functional organizational structure, but there are also differences in the definition of jobs and in the operation of the company. These differences are largely to be found in the local identity and the still ongoing development of the organizational background.

Keywords: sport management, youth academy, football, organizational structure

JEL Kód: Z2

Bevezetés, témafelvetés

A XX. század utolsó negyedében a gyors fejlődésnek és a sportiparban rejlő óriási potenciálnak köszönhetően megjelentek a professzionális alapokon működő sportklubok, melyek immár profitmaximalizáló, vagy haszonmaximalizáló tevékenységeket végeztek gyakorlatilag gazdasági vállalkozásként a különböző bajnokságok szervezeti keretein belül. A professzionális sport kialakulásában három tényező szerepe volt meghatározó (*Downward et. al, 2009*):

1. Bajnokságok, versenyek szervezetszervezésének növekedése
2. A fizető nézők megjelenése, a rendelkezésre álló infrastruktúra fejlődése és a sportfogyasztás üzletiesedése.
3. Megfelelően formalizált hivatásos bajnokságok létrehozása

A sporttudomány és a közgazdaságtan sokáig különálló tudományként fejlődött, de a sport természettudományi megközelítése mellett folyamatosan egyre inkább teret nyertek a társadalomtudományi vonatkozásai is. A sport üzleti szemlélete pedig megteremtette azt az alapot, mely szerint immár nem lehet a korszerű a sporttudomány közgazdasági elméletek nélkül. Számos fogyasztói és termelői döntés elemezhetővé vált a közgazdaságtan adta módszerek segítségével, mert ezeknek a döntéseknek a feltételeivel, alternatíváival és eredményeivel foglalkozó tudományág elemzi a szűkösen rendelkezésre álló erőforrások fogyasztási, vagy termelési célú felhasználását. A sportpiacon jelen lévő számos szereplő találkozik napi szinten hasonló döntéssel. A közgazdaságtan fontos része az olyan folyamatok nyomon követése, ahol emberek és szervezetek között csereügyeletek mennek végbe, mely folyamatok jelentik az elemzéshez kapcsolódó inputokat (*Ács, 2015*). Ezeknek a folyamatoknak köszönhetően, immár nem csak a professzionális, hanem az utánpótlás sportban is megjelent az a pénzügyi szemlélet, amely a sportág fejlődésének szerves része.

Ezek alapján elkerülhetlenné vált a szervezeti keretek modernizálása, mert a sportipar fejlődése nem csak a játékosok és klubok értékét befolyásolta, hanem ahhoz, hogy ezt a nagy mértékű tőke növekedést megfelelően fel tudják használni a szervezeti háttér fejlesztésére is szükség volt. (*Szymanski, 2010*). Ez a hatalmas tőke a labdarúgás területén a gazdasági társaságok beágyazódását jelentette, de a nonprofit jelleg is megmaradt bizonyos szinteken. Elsősorban az utánpótlás nevelésben, amire a kutatásom is irányul. Kutatásomban meg kívánom vizsgálni, hogy a bevételi struktúra átalakulásán kívül a szervezeti keretek mekkora változáson mentek át a képzési központokban.

A sportszervezetek szervezeti keretei

A modern gazdasági szektorok három csoportra oszthatók, melyek az állami, piaci, és nonprofit. A magyar tudományos irodalom több esetben is szinonimaként alkalmazza a civil szféra és nonprofit szektor, továbbá a civil szervezetek és a nonprofit szervezetek kifejezéseket. Az eddigiek alapján kijelenthetjük, hogy a nonprofit egyesületek működése megelőzte, és alapot szolgáltat a későbbi profitorientált szemléletnek. Ennek a folyamatnak a sportszervezetek egyesületi kiindulópontja volt a gyökere, melyet még jobban megalapoz az a faktor, hogy a szervezetek döntő többségét nem jogi személyiségként, hanem polgárjogi társaságban hozták létre. Erre a legjobb példa a tradicionális német és osztrák egyesületek jelenléte, melyekben a hagyományos szervezeti alapokhoz profi szakosztályokban működő gazdasági társaságok lettek rendelve (Sárközy, 2004). Ezen példa alapján immár hazánkban is több klub választja a hagyományos egyesületi formát, melynek része a futballcsapatot működtető gazdasági társaság.

Ha folytatni kívánjuk a jogi megközelítés vizsgálatával, akkor felfedezhetjük, hogy a Sporttörvény, a sportszervezeteket négy különböző csoportra osztja, melyek a sportvállalkozás, sportegyesület, sportiskola, és az utánpótlás neveléssel foglalkozó alapítvány. A sportegyesületi forma a sporttevékenységek egy széles területét fedi le, mert keretei között lehet verseny- és szabadidősportot is üzni, de élsportra is szerveződhet. A sportegyesületek működése és bejegyzése a Civil törvény hatálya alá esik. A sport üzleti aspektusának köszönhetően a sportvállalkozás nagyobb jelentőséggel bír a szervezeti keretek definiálása során. Manapság az egyesületek után ez a forma vált a második legnépszerűbb alapformává. Ezek olyan vállalatok, melyek fő tevékenysége a sporttevékenység feltételeinek megteremtése. Maga a sportiskola egy kevésbé elterjedt intézmény típus, melynek feladata és célja a közoktatás keretein belül az utánpótlás nevelése, és a sportágak szakmai lehetőségeinek kibővítése az edzésszámok emelésével. Az utánpótlás neveléssel foglalkozó alapítvány hasonló feladatot lát el, mint a sportiskola, csak más szervezeti keretek között. A jogi háttérrel tekintve az sportegyesületek, -iskolák és alapítványok az Egyesületi jog és Polgári törvény, míg a sportvállalkozásokra a Gazdasági törvény hatálya alá tartoznak (Orbán et. al. 2018). Hazánkban a nagy mennyiségű tőke beáramlásának és a szervezet működését és finanszírozását áttekinthetőbbé tevő gazdasági társasági, de nem profitorientált forma vált jellemzővé az utánpótlással foglalkozó elit szervezetek között.

Ha a nonprofit és profitorientált vállalkozások további elkülönítése a célunk, akkor fontos szempont a menedzsment és tulajdonosok víziójában fellelhető különbségek tárgyalása. Míg a gazdasági társaságok egyértelmű célja a profit maximalizálása és a befektetői érték növelése, úgy a nonprofit szektor mozgó rúgója nem a jövedelem teremtése, hanem a társadalom különböző igényeinek a kielégítése, ezért az ő céljaik kevésbé kézzel foghatók, és sokkal bonyolultabban érthetőek el. Ez a komplexitás a döntéshozatali folyamatokon is érezhető, mert ameddig a profitorientált szervezetek döntései egyértelműen csak a gazdasági értékteremtésre irányulnak, a nonprofit keretek között működő szervezetek számára a legfőbb szempont a lehető legnagyobb szociális hatás elérése (Bocz, 2009). A bevont személyeket tekintve mindkét forma esetében jelen vannak külső érintettek, de a nonprofit intézmények esetében ezek sokkal többoldalúan jelentkeznek, leginkább az eltérő elvárások miatt. Jó példa lehet erre az, hogy a nonprofit szervezet esetében a fogyasztó és a szolgáltatást igénybe vevő személy eltérhet (Larsson -Kinnunen, 2008). Az elit képzési központok esetében megfelelő példa erre a jelenségre az, ha a finanszírozó klub/egyesület fogyasztóként jelenik meg a képzési központ életében, hiszen a tehetséges játékosokat számukra neveli az akadémia, de a szolgáltatást a sportolni vágyó játékos veszi igénybe.

Az utánpótlásnevelés célja

Jelenleg a labdarúgásba áramló nagy mennyiségű tőke hatására minden szervezet arra törekszik, hogy olyan bázist tudjon kialakítani felnőtt csapata számára, amely egyrészt megtakarítással jár a magas tranzfer költségeket tekintve, másrészt pedig erősíteni tudja helyi identitását a saját nevelésű fiatalok szerepeltetésével. Ennek azonban előfeltétele a modern kori követelményeknek megfelelő akadémiai rendszer megléte, amely által versenyképessé válhatunk az európai piacon is. Tehát a megfelelő

utánpótlás nevelése nem csak klub, hanem országos sportstratégiai tényező is. Már a 2000-as évek elején is ez teremtett egy belső munkapiacot a sportágon belül, amely egyfajta befektetési lehetőséggé vált a klubok számára a megfelelő bevételek elérése érdekében (András, 2004). Ez a folyamat azóta még inkább határozottabban megjelenik a képzési központok céljai között. Közismert, hogy Nyugat-, és immár Kelet-Európában is több professzionális klubhoz köthetően létrejöttek olyan utánpótlás neveléssel foglalkozó rendszerek, melyek több klub együttműködésén keresztül lehetővé teszi azoknak a fiataloknak a felfedezését, akik amatőr szinten sportolnak eleinte, de a tehetségük profi karriert predesztinál számukra. A profi klubok érdeke a megfelelő képzési rendszer felállítása, ezáltal a környezetükben dolgozó kisebb egyesületek felkarolása és feltérképezése, sőt szakmai munkájának koordinálása is. Ez a szélesebb bázis teszi lehetővé a mélyebb meritést a klubok számára. Ez az együttműködés akár anyagi segítségnyújtást is jelenthet, hiszen az utánpótlás nevelés talán a legjobb befektetés egy profi klub számára. Ezt bizonyítandó a világ egyik elit bajnokságához tartozó olasz Serie A gyakorlata hozható fel példaként, ugyanis Olaszországban 7200 klub foglalkozik kizárólag utánpótlás neveléssel, a 128 profi klub 650 utánpótláscsapata mellett. A 90-es évek közepén Olaszországban az utánpótlás korú játékosok száma több mint félmillió volt (Szegedi, 2004). Hazánkban ez a szám jelentősen kisebb még arányait tekintve is, mert jellemzően sok sportban sikeres, vagy sikerre vágyó nemzet vagyunk, ami egy fajta elszívó hatást fejt ki, és nem a labdarúgás már az egyetlen és elsődleges lehetőség a sportkarrier kialakítására.

Sportvállalkozások

A sportklubokat működtető, és immár az utánpótlás neveléssel foglalkozó szervezetek finanszírozásában a tradicionális nonprofit szervezeti keretek mellett immár a profitorientált alapokon nyugvó működés is nagyobb teret nyert. A legnagyobb előrelépést az mutatja a kormányzat oldaláról megközelítve, hogy a sport immár stratégiai ágazattá lépett elő a nemzetgazdaságban. Annak ellenére, hogy több bírálat is érte, a kormányzat képes volt a társasági adókedvezményt bevezetni, mely intézkedés a szponzorációs háttér helyettesítésére volt hivatott. Az intézkedés jelentős segítséget jelentett a látványsportágak klubjait működtető szervezetek számára. A finanszírozási lehetőségek bővülése mellett infrastrukturális fejlesztések is megvalósultak a kormányzati szerepvállalásnak köszönhetően. Jelen pillanatban a hazai sportipar még elmarad a nyugati példáktól, de a szektor fejlesztéseinek köszönhetően immár megkezdte a felzárkózást. Ennek a nagymértékű előre lépésnek és az ágazat stratégiai jelentőségének köszönhetően további növekedést várhatunk az ágazatban (Bácsné et al, 2018). A befektetői követelmények a sportban eltéréseket mutatnak az egyéb gazdasági szektorokhoz képest. Ez az eltérés a vállalkozások nézőpontjából is különleges terület. A sportipar gazdasági súlya folyamatos növekedést mutat, ami egyelőre megíjósolhatatlan mértékű lehet. Ezeknek azonban kockázata is vannak, mert ennek a fiatal iparágnak jól elhatárolható különbségei is vannak, a korábbi, már jobban ismert szektorokkal szemben. Ezeket a speciális területeket Nagy (2012) az alábbiakban fogalmazta meg:

- saját hatósági irányítás
- a működés rendkívüli érdeklődés mellett zajlik
- jelentős és növekvő gazdasági súly
- sajátos, összetett eredményelvárás és célrendszer
- az átlagosnál magasabb ágazati kockázat
- tőketársasági formába való átalakulási folyamat

A saját hatósági irányítás további bővítése lehet indokolt az alábbi csoportosításban, mert ezek az a korábban említett nonprofit jelleggel működő szervezetek, amelyek a munkaerőpiacot koordinálják a sportban, kezükben tartják az igazolások kiállítását és a játékgengedélyek átadását is. Más ágazatokban ez egy gazdasági kamara működéséhez hasonlítható, de a sportban szövetségeknek nevezzük őket (Nagy, 2012). A felnőtt és utánpótlás labdarúgás esetében hazánkban ezt a szerepet a Magyar Labdarúgó Szövetség tölti be.

Anyag és módszer

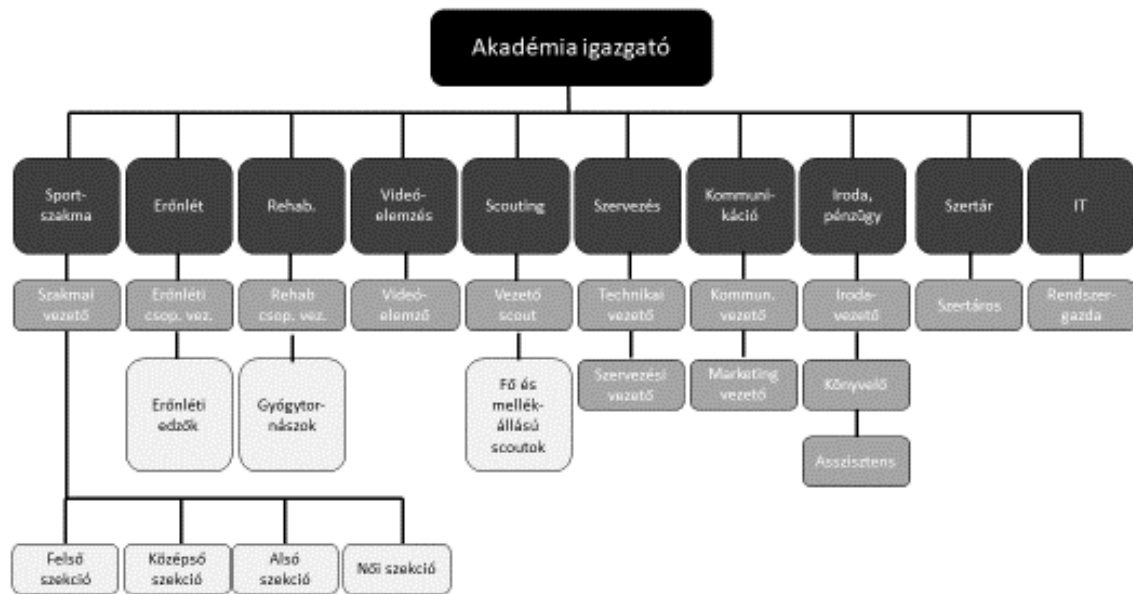
Kutatásomban primer és szekunder módszereket használtam. Szekunder kutatásom a rendelkezésemre bocsátott dokumentumok elemzését jelentette, melyet a vizsgált akadémiák vezetői biztosítottak számomra. Ezek a dokumentumok a szervezeti struktúrát és a vezetői funkciókat tartalmazó munkaköri leírásokat tartalmazták.

A módszer előre meghatározott szempontok alapján tárja fel a rendelkezésre álló dokumentumokat és adatokat elemez. Az elemzés több célból is végrehajtható és elősegítheti kutatás tájékozódó, hipotéziseket meghatározó szakaszára, de alkalmas lehet a fő szakaszban is az elemzések végrehajtására és következtetések levonására is (*Boncz, 2015*).

A primer kutatási módszerként az interjút választottam, hogy a kutatási téma érzékenységet és mélységet tekintve a lehető legtöbb információt tudjam megszerezni a témában (Fábián, 2014). A kiválasztott akadémiák igazgatóival készítettem az interjút, melyek első felében strukturált kérdéseket tettem fel, majd később az alany véleményére fektetve a hangsúlyt a képzési központok sajátosságait próbáltam feltárni, immár nyitott kérdésekkel. Interjúm vezérfonalát azok a kérdések jelentették, melyek a szervezet korábbi működését, az elmúlt években realizált bővülés hatásait és a vezetői funkciókban bekövetkezett változást taglalták. A kiválasztott vezetőkkel minden esetben a rendelkezésre bocsátott dokumentumokat is közösen elemeztük, hogy a bizonyos munkakörök mögöttes jelentését is felfedhessem, ami az esetleges szövegezésből nem derül ki egyértelműen.

Eredmények

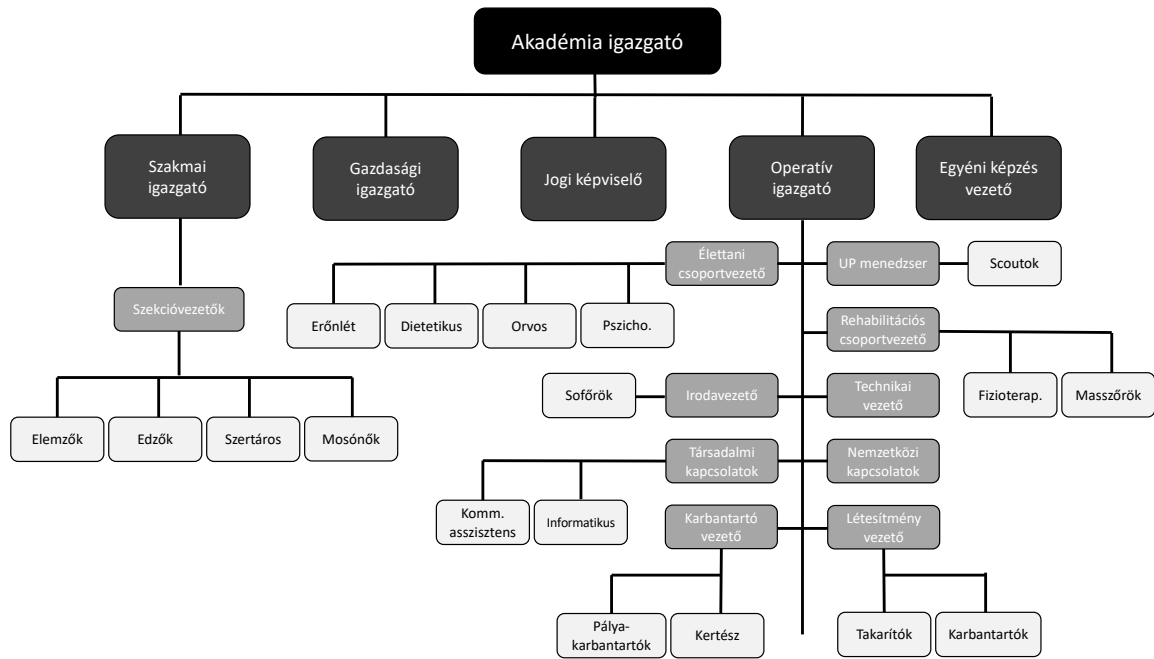
Az akadémiák szervezeti felépítésében felfedezhetők eltérések. Ha a vállalati hierarchia csúcsáról kezdjük az elemzést, látható, hogy a felelősségek megosztása és a horizontális kapcsolatok sem azonosak köztük. A Vasas Kubala Akadémia esetében (1. ábra) egy lineáris és funkcionális, egyértelmű alá-fölé rendeltségi viszonyt láthatunk a szervezeti struktúrában, ami alapján kijelenthető, hogy az akadémia igazgató a legfőbb döntéshozó, és egyben a vállalkozás képviselője is. Az ő hatáskörébe tartozik minden részleg felügyelete, amiket részlegvezetők segítségével old meg. Az akadémia esetében a sportszakmai részleg további blokkokra bontható a korosztályok és nemek alapján. Érdekes, hogy a kapott ágrajzon a szekciók egymással horizontálisan is kapcsolatban állnak, amelyek így, egy mátrix struktúra jegyeit is magukban hordozzák. Ezt az észrevételemet a személyes megbeszélés is megerősítette, mert céljuk, hogy a kialakított szekciók napi kapcsolatban legyenek egymással, ezáltal a gyerekek képzését több irányból és segíteni tudják a szakmai oldalon. A szakmai munkán túl ez a folyamatos kapcsolat a pénzügyi, adminisztrációs, szervezési és kommunikációs szervezeti egységek között is fennáll. Vizsgálatom alapján szembetűnő, hogy a napi működés túl sok egységet érint. Ez a struktúra egyrészt nagyban megnehezíti az akadémia vezetőjének ellenőrzését, másrészt, az azonos területeket felügyelő szekciókat célszerű lenne egy vezetővel, nagyobb csoportokba rendezni, mert jelenleg néhol 1-2 ember dolgozik egy-egy részlegben. Ha a szakmai képzést koordináló szekciókat vizsgáljuk, látható, hogy a sportszakmai feladatok, úgy, mint az erőnléti, scouting (játékosmegfigyelés) és rehabilitációs csoport is külön végzi a munkáját, ami a sport összetettségéből adódóan a hatékonyság csökkenésével járhat.



1. ábra. A Vasas Kubala Akadémia szervezeti struktúrája
Figure 1: The organizational structure of Vasas Kubala Akadémia

Forrás: Saját szerkesztés (2020)

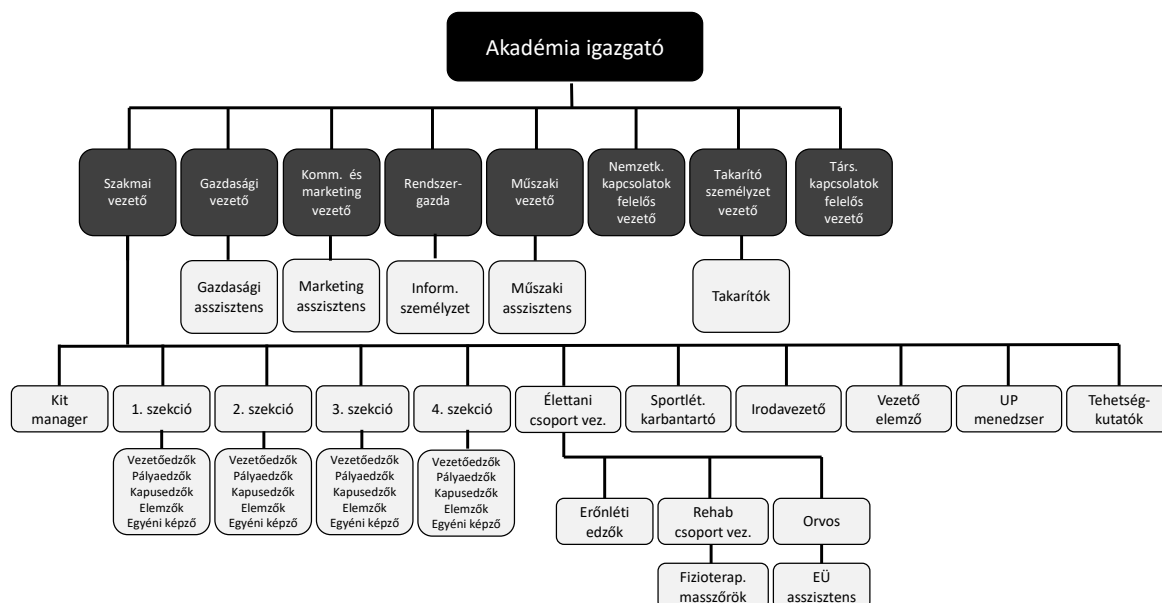
A Várda Sport Egyesület esetében (2.ábra) a szervezeti struktúra a győrihez hasonlóan egy lineárisan felépített és funkcionálisan elkülönített szervezeti egységekkel rendelkező sportvállalkozást mutat. A munka 5 szervezeti egységbe kerül megszervezésre, amiből a szakmai munkát koordináló egység a legnagyobb, de egyéb szakmai tevékenységek is külön részlegbe kerültek, úgy, mint az egyéni képzés és az operatív vezető alá rendelt sporttudományos, rehabilitációs csoport is. Nem tűnik egyértelműnek a struktúrában az operatív igazgató szerepe, de a személyes beszélgetés nyilvánvalóvá tette számomra, hogy a pozíció ilyen fajta megjelölése egyrészt azért történt, hogy jól látható legyen az akadémia igazgató legfelsőbb döntéshozói hatásköre, míg másrészt az operatív vezető feladata az alá rendelt részlegek koordinálása és felügyelete, azonban a vállalkozásban betöltött hatáskörei nem haladják meg a felső menedzsment többi tagjának (gazdasági vezető, jogi képviselő, szakmai és egyéni képzés vezető) jogköreit. Ha tovább vizsgáljuk az akadémia külső kapcsolatait, akkor látható, hogy az akadémia igazgató döntéshozói jogkörben áll a felnőtt első osztályú csapatot üzemeltető Várda Labdarúgó Kft.-ben, ami a fiatalok feláramoltatását tekintve pozitív hatásokkal járhat. Az akadémia napi munkáját koordináló sportszakmai és sporttudományos részleg határozottan elkülönül, ami a képzés hatékonyságának csökkenésében jelentkezhet majd a fölösleges kommunikációs vonalaknak köszönhetően. Hasonló negatív eredményekkel járhat az is, hogy az egyéni képzést (általában posztorientált, kis csoportos foglalkozás) vezető szakember nem a szakmai vezető irányítása alatt dolgozik, hiszen ez a tevékenység a szakmai képzés szerves része, a játékosok felkészítésében fontos szerepet játszik. Azáltal, hogy kikerült a szakmai vezető felügyelete alól az erőnléti, pszichológiai és rehabilitációs csoportok koordinálása, szintén kissé lelassult döntéshozást és kommunikációt eredményez a szervezetben, továbbá az operatív vezető szakmai kompetenciájához sem feltétlenül kapcsolódik hitelesen a képzés ilyen mélységű ismerete. Ha megvizsgáljuk a gazdasági részleget és az operatív igazgató alá rendelt egységeket, látható, hogy a szervezési kollégák, akik többek között pénzügyi feladatokat is kapnak, nem közvetlenül vannak kapcsolatban a gazdasági vezetővel, ami szintén megnehezítheti a napi működést.



2. ábra. A Várda Sport Egyesület szervezeti struktúrája
Figure 2: The organizational structure of Várda Sport Egyesület

Forrás: Saját szerkesztés (2020)

A harmadik általam vizsgált akadémia a Győri ETO FC utánpótlás nevelő szervezete (3.ábra). Az akadémia az előző kettőhöz hasonlóan egy jól tagolt lineáris és funkcionális alapokon nyugvó vállalkozás, ahol a legfőbb döntéshozó az akadémia igazgató. Itt azonban a szakmai és a szakmai munkát elősegítő szervezési feladatokat végző szervezeti egységek jól definiáltak el vannak különítve egymástól. A sportszakmai vezető alatt összpontosulnak a gyerekek képzését koordináló stábok, az élettani csoport, és minden olyan szakmai és sporttudományos specialista, aki interakcióba lép a fiatal sportolókkal. A szervezeti struktúra másik meghatározó részében azok a munkatársak szerepelnek, akik a sportszakmai kérdéseken túli napi munkát végzik, koordinálják. Elsősorban a gazdasági, szervezési és műszaki személyzet kapcsolódik ide. Külön vezetővel nem rendelkezik ez a részleg. Minden döntés közvetlenül az akadémia igazgató kezében van, annak pozitív és negatív jellemzőivel egyaránt. A vállalkozás képviselőjét az akadémia igazgató látja el. Fontos megemlíteni, hogy nem az élettani csoportvezető hatáskörébe tartozik a pszichológus és a dietetikus, ami az információ áramlást, és a játékosokkal felkészítésével kapcsolatos döntéseket megnehezítheti. Hasonlóan nem egyértelmű, hogy az irodavezető, karbantartó, és létesítményvezető munkatársak miért a szakmai vezető alá lettek rendelve, de a személyes beszélgetés megvilágította, hogy a napi munkában ők inkább a műszaki vezetővel és gazdasági kollégákkal dolgoznak együtt. A napi működést tekintve célszerű lenne egy, a szakmai vezetővel egyenrangú, és az akadémia igazgató alá rendelt menedzser vagy operatív vezető kinevezése, aki egyfajta szűrőként jelentkezne a szervezetben, hogy az igazgató elé tényleg csak a fontos kérdések jussanak el.



3. ábra. A Győri ETO FC akadémia szervezeti struktúrája
Figure 3: The organizational structure of Győri ETO FC academy

Forrás: Saját szerkesztés (2020)

A vizsgált szervezeti struktúrákból látható, hogy mindenhol közös pont a pályán zajló sportszakmai munka és szekciók külön részlegbe tömörítése, mely a napi kommunikációt és a tevékenységek koordinálását könnyíti meg a szakmai vezető számára. Minden interjúban megerősítést nyert, hogy külön, heti több alkalommal, csak edzők számára rendezett értekezletekkel próbálják meg a munkát összehangolni, és a szakmai kérdéseket megbeszélni. Fontos közös szempont még az, hogy a sporttudományos háttérrel próbálják összekapcsolni szakterületek szerint, és vagy egy csoportvezető, vagy az operatív vezető hatáskörébe tartozik annak koordinálása, mert a modern sport fizikális követelményeinek csak akkor képesek az akadémiák megfelelni, ha a fiatalok teljesítménydiagnosztikai, rehabilitációs és egyéb felügyelete egy kézben összpontosul.

Következtetések és javaslatok

Jól látható, hogy az ország meghatározó akadémiái közül a vizsgált három jórészt hasonló strukturális felépítéssel dolgozik, melyre a horizontálisan funkcionális szempontok szerint elkülönített lineáris forma a jellemző. Szembetűnő, hogy minden esetben az akadémia igazgató személye meghatározó a szervezet működésében és a sport hagyományos szerveződéséhez hasonlóan, néhol mind a szakmai, mind a menedzser feladatokat is koordinálja. Mind a három akadémiánál olyan személy tölti be ezt a pozíciót, akinek sportszakmai végzettsége, vagy sportolói múltja van a menedzseri tapasztalatok mellett. A vizsgálat vállalkozásokon látható, hogy a sport finanszírozási háttérének növekedése csak az elmúlt évben, évtizedben vált jelentőssé, így még a fejlődési szakaszban tartanak a szervezeti kultúra és struktúra területén. Mindhárom vezető megerősítette ezt a felvetésem azzal, hogy úgy ítélték meg, hogy a társasági adó bevezetése már nagy fejlődést biztosított számukra a humán erőforrás terén, de az igazi áttörést a 2019-ben kialakított államilag elismert akadémiai rendszer jelentette. A lehetőségeik nagyban kibővültek a szervezet fejlesztésére és új alkalmazottak felvételére, ezáltal még nem fejeződött be a leginkább hatékony struktúra kialakítása, hiszen sok olyan pozíciót tudtak bevezetni az akadémiaira, amire eddig anyagi háttér, és megfelelően képzett munkatárs sem állt rendelkezésre. Kijelenthető, hogy általánosan elfogadott struktúra még nem került kialakításra az utánpótlás neveléssel foglalkozó vállalkozások között. Ennek okát a helyi sajátosságok, a tulajdonosi szerkezet és a régebbi beidegződések között kell keresni. Sajnos, csak úgy, mint minden más sportágban az új irányelvek és fejlesztések befogadása nehézkes a konzervatív közeg miatt, de a Magyar Labdarúgó Szövetség és az Emberi Erőforrások Minisztériuma által újraértelmezett akadémiai rendszer keretein belül előbb-utóbb szükséges lesz egy átlátható és egységes rendszer kialakítása.

Fontos lenne, hogy elkülönítésre kerüljön a sportszakmai és menedzser feladatok jelenleg egy kézben lévő felügyelete, mert a fejlődés hatására immár nélkülözhetetlenek azok a vezetői kompetenciák, amelyek speciálisan egy-egy funkcionális szervezeti egység működését szolgálják. Véleményem szerint ezek az elkülönített szakmai és menedzser feladatok egyedi, és specifikus képzettséget igényelnek, ami vagy egy, széleskörű ismeretekkel rendelkező, és magasan kvalifikált vezetőt igényel, vagy az említett feladatok szétbontását jelenti. Korábban a Magyar Labdarúgó Szövetség akadémiai igazgató, és sportigazgatói tanfolyamja teremtette meg az alapot ezeknek a speciális területeken a koordinálásért felelős szakemberek képzésének, melyet magam is elvégeztem. Úgy gondolom, hogy amennyiben lenne egy egységes, akár sport államtitkárság, vagy sportszövetségi előírás, ami az alapvető szervezeti kereteket meghatározná, és abban lehetővé tenné, hogy az akadémiák akár regionális, akár tradicionális sajátosságai is megjelenjenek bizonyos funkciókon keresztül, úgy a működés és a kooperáció is gördülékenyebb lenne ezen vállalkozások számára.

Összefoglalás

A sportszervezetek gyors fejlődésének köszönhetően jelenleg minden hazai utánpótlás neveléssel foglalkozó vállalkozás még a fejlődés szakaszában van, ahol leginkább saját hagyományaira, lokális lehetőségeire és a Magyar Labdarúgó Szövetség képzéseken belüli iránymutatására támaszkodhat csak. Az állami intézkedések hatására a szervezetek komoly támogatásokat kaptak az elmúlt időszakban, aminek hatására a humán erőforrásukat bővíteni tudták, de ehhez a szervezeti kereteket is fejleszteni kellett. Eredményeimben bemutattam, hogy a pozitív változások mellett sok helyen nem teljesen egyértelműek még a feladatkörök és azok organizációja. Ha a szektor ezeket a gyermekbetegségeket kinövi, és a megfelelő vezetői szerepkörökbe releváns és friss szakmai képzettségű szakemberek kerülnek, továbbá egységessé és racionalizáltabbá válik a szervezeti struktúra, úgy az utánpótlás nevelés, és az egyéssz magyar labdarúgás számára komoly bázisok lehetnek a kiemelt akadémiák. Kutatásom a képzési rendszer szervezeti oldalát vizsgálta, mely elsősorban a kereteket adja meg a sportszakmai felkészítésnek, de tapasztalataim szerint, ennek az keretnek a fejlesztése a pályán végzett munkára is nagy hatást gyakorol.

Köszönetnyilvánítás

„Az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-20-3-I kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai

támogatásával készült.”



Irodalomjegyzék

- Ács P. (2015) Sport és Gazdaság, Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar ISBN 978-963-642-372-8
- András K. (2004): A hivatalos labdarúgás piacai, 53. számú műhelytanulmány, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
- Bácsné É., Balogh R., Bács Z., Fenyves V., Dajnoki K. (2018): Sportszolgáltatások keresleti, kínálati oldalának elemzési lehetőségei. Studia Mundi - Economica. 5. 19-33.
- Bocz J. (2009): A nonprofit szektor strukturális átalakulása Magyarországon. A magyar nonprofit szektor az 1990-es évek elejétől a 2000-es évek közepéig (doktori disszertáció) Budapest, Corvinus Egyetem, Szociológiai Doktori Iskola
- Boncz I. (2015): Kutatásmódszertani alapismeretek, Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs, ISBN 978-963-642-826-6
- Downward, P.M., - Dawson, A. - Dejonghe, T. (2009): Sports economics, ISBN 978-0-7506-8354-8
- Fábián G. (2014): Alkalmazott kutatás módszertan, Debreceni Egyetem Egészségügyi Kar, Debrecen
- Larsson, J., Kinnunen, J. (2008). Performance measurement in nonprofits: Much to be gained or a waste of resources? (Dissertation). Handelshögskolan vid Umeå universitet, Umeå

- Nagy, I. Z. (2012): A futballvállalkozások közgazdasági és vállalkozásgazdasági összefüggései, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II. Budapest: Óbudai Egyetem, pp. 99-134.
- Orbán, S. G., Szabados Gy. N., Dajnoki, K. (2018). A nonprofit sport vállalkozások Magyarországon. International Journal of Engineering and Management Sciences, 3(3), 392-401.
- Sárközy T. (2004): Sportjog. A 2004-es sporttörvény magyarázata Budapest: HVG-ORAC ISBN:978-963-258-083-8
- Szegedi P. (2004): Az utánpótlás-nevelés a magyar labdarúgás struktúrájában, Századvég, 9. évf. 34. sz. 59-85 o.
- Szymanski, S. (2010): The economic design of sporting contests. In S. Szymanski, The Comparative Economics of Sport UK: Palgrave Macmillan.

A magyar labdarúgó-bajnokság fejlődésének elemzése a játékospiacon keresztül

Analysis of the development of the Hungarian Football League through the player market

BALOGH R¹, BÁCSNÉ B. É.²,

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Sportgazdasági és –menedzsment Intézet

Absztrakt

A magyar labdarúgás 2010 óta jelentős fejlődésen ment keresztül, ha az infrastruktúra helyzetét vagy a labdarúgók számát vesszük alapul. Az elmúlt években elért sportszakmai sikerek hatására felmerült bennünk a kérdés, hogy ez a pozitív változás a labdarúgó-bajnokság esetében is végbement-e. Szekunder vizsgálatként dokumentumelemzést végeztünk, összegyűjtöttük és feldolgoztuk a statisztikai adatokat a tranfermarkt nevű oldalról, melynek keretében az OTP Bank Ligát különböző tényezők mentén a cseh Fortuna Ligával hasonlítottuk össze. Kutatási eredményeink alapján megállapíthatjuk, hogy a magyar labdarúgó-bajnokság jelentős változáson ment keresztül az elmúlt években, azonban továbbra sem tartozik a legjobb 30 európai liga közé. Az elmúlt szezonokban negatív tendenciákat láthatunk, akár az idegenlégiósok arányát, akár a transferegyenleget nézzük. Következtetésként azt vonhatjuk le, hogy a magyar labdarúgó-bajnokság esetében általános fejlődésről nem beszélhetünk, a klubsikerek elsősorban a magasabb minőségű és piaci értékű külföldi játékosoknak köszönhető.

Kulcsszavak: hivatásos labdarúgás, játékospiac, humánerőforrás-menedzsment

Abstract

Hungarian football has developed significantly since 2010, based on the state of the infrastructure or the number of footballers. As a result of the success of sports in recent years, we have been asked whether this positive change has also happened in the case of the football league. Document analysis was applied in the research, thus statistics from transfermarkt site were collected and processed. Based on this, we compared the OTP Bank League with the Czech Fortuna League. Based on the research results the Hungarian football league has gone a significant change in recent years, but it is still not among the top 30 European leagues. We can see negative trends, whether we look at the rate of foreign players or the transfer balance in recent seasons. In conclusion, we cannot talk about its general development in the case of the Hungarian football league, the club's success is mainly due to the higher quality and market value of foreign players.

Keywords: professional football, player market, human resource management

JEL Kód: Z20, Z22

¹ ORCID azonosító: 0000-0002-4102-9534

² ORCID azonosító: 0000-0002-0733-6637



Bevezetés, témafelvetés

A 2010-es kormányváltás után a sport kiemelt stratégiai ágazattá vált (Sárközy, 2015), amelynek pozitív hatásai az elmúlt években a labdarúgásban is megjelentek. 2010-ben a Magyar Labdarúgó Szövetség (továbbiakban MLSZ) 133 466 játékost tartott számon Magyarországon, amely a különböző sportágfejlesztési programoknak köszönhetően 280 ezer fő fölé emelkedett 2019-re (Csányi, 2019). Az MLSZ 2010-ben megválasztott új elnökségének egyik alapvető célkitűzése a labdarúgópályák számának bővítése volt, amelyek a sportág valamennyi szereplőjét, így az utánpótlásképzésben résztvevő gyerekeket és a szabadidő-sportolókat is kiszolgálják. 2010-re a labdarúgópályák fejlesztése elengedhetatlenné vált, hiszen hosszú ideig elhanyagolt terület volt a sportlétesítmények fejlesztése (Bács-Kozma, 2018), így azok száma és állapota komoly problémát jelentett. Az MLSZ 2019-ig az általa működtetett Országos Pályaépítési Program keretében 650 új pályát hozott létre, emellett pedig a különböző közvetlen és közvetett állami támogatásoknak köszönhetően további 1 250 új pálya épült, illetve 2 200 került felújításra (Csányi, 2019).

A számos infrastrukturális fejlesztés, valamint a tömegbázis szélesítése mellett, az elmúlt években sportszakmai eredmények terén is jelentős előrelépést láthatunk. A sor a 2016-os Európa Bajnokságra való kvalifikálással kezdődött, amelyre azelőtt 30 évig nem volt példa, hiszen az 1986-os mexikói Világbajnokság volt az utolsó nagy torna, amelyen részt vett a magyar válogatott, Európa Bajnokságra pedig 44 évig nem tudtunk kijutni (Dénes, 2015). A 2016-os franciaországi Európa Bajnokság után a válogatottnak sikerült újfent kvalifikálnia magát a koronavírus-járvány miatt 2021-re halasztott Európa Bajnokságra, amely részben Budapesten kerül majd megrendezésre. Az egymás után két EB-re való kijutás mellett pedig a Nemzetek Ligája versenysorozatban is sikerült feljutnunk az A csoportba, amely a legjobb 16 csapatot tömörítő divízió. A válogatott sikerek mellett a klubcsapatok is gyakorlatilag a rendszerváltás óta soha nem látott eredményeket produkáltak az elmúlt három szezonban. A MOL Fehérvár FC (akkori nevén MOL Vidi FC) a 2018-19-es szezonban az Európa Liga, a Ferencváros a 2019-20-as idényben szintén az Európa Liga, míg az idei szezonban a Bajnokok Ligája csoportköréig jutott.

A magyar labdarúgás különböző szereplői az elmúlt években számtalan sikert vonultatattak fel, főleg az 1990-es és a 2000-es évekhez képest. Ugyanakkor felmerül a kérdés, hogy a megkérdőjelezhetetlen infrastrukturális és pénzügyi helyzet mellett, valóban jelentősen előre tudott-e lépni a magyar futball a sportszakmai oldalon? Mennyiben a magyar labdarúgás, illetve az OTP Bank Liga érdemei az elmúlt években elért sikerek? Amennyiben megvizsgáljuk, hogy a klubcsapatok, milyen összetételű kerettel érték el nemzetközi eredményeiket, akkor megállapíthatjuk, hogy például a Ferencváros Bajnokok Ligájára nevezett a 23 fős felnőtt keretében csupán 6 magyar játékos szerepel (uefa.com), tehát jelentős többségben külföldi utánpótlásképzésben részt vevő idegenlégiósok érik el ezeket a sikereket. A magyar labdarúgás játékospiacát elemzők (Havran, 2017; Balogh et al. 2018) arra a megállapításra jutottak, hogy az OTP Bank Liga a legtöbb paraméter esetében a legrosszabb kondíciókkal rendelkezik a környező országokkal való összevetésben. Azt, hogy a magyar labdarúgó-bajnokság nem minden tekintetben fejlődött egyértelműen és kétségszűrőhatárul, azt az MLSZ Elnöke Csányi Sándor is elismerte. A 2019-es MLSZ éves közgyűlésen a következőképpen fogalmazott: „Magyarországon mintha ostobák lennének a klubok tulajdonosai. Képzeld el hogy van 504 igazolt játékos, csapatonként 42, és az 504-ből az elmúlt szezonban 223 egyetlen egy percet se játszott. Hát normális az az ember, aki megengedi, hogy ilyen kerettel dolgozzon a klub, akkor, amikor pénzügyi gondok vannak? „Ez egyszerűen így nem lehet tovább. Dobjuk ki a pénzt az ablakon. Akkor legalább menjünk el havonta egyszer vacsorázni a küldöttgyűléssel, annak is több értelme van. Ennek a pénznek a nagyrészt a külföldiek viszik haza. ... „Leigazolja, aztán nem játszatja? Majd elküldjük, és kifizetjük a hátralévő pénzt. Nincs következménye. Én a hűtlen gazdálkodás kategóriájába sorolnám. Majdnem hogy büntetőjogi, aki ilyet csinál. Mert nem a saját pénzét költi. Tisztelet a kivételnek (Csányi, 2019)“.

Kutatási célkitűzésünk, hogy a játékospiacon keresztül megvizsgáljuk és feltárjuk, milyen változásokon ment keresztül a magyar elsőosztályú labdarúgó-bajnokság. Az MLSZ Elnöke által megfogalmazott kritika arra ösztönözött minket, hogy az OTP Bank Ligát egy másik, hozzánk hasonló adottságokkal rendelkező ország bajnokságával is összevegyessük, annak érdekében, hogy feltérképezzük, milyen különbségek mutatkoznak a magyar és a külföldi csapatok játékospiaci aktivitása és működése között.

1. Anyag és módszer

Kutatási kérdésként az fogalmazódott meg bennünk, hogy az elmúlt években elért különböző sportszakmai sikerek értelmezhetőek-e liga szinten? Történt-e jelentős változás az OTP Bank Ligában szereplő klubok játékoskeretének összetételében, illetve minőségében? Annak érdekében, hogy a kérdéseinkre választ találjunk szekunder kutatási módszerként dokumentumelemzést alkalmaztunk. Úgy gondoltuk, hogy az adatokat célszerű lenne egy hozzánk hasonló bajnokság adataival összehasonlítani, tekintettel arra, hogy véleményünk szerint azok önmagukban nehezen értelmezhetőek lennének. *Kassay (2013)* szerint a magyar elsőosztályú labdarúgó-bajnokság piaci pozíciója az angol harmad-, inkább negyedosztály szintjén áll. A játékospiacon keresztüli összehasonlítás, azonban úgy gondoljuk, hogy más megközelítést igényel, egyrészt az elmúlt években bekövetkezett változások, másrészt a különböző társadalmi és kulturális adottságok, harmadrészt pedig a bajnokságok eltérő osztályai miatt. Éppen ezért az összehasonlításunkba egy Magyarországhoz hasonló ország elsőosztályú bajnokságát vontuk be. Ez az ország és bajnokság a cseh Fortuna Liga lett, amelyre azért esett a választásunk, mert az Eurostat adatai szerint a kelet-közép-európai államok közül az országok terület, lakosságát és a különböző makrogazdasági mutatókat figyelembe véve Csehországgal vagyunk leginkább kompatibilisek.

Az OTP Bank Ligát és a Fortuna Ligát az alábbi tényezők mentén hasonlítottuk össze:

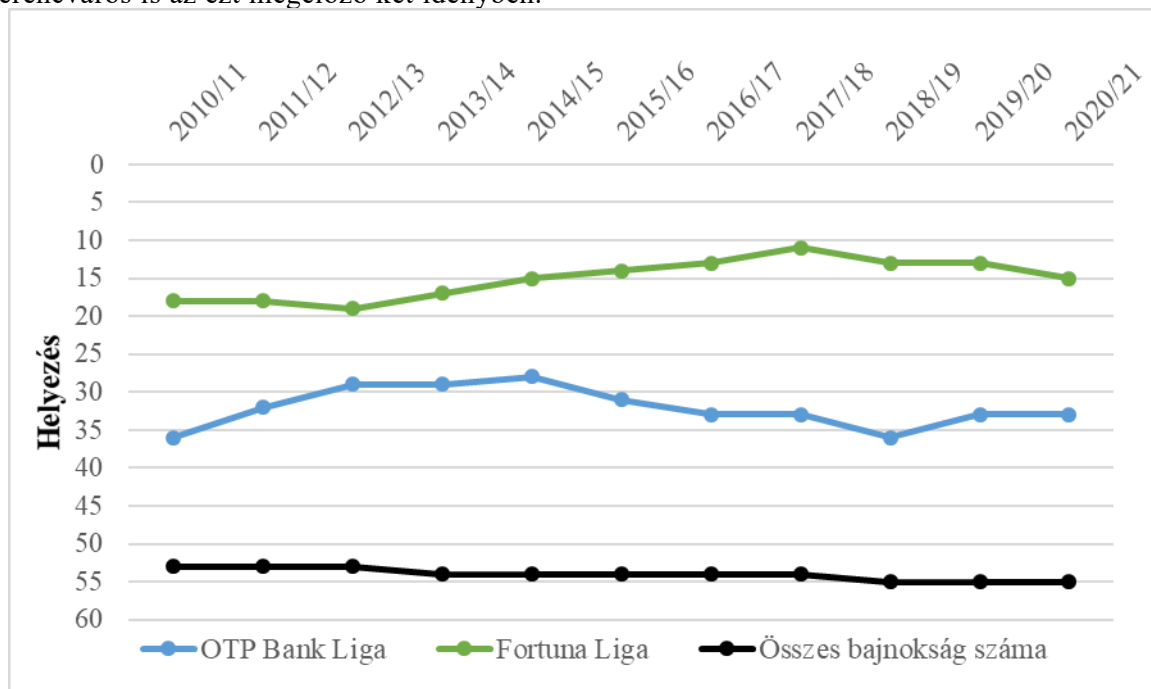
- UEFA koefficiens
- A játékoskeretek mérete
- A játékoskeretek tényleges mérete
- A játékoskeretek átlagéletkora
- Idegenlégiósok aránya
- Játékosok átlagos piaci értéke
- A ligák transferegyenlege

A dokumentumelemzést statisztikai adatbázisok felhasználásával végeztük el, amelynek alapját a transfermarkt nevű oldal jelentette. Az UEFA koefficiens a különböző bajnokságok klubjainak a nemzetközi kupákban elért eredményei által megszerzett pontok összesítése, a megelőző 5 szezon számainak aggregálásával. Az UEFA koefficiens tehát a bajnokságokat rangsorolja 5 éves ciklusokban. A játékoskeretek méretét éppen a Csányi Sándor által megfogalmazott kritika miatt ketté bontottuk és vizsgáltuk azok tényleges méretét is. Ekkor peremfeltételként azt szabtuk meg, hogy csak azok a játékosok részei a csapatnak, akik az aktuális bajnokságban legalább egy mérkőzésen egy percig a pályára léptek. A ligák transferegyenlege a szezonban értékesített és megvásárolt labdarúgók játékjogának különbsége. Ennek kapcsán fontos megemlítenünk, hogy az adatokban elképzelhető némi torzítás, tekintettel arra, hogy a régiókban nem minden átigazolás és annak részletei nyilvánosak, ennek következtében az adatszolgáltatás is hiányos lehet. Azonban azzal feltételezéssel élünk, hogy ezek a torzítások a magyar és a cseh labdarúgás esetében ugyanúgy jelen vannak, tehát véleményünk szerint az összevetésünk az esetleges torzítások mellett is megalapozott.

2. Eredmények

Az UEFA koefficiens jelentőségét az adja, hogy a rangsor alapján dől el, egy-egy ország hány csapata indulhat el a Bajnokok Ligájában és az Európa Ligában, illetve befolyásolja azt, hogy melyik selejtező körben kell belépniük a versenyrendszerbe. Az OTP Bank Ligának a bajnokságok rangsorában nem sikerült jelentősen előrébb lépnie 2010 és 2020 között. Amely némileg meglepő, hogy a 2012/2013 és 2014/2015-ös szezonok között jegyezték a legmagasabban a magyar bajnokságot, csak ebben a három szezonban tartozunk a 30 legerősebb ligával rendelkező ország közé. A Fortuna Ligát ezzel szemben konzisztensen a 20 legjobb bajnokság között tartják számon, ráadásul fejlődött is a vizsgált időszakban. Azonban azt meg kell jegyeznünk, hogy a Ferencváros idei Bajnokok Ligája szereplése és az azért járó pontok még nem szerepelnek a számításban, így a következő években vélhetően sikerül elmozdulnunk a rangsor második feléből (*1. ábra*). Bár az előrelépésünk nem törvényszerű, hiszen egyre több

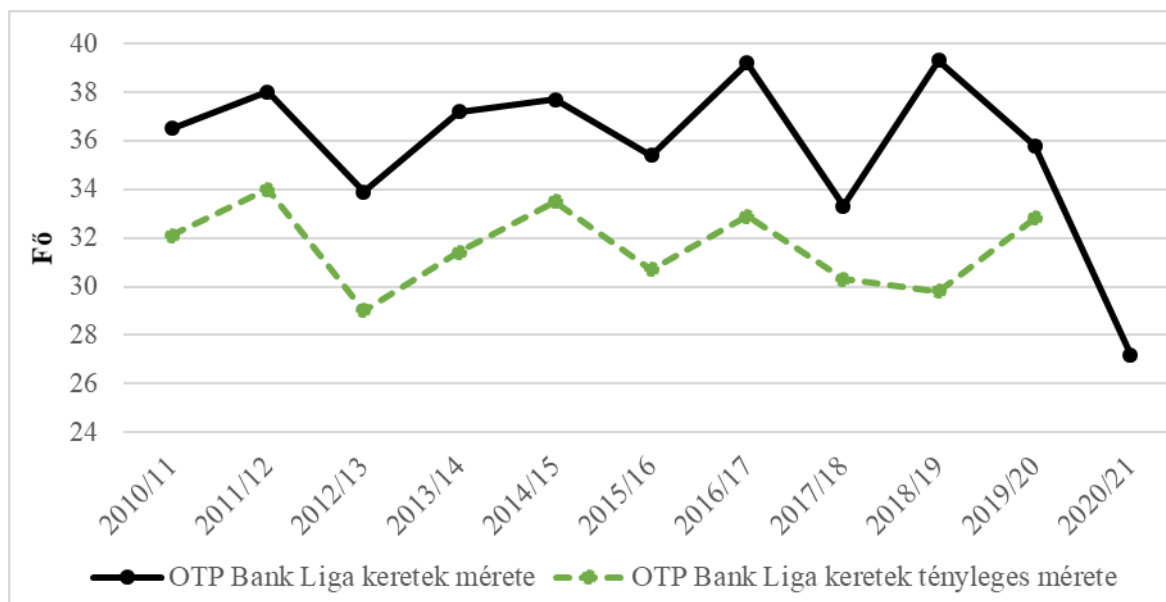
ország képviselteti magát legalább az Európa Ligában, így a versenytárs bajnokságok is gyűjtik pontjaikat. Részen ennek következtében nem tudunk belépni a top 30 bajnokság közé az elmúlt három szezonban, függetlenül attól, hogy főtáblás eredményeket ért el a MOL Fehérvár FC és a Ferencváros is az ezt megelőző két idényben.



1. ábra: A magyar és cseh bajnokság helyezése az UEFA koefficiens alapján

Figure 1. Ranking of the Hungarian and Czech Championships based on the UEFA coefficient

Forrás: Kassiesa.net alapján saját szerkesztés



2. ábra: Az OTP Bank Ligában szereplő klubok keretének és tényleges keretének mérete

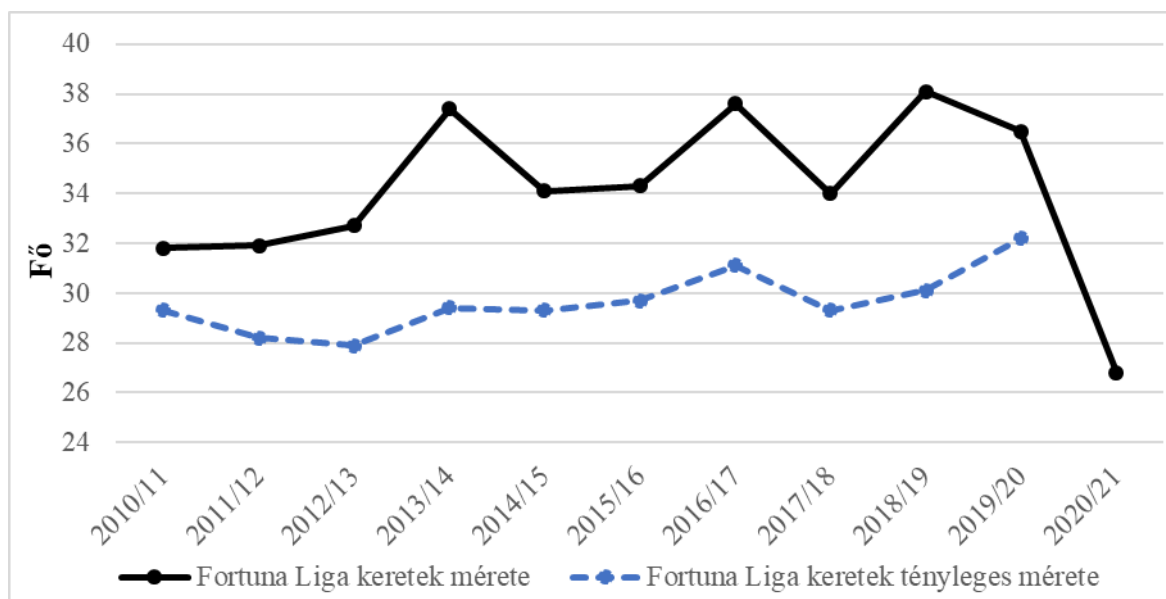
Figure 2. Size of the squad and actual squad of the clubs in the OTP Bank League

Forrás: Transfermarkt.com alapján saját szerkesztés

A játékoskeretek mérete tekintetében drasztikus különbség csak a Csányi Sándor (2019) által említett 2018/2019-es szezonban figyelhető meg. A többi idény esetében a teljes keret és a tényleg keretek közötti különbség nem drámai, főleg ha figyelembe vesszük azt is, hogy minden csapat esetében előfordulhat olyan, hogy egy-egy játékos akár olyan súlyos sérülést szenvedhet el, melynek következtében a teljes szezont kénytelen a felépülésével és a rehabilitációjával tölteni. Emellett pedig

meg kell jegyeznünk azt is, hogy a peremfeltételként szabott kritérium értelmében például a harmadik számú kapusok sem részei a tényleges kereteknek, ugyanakkor egy esetleges sérülés esetében nélkülözhetetlenek a klubok számára (2. ábra).

A Fortuna Liga esetében még nagyobb különbség mutatkozik a keretek méretei között a 2013/2014-es szezontól kezdődően. Amíg 2010/2011 és 2012/2013 között viszonylag kis kerettel (átlagosan 32 fő) dolgoztak, melynek szinte minden tagját bevetették legalább egy mérkőzésen, addig azt követő idényekben emelkedett a keretek mérete és a szerepet nem kapó játékosok száma is. Összehasonlítva a magyar és a cseh liga kereteit összességében jelentős különbségek nem mutatkoznak. Érdekes azonban, hogy a 2020/2021-es szezonban az OTP Bank Liga és a Fortuna Liga csapatok kereteinek mérete is “bezuhan” és 28 fő alá csökkent (3. ábra).

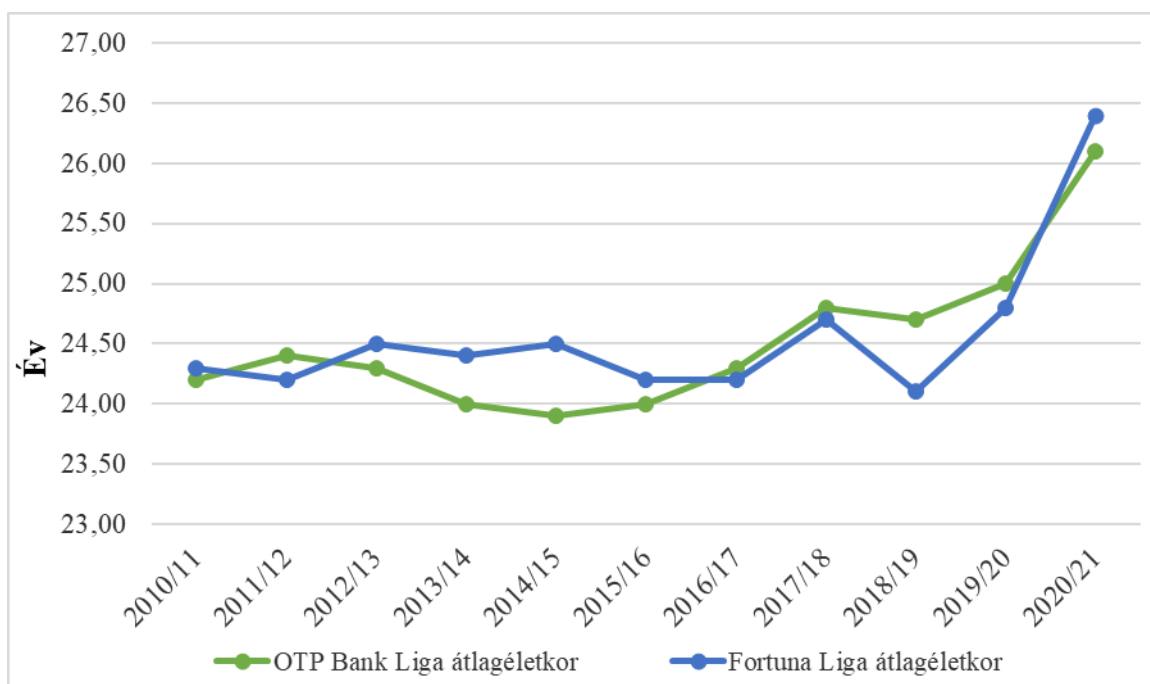


3. ábra: A Fortuna Ligában szereplő klubok keretének és tényleges keretének mérete

Figure 3. Size of the squad and actual squad of the clubs in the Fortuna League

Forrás: Transfermarkt.com alapján saját szerkesztés

A bajnokságok átlagéletkor tekintetében nagyon hasonló adatokkal rendelkeznek. Az egyes szezonokban bekövetkezett változások – egy-két kivételtől (2011/2012 és 2014/2015) – ugyanolyan irányúak voltak. Az átlagéletkorokat vizsgálva megállapítható, hogy mind a két bajnokság a keretek összetétele alapján jellemzően 25 éven aluli játékosokat foglalkoztat. Ugyanakkor a 2020/2021-es szezon adatai figyelemfelkeltőek. Az OTP Bank Liga és a Fortuna Liga keretek is jelentősen változáson mentek keresztül, ami az átlagéletkorukat illeti (4. ábra). Ez annak fényében különösen érdekes, hogy a keretek méretei ezzel egyidőben szignifikánsan csökkentek. A keretek mérete és az átlagéletkor együttmozgása vélhetően abból következik, hogy a korábban alkalmazott technikával, nevezetesen, hogy a klubok az utánpótláskorú játékosokat benevezik az első osztályú csapatba, így lenyomva a keret átlagéletkorát, már nem élnek a csapatok. Amennyiben a fiatal játékosok szerepét nem arányaiban, hanem abszolút értelemben vizsgáljuk, úgy rosszabb képet kapunk helyzetükről. Gósi és Sallói (2017) arra az eredményre jutottak, hogy az OTP Bank Liga versenyrendszerének átalakítása, melynek értelmében a bajnokság létszámát 16-ról 12-re csökkentették negatívan érintette a fiatal játékosok szerepeltetését. Amíg a bajnokság átalakítása előtt az U21-es játékosok közül 103 fő lépett pályára az OTP Bank Ligában, addig ez a 2016/2017-es idényre közel a felére (56 fő) csökkent.

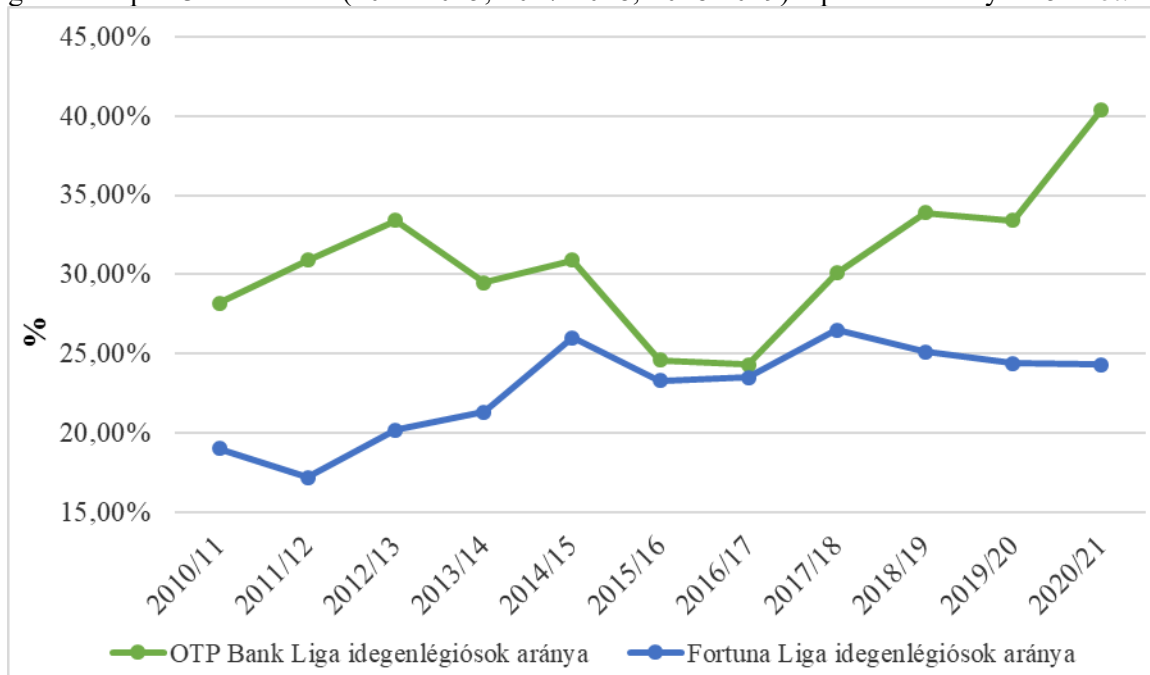


4. ábra: A magyar és cseh bajnokság játékosainak átlagéletkora

Figure 4. The average age of the players of the Hungarian and Czech leagues

Forrás: Transfermarkt.com alapján saját szerkesztés

Szemben a keretek méretével, valamint az átlagéletkorok alakulásával, az idegenlégiósok arányában már a szezonok többségében számottevő különbség mutatkozik. Az OTP Bank Ligában az idegenlégiósok aránya csak négy esetben nem haladta meg a 30%-ot, míg a Fortuna Ligában csupán 3 szezonban (2014/2015, 2017/2018, 2018/2019) lépte át az arány a 25%-ot.



5. ábra: A magyar és cseh bajnokság idegenlégiósainak aránya

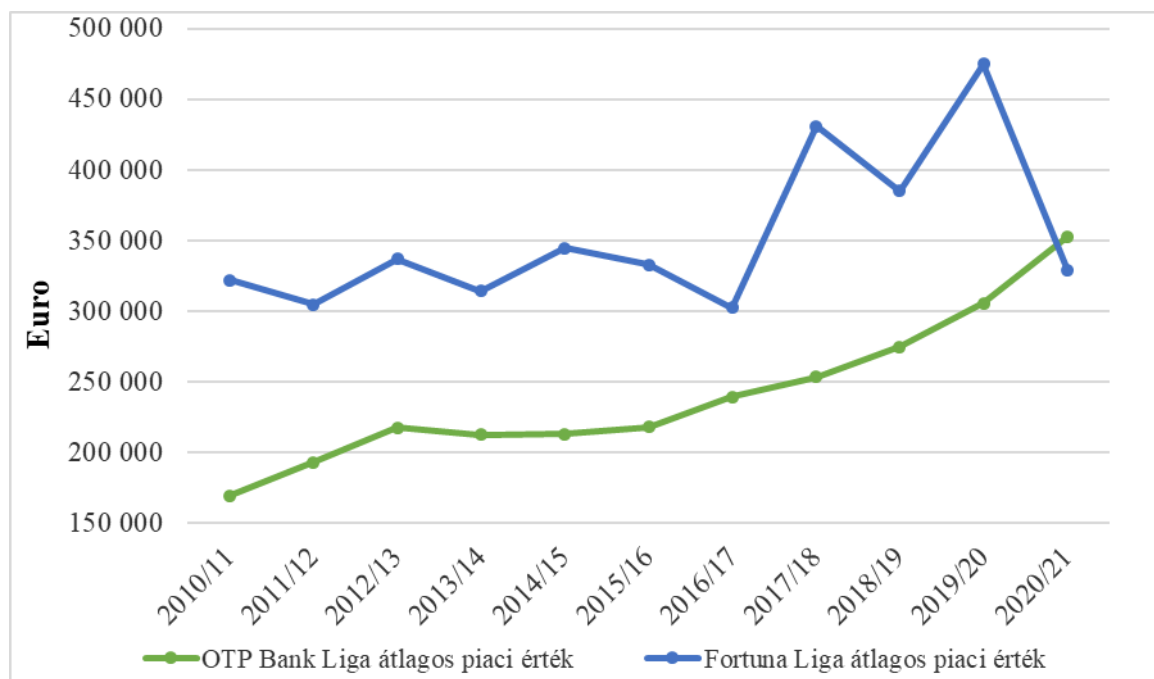
Figure 5. Rate of foreign players in the Hungarian and Czech leagues

Forrás: Transfermarkt.com alapján saját szerkesztés

A magyar bajnokság esetében az MLSZ a 2015/2016-os szezontól kezdődően idegenlégiós korlátozást vezetett be, amely az első két idényben komoly változást eredményezett, hiszen 31%-ról 25% alá csökkent az idegenlégiósok aránya. Ugyanakkor a külföldi játékosokra vonatkozó szabályt megszegő klubok szankcionálása csak a központi támogatások volumenének

csökkentésében merült ki, így a csapatok a 2017/2018-as szezonban keretük kialakításánál már nem fordítottak figyelmet a korlátozásnak való megfelelésre, ennek következtében az arány újra 30% fölé emelkedett. Elgondolkodtató továbbá, hogy az idegenlégiósok aránya, akkor volt a legmagasabb, amikor a magyar csapatok valamelyike a nemzetközi kupák főtáblájára került. Ez az elmúlt három szezonon kívül a 2012/2013-as idényben sikerült, amikor a MOL Fehérvár FC az Európa Liga csoportkörébe jutott. Az idegenlégiósok korlátozását az MLSZ az idei, 2020/2021-es szezontól el is törölte, amely azt jelenti, hogy egy csapat akár a teljes keretét feltöltheti külföldi játékosokkal. A korlátozás eltörlésének eredményeként az idegenlégiósok aránya erre a szezonra átlépte a 40%-ot, míg Csehországban továbbra is 25% alatt van (5. ábra). A labdarúgók piaci értékét számos tényező befolyásolja. Balázs és Péter (2015) szerint a játékos egyéni teljesítménymutatói és klubjának nemzetközi teljesítménye bír legnagyobb hatással rá. A bajnokságok közötti különbséget jól szemléltetik a játékosok átlagos piaci értékei közötti különbségek a 2010/2011-es szezontól egészen az idei idényig. Havran (2016) arra az eredményre jutott, hogy a nagy válogatott tornákon való részvétel az olyan fiatalok piaci értékét növelheti jelentősen, akik nem közvetlenül az élmezőnyhöz tartozó válogatottban és klubban játszanak. A magyar labdarúgóknak ez alapján a 2016-os Európa Bajnokság egy kitörési pont lehetett volna, azonban az adatokból azt látjuk, hogy ez az áttörés nem következett be (6. ábra).

Az OTP Bank Ligáról azt lehet elmondani, hogy az elmúlt években folyamatosan dinamikusan nőtt a játékosok piaci értéke. Amíg a 2010/2011-es idényben az átlagos piaci érték a magyar bajnokságban nem érte el a 170 ezer eurót, addig 2020/2021-ben már meghaladta a 350 ezer eurót. A vizsgált időszakban a játékosok piaci értéke tehát megduplázódott a magyar bajnokságban. Ezzel szemben a Fortuna Ligában az átlagos piaci érték hektikusan változik. 2010/2011 és 2016/2017 között 300 és 350 ezer euró között mozgott az érték, majd 2017/2018-ban jelentőset ugorva meghaladta a 430 ezret, a csúcson pedig a 2019/2020-as idényben volt, amikor a játékosok átlagos piaci értéke megközelítette a 475 ezer eurót. Az idei szezonban, azonban egyrészt az OTP Bank Liga nagymértékű növekedésével, másrészt pedig a Fortuna Liga jókora csökkenésével a magyar bajnokság utolérte, sőt meg is előzte a cseh bajnokságot ebben az összevetésben, amely igen komoly eredmény annak függvényében, hogy mekkora különbség van a két liga között az UEFA koefficiens rangsorban (6. ábra).



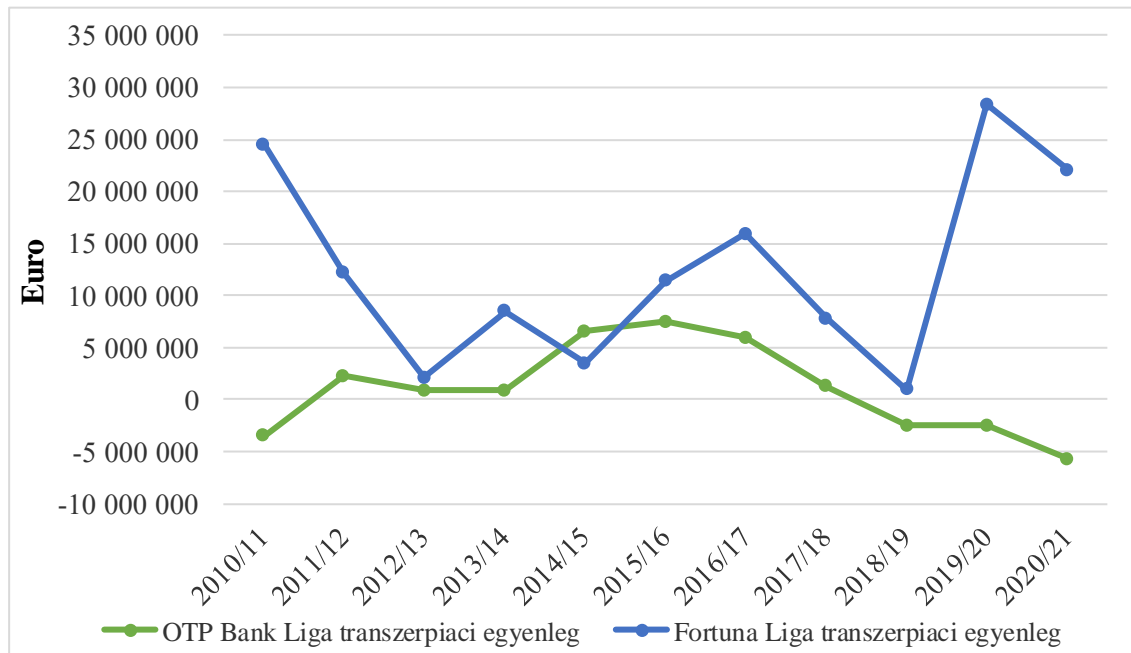
6. ábra: A magyar és cseh bajnokság játékosainak átlagos piaci értéke (€)

Figure 6. Average market value of the players of the Hungarian and Czech leagues (€)

Forrás: Transfermarkt.com alapján saját szerkesztés

Az OTP Bank Liga és a Fortuna Liga között az esetek többségében szignifikáns különbséget láthatunk a transzferegénylegüket tekintve. A magyar csapatok a 11 szezon alatt csupán

háromszor tudták meghaladni az 5 millió eurós profitot az átigazolási piacon, ezzel szemben a cseh klubok hatszor a 10 millió eurót is átlépték. Az OTP Bank klubjai 4 szezonban veszteséget is termeltek, az elmúlt 3 idény mindegyikében többet költöttek játékosok vásárlására, mint amennyiért értékesíteni tudtak. A 2020/2021-es “nyári átigazolási piacon” például a veszteség már megközelítette a 6 millió eurót, amely annak fényében, hogy a koronavírus-járvány miatt a futballklubok gazdasági nehézségekkel küzdenek figyelemre méltó. Főleg akkor, ha összevetjük a cseh klubok tevékenységével, akik ezzel ellentétben a 22 millió eurós profitot is meghaladták 2020-ban. A két bajnokság közötti különbséget jól szemlélteti, ha a transzferegyenlegeket aggregáljuk a vizsgálati időszakban. A Fortuna Liga aggregáltan 137 millió eurós profitot tud felmutatni, szemben az OTP Bank Liga 11 millió eurós nyereségével (7. ábra).



7. ábra: A magyar és cseh bajnokság transzferegyenlegei (€)

Figure 7. Transfer balances of the Hungarian and Czech leagues (€)

Forrás: Transfermarkt.com alapján saját szerkesztés

3. Következtetések

Eredményeink alapján azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a magyar labdarúgó-bajnokság, az OTP Bank Liga jelentős változásokon ment keresztül 2010 óta, azonban az általános fejlődése nem egyértelmű. A magyar bajnokságban játszó futballisták átlagos piaci értéke folyamatos, dinamikus fejlődést mutat a 2010/2011-es szezonról kezdve, ugyanakkor az idegenlégiósok arányának változása és a transzferpiaci egyenlegek alapján elmondható, hogy ez nem elsősorban az utánpótlásképzésnek, sokkal inkább annak köszönhető, hogy a klubok a növekvő központi támogatások révén jobb külföldi futballisták leigazolását engedhetik meg maguknak. A Ferencváros és a MOL Fehérvár FC sikerei ellenére a magyar labdarúgó-bajnokság továbbra sem tartozik Európa legjobb 30 bajnoksága közé. A magyar és cseh csapatok transzferpiaci tevékenységéből arra a megállapításra jutottunk, hogy más a Szabados (2003) által feltárt stratégiát követnek a klubok. A Fortuna Ligában szereplő csapatok jelentős mennyiségű bevételre tesznek szert a játékosok értékesítéséből, amelyből arra következtethetünk, hogy a klubok többsége a transzferstratégiát alkalmaznak. Ezzel szemben a magyar csapatok az elmúlt szezonokban vásárló szerepben léptek fel az átigazolási piacon, melyből azt a konzekvenciát vonhatjuk le, hogy a stratégiák közül a sikerkört alkalmazzák. A sikerkör-stratégia szerint a klubok egy előzetes befektetést eszközölnek a játékoskeretükbe, hogy jobb eredményeket érjenek el a pályán, amely a jövőben nagyobb bevételt eredményez számukra (Szabados, 2003). Havran (2016b) szerint a játékosok igazolására költött pénzösszeg és a sportszakmai eredményesség között összefüggés mutatható ki, ugyanakkor felhívja a figyelmet arra, hogy ebből nem következik automatikus üzleti eredményesség is. Ennek alapján csak a sikerkör-stratégiára építeni véleményünk

szerint hazárdjáték és nem is feltétlenül jár együtt a magyar labdarúgás egészének fejlődésével, különös tekintettel arra, hogy az eredményeket többnyire idegenlégiós játékosokkal érik el a csapatok. Eredményeink alapján úgy gondoljuk, hogy az MLSZ-nek, mint az OTP Bank Liga működtetőjének és nem utolsósorban a magyar labdarúgás egészének irányítójaként, a klubokat érintő szabályokat nem liberalizálnia kellene, hanem éppen azokat szigorítania és betartását komolyabb szankciókkal érvényre juttatnia. Jól látható például, hogy az idegenlégiósokat korlátozó szabály megszüntetése a fiatal, magyar játékosok háttérbe szorulásával és a külföldi játékosok arányának jelentős növekedésével járt. A liga irányítójaként és a közvetlen, illetve közvetett állami támogatások kezelőjeként az MLSZ-nek minden lehetősége megvan arra, hogy érvényre juttassa akaratát a klubokkal szemben, amelyek kiszolgáltatottak a központi támogatásoknak. Véleményünk szerint a cseh Fortuna Liga és a benne szereplő klubok mintaként szolgálhatnak. Álláspontunk szerint a hosszútávon fenntartható és üzleti alapokon nyugvó magyar labdarúgó-bajnokság alapja az lenne, ha a csapatok az utánpótlásképzésre való támaszkodva, fiatal magyar futballistákra építve, majd az ők nemzetközi piacra való értékesítését tűznék ki célul. A cseh példa azt mutatja, hogy ez az út hosszútávon a bajnokság és a klubok nemzetközi eredményeit és sikereit sem veszélyezteti, sőt éppen azt teremtheti meg.

Köszönetnyilvánítás

A publikáció „Az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-20-3 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának szakmai támogatásával készült.”

Irodalomjegyzék

1. Bács Z., Kozma G. (2018): *Sportlétesítmények a köz szolgálatában: a multifunkcionális stadionok*. Magyar Sporttudományi Szemle. 15.évf. 2.sz. pp. 27-34.
2. Balázs E., Péter L. (2015): *Reflexiók a labdarúgás transzferpiacára egy lehetséges elemzési modell vázlatkísérlete mentén*. Erdélyi Társadalom. 13. évf. 2. sz., pp. 183-208.
3. Balogh R., Dajnoki K., Bácsné B. É. (2018): *Miért beteg a magyar futball még mindig? – A magyar labdarúgás játékos piacának jellemzése*. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. 13.évf. 3-4.sz., pp. 105-117.
4. Csányi S. (2019): *Egy új korszak kezdete*. MLSZ Küldöttközgyűlés 2019. Budapest. 2019.05.10.
5. Dénes T. (2015): *Diadalív - A magyar labdarúgó-válogatott útja a 2016-os Európa-bajnokságra*. Magyar Labdarúgó Szövetség, Budapest. 159.p.
6. Gösi Zs., Sallói I. (2017): *Rögös út a sportkarrier: A fiatal magyar labdarúgók karrieresélyei*. Magyar Sporttudományi Szemle, 18. évf.4.sz., pp.11–29.
7. Havran Zs. (2016a): *A játékosvásárlás és az eredményesség kapcsolata a hivatásos labdarúgásban*. Vezetéstudomány - Budapest Management Review. 47.évf. 6.sz., pp. 30-40.
8. Havran Zs. (2016b): *A nagy nemzetközi tornák hatása a hivatásos labdarúgókértékére – elemzés a 2012-es labdarúgó-Európa-bajnokság alapján*. Gazdaság & Társadalom. 8. évf. 2. sz., pp. 122-143.
9. Havran Zs. (2017): *A játékosok vásárlásának és képzésének jelentősége a hivatásos labdarúgásban. A közép-kelet-európai és a magyarországi játékospiac sajátosságai*. PhD disszertáció. Budapesti Corvinus Egyetem. 192.p.
10. Kassay L. (2013): *A labdarúgó NBI. piaci pozíciója nemzetközi összehasonlításban*. Marketing & Menedzsment. 47.évf. 4.sz., pp. 55-64.
11. Kassiesa.net: UEFA Country Ranking. <https://kassiesa.net/uefa/data/method5/crank2020.html> 2020.11.14.
12. Sárközy T. (2015): *Magyar sportjog - Az új Polgári Törvénykönyv után*. HVG-Orac Kiadó, Budapest. 464.p.
13. Szabados G. (2003): Szabados, G. (2003): *Labdarúgóklubok stratégiái*. Vezetéstudomány, 34. évf. 9.sz., pp. 32-43.
14. Transfermarkt.com: Fortuna Liga. https://www.transfermarkt.com/gambrinus-liga/startseite/wettbewerb/TS1/saison_id/2020 2020.11.17
15. Transfermarkt.com: Nemzeti bajnokság https://www.transfermarkt.com/nemzeti-bajnoksag/startseite/wettbewerb/UNG1/saison_id/ 2020.11.16.

A közösségi média hatása a médiafogyasztásra és a reklámpiacra **The effect of social media on media consumption and the advertising market**

KARDOS M. V.¹, GÁL T.²

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, kardos.valentina95@gmail.com

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Kereskedelem Intézet, gal.timea@econ.unideb.hu

Absztrakt

A közösségi média a mindennapi életünk szerves részévé vált és teljesen átformálta társadalmunkat. Míg kezdetben szociális funkcióval bírt, addig a 2010-es évek elejétől egyre nagyobb gazdasági potenciállal rendelkezik. Kutatási célkitűzésként azt fogalmaztuk meg, hogy feltárjuk, a közösségi médiumok milyen gazdasági és szociális hatással vannak társadalmunkra. Vizsgálatunkat dokumentumelemzéssel végeztük, melynek során összegyűjtöttük és feldolgoztuk a témában ismert publikációkat, tanulmányokat. Eredményeink alapján megállapíthatjuk, hogy az elmúlt években az online médiafogyasztással eltöltött idő globálisan és hazánkban is dinamikusan növekedett minden generáció esetében. A megváltozott médiafogyasztás következményeként a reklámpiac is alapjaiban rendeződött át, a nyomtatott sajtó hirdetési bevételei meredek csökkenést, míg az online exponenciálisan növekedést mutat a 2008-as gazdasági válság óta, különös tekintettel a közösségi médiumokra. A közösségi oldalakkal szemben, ugyanakkor az elmúlt években komoly adatvédelmi aggályok és jelentős adótorozások is felmerültek. Ennek alapján véleményünk szerint, a versenyegyenlőség megteremtése a médiapiacon, az adófizetési kötelezettségek teljesítése, valamint az adatvédelmi szabályok betartása indokoltá teszi az állam szigorúbb fellépését a globális technológiai vállalatokkal szemben.

Kulcsszavak: közösségi média, médiafogyasztás, reklámpiac, adatvédelem

Abstract

Social media has become an integral part of our daily life and has completely transformed our society. While it had a social function at the beginning, it has had an increasing economic potential from the early 2010s. Our research objective was to explore the economic and social effects of social media on our society. Document analysis was applied in the research, thus relevant publications and studies were collected and processed. Based on the research results, it can be concluded that in recent years the time spent with online media consumption has increased dynamically for all generations, both globally and in Hungary. The advertising market rearranged fundamentally due to the change of media consumption, the revenue of the printed media decreased steeply while the online media increased exponentially since the economic crisis of 2008 in particular with social media. Concerns of data protection and significant tax debt came up in the last couple years despite of the social websites. Based on this fact, by establishing equal competition on the media market, the fulfilment of the tax payment and the observance of data protection rules have become reasonable for the state to take stricter actions against the global technology companies.

¹ ORCID azonosító: 0000-0003-3690-6982

² ORCID azonosító: 0000-0002-9021-7363



Keywords: social media, media consumption, advertising market, data protection

JEL Kód: M31, M37

Bevezetés, témafelvetés

Napjainkra az olyan közösségi média oldalak, mint a Facebook vagy az Instagram, illetve az olyan tartalommegosztó site-ok, mint a YouTube a hétköznapi életünk részévé váltak (Koltai és Stefkovics, 2018). Ennek bizonyítékul szolgálhat például, hogy a Facebooknak 2019-ban több, mint 2,3 milliárd aktív felhasználója van szerte a világban (Sindermann et al., 2020). A közösségi média az elmúlt 10 évben átformálta társadalmunkat. A kapcsolatépítés és -ápolás céljából létrehozott oldalak hamar átléptek a kezdeti funkcióikon, hiszen mára szociális szerepük mellett, komoly gazdasági, üzleti értékeket képviselnek (Gáti et al., 2018).

De mit is értünk közösségi média alatt? Kaplan és Haenlein (2010) szerint olyan internet-alapú alkalmazásokból álló web 2.0-ra épített felület, amely a felhasználói által létrehozott tartalmak alkotását és cseréjét teszi lehetővé. Nair (2011) megállapítása szerint a közösségi média olyan eszközöket jelent, amelynek olyan főbb elemei vannak, mint a tartalommegosztás, a vélemények megosztása, a média, illetve a felhasználók és a vállalatok közötti kapcsolatok, kötődések. A közösségi média tág fogalom, típusainak azonosítása Gáti (2017) nevéhez fűződik. A közösségi médiának olyan fő kategóriái vannak, mint blogok, a mikroblogok, a kereskedő közösségek, a tartalommegosztók vagy éppen a közösségi oldalak. Az emberek, illetve a vállalatok a közösségi médiát ezzel szemben leggyakrabban a tartalommegosztókra, illetve a közösségi oldalakra korlátozzák és a köznyelvben gyakorlatilag szinonimaként használják ezeket (1. ábra).



1. ábra: Közösségimédia-típusok
Figure 1. Types of social media

Forrás: Gáti, 2017 75.p.

Vizsgálatunkban a közösségi médiát mi is szűken értelmezzük, alatta az olyan globális technológiai vállalatokat, valamint különböző oldalait értjük, mint a Facebook és a Google. E két multinacionális cég teljesen felforgatta a média- és a reklámpiacot, amely mindenekelőtt két tényezőnek köszönhető. Az első, hogy a generációk között különbségek mutatkoznak a médiafogyasztást illetően. Hack-Handa és Pinter már 2015-ben arra az eredményre jutott, hogy amíg a 30 éven felüli korosztály jelentős többsége néz napi rendszerességgel lineáris televíziót, addig a 30 éven aluiak már kevesebb, mint fele.

Ez alapján az Y és Z generáció tagjai egyre kevésbé lesznek elérhetőek a vállalatok számára a hagyományos médiumokban, őket az online térben kell keresni.

A másik ok, hogy a közösségi média oldalak a Big Data-t használva, kiegészülve a különböző algoritmusokkal, jóval pontosabban és hatékonyabban, ráadásul olcsóbban is tudják eljuttatni különböző hirdetéseiket a célcsoportok számára. Ennek következtében az olyan ATL reklámeszközök és médiaszereplők, mint a kereskedelmi televíziók vagy a nyomtatott sajtóorgánumok versenyhátrányba kerültek a közösségi oldalakkal szemben. A Facebook vagy éppen a Google égisze alatt működő különböző oldalak tevékenységei, ugyanakkor komoly adatvédelmi aggályokat vetnek fel (*Simay és Gáti, 2015; Falmann, 2015*), tekintettel arra, hogy visszaélhetnek – és számos példa azt bizonyítja, hogy vissza is élnek – a személyes adatainkkal (*Bányász, 2017*).

Kutatásunk során arra a kérdésre szeretnénk választ találni, hogy milyen gazdasági és társadalmi hatásai vannak a közösségi média oldalaknak, illetve hogyan befolyásolja a média- és reklámpiacot.

1. Anyag és módszer

Kutatási célkitűzésünk, hogy bemutassuk és összegezzük a közösségi média gazdasági és társadalmi hatásait. Első lépésként megvizsgáljuk a különböző generációk médiafogyasztási szokásai hogyan változtak az elmúlt években, majd fel kívánjuk tární, hogy a közösségi oldalak megjelenése és széles körben való elterjedése, milyen hatást gyakorolt a média- és reklámpiacra, végezetül pedig bemutatjuk, hogy milyen adatvédelmi aggályok merültek fel ezekkel kapcsolatban.

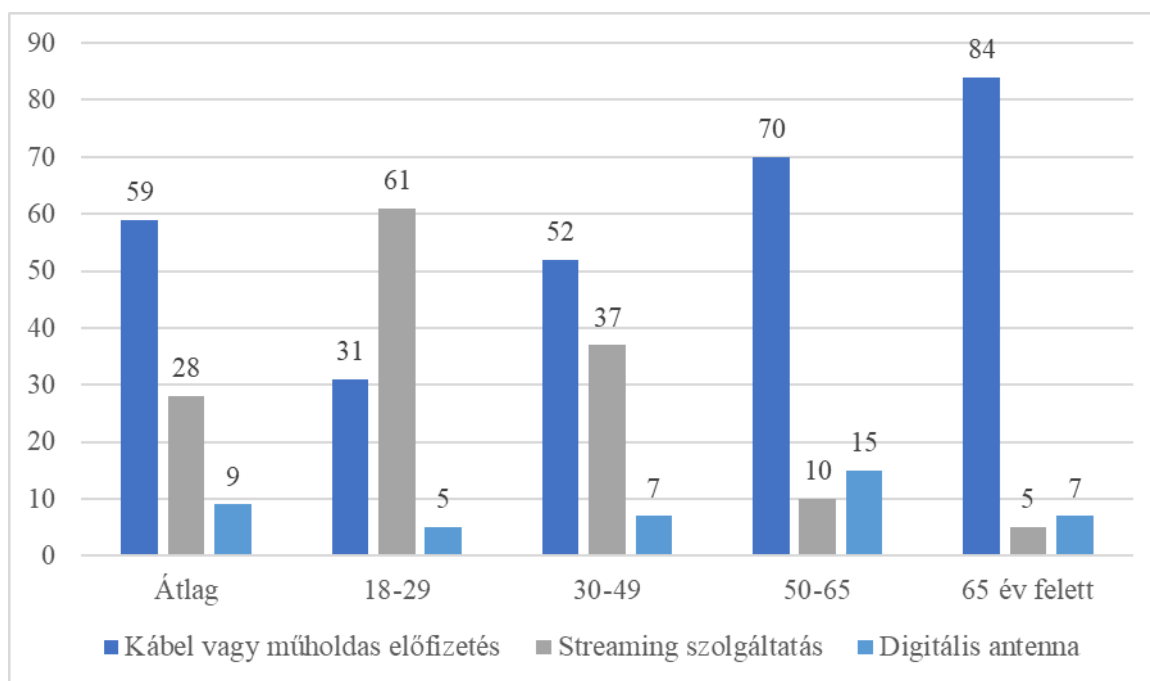
Kutatási célkitűzésünk teljesítése érdekében szekunder kutatási módszert választottunk. ezek közül is a dokumentumelemzést, melynek keretében összegyűjtöttük és feldolgoztuk a tudományos és közéleti folyóiratokban megjelent, a téma szempontjából releváns publikációkat, tanulmányokat. A megváltozott médiafogyasztási szokásokat nemzetközi és hazai szakirodalmak szintéziséből állítottuk össze. A reklámpiacra gyakorolt hatására a Magyar Reklámszövetség által publikált média- és reklámtorta adataiból következtettünk, míg az adatvédelemmel kapcsolatos problémákat a Cambridge Analytica tanácsadó céghez kapcsolódó botrányon keresztül mutatjuk be.

2. Eredmények

Kutatási eredményeinket három alfejezetben mutatjuk be. Az első alfejezetben a médiafogyasztási szokásokat és azok változását vizsgáljuk nemzetközi és hazai vonatkozásban. Bemutatjuk, hogy az Egyesült Államokban a különböző generációk elsődlegesen miért kapcsolják be a televíziójukat. Elemezzük, hogyan változott az offline és online médiafogyasztással eltöltött idő alakulása globálisan, majd összehasonlítjuk a lineáris televíziós nézettségi adatokat a YouTube-on elérhető legnagyobb követői táborral rendelkező vlogokéival. A második alfejezetben a közösségi média reklámpiacra gyakorolt hatásaival foglalkozunk, a médiafogyasztási szokásokhoz hasonlóan globális és hazai trendeket egyaránt vizsgálva. Végül a harmadik részben a közösségi oldalak tevékenységeivel kapcsolatban felmerült adatvédelmi visszaéléseket tárjuk fel.

2.1. Médiafogyasztási szokások megváltozása

Az elmúlt évtizedben az innovatív, új szolgáltatások megjelenésével generációs különbségek mutatkoznak a médiafogyasztást illetően, különös tekintettel az Egyesült Államok polgáira. Amíg az 50 éven felüliek jelentős többsége (az 50-65 év közöttiek 70%-a, a 65 év felettiek 84%-a) a televízióját elsősorban lineáris műsorok miatt kapcsolja be, addig a fiatal generáció több, mint 60%-a már elsődlegesen stream eszközként tekint a készülékére és valamilyen előfizetéses online szolgáltatást (pl. Netflix vagy HBOGO) fogyasztanak rajta. A fiatalokra továbbá jellemző, hogy nagyrésztük már nem is rendelkezik kábel vagy műholdas előfizetéssel. A 30-49 éves korosztályban is nagy népszerűségnek örvendenek a streaming szolgáltatások, hiszen közel 40% már legfőképpen online tartalmakat követ a televíziókészülékén (*Pew Research, 2017*) (2. ábra).

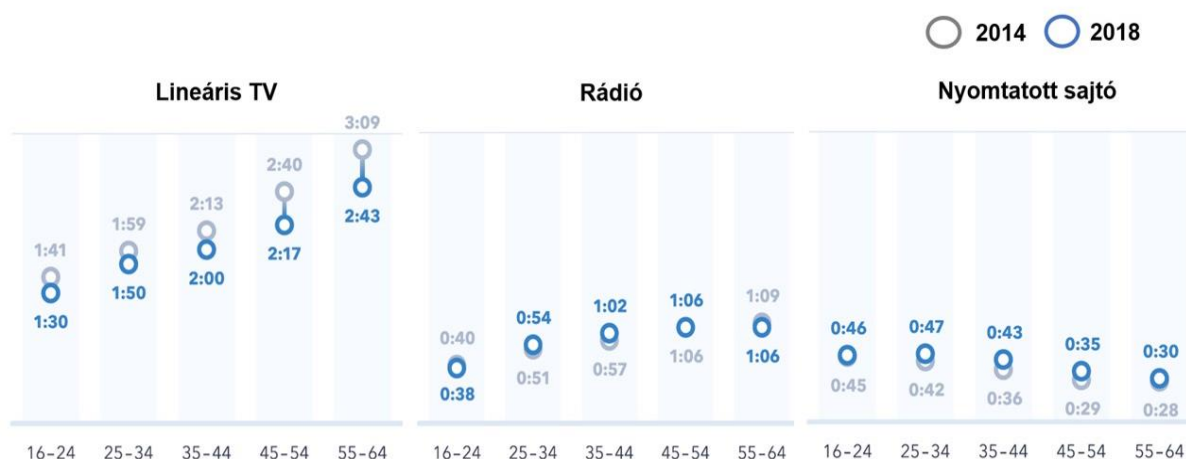


2. ábra: Miért néznek elsődlegesen televíziót az emberek az USA-ban? (%)

Figure 2: Why do people watch television primarily in the USA? (%)

Forrás: Pew Research (2017) alapján saját szerkesztés

Az elmúlt években meghatározó változások következtek be az offline és online médiafogyasztások esetében is. A lineáris televízió fogyasztással eltöltött idő gyakorlatilag minden korosztályban csökkent 2014 és 2018 között. Az offline rádió hallgatásra fordított idő viszont a 25-34 év, illetve a 35-44 év közöttiek körében növekedett a vizsgált időszakban, és ami még meglepőbb adat, hogy – igaz kismértékben – de minden korosztályban növekedést mutat a nyomtatott sajtó olvasásával töltött idő (3. ábra). Azonban, ha mélyebben megvizsgáljuk az adatokat, akkor kiderül, hogy a növekedés jellemzően nem a fejlett, nyugati társadalmakban ment végbe, hanem olyan fejlődő országokban, mint például India, Thaiföld vagy Brazília (Globalwebindex, 2019).



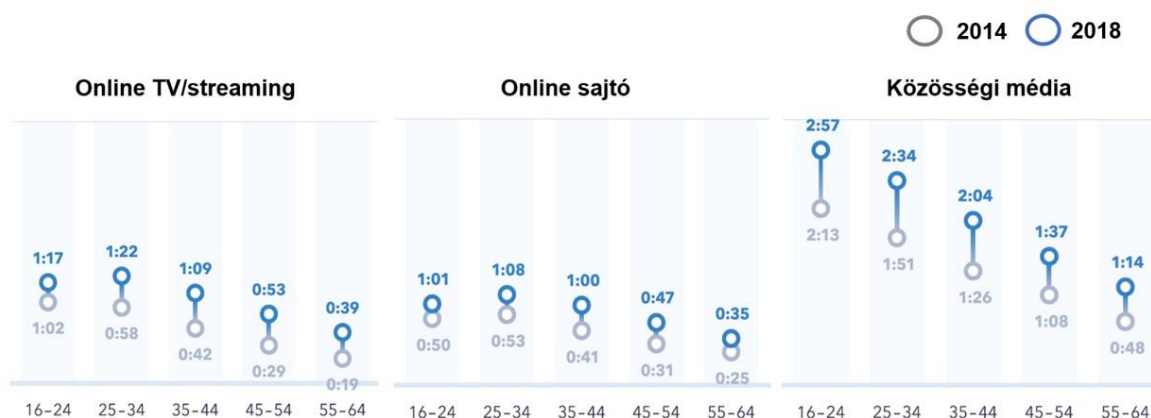
3. ábra: Offline médiafogyasztással eltöltött idők alakulása 2014 és 2018-ban globálisan

Figure 3: Trends in time spent offline media consumption in 2014 and 2018 global

Forrás: Globalwebindex (2019) 18.p.

Az offline eszközökkel szemben az online médiumok minden korosztályban növekedést mutatnak. Akár az online televízió, akár az online sajtó, akár a közösségi média adatait nézzük – változó mértékű – de egyértelmű emelkedést látunk. A 45 évnél fiatalabbakról megállapíthatjuk, hogy már többen használják a közösségi média felületeit, mint amennyit lineáris televíziós műsorokkal töltenek, a Z

generáció tagjai pedig naponta közel 3 órát aktívak a közösségi oldalakon (*Globalwebindex, 2019*) (4. ábra).



4. ábra: Online médiafogyasztással eltöltött idők alakulása 2014 és 2018-ban globálisan

Figure 3: Trends in time spent online media consumption in 2014 and 2018 global

Forrás: Globalwebindex (2019) 19.p.

A 2000-es évek elején a legnézettebb televíziós műsorok jellemzően 1,5-2 millió embert ültettek a tv készülékek elé, időnként pedig a 2,5-3 millió fős nézettséget is sikerült elérniük a kereskedelmi televízióknak (*Kolosi, 2005*). Ezek a nézettségi adatok napjainkban gyakorlatilag elérhetetlenek a csatornák számára, részben annak köszönhetően, hogy 2014-re a magyar nyelvű tv adók száma meghaladta a 100-at (*Illés, 2014*), így a nézők megoszlának a csatornák között, részben pedig a megváltozott médiafogyasztási szokások miatt. 2020. 10. 19. - 2020. 10. 25. között a legnépszerűbb televízió show, a Sztárban sztár teljes közönsége sem érte el az 1 millió főt, emellett csupán 3 műsor nézettsége haladta meg a 800 ezer főt. A nézettségen túl természetesen az olyan mutatók is, mint az AMR (%) (amely azt mutatja meg, hogy mekkora egy műsor közönségének egy percre jutó százalékos aránya a teljes populáción belül) vagy a SHR (%) (mely azt fejezi ki, hogy az éppen televíziót nézők, hány százaléka nézi az adott műsort) is csökkenő tendenciát mutatnak (*Nielsen, 2020*) (1. táblázat).

1. táblázat: 2020 43. hét 10 legnézettebb TV műsora Magyarországon

Table 1: 2020 Week 43 10 most watched TV shows in Hungary

	TV műsor	Csatorna	Teljes nézettség	AMR (%)	SHR (%)
1.	Sztárban sztár	TV2	961 671	10,8	21,8
2.	Dancing with the stars	TV2	882 136	9,9	22,5
3.	Tények	RTL Klub	808 210	9,1	19,0
4.	Híradó	RTL Klub	798 985	9,0	18,7
5.	Álarcos énekes	RTL Klub	760 260	8,6	16,2
6.	Drága örökösök	RTL Klub	758 397	8,5	17,5
7.	Tények Plusz	TV2	672 016	7,6	17,4
8.	Fókusz	RTL Klub	640 551	7,2	16,5
9.	Házasodna a gazda	RTL Klub	628 717	7,1	16,6
10.	Fókusz – Ki van a maszk mögött?	RTL Klub	627 841	7,1	13,8

Forrás: Nielsen Közönségmérés Kft (In: onbrands.hu) alapján saját szerkesztés (2020)

A televíziós nézettségi adatokkal szemben a legnagyobb YouTube csatornák igen figyelemre méltó számokat produkáltak 2020. 43. hetében. A megtekintések alapján kijelenthető, hogy a legnézettebb YouTube-erek videóit már legalább annyian, bizonyos esetekben pedig már többen is követhetik, mint

a tv műsorokat (2. táblázat). A megtekintések száma azonban önmagában megtévesztő lehet, tekintettel arra, hogy az nemcsak az adott héten közzétett videó közönségét tartalmazza, hanem minden korábbi videó új nézőivel is számol. Ugyanakkor mindenképpen említésre méltó, hogy a legnépszerűbb és legtöbb feliratkozóval rendelkező vloggerek videói heti rendszerességgel több százazres, akár az 1 milliót is meghaladó nézettséget tudnak produkálni (Starnetwork, 2020).

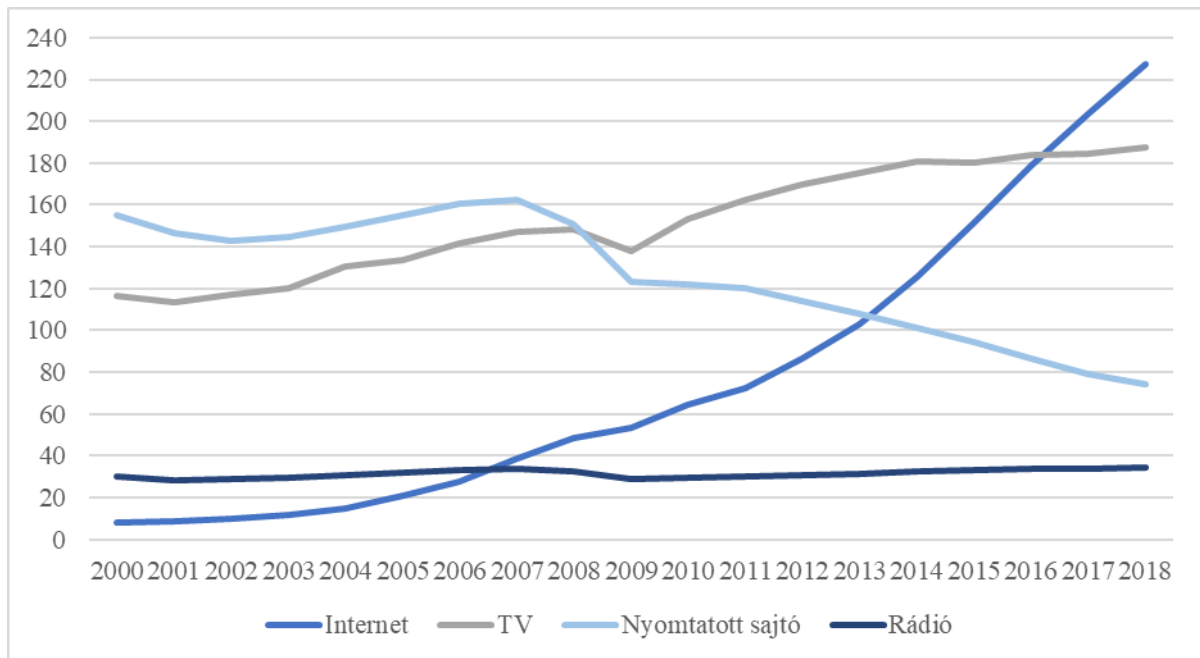
2. táblázat: TOP 10 magyar YouTube csatorna a feliratkozók száma alapján
Table 2: TOP 10 Hungarian YouTube channels based on the number of subscribers

	Youtuber	Feliratkozók száma	Megtekintés az elmúlt 7 napban
1.	R3D ONE Official	2 090 000	1 242 645
2.	PamKutya	1 240 000	1 478 483
3.	Videómánia	1 170 000	1 114 007
4.	Radics Peti	787 000	1 112 023
5.	KerekMese	781 000	1 392 959
6.	TheVR	718 000	596 422
7.	LEGJOBB (MAGYAR TOP 10)	669 000	469 497
8.	Barni.	666 000	601 957
9.	luckeY	653 000	749 386
10.	JustVidman	652 000	241 731

Forrás: Starnetwork (2020) alapján saját szerkesztés

2.2. A közösségi média hatása a reklámpiacra

A vállalatok értelemszerűen alkalmazkodtak az emberek médiafogyasztási szokásainak változásához, következésképp az elmúlt egy-két évtizedben jelentősen átalakult a globális reklámpiac. A hirdető elemi érdeke, hogy üzenetei célba érjenek a tényleges és potenciális fogyasztóiknál, minél kisebb anyagi befektetéssel, minél szélesebb körhöz jussanak el a különböző médiumok felületein. A 2000-es évek elején ez a platform a nyomtatott sajtó (napi-, hetilapok és magazinok) volt, amelyet az 5. ábrán aggregáltan kezeltünk. Egészen a 2008-as gazdasági válságig a nyomtatott sajtó volt a piacvezető médium a globális reklámpiacon, egyrészt a magas olvasói tábor, másrészt a rengeteg sajtóorgánium miatt. A válság után, 2009-től azonban meredeken csökkennek a nyomtatott sajtóba áramló reklámbevételek. Amíg 2000-ben a napi-, hetilapok és magazinok összesen megközelítőleg 145 milliárd dollár hirdetési bevétellel bírtak, addig 2018-ra ez már a 75 milliárd dollárt sem érte el. A rádió reklámbevételei stagnáltak 2000 és 2018 között, a televízió pedig egy relatíve egyenletes növekedési pályán mozog. Mind a rádió, mind a televízió esetében kisebb visszaesést okozott a 2008-as válság, amelyet egy-két éven belül sikerült a rádió esetében kiegyenesíteni, a televízióknak pedig újra növekedési pályára állni. Az internet volt az egyetlen médium, amelyre effektíve nem volt hatással a gazdasági válság, növekedése exponenciális 2000-től napjainkig. 2016-ban az internetes oldalakba áramló reklámbevételek már meghaladták a televízió hirdetési bevételeit (5. ábra). Ha mélyebb elemzést végzünk az internet kapcsán, akkor érdekes információkhoz juthatunk, ugyanis a két globális technológiai vállalat, a Facebook és a Google hihetetlen mértékű piaci részesedéssel bír. A két közösségi média oldal 2019-ben az Egyesült Államokban a bevételek 58,7%-ával, az Egyesült Királyságban pedig a 64,7%-ával rendelkezett (eMarketer, 2019).



5. ábra: Globális hirdetési kiadások médiumonként (milliárd \$)

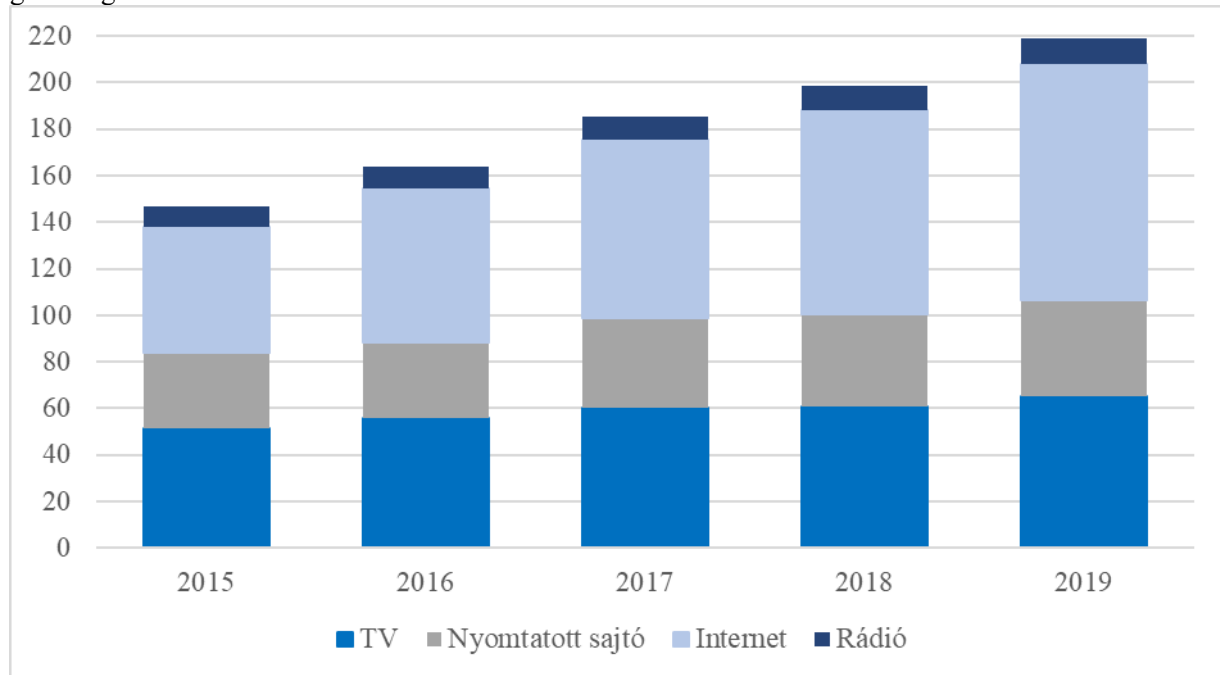
Figure 5: Global ad spending by medium (billion \$)

Forrás: Molla (2018) alapján saját szerkesztés

Amennyiben a globális reklámpiacról hazatekintünk, némileg annak ellentmondó tendenciákat fedezhetünk fel. Ami megegyezik a nemzetközi trendekkel, az az internet egyre nagyobb részesedése a bevételekből, ugyanakkor azt is megállapíthatjuk, hogy a magyar piacon a nyomtatott sajtó helyzete korántsem olyan gondterhelt, mint a külföldi sajtóorgánumoké. 2015 és 2019 között a magyar print sajtó növekvő reklámbevételekkel számolhat, 32 milliárd forintról 41 milliárd forintra emelkedtek a hirdetési bevételeik (6. ábra). Érdekes ugyanakkor, hogy az elmúlt években több jelentős nyomtatott sajtóorgánum szűnt meg – tulajdonosaik állítása szerint – üzleti okokra visszavezethetően. Ilyen volt például a nyomtatott országos napilapok között legnagyobb olvasótáborral rendelkező Népszabadság, amely 2016-ban „zárt be kapuit”, vagy a második legnagyobb közéleti hetilap a Heti Válasz, amely 2018 nyár végén jelent meg utoljára. Ami a globális tendenciákhoz leginkább illeszkedik az a Facebook és a Google piaci helyzete. A két multinacionális vállalat az Egyesült Államokhoz és az Egyesült Királysághoz hasonlóan Magyarországon is az online hirdetési piacon lefölözi a reklámbevételeket. 2018-ban a hazai internetes reklámokra fordított összeg 55%-a landolt ennél a két vállalatnál, szerepük pedig folyamatosan nő, tekintettel arra, hogy 2016-ban „még csak” 51%, 2017-ben 53%-os részesedéssel rendelkeztek (Magyar Reklámszövetség, 2020). A közösségi oldalak piachódításának hatása volt, illetve van a legnagyobb internetes portálok üzleti modelljére is. Az olyan korábban piacvezető online híroldal, mint az index.hu és más jelentős olvasótáborral rendelkező portálok (például 444.hu vagy hvg.hu) részben a csökkenő hirdetési bevételeiknek következményeképpen, közösségi finanszírozási kampányokat indítottak fennmaradásuk érdekében. Emellett megjelentek az online sajtóban olyan szereplők, akik már az alapításuktól kezdődően elsősorban olvasói előfizetésekből, támogatásokból, tehát közösségi finanszírozásból működnek (lásd valaszonline.hu). Az online portálok az offline médiumokhoz hasonlóan szignifikáns versenyhátrányban vannak a közösségi oldalakkal szemben, tekintettel arra, hogy a Facebook vagy a Google a Big Data-t használva pontosan megcélozhatja a hirdetések célcsoportjait és személyre szabott reklámokat küldhet számukra. Ezzel szemben a hagyományos médiumokban elhelyezett hirdetések még, ha azok akár tematikus tartalmat is gyártanak, nem tudnak igazán specifikus célközönséghez jutni a különböző demográfiai jellemzők miatt, ennek következtében a targetálás sem tud olyan pontos lenni.

A pontosabb és effektívebb célzás mellett a Facebook és a Google versenyelőnye továbbá, hogy olcsóbban kínálja hirdetési felületeit a hagyományos médiumokkal szemben. Ennek oka a Big Data mellett, hogy az Egyesült Államokon és Írországon kívül gyakorlatilag nem fizet semmilyen adót a két

vállalat. *Bucsky* (2017) számításai szerint 2012 és 2016 között a reklámadó, áfa, iparüzési, illetve társasági adó kiesés miatt a Google és a Facebook 16,8 milliárd forinttal károsította a magyar gazdaságot.



6. ábra: A magyar reklámpiac alakulása médiumonként 2015-2019 között (milliárd Ft-ban)

Figure 6: Hungarian advertising market by medium between 2015-2019 (billion HUF)

Forrás: Magyar Reklámszövetség alapján saját szerkesztés

2.3. Adatvédelmi aggályok

Modern társadalmunk és különböző vívmányai egyik velejárója, a Big Data, mint jelenség gyakorlatilag minden területre való kiterjedése. Az elmúlt években úgy a hétköznapi, mint a tudományos életben, egyre nagyobb visszhangot kap, számos kutató (*Baji, 2017; Dessewffy és Láng, 2015; Kmetty, 2018*) foglalkozik a téma társadalomtudományi aspektusaival. De *Mauro-Grimaldi* (2015) szerint a Big Data „olyan információforrásokat foglal magába, amelyre a nagy mennyiség, gyors keletkezés és sokféleség jellemző, illetve sajátos technológia és elemzési módszerek szükségesek ahhoz, hogy belőle értéket nyerhessünk ki.” (In: *Ságvári, 2017 494.p.*). A korábbi statisztikai módszerekkel szemben a Big Data nem az egyének véleményeit vizsgálja, nem azokra helyezi a hangsúlyt, hanem az emberek viselkedését monitorozza. Ez azt jelenti, hogy eltekint attól, hogy mi miért történik, csak folyamatosan gyűjti a különböző adatokat. Az adatgyűjtéshez prediktív adatelemzés társul, amely azt jelenti, hogy profilokat alkotva rendkívül egzakt és precíz előrejelzéseket ad az emberek jövőbeli döntéseivel kapcsolatban.

Az olyan közösségi média oldalak, mint például a Facebook kiválóan alkalmas a széleskörű és mély adatgyűjtésre. Az angol Cambridge Egyetem kutatói felismerték ezt és egy applikációt fejlesztettek ki MyPersonality néven, amelyben a közösségi oldal felhasználói különféle pszichometria kérdőíveket tölthettek ki. A kitöltők egy személyiség profillal gazdagodtak, míg hozzájárulásuk esetén a kutatók kutatási eredményekhez, illetve Facebook profil adataikhoz jutottak. A kutatók célkitűzése a kérdőívekkel az volt, hogy következtetéseket vonhassanak le a kitöltőkről a Big Five személyiség-típust illetően, amely a nyitottságuk, lelkiismeretességük, az extrovertáltságuk, alkalmazkodó képességük, illetve érzelmi labilitásuk alapján értékeli a személyiségüket. A kutatók bizonyítani tudták, hogy az adatokból meglehetősen pontos következtetéseket lehet levonni az emberek különböző tulajdonságaival vagy éppen a gondolkodásmódjukkal kapcsolatban. *Kosinski és kutatótársai* (2013) arra az eredményre jutottak, hogy átlagosan kevesebb, mint 70 Facebook like-ból 95%-os pontossággal következtethetünk a felhasználó bőrszínére, közel 90%-os megbízhatósággal a nemi identitására, míg 85%-os pontossággal politikai hovatartozására. Kosinski társaival együtt nemcsak a like-okkal foglalkozott, példának okáért a felhasználó ismerőseinek vagy éppen a profilképek

számából is elemezni tudták a Big Five értékeket (*Bachrach et al., 2012*). A Facebook mellett további online tevékenységeinken keresztül is tanulmányozható személyiségünk, például a Google kereséseink, Instagramon megosztott képeink, a helymeghatározás vagy éppen az alapján, hogy mely internetes portálokat keressük fel. A személyiségünkől következtetést vonhatnak le az érdeklődési körünkről, a vásárlási szokásainkról, szabadidő-eltöltésünkről, vagy mint *Kosinski et al. (2013)* eredményei mutatják, politikai döntéseinkről.

A Cambridge Analytica tanácsadó cég ezt ismerte fel a 2010-es évek közepén, amikor is a Republikánus Pártot politikai tanácsokkal segítette. Egy a MyPersonality-hez hasonló „thisisyourdigitallife” nevű alkalmazást használva fértek hozzá - szakértői becslések szerint - 40-50 millió ember személyes adataihoz. Az applikációt ugyancsak 270 ezren töltötték le, ugyanakkor a Facebook nem megfelelő adatkezelése miatt az appok fejlesztői nem csak az alkalmazással közvetlenül kapcsolatba kerülő emberek adataihoz jutottak hozzá, hanem azok ismerőseiéhez is. A Cambridge Egyetemen fejlesztett applikáció, amely alapvetően a felsőoktatási intézmény témával foglalkozó kutatói számára lett létrehozva. kutatási célkitűzéseik eléréséhez, folyamatos hozzáférést biztosítottak a cégnek az alkalmazással közvetlenül és közvetett módon kapcsolatba kerülők tartózkodási helyéhez vagy éppen ahhoz, hogy mikor és milyen tartalmat kedveltek a Facebookon (*Rosenberg et al., 2018*). A Cambridge Analytica felismerte, hogy az emberek döntéshozatalainak előrejelzésében fontosabb szerepe van pszichográfiának, mint a demográfiai adatoknak (*Baldwin-Philippi, 2019*). Alexander Nix a Cambridge Analytica korábbi vezérigazgatója egy interjújában feltárta, hogy közel minden amerikai választópolgárról 5 000 adatponttal rendelkeznek, amelyeknek köszönhetően előrejelezheték, hogy fognak választani a 2016-os elnökválasztáson (*Gonzalez, 2017*). A jogszerűtlen adatszerzést követően a tanácsadó cég az olyan általuk meggyőzhetőnek nevezett emberekre fókuszált, akik még nem döntöttek el, hogy melyik elnök-jelöltre és pártra fogják leadni szavazatukat. Az ő döntésük befolyásolása és meggyőzése érdekében a közösségi média oldalakat felhasználva komplex kommunikációs kampányt dolgoztak ki, melynek keretében személyre szabott üzenetekkel bombázták a meggyőzhetőket.

A Cambridge Analytica botrány gyakorlatilag alig a választások után már kezdett a felszínre törni, amelyet csak tovább erősített, hogy a cég háttér munkája már korábban is felsejlett az Egyesült Királyságban a Brexit kampánykor, ahol komoly adatvédelmi aggályok merültek fel a tevékenységeikkel kapcsolatban. A tanácsadó cégnek, illetve a Facebooknak a jogszerűtlen adatszerzés, illetve az adatokkal való visszaélés miatt mind az Egyesült Államokban, mind az Egyesült Királyságban komoly szankciókkal kellett szembenézniük. A Facebook-ot az Egyesült Államokban 5 milliárd dollárra büntette a Szövetségi Kereskedelmi Bizottság (Federal Trade Commission) a Cambridge Analytica botrány miatt (*Hvg, 2020*).

3. Következtetések

Az eredményeinkből általánosságban azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a közösségi média komoly hatással bír mind a gazdaságra, mind a társadalmunkra. A közösségi oldalak a mindennapjaink részévé váltak, különös tekintettel a fiatalokra, amely a médiafogyasztási szokásokban is visszaköszön. Az elmúlt években az offline médiumok követésével eltöltött idő csökkenő tendenciát mutat, szemben az online tartalmak fogyasztásával. A fiatal generáció tagjai a lineáris televízió helyett, különböző stream szolgáltatásokat vesznek igénybe vagy közösségi média oldalakra (például YouTube) készített tartalmakat fogyasztanak.

A trendeket felismerve a vállalatok egyre inkább az online térbe allokálják a hirdetésekre fordítható pénzüsségeiket. A 2008-as gazdasági világválság után a nyomtatott sajtóba áramló reklámbevételek exponenciálisan csökkentek. Napjainkra az online platform vált a legjelentősebb reklámpiaci szereplővé, megelőzve a hagyományos médiumokat, a televíziót, a nyomtatott sajtót és a rádiót. A reklámpiac megváltozásának következményeként az elmúlt években több piacvezetőnek tekinthető nyomtatott sajtóorgánium is megszűnt.

A nyomtatott sajtó mellett a digitális szektorban működő internetes portálok is nehéz anyagi helyzetbe kerültek, tekintettel arra, hogy a reklámbevételek nagyrészt két technológiai nagyvállalat fölézi le. A Facebook és a Google együttes piaci részesedése globálisan és Magyarországon egyaránt meghaladja az 50%-ot, amely a hirdetések pontosabb célzásának és personalizációjának köszönhető, így jóval hatékonyabban tudják üzeneteiket eljuttatni a tényleges és potenciális fogyasztók számára. Ennek

hatására a legnagyobb online médiumok is rákényszerültek arra, hogy új üzleti modellt dolgozzanak ki, amely a hiányzó hirdetési bevételeket az olvasóktól származó előfizetői díjakkal vagy támogatásokkal pótolják.

A közösségi oldalak tevékenységei azonban számottevő adatvédelmi kérdést vetnek fel. Az elmúlt években több esetben merült fel a közösségi médiumokkal kapcsolatban, hogy nem megfelelően kezelik és védik felhasználók személyes adatait. Az ezzel kapcsolatos legnagyobb port kavarázó botrány a Cambridge Analytica tanácsadó céghez és a Facebook-hoz kötődik. A cég a Facebook adatvédelmi hiányosságait kihasználva jutott hozzá a közösségi oldal felhasználóinak személyes adataihoz, amelyet jogszerűtlenül felhasználva pszichografikus szegmentációt alkalmaztak a választók befolyásolása és meggyőzése érdekében, amely mind a 2016-os amerikai elnökválasztás, illetve a Brexit kampány esetében sikeresnek bizonyult (Bányász, 2019). A Cambridge Analytica botrány rámutatott, hogy az emberek kiszolgáltatottak a közösségi oldalaknak, személyes adataik tudtuk nélkül kerülhetnek illetéktelenek birtokába, így manipulálhatók fogyasztói döntéseik.

Eredményeink alapján azt a javaslatot fogalmazzuk meg, hogy a magyar állam, az Európai Unió tagországaival közösen törvényi szabályozással – a gazdaság és az emberek magánéletének megóvása érdekében – kényszerítse ki a közösségi médiumok üzleti tevékenységeiből fakadó adókötelezettségeinek megfizetését, és az adatvédelmi szabályok betartását. Tekintettel arra, hogy a például a Facebook vagy a Google profitjukat „adóparadicsomoknak” számító országokba menekítik, (vagy például következetesen nem fizetnek reklámadót hazánkban), úgy gondoljuk, hogy az Európai Unió tagországainak közösen a globális technológiai vállalatokat sújtó különadó bevezetését kellene szorgalmazniuk, ahogy ezt Franciaország már megtette. Javaslataink egyrésztől hozzájárulna a hagyományos médiumok versenyhátrányának részbeni leküzdéséhez, így jövőbeni fennmaradásához, másrészt pedig a magyar és más európai állam költségvetése is jelentős adóbevételekkel gazdagodna.

Irodalomjegyzék

1. Bachrach, Y., Kosinski, M., Graepel, T., Kohli, P., Stillwell, D. (2012): *Personality and Patterns of Facebook Usage*. WebSci '12: Proceedings of the 4th Annual ACM Web Science Conference. pp. 24-32. <https://doi.org/10.1145/2380718.2380722>
2. Baji P. (2017): *Okos városok és alrendszereik – Kihívások a jövő városkutatói számára?* Tér és Társadalom, 31. évf. 1.sz. pp. 89–105. <https://doi.org/10.17649/TET.31.1.2807>
3. Baldwin-Philippi, J. (2019): *Data campaigning: between empirics and assumptions*. Internet Policy Review. Volume 8, Issue 4, pp. 1-18.
4. Bányász P. (2017): *Kiberbűnözés és a közösségi média*. Nemzetbiztonsági Szemle. 5. évf. 4. sz. pp. 55-74.
5. Bányász P. (2019): *A közösségi média szerepe a választásokban*. Nemzetbiztonsági Szemle. 7. évf. 1. sz. pp. 85-105.
6. Bucsky P. (2017): *Hat év alatt 17 milliárd forinttól szabadította meg a Google és a Facebook a magyarokat*. <https://g7.hu/kozelet/20171227/hat-ev-alatt-17-milliard-forinttol-szabaditotta-meg-a-google-es-a-facebook-a-magyarokat/> 2020.11.02.
7. Dessewffy T., Láng, L. (2015): *Big Data és a társadalomtudományok véletlen találkozása a műtőasztalon*. Replika, 92-93, pp. 157-170.
8. eMarketer: <https://www.emarketer.com/content/us-advertisers-still-eager-to-target-at-scale-with-duopoly> 2020.10.31.
9. Falmann T. (2015): *A Z generáció digitális identitása a közösségi médiában*. Marketing & Menedzsment. 49. évf. 1. sz., pp. 18-29.
10. Gáti M. Gy. (2016): *Kis- és középvállalatok marketingtevékenységének befolyásoló tényezői – különös tekintettel az online marketingtevékenységekre*. PhD disszertáció. Budapesti Corvinus Egyetem. 239.p.

11. Gáti M., Mitev A. Z., Bauer A. (2018) *A közösségi média hatása a személyes értékesítésre. Szervezeti elköteleződés és közösségimédia-kompetenciák a jobb vevőmegtartás és sikeresebb közösségimédia-stratégia érdekében.* Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 49. évf. 12. sz., pp. 42-49. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.12.05>
12. Globalwebindex (2019): *Digital vs Traditional Media Consumption. Trend Report 2019.* https://www.amic.media/media/files/file_352_2142.pdf 2020.10.31.
13. Gonzalez, R. J. (2017): *Hacking the citizenry?: Personality profiling, 'big data' and the election of Donald Trump.* Anthropology Today, Volume 33, Issue 3, pp. 9-12.
14. Hack-Handa J., Pintér R. (2015): *Generációs különbségek a magyar médiafogyasztásban.* Információs társadalom, 15. évf. 2. sz., pp. 7-17.
15. HVG: https://hvg.hu/tudomany/20190724_facebook_adatszivargas_cambridge_analytica_birsag_amerika 2020.11.01.
16. Illés G. (2014): Illés, G. (2014). *Expansion of the small cable television counterparts of market leading commercial channels in view of Hungarian regional and social aspects.* Acta Agraria Debreceniensis. (58), pp. 107-110. DOI: <https://doi.org/10.34101/actaagrar/58/1981>
17. Kaplan, A.M., Haenlein, M. (2010): *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media.* Business Horizons, Volume 53, Issue 1., pp. 59-68. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
18. Kmetty Z. (2018): *A szociológia helye a Big Data-paradigmában és a Big Data helye a szociológiában.* Magyar Tudomány, 179(5), pp. 683–692.
19. Kolosi P. (2005): *A kereskedelmi televíziózás Magyarországon.* Színház- és Filmművészeti Egyetem. 106.p.
20. Koltai A. J., Stefkovics Á. (2018): *A big data lehetséges szerepe a pártpreferencia-becslésekben magyarországi pártok és politikusok Facebook-oldalainak adatai alapján. Módszertani kísérlet.* Politikatudományi Szemle, 27. évf. 2. sz., pp. 87-120.
21. Kosinski, M., Stillwell, D., Graepel, T. (2013) *Private traits and attributes are predictable from digital records of human behavior.* Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, Volume 110, No. 15., pp. 5802-5805. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.1218772110>
22. Magyar Reklámszövetség (2020): *A megújult 2019-es reklámtorta és a 2020-as várakozások adatai.* https://mrsz.hu/cmsfiles/0e/8f/MRSZ_sajtokozlemenymedia-komm.torta_2019_2020.05.07..pdf 2020.11.01.
23. Molla, R. (2018): *Advertisers will spend \$40 billion more on internet ads than on TV ads this year.* <https://www.vox.com/2018/3/26/17163852/online-internet-advertisers-outspend-tv-ads-advertisers-social-video-mobile-40-billion-2018> 2020. 10.31.
24. Nair, M. (2011): *Understanding and measuring the value of social media.* The Journal of Corporate Accounting & Finance. Volume 22, Issue 3., pp. 45-51. DOI: <https://doi.org/10.1002/jcaf.20674>
25. Onbrands: <https://onbrands.hu/marka-es-trend/2020/10/televizios-nezettseg/televizios-nezettseg-2020-43-het> 2020.10.30.
26. Pew Research (2017): *About 6 in 10 young adults in U.S. primarily use online streaming to watch TV.* <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/09/13/about-6-in-10-young-adults-in-u-s-primarily-use-online-streaming-to-watch-tv/> 2020.10.30.
27. Rosenberg, M., Confessore, N., Cadwalladr, C. (2018): *How Trump Consultants Exploited the Facebook Data of Millions.* New York Times, 2018. Március 17. <https://www.nytimes.com/2018/03/17/us/politics/cambridge-analytica-trump-campaign.html> 2020.11.01.

28. Ságvári B. (2017): *Társadalomtudomány a Big Data korában*. Statisztikai Szemle, 95. évf. 5. sz., pp. 491–504. <https://doi.org/10.20311/stat2017.05.hu0491>
29. Simay A. E.; Gáti M. (2015) *Nyilvánosság és magánélet a mobiltelefon és a közösségi média használat tükrében*. In: *Marketing hálózaton innen és túl*. Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. Országos Konferenciája, 2015. augusztus 27-28., Budapest.
30. Sindermann, C., Duke, É., and Montag, C. (2020): *Personality associations with Facebook use and tendencies towards Facebook use disorder*. Addictive Behaviors Reports, Volume 11, June 2020, 100264. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.abrep.2020.100264>
31. Starnetwork: *Top 100 hazai Youtube-csatorna*. <https://starnetwork.hu/youtube-statisztikak/youtube-top100-hu/> 2020.10.30.

A városi közösségi közlekedés fenntartása Sustainment of local public transport

TÓTH SZ.¹

Debreceni Egyetem, Ihrig Károly Doktori Iskola, toth.szabolcs@dkv.hu

Absztrakt

A napjainkra egyre zsúfoltabbá váló városainkban a közösségi közlekedési eszközöket használók részarányának növelése elengedhetetlen az élhető környezet megtartása és a levegő minőségének javítása érdekében. Ehhez a szolgáltatás minél utasbarátabbá tétele, a lakosság számára minél könnyebben és rugalmasabban elérhető hozzáférés szükséges a közösségi eszközökhöz úgy, hogy az megfelelő alternatívát jelentsen az egyéni eszközökkel szemben. Önmagában a közösségi járműveket igénybe vevő utasok által megfizetett díjakból a szolgáltatás azonban nem tartható fenn, mivel az utazáshoz szükséges értékszelvények árai a lakosság árérzékenysége és a különféle közlekedési alternatívák miatt nem emelhetők jelentősebb mértékben. Ahogy az a világ legtöbb pontján, úgy hazánkban is a helyi közösségi közlekedés fenntartása, annak jellege miatt különböző mértékű támogatásra szorul. A szolgáltatás folyamatos fenntartásához az ellátásért felelős önkormányzatok és az állam hozzájárulása szükséges, melyek mértéke a hazai városokat vizsgálva eltérő arányt mutat.

kulcsszavak: helyi közösségi közlekedés; közlekedési alternatívák; menetdíj bevétel; támogatás; fenntarthatóság

Abstract

Nowadays with cities becoming more crowded the growing ratio of public transport users is a highly important measure in the protection of our environment and the reduction of air pollution. This generates the approach that the service should become more and more user friendly, which assumes the aim of providing easy and flexible access to public transport, as an alternative in comparison with other individual travel options. The transport service fees paid by the public transport passengers by itself does not enable the service to be sustainable, because prices cannot be raised above a certain level due to the price sensitivity factor of consumers and alternative transportation solutions. In Hungary, just as in other countries of the world, the sustainability of public transportation requires a variable ratio of financial support. In order to keep the service maintainable, the support of the local governments and national governments are both essential, although the ratio can significantly differ in the Hungarian cities.

JEL codes: R00, R28, R48, R49

keywords: local public transport; transportation alternatives; fare revenue; subsidy; sustainability

Bevezetés

Napjainkban hazánkban a városi közösségi közlekedés működtetésének és fenntartható finanszírozásának megoldása továbbra is a közlekedési szakma fókuszpontjában van (Nagy-Tóth, 2019). A hazai városokat vizsgálva többféle megoldás létezik a közösségi közlekedés működtetésére. Európa több városában elterjedt megrendelői modellek megjelenése már hazánkban is megfigyelhető, ahol a

¹ ORCID azonosító: 0000-0001-6041-9418



közszolgáltatási feladatot az ellátásért felelős önkormányzatok egy erre létrehozott megrendelői szervezetnek adják, mellyel a finanszírozási kockázat jelentős részét ezen szervezetek viselik a közlekedési szolgáltatók helyett (Wright, 2015). Az ellátási feladat és a kockázati tényezők kiszervezésétől függetlenül azonban kijelenthető, hogy az önkormányzatoknak a közösségi közlekedés színvonalas működtetésére évről-évre jelentős mértékű támogatást kell rendelkezésre bocsájtania, hiszen az utasoktól származó bevétel azt nem képes teljes mértékben fedezni (Tóth, 2019).

1. Anyag és módszer

Az utasok által megfizetett menetdíjakból származó bevételek és a felmerülő, bevételekkel nem fedezett ráfordítások fedeztetére szolgáló támogatások mértékének vizsgálatához a városokban működő, a helyi közösségi közlekedést ellátó megrendelői szervezeteknek, illetve ezek hiányában az ott működő tényleges közszolgáltatók éves beszámolóiból, kapcsolódó kiegészítő mellékleteiből származó gazdasági adatok kerültek megvizsgálásra és összehasonlításra. Ezen bevételi és támogatási adatok nem csak területileg, de az előző évhez viszonyítottan is értékelésre kerültek, mellyel az esetleges időszaki, egy adott évben jelentkező kiugró gazdasági hatások kerültek kizárásra.

2. Eredmények

2.1. Az utasoktól származó menetdíjbevételek és a kapcsolódó támogatások

A lehetséges közlekedési alternatívák közül a közösségi eszközök választását befolyásolja annak elérhetősége és költsége. A szolgáltatók bevételeinek napjainkban is meghatározó részét képviselik a szolgáltatást igénybe vevők által megfizetett díjak, illetve a kedvezményes és ingyenes utazásokhoz tartozó támogatások. A menetdíjbevételek mértéke az elmúlt éveket tekintve jelentős mértékben nem változott, a legtöbb városban inkább stagnált. Ennek elsődleges oka az, hogy az utasszámok hazánkban viszonylag állandóak, a közösségi közlekedési eszközöket megközelítőleg azonos arányban használták az elmúlt években a lakosok (Eurostat, 2020). Az utasok arányának, így az ebből a csatornából származó bevételek növeléséhez a közösségi közlekedés vonzóbbá tétele szükséges. Ehhez a szolgáltatás elérhetőségének javítása, az eljutási idők csökkentése és az utazás kiszámíthatósága, valamint az elengedhetetlen jármű és vonalhálózati fejlesztések végrehajtása szükséges.

2.2. Értékszelvények árszínvonalának alakulása

A helyi közösségi közlekedés bevételeit jelentős mértékben befolyásolja az utazáshoz szükséges értékszelvények díjszabása. A legnagyobb volumenben vásárolt értékszelvények tekintetében kijelenthető, hogy a hazai nagyvárosok jelenleg alkalmazott árainak alakulásában a 2018 évi adatok alapján (1. táblázat) jelentős eltérés nem tapasztalható (Saját adatgyűjtés, 2018).

1. táblázat: Magyarországi városok jegy- és bérlet árai 2018. évben

Table 1: Transportation fares in Hungary in 2018.

	Miskolc	Szeged	Budapest	Debrecen
vonaljegy elővételben	300	320	350	330
vonaljegy járművezetőnél	400	450	450	400
tanuló	3 900	4 000	3 450	3 800
nyugdíjas	3 900	4 000	3 330	3 800
dolgozó	7 000	7 000	9 500	6 600

Forrás: Közlekedési szolgáltatók 2018. évi díjszabásai, 2020

Az értékszelvények árának változtatása jellemzően kisebb mértékű, általában az infláció mértékét követő, hiszen egy jelentősebb díjemelés kihathat a közszolgáltatást igénybevevő utasok számára, ezzel az ebből származó bevételekre is. Az értékszelvények árszínvonalát befolyásolja a szolgáltatás kibocsátásának volumene, valamint az, hogy milyen közlekedési eszközökkel, menetrenddel és járatsűrűséggel vehető igénybe a közszolgáltatás. Jellemzően más az árazás egy olyan településen, ahol kizárólag autóbusszal történik az ellátás és más, ahol kötöttpályás közlekedés is elérhető. A

kedvezményes tanuló és nyugdíjas bérletek árát továbbá még befolyásolják az árkiegészítésként jelentkező szociálpolitikai menetdíj-támogatások nagysága is.

2.3. Szociálpolitikai menetdíj-támogatás

A jegy- és bérletértékesítésből származó menetdíjbevételek mellett, jelentős arányt képviselnek a kedvezményes személyszállítási tevékenységhez kapcsolódó bérletek után járó, szociálpolitikai menetdíj-támogatások. A 121/2012. (VI.26.) kormányrendelet alapján ezen támogatás Budapest esetében bruttó 3 580 Ft/hó/db, az autóbusz/trolibusz/villamos közlekedést fenntartó vidéki városok esetében 2 520 Ft/hó/db, a kizárólag autóbuszos közlekedést biztosító városok tekintetében 2 030 Ft/hó/db (121/2012 korm.r.). A szolgáltatók jogosultak a 85/2007. (IV.25.) kormányrendelet 1. sz. mellékletében meghatározottak alapján különböző okokból (többek között 6 éves kor alattiak, 65 éves kor felettiak, illetve a fogyatékossággal élők esetében) ingyenesen utazók után további támogatásra is, melynek mértéke a lakosság számára vetítetten a fővárosban 368 Ft/fő/hó, a villamos és autóbusz közlekedéssel rendelkező megyei jogú városok tekintetében 236 Ft/fő/hó, míg az autóbuszos közlekedést biztosító városok esetében 120 Ft/fő/hó (85/2007 korm.r.). Ezen támogatás összege nem függ a ténylegesen díjmentes utazások számától, havi szinten a lakosság száma alapján állandó mértékben igényelhető.

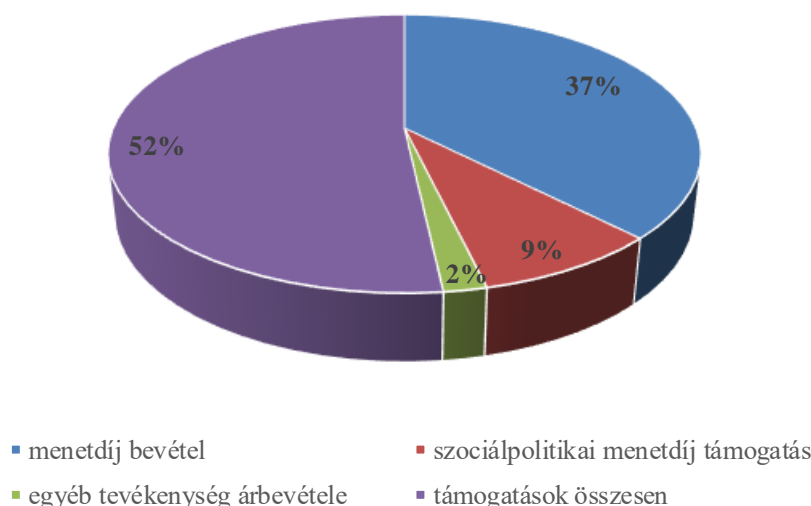
2.4. Magyarországi városok bevételeinek alakulása

A magyarországi városok közösségi közlekedés finanszírozásának összetételét vizsgálva megállapítható, hogy a szolgáltatást igénybe vevő utasok, valamint az állam és az önkormányzatok, más-más arányban, eltérő módon biztosítják azon bevételeket, amelyek a működtetéshez és a fenntartáshoz szükséges ráfordítások fedezeteként szolgálnak. A helyi közösségi közlekedés működtetésére irányuló, állam által önkormányzatoknak nyújtott támogatás évek óta változatlan mértékű, illetve a kedvezményes és ingyenes utazások után járó szociál-politikai menetdíj támogatás sem került felülvizsgálatra az elmúlt időszakban (2017. évi C tv.). Ezen tényezők hatása miatt a közszolgáltatás elsősorban a menetdíjbevételekből és az ellátásért felelősök által nyújtott támogatásokból és a bevételekkel nem fedezett indokolt költségek kompenzációjából tartható fenn.

2.4.1. Bevételek alakulása a főváros esetében

A főváros tekintetében 2011. január 01.-től a helyi és elővárosi közlekedés összehangolását, az erre a célra létrehozott közlekedésszervező, a Budapesti Közlekedési Központ Zrt (BKK) végzi. A BKK feladat-ellátási szerződés alapján az illetékes hatóság feladatait ellátó közlekedésszervezőként került meghatározásra, mintegy a közszolgáltatást megrendelő és annak teljesülését kontrolláló szervezetként. A BKK a Főváros Önkormányzatának alárendelve működik és annak 100%-os tulajdonában áll, az Önkormányzat és a közlekedési szolgáltatók között helyezkedik el az intézményrendszeri struktúrában. A BKK alapvető feladatai közé tartozik, hogy megszervezi a helyi közlekedést, meghatározza a menetrendet, megkötí a közszolgáltatási szerződéseket, definiálja és ellenőrzi a minőségi elvárásokat. Lényeges funkciója továbbá, hogy meghatározza a szolgáltatási tarifát, végzi a jegy- és bérletértékesítést, finanszírozza a közlekedési közszolgáltatást a befolyó felhasználói forrásokból, illetve támogatásokból. Ezzel a szereppel átvállalja a szolgáltatói szinttől mind a menetdíj bevételekből, mind a működés finanszírozásához elengedhetetlenül szükséges állami és önkormányzati támogatások biztosításából adódó kockázatokat (BKK, 2018).

Elemelve a BKK bevételi adatait kijelenthető, hogy Budapest vonatkozásában az utasok által megfizetett menetdíj mintegy 37%-a teljes bevételnek (1. ábra). A szociálpolitikai menetdíj-támogatások 9%, míg az egyéb közlekedéshez kapcsolható bevételek 2%-ot képviseltek 2018 évben. A helyi közlekedés fenntartásához szükséges források mintegy 52%-a támogatásból származott, amely összességében 90,6 milliárd Ft-ot jelentett az adott évben, melyből 12 milliárd Ft állami normatív támogatás volt. A közlekedésszervező adózott eredménye 1,306 milliárd Ft volt (BKK, 2018).



1. ábra: A BKK 2018. évi bevételeinek megoszlása
Figure 1: The distribution of revenues of BKK in 2018

Forrás: Közlekedésszervező számviteli törvény szerinti éves beszámolója (2018) szerinti kiegészítő melléklete alapján, 2020

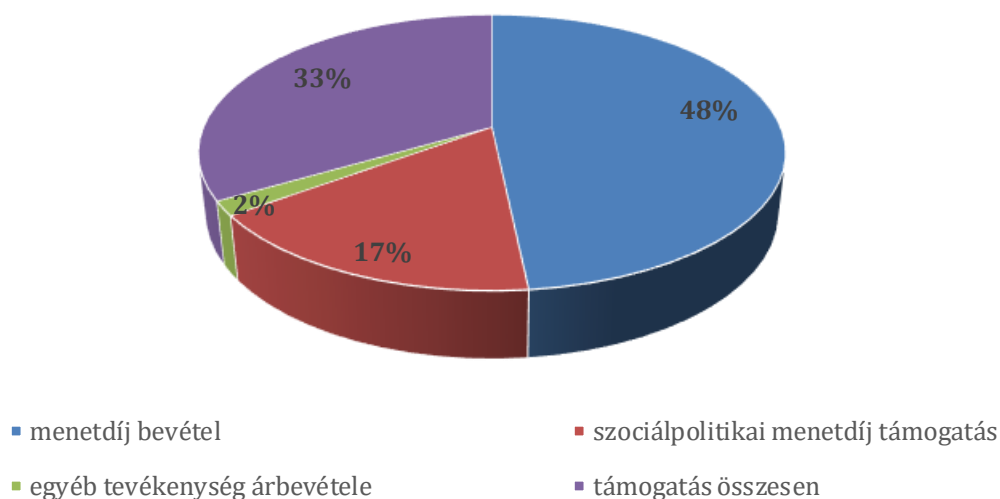
A megelőző évhez képest a bevételek aránya kis mértékben változott. A menetdíjbevételek 40%-os, a szociálpolitikai menetdíj-támogatások 10%-os, a támogatások 50%-os arányt mutattak a 2017-es évben (BKK, 2017).

2.4.2. Debrecen városának bevételei

A második legnagyobb magyarországi város helyi közösségi közlekedésének ellátását két közszolgáltatási szerződés keretében, két operátorral biztosítja Debrecen város önkormányzata. A kötöttpályás közlekedést a Debreceni Vagyonkezelő Zrt. 100%-os tulajdonában álló, a több, mint 135 éves múltra visszatekintő DKV Debreceni Közlekedési Zrt (DKV) látja el az érvényben lévő közszolgáltatási szerződés alapján 2021. december 31.-ig. Az autóbuszos személyszállításra kiírt pályázatot 2008. évben a Cívibusz Konzorcium nyerte meg, mely alapján 2021. június 30.-ig felel az ellátásért a vonatkozó szerződés alapján. Az autóbuszok műszakilag történő biztosítása, karbantartása az Inter-Tan-Ker Zrt. (ITK) feladata, akitől a járműveket a Cívibusz Kft veszi át és üzemanyaggal történő feltöltés után bocsátja a DKV rendelkezésére. Napi szinten a járművezetők biztosítása, a forgalomszervezési és irányítási teendők ellátása a DKV feladata (DKV, 2018).

Az ellátásért felelős önkormányzat külön megrendelő szervezetet nem működtet, mind a tarifális, mind a menetrendi javaslatok, előterjesztések jellemzően a szolgáltatói oldalról érkeznek. A menetdíjbevételeket a szolgáltatók együttesen szedik, a költségek fedezésére az állami támogatást az önkormányzat igényli meg, a fennmaradó, bevételekkel nem fedezett indokolt költségek kompenzációját 2013. évtől kezdődően – a vonatkozó 1370/2007/EK rendelet és a személyszállítási szolgáltatásokról szóló 2012. évi XLI. törvényben foglaltakkal összhangban – az ellátásért felelős nyújtja a közszolgáltatási szerződésekben rögzítettek szerint (DKV, 2018).

A megyeszékhely közlekedési bevételeinek mintegy 48%-a származott menetdíjakból, míg 17%-os arányt mutatnak a kapcsolódó menetdíj-támogatások (2. ábra). A szolgáltatás ellátása arányaiban 33%-os támogatást igényelt, mely 404,9 millió Ft állami, 2,285 milliárd Ft önkormányzati támogatást és 23,1 millió Ft ésszerű nyereség megfizetését jelentette, ez a nyereség megfelel a Társaság 2018 évi adózott eredményének (DKV, 2018).



2. ábra: A DKV 2018. évi bevételeinek megoszlása
Figure 2: The distribution of revenues of DKV in 2018

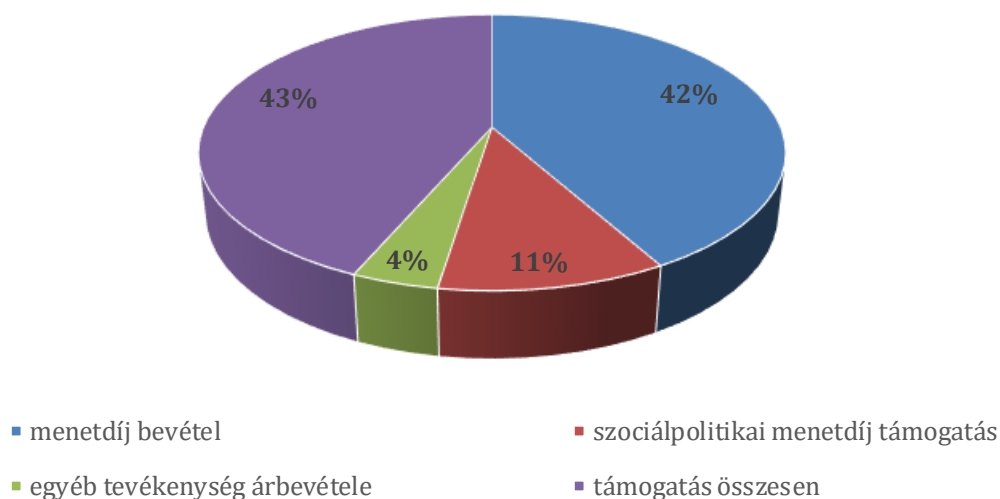
Forrás: Közlekedési szolgáltató éves számviteli törvény szerinti beszámolója (2018) és kiegészítő melléklete alapján, 2020

A 2017 év bevételeit elemezve az arányok elhanyagolható mértékben változtak 2018 évre, a menetdíjbevétel 49%, a szociálpolitikai támogatás 18%, a támogatások mértéke összességében a 33% volt (DKV, 2017).

2.4.3. Miskolc város bevételeinek alakulása

Miskolc városának esetében a helyi közösségi közlekedést – egyetlen belső szolgáltatóként – a Miskolc Városi Közlekedési Zrt. (MVK) látja el, mely a Miskolc Holding Önkormányzati Vagyongazdálkodási Zrt 100%-os tulajdonában áll. Az MVK alaptevékenysége Miskolc Megyei Jogú Város személyszállítási közszolgáltatási feladatainak ellátása autóbusszos és városi vasúti ágazatokban. A BKK-hoz hasonlóan működő közlekedésszervező Miskolc városában szintén nem került kialakításra, így a városi közlekedés szervezéséhez és ellátásához kapcsolódó feladatokat kizárólag a szolgáltató látja el. A menetdíjbevételeket – ahogy Debrecen városában is – a szolgáltató szedi, a kompenzációt a közszolgáltatást megrendelő önkormányzat biztosítja.

Az MVK bevételeit elemezve megállapítható, hogy 2018 évben a bevételek mintegy 42%-a menetdíj bevételekből, 11%-a szociálpolitikai menetdíj-támogatásokból származott. A támogatások aránya 43% volt (3. ábra). Az állami költségvetésből származó támogatás értéke 500,1 millió Ft volt, míg az Önkormányzat 2.983,1 millió Ft támogatást nyújtott, amelyből előző éveket érintő elmaradt kompenzáció is került számvitelileg elszámolásra. Az adózott eredményt vizsgálva kijelenthető, hogy évekre visszamenőleg negatív eredménnyel zár a közlekedési szolgáltató, mely a 2018-as évben -985,2 millió Ft volt. Ezzel a Miskolcon alkalmazott támogatási struktúra jelentős mértékben eltér a többi, magyarországi városokban megfigyelhető eljárástól (MVK, 2018).



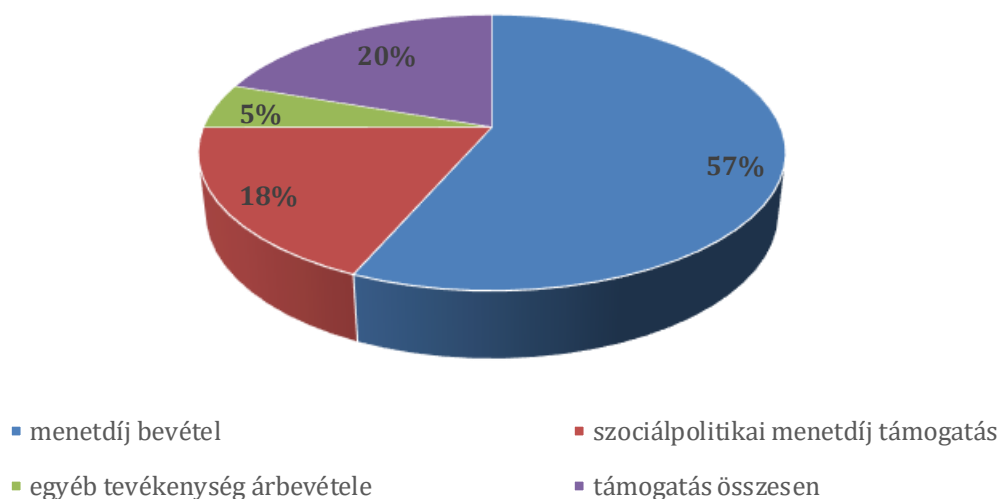
3. ábra: Az MVK 2018. évi bevételeinek megoszlása
Figure 3: The distribution of revenues of MVK in 2018

Forrás: Közlekedési szolgáltató éves számviteli törvény szerinti beszámolója (2018) és kiegészítő melléklete alapján, 2020

Miskolc város előző évi közlekedési bevételeinek aránya lényegesen eltérő volt, amikor a menetdíjbevételek 48%-os, az árkiegészítés 13%-os, míg a támogatások 39%-os arányt képviseltek. Az eltérés elsődlegesen az előző évi támogatások 2018 évi rendezéséből ered, az adózott eredmény szintén nagymértékű veszteség, -675,4 millió Ft volt 2017 évben (MVK, 2017).

2.4.4. Kaposvár közlekedési bevételei

Kaposváron közszolgáltatási szerződés alapján a Kaposvári Közlekedési Zrt. látja el a közösségi közlekedési feladatokat. A közszolgáltatási kötelezettségek teljesítéséhez Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzata nyújt pénzügyi ellentételezést. A szolgáltató által az utasoktól beszedett menetdíj bevételek és az önkormányzati ellentételezés együttesen nyújt fedezetet a működési költségekre, a felújítások és pótló beruházások ráfordításaira, valamint az ésszerű mértékű nyereség elérésére. Kaposváron az előző városoktól eltérően kizárólag autóbuszos közösségi közlekedés érhető el. Az utasok által megfizetett bevétel kiugróan magas arányt, mintegy 57%-ot mutat (4. ábra), mely a 18%-os kiegészítéssel összességében 75%-os mértékű, így az összességében 20%-os támogatási arány a legalacsonyabb az elemzésre került városok tekintetében (Kaposbusz, 2018).



4. ábra: A Kaposvári Közlekedési Zrt 2018. évi bevételeinek megoszlása

Figure 4: The distribution of revenues of Kaposvár Transportation Company in 2018

Forrás: Közlekedési szolgáltató éves számviteli törvény szerinti beszámolója (2018) és kiegészítő melléklete alapján, 2020

A szolgáltató kimutatható bevételi arányai változtak a vizsgált évre, a menetdíjbevételek 60%, a szociálpolitikai támogatás 21%, illetve a támogatások 15% arányt képviseltek az előző évben (Kaposbusz, 2017).

Az alacsonyabb támogatási igény okait vizsgálva megállapítható, hogy annak háttérében az alacsonyabb kapacitás kibocsájtás, a magasabb ráfordítást igénylő kötőtpályás közlekedés hiánya, illetve a megvalósult beruházások mögött álló magasabb arányú külső támogatás áll.

2.4.5. Európai példák

Kitekintve határainkon túlra és megvizsgálva néhány európai nagyváros közlekedésének finanszírozási adatait, hasonló megállapításokat tehetünk.

London városának esetében - a közszolgáltatási feladat ellátásáért felelős Greater London Authority-tól és a Közlekedési Minisztériumtól - 2018/2019 üzleti évben összességében 3,016 millió £ támogatás folyt be a közösségi közlekedés támogatására (2017/2018 évben 2,477 millió £). Összességében az üzemeltetéssel kapcsolatos bevételek 5,656 millió £-ot értek el a vizsgált évben (2017/2018 évben 5,382 millió £). A támogatás mértéke mintegy 35%-os 2018/2019 évben, míg az előző üzleti évben ezen érték 31,5% volt (TfL, 2019).

Stockholm város menetdíjbevétele 2018 évben 8,473 millió SEK volt, amely a teljes 22,991 millió SEK működési bevétel 36,9%-a volt. 2017 évet vizsgálva a teljes bevétel 22,467 millió SEK volt, melyből 8,144 millió SEK a menetdíjbevétel, amely 36,3%-ot képviselt. A támogatások jelentős részét a bevételekkel nem fedezett költségekre nyújtott kompenzáció és a kormányzat által nyújtott támogatások teszik ki (SLL, 2018).

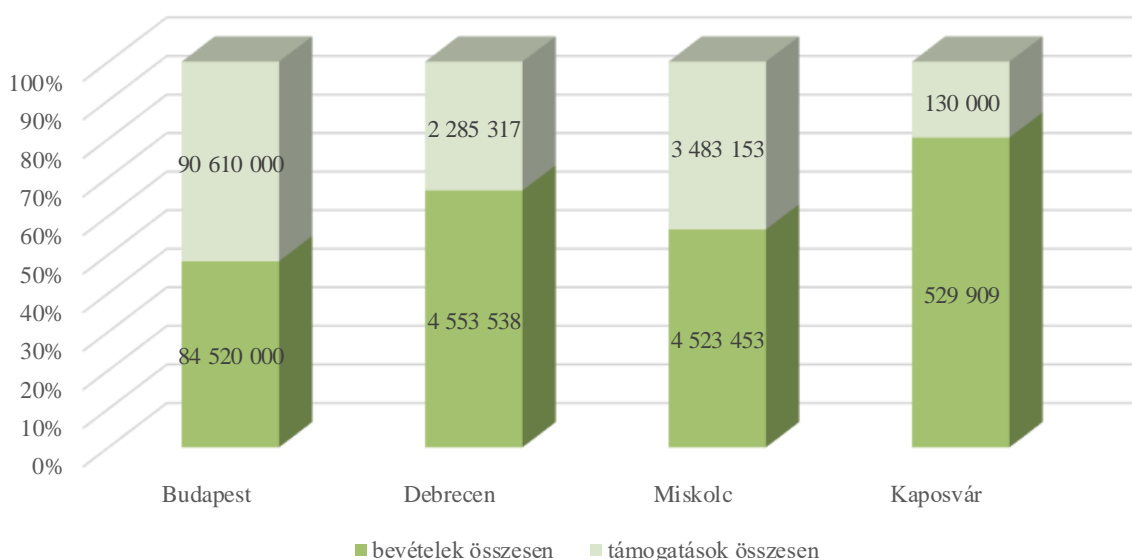
Prága esetében a közlekedési szolgáltatással kapcsolatos összes bevétel 19,369 millió CZK, melyből a menetdíj értékesítésből származó bevételek 4,405 millió CZK volt, míg Prága önkormányzatától a működtetéshez kapott kompenzációs támogatás 14,308 millió CZK volt. A menetdíjbevételek aránya így 2018-ban 22,7%-os volt, míg 2017-ben 23,5% volt, az összes bevétel 18,594 millió CZK, melyből a menetdíj bevétel 4,365 millió CZK volt (DPP, 2018).

3. Következtetések, javaslatok

A vizsgált magyarországi és európai városok közösségi közlekedési bevételeinek elemzésekor megállapítható az, hogy minden város közösségi közlekedésének működtetéséhez ugyan eltérő arányú,

de jelentős mértékű támogatás szükséges. A hazai városok tekintetében is meglehetősen eltérő arányokat mutatnak az utasok által megfizetett menetdíj bevételek és a fenntartáshoz szükséges támogatások (5. ábra). Az okok elsődlegesen a települések adottságaiban keresendők. Nagyobb város esetében ahhoz, hogy megfelelő alternatívát jelentsen a közösségi közlekedés a lakosoknak nagyobb és összetettebb hálózat, sűrűbb követési idő és menetrend szükséges. Mind amellet, hogy a nagyobb lakosszám több szolgáltatás kibocsátást igényel, a jelentősebb mértékű, turizmus által támasztott utazási igényeket is szükséges kielégíteni. A kötöttpályás közlekedés utasbarát és hatékony megoldás a zsúfolt városi közlekedésben, de emellett az infrastruktúra kiépítése jelentős beruházást és nagy mértékű fenntartási költséget jelent évről-évre a szolgáltatóknak. Ezen módozat értékelésekor nem elegendő önmagában a gazdaságossági oldal elemzése, a társadalmi és környezetvédelmi hozzájárulás figyelembevétele is szükséges, hiszen ezen eszközök 100%-ban elektromos meghajtással rendelkeznek, így a lokális környezetszennyezés és zajterhelés szempontjából is előnyösebb közlekedési formát jelentenek a hagyományos meghajtású járművekkel szemben. Autóbuszos ágazat üzemeltetése nem kívánja meg pálya és vezetékhálózat kiépítését, valamint a napi és időszakos karbantartáshoz sem szükséges különleges technológiai kialakítású járműüzem sem. A kizárólag autóbusz közlekedési szolgáltatással rendelkező városok közösségi közlekedésének éves fenntartása így nem igényel olyan mértékű ráfordítást, mint a kötöttpályás üzemeltetést is működtető városok (*Kaposbusz, 2018*).

Az elmúlt években a vizsgált városok más-más forrásból és különböző arányban tudták mind jármű, mind infrastrukturális beruházásaikat végrehajtani. Az üzemeltetés költségeinek mértékét a jármű- és pályainfrastruktúra életkora és elavultsága jelentős mértékben befolyásolja (*MVK, 2018*). A régebbi járműállomány fenntartása magasabb karbantartási költséget eredményez egy új járműflottához képest. A pálya és felsővezeték hálózat fenntartása is jelentős kiadást képvisel az éves karbantartási költségek között egy megfelelő forrás esetén teljes körűen felújított infrastruktúrával szemben (*DKV, 2018*).



5. ábra: A városok 2018. évi közlekedési bevételeinek és támogatásainak összehasonlítása (eFt)

Figure 5: The comparison of revenues and subsidies of cities in 2018 (in thousand Forints)

Forrás: Közlekedési szolgáltatók éves számviteli törvény szerinti beszámolója (2018) és kiegészítő melléklete alapján, 2020

Budapest esetében az utasszám kisebb mértékű növekedéséből adódó bevétel nem volt képes a fenntartás emelkedő költségeit fedezni, így a 2018-as évben mintegy 11,8 milliárd Ft többlet támogatásra volt szükség (*BKK, 2018*). Debrecen városában a támogatásokat tekintve jelentősebb, mintegy 286 millió Ft-os csökkenés figyelhető meg, amelynek fő oka az autóbuszbérleti díjak csökkenése volt az előző évekhez viszonyítottnak. A menetdíjbevételek az előző évhez képest mintegy 3,8%-kal nőttek (*DKV, 2018*). Miskolc esetében - kismértékű menetdíjbevétel növekedés mellett - az

önkormányzat által nyújtott kompenzáció eltérő, előző éveket is érintő számviteli elszámolása, illetve az adózott negatív eredmény eltérő mértéke jelent különbséget (MVK, 2018). Megállapítható Kaposvár esetében, hogy stagnáló díjbevételek mellett az önkormányzati támogatás növekedett 90 millió Ft-ról 130 millió Ft-ra (Kaposbusz, 2018).

Fontos megemlíteni, hogy az önkormányzati támogatások, illetve a kompenzáció mértéke nagy mértékben függ a szolgáltatók költséghatékonyságától. A ráfordítások nagyságát befolyásolja az infrastruktúra fejlesztésének külső támogatási aránya, illetve a környezetkímélőbb és olcsóbb fenntartású járművek üzemeltetése. Kaposvár és Miskolc városok esetében a jelentős támogatásból üzembehelyezett CNG hajtású járművek alacsonyabb üzemeltetési költséget jelentenek, ugyanakkor a többi hazai város esetében az üvegházhatást okozó gázok kibocsátásának csökkentésére irányuló fejlesztéseket saját forrásokból kell finanszírozniuk (Popp et al, 2013).

Összefoglalás

Összességében kijelenthető, hogy a helyi közösségi közlekedés működtetéséhez a vizsgált városokban mindenütt jelentős mértékű támogatásra van szükség. Kiterjedt közlekedési hálózatának és a legnagyobb szolgáltatási kibocsátásának köszönhetően hazánkban a főváros igényli mind arányaiban, mind természetesen összecszerúságában a legnagyobb mértékű támogatást. Miskolc és Debrecen esetében hasonló autóbusesz és kötöttpályás szolgáltatási struktúra mellett alapjaiban eltérő támogatás elszámolási metódus működik az önkormányzatok nagymértékű hozzájárulására támaszkodva. A vizsgált, legkisebb város példája esetében találkozunk a legalacsonyabb támogatási aránnyal a kizárólagosan autóbusesz divízió üzemeltetésnek köszönhetően.

Ahhoz, hogy a városok a közösségi közlekedés részarányát meg tudják tartani megfelelő mértékű üzemeltetési támogatás szükséges. A közösségi eszközök használatára ösztönözni a lakosságot a szolgáltatás kiszámítható és utasbarát működtetése mellett lehetséges, amelyet a szolgáltatóknak a lehetőségekhez képest gazdaságilag fenntartható módon szükséges üzemeltetniük. A részarány növelésének és ezzel a város közlekedési leterheltségének és légszennyezettségének csökkentése érdekében azonban jelentős és folyamatos fejlesztések szükségesek mind a járműállomány, mind a kapcsolódó infrastruktúra területén. Ezen fejlesztések során figyelembe kell venni azon, a napjainkban már elengedhetetlen „smartcity” megoldások alkalmazását, melyek felhasználóbarát módon segítik az utazás rugalmas megszervezését a legoptimálisabb útvonalon, módon és árszinten.

Irodalomjegyzék

- 121/2012. (VI.26.) kormányrendelet 1. számú melléklete 2020.10.01.
2017. évi C. törvény Magyarország 2018. évi központi költségvetéséről 2020.10.01.
85/2007. (IV.25.) kormányrendelet 2020.10.01.
Annual report 2018. Region Stockholm (2018): <https://www.sll.se/globalassets/6.-om-landstinget/ekonomi/investor-relations/annual-report-2018-region-stockholm.pdf> Letöltés: 2020.10.18.
BKK Budapesti Közlekedési Központ Zrt 2018. évi díjszabása (2018): <https://bkk.hu/> Letöltés: 2018.10.05.
BKK Budapesti Közlekedési Központ Zrt éves számviteli törvény szerinti beszámoló és kiegészítő mellékletei (2017; 2018): <https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kezdolap> Letöltés: 2020.10.10.
DKV Debreceni Közlekedési Zrt 2018. évi díjszabása (2018): <https://www.dkv.hu/> Letöltés: 2018.10.05.
DKV Debreceni Közlekedési Zrt éves számviteli törvény szerinti beszámoló és kiegészítő mellékletei (2017; 2018): <https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kezdolap> Letöltés: 2020.10.10.
DPP Annual report 2018.: <https://www.dpp.cz/cs/data/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%ADD%20zpr%C3%A1vy/Annual%20report/DPP%20ANNUAL%20REPORT%202018.pdf> Letöltés: 2020.10.18.
Eurostat (2020): *Modal split of passenger transport* https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/t2020_rk310/default/table?lang=en Letöltés: 2020.10.10.

- Kaposvári Közlekedési Zrt 2018. évi díjszabása (2018): <http://kaposbusz.hu/> Letöltés: 2018.10.05.
- Kaposvári Közlekedési Zrt éves számviteli törvény szerinti beszámoló és kiegészítő mellékletei (2017; 2018): <https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kezdolap> Letöltés: 2020.10.10.
- Miskolc Városi Közlekedési Zrt 2018. évi díjszabása (2018): <http://mykzrt.hu/> Letöltés: 2018.10.05.
- Miskolc Városi Közlekedési Zrt éves számviteli törvény szerinti beszámoló és kiegészítő mellékletei (2017; 2018): <https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kezdolap> Letöltés: 2020.10.10.
- Nagy A., Tóth Sz. (2019): *A helyi közösségi közlekedés finanszírozási modelljei*. TAYLOR 11 (3), pp. 90-99.
- Popp J., Harangi-Rákos M., Pető K., Nagy A. (2013): *Bioenergy: Risks to food-, energy- and environmental Security*, APSTRACT – Applied Studies in Agribusiness and Commerce 7 : 4-5 pp. 121-130. 10 p., Agroinform Publishing House, Budapest
- Tóth Sz. (2019): *A helyi közösségi közlekedés finanszírozásának környezete*. International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 4. (2019). No. 3, pp.190-192.
- Transport for London annual report and statement of accounts 2018-19 (2019): <http://content.tfl.gov.uk/tfl-annual-report-and-statement-of-accounts-2018-19.pdf> Letöltés: 2020.10.18.
- Wright S. (2015): *European Model for Public Transport Authorities in Small and Medium Urban Areas*. Journal of Public Transportation, Vol. 18, No. 2, pp. 54-56