KODOLÁNYI
UNIVERSITY

Új eszközök a szervezeti kultúrában és versenyképességben

Malatyinszki Szilárd – Róka Jolán – Kálmán Botond Géza

2024

Új eszközök a szervezeti kultúrában és versenyképességben

A Kodolányi János Egyetem Gazdaságtudományi Karának 2024. évi tanulmánykötete

Malatyinszki Szilárd – Róka Jolán – Kálmán Botond Géza

Becsei József – Dugasz Lili – Fekete Ibolya
Gulyás Emese Zsanett – Horváth Géza
Ispán Tímea M. – Kissné Huszár Beáta
Kónya Kitti Mónika – Kulcsár-Tóth Csilla
Malatyinszki Szilárd – Mindler Ágnes
Nagy Ákos Gábor – Ngamba, Divin Eyir
Szabó Máté Gábor – Szabó Péter – Tényi Virág

KODOLÁNYI
UNIVERSITY

Kodolányi János Egyetem Gazdaságtudományi Kar
Székesfehérvár, 2024

ISBN: 978-615-5075-81-0
© Szerkesztők, 2024
© Szerzők, 2024

Minden jog fenntartva, bármilyen másoláshoz, sokszorosításhoz, illetve adatfeldolgozó rendszerben való tároláshoz a kiadó előzetes írásbeli hozzájárulása szükséges

New Tools in Organizational Culture and Competitiveness

2024 Study Volume of the Faculty of Economics of Kodolányi University

Malatyinszki Szilárd – Róka Jolán – Kálmán Botond Géza

Becsei József – Dugasz Lili – Fekete Ibolya
Gulyás Emese Zsanett – Horváth Géza
Ispán Tímea M. – Kissné Huszár Beáta
Kónya Kitti Mónika – Kulcsár-Tóth Csilla
Malatyinszki Szilárd – Mindler Ágnes
Nagy Ákos Gábor – Ngamba, Divin Eyir
Szabó Máté Gábor – Szabó Péter – Tényi Virág

KODOLÁNYI
UNIVERSITY

Faculty of Economics, Kodolányi University
Székesfehérvár, Hungary, 2024

ISBN: 978-615-5075-81-0
© Editors, 2024
© Authors, 2024

All rights reserved, prior written consent of the publisher is required for any copying, reproduction, or storage in a data processing system.

Szerkesztők / Editors

MALATYINSZKI SZILÁRD

a Kodolányi János Egyetem Gazdaságtudományi Karának dékánja,
Gazdálkodási és Menedzsment Tanszékének vezetője, habilitált egyetemi docense

*associate professor and head of the Department of Economics and Management,
dean of the Faculty of Economics at Kodolányi University*

RÓKA JOLÁN

a Budapesti Metropolitan Egyetem Kommunikációtudományi Intézetének főiskolai tanára

*college associate professor of the Institute of Communication in the Faculty of Business,
Communication and Tourism of Budapest Metropolitan University*

KÁLMÁN BOTOND GÉZA

a Kodolányi János Egyetem Gazdálkodási és Menedzsment Tanszékének habilitált egyetemi docense
és Gazdaságtudományi Kutatóintézetének vezetője

*associate professor of the Department of Economics and Management and head
of the Economics Research Institute in the Faculty of Economics of Kodolányi University*

Szerzők / Authors

BECSEI JÓZSEF
DUGASZ LILI
FEKETE IBOLYA
GULYÁS EMESE ZSANETT
HORVÁTH GÉZA
ISPÁN TÍMEA M.
KISSNÉ HUSZÁR BEÁTA
KÓNYA KITTI MÓNIKA
KULCSÁR-TÓTH CSILLA
Dr. habil. MALATYINSZKI SZILÁRD
MINDLER ÁGNES
NAGY ÁKOS GÁBOR
NGAMBA, DIVIN EYIR
SZABÓ MÁTÉ GÁBOR
SZABÓ PÉTER
TÉNYI VIRÁG

Szakmai bírálók / Reviewers

DARÓCZI MIKLÓS
NÉMETH ERZSÉBET
PAPP-VÁRY ÁRPÁD
POÓR JÓZSEF
POYDA-NOSYK NINA
SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR
BECSEI ZSOLT SÁNDOR
HUFF ENDRE BÉLA
KŐMÜVES ZSOLT SÁNDOR
KUN ANDRÁS ISTVÁN
LAKSHMI VASANTHA
MOREIRO ELENA

Kiadó / Publisher

KODOLÁNYI JÁNOS EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
8000 Székesfehérvár, Rákóczi u. 25.
Tel.: +36 20 521 4870
E-mail: info@kodolanyi.hu
www.kodolanyi.hu

Felelős kiadó / Publisher in charge

MALATYINSZKI SZILÁRD
DÉKÁN
malatyinszki.szilard@kodolanyi.hu
https://www.kodolanyi.hu/munkatarsak/malatyinszki-szilard

Grafikai terv és tördelés / Graphic design

KIRÁLY GERGŐ
kiraly.designer@gmail.com

Tartalomjegyzék / Contents

Tartalomjegyzék 7

Előszó 8

Foreword 9

Átalakuló munkahelyek, generációk a robotok világában /
Transforming Workplaces, Generations in the World of Robots 10

A fluktuáció csökkentése, a munkaerő megtartása egy magyarországi nagyvállalatnál /
Reducing Turnover And Retaining The Workforce At A Large Hungarian Company 24

A kooperatív egyetemi modell: egy lehetséges válasz a 21. Századi felsőoktatás-pedagógiai kihívásokra /
The Cooperative University Model: A Possible Answer To The Pedagogic Challenges Of The 21st Century 46

agilis szervezeti kultúra: Az új csoda eszköz ez lenne? /
Agile Organizational Culture: Could This Be The New Miracle Tool? 60

Cryptocurrencies In The Light Of Money Definitions /
Kriptovaluták a pénzmeghatározások tükrében 72

Az emberi erőforrás fejlesztése Békés vármegyében: ahogy a polgármesterek látják/
Development of Human Resources in Békés County: As the Mayors See It 80

Ellátásilánc-menedzsment: Logisztikai és áruellátási kihívások a szerszámnagykereskedelemben /
Supply Chain Management Logistics and Supply Challenges in Tool Wholesale 88

Geopolitikai tényezők változásai a kelet-kínai-tenger térségében /
Changes in Geopolitical Factors in the East China Sea Region 102

Innovation And Global Competitiveness – Chapter 1: Literature Review, And Results Of A Country Analysis Between Hungary And The Congo / innováció és globális versenyképesség – 1. Rész: Irodalmi áttekintés, a magyarország és kongo közötti országelemzés eredményei 120

Innovation And Global Competitiveness – Chapter 2: Methodology, And Results Of A Regional Analysis // Innováció és globális versenyképesség – 2. Rész: A regionális elemzés módszertana és eredményei 138

Magánélet a közösségi média tükrében: Fókuszban a gyerekek /
Private Life In The Light Of Social Media Children In Focus 150

Numbers Over Fair Behaviour? An Overview On Ethics In Accounting /
Számok a tisztességes viselkedés helyett? Áttekintés a számviteli etikáról 167

Opportunities For The Talents Of The Southern Great Plain /
A dél-alföldi tehetségek lehetőségei 176

Örömteli munkavégzés a HR világában / Joyful Work In The World Of Hr 185

Tárgyi eszköz vonalkódos leltár: Bevezetés és megoldások az innovációs folyamatmenedzsmentben /
Tangible Asset Barcode Inventory: Introduction And Solutions In Innovation Process Management 200

Vállalati stratégia mikrovállalkozói környezetben /
Corporate Strategy In A Micro-Entrepreneurial Environment 222

Utószó 240

Afterword 242

Előszó

Mindig öröm, ha az ember munkája másokban is érdeklődést vált ki, kíváncsisággal tölti el őket. Ennél nagyobb öröm már csak az, ha a tanítványok munkájából készített tanulmánykötet elé írhat a szervezet vezetője néhány gondolatot. Öröm azért, mert végre kézzel fogható a tanítvány és tanár együttműködésének eredménye, az elmélet és gyakorlat szintézise. A Kodolányi János Egyetem Gazdaságtudományi Kara – új szervezetként – folyamatosan fejleszti a szervezeti kultúráját, a korábbi viszonyulásokból adódó jó gyakorlatokat és alakít ki eszközei és energiái révén újabb erőforrásokat, támogató légkört. A jelenleg megjelenő tanulmánykötet az új szervezet egyik kezdeményezése. Örömmel és lelkesen vágtunk bele szerkesztő kollégáimmal az anyagok összegyűjtésébe. Felkértük azon sikeres hallgatókat, akik tudományos igényű írásaikkal többet tettek, mint a formális követelményeket teljesítették intézményünkben. Hallgatóink egy része vállalkozó, alkalmazott, vezető és vezetett – egyben mindannyian egyek; innovációs szándékkal fordultak a témájukhoz, magasabb szinten gondolták át a problémáikat, eszközeiket, mint az egyetem elvégzése előtt. E kiadvánnyal célunk „felemelni" a végzett hallgatóinkat és bemutatni eredményeiket Ady Endre gondolatai nyomán: „Öregek Domb alján, Fiatalok Dombon". Negyvenes korú oktatóként külön öröm, amikor nálam idősebbekkel tudok együtt dolgozni, beépítve munkánkba a tapasztalatainkat és továbbgondolva régen frissített rendszereket, folyamatokat, elképzeléseket.

Kiadványunkban megjelennek kollégáink írásai, gondolatai, tanulmányai, melyek korábban még napvilágot nem láttak, de általunk fontosnak ítélt anyagok és hallgatóink művei egyaránt. A Kodolányi mindig nyitott és együttműködő intézmény volt és ezt a karon is komolyan gondoljuk. E gondolat fényében több egyetem együttműködésében valósult meg a kötet szerkesztése, szakmai bírálata és a szerzők is különböző országokból, kontinensekről származnak, Magyarországon kívüli helyeken dolgoznak, kutatnak. Az érdeklődő olvasók megtalálják írásaink között a globális helyzetelemzéseket, nagyvállalati megoldásokat, de a kisvállalkozások számára hasznos megoldásokat egyaránt. Mindig gyakorlatorientált, a való életből vett kihívások megoldására ösztönöztük hallgatóinkat és ennek több markáns nyoma immár láthatóvá is vált színes témáink között. Megjelennek a teljesség igénye nélkül a robotizáció, A megtartó képesség, az agilis kultúra, a logisztika, a geopolitika, az innováció, a számvitel, a kriptovaluta és a szervezeti stratégia kérdései

Célunk, hogy megmutassuk a KJE Gazdaságtudományi Kutatóintézetében megjelenő tudományos értékek egy részét és gondolatokat ébresszük, további kutatásokra serkentsük az olvasót.

Budapest,
2024. 10. 15.

Malatyinszki Szilárd
Dékán

Foreword

It's always a pleasure when your work arouses interest and curiosity in others. The only thing more gratifying than this is when the head of an organisation can write a few thoughts in front of a book of studies an the work of his students. It is a joy because the result of the collaboration between student and teacher, the synthesis of theory and practice, is finally tangible. As a new organisation, the Faculty of Economics of the János Kodolányi University is constantly developing its organisational culture, good practices from previous relationships and, with its resources and energy, is creating new resources and a supportive atmosphere. The study book currently being published is an initiative of the new organisation. It was with pleasure and enthusiasm that my editorial colleagues and I set about collecting the material. We have invited successful students who have gone beyond the formal requirements of our institution with their academically demanding papers. Some of our students are entrepreneurs, employees, managers and executives - all of them are one; they have approached their subject with a desire to innovate, to think about their problems and tools at a higher level than before they graduated. With this publication, we aim to „lift up" our graduates and present their achievements in the spirit of Endre Ady's thought, „Old at the Bottom of the Hill, Young an the Hill". As an educator in my forties, it is a special pleasure to work with people older than me, incorporating our experiences and thinking about systems, processes and ideas that have long been updated.

Our publication includes writings, reflections and studies by our colleagues that have not seen the light of day before, but which we consider important, as well as works by our students. The Kodolányi has always been an open and collaborative institution and we take this seriously at the faculty. In the light of this idea, the editing and peer reviewing of this volume was carried out in cooperation with several universities, and the authors come from different countries and continents, working and researching outside Hungary. Interested readers will find among our writings global situation analyses, solutions for large companies, but also solutions useful for small businesses. We have always encouraged our students to solve practical, real-life challenges, and there are several striking traces of this in our colourful topics. They include, but are not limited to, robotisation, retention, agile culture, logistics, geopolitics, innovation, accounting, cryptocurrency and organisational strategy

Our aim is to showcase some of the scientific value of the KJE's Institute of Economic Research and to stimulate thought and further research.

Budapest,
15 October 2024

Szilard Malatyinszki
Dean

Átalakuló munkahelyek, generációk a robotok világában

Transforming Workplaces, Generations in the World of Robots

Kissné Huszár Beáta
BA
Kaposvári Villamossági Gyár Kft.
kiss.bea@kapos-net.hu

Absztrakt

A negyedik ipari forradalom korszakát éljük, amely rengetek technológiai újítást hoz a vállalkozások és a munkavállalók életébe. A mesterséges intelligencia, a gépek közti kommunikáció, a digitalizáció és a robotika meghatározóan hatnak, illetve formálják a munkaerőpiacot. A munkaerőpiac átalakulása mellett az oktatásra is nagy hatással lesz az Ipar 4.0. Jelenleg négy generáció van jelen a munkaerőpiacon, akik eltérő igényekkel, tudással és ambícióval rendelkeznek. Munkahelyek fognak megszűnni, mert az adott munkát képesek lesznek automatizált robotok is elvégezni, viszont újfajta munkahelyek is létre fognak jönni. Primer kutatásomból kiderült, hogy az emberek nagy része nemtől és kortól függetlenül nem félti a munkahelyét a digitális fejlődés miatt, és képes lenne kooperálni a robotokkal. A következtetéseket levonva egy óriási mértékű folyamat kezdeti fázisában járunk, amely gyökeresen fogja átalakítani a gazdaságot, a munkahelyeket és az oktatást.

Kulcsszavak:
generációk, automatizáció, robotizáció, digitalizáció, munkaerőpiac

Abstract

We are living in the era of the Fourth Industrial Revolution, which brings a lot of technological innovations to the lives of businesses and employees. Artificial intelligence, machine-to-machine communication, digitalisation and robotics are decisive and shaping the labour market. In addition to the transformation of the labour market, Industry 4.0 will also have a major impact an education. There are currently four generations an the labour market with different needs, knowledge and ambitions. Jobs will be lost because automated robots will be able to do the job, but new jobs will also be created. My primary research revealed that the majority of people, regardless of gender and age, do not fear for their jobs due to digital development and would be able to cooperate with robots. Drawing conclusions, we are in the early stages of a massive process that will radically transform the economy, jobs and education.

Keywords:
generations, automation, robotization, digitalization, labour market

Bevezetés

Tanulmányomban az automatizáció és a robotizáció munkaerőpiacra gyakorolt hatásait vizsgálom, melyek folyamatosan átalakítják, formálják a munkahelyeket. Kutatásom kulcskérdésköre az az automatizációhoz és a robotizációhoz való attitűd vizsgálata életkor, nem és iskolai végzettség alapján.

A 4. ipari forradalom, vagy közismertebb nevén az Ipar 4.0 az információs technológia és az automatizált berendezések egyre szorosabb összefonódását, illetve a gyártási módszerek alapvető megváltozását hozta, illetve hozza el. A magyar vállalkozások jelenlegi Ipar 4.0 érettsége egyrészt lehetőségeket hordoz magában, ugyanakkor fizikai, szellemi és anyagi erőfeszítéseket követel. Több kutatás és számos megkérdezett cégvezető szerint a legnagyobb akadályok a szakképzett munkaerő hiányában, a digitális írástudatlanság mértékében és az elavult gyártósorokban keresendőek. Ez a probléma különösen jelentős Békés megyében, ahol a vállalkozások fejlődési lehetőségei is erősen függnek az emberi tőkebefektetések nagyságától és eredményétől (Malatyinszki, 2007; Malatyinszki & Ráfi, 2018).

Az automatizált gyártási folyamatok, illetve a robotok alkalmazása élő munkaerő kiváltására is alkalmas. Természetesen az Ipar 4.0 nem arra ösztönzi a vállalkozásokat, hogy munkahelyeket szüntessenek meg. Ellenkezőleg, hiszen vannak olyan munkafeladatok, amelyek akár hatékonyabban is szervezhetők, ha abban automatizációt vagy robotizációt alkalmazunk. Mind a robotizáció, mind az automatizáció nagy hatással van társadalmunkra, folyamatosan fejlődik, rohamosan terjed, egyre inkább teret hódít a legtöbb iparágban. Ennek eredményeként a digitális tudással rendelkező szakképzett munkaerő iránt megnőhet a kereslet.

Irodalmi áttekitás

A technikai fejlődés hatása a munkaerőpiacra

A technikai fejlődés magával hozza a munkaerőpiac fejlődését is. A modern technológiák által formált ingerkörnyezetben felnövekvő generációnak rezilienssé, azaz rugalmasan ellenállóvá kell válniuk, különben esélyük sem lesz arra, hogy egyszeri és megismételhetetlen egyének módjára éljenek a világban (Csepeli, 2020).

A Világgazdasági fórum 2020-ra datálta ötmillió munkahely megszűnését és két és fél millió megteremtődését (Whiting, 2020). Az automatizálás munkaerőpiacra gyakorolt negatív hatását új feladatok ellensúlyozhatják. Ez azt jelenti, hogy az új technológia új munkavállalói szerepköröket hozhat létre. Ezek a kialakulóban lévő, speciális szerepkörök biztonságosabb és kielégítőbb karrierlehetőségeket is kínálnak a dolgozóknak. Ezt támasztja alá a Világgazdasági Fórum tanulmánya is, amely szerint 2025-re a digitális technológiák legalább 12 millióval több munkahelyet fognak teremteni, mint amennyit megszüntetnek. Ennek oka, hogy programozásukhoz, karbantartásukhoz és javításukhoz megfelelő készségekkel rendelkező emberekre lesz szükség (Advaithi, 2022). Ezeknek a készségeknek a megfelelő képzésekkel megszerezhetőnek (Malatyinszki, 2020a, Malatyinszki, 2020b) és ellenőrizhetőnek kell lenniük regionális vagy akár települési szinten is (Malatyinszki, 2009a, Malatyinszki, 2009c).

Az automatizálással létrejövő munkahelyek betöltésével a munkáltatók kiegyenlíthetik a fogyatékkal élő és egyéb hátrányos helyzetű emberek esélyeit. Például a robotika alkalmazása megszüntetheti az emelés követelményét, így elérhetőbbé válik egy-egy munka.

Ez azt jelentheti a munkáltatók számára, hogy sokkal egyszerűbbé válik rehabilitációs ellátásban részesülő munkavállalókat foglalkoztatni, így csökkentve a rehabilitációs hozzájárulás mértékét. A 2023. januári világgazdasági fórum kiemelt témája volt a jövő munkahelyeinek az elemzése. Ahogy a digitális átalakulás végig gyűrűzik a gazdaságon, egyre több iparág küzd azért, hogy a mesterséges intelligencia, a felhőszolgáltatás, a közösségi média és a termékmenedzsment területén jártas munkavállalókat vonzzon.

A koronavírus-válság hatásai szintén átalakították a munkaerőpiacot. A pandémia alatt számos új HR válaszlépés került bevezetésre, amelyeket a válság második fázisában tovább finomítottak (Poór et al., 2020; Poór et al., 2021c). A sportsikerek hatása a versenyképességre és az egyének jövőbeni szervezeti részvételére is jelentős, különösen a versenyszerű egyéni iskolai sportok tekintetében (Juhász et al., 2020).

Mindebből élesen kitűnik, hogy a vállalkozásoknak, az oktatóknak és a civil társadalomnak egyesíteniük kell erőfeszítéseiket annak biztosítása érdekében, hogy a jövő munkaerői rendelkezzenek a digitális gazdaságban való versenyhez és boldoguláshoz szükséges készségekkel (Torkington, 2023). Ezeket be kell építeni a közoktatás rendszerébe, valamint a felnőttképzés és tömegoktatási, felvilágosítási és kommunikációs programok részévé tenni, mivel kulcsfontosságú segítséget nyújtana a jövőbeli boldogulás szempontjából (Vinkóczi et al., 2023). Különösen fontossá válik ezáltal a menedzsment és a humán erőforrás szakemberek szerepe. (Malatyinszki, 2009a, Malatyinszki, 2015, Poór et al., 2021a; Dajnoki et al., 2023, Tóth et al., 2021b).

Elveheti-e a robot az ember munkáját?

Több szakmai cikket, tanulmányt olvastam, melynek fő témája az volt, hogy a robotok tömegekből csinálnak munkanélkülit azáltal, hogy munkabírásuk és hatékonyságuk révén a humán erőforrás feleslegessé válik. A tapasztalat azonban az ellenkezőjét mutatja. Sokkal valószínűbb, hogy a robotok nem elveszik a munkánkat, hanem éppen ellenkezőleg történik, vagyis munkát teremtenek nekünk. Valakinek ugyanis le kell gyártania ezeket a gépeket, utána pedig felügyelni kell azokat. A közeljövőben tehát először jelentősen megnő az IT-munkahelyek száma, mert minél nagyobb mértékben fog elterjedni a mesterséges intelligencia, annál több informatikai szakemberre lesz szükség. Egyszerűsítve, az emberi munkavégzés nem vész el, csak átalakul. Ez az átalakulás valószínűleg az életminőség-preferencákban is megjelenik majd (Zéman et al. 2023), akárcsak a pénzügyi biztonságérzet alakulásában (Kálmán et al., 2021).

Ha a vállalkozások életben akarnak maradni a piacon, elengedhetetlen, hogy digitalizálják a termelésüket. Fontos azonban figyelembe venni, hogy akár csak az Európai Uniót tekintve is, jelentős eltérések tapasztalhatók a digitalizáció általános elfogadottságában országonként (Kovács – Vinkóczi, 2020), ami vállalati működés szempontjából is korlátként hathat. Elöregedő társadalmak számára különösen jelentősek ezek a folyamatok, mert egyre idősebb és egyre több olyan munkaerő lesz, akik már nem fizikai erejükkel és saját tudásukkal, hanem a gépekkel együttműködve akarnak érvényesülni. Emellett már a piacon van, illetve hamarosan a munkaerőpiacra kerül az a generáció, aki már nem is akar fizikai erőt kifejteni egy-egy munkafolyamat elvégzésére, hanem inkább kooperál robotokkal. Az már biztos, hogy a rutinfeladatok és a monoton gyártósori úgynevezett „szalagmunka" elvégzésére egyre kevesebb emberre lesz szükség. Ehelyett konvertálható munkaerőre lesz igény, akik képesek új tudást és módszereket elsajátítani. További megfontolandó szempont, hogy a válságok a humán erőforrást fenyegetik, az automatizált és gépekkel elvégeztetett folyamatokat azonban nem (Malatyinszki, 2009b).

A Covid-19 világjárvány is jelentős hatással volt a munkaerőpiacra, különösen a munkanélküliség alakulására számos országban (Tóth et al., 2023). A járvány első három hulláma drámai változásokat hozott

a magyar szervezetek HR gyakorlatában is, amelyekre empirikus tanulmányok mutatnak rá (Dajnoki et al., 2023). Ezen kívül a járvány következtében a magyar gazdaság foglalkoztatási helyzete is átalakult (Tóth et al., 2021a).

A mesterséges intelligencia és az automatizációs technológiák fejlődése és terjedése egyre inkább át fogja szabni a munkaerőpiaci igényeket és lehetőségeket. Mielőtt kétségbeesnénk, hogy a robotok elveszik majd a munkánkat – vagy megörülnénk neki, hogy el fog jönni az idő, amikor nem kell többet dolgozni –, fontos megjegyezni, hogy az újítások egészen máshogy érintik a különböző foglalkozásokat és az országokat is. Arra hívja fel a figyelmet, hogy míg bizonyos munkakörök a robotizációval el fognak tűnni, addig más foglalkozásokban, nem hogy csökkenne, hanem drasztikusan nőni fog a humán munkaerő iránti igény. A különböző munkakörökben az várható, hogy a gyártósori, gépkezelői munkák, illetve a járművezetői, a pénztárosi, az adatrögzítői és az ügyfélszolgálati állások válnak majd az automatizáció áldozataivá. Viszont egyre több elemzőre, folyamattervezőre, programozóra, mérnökre és kutatóra lesz szükség (Hajdú 2020).

Négy nemzedék a mai munkaerőpiacon (Lakner, 2017)

A munkaerőpiacon jelenleg a baby boom, X, Y és a Z generáció képviselteti magát. A generációk munkahelyi viselkedését meghatározzák azok a folyamatok, amelyekben felnőttek.

A baby boom (1946-1964) generáció tagjai fontosnak tartják személyes fejlődésüket, ugyanakkor megjelenik náluk a félelem a munkahely elvesztésétől, hiszen ők már megtapasztalták a munkanélküliséget. E korosztály azon része, amely nem tudott alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez – nyelvtudás, szakmai, IT ismeretek híján –, sajnos jelentős lecsúszást ért meg, nem ritka a komoly egzisztenciális probléma.

Az X generációnak (1965-1981) nehéz azonosulni azzal az attitűddel, amelyet fiatalabb társaik tanúsítanak: a pályakezdőknek sokszor egyből nagy elvárásaik vannak, és könnyedén otthagyják a munkahelyet, ha valamilyen feltétel nem megfelelő számukra. Ők már felismerték az életen át tartó tanulás fontosságát. Az X generáció már megtapasztalta, hogy a változás az élet természetes velejárója, és ezáltal, adott esetben munkakört vagy munkahelyet is kell váltania, ha előre szeretne lépni.

Az Y generáció (1982-1995) rendkívül innovatív, magasan képzett, elvárásai is erőteljesen megjelennek döntéseiben. A kihívás és a szakmai előrehaladás, fejlődés erős motivátora, a munkaerőpiaci változásokra pillanatok alatt képes reagálni. A problémákat gyors és egyszerű eszközökkel igyekszik megoldani. Széleskörű, ám felszínes tudással rendelkezik, melyet nem az idősebbektől, hanem jellemzően kortársaitól vagy autodidakta módon sajátított el. A digitális világban magabiztosan feltalálja magát. Jellemző rá az agilis működés és a türelmetlenség, ezek pedig arra ösztönzik, hogy keresse a kihívásokat, lehetőségeket. Erős céltudattal rendelkezik, és nagy szerepet kap életében a karrierista szemlélet. Az Y generációnál a munkahelyváltás már néhány évente kötelezően ismétlődő „szükséges rossz", ami viszont a szakmai előmenetel, az anyagi érdekek, a folyamatos megújulás és az élethosszig tartó tanulás folyamatának velejárója.

A Z generáció (1996-2007) a digitális technológiák világába született nemzedék, ezáltal szükségük van a világháló állandó, azonnali és korlátlan hozzáféréséhez. Tanulási módjukra az együttműködő és önszabályozó tanulás jellemző. Sokkal türelmetlenebbek és agilisebbek, mint az előző korosztály, folyamatosan keresik az új kihívásokat, lehetőségeket.

Empirikus kutatás

Az empirikus kutatás ismertetése

Kvantitatív kutatásomat kérdőíves felmérés keretében a 16-65 éves korosztály körében végzem el. Azért választottam ezt a korosztályt, mert jelenleg ők aktívak a munkaerőpiacon. A 16 évesek szakképzési munkaszerződéssel már munkavállalóként jelennek meg a vállalatok életében, valamint egyre több a nyugdíj melletti foglalkoztatott.

Szélesebb körben kívántam az információkat begyűjteni, így a közösségi média segítségével juttattam el a kérdőívemet minél több emberhez. A kérdéseket Google űrlapok segítségével szerkesztettem meg, a kutatási adatok feldolgozását Excel programban végeztem el, majd ezek eredményeit táblázatban, valamint diagramok formájában készítettem el. A kérdőívet 2023. februárjában tettem közzé és egy hétig volt elérhető.

A kérdőívvel 155 személyt sikerült elérnem, akik vegyesen mind a négy generációból képviseltetik magukat és a nemek eloszlása is megfelelő.

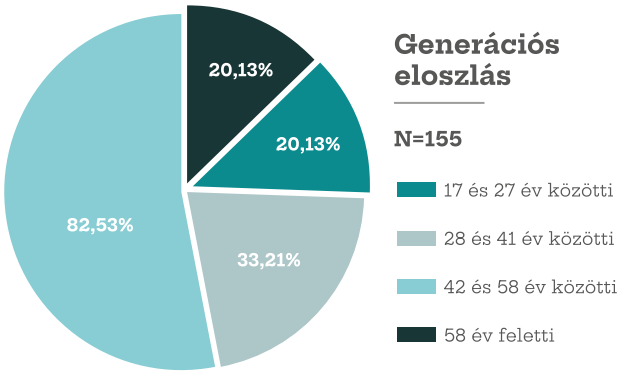
A kutatás elemzése

A kérdőívet úgy állítom össze, hogy a következő állításaimat igazolja vagy cáfolja:

- *A Baby boom és az X generáció jobban félti a munkahelyét a robotoktól, mint az Y és a Z generáció tagjai.*
- *A férfiak elfogadóbbak a robotokkal és automatizált folyamatokkal, mint a nők.*
- *A felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalók pozitívabban viszonyulnak a robottechnikához, mint az alacsonyabb iskolai végzettségűek.*
- *Az Y és Z generáció tagjai szívesebben képzik magukat annak érdekében, hogy fejlesszék digitális képességeiket.*
- *A Z generáció tagjai szívesen kooperálnak robotokkal.*

Demográfiai adatok

Kérdőívemet 155 fő (N=155) töltötte ki,a válaszadók 49,7%-a nő 50,3%-a férfi.
A korosztályos eloszlást a 1. ábra szemlélteti



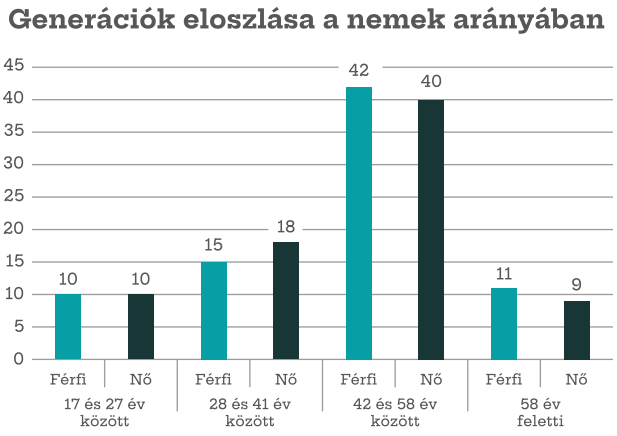
1. ábra - Generációs eloszlás

A 1. ábra azt mutatja, hogy legnagyobb százalékban az X generáció képviselteti magát a mintában, ezt követi az Y generáció majd azonos százalékban a Baby boom és a Z generáció. Elgondolkodtatott, hogy vajon az Y generáció esetében miért ilyen alacsony százalékú a kitöltöttség aránya. Valószínűleg ők már nem azon a közösségi média oldalon aktívak, ahol közzétettem a kérdőívemet, vagy nem volt számukra kellően érdekes a kérdőív tartalma.

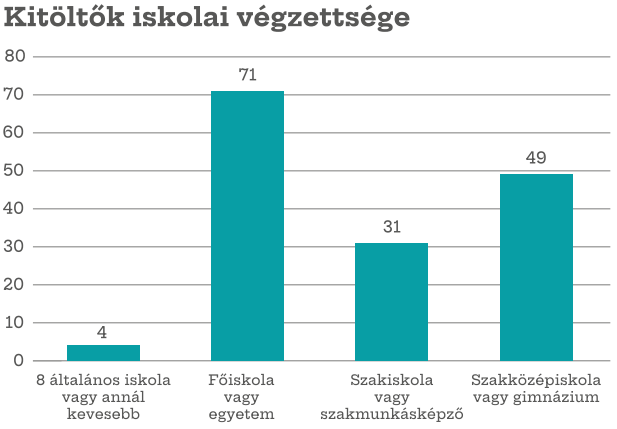
A generációs eloszlást a nemek arányában a 2. ábra szemlélteti, mely arányaiban követi a teljes minta százalékos megoszlását.

A kitöltők iskolai végzettségeit a 3. ábra szemlélteti. A válaszadók legnagyobb számban főiskolai vagy egyetemi végzettséggel rendelkeznek, majd ezt követik a szakközépiskolai vagy gimnáziumi végzettségű kitöltők, csupán 31 fő, aki szakiskolai vagy szakmunkás végzettségű. A legfeljebb 8 általános iskolai végzettséggel rendelkezők száma azonban csak 4 fő.

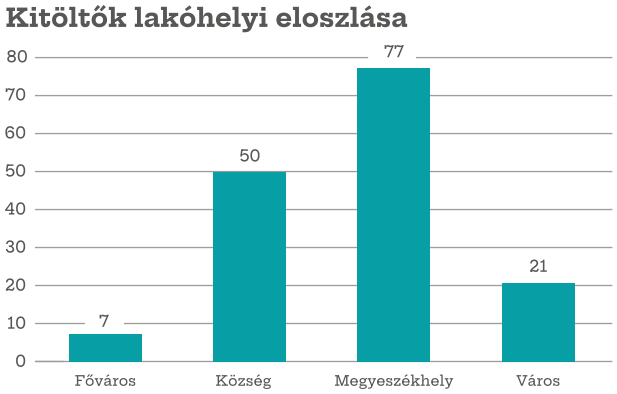
Lakóhely szerint a válaszadók közül 77 fő megyeszékhelyen él, 50 fő községben, 21 fő városban és 4 fő fővárosban. A 4. ábra adatai alapján elmondhatom, hogy minden lakóhely típusból van válaszadó.



2. ábra - Generációs eloszlás a nemek arányában



3. ábra - Kitöltők iskolai végzettsége

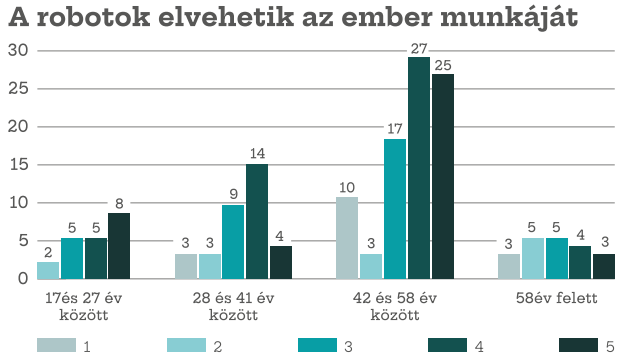


4. ábra - Kitöltők lakóhelyi eloszlása

A robotokhoz való attitűd vizsgálata generációk szerint

K6: A robotok elvehetik az ember munkáját

A kitöltők összesített adatait az 5. ábra mutatja. A kitöltők Likert skálán 1-től 5-ig jelölhették be válaszaikat, ahol az egyes számok az alábbiakat jelentik: 1: egyáltalán nem ért egyet az állítással, 2: inkább nem ért egyet, 3: nem tudja eldönteni, 4: inkább egyetért, 5: teljes mértékben egyetért.



5. ábra - Robotokhoz való attitűd generációs eloszlása I.

A pontosabb adatfeldolgozáshoz a semleges válaszadókat nem vettem figyelembe. Így erre a kérdésre az összes válaszadó száma 119 fő, ezt tekintem 100%-nak.

A 119 főből 39 fő tartozik az Y és Z generációhoz, 80 fő tartozik az X és Baby boom generációhoz. A válaszadások százalékos megoszlását az 1. táblázat szemlélteti.

Állítás: A robotok elvehetik az emberek munkáját.	egyáltalán nem ért egyet (%)	inkább nem ért egyet (%)	inkább egyetért (%)	teljes mértékben egyetért (%)
Z generáció (N=15)	0,00	13,33	33,33	53,33
Y generáció (N=24)	12,50	12,50	58,33	16,67
X generáció (N=65)	15,38	4,62	41,54	38,46
Baby boom generáció (N=15)	20,00	33,33	26,67	20,00

1. táblázat - A robotokhoz való attitűd generációs eloszlása I.

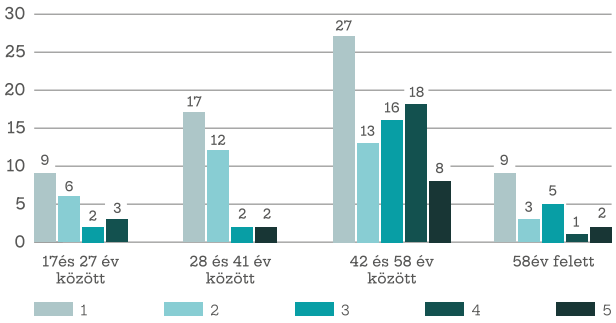
Állítás: Félek attól, hogy a digitális fejlődés miatt elveszíthetem a munkahelyemet	egyáltalán nem ért egyet (%)	inkább nem ért egyet (%)	inkább egyetért (%)	teljes mértékben egyetért (%)
Z generáció (N=18)	50,00	33,33	16,67	0,00
Y generáció (N=31)	54,84	38,71	0,00	6,45
X generáció (N=66)	40,91	19,70	27,27	12,12
Baby boom generáció (N=15)	60,00	20,00	6,67	13,33

2. táblázat - Robotokhoz való attitűd a nemek arányában II.

Az 1. táblázat adatai szerint az állítással az Y és a Z generációi tagjai átlagosan 9,58%-ban nem, illetve inkább nem értettek egyet, míg 40,42%-ban egyetértettek. Az arány közelebb áll egymáshoz az X és baby boom generáció esetében, ahol átlagosan 18,33%-ban nem értettek egyet, 31,67%-ban pedig egyetértettek az állítással.

K7: Félek attól, hogy a digitális fejlődés miatt elveszíthetem a munkahelyemet

A kitöltők összesített adatait a 6. ábra mutatja.



6. ábra - Robotokhoz való attitűd generációs eloszlása II.

A semleges válaszadókat ez esetben sem vettem figyelembe. 130 főt tekintem 100%-nak, amiből 49 fő tartozik a Z és Y generációhoz és 81 fő az X és baby boom generációhoz.

A 2. táblázat adatai szerint az állítással az Y és a Z generációi tagjai átlagosan 44,22%-ban nem, illetve inkább nem értettek egyet, míg 5,78%-ban egyetértettek. Az arány közelebb áll egymáshoz az X és baby boom generáció esetében, ahol átlagosan 35,15%-ban nem értettek egyet és átlagosan 14,85%-ban egyetértettek az állítással.

Hipotézisem az adatfeldolgozást követően helytelennek bizonyult. A válaszadók esetében elmondható, hogy mind a négy generáció egyetért azzal az általános állítással, hogy a robotok elvehetik az ember munkáját, viszont egyik generáció sem fél attól, hogy a digitális fejlődés miatt elveszítheti a munkahelyét.

Az automatizációhoz és a robotizációhoz való attitűd vizsgálata a nemek szerint

A kérdőívben 10 olyan állítást helyeztem el, amelyek a robotokhoz és az automatizációs folyamatokhoz fűződő pozitív viszonyra fókuszál. Kétféle módon is kiértékeltem a kapott válaszokat. Először a Likert skálán jelölt értékek átlagát határoztam meg mind a két nem esetében. Ebben az esetben sem vettem figyelembe a semleges válaszokat.

A 3. táblázat alapján a férfiak pozitívabban viszonyulnak a robotokhoz és az automatizált folyamatokhoz, mint a nők. Ha az egyes állításokra adott értékelés százalékos eloszlását vizsgálom, jobban kimutatható a különbség a nemek között.

Állítások	Férfiak	Nők
1. Képesnek érzem magam arra, hogy elsajátítsam a digitális technológiát. (Pl. automatizált folyamatokat vagy a robottechnikát.)	4,46	4,37
2. Automatizáció és robotizáció segítségével gyorsabban el lehet végezni a munkát.	4,58	4,39
3. Szívesen dolgoznék olyan gyárban, ahol a legtöbb munkafolyamat automatizált.	4,07	3,37
4. Szívesen dolgoznék együtt egy robottal.	3,81	3,00
10. Automatizált gépek és a robotok sok monoton munkafolyamatot kiválthatnak.	4,67	4,52
11. Szívesen képezném magam annak érdekében, hogy képessé váljak a robotok betanítására.	4,16	3,21
13. Az automatizált gépsorok és a robottechnika sok hasznot termel.	4,48	4,39
15. A robotok pozitívan járulhatnak hozzá a társadalomhoz.	3,68	3,07
ÁTLAG	3,07	3,07

3. táblázat - Robotokhoz való attitűd a nemek arányában I.

Állítások	egyáltalán nem ért egyet (%)		inkább nem ért egyet (%)		inkább egyetért (%)		teljes mértékben egyetért (%)	
	Férfi	Nő	Férfi	Nő	Férfi	Nő	Férfi	Nő
1. Képesnek érzem magam arra, hogy elsajátítsam a digitális technológiát. (pl. automatizált folyamatokat vagy a robottechnikát)	0,00	0,00	2,58	1,94	18,71	19,35	27,74	18,71
2. Automatizáció és robotizáció segítségével gyorsabban el lehet végezni a munkát.	0,00	1,29	1,29	1,29	21,29	18,06	23,87	23,87
3. Szívesen dolgoznék olyan gyárban, ahol a legtöbb munkafolyamat automatizált.	1,29	4,52	3,23	9,68	19,35	14,84	12,90	9,03
4. Szívesen dolgoznék együtt egy robottal.	2,58	11,61	3,87	6,45	15,48	11,61	9,68	9,03
10. Az automatizált gépek és a robotok sok monoton munkafolyamatot kiválthatnak.	0,65	1,29	0,65	0,65	10,97	14,19	34,19	29,03
11. Szívesen képezném magam annak érdekében, hogy képessé váljak a robotok betanítására.	1,94	7,74	3,23	7,10	20,00	12,26	19,35	9,03
13. Az automatizált gépsorok és a robottechnika sok hasznot termel.	0,65	0,65	5,81	11,61	23,23	16,77	0,00	0,00
15. A robotok pozitívan járulhatnak hozzá a társadalomhoz.	1,29	3,87	5,81	10,97	14,84	9,03	6,45	5,81
ÁTLAG	1,05	3,87	3,31	6,21	17,98	14,52	16,77	13,06

4. táblázat - Robotokhoz való attitűd a nemek arányában II.

A 4. táblázat adatai alapján elmondhatom, hogy a férfiak 17,38%-a, míg a nők 13,79%-a értett egyet a pozitív állításokkal. Feltételezésem igaznak bizonyult, a férfiak elfogadóbbak a robottechnikával és az automatizált folyamatokkal, mint a nők.

A robotokhoz való attitűd vizsgálata iskolai végzettség alapján

Azt feltételezem, hogy a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők pozitívabban viszonyulnak a robotokhoz, mint az alacsonyabb iskolai végzettségűek.

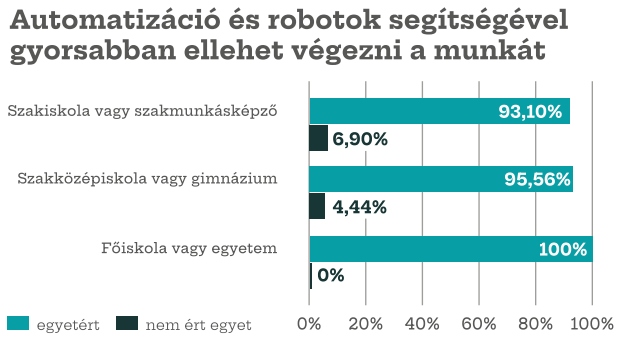
A 8 általános vagy annál kevesebb iskolai végzettségű kitöltők mindösszesen csak négyen voltak, így ezt a csoportot nem vizsgáltam, tekintve, hogy az alacsony létszám mellett a semleges válaszadók is képviseltették magukat.

A különböző iskolai végzettséggel rendelkező csoportok százalékos meghatározását minden esetben úgy határoztam meg, hogy 100%-nak a semleges válaszadók nélküli értéket tekintettem. A kiértékelésnél a válaszokat két csoportra osztottam. A Likert skálán bejelölt 1 és 2 válaszokat. a nem ért egyet csoportba, a 4 és 5 válaszokat az egyetért csoportba soroltam.

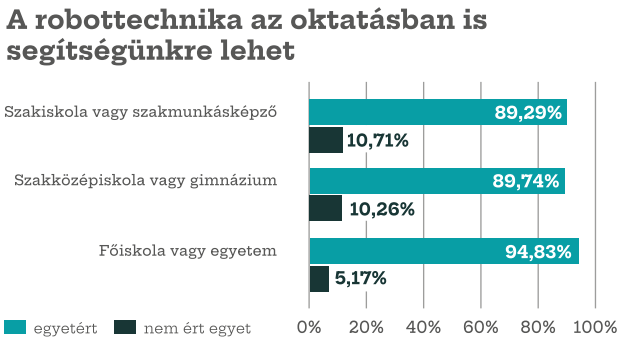
Három kérdés esetén vizsgáltam a válaszokat, melyeket a 18-20. ábra szemléltet.

A 7. és 8. ábra diagramjai a 2. és a 9. kérdés esetén egyértelműen megmutatják, hogy minél magasabb iskolai végzettséggel rendelkeznek a kitöltők, annál pozitívabban viszonyulnak a robotokhoz. Arra a kérdésre azonban, hogy szívesen dolgoznának-e együtt egy robottal, három tized százalékkal elmaradtak a főiskolai vagy egyetemi végzettséggel rendelkezők a szakközépiskolai vagy gimnáziumi végzettséggel rendelkezők mögött.

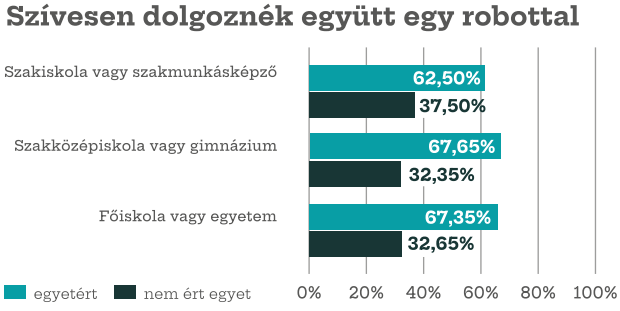
A diagramok elemzése során azt a következtetést tudom levonni, hogy mindhárom iskolai végzettségű csoport pozitívan viszonyul a robottechnikához, és csak néhány tized százalékos elmozdulás mutatkozik a magasabb iskolai végzettséggel rendelkező javára.



7. ábra - Robotokhoz való attitűd megoszlása iskolai végzettség alapján I.



8. ábra - Robotokhoz való attitűd megoszlása iskolai végzettség alapján II.



9. ábra - Robotokhoz való attitűd megoszlása iskolai végzettség alapján III.

Digitális képességek fejlesztése iránti igény generációs eloszlása

A jelenlegi szakképzésben már komoly teret kap a digitális fejlesztés, és a munkaerőpiac is egyre komolyabban várja el a munkavállalóktól a digitális szaktudást. Amíg néhány évvel ezelőtt egy forgácsoló szakember csak hagyományos eszterga vagy marógépen tudott dolgozni, mára már ezek is CNC vezérlésű gépek, melyek programozása szaktudást igényel.

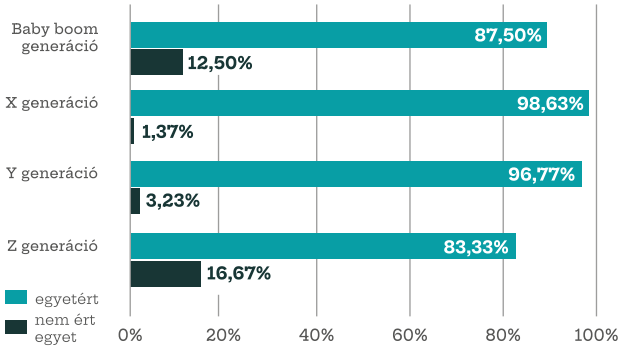
Ezek alapján azt feltételezem, hogy az Y és a Z generáció szívesen képezi magát annak érdekében, hogy elsajátítsa a digitális ismereteket. A kérdőívemben erre három kérdés vonatkozott, melynek eredményeit a 10-12. ábrák mutatják.

A 10. ábrán jól látszik, hogy az X és a Y generáció érzi magát leginkább képesnek arra, hogy elsajátítsa a digitális technológiát. Számomra meglepő, hogy a baby boom generáció is nagyobb hajlandóságot mutat erre, mint a Z generáció.
Első elgondolásom az volt, hogy ez azért lehet, mert a Z generáció úgy érzi, birtokában van ezeknek az ismereteknek, de mivel a többi generációhoz képest a nem ért egyet állítás magasabb százalékban jelenik meg, így elvetettem ezt a lehetőséget.

Szintén elgondolkodtat az a tény, melyet a 11. ábra szemléltet, hogy a Z generáció a többi generációhoz képest kevésbé szívesen képezné magát annak érdekében, hogy képessé váljon a robotok programozására.

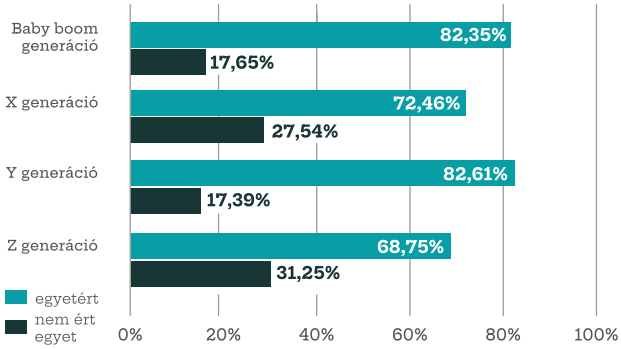
A feltételezésem, miszerint az Y és Z generáció szívesen képezné magát, így nem állja meg a helyét. Sokkal inkább elmondható, hogy a baby boom, az X és az Y generációhoz tartozó válaszadóim szívesen képeznék magukat annak érdekében, hogy a digitális tudás birtokába kerüljenek. Ez alapján sokkal nagyobb hangsúlyt kell fektetni a jövő generációjának az elérésében, hogy tudatosan készüljenek a megváltozott munkaerőpiaci igényekhez.

Képesnek érzem magam arra, hogy elsajátítsam a digitális technológiát
/automatizált folyamatokat vagy robottechnikát/



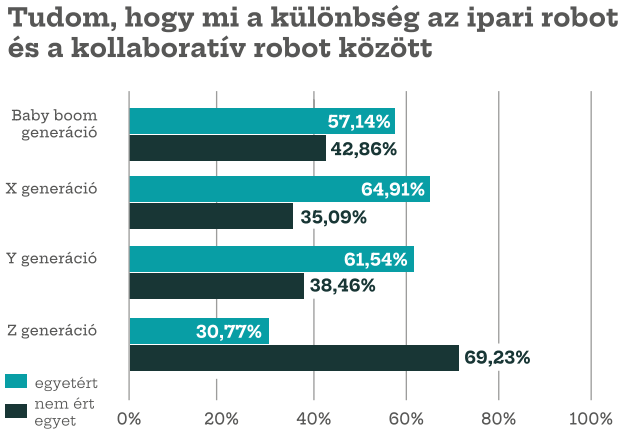
10. ábra - Digitális képességek fejlesztése iránti igény generációs eloszlása I.

Szívesen képezném magam annak érdekében, hogy képessé váljak a robotok betanítására



11. ábra - Digitális képességek fejlesztése iránti igény generációs eloszlása II.

Kíváncsi voltam arra is, hogy milyen tudással rendelkeznek a válaszadóim a robotika területén. Például érdekelt az, hogy tudják-e, hogy mi a különbség az ipari robot és a kollaboratív robot között. Úgy véltem, hogy aki egyetért az állítással, az már találkozott kollaboratív robottal, vagy egyéb módon tájékozódott. Számomra itt is meglepő eredmény született. A 12. ábra azt szemlélteti, hogy a legkevesebb ismerettel a Z generáció rendelkezik.



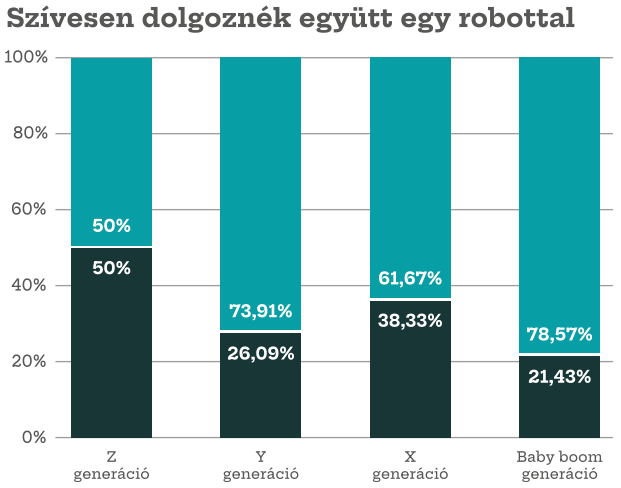
12. ábra - Digitális képességek fejlesztése iránti igény generációs eloszlása III.

Generációk együttműködése a robotokkal

Arra az állításra, hogy szívesen dolgoznak együtt a robotokkal, a négy generáció válaszát a 13. ábra mutatja.

Az eredmény értelmezéséhez fontosnak tartom ismertetni a generációk létszámát. Ebben az állításban a semleges válaszok nélküli válaszadóim összesített létszáma 109 fő, amiből 12 fő a Z generációhoz, 23 fő az Y generációhoz, 60 fő az X generációhoz és 14 fő a baby boom generációhoz tartozott.

A feltételezésemet, miszerint a Z generáció szívesen kooperál a robotokkal, sem igazolni, sem cáfolni nem tudom, tekintve, hogy 50%-uk nem értett egyet, illetve 50%-uk egyetértett az állítással. A többi generációhoz viszonyítva azonban megdőlt ez az állításom. Meglepő módon a baby boom generáció az, aki a leginkább szívesen dolgozna együtt egy robottal. Úgy gondolom, ők már nyugdíj mellett dolgoznak, vagy közel állnak a nyugdíjhoz, így kevésbé féltik a munkahelyüket a robotoktól. Az X generáció, ahogy a dolgozatom elején is ismertettem, felismerte az életen át tartó tanulás lényegét, így készek arra, hogy a munkahelyük megőrzése érdekében kooperáljanak a robotokkal. Az Y generáció innovatív, széleskörű, de felszínes tudással rendelkezik és türelmetlen. Valószínűleg unalmas lehet számukra egy robottal kooperálni.



13. ábra - Generációk kooperációja a robotokkal

Összefoglalás

Jelenleg négy generációt foglalkoztatunk a munkaerőpiacon, így a korosztálybeli különbségek előjönnek a munkahelyi környezetben is, hiszen eltérő igényekkel, elvárásokkal, gondolkodással, ismeretekkel érkeznek. Egészen más tényezők motiválják őket, különböző kommunikációs stílust igényelnek, és teljesen más a csapatban betöltött szerepük is. Azonban mindegyik generáció értékes és egyedi kompetenciákkal, munkamorállal, készségekkel rendelkezik.

Kutatásom azt bizonyítja, hogy az idősebb korosztály sem ódzkodik a digitális fejlődéstől, nem okoz számukra problémát a tanulás, fejlődés. A robotika, mint lehetőség a legtöbb korosztály számára adott és nyitottságot is mutatnak iránta. Sokkal inkább arra kell fókuszálnunk, hogy a Z generációhoz, majd az Alfa generációhoz tartozó fiatalokat be tudjuk integrálni szervezetünkbe. A téma, amit feldolgoztam, jelenleg talán aktuálisabb, mint valaha. 2023. március 23-án volt szerencsém részt venni Pécsett a HR Fest x Forbes nagyszabású rendezvényén. Bár a kerekasztal beszélgetések és az előadások elsősorban HR szakemberek számára szóltak, mégis többször került elő a generációs kérdés, az automatizáció és a robotizáció, valamint a mai munkaerőpiaci kihívások. Több szakember szájából hangzott el, hogy nem az a kérdés, hogy kell-e a robot, hanem az, hogy milyen módon integráljuk.

Első körben véleményem szerint a kollaboratív robotok alkalmazásának a gyakorlata fog jobban elterjedni. Ezzel párhuzamosan azonban számos cég fog törekedni a teljesen automatizált munkafolyamatok kialakítására. A robotok alkalmazásának tömegessé válása a humán munkaerő kiegészítésén - és nem kiváltásán - túl, költséghatékonyság által vezérelt folyamat lesz. Szükségessé válik egy teljesen új vállalati kultúra és munkakultúra kialakítása, mely pozitív hatással van a munkaerőpiacra és az új kompetenciák tanulására. Ennek a kiemelése azért is fontos, mert egyes iparágakban Magyarországon nem találni elegendő és megfelelő kompetenciával rendelkező munkavállalót. Ezen esetek jelentős részében pedig még nem is ember-gép relációban végzendő munkáról, hanem a hagyományos értelemben vett sormunkáról van szó.

Robotizáció pozitív hozadéka lehet az is, hogy egy fertőző betegség elterjedésekor az alkalmazottak fizikai érintkezésével járó tevékenységek egy részét átvehetik. Igy nem merül fel az oltatlanok diszkriminációja miatt a munkahelyvesztés (Poór, 2021b).

A robotizáció terjedése az egészségre veszélyt jelentő munkakörökben várható. Az akkumulátorgyártás területén volnapéldául célszerű robotok speciális fejlesztése (Remsei et. al. 2023).

A legfontosabb dolog, melyet következtetésként tudok levonni, hogy ismerjük meg a saját viszonyulásunkat az automatizációhoz és a robotizációhoz, így sokkal könnyebben hozunk meg olyan döntéseket, melyek elősegítik az emberek és a gépek együttműködését. Úgy gondolom, hogy a jövő kérdése ez, és nem pedig az, hogy a robotok száműznek-e minket a saját életünkből. Munkahelyek alakulnak át, jelennek meg, tűnnek el. Az első lépésünk óta így halad a világ és ahhoz, hogy fejlődjünk újabb lépésekre van szükség. Ezen lépések mentén haladtam a dolgozatomban és mutattam rá arra, hogy a felmerülő problémák mennyire relevánsak.

Végezetül Martin Ford gondolatait idézem:
„Az emberiség történelmének egyik legfontosabb tanulsága éppen az, hogy a technológiai fejlődés és a jól működő piacgazdaság egymást erősítő szimbiózisban él."

Irodalomjegyzék

Csepeli Gy. (2020): Ember 2.0 A mesterséges intelligencia gazdasági és társadalmi hatásai. Kossuth Kiadó, Budapest.

Dajnoki K. – Pató Gáborné Szűcs B. – Kun A. I. – Varga E. – Tóth A. – Kálmán B. G. – Kovács, Ildikó Éva – Szabó, Sz. – Szabó, K. – Majó-Petri, Z. et al.: Impact of the three waves of COVID-19 pandemic an the HR practices of Hungarian organizations: Experience from an empirical study PLOS ONE 18: 6 Paper: e0283644, 22 p. (2023) *https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283644.*

Hajdú J. (2020): A mesterséges intelligencia hatása a munkaerőpiacra, avagy elveszik-e a robotok az ember munkáját. Infokommunikáció és jog. XVII. évf. 75. sz. 3-9.

Juhász, T. – Kálmán B. G. – Tóth, A. (2020). The Impact of Competitive Individual School Sports an the Individual's Future Participation in Competitive Organisational Situations (Based an Empirical Evidence). Management and Marketing (MMCKS), 15(4), 665–674.
http://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0038

Kálmán B. G. – Bárczi J. – Zéman Z.: The Impact of the First Wave of Covid-19 an the Financial Security of Economics Students in Higher Education, PÉNZÜGYI SZEMLE/PUBLIC FINANCE QUARTERLY (1963-) 2021: 3 pp. 1-22., 22 p. (2021) *https://doi.org/10.35551/PFQ_2021_3_3.*

Kovács G. – Vinkóczi T. (2020): A banki szolgáltatások digitalizációs-modernizációs hatásainak térbeli vizsgálata az Európai Unióban. Külgazdaság, 64. évf. 11-12. sz. 33-69.
https://doi.org/10.47630/KULG.2020.64.11-12.33.

Lakner Sz. (2017): A szervezeti tanulás új aspektusai a generációk tükrében. Opus et Educatio, 4. évf. 3. sz. 276-294.
https://doi.org/10.3311/ope.204.

Malatyinszki Sz. (2007). Az emberi tőkebefektetések nagysága és eredménye Békés megyében. Körös Tanulmányok, 10, 104–118.

Malatyinszki Sz. (2009a). A településszintű emberi erőforrás fejlettségi mutató (SHDI). Humánpolitikai Szemle 20: 11-12 pp. 77-80., 4 p.

Malatyinszki Sz. (2009b). A válság hatása az emberi erőforrásokra. Körös Tanulmányok 12, pp. 65-72., 8 p.
http://real.mtak.hu/191991.

Malatyinszki Sz. (2009c). Masurarea resurselor umane ale localitatilor. [A települések emberi erőforrásának mérése]. Studia Universitatis Vasile. Goldis Arad – Seria Stiinte Economice, pp. 1–12.

Malatyinszki Sz. (2015) A menedzsment és az értékek Tudásmenedzsment 16(1) pp. 51-55.
http://real.mtak.hu/191984.

Malatyinszki Sz. – Ráfi I. (2018). Békés megye fejlesztési lehetőségei a vállalkozások szempontjából.
Körös Tanulmányok, 37–43.

Malatyinszki Sz. (2020a). A digitális oktatás megélése. EFOP-3.4.4-16-2017-00001, pp. 1-8.
https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36400.38408.

Malatyinszki Sz. (2020b). Experiencing digital education by educators and parents, EFOP-3.4.4-16-2017-00001, pp 1-8.
https://www.researchgate.net/publication/342378259_Experiencing_digital_education_by_educatiors_and_parents.

Poór, J. – Balogh, G. – Dajnoki, K. – Karoliny, M. – Kun, A. I. – Szabó, S. – Szüts, I. (2020). COVID-19 – Koronavírus-válság: Második Fázis Kihívások és HR Válaszok. Magyarország 2020 augusztus–november.
https://real.mtak.hu/171015/

Poór J. (eds.) – Balogh G. (eds.) – Dajnoki K. (szerk.) – Karoliny Mártonné (eds.) – Kőműves, Zs. (eds.) – Pató, Gáborné Szűcs B. (eds.) – Szabó Sz. (eds.) – Szabó Sz. Grotte, Judit – Hollósy-Vadász, G. et al. (2021a): covid-19 – koronavírus-válság: harmadik fázis: kihívások és hr-válaszok, 66 p. Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, ISBN: 9789632699578.

Poór J. – Jenei Sz. – Módosné Szalai Sz. (2021b) Possible Discrimination in the Workplace Following Acceptance or Rejection of COVID-19 Vaccination – Opinions of Hungarian Employees Journal of Eastern European and Central Asian Research 8 (3) pp 293-310

Poór, J. – Dajnoki, K. – Pató, G. S. B. – Szabó, S. – Dajnoki, K. – Poór, J. – Szabó, K. (2021c). Koronavírus-Válság: Kihívások és Hr Válaszok: Első és második fázis összehasonlítása.
https://real.mtak.hu/171777/

Remsei, S. – Módosné Szalai Sz. – Jenei Sz. (2023). Hungarian Battery Production – Public Opinion an Sustainability, Labor Market and the Environmental Protection: Public Opinion an Sustainability, Labor Market and the Environmental Protection. Chemical Engineering Transactions. 107 1 pp 691-696 (2023)

Tóth A. – Kálmán B. G. – Poór J. (2021a). Employment in Hungarian Economy as a Result of the Covid-19 Pandemic. Acta Oeconomica Universitatis Selye, 10(1), 84–96.
http://doi.org/10.36007/Acta.2021.10.1.7

Tóth A. – Szabó Sz. – Kálmán B. G. – Poór J. (2021b). A foglalkoztatottság alakulása a magyar gazdaság szektoraiban a COVID-19 járvány következtében ÚJ MUNKAÜGYI SZEMLE 2: 1 pp. 2-22., 21 p.

Tóth A. – Kálmán B. G. – Poór J. – Cseh Papp I. (2023). Impact of the Covid-19 pandemic an unemployment in selected countries and country groups. Regional Statistics, 13(3), 451–486.
http://doi.org/10.15196/RS130304

Torkington, S. (2023): These are the 4 skills you'll need in the workplace of the future. World Economic Forum, 2023. január 10.
https://www.weforum.org/agenda/2023/01/skills-jobs-future-workplace.

Vinkóczi T. – Koltai J. – Gyurián N. N. – Szabó-Szentgróti E. – Szabó-Szentgróti G. (2023): The Sustainable Contribution of Artificial Intelligence to Higher Education -Results of a Pilot Study. Chemical Engineering Transactions, 107, pp. 487-492.
https://www.doi.org/10.3303/CET23107082.

Whiting, K. (2020): These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. World Economic Forum, 2020. október.
https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them.

Zéman Z. – Kálmán B. G. – Bárczi J., Pataki L. (2023). The Evolution of University Students' Financial Attitudes and Their Role in the Sustainability of Personal Finances. Sustainability, 15(8).
http://doi.org/10.3390/su15086385

A fluktuáció csökkentése, a munkaerő megtartása egy magyarországi nagyvállalatnál

Reducing Turnover And Retaining The Workforce At A Large Hungarian Company

Gulyás Emese Zsanett
bérügyviteli osztályvezető
Gallicoop Zrt.
gulyas.emese@gallicoop.hu

Fábri Ágnes
HR vezető
Gallicoop Zrt.
fabri.agnes@gallicoop.hu

Absztrakt

A munkáltatóknak a legalapvetőbb feladata a megfelelő munkavállalók motiválása és a megtartása. A munkavállalókat szükséges ösztönözni, hogy hatékonyan és eredményesen végezzék a munkájukat. A motivált munkavállaló nem gondolkodik a munkahely váltáson és nem kell tartani attól, hogy kiég, belefárad a munkába. A kulcsemberek megtartása érdekében szükséges kialakítani egy ösztönzési rendszert, mert hosszútávon a munkáltató egy jól kialakított ösztönzésmenedzsmenttel költséget és időt takarít meg, hiszen nem kell újra toborozni a kilépett munkavállaló helyére és a betanítással sem kell foglalkozni.
A munkaerő megtartáson és a fluktuáció csökkentésén túl a HR menedzsmentnek nagy kihívást jelent, hogy már több generáció is megjelent a munkaerőpiacon és minden generációnak más a motivációja, ezért szükséges megismerni a generációk mozgatórugóit, igényeit. A felnőttkori motivációk ugyanis a gyermekkori személyiség fejlődésére vezethetők vissza (Tóth et al., 2022).

A munkavállalókat már ma sem lehet csupán egységes halmazként kezelni, nyilvánvaló, hogy különféle típusaik léteznek, amelyek eltérő arányban jelennek meg egy-egy vállalatnál, szervezetnél, eltérő jellegzetességeket, eltérő feladatokra alkalmas összetételt mutatva.

Kutatásunk arra fókuszál, hogy elég-e csak a javadalmazási rendszerre koncentrálni a munkaerő megtartáshoz vagy szükséges-e a munkakörülményeket, a munkáltatóba vetett bizalmat, a munkáltatói márkát és a külső - belső kommunikációt is vizsgálni? Milyen eszközei lehetnek a munkáltatónak a munkaerő megtartásra egy hátrányos helyzetű településen?

Kulcsszavak:
generáció, emberi erőforrás, kilépési okok, javadalmazás, munkaerő megtartás

Abstract

Motivation and retain the right employees are essential tasks of employers. It is necessary to encourage employees performing their work efficiently and effectively. A well-motivated employee doesn't think about changing jobs and no need to worry about burning out and getting tired of work. A scheme of incentives is needed to retain key people, , because in the long run, a well-designed motivation management system saves the employer time and money, as there is no need to recruit again to replace the employee who has left and no need to deal with training.

In addition to retaining staff and reducing staff turnover, HR management faces the challange of having several generations in the labour market and each generation has different motivations, so it is necessary to understand the drivers and needs of each generation.

Employees can no longer be treated as a single set, it is obvious that there are different types of employees, which appear in different proportions in a company or organisation, with different characteristics and competence for different tasks.

Our research focuses an whether it is enough to focus only an the remuneration system alone to retain staff or whether it is necessary to look at working conditions, trust in the employer, employer brand and external-internal communication? What tools can the employers use to retain workers in a disadvantaged region?

Keywords:
generations, automation, robotization, digitalization, labour market

Bevezetés

Ma már a HR jelentősége sokkal több vonatkozásban megjelenik, mint a toborzás – kiválasztás. Az emberi tőke felértékelődött, leginkább az évek óta és napjainkban is uralkodó munkaerőhiány miatt és ezáltal egyre érzékenyebbek a munkáltatók a humánerőforrás megtartására és az ösztönzésékre, így a HR szerepe is fajsúlyosabbá vált a szervezetben. A létszámfenntartás eredményes menedzselése érdekében fontos figyelembe venni a különböző korosztályba tartozó alkalmazottak generációs sajátosságaiból származó preferencia-eltéréseket, melyek differenciált munkaerő-megtartási intézkedések alkalmazását tehetik szükségessé (Gelencsér et al., 2024; Szabó-Szentgróti et al., 2023). Malatyinszki (2015) kiemeli, hogy az értékek menedzsmentje is kulcsfontosságú szerepet játszik a humánerőforrás megtartásában és ösztönzésében. A külföldi munkaerő foglalkoztatása eközben egyre elterjedtebb Magyarországon, ami a kulturális sajátosságok figyelembevételére is felhívja a figyelmet (Gálos – Vinkóczi, 2023).

Egy szervezet stratégiájának kiemelkedően fontos része a humánerőforrással való gazdálkodás, figyelmen kívül hagyva a tevékenységi kört, méretet és az életciklust, ez a versenyképesség egyre meghatározóbb összetevője. A szervezet vezetésére és a munkát végző emberre is egyaránt szükség van a szervezeti stratégia megalkotásához és véghezviteléhez. Ez különösen igaz a válságok esetén (Malatyinszki, 2009a, Tóth et al., 2021b; Poór et al., 2021b; Dajnoki et al., 2023).

A Gallicoop Vállalatcsoportnál 2020. szeptember közepén történt egy tulajdonos váltás, mely az egész Gallicoop Zrt. szervezeti felépítését és célkitűzéseit megváltoztatta. Az addig családi vállalkozásként működtetett, több mint 1000 főt foglalkoztató szervezetben nem volt igazi HR tevékenység. A tulajdonosváltozás új HR vezetőt is hozott, új szemlélettel, aki elsődleges feladatként jelölte meg a kilépő munkavállalók interjúztatását, ezáltal a kilépési okok feltérképezését, amire teljes ösztönzési rendszer kialakítását lehet építeni.

Célunk bemutatni a Gallicoop Zrt-nél jelentkező fluktuáció okait, illetve a munkaerő megtartásban a HR szerepét és eszközeit, illetve a kihívásokat, a toborzás, megtartás és a munkavállalóink mindennapi nehézségeit, és ezen problémákra a megoldási javaslatokat.

A generációk motiváltságának feltárásával és a rájuk kialakított ösztönzési rendszerrel - akár egyedi eltérésekkel - csökken a fluktuáció és sikerül megtartani a kulcsembereket, mellyel a toborzás és a betanítás terén költségcsökkenést érünk el. További lehetőség az ösztönzési rendszer hatékonyságának javítására a fejlesztési lehetőségek igénybevétele (Malatyinszki & Ráfi, 2018).

A HR kialakulása, története, fejlődése, ösztönzés menedzsment

A HR története, fejlődése, funkciója, elfoglalt helye a szervezetben

Vitathatatlan, hogy a HR fejlődésében nagy szerepe van a gazdasági-társadalmi és környezeti változásoknak, múltja több, mint száz évre tekint vissza. Az európai rendszerre Anglia gyakorolta a legnagyobb hatást, de fejlődése, kialakulása területenként eltérő volt. A XIX. században a szervezet vezetői töltötték be a személyügyi feladatok ellátását is, ez a korszak a humánerőforrás kizsákmányolásáról szólt. Az első igazi személyügyi szakember az I. világháború végét követően jelent meg, aki már empatikus, szociálisan érzékeny volt.

A II. világháborút követően a munkaerőhiány megnövekedett, a vállalaton belül a személyügyi ügyintéző arra törekedett, hogy összehangolja a munkáltatói és a munkavállalói érdekeket, miközben a szakszervezetek egyre erősödtek. Magyarországon ebben az időben alakult ki a HR, de a szakmát háttérbe szorítva a politikai iránymutatások alapján működött.

A '60-as–'70-es években a szakembereket már az foglalkoztatta, hogyan tudják a munkavállalók elköteleződését még jobban megerősíteni a szervezet irányába, megjelent az emberi erőforrás fejlesztésére és megtartására való törekvés, a motivációk felmérése.

A '80-as években megjelentek a munkaerő-elemzők, a humánerőforrás gazdálkodás (HRM), ma már HR kontrollereknek hívjuk őket, fő feladatuk a létszámtervezés, bérköltség elemzés, illetve a vezetők segítése a döntéshozatalokban. Egyes szakmai területeket integráltak, így a személyzeti menedzsmentből emberi erőforrás menedzsment lett, az új elnevezés gyorsan végigfutott és világszerte ismert lett (Poór et al., 2020).

A XXI. században a gazdasági világválságot követően ismét nagy teljesítmény elvárások voltak a szervezetekkel szemben, ehhez kapcsolódóan pedig újra felértékelődött a HR szerepe. A versengés miatt még nagyobb hangsúlyt kellett fektetni a munkaerő megtartásra és annak ösztönzésére.

Ma már a HR funkciók annyira kibővültek, hogy külön szakosodni szükséges a különböző területek szakmai ellátásának biztosítása érdekében. Már nem csak az erőforrás ellátás a feladat, hanem rendszerek kiépítése és azok működtetése is, ennek következtében a humánerőforrás menedzsment önálló részét képezi egy szervezetnek. A HRM/EEM segítségével határozzuk meg a szervezeti stratégiát, milyen tevékenységet, milyen végzettségű és mennyiségű munkaerővel fogunk ellátni (létszám- és fejlesztési terv). A humánerőforrás ösztönzése a nagyobb teljesítmény és munkaminőség elérése érdekében, és ezen folyamatok költség meghatározása, mely szintén az emberi erőforrás menedzsment feladata.

Az emberi erőforrást és a többi erőforrást megkülönbözteti az, hogy a humántőkének önálló akarata van, mellyel szabályozni tudja teljesítményét. A munkavállaló a teljesítményével hozzájárul a szervezeti célok eléréséhez, továbbá a szervezet kompetenciáját is az emberi erőforrás kompetenciája határozza meg. A munkaerővel való gazdálkodás az EEM folyamatos, napi szintű stratégiai feladata, mellyel a munkaerő biztosítását összehangolja a szervezeti célokkal.

Az emberek mobilak és már nem röghöz kötöttek. Ahol kedvezőbb a juttatási csomag vagy a munkafeltétel, oda mennek dolgozni, akár a házat, családot hátrahagyva. Jelenleg nagyobb a munkaerő kereslet, mint a kínálat, így bármikor, bárhol el tudnak helyezkedni, nem félnek a munkanélküliség intézményétől (Poór et al., 2021). Ebben a munkaerő-piaci helyzetben a HR szakembereknek el kell tudniuk adni a céget a potenciális jelölteknek, és ami még fontosabb, meg kell tartani a kulcsembereket. A szervezeten belül a HRM felelőssége a munkavállalók közérzetének a felmérése és erről a menedzsment felé riportálni, eredménye alapján akciókat megfogalmazni, illetve a kommunikációs csatorna kiépítése a munkavállalók és a menedzsment között. A HR szakembernek fel kell tudniuk mérni minden munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciát és ehhez mérten képzési, fejlesztési tervet készíteni, az utánpótlást felkészíteni a jövőre. A szervezeti teljesítményelvárás meghatározásakor a létszámtervezés és az ehhez kapcsolódó bér- és személyi jellegű költség kimutatása szinte döntő az üzleti terv készítésénél. A menedzsment által a szervezeti teljesítmény meghatározásakor a döntések előkészítése, illetve a döntések lehetséges következményeinek előrejelzése, kockázatfelmérés a HR tevékenysége nélkül nem lehetséges (Tóth et al., 2023).

Motiváció, az ösztönzésmenedzsment szükségessége

A tudás egy szervezet számára kincs, mely kincset meg kell őrizni, ugyanakkor szervezeti vagyonelem is. Minden munkavállaló, aki a szervezet elhagyása mellett dönt, viszi magával a vállalaton belül megszerzett tudását, tapasztalatát, ezáltal a szervezeti vagyoni értékét is.

Az ösztönzésmenedzsment az egyik alappillére a munkaerő elkötelezésének. Gondolhatnánk, hogy megfelelő bérezéssel, béremelésekkel motivált a munkavállaló, de a szakirodalmak alapján a béremelés közel 6 hónapig ösztönöz, tapasztalatunk alapján pedig 3 hónap elteltét követően már csökken a motivációs ereje, ezért szükséges egy hosszútávú ösztönzési rendszert. Az ösztönzésmenedzsment függ a szervezeti stratégiától és kultúrától, kulturális környezettől, a törvényi szabályozásoktól.

Armstrong szerint kétfajta munkahelyi motiváció létezik, a külső és belső motiváció. A belső motiváció az, amikor a munkavállaló a számára megfelelő munkakörben és munkafeltételekkel dolgozik. Ezt leegyszerűsíthetjük úgy, hogy a munka a hobbija és ezért megfelelő bérezést kap, amit a menedzsmentnek erősítenie kell egy karrierúttal, képzésekkel, a munkakör ellátásához szükséges szabadsággal, teljesítményértékeléssel, munkakör gazdagítással.

A külső motiváció a bérezés, javadalmazási rendszer, bónusz, prémium, melyek valamilyen teljesítményhez kötöttek. Ez a motiváció nem erősebb a belső motivációnál, hiszen a belső motiváció az egyén kiteljesülése, a külső motiváció a fiziológiai szükségletek kielégítése.

Az egyének azért csatlakoznak a szervezethez, hogy kielégítsék bizonyos szükségleteiket, és akkor maradnak annak tagjai, ha azok tartósan kielégülnek (Dobák & Antal, 2016).

A kompenzáció magába foglalja az anyagi és nem anyagi jellegű ellenszolgáltatást, amit a munkavállaló az elvégzett munkáért kap a szervezeten belül. A kompenzációs rendszer kialakításához kommunikálni kell a munkavállalók felé a szervezet céljait, üzleti stratégiáját, ösztönözni kell a munkavállalók fejlődését, motiváló legyen a teljesítményre és a hatékony munkavégzésre, vizsgálni kell a szervezet pénzügyi lehetőségeit, a kialakult szokásokat, a jogszabályi hátteret. A kompenzációs rendszer része a javadalmazás, melynek része az ösztönzés. A kompenzációs rendszer egy eszköz a menedzsment kezében ahhoz, hogy a szervezet stratégiájában meghatározott célját elérje, biztosítsa a működést és a munkaerő megtartást. Az ösztönzési rendszer kialakítása segít abban, hogy a munkavállaló érdekelt legyen az elvégzendő munkában, kialakítása során teljesítményszinteket és a hozzá tartozó javadalmazásrendszert kell meghatározni, mely anyagi és nem anyagi jellegű javadalmazás egyaránt.

A hatékony ösztönzési rendszer kialakításához, meg kell ismerni a szervezeten belül az egyes csoportok motivációs struktúráját, szegmenseinek jellemzőit a rendszerhosszú távon fenntarthatósága érdekében, figyelemmel a teljesítménymenedzsmentre és a szervezet költségvetésére (Juhász, Kálmán, & Tóth, 2021a).

Generációs különbségek

A generációk széles spektruma alkotja a mai munkaerő állományt, jelenleg négy generáció van jelen a munkaerő-piacon. Ennek irányítása nagy kihívás a szakmának, melyhez szükséges a tolerancia, rugalmasság és az egyéni szempontok szem előtt tartása (Essősy – Vinkóczi, 2018). Ahhoz, hogy az irányítás működjön, ismerni kell a generációk különböző szokásait, motivációit, fejlődési képességüket, terhelhetőségüket.

Generációk kategorizálása és főbb jellemzőik

Baby Boomer: ők a II. világháború után születtek és ma 59-77 év közöttiek. Nekik semmi sem lehetetlen, a világháború után látták a növekedést, fejlődést, később ők is teremtettek. Hajlamosak az én központúságra, a csúcsvezetők általában a folyamatos növekedést erőltetik és erejüket demonstrálják. Ez a generáció a személyes kommunikációt kedveli, a technológia idegen számukra. Nehéz őket ösztönözni, önfejűek, nehezen ismerik el mások igazát, sajátos elképzelésük van a rendszerről, legtöbb esetben nem tudják a megszokottól eltérő dolgokat elfogadni, biztonságra törekednek, munkájukban fontos az elismerés.

X generáció: A ma 43-58 évesek tartoznak ebbe a kategóriába. Lelkiismeretesek, szorgalmasak, és mivel a Baby Boomer vezetők tűztek ki célokat nekik, így ők az árbevételteremtő generáció. A munka és a magánélet közötti probléma ennél a generációnál csúcsosodott ki teljesen, hiszen a munkát a család elé helyezték, így a gyermekeiket, az Y generációt, elhanyagolták. Gondolkodásmódjuk racionális, elemző, részletekre figyelő. A digitalizáció kora náluk kezdődött el.

Az Y generációhoz tartoznak a ma 27-42 évesek, ők a millennium generáció. Szüleik sokat voltak távol a családtól, vagy azért, mert dolgoztak vagy, mert elváltak. Ez a generáció több traumát élt át, érzelmileg megviseltek. Kutatások szerint ennek a generációnak a legkisebb a lexikális tudása és dolgozni sem akarnak annyit, mint szüleik. Érzelmi sérüléseik miatt szeretnek másokon segíteni és új kapcsolatokat teremteni, ezért a szociális munkák nem állnak távol tőlük. Jártasak a technológiában, ennek a generációnak a fejéből pattant ki például a Facebook ötlete is. A fejlődési lehetőségek és a figyelem ösztönzi őket. Visszajelzéseket várnak és a negatív visszajelzést iránymutatásnak élik meg. Munkájukban szükségét érzik a nagyfokú szabadságnak, szeretnek versengeni, céltudatosak. Fontosnak tartják a jó munkahelyi légkört, igénylik a csapatépítő tréningeket, ahol jobban megismerhetik kollégáikat és vezetőjüket.

A Z generáció elsőszülöttei is felnőttek már, ide tartoznak a 13-26 évesek, digitális bennszülötteknek is nevezik őket. A fiatalabb korosztályt érintette a Covid miatti online oktatás, ahol megtapasztalhatták, hogy a tanárok többsége erre nincs felkészülve, itt már kiütközött a generációs különbség. A Z generáció önképző, saját magukat fejlesztik a technológia segítségével. Nem munkamániások, jobban érdekli őket az önmegvalósítás, hogy jól érezzék magukat a munkahelyen és azon kívül is. Nem vágynak szervezeti hierarchiára, jobban szeretnek virtuális csoportok tagjai lenni, befogadóak és elfogadóak. Nem profitorientáltak, ahhoz a céghez mennek dolgozni, ahol jól érzik magukat, értékeivel azonosulni tudnak. Vezetők közül azokat választják, akik inkább mentorok vagy coachok. A Z generáció elvárása, hogy rugalmas munkaideje legyen, hiszen nem akarja az életét a munkahelyen leélni. A fiatal korosztály azonnali visszajelzést vár, nem elégíti a negyedéves vagy az éves értékelés. Ösztönzésükre határidőt kell előírni egy-egy feladat elvégzéséhez, a folyamat ellenőrzés helyett az eredményre kell fektetni a hangsúlyt. Munkahelyükhöz nem lojálisak, jobban értékelik a béremelést vagy a pénzbeli jutalmakat, mint egy cafetéria rendszert, ezáltal a kompenzációs rendszer reformálása is feladatként jelenik meg, ha ezt a generációt meg szeretnénk tartani a munkahelyen. További új fókusz kerül a szervezetek látóterébe, mégpedig az élmény, mivel a Z generáció már ezt igényli, a többségük már inkább a szolgáltató iparban szeretne dolgozni és nem például a mezőgazdaságban. Könnyen elérhető sikereket akarnak, melyekért nem kell túlságosan küzdeni. A Z generációra jellemző, hogy a logikus gondolkodás elveszett belőlük, ha megoldást találnak az interneten valamire, nem néznek utána a hitelességének. Munkastílusukra jellemző, hogy nem maradnak meg sokáig egy szervezeten belül. Az állásinterjú során is megmutatkoznak jellemzőik: kevés munkatapasztalattal, nagy magabiztossággal a béralku során magas fizetési elvárások. Laza a munkafegyelmük, nehezen tűrik az utasításokat. Problémát okoz a kommunikációs zavar az idősebb és fiatalabb korosztályok között, hiszen az idősebbek nem értik a digitális világ nyelvét, a munka világában is más az elvárásuk.

Az elöregedő társadalom és a generációk közötti különbségek növekedése miatt új HR eszköz alakult, a generációmenedzsment, melynek feladata, hogy elősegítse az együttműködést és a fiatal munkavállalók toborzását, megtartását. Ugyanez a cél érhető el a megfelelő kompetenciák folyamatos oktatásával, olyan digitális képzésekkel, amelyeket munka mellett is el lehet végezni . Az oktatás hatása később a munkaerőpiacra lépés után mérhető igazán, akár regionális, sőt településszinten is (Malatyinszki, 2007, Malatyinszki, 2009a, Malatyinszki, 2009b). A generációk közötti eltérések jól megjelennek az életminőség-preferenciák szintjén is. Ezek a preferenciák azonban dinamikusak, válsághelyzetben változhatnak (Zéman et al., 2023). Nemcsak a preferenciákról mondható ez el, hanem a pénzügyi biztonságérzettel kapcsolatban is (Kálmán et al., 2021). A válsághelyzetek feldolgozása ugyanakkor jelentős motivációt is igényel, amelynek gyökerei egészen a gyermekkorig vezethetők vissza (Tóth et al., 2022).

A Gallicoop Pulykafeldolgozó Zrt.

Területi elhelyezkedése, területi adatok, foglalkoztatás, munkanélküliség, lakosság

A Gallicoop Pulykafeldolgozó Zrt. a Dél-Alföldön, Békés vármegyén belül Szarvason található. Békés vármegye lakossága a legutóbbi népszámlálás óta 13%-al csökkent, „csak" a természetes fogyás 3000 fővel csökkentette a lakosság számát.

A vármegye elöregedő társadalommal bír, a 65 évnél idősebbek száma eléri a lakosság 24%-át, ezen kívül nagy problémát jelent a foglalkoztatáshoz szükséges végzettségek hiánya. Az álláskeresők 40%-a legfeljebb általános iskolát végzett és csak 30% rendelkezik valamilyen szakmunkás bizonyítvánnyal, 26% érettségizett, 4,8% rendelkezik diplomával.

A foglalkoztatottak száma a vármegyében eléri a 140 ezer főt, ezzel szemben az álláskeresők száma 11 ezer fő. A tartósan álláskeresők száma 11%-kal csökkent 2023-ban az egy évvel korábbi adathoz képest, de az üres álláshelyek száma is. csökkent 14%-al (KSH, 2023).

Kutatásunkhoz sajnos csak 2020. évi adatok voltak fellelhetőek, mely alapján Békés vármegyében területi megoszlás szerint a legtöbb bejelentett álláshely Békéscsaba, Mezőkovácsháza és Szarvas területéről érkezett, ezzel szemben az álláskeresők száma Szarvason volt a . legalacsonyabb. (EURES, 2023).

Jelenleg Szarvason közel 16.000 fő él, 307 fő nyilvántartott álláskereső van regisztrálva a rendszerben, ez a munkavállalási korú népesség 3,29%-a (NFSZ, 2023).

Területi elhelyezkedés szerint Szarvas Békéscsabától 47 km-re, Szegedtől 88 km-re és Szolnoktól 56 km-re található, ez azt jelenti, hogy a nagyobb városok 1 órás utazással elérhetőek, akár tömegközlekedéssel is.

A nettó átlagkereset 2022-ben Békés vármegyében 255.655 Ft, ennél kevesebb csak Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében volt, Csongrád–Csanád vármegye átlagos nettó keresete pedig 294.772 Ft, ebből is látható, hogy közel 100 km-el távolabb átlagosan nettó 50.000 Ft-tal kereshetnek többet a munkavállalók. Békés vármegye mindig hátrányos helyzetű volt a munkaerőhiány és az átlagos kereset területén is, a fiatalok elhagyják a megyét a nagyobb jövedelem reményében.

Szarvason a Gallicoop Zrt. a város szélén, a 44. számú főút mellett fekszik, jól megközelíthető helyen. Parkolási és fedett kerékpár tárolási lehetőség is biztosított.

Békés vármegyében a munkaerő-piaci helyzet nem a munkáltatóknak kedvez, így a Gallicoop Zrt. is nehéz helyzetben van a gyors fejlődése miatt, mert nagy a munkaerőhiány, ami azt eredményezi, hogy kölcsönzött munkaerőt és külföldi állampolgárokat is szükséges foglalkoztatni.

A saját állományban lévő külföldi állampolgárok a szervezet munkaerő állományának 8%-át teszik ki, ezen kívül foglalkoztat külföldi kölcsönzött munkaerőt is, akik a munkavállalói állomány 5%-át teszik ki.

A cég története, fejlődése napjainkig

A Gallicoop Zrt.-t 40 millió forintos alaptőkével, 1989-ben alapították Szarvason. Az elmúlt harminc évben hatalmas változáson ment át a zöldmezős beruházásként induló vállalkozás, mind tevékenységét, mind pedig a vállalat szerkezetét tekintve. Az első nagy változást a cég életében az 1992-ben bekövetkezett tulajdonosváltás jelentette. Eleinte csak vágóhíd üzemeltetése zajlott, de az új tulajdonosok ezt az alaptevékenységet évről évre bővítették, a kezdeti 1.700 tonna vágás ma már eléri a 40.000 tonnát.



1. ábra - Gallicoop Zrt.

1994–ben megvásárlásra került a takarmánykeverő üzem, fontos fejlesztési lépésként, ezzel elkezdődött az integráció fejlesztése is. A megfelelő géppark és technológia folyamatos fejlesztése lehetővé tette a készítménygyártást, mely már a kezdetektől tervben volt. Ma a Gallicoop késztermékgyártási volumene meghaladja az évi 8.500 tonnát. Ezzel párhuzamos fejlesztésként a panírozó üzem elindítása is megtörtént: először csak félkész termékek gyártásával, majd az élelmiszerbiztonsági szempontok figyelembevételével készre sütő vonallal bővítve jelentős piaci részesedést ért el. A Magyarországon készülő 20-25.000 tonna panírtermékből közel 8.000 tonnát a Gallicoop állít elő.
Az 1997. évben alapított – szintén húsfeldolgozással foglalkozó - Alföldi-Hús Zrt. 2015. évtől a Gallicoop Vállalatcsoport tagjaként működik, jelenleg 164 fővel.

Az új fejezetet a 2020-as év jelentette. A Gallicoop Zrt. 100%-os részvénycsomagját három hazai magántőkealap vásárolta megúj utat nyitva a fejlesztéseknek, a belföldi és külföldi piaci növekedésnek. A Gallicoop Zrt. ma több mint 1.100 munkavállalót foglalkoztat.

A Gallicoop Vállalatcsoport 2022. január 01-től tovább bővült a Habar Kft., Belmova Kft., Pulyka Profit Kft.-vel, majd ugyanezen év február 01-től a Szarvasi Unitrans Kft.-vel. Ezen cégekkel három pulyka hízlaló cég 71 főjével és egy szállítási, szerviz és műszaki állomás tevékenységi körű 21 főjével bővült..

2022. év mozgalmas volt a Gallicoop Vállalatcsoportnak. A Gazdasági Versenyhivatal a Gallicoop Zrt. és a Gallfood Kft. fúzióját jóváhagyta, mellyel a Gallicoop Zrt. irányítást szerzett a Gallbreed Kft. és Gallgarden Kft. felett is, mely cégek pulyka tenyésztéssel foglalkoznak. A Gallicoop Zrt. Magyarországon az első helyet foglalta el, a Gallfood Kft. a második helyet a magyarországi pulykafeldolgozó iparban. Az összefonódással hatékonyságjavító intézkedések kezdődtek el. A Gallfood Kft. 289 főt foglalkoztatott, a Gallbreed Kft. és Gallgarden Kft. összesen közel 80 főt alkalmaz.

Jelenleg a Gallicoop Zrt. Békés vármegye második legnagyobb foglalkoztatója.

Saját primer kutatás ismertetése

Mintavétel módszere

Ahhoz, hogy a fluktuáció mértékét csökkentsük és a munkavállalók megtartásával foglalkozzunk, fontosnak tartjuk az igények, érdekek és motivációk felmérését, mielőtt a munkavállaló meghozza a döntését.

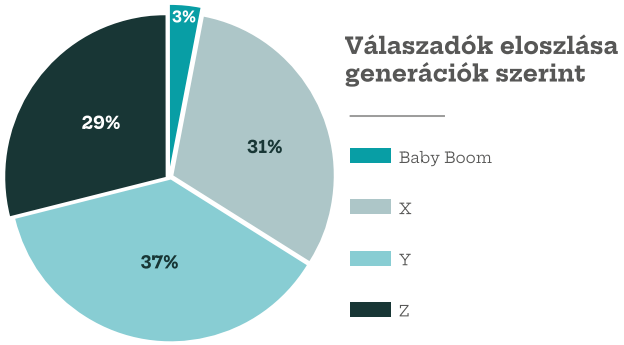
A munkavállalók jellemzően a kilépési döntés meghozatala után nem akarják írásba foglalni a problémákat, de szívesen elmondják egy kötetlen beszélgetés keretében.

A beszélgetéshez összeállítottunk egy kérdőívet, melyen meg van a lehetősége a munkavállalónak, hogy választása szerint írásban, szóban vagy sehogy nem szeretne az exit interjúban részt venni. A kérdőív teljesen anonim, az üzemrészt, munkakört, illetve a munkaviszonyban töltött időt, nemét és születési évét adhatja meg. Ezeket gondoltuk fő szempontnak, hogy elemezni tudjuk, melyik területen milyen okok miatt mennek el a dolgozók és ez milyen munkakört, korosztályt érint.

Demográfiai szempontok

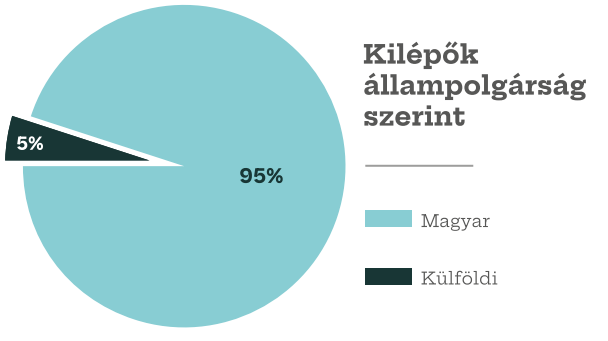
A személyes interjúkat azon kilépő munkavállalókkal folytatjuk le, akik saját döntés alapján lépnek ki a cégtől. A kutatási időszak alatt 248 főt kérdeztünk meg, melyből 77 fő semmilyen információt nem volt hajlandó megosztani a döntésével kapcsolatban, ez a megkérdezettek 31%-át jelenti.

A 171 válaszadóból 94 férfi, az összes megkérdezett munkavállaló 38%-a, a válaszadók 55%-a és 77 nő, ez az összes megkérdezett 31%-a és a válaszadók 45%-a.



1. ábra - Exit interjúban résztvevők generációs megoszlása

Az 1. ábrán látható, hogy a Baby Boom generáció válaszadóinak aránya a legkisebb. Ez nem azért fordul elő, mert ők nem lépnek ki a cégtől, hanem azért, mert az ő korosztályuk aránya a foglalkoztatottak körében is kevesebb, mint a többi generációé. Számokban ez azt jelenti, hogy a Baby Boom - 59 év vagy idősebbek - generációból 5 fő válaszolt, az X - 43–58 év közöttiek – generációból 54 fő, az Y – 27–42 év közöttiek – generációból 63 fő, a Z – 13-26 év közöttiek – generációból 49 fő válaszolt. A Gallicoop Zrt. foglalkoztatásában a magyar munkavállalók mellett külföldi, jellemzően 3. országbeli állampolgárok is vannak. A külföldi állampolgárok elmondásuk alapján a nagyobb kereset reményében váltanak munkahelyet, akár fekete foglalkoztatással is, ezzel kockáztatva a Magyarországról történő kiutasításukat.



2. ábra - Kilépők megoszlása állampolgárság szerint

A 2. ábrán látszik, hogy a kilépők 5 %-a külföldi állampolgár, ami a külföldi munkavállalói létszámhoz képest igen magas arány. A vizsgált időszakban 47 fő külföldi munkavállalóból 19 fő hozott döntést arról, hogy megszünteti a jogviszonyát, ez azt jelenti, hogy a kilépők 5%-a, de a külföldi munkavállalók 47%-a lépett ki a cégtől egy éven belül.

A válaszadók 31 településről jártak be dolgozni, ebből 54 fő helyi lakos, 23 fő Szarvas 10 km-es körzetéből, 45 fő Szarvas 50-85 km-es körzetéből jártak be dolgozni, 49 fő pedig több, mint 85 km-ről.

Fluktuáció okai

A fluktuáció a munkavállaló munkahely változtatását jelenti. Az erre ható tényezők két nagy csoportra oszthatóak, mégpedig a szervezet működésétől független és függő belső tényezőkre. A fluktuáció megfelelő szinten tartásáért a munkaerő-gazdálkodási terület és a vezetők közösen a felelősek. Ha a fluktuáció szintje magas, akkor a munkaerő biztosításához szükséges költségek is megnőnek, a toborzás-hirdetés, kiválasztás és a betanítás miatt. Kilépési okoknak igen színes palettát jelöltek meg a munkavállalóink.

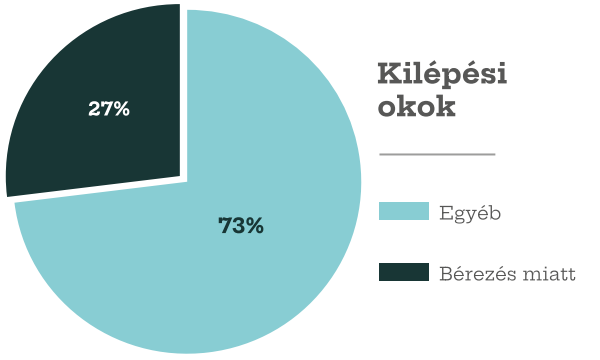
Meglepő volt, hogy az összes munkahelyet elhagyni kívánó munkavállaló mindössze 27%-a, 47 fő jelölte meg kilépési indokként elsődlegesen azt, hogy elégedetlenek a munkabérrel vagy a teljes juttatási csomagjukkal (3. ábra).

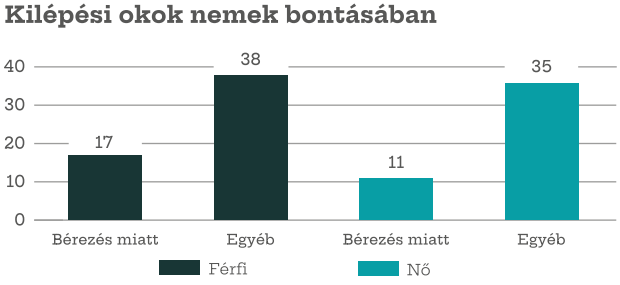
Ezt a vizsgálatot további elemzés követte és nemek megoszlása szerinti vizsgálat. A válaszadó férfiak 17%-a, 29 fő, a nők 11%-a, 18 fő jelölte meg elsődleges okként azt, hogy nincs megelégedve a javadalmazással (3. ábra).

Az egyéb kilépési okokat összességében a válaszadók 73%-a jelölte meg, ez 124 főt jelent, a férfiak 38 %-a, 65 fő és a nők 35%-a, 59 fő.

Ezek az adatok összehasonlításra kerültek a 2019-2021 és 2022-es évekkel. A bérrel kapcsolatos kilépések száma 2022-ben megnövekedett, miután a Kormány bejelentette a hatósági áras rezsit. A Gallicoop Zrt.-nél szokásosan augusztusi cégszintű béremelés volt jellemző, de ezt már nem várták meg az emberek, elindultak külföldre dolgozni, féltek attól, hogy nem lesz elég a keresetük a rezsi kifizetésére, a cégszintű béremeléssel sem.

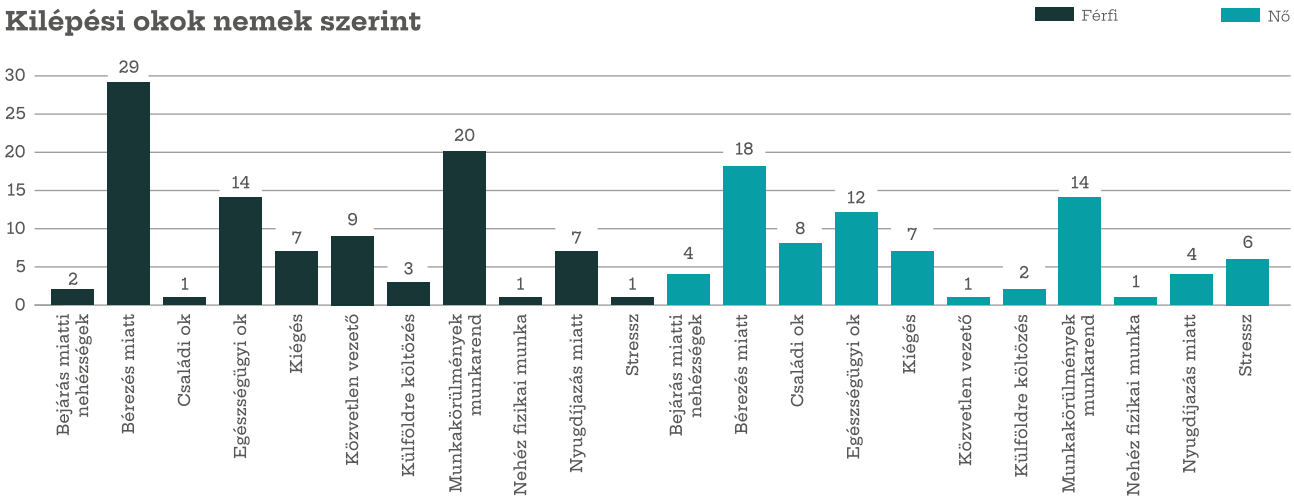
A kilépési forgalmon is látszódik, hogy a Covid előtti fluktuáció igen magas volt, majd a Covid alatt ez a szám csökkenő tendenciát mutatott, 2022-ben viszont majdnem elértük a Covid előtti állapotot.





3. ábra - Kilépési okok

Kilépési okok nemek szerint



4. ábra - Kilépési okok nemek szerint

Az előzőekben kimutattuk, hogy meglepően kevesen jelölték meg az alacsony bérszintet kilépési oknak az egyéb nem anyagi jellegű okokkal szemben, de a 4. ábrán látható, hogy a férfiak és a nők körében kimagasló a javadalmazási rendszer miatti elégedetlenség és emiatt döntenek úgy, hogy elhagyják a munkahelyet. A táblán észrevehető, hogy összességében a nem anyagi jellegű ösztönzők hiánya sokkal nagyobb kilépési forgalmat okoz, mint az anyagi ösztönzők miatti elégedetlenség.

A férfiak és a nők körében a bérezést követően a vezető ok a munkakörülmény és a munkarend. Ehhez fontos tudni, hogy a fizikai dolgozóink többsége többműszakos munkarendben vagy 12 órás munkaidő beosztásban dolgozik. Ez kortól és nemtől függetlenül is megterheli a szervezetet, de tapasztalatok alapján az idősebb korosztály nagyobb terhelést tud elviselni, mint a fiatalabb generáció.

A munkakörülményeket tekintve szintén a fizikai munkavállalók vannak nehéz helyzetben, hiszen az élőfogadó – zsigerelő részlegben az élőállat fogadását és a kopasztóban vagy a zsigerelőben a tevékenység jellegéből adódóan terjengő szagokat nem mindenki bírja huzamosabb ideig elviselni. A munkaterület nyirkos a folyamatos takarítástól, ami elengedhetetlen a higiéniai előírások miatt, de állandó a hideg is, hiszen nem lehet egy vágóüzemet fűteni.

Összességében elmondhatjuk, hogy nem az a probléma, hogy a munkáltató nem biztosít megfelelő munkakörülményeket, mert a klasszikus munkakörülmények megfelelőek (tiszta munkaterület, megfelelő védőruházat, szünetek, tiszta és tágas közösségi helységek), hanem a tevékenység jellegéből adódóan döntenek a cég elhagyása mellett.

A sorban következő kilépési ok az egészségügyi állapotra való hivatkozás, általában régi betegség erősödött fel vagy diagnosztizáltak egy betegséget és nem szeretnének a jövőben fizikai munkát végezni.

Az első három kilépéshez vezető ok a férfiak és nők körében ugyanaz, tehát a bérezés, munkarend – tevékenység jellege és az egészségügyi ok.

A válaszadó férfiak 10%-a a vezetővel való munkakapcsolatát, vezető természetét jelölte meg kilépési okként. Legtöbb esetben az elismerést hiányolták, illetve azt, hogy nem tudnak problémáikkal a közvetlen feletteshez fordulni, nincs kommunikáció a felettes és a beosztott között.

A válaszadó nők 10%-a a családi okot jelölte meg. Ezt szintén nem szokták bővebben indokolni. A cégnél működik a kismama műszak a termelés területén, ahol a munkaidő – beosztást és a részmunkaidő mértékét a kismamák (0-12 éves korú gyermekeket nevelők) kérésének megfelelően igazítjuk, így el tudják vinni gyermekeiket óvodába, iskolába és értük is tudnak menni. Volt viszont, aki válással, gyermek betegségével, stb. indokolta a kilépését.

A következő két kilépési ok a férfiak és nők körében ugyanaz, mégpedig a kiégés és a nyugdíjba vonulás. A nyugdíjba vonulásnak két fajtája van, vagy azért lép ki, mert nyugdíjas lesz, vagy azért, mert már nyugdíjasként végzett munkát, és már pihenni szeretne.

A kiégés miatti munkahely elhagyók elmondásuk alapján nem látnak előrelépési lehetőséget, monotonnak tarják a munkát, elfáradtak. Nem látnak olyan jövő képet, ami ösztönözné őket. Ezt a fizikai munkavállalók körében a monoton, szalag melletti munkavégzés okozza.

A szellemi munkavállalók többsége a leterheltség miatt dönt a cég elhagyásáról. A legtöbben arra hivatkoznak, hogy nem bírják azt a tempót, amit a jelenlegi cégfejlődés hozott, a vezetőség váltás előtt családi vállalkozásként kezelték a szervezetet, de már annyira kinőtte magát a cég, hogy nem tudják követni, inkább elmennek egy kisebb céghez dolgozni. A kiégés a válaszadó férfiak 7%-át és a válaszadó nők 9%-át érintette.

A válaszadó nők 5-5%-a a bejárás miatt és a nehéz fizikai munka miatt dönt a kilépés mellett. A bejárás miatti nehézségekre a válaszadó férfiak 2%-a hivatkozott. A bejárás azon munkavállalóinknak okoz nehézséget, akik több, mint 60 km-ről járnak dolgozni, hiszen az útidő meghaladja összesen a három órát naponta, attól függetlenül, hogy a cég indít ingyenes „gyűjtő" buszokat az üzemrészek munkarendjéhez és a munkavállalók lakóhelyéhez igazítottan. A nehéz fizikai munka a nők kezeit terheli meg, ez a legtöbb esetben próbaidő alatt kiderül.

A válaszadók 3-3%-a nemtől függetlenül a külföldre költözés vagy a külföldön vállal munkát felmondási okot jelölte meg, vagy azért, mert ő vállal munkát külföldön, vagy azért mert már a párja kint él és szeretnék a családot egyesíteni. Előfordul azonban olyan munkavállaló is, aki azért megy külföldre, mert tartozásai vannak, és abban bízik, hogy külföldön nem lesz bérből letiltása.

A nők általában könnyű, takarítói munkakörben helyezkednek el, a férfiak többsége - elmondásuk alapján - szintén vágóüzembe megy dolgozni, Németországba, ahol a munkakörülmények ugyanolyanok, mint a Gallicoop Zrt,–nél, a különbség, hogy többet kell dolgozni magasabb bérért. Azon férfiak, akik Németországban vágóüzemben vállalnak munkát, legtöbb esetben 6 hónap múlva jelentkeznek, hogy vissza szeretnének jönni, dolgozni a Gallicoop–hoz, mert külföldön magasabbak az elvárások, és nem tudnak teljesen beilleszkedni.

A válaszadó nők 1-1%-a jelölte meg a munkatársakkal és a vezetővel való munkakapcsolat minőségét felmondási okként. A férfiak 1-1%-a a stressz, a nehéz fizikai munka és a családi okra való hivatkozással adták be felmondásukat.

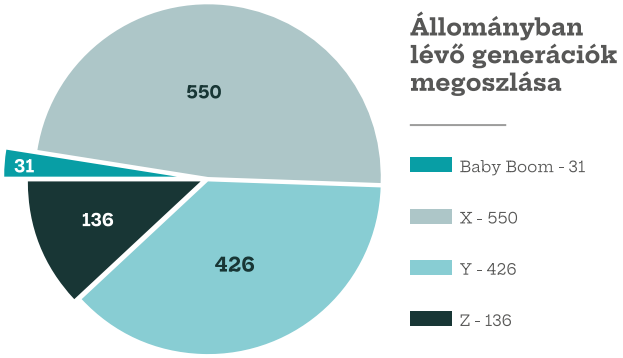
Fluktuáció generációk megoszlásában

A kilépések számát érdemes generációs megoszlásban is vizsgálni, mert a különböző korosztályoknak különböző elvárásai vannak egy munkahellyel szemben.

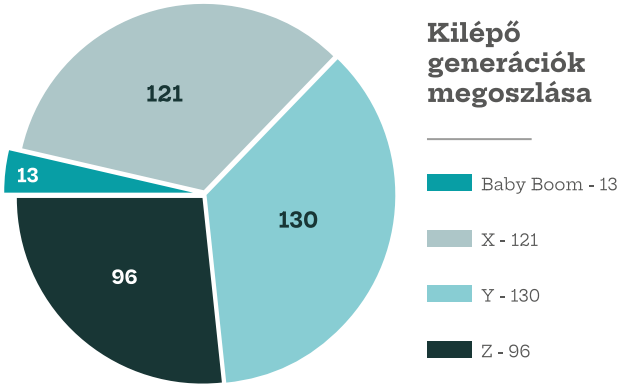
Ehhez elsőként áttekintettük az állományban lévők számát is a vizsgált időszakban.

A vizsgált időszakban a Baby Boom generációból 31 fő, az X generációból 550 fő, az Y generációból 426 fő és a Z generációból 136 fő munkavállalónk volt állományban (5. ábra), ez százalékosan kifejezve:

Baby Boom: 3%, X generáció: 48%, Y generáció: 37% Z generáció: 12%



5. ábra - Állományban lévő generációk megoszlása



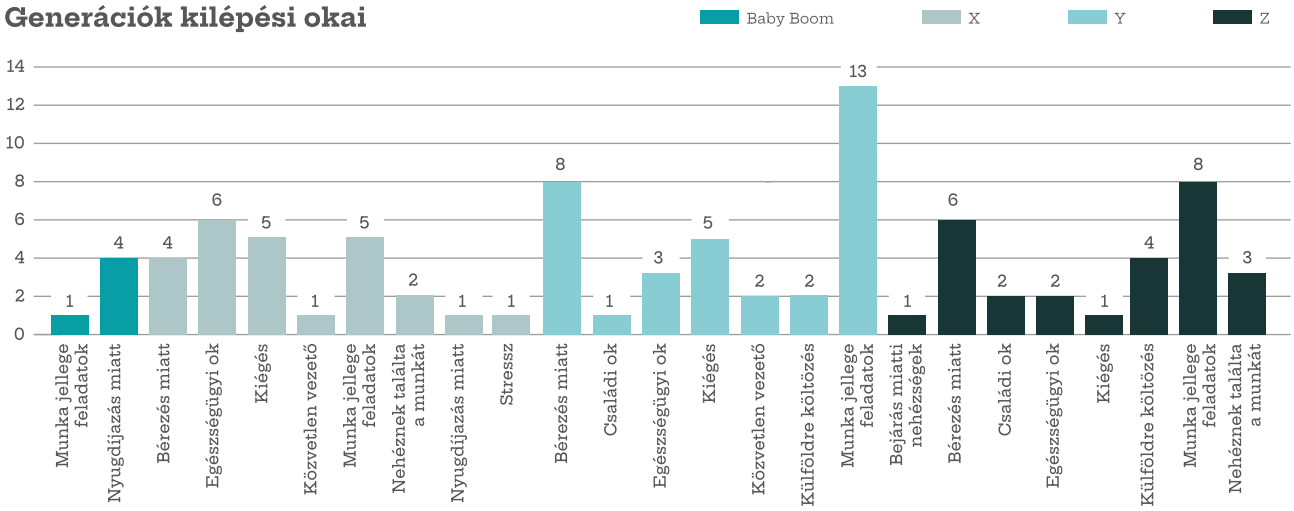
6. ábra - Kilépők generációk szerint

Kilépés szempontjából a Z generáció volt a legaktívabb, 136 főből 96 fő kilépő volt, ez azt jelenti, hogy a Z generáció 71%-a vagy saját, vagy a munkáltató döntése alapján elhagyta a céget. A következő korosztály, a Baby Boom generációba tartozók, 42% hagyta el a céget, de ők már az esetek többségében a nyugdíjazás miatt. Az Y generáció 31%-a és az X generáció 22%-a hagyta el a céget valamilyen okból kifolyólag. Ebből látszik, hogy valóban az X generáció a leglojálisabb a szervezethez és a Z generáció vált a legkönnyebben munkahelyet, amennyiben nem elégedett valamilyen munkafeltétellel (6. ábra). A válaszadó korosztályok kilépési okainak alakulását a vizsgált időszakban a 7. ábrán láthatjuk.

A 7. ábrán látható, hogy a Z és Y generáció kilépési okai a tevékenység jellege és a bérezés, míg az X generációnak a bérezés a 4. helyen szerepel, ők egészségügyi ok, illetve a tevékenység jellege miatt lépnek ki jellemzően, a legidősebb korosztály pedig a nyugdíjazás miatt.

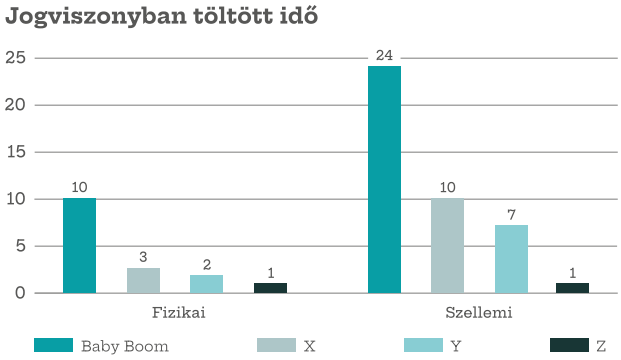
A fizikai alkalmazásban álló Z generációból többen elmondták az exit interjú során, hogy nem látnak előrelépési lehetőséget és nem szeretnének egész életükben fizikai munkát végezni, ahhoz képest, hogy a legtöbben nem rendelkeztek legalább egy éves szervezeti tapasztalattal a Gallicoop Zrt.-nél. A juttatással sem voltak megelégedve, de érdekes volt, hogy például a cafetériaként adott SZÉP kártya juttatást, természetbeni juttatásokat és kedvezményeket nem számolták a juttatások közé.

A kilépések vizsgálata alapján a munkaviszonyban töltött ideje is a Z generációnak a legalacsonyabb.



7. ábra - Kilépési okok generációk szerint

A 8. ábrán látható, hogy a törzsállományt a Baby Boom és az X generáció alkotja. A legidősebb korosztály szellemi foglalkozásúi átlagosan 24 évet töltöttek el, fizikai részen 10 évet a munkaviszony megszüntetéséig. Ezzel szemben a Z generáció maximum egy évet állt munkaviszonyban a kilépés napjáig, függetlenül attól, hogy szellemi vagy fizikai munkakört töltött be.

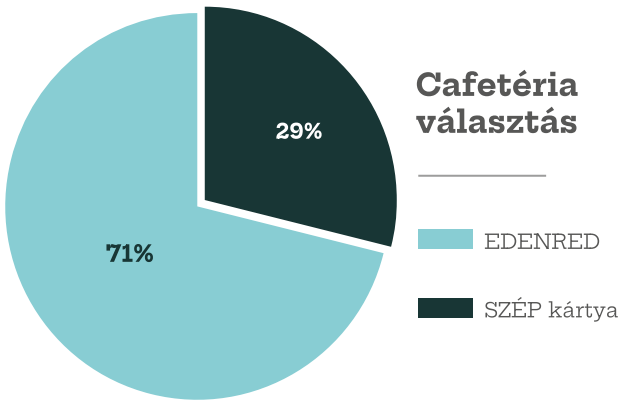


8. ábra - Kilépők jogviszonyban töltött idő szerint

Javadalmazási rendszer bemutatása a munkaerő megtartás érdekében

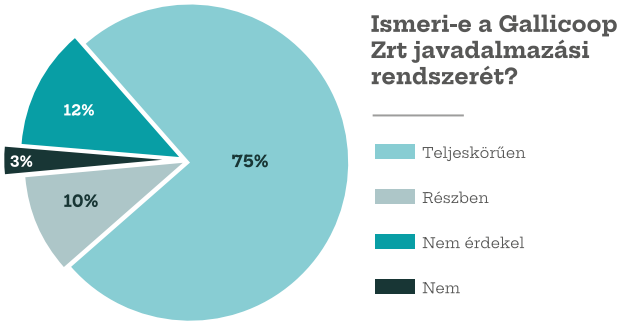
Bármilyen javadalmazási rendszer kiépítése a szervezet számára a munkaerő állományba való befektetésnek minősül. A Gallicoop Vállalatcsoport folyamatosan fejleszti a javadalmazási rendszerét, ennek ellenére a munkavállalók többsége nem értékeli a „számlán nem csattanó" béren kívüli juttatásokat.

2020-ban a Cafetéria rendszer elemei a SZÉP kártya vendéglátás alszámlára juttatott 12.500 Ft és az EDENRED ezüst kártyára juttatott 9.500 Ft voltak. 2021-től bevezetésre került mindezeken felül a SZÉP kártya szálláshely alszámlára utalt 10.000 Ft és az EDENRED kártyára utalt összeg is emelkedett 15.000 Ft-ra. A dolgozók jelenlegi a Cafetéria juttatások közül a SZÉP kártya juttatást preferálják (9. ábra)

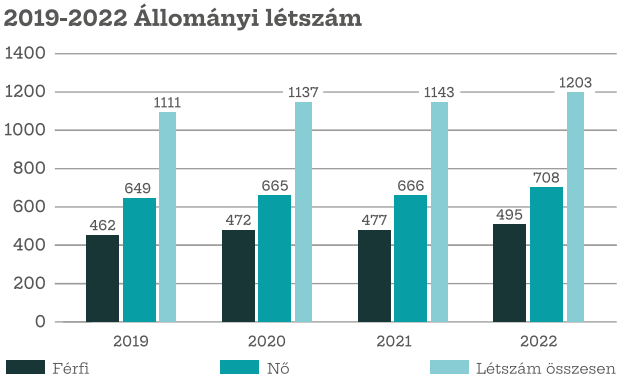


9. ábra - Cafetéria választás

Az új tulajdonos és vezetőség által bevezetésre került juttatások



10. ábra - Ismeri-e a javadalmazási rendszerünket?



11. ábra - 2019-2022. év állományi létszám

- munkavállalók gyermekeinek ingyenes 3x1 hét nyári táboroztatása
- 25 000 Ft - 25 000 Ft értékű Húsvéti és Őszi csomag juttatás (élelmiszer)
- munkavállalók gyermekeinek (14 éves korig) Mikulás csomag
- Kedvezményes nyaralási lehetőség
- Cukrászdai kedvezmény szarvasi vállalkozónál
- Kedvezményes klímavásárlási lehetőség szarvasi szolgáltatónál
- Munkaszemüveg hozzájárulás 35.000 Ft értékben, amennyiben a munkavégzéshez szükséges
- Melegétel hozzájárulás, helyi konyhából fogyasztott menü után 200 Ft/menü SZÉP kártya számlájára utalás
- Élet- és balesetbiztosítás minden munkavállalóra
- Fizikai területen jelenléti bónusz bevezetése
- Gépkezelői pótlék bevezetése
- Év dolgozója díj
- Törzsgárda elismerés (anyagi és emlék plakett)
- Év végi jutalom és prémium kifizetés a teljesítmények arányában
- 2022. decemberében rezsi díj hozzájárulás nettó 100.000 Ft
- Vezetőképzések
- Villanyszerelő, targoncás, stb. képzések, mely elvégzését követően a munkavállaló előrelépési lehetőséget kap
- Munkavállaló kérésére a munkaköréhez tartozó képzésekhez tanulmányi szerződés keretében támogatás nyújtása
- Ingyenes, céges buszjáratokat indítunk bejárási támogatásként
- Ajánlói bónusz bevezetése

Az interjúk során kiderült, hogy a béren kívüli javadalmazási rendszert a dolgozók nem ismerik teljeskörűen (10. ábra), ezért ezt hatékonyabban kell kommunikálni.

Céges elemzés

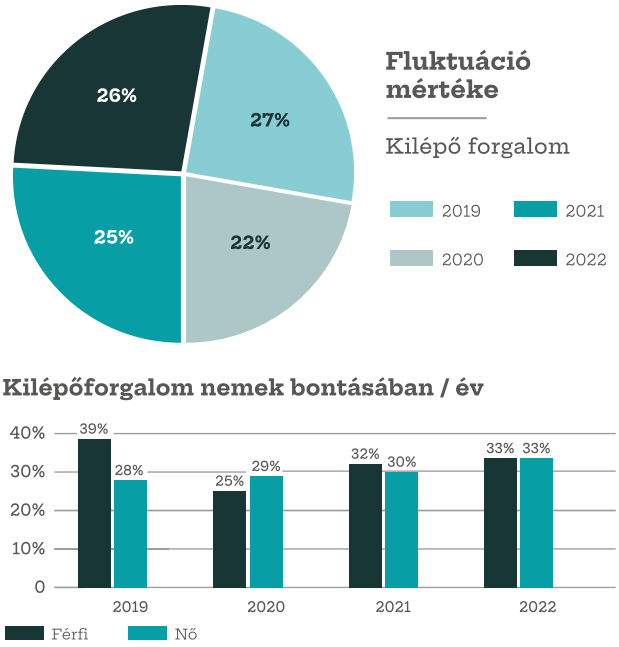
A Gallicoop Zrt. rohamosan fejlődik és hatalmas a humántőke igénye. Az elmúlt négy év alatt 8%-kal nőtt a Gallicoop Zrt. állományi létszáma a megnövekedett feladatok ellátása érdekében. A férfi munkavállalók létszáma 9%-kal, míg a női munkavállalók létszáma 7%-kal nőtt (11. ábra)

A munkavégzéshez szükséges létszám növekedésével a kilépők száma is növekvő tendenciát mutat. A kilépő forgalom 2019. évben volt a legmagasabb, 27%, majd 2020-ban 5 %-kal esett vissza, ez valószínűleg a Covid időszaknak köszönhető. Az emberek féltették az állásukat, illetve külföldre sem volt lehetőségük kimenni, de az ezt követő években lassan elkezdett növekedni a kilépő forgalom, 2021–ben már elérte a 25%-ot, 2022–ben pedig a 26%-ot. (12. ábra)

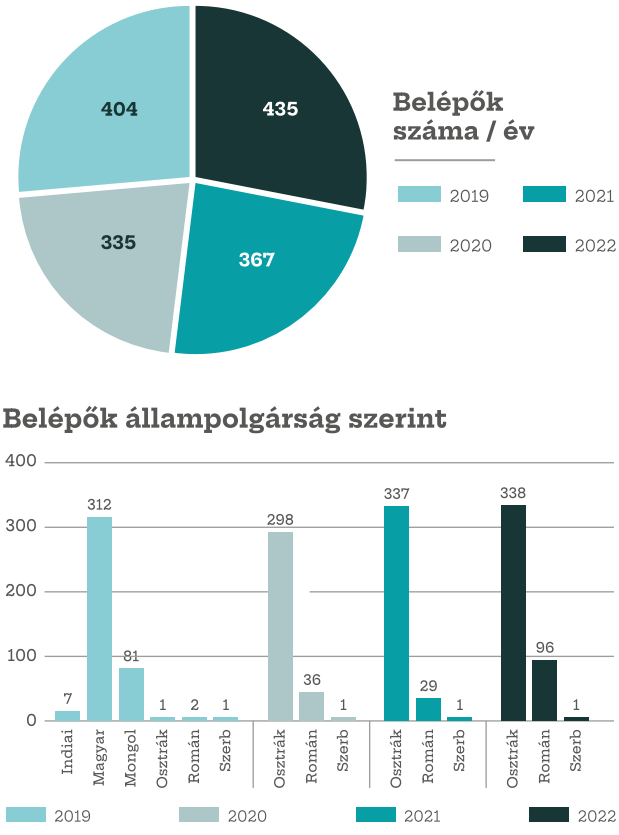
A belépési forgalom is hasonlóan növekedő tendenciát mutat. 2019-ben 404 fő belépő volt, az ezt követő két évben csökkent a belépések száma, majd 2022–ben felülmúlta a 2019. évet, 435 fő belépő munkavállalónk volt. (13. ábra)

A pandémia alatt nem csak a magyar munkavállalók nem mehettek külföldre dolgozni, de a külföldiek sem jöhettek Magyarországra, vagy csak szigorú szabályozással. A magyar munkavállalók belépésének száma 2021-ben és 2022–ben döntött csúcsot a vizsgált időszak alatt. 2021–ben 337 fő magyar, 2022–ben 338 fő magyar munkavállalóval bővült a létszám.

A mongol munkavállalók számának növekedésén láthatjuk, ahogy enyhültek a beutazás szabályai. 2019–ben 81 fő mongol munkavállaló, 2020-ban 36 fő, 2021–ben 29 fő, majd 2022-ben 96 fő mongol munkavállaló érkezett a jövedelmezőbb munkalehetőség reményében.



12. ábra - Kilépő forgalom 2019-2022. év



13. ábra - Belépők számának alakulása 2019-2022 év

Következtetések

A generációk igényének feltárásával egy új, csoportra kialakított ösztönzési rendszert lehet kialakítani, mellyel növekszik a szervezet munkaerő megtartó ereje.

A kutatások során igazolást nyert az, hogy a munkavállalók érdekeinek figyelembevételével a fluktuáció csökkenthető. Az elöregedő társadalom és a legifjabb generáció munkába állása miatt a HR akciókon is változtatni kell. A fiataloknak már nem lesz elég évente egyszer visszajelezni a teljesítményükről és a heti 5 napon keresztül tartó folyamatos munkavégzés sem csábítja őket.

Szellemi területen a fiatal generációnak fel kell ajánlani a hibrid munkavégzést, az otthonról végezhető munkát, minimum negyedévente értékelni kell őket, akár szóban, akár írásban. Bizalmat szeretnének az önálló munkavégzéshez és olyan vezetőt, aki nem utasítja, hanem támogatja őket. Bérezés terén a legtöbb esetben egy gyakorlott, szervezeti ismeretekkel rendelkező munkavállaló bére az igényük, ez viszont problémát okozhat az illesztés során, így új bérrendszer kialakításán is el kell gondolkodni.

Egy új ösztönzési rendszer összeállítása során ugyanakkora hangsúlyt kell fektetni az anyagi jellegű és a nem anyagi jellegű ösztönzőkre, ezeket csoportosítani szükséges, és amit nem értékelnek a munkavállalók, ki kell venni a rendszerből, át kell alakítani és a munkavállalók által preferált javadalmazásba kell beletenni. Az év végi jutalmazási rendszert felül kell vizsgálni és negyedévente kell a munkavállalókat a teljesítményük alapján jutalmazni, ehhez szükséges egy új teljesítményértékelési rendszert megfogalmazni. Ezen felül új célokat kell meghatározni és a pénzügyi lehetőségeket is felül kell vizsgálni. Ez már nem kizárólag a fiatalok visszatartó ereje lehet, hanem az idősebb korosztályé is, hiszen ezáltal el lesznek ismerve és nehezebben hagyják el a munkahelyet, ha 3 havonta plusz juttatást kapnak, és a teljesítményüket is gyakrabban ismerjük el.

A nem anyagi jellegű megbecsülést népszerűsíteni szükséges, meg kell teremteni a kultúráját, ehhez elengedhetetlenek a jó kommunikációs csatornák. A szellemi és fizikai munkavállalókra a szervezet tevékenységéből adódóan külön karrierutakat kell előirányozni, mely a fizikai munkavállalók tekintetében nem lesz egyszerű, de egy kicsi előrelépési lehetőség, más munkafolyamatba bekapcsolódás is ösztönzően hathat, főleg a fiatalabb generációra.
Az új ösztönzési és teljesítményértékelési rendszer kialakítása sürgető, és a következő 5 éves stratégiai tervben már meg kell jeleníteni, hiszen az egész rendszert újra kell alakítani, melyhez pénzügyi fedezet szükséges.

A szervezet méretéből, hátrányos területi elhelyezkedéséből és a tevékenység jellegéből adódó nehéz fizikai munkavégzés miatt a fluktuáció csökkentése is nagy feladat. A generációk motiváltságának feltárása és összegzése, egy új ösztönzési rendszer kialakítása csökkentheti a fluktuáció mértékét, de a nehéz fizikai munkavégzés miatt a jelenlegi számok alapján nem tud 20%-os kilépési forgalom alá csökkenni.

Ha a kutatás során két csoportra bonthatjuk a fluktuáció okait, anyagi és nem anyagi jellegű okok, akkor nem a bérezéssel való elégedetlenség a vezető kilépési ok. Amennyiben további csoportokra bontjuk a nem anyagi jellegű fluktuáció okait, akkor viszont a bérezéssel való elégedetlenség magasan győz.

Az emberi erőforrások motivációs tényezőinek felmérésével és szükségleteinek figyelembevételével kialakított ösztönzésmenedzsment, célzott, csoportos teljesítményértékelési rendszer kialakításával a munkaerő megtartása könnyebb a szervezethez való elköteleződés miatt, ezáltal csökkenthető, illetve szinten tartható a fluktuáció mértéke is.

Összegezhetjük, hogy az új generáció új elvárásai a munkáltatóval szemben az egész szervezeti kultúrát, stratégiáját alapjaiban fogják megváltoztatni.

Összefoglalás

A munkáltatóknak kulcsfontosságú feladata a megfelelő munkavállalók motiválása és megtartása, mivel a motivált munkavállalók kevésbé hajlamosak a munkahelyváltásra és a kiégésre. A hatékony ösztönzési rendszer kialakítása hosszú távon költség- és időmegtakarítást eredményez a munkaadóknak, mivel csökkenti a toborzási és betanítási szükségleteket. A munkaerő megtartása érdekében a munkáltatóknak figyelembe kell venniük a különböző generációk eltérő motivációit és igényeit, amelyeket a gyermekkorban kialakult személyiségjegyek is befolyásolnak.

A tanulmány arra a kérdésre keres választ, hogy elegendő-e csupán a javadalmazási rendszerre koncentrálni, vagy szükséges-e a munkakörülményeket, a munkáltatóba vetett bizalmat, a munkáltatói márkát és a kommunikációt is vizsgálni a munkaerő megtartásához, különösen hátrányos helyzetű településeken.

A kutatások eredményei azt mutatják, hogy a különböző generációk igényeinek feltárásával egy csoport-specifikus ösztönzési rendszer kialakítható, amely növeli a szervezet munkaerő megtartó képességét. A fluktuáció csökkenthető a munkavállalók érdekeinek figyelembevételével. Az elöregedő társadalom és a fiatal generációk belépése a munkaerőpiacra új HR stratégiákat igényel. A fiatalabb munkavállalók számára vonzó lehet a hibrid munkavégzés, az otthoni munka, a rendszeres, negyedéves értékelés és az önálló munkavégzés bizalma. Az új ösztönzési rendszerekben az anyagi és nem anyagi jellegű juttatások egyaránt fontosak, és a teljesítmény alapú jutalmazást is át kell alakítani.

A tanulmány arra a következtetésre jut, hogy a munkavállalók motivációinak és szükségleteinek figyelembevételével kialakított ösztönzési rendszerek és csoportos teljesítményértékelési rendszerek segítségével csökkenthető a fluktuáció, valamint növelhető a munkaerő elkötelezettsége a szervezet iránt. Az új generációk elvárásai alapvetően megváltoztathatják a szervezeti kultúrát és stratégiát.

Melléklet

Exit Interjú

Kedves Kolléga!

Szeretném kérni, hogy az alábbi kérdőív kitöltésével segítsen feltárni a kilépése okait.
A kérdőív teljesen anonim, semmilyen hátránnyal nem jár.
A kérdőív kitöltését:

☐ vállalom ☐ nem szeretnék kérdőívet kitölteni, de szóban válaszolok

☐ semmilyen formában nem szeretnék válaszolni az alábbi kérdésekre

Neme: ☐ férfi ☐ nő

Születési éve:

Melyik területen dolgozik?

Milyen munkakörben végez munkát?

Mióta dolgozik a jelenlegi munkakörében?

Hogy jellemezné a vezetőjét?

Milyen a kapcsolata a munkatársaival?

Mennyire volt könnyű a betanulási időszak?
1= még most sem tanultam be teljesen; 5= egyszerű feladatok, egyszerű betanulás

1	2	3	4	5

Ki segített a legtöbbet a betanulása során?

☐ senki ☐ munkatársak ☐ vezető

Egytől ötig terjedő skálán mennyire tartja nehéznek a munkakörébe tartozó feladatokat?
1=nem nehéz; 5= fizikailag nagyon megterhelő

1	2	3	4	5

Egytől ötig terjedő skálán milyennek tartja a munkakörnyezetét?
1= nem lehet dolgozni, annyira nem megfelelő; 5= kiváló

1	2	3	4	5

Amennyiben egyáltalán nem tartja megfelelőnek kérem, röviden írja le a problémát, vagy javító szándékát:

Mennyire elégedett a juttatási csomagjával?
1=nem vagyok elégedett; 5= teljesen elégedett vagyok

1	2	3	4	5

Vezetője a munkautasításokat érthetően, világosan adja ki az Ön számára?
1= sokszor nem értem a feladatomat;
5= mindent értek a munkakörömbe tartozó feladataimmal kapcsolatban

1	2	3	4	5

Mi az oka, hogy munkaviszonya megszüntetése mellett döntött?
Kérem, csak egy lehetőséget „x"-eljen, ami a felmondáshoz vezetett, bővebben az egyéb sorban teheti meg a felmondás kifejtését!

- ☐ Juttatási csomag miatt, kevés a bér
- ☐ Munkakörnyezet, feladatok
- ☐ Stressz miatt
- ☐ Külföldre költözés miatt
- ☐ Nehéz fizikai munka
- ☐ Munkatársak
- ☐ Vezető
- ☐ Bejárás nehézsége
- ☐ Családi okok
- ☐ Egészségügyi állapot
- ☐ Kiégés, nincs előrelépési lehetőség, monotonitás
- ☐ Nyugdíjazás

Egyéb:

Ismeri-e a Gallicoop Zrt. javadalmazási rendszerét?
Fel tudna sorolni 5 olyan juttatást, amit a havi béren kívül kaphat a munkáltatótól?

Teljeskörűen ismerem	Részben ismerem	Nem ismerem	Nem érdekel

Általam ismert juttatások:

Kérem, írja le röviden, hogy a jövőben dolgozna-e újra a cégnél és milyen feltételekkel?

Köszönöm a bizalmát és válaszait!

Irodalomjegyzék

Tudományos művek

Annus I. (2017) Svédország. In: Bodolay, L. (szerk.) Kultúra, migráció, kommunikáció. Budapest: Saldo Kiadó, p. 276. Dajnoki K. – Pató Gáborné Szűcs B. – Kun A. I. – Varga E. – Tóth A. – Kálmán B. G. – Kovács I. É. – Szabó Sz. – Szabó K. – Majó-Petri Z. et al. (2023) Impact of the three waves of COVID-19 pandemic an the HR practices of Hungarian organizations: Experience from an empirical study. PLOS ONE 18(6): e0283644, 22 p. *https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283644*

Dajnoki K. – Pató Gáborné Szűcs B. – Kun A. I. – Varga E. – Tóth A. – Kálmán B. G. – Kovács I. É. – Szabó Sz. – Szabó K. – Majó-Petri Z. et al. (2023) Impact of the three waves of COVID-19 pandemic an the HR practices of Hungarian organizations: Experience from an empirical study. PLOS ONE 18(6): e0283644, 22 p. *https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283644*

Dobák M. – Antal Zs. (2016) Vezetés és szervezés. Budapest: Akadémiai Kiadó. *https://doi.org/10.1556/9789630598262* Letöltve: *https://mersz.hu/hivatkozas/dj147vesz_179_p4/#dj147vesz_179_p4 (2023. 08. 06.)*

Essősy, Á. – Vinkóczi, T. (2018) Receptiveness to flexible employment at Hungarian SMEs. Deturope, 10(1): 116-130. *https://www.doi.org/10.32725/det.2018.007*

Gálos, K.– Vinkóczi, T. (2023) A konfliktuskezelés kulturális összehasonlításban. Vezetéstudomány, 54(3): 40-53. *https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.03.04*

Gelencsér M. – Köműves Zs. – Hollósy-Vadász G. – Szabó-Szentgróti G. (2024) A szervezetek létszámfenntartását befolyásoló szociodemográfiai tényezők a versenyszférában. TÉR-GAZDASÁG-EMBER, 12(1–2): 51–67.

Juhász T. – Kálmán B. G. – Tóth A. (2020). The Impact of Competitive Individual School Sports an the Individual's Future Participation in Competitive Organisational Situations (Based an Empirical Evidence). Management and Marketing (MMCKS), 15(4), 665–674. *http://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0038*

Kálmán B. G. – Bárczi J. – Zéman Z. (2021) The Impact of the First Wave of Covid-19 an the Financial Security of Economics Students in Higher Education. PÉNZÜGYI SZEMLE/PUBLIC FINANCE QUARTERLY (1963-) 2021(3): 1-22., 22 p. *https://doi.org/10.35551/PFQ_2021_3_3*

Malatyinszki Sz. (2007) Az emberi tőkebefektetések nagysága és eredménye Békés megyében. Körös Tanulmányok 10: 104-118., 15 p.

Malatyinszki Sz. (2009a) A válság hatása az emberi erőforrásokra. Körös Tanulmányok 12: 65-72., 8 p. *http://real.mtak.hu/191991*

Malatyinszki Sz. (2009b) A településszintű emberi erőforrás fejlettségi mutató (SHDI). Humánpolitikai Szemle 20(11-12): 77-80., 4 p.

Malatyinszki Sz. (2009c) Masurarea resurselor umane ale localitatilor. [A települések emberi erőforrásának mérése]. Studia Universitatis Vasile. Goldis Arad – Seria Stiinte Economice: 1-12.

Malatyinszki Sz. (2015). A menedzsment és az értékek. Tudásmenedzsment, 16(1), 51–55.

Malatyinszki Sz. – Ráfi I. (2018) Békés megye fejlesztési lehetőségei a vállalkozások szempontjából. Körös Tanulmányok: 37-43.

Poór J. – Balogh G. – Dajnoki K. – Karoliny M. – Kun A. I. – Szabó S. – Szüts I. (2020). COVID-19 – Koronavírus-válság: Második Fázis Kihívások és HR Válaszok. Magyarország 2020 augusztus–november. *https://real.mtak.hu/171015/*

Poór J. – Dajnoki K. – Pató G. S. B. – Szabó S. – Dajnoki K. – Poór J. – Szabó K. (2021a). Koronavírus-Válság: Kihívások és Hr Válaszok: Első és második fázis összehasonlítása. *https://real.mtak.hu/171777/*

Poór J. (eds.) – Balogh G. (eds.) – Dajnoki K. (eds.) – Karoliny M. (eds.) – Kőműves Zs. (eds.) – Pató Gáborné Szűcs B. (eds.) – Szabó Sz. (eds.) – Szabó Sz. – Grotte J. – Hollósy-Vadász G. et al. (2021b) Covid-19 – koronavírus-válság: harmadik fázis: kihívások és hr-válaszok. Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, 66 p. ISBN: 9789632699578.

Szabó-Szentgróti G. – Gelencsér M. – Szabó-Bálint B. (2023) A vonzás és megtartás nem pénzügyi eszközei. In Az emberi erőforrások menedzselése: 236-265.

Tóth A. – Juhász T. – Kálmán B. G. (2022) Determining factors of Motivational Dimensions: (Childhood Personality and Workplace Competition Attitudes). ACTA POLYTECHNICA HUNGARICA 19(4): 229-250., 22 p. *https://doi.org/10.12700/APH.19.4.2022.4.12*

Tóth A. – Kálmán B. G. – Poór J. (2021a). Employment in Hungarian Economy as a Result of the Covid-19 Pandemic. Acta Oeconomica Universitatis Selye, 10(1), 84–96. *http://doi.org/10.36007/Acta.2021.10.1.7*

Tóth A. – Szabó Sz. – Kálmán B. G. – Poór J. (2021b) A foglalkoztatottság alakulása a magyar gazdaság szektoraiban a COVID-19 járvány következtében. ÚJ MUNKAÜGYI SZEMLE 2(1): 2-22., 21 p.

Tóth A – Kálmán B. G. – Poór J – Cseh Papp I. (2023). Impact of the Covid-19 pandemic an unemployment in selected countries and country groups. Regional Statistics, 13(3), 451–486. *http://doi.org/10.15196/RS130304*

Zéman, Z. – Kálmán B. G. – Bárczi, J. – Pataki, L. (2023) The Evolution of University Students' Financial Attitudes and Their Role in the Sustainability of Personal Finances. SUSTAINABILITY 15(8): 6385, 18 p. *https://doi.org/10.3390/su15086385*

Internetes források

Fókuszban a vármegyék – 2022. I–IV. negyedév. Békés vármegye.
https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/224/index.html (Letöltve: 2023.08.06.)

Munkaerőpiaci információk MAGYARORSZÁG.
https://eures.munka.hu/Documents/EURES_LMI2020_Magyarorszag.pdf (Letöltve: 2023.08.06.)

A nyilvántartott álláskeresők száma a tartózkodási helyük szerint, településenként.
https://nfsz.munka.hu/nfsz/document/2/7/6/6/doc_url/T01_2023_02.pdf (Letöltve: 2023.08.06.)

A kooperatív egyetemi modell: egy lehetséges válasz a 21. századi felsőoktatás-pedagógiai kihívásokra

The Cooperative University Model: A Possible Answer To The Pedagogic Challenges Of The 21st Century

Szabó Péter
Rektor emeritus
Kodolányi János Egyetem
szabo.peterotto@gmail.com

Absztrakt

A Kodolányi János Egyetem, mint innovatív felsőoktatási intézmény, folyamatosan fejleszti és modernizálja pedagógiai környezetét. Az egyik fő fejlesztési terület az új pedagógiai program kidolgozása volt 2005 és 2014 között, amely a minőségbiztosított, jogvédett kooperatív modell, PIQ & Lead™ eredményezte. Ez a modell szakmai-tudományos kutatásokon alapul, és válaszként szolgál a 21. századi kihívásokra. A fejlesztések közé tartozik a szervezetfejlesztés, a működési struktúra optimalizálása, a kurrikulumok társadalmi-gazdasági igényekhez való adaptálása, a módszertani kultúra megújítása, valamint a minőségi paraméterek meghatározása. Ez lehetővé tette, hogy az egyetem ne csak hazai, hanem nemzetközi szinten is prominens szereplővé váljon a felsőoktatási színtéren. Az egyetem aktívan hálózatot épít és vonzó oktatási-képzési környezetet biztosít, amely nemcsak regionálisan, de globálisan is releváns. A Kodolányi János Egyetem ma már jelentős szereplő a képzési-kutatási területen, kiemelkedő oktatói és hallgatói eredményekkel, tudományos tevékenységekkel, valamint infrastrukturális fejlesztésekkel, amelyek hozzájárulnak az intézmény felsőoktatási sikerességéhez.

Kulcsszavak:
innováció, kooperatív modell, szervezetfejlesztés, hálózatépítés, nemzetközi szereplő

Abstract

Kodolányi János University, as an innovative higher education institution, is constantly developing and modernizing its pedagogical environment. One of the main development areas was the development of the new pedagogical program between 2005 and 2014, which resulted in the quality-assured, copyrighted cooperative model, PIQ & Lead™. This model is based an professional-scientific research and serves as a response to the challenges of the 21st century. Developments include organizational development, optimization of the operational structure, adaptation of curricula to socio-economic needs, renewal of methodological culture, and determination of quality parameters. This made it possible for the university to become a prominent actor an the higher education scene not only domestically, but also internationally. The university actively builds networks and provides an attractive education and training environment that is relevant not only regionally but also globally. Kodolányi János University is now a significant player in the field of training and research, with outstanding teaching and student results, scientific activities, and infrastructural developments that contribute to the institution's success in higher education.

Keywords:
innovation, cooperative model, organizational development, networking, international player

A felsőoktatás szerepvállalása az ezredfordulón: akadémiai szerepkörből gazdaságfejlesztő és kultúramegtartó szerepkörbe

„Egy fenntartható, élhető és a szolidaritást hangsúlyozó világ kialakításában a felsőoktatásnak, mint a jövő értelmiségét, vezetőit és tanárait képző szellemi központnak, kiemelkedő szerepe van. Az Európai Egyetemek Magna Chartája úgy fogalmaz, hogy az egyetemeknek olyan képzést kell nyújtaniuk, amelyben, és amely által az új generációk megtanulják tisztelni a természetes környezet és az emberi élet felbecsülhetetlen harmóniáját" – olvasható egy kötet előszavában. (Mang, 2003, 5.)

Az, hogy a felsőoktatás az utóbbi évtizedekben a globalizációs folyamatokban kiemelt szerepet kapott, számos olyan stratégiai elemben jelent meg, amelyek alapján átrendeződtek ennek, a már több mint nyolc évszázados oktatási-képző intézményrendszernek a céljai, a működés keretei, az oktatás-képzés tartalmai és eszközrendszere, s nem kevésbé: az ezt működtető oktatók.

Az időben visszatekintve, 1968-tól vizsgálható, hogyan és miért kerültek a politika, a nemzetgazdaságok, a tudományok, az ezekről való gondolkodás középpontjába az egyetemek, amelyek évszázadokon át az autonómiájukat őrizve és védve, szilárdan álltak a társadalmakban. Ugyanis a rendi autonómia és a tudomány „magaslataiban" élő-létező felsőoktatási intézmények „tudáskibocsátó" eredményei a 18-19. század fordulójától már nem voltak összhangban a társadalmi szükségletekkel, az ipari forradalomnak azzal a követelményével, amely racionális, többnyire természettudományos alapokra helyezett oktatást és tudáskibocsátást igényelt. Ez megrendítette azt a felsőoktatási struktúrát, amely a horizontális működésében már nem volt képes arra, hogy új dimenziókat nyisson, és a klasszikus tudományterületek mellé egyenrangúként beemelje a kor követelményeinek megfelelő képzési tartalmakat, s ehhez olyan infrastruktúrát alakítson ki, amely a tárgyiasítottságával is bizonyíthatja: a tudományok széles spektrumában tud működni.

Ez már az egyetemnek a tudós specialisták és az alkotó diákok közösségét feltételezte, amelyben a szabad intellektuális tevékenység eredményeként ugrásszerű a fejlődés az oktatás és a kutatás tartalmában, és részben a módszertanában is. Ez a duális rendszer kereteinek a megjelenése, amely összefügg a szolgáltatások és a minőség kívánalmai szükségleteivel. Ebben az oktatás és a képzés, mint szolgáltatás, jelenik meg, és létrejön az együttműködés a tudásreprodukáló és -fejlesztő, -közvetítő hálózatok és individuumok között. S mindezek mellett: a felsőoktatás nem csak szorosabb kapcsolatba került a gazdaság szereplőivel (főképpen a transznacionális és a nemzeti stratégiájú cégekkel, a pénztőkével, azaz az üzleti környezettel), hanem ezek részben működtetői is lettek számos egyetemnek, főiskolának, s ezek egy vagy több campusának.

A 21. század első felétől megindult intenzív egyetemalapítások egyaránt megfigyelhetők voltak az európai és a transzatlanti dimenzióban (az USA-ban), s az új, feltörekvő ázsiai régióban is: akkor még Japánban. A 21. század második felének utolsó évtizedeiben ezekhez zárkóztak fel Kína (például az elhíresült Fudannal), Dél-Korea, Szingapúr stb. egyetemei, amelyek a nyugati típusúakhoz hasonlóak, de ugyanakkor átalakítással olyan, a tradicionális nemzeti hagyományokat is megőrző/beépítő felsőoktatást hoztak létre, amelyek képesek lettek akár rövid távon is megoldani a társadalmi hatások (főképpen a gazdaság szereplői) által igényelt funkcióváltást.

Ezt fogalmaztuk meg egy írásunkban: „Az euro-atlanti térségben lezajlott változások egyaránt érintették az alap-, a közép- és a felsőoktatást, valamint az ezeken túliakat is, amely utóbbiakat az élethosszig tartó tanulás fogalmával definiálunk. Új, markáns jelenség, hogy a tanulás fogalma kiterjesztetté vált: nem csak az általános és a szakmai-tudományos műveltség elsajátítását jelenti, hanem az ezt megalapozó és fenntartó emberi tőkébe történő beruházást is. Ennek hátterében az a munkaerő-piaci igény áll, hogy a technológiák, a tudományok fejlődésével párhuzamosan létrejön a kettő olyan integrációja, amely által mindig a korábbit meghaladóan működhessen a tudásalapú társadalom." (Szabó P. 2012) A hosszú távú, oktatásba fektetett erőforrások hozzájárulnak az ország stabilitásához és csökkentik a munkavállalók kiszolgáltatottságát a recesszióban (Mura et. al., 2022).

A Liszaboni Stratégiai Integrált Irányelvben hangsúlyosan jelenik meg a humántőke fejlesztése, mint a tudásalapú társadalom kiteljesedésének fő argumentuma, amely a gazdaság egyik fő erőforrásaként kap szerepet abban, hogy „...az Európai Unió gazdasága váljon a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudásalapú gazdaságává...". Ezért a felsőoktatásnak a tradicionális akadémiai szerepkörből át kellett lépnie a gazdaságfejlesztő és a kultúramegtartó szerepkörbe. Az előbbi, a gazdaságfejlesztő szerepkör azt jelenti, hogy nem csak követője, hanem indukálója, létrehozója is kell, hogy legyen a gazdaságfejlesztésnek, az ipari stb. potenciál növelésének transznacionális, kontinentális és nemzeti színtereken egyaránt. Ez feltételezi a felsőoktatási hálózatok létrejöttét, ezek folyamatos fejlesztését, az együttműködés bővítését, a hallgatók számára az átjárás biztosítását, s ugyanígy az oktatókét is. A felsőoktatásnak ez a globális jellege, meghatározottsága már 1960-tól markánsan datálható, akkortól, amikor Montrealban a II. Nemzetközi Felsőoktatási Konferencia deklarálta, hogy a felnőttoktatásban (s benne a felsőoktatásban) teljesen új hozzáállásra van szükség, s minden szereplőnek el kell fogadni az élethosszig tartó tanulás fontosságát. Az 1972-ben Tokióban, majd 1979-ben Nairobiban, és 1985-ben Párizsban tartott konferenciák újra megerősítették a változások/változtatások szükségességét, és azt, hogy minden ország maga felel a felsőoktatási prioritások meghatározásáért és ezek megvalósításáért. Ebben a folyamatban két törekvés figyelhető meg. Az egyetemek részéről az oktatás tartalmának a demokratizálása után a tudás elérhetőségének a demokratizálása, ez utóbbi abban az értelemben, hogy mindenki számára lehetőség legyen a legmagasabb szintű képzésben történő részvételre, illetve az államok részéről a beavatkozás igénye, amellyel szinkronba hoznák az egyetemi képzés tartalmát

és a gazdaság valamennyi szektora által igényelt munkaerő-képzést. Ebben (csak kettőt ideidézve:) példaértékűnek tekinthető az 1990-es finn felsőoktatás rendszer és a francia Grande Ecole-rendszer. Ide applikálható a Bologna-rendszerű felsőoktatási modell előírása is, amely a professzionális működés egyik elindító programja volt. Ez alapvetően meghatározta, befolyásolta, hogy milyen irányú legyen a felsőoktatás-fejlesztés, s ebben az unió országai vállalták, hogy az egyetemi hálózatukban áttekinthető struktúrát hoznak létre, és olyan kimeneti tanultság-eredményt produkálnak, amely a társadalom minden szegmense részére versenyképes lesz.

A négy alapelv

1. Az egyetem önálló, autonóm intézmény, amely független a politikai, ideológiai és az államhatalmi befolyástól

2. A felsőoktatásban egységet alkot az oktatás és a kutatás.

3. Az egyetem működése az oktatás, a kutatás és a képzés szabadságára épül.

4. Az európai egyetem a humanista történelmi hagyományokra alapoz, amely elismeri a különböző nagy lokális térségek kultúrája fontosságát, s elfogadja a kölcsönhatásukat.

Fontos alapelvnek kell tartanunk azt, hogy modern korunkban a jelen és a jövő nem válnak el élesen egymástól: ugyanis amikor a jelenről szólunk, a tudományos diskurzusban benne van a jövő is, mert amikor modellezünk egy elképzelt, optimalizált felsőoktatási reformfolyamatot, a jelenből kiindulva lehet csak felépíteni magát a struktúrát. S ezt a két, egymás melletti idejűséget kell összekapcsolni, amikor a felsőoktatás stratégiai szintű reformját tervezzük.

Az egyetem akkor lehet gazdaságfejlesztő, ha az oktatást és a kutatást összekapcsolja, vagyis olyan elit oktató- és kutatóegyetemet hozunk létre, amely modell leképezi a társadalmi elvárásokat egyrészt az egyén, másrészt a különböző (gazdasági, pénzügyi, kulturális stb.) szereplők és az állam által igényelt tartalommal és minőségben. Ennek feltétele az ún. szolgáltató szemléletű felsőoktatási intézmény(hálózat). Vagyis: nem csak oktat, kutat, hanem termeli, és „eladja" a tudást, s mindezeket jól reflektáló, adekvát felsőoktatás-pedagógiai módszerekkel végezve. A közös vonások: a piaci szemlélet, a gazdasági-pénzügyi sikeresség, amellyel ellent tud állni az állam és más aktorok olyan nem koherens tartalmú nyomásgyakorlásának, amelyek csak aktualizáltak, nem átgondoltnak, s akár hektikusnak is tarthatók.

Ha tehát elvárás a piac, az állam részéről az egyetemek oktatási-képzési gazdaságfejlesztő hatása, akkor biztosítani szükséges az akadémiai szabadság és a cégszerű működés összhangját, konformitását. Ez természetesen nem zárja ki, sőt, igényli a külső gazdasági-pénzügyi eszközök bevonását (konkrétan a tőkét is) az egyetemek működésébe. Erre az utóbbi két évtizedben számos példa van: hazai és külföldi nagyüzemek, termelő cégek, kutatóintézetek finanszíroznak közös kutatásokat mindkét fél tudományos humánerőforrása biztosításával. Ezért egyre intenzívebb lett a humán- és a pénztőke iránti versengés, amelyek alapvető feltételei a működésnek, a sikerességnek (hatékonyságnak), a szükséges (és vagy lehetséges) képzési funkcióváltásnak, a minőségi, valid tudástermelésnek és a folyamatos fejlesztéseknek. A szolgáltatások nemzetközi szintű ellenőrzésére, értékelésére alkotta meg az Európai Egyetemek Szövetsége a minőségkultúra-projektet, amelyet kezdetben 33 országban 88 egyetem fogadott el. Ez a többi egyetem számára folyamatosan ösztönzést adott arra, hogy a nemzetközi előírásokat figyelembe véve, megalkossák a saját minőségbiztosítási szabályrendszerüket.

A sikerességben jelentős szerepe van a felsőoktatási intézmények működése során az ún. hálózatosodásnak, a nyitottságuknak, a nemzetei keretek feletti tartalmak megjelenítésének, a bármely országból érkező magasan (szak)képzett humánerőforrás alkalmazásának, és az anyagi, valamint a pénztőke szabad beáramlásának, továbbá a versenyképes digitális oktatásnak (Malatyinszki, 2020). A digitalizáltság országonként eltérő szintjének köszönhetően (Kovács és Vinkóczi, 2020) azonban ennek megvalósítása sem lehet egységes megoldás az oktatás tekintetében. A hálózatosság fontos eredménye, hogy optimalizálhatóvá válik a munkaerő-piaci képzések földrajzi térségbeli eloszlásának meghatározása, az átalakulások dinamizmusának és egyensúlyának növelése, a programok standardizáltsága a kutatásban, a tudományos közlemények megjelentetésében a kooperáció. Így a horizontális és vertikális szinteken megjelenő globalizáció már alkalmas arra, hogy szignifikánsan mérhető legyen az egyes intézmények kibocsátó teljesítménye, és hazai, valamint nemzetközi szinten is mérhető és értékelhető legyen a koherencia-index. Az oktatás hatékonyságát legjobban a már munkaerőpiacra lépett hallgatók között végzett mérések mutatják leginkább (Malatyinszki, 2009a, 2009b). Ezek a mérések az emberi tőke minőségét mérik, illetve annak befektetés-arányosságát (Malatyinszki, 2007). ezek a mérések akár régiók vagy települések szintjén is mérhetők. Jól megjelenik az oktatás hatékonysága az életminőség-preferenciák kialakulásában és válságok alatti változásában is (Zéman et al., 2023) és a pénzügyi biztonságérzet csökkenésében (Kálmán et al., 2021). A válságok nemcsak a hallgatókra, az oktatók tevékenységére is hatással vannak. Megnőhet az állásvesztés veszélye és fokozott szerephez jut az egyetem HR-részlege is (Poór et al., 2021; Dajnoki et al., 2023, Tóth et al., 2021b).

A 90-es évtized a minőség első időszaka volt: ekkor alakultak ki azok a standard mérési eljárások, amelyekkel ezt a faktort különböző leképezésekkel mérhették. A globális minőségi trendek természetszerűen hatottak a nemzeti minőségbiztosítási folyamatokra, amely során a kiszámíthatóság volt a kulcsszó. Természetesen, ezek valamennyi (helyi, regionális, nemzeti és kontinentális) szinten megjelentek, és az egységes mérési eljárások miatt ezeket harmonizálni kellett: a legmagasabb szintről kiindulva a konkrét egyetemi szintig visszavezetve. Ez a minőségbiztosítási standard azonban nem, hogy fékezte volna, hanem éppen ellenkezőleg, megnövelte a felsőoktatási intézmények mobilitását, amely nemzeti és a nemzetközi térben is megjelent úgy, mint versenyhelyzetben lévő, s egymásnak nem csak partnerei, hanem egyben konkurensei is. Ez egy új fogalom megjelenését eredményezte: „felsőoktatási piac". De lehet-e ennek olyan értelmezése, hogy a közgazdaság-marketing szerint „valamit eladni akar", és erre kereslet van? A válasz mára egyértelmű: nemzeti, kontinentális és globális szinten egyaránt megnőtt a kereslet a felsőoktatási képzések iránt, annak ellenére, hogy maga a képzések többsége is „piacosodott": fizetős lett, azaz, az egyetemek az érintettek (a hallgatók) többségénél pénztőke-befektetést igényelnek az oktatásban történő részvételhez. Ez természetesen azt is jelenti, hogy a hallgatók számára a nyílt oktatási piac miatt a képzés már nem csak nemzeti kereteken belül lehetséges, hanem rész- vagy akár a teljes képzési idő alatt a világ bármely egyeteme rendelkezésére áll, azaz, partnerségi kapcsolatok alakulhatnak ki.

A globalizáció tehát nem csak a képző intézményekre vonatkozik, hanem a hallgatókra is: a nemzeti kereteken túl lehet (sőt: korunkban túl kell) lépni ahhoz, hogy a tanulmányok befejezése után megvalósulhasson a munkaerő szabad „közlekedése" a nemzetközi színtérben (akár a „nagypolitikai", a multinacionális gazdasági vagy a kulturális stb. területeken).

Mindezekben jelentős szerepe volt az ún. Bologna-rendszer bevezetésének, mert ez indukálta az elvárt és a szükséges változtatásokat, olyanokat, mint a képzési programok standardizációja, megvalósítása, a korszerű kompetenciafejlesztés, az új módszertanok, a képzési struktúra átalakítása (Szabó, 2012) (Borsa et al., 2013).

Ennek is következménye volt az, hogy a Bologna-kiáltvány felgyorsította a munkaerő-piac kívánalmainak megfelelő, a technológiai és információközvetítő egyetemek iránti keresletet. De – megfordítva ezt az állítást –, úgy is fogalmazhatunk, hogy nem csak nemzeti, hanem már globális szinten folytatódott a hallgatók megnyeréséért történő konkurenciaharc. S ebben nem mindegyik egyetem mondhatta el, hogy győztes lett ezen a terepen. Ezért mind gyakrabban fordult elő, hogy szinte teljesen új egyetemi portfólióscomaggal kellett biztosítani még az egyszerű fenn- és megmaradást is számos egyetemnek. Ehhez kapcsolódóan fontos megállapítás, hogy „A 21. századi oktatásügyi trendek között egyre nagyobb hangsúlyt kaptak azok a felfogások, amelyek eltávolodnak attól a gondolkozásmódtól, hogy milyen egy holland vagy egy német, és sokkal inkább európaiként közelítik meg az egyént" (Szabóné Mojzes, 2020), (azaz, a hallgatót, mint „szolgáltatásvevőt"). Ezért is tartjuk fontosnak, hogy az Európai Unió arra törekszik, megteremtse a felsőoktatás európai arculatát. Ez az elvárás természetesnek tartható: a mi kontinentális kultúránkba ágyazott felsőoktatásnak vannak olyan hangsúlyos vonásai, amelyek karakteresen meg kell, hogy különböztessék a transzatlantitól, az ázsiaitól stb. Ez azonban nem írja felül a kultúrák és nyelvek sokszínűségének fontosságát, figyelembe vételét, de mindenképpen jeleznie kell azt, hogy az egységesülő Európai Unió tagállamaiban a felsőoktatás főbb lényegeiben koherenciára kell törekedni, azaz, biztosítani kell az egyetemek közötti átjárást úgy, hogy az a hallgatók számára lehetővé tegye a tanulmányaik zökkenőmentes folytatását. Ugyanis csak ekkor van lehetőség arra, hogy megvalósulhasson a hallgatói csere- és ösztöndíjprogramok indukálta oktatási mobilitás.

Az aktuális nemzeti és európai felsőoktatási trendek azonban csak akkor lehetnek eredményre vezetők, ha egyrészt illeszkednek a globális trendekhez, másrészt, ha ezek jövőorientáltak, azaz, megfelelően tudnak kapcsolatot teremteni azokkal a kihívásokkal, amelyek meghatározzák és teljesítik a közeljövőbeli elvárásokat. Ez csak permanens oktatási reformokkal valósítható meg, amelyeknek a legfőbb pillérei a globalizmus-koncepcióban lelhetők fel. A felsőoktatás szempontjából Európának tehát azt a törekvést kell szem előtt tartania, hogy egyszerre tudjon reagálni a globális, a kontinentális, a regionális, a nemzeti, és a helyi problémák megoldására. Ez azért is fontos, mert a gazdaság, a kulturális és a politikai szféra igényei már jelentős mértékben túllépnek nem csak a nemzeti, hanem a kontinentális kereteken is, azaz nemzetek és kontinensek feletti dimenzióban jelennek meg az egyetemet végzett személyekkel és társadalmi csoportokkal szemben.

De mindezeket tudta-e, tudja-e teljesíteni a magyar felsőoktatás? Az 1994. évi törvény, majd a 2004-as, és ezek módosításai nem csak követelményeket határoztak meg, hanem módot adtak az intézményeknek arra, hogy a lehetőségeiken belül, de ezen túlterjeszkedve is, alkossák meg a saját közép- és hosszú távú fejlesztési koncepciójukat, amelyben hangsúlyosan kellett szerepeltetni a képzési portfóliójukat, valamint az ehhez szükséges pénzügyi, személyi és infrastrukturális szükségleteiket. Figyelembe kellett venni a képzéshez történő hozzáférés során a tömegesedést, vagyis nagyobb kapacitás-megfeleltetésre kellett felkészülnie mindegyik intézménynek. A hallgatók megtartása (a pénzügyi szempontokat sem mellékesnek tekintve), ugyancsak prioritás lett, főképpen azokban az intézményekben, amelyekben az állami képzési támogatás nem jelent meg, vagy az évek folyamán jelentős mértékben csökkent. Mindezek mellett „A felsőoktatás hazai hálózatában jelen van a regionalitás. Számos képző intézmény számára egy viszonylag jól körülhatárolható földrajzi térség biztosítja a hallgatók többségét. Ugyanakkor – mivel az e térségekből beiskolázható hallgatói létszám folyamatosan szűkült –, nyitottá váltak más térségek irányában is lokális képzőhelyek létesítésével, vagy a központi képzőhely kollégiuma feltételei javításával. (Szabó, 2011)" ,

A további vizsgálatunkat, elemzésünket a minőség kérdéskörében végezzük.

Minőség: vezetés-, oktatásminőség, szolgáltatásminőség, szervezeti kultúra minőség

A minőség e komplex megközelítése és tartalmának kibontása, majd értékelése számos olyan feltétel meglétét igényli, amelyek nem csak egymást tételezik fel, hanem – a könnyebb értelmezhetőségük miatt –, önállóan is vizsgálhatók. Ennek során elsődlegesnek kell tekintenünk a képzési programot. Erről fogalmaztuk meg a következőket: „A KJF képzési programját a piacképes struktúrák és a szakok fenntarthatósága szerint alakítja. A képzési program kereteit a képesítési követelmények adják. A KJF képzési programjai tartalmilag szakmai modulokba szerveződnek. A programok, modulok oktatása és mérése tükrözi a differenciált képzést és értékelést, annak integrált rendszerét: a belépő és a kimenő hallgatók tudásszintjét, képességeik fejlődését és elégedettségét.

A képzési programok standardjait az Európai Képesítési Kreditrendszer alapján egységesen megvalósítandó, fejlődési szintekre lebontott követelmények képezik.

Az oktatási tevékenység minőségbiztosítási rendszerébe beletartozik a hallgató- és oktatóbarát képzésszervezés, annak megvalósítása és ellenőrzése. Kiemelten fontos a szakszerű, átlátható, hozzáférhető tájékoztatás, a gyors és hatékony ügyintézés.

A képzési folyamat szervezése a kiválóság alapelvei által meghatározott, amelyben a kiválóság és a pedagógiai módszertani modellel való azonosulás mind az oktatók, mint a hallgatók, mind a szakszemélyzet egyenrangú partnerségét és elkötelezett magatartását igényli."

Vezetésminőség

A felsőoktatási intézmények vezetése stratégiai feladat. Nem egy személyhez, kötődik, hanem különböző oktatói, szakmai-tudományos és kutatói közösségek alkotják, de érvénysül az egyszemélyi vezetés a rektor személyében. Ez a megosztott felelősség azonban irányítási szempontból jelentős mértékű egyéni (rektori) felelősség mellett működik.

A modern irányítási formák – amelyek szerveződési struktúrájukban az adott cég, intézmény stb. – funkcióját képezik le, közösek abban, hogy a vele szemben támasztott követelményrendszer szervezeti és működési szabályzatokban (és más formulákban) jelenik meg. Teljes megnevezése: Vezetésirányítási rendszer. Ennek része az ún. stratégiai minőségmenedzsment, amely munkája alapján működik és értékelhető a cég, az intézmény. Mindegyik felsőoktatási intézmény szervezeti struktúrája hálózatot alkot, amelynek leképezése az organogramja. Ennek a jól áttekinthetősége biztosítja, hogy a részegységek és a személyek ebből meghatározhassák a hálózatban elfoglalt helyüket, és hozzárendeljék egyrészt a saját feladataikat, másfelől pedig azt, hogy mely részegységekkel kell együttműködniük (amely utóbbiak időlegesek vagy tartósak is lehetnek). A minőségmenedzsmentet tágabban úgy értelmezhetjük, hogy az intézmény valamennyi munkatársa és hallgatója, közreműködője, részvevője ennek, azaz, közös felelősségük van a minőségi előírások megtartásában, fejlesztésében. Szűkebben értelmezve azokat foglalja magában, akik a minőségbiztosítással kapcsolatos operatív munkát végzik. Ezek résztvevői/tagjai számára kötelező a minőségbiztosítással kapcsolatos ismeretek széles körű ismerete és ennek folyamatos „karbantartása". Ez utóbbi követelmény miatt számukra (és a közvetlen vezetők számára is), elengedhetetlen a rendszeres ön- és továbbképzés.

Oktatásminőség

Az oktatásminőséget alapvetően a curriculum, és az ehhez tartozó követelményrendszer határozza meg. A curriculum tartalma a képzési céloknak kell, hogy megfeleljen, s annak egy fontos elemének, a kimenő tudásteljesítmény pontos körvonalazásának. Ez azt jelenti, hogy a hallgatók a belépéskor legyenek tisztában azzal, hogy a képzési tartalom elsajátítása, teljesítése milyen szintű tudásértéket képvisel. (Az időközönkénti korrekciót, ha erre szükség van, természetesnek kell tartanunk.)

A curriculumhoz adekvát szakmódszertannak, tantárgy-pedagógiai elveknek, konkrét előírásoknak kell tartozniuk, amelyek alapján az ismeretközlés és -elsajátítás módozatai, folyamata és a várható eredménye mindenki számára megismerhető és dekódolható. Ez utóbbi azt jelenti, hogy mindegyik hallgató a saját tanulási képességéhez, sajátosságához igazítva lehet részese ennek a folyamatnak. (Ehhez az oktatók, a mentorok és más, a hallgatók munkájában közreműködők adhatnak tanácsot.)

Az elméleti ismeretek elsajátításához többnyire a gyakorlati jellegű feladatok teljesítései is hozzá tartoznak. Ennek a céljáról, tartalmáról, szervezési eljárásairól a tantárgyakat oktatóknak kell tájékoztatást adniuk úgy, hogy a hallgatók az elméleti és a gyakorlati ismereteket egy közös program megvalósításaként tudják értelmezni.

Az oktatók és a hallgatók közös munkája elődfeltétele annak, hogy a hallgatók részt vegyenek tanár-diák, vagy önállóan diák, és/vagy diákcsoport kutatómunkájában. Bár az ilyen kutatómunkában történő részvétel nem feltétele a diplomának, azonban jelentős értékként lehet felmutatni a munkába álláskor, s ugyanakkor lehet inputja egy olyan karriernek, amelyben a kutatás, a kutatómunka és publikálás jelentős helyet kap. Magyarország egyik első magán fenntartású intézménye, a Kodolányi János Egyetem, ebben számos hallgatói sikert tud felmutatni, s ez is jelzése annak, hogy az oktató-diák együttműködésnek a hagyományosnál szélesebb terepe van ebben az intézményben.

A hallgatók az első évtől „építik" a portfóliójukat (elektronikus és hagyományos módon), amelyben rögzíthetnek minden olyan aktív tevékenységet, amely a tanulmányaikhoz, kutatómunkájukhoz stb. kapcsolódik. Ez által – a dokumentumok révén – ők és az oktatóik is figyelemmel kísérhetik nem csak a tanulmányi előmenetelük, hanem a szakmai-tudományos érdeklődésük alakulását, a munkájuk minősége változásait. A hallgatói portfólió arra is alkalmas, hogy a hallgatóink az első munkavállalásuk során tényanyagot nyújtsanak az alkalmazó számára arról, mennyiben felkészültek a leendő feladatuk ellátására. Egyetemünk ennek nagy fontosságot tulajdonít, mert számunkra nem egyszerűen csak az a cél, hogy mindegyik hallgató oklevelet/diplomát kapjon, hanem hogy hasznosítható elméleti és gyakorlati tudással rendelkezzen. Ennek (igaz, csak egyik, de lényeges) tükörképe a hallgatói portfólió.

A hallgatók elhelyezkedését tehetséggondozási, specializációs és a nemzetközi programok lehetőség szerinti felhasználásával segítjük. Az értelmiségi szerepkörökre való felkészítésüket (szakmai, kulturális, sport stb. területeken) önkéntes segítő, aktív állampolgársági programba történő bevonásukkal ösztönözzük. Ezt segítik az egyetemünk által a hallgatók számára biztosított professzionális ismeretek, a képességeik komplex gyakorlati programokkal történő fejlesztése.

Egyetemünk számára fontos a hallgatók tudásának folyamatos mérése és értékelése. Ennek megvannak a tantárgy-specifikus eljárásai, amelyről a hallgatók a tanulmányaik elején megismerkedhetnek, tehát tudatosan felkészülhetnek ezekre az eljárásokra (Kontó – Mező, 2010) (Bordás S. 2011).

Szolgáltatásminőség

Egyetemünk számára – az előzőekben írtak alapján is –, fontos a hallgatói teljesítmény kutatása, mert ezt olyan, az oktatók és az egyetem vezetése számára szolgáló visszajelzésnek tartjuk, amely nem csak kontrollja a munkánknak, hanem lehetőség is arra, hogy megtehessük a szükséges változtatásokat. Ezt standard és specifikus eljárásokkal valósítjuk meg, amelyeket az oktatói portfóliókban éppúgy szerepel, mint az egyetemünk stratégiai portfóliójában. A hallgató teljesítmény kutatása tehát nem öncélú, éppúgy szól az oktatók és az egyetemi vezetés, mint a hallgatók számára. Ugyanis ebben a folyamatban olyan partnerkapcsolatok működnek, amelyeknek feltétele az etikus, demokratikus, kölcsönösség elvének nem csak formális, hanem a tartalmi elvárásai betartása is.

A programok, a modulok oktatása és mérése tükrözi a differenciált képzést és értékelést, annak integrált rendszerét: a belépő és a kimenő hallgatók tudásszintjét, a képességeik fejlődését és elégedettségét. A hallgatók tájékozódását, tájékoztatását, ügyeik intézését, ezek segítését szolgálja az ügyfélszolgálatunk, amely több csatornán érhető el. (Személyesen, elektronikusan, telefonon, levélben stb.) A tanévenkénti több ezer megkeresés bizonyítja, hogy erre nem csak szükség van, hanem mert e nélkül megszakadna az egyetem-hallgató kapcsolat számos olyan eleme, amely nélkülözhetetlen a mindennapi kommunikációban.

A hallgatói tanácsadás célja és feladata elsősorban a tanulmányokkal függ össze, de természetesen, más jellegű kérdésekben, problémákban is szakszerű segítséget, tájékoztatást kaphatnak az érdeklődők. Ennek létjogosultságát, szükségességét szintén a hallgatók által történő keresések nagy száma igazolja. Különlegessége az életmód-vezetési tanácsadás, amely pszichológiai, krízisjellegű támogatást is nyújt.

Szervezeti kultúra minőség

Az új vezetési modellünk egy olyan hálózati szervezet, amely átszövi a működésben részt vevőket és a szervezeti egységeket úgy, hogy azok egymás kölcsönösségén alapulnak, s működésük során a kooperációra törekednek. A hálózat modellszerűen az organogramban jelenik meg, s funkcióiban a gyakorlatban úgy működik, hogy lehetővé tegye az információáramlást mindegyik érdekelt személyhez, szervezethez. Ezért a kapcsolati háló nem csak érdekvezérelt szempontokat tükröz, hanem támogató jellege is van: az egymásrautaltságot is deklarálja.

E rendszerben három kollégiumot működtetünk, amelyeknek meghatároztuk a működési célját, a munkatartalmat, a módszereket és az ellenőrzés, az eredményesség kritériumait. Csak vázlatosan e három: 1. Szakmai kollégium, 2. Adminisztratív kollégium, 3. Üzleti versenyképességi kollégium. Ez utóbbi nem csak hazai, hanem nemzetközi színterű orientációra is ösztönöz és felkészít, kvalitatív leendő munkaerőt biztosít.

A professzionálisan működő belső szolgáltatási rendszerünk biztosítja az oktatásnak és képzésnek azt a hátterét, amely lehetővé teszi, segíti a zökkenőmentes működést. Ebben a szolgáltatási szektorban is olyan szakmailag jól felkészült, feladatorientált munkatársaink vannak, akik a feladataik végzése során jelentős empátiakészséggel viszonyulnak a hallgatókhoz. Ez a jól-léti környezet nem csak hallgatóbaráttá, hanem európai színvonalúvá is segíti tenni az egyetemünket.

A szervezeti minőség kultúrája olyan 21. századi „termék", amely az alábbi szinteken és időintervallumokon jelent/jelenik meg:

Az 1990-es évek a minőség kezdeti évtizede volt: Európa-szerte megjelentek a nemzeti minőségbiztosítási rendszerek. Ezekben fontos központi témaként szerepelt a szervezetek minősége, ezek minőségbiztosítása, kiszámíthatósága, és a minőségük értékelése. Tartalmazta az is, hogy a minőség olyan egyetemes értelmezésű legyen, amely mindenki számára azonos követelményeket jelent, mert a globális és a lokális szintek közötti mindegyik sávban megnövekedett a szervezeti kultúra minősége iránti elvárás. Ennek megfelelően dolgoztuk ki az egyetemünk minőségbiztosítási rendszerét, és fogalmaztuk meg ennek követelményeit. A törekvések sikerének legutóbbi mutatója a 2021-ben elnyert Nemzeti Kiválóság Díj.

A kooperatív egyetemi szerepkör kialakítása

Miért kooperatív? Miért kooperatív egyetem?

A kooperatív egyetem több mint az egyes egységek elemeinek megléte, a hallgató, oktató, szolgáltató, támogató szakember, a várostérségi közösség, a munkahelyi közösségek, a pénzügyi és más befektetők, a munkatársi, a hallgatói vállalkozói közösségek olyan innovatív csomópontja, amelynek transzformációs, transzmissziós hatása van és csökkenti a működés negatív attitűdjeit.

A Kodolányi János Egyetemen a kooperatív egyetemi koncepció a megvalósítására a 2016-2019. között években került sor több éves előzmény után. Ennek az eredményei folyamatosan jelentkeztek, amelyet különböző egzakt eljárásokkal is igazoltnak tarthattunk. (országos hallgatókövetési mutatók ITM adatbázisok alapján).

A kooperatív oktatás olyan eredményorientált felsőoktatás, amelyben a kooperatív képzés minden szinten ajánlott (helyi, országos, globális), beleértve a mentor vezette kutatást, a nyitott laboratóriumi kísérletezést, a nonprofit, a kormányzati és a kreatív formákat. Ez tulajdonképpen vállalati-akadémiai együttműködési modell.

A Kodolányin hangsúlyosak a karrier-tanácsadás, a karrier-tervezés, a főszakhoz kapcsolódó életpálya tervezés támogatása, a szakképzettségi és a felsőoktatási képzési követelmények integrálása, az értékelési rendszer működtetése és a stratégiai partnerség építése cégekkel.

A koronavírus-járvány okozta válság jelentős hatást gyakorolt a munkaerőpiacra, különösen Magyarországon, ahol az alkalmazkodás kihívásai és a HR válaszok gyors változásokat igényeltek (Poór et al., 2020). Nem csak törekszünk, hanem differenciáltan alkalmazzuk a kapcsolatépítés különböző formáit, megnyilvánulásait: a hallgatói karrierek és a munkahelyek összekapcsolását, a professzionális edukátorfejlesztést, a hallgatói asszisztencia programot, a hallgatókat foglalkoztatók toborzását, és folyamatosan fejlesztjük a közösségi és a partnerségi kapcsolatokat.

A munkahelyi tanulás biztosítja a foglalkoztathatósági képesség fejlesztését, a munkatapasztalatok megszerzését, a munkahelyi mentorálást, a technikai kompetenciák és a szakmai módszertan elsajátítását. A Covid-19 járvány hatására a magyar gazdaságban bekövetkezett foglalkoztatási változások kiemelik a rugalmas és adaptív oktatási modellek fontosságát (Tóth et al., 2021a).

Az oktatási-képzés modellünkben szerepel az e-oktatás speciális modellje, a hibrid oktatás, és jelentős szerepe van a prémium szintű szolgáltatatásaink kínálatának, amelyeknek fontos szerepe van az on-line oktatásban (átalakító vezetési kultúra, vizionális vezetés, integritás, kiszámíthatóság, kommunikációs képességek fejlesztése); átfogó tanszéki fejlesztés, közösségi weboldal, on-line és hibrid program kiválóság: elérhetőség, hallgatói elégedettség, képzési hatékonyság, oktatói elégedettség és költség-hatékonyság; a tapasztalati, kooperatív oktatás on-line eszközökkel történő támogatása: inspirációs jazzkönyvtár, szaknyelvi szolgáltató, valamint távoktatási fejlesztő és -gyártó központ kialakítása.

Ezek összessége jeleníti meg a Kodolányin tervezett és megvalósított olyan fejlesztést, amely biztosítja a kooperatív szerepkörű egyetemünk működését. Ez a modell nem csak hazai, hanem európai szintű oktatást és képzést is nyújt, s ezzel a hallgatók nem csak a hazai, hanem a nemzetközi munkaerő-piac követelményei szerinti képzettséget is teljesíteni tudják. Ezzel a Kodolányi menedzsmentje stratégiájában jelentős helye lett az új pedagógiai modellnek, annak, amely biztosítja az egyensúlyt az aktuális felsőoktatási törvény előírásai és a hallgatók munkaerő-piaci szempontok szerinti eredményes végzettsége között. Ez azt jelenti, hogy a képzés bemeneti (input) és a kimeneti (output) pontjai közötti (kooperatív) pedagógiai modellünk olyan szervezeti struktúrát, oktatási-képzési anyagokat, minőség- és kiválóság-biztosítási programot, kutatási-fejlesztési tervet, oktatói hátteret biztosít, amely megfelel az akkreditációban rögzített követelmények megvalósításához, de többet nyújt azoknál.

A kooperatív képesség szervezése és fejlesztése

Egyetemünkön alapvetőnek tartjuk azoknak a kooperatív értékeknek az érvényesítését, amelyek építenek a szolidáris gazdaság értékeire. (Többek között az önkéntes tevékenység, az alumni-hálózatok, a szövetkezés, a csoport vállalkozás stb.)

A kooperatív működésünk alappillérei a részvétel, a fenntarthatóság, az identitás, a jogi keretek, valamint a tőke megléte és a finanszírozás elégségessége. Mindezek mellett reflektálunk az új társadalmi kihívásokra, többek között a zöld céloknak, programoknak történő megfeleléssel: környezeti hatékonysággal és az ökológiai lábnyom csökkentésére való törekvéssel.

Új megfelelési színterünk: az inklúziós követelményeknek megfelelő helyi, regionális és nemzetközi szükségletek integrált gazdasági-társadalmi ökorendszerek fejlesztése, s ugyanilyen fontosnak tartjuk a jól-léti kihívásoknak történő megfelelést is. Ez utóbbiban azért, mert a gazdasági hatékonyság mellett más jól-léti eredményeket is generál. Védjük a kockázatviselők érdekeit, a lehetőségeink szerint biztosítjuk a foglalkoztatást (és új munkahelyek létrehozását), ezek megtartását és az emberi méltóságnak megfelelő minőségét.

A morális kihívásoknak való megfelelés során alapozunk a klaszter, az együttműködés hatásaira, valamint arra, hogy az értéklánc fejlesztési célokat is szolgál.

A demokratikus irányításban alapvetőnek tartjuk az információs csatornák és szolgáltatások működtetését, a működés autonómiájának meglétét. A kooperatív működéshez kapcsolódó identitásaink, amelyek meglétére, fejlesztésére törekszünk: a földrajzi kiterjedés és a pénzügyi képességünk növelése, az irányítás során a kreatív piaci orientáltság figyelembevétele, és a „tudástermelés" hatékonyságának, eredményességének magas szintre emelése.

Mindezek együtt azt is jelentik, hogy ehhez feltárjuk azokat a finanszírozási lehetőségeket, amelyek háttérfeltételként szolgálnak a működésünk folyamatos optimalizálásához.

Összefoglalás

A Kodolányi János Egyetem, mint innovatív felsőoktatási intézmény, folyamatosan fejleszti, korszerűsíti a pedagógiai környezetét. Ebben az egyik hangsúlyos terület az új pedagógiai programja kidolgozása volt, (2005-2014.), amely a sokoldalúan minőségbiztosított és jogvédett kooperatív modellt eredményezte. (PIQ & Lead™) Ez az egyetemünk részéről egy olyan szakmai-tudományos kutatásra alapozott felsőoktatási modell lett, amely egy lehetséges válasz volt a 21. századi kihívásokra.

Ennek során a szervezetfejlesztés, a működési struktúra optimalizálása, a curriculumoknak a társadalmi-gazdasági szükségletekhez történt adaptálása, a módszertani kultúra megújítása, a minőségi paraméterek meghatározása mind azt szolgálták, hogy a Kodolányi ne csak a hazai felsőoktatási színtérben, hanem nemzetközi vonatkozásban is közvetlen szereplővé váljon. Ezért vállaltuk fel a hálózatosodásnak azokat a belső és külső szegmenseit, amelyek alapján stabil, vonzó oktatási-képzési környezetet alakíthattunk ki. Ennek eredménye lett az a felsőoktatási szerepvállalásunk, amely során az akadémiai szerepkörből átléphettünk a gazdaságfejlesztő és kultúramegtartó szerepkörbe. Ezzel biztosítottuk, hogy az egyetemünk főképpen már nem lokális, hanem regionális színtéren működik, sőt, több területen a felsőoktatás nemzetköziesedése és globalizációja számos elemével rendelkezik. A vidéki területek lemaradását a fővároson kívüli gazdasági szektorral együttműködő felsőoktatási intézmények képesek csökkenteni (Poór et. al., 2023). További kutatási irányként azonban fontos megemlíteni az egyetemi mesterséges intelligencia használatot (Vinkóczi et al., 2023), ami az oktatás tekintetében több nézőpontból (oktatásba történő bevonás, hallgatói felhasználás) is izgalmas, kutatandó témakör lehet.

Egyetemünk napjainkra olyan jelentős képzési-kutatási intézménnyé alakult át, amelyben a végzett hallgatók a hazai és a nemzetközi munkaerőpiacon elfoglalt helyükkel, az oktatók tudományos munkájával, minőséginnovációjával, tudományos publikációival, a hazai és külföldi konferenciák szervezésével, oktató- és hallgatóbarát környezetével, médiahálózatával, valamint az oktatás-kutatás szükségleteihez szükséges infrastruktúrájával megfelel a felsőoktatástól elvárt sikerességnek.

Irodalomjegyzék

Beszteri B. – Majoros P. (szerk.). (2011). A huszonegyedik század kihívásai és Magyarország jövőképe. MTA Veszprémi Területi Bizottság.

Beszteri B. – Vizi L. T. (szerk.). (2003). A magyar felsőoktatás és humán erőforrás fejlesztés. Kodolányi János Főiskola. Bolognai Nyilatkozat. (1999). Bologna Deklaration. The European Higher Education Area. Joint declaration of the European Ministers of Education. Tillgänglig: *http://www.mik.vein.hu/Bsc/bologna_english.htm*

Bordás S. (2011). Mentálhigiénés kutatás a Kodolányi János Főiskolán. Kodolányi János Főiskola.

Borsa M. – Horváth T. – Simon I. (szerk.). (2013). Stratégiai gondolkodás a felsőoktatásban. Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft.

Czippán K. (szerk.). (2003). Helyzetkép a fenntarthatóságról a hazai felsőoktatásban. Környezeti Nevelési Programiroda.

Dajnoki K. – Pató G. – Szűcs B. – Kun A. I. – Varga E. – Tóth A. – Kálmán B. G. – Kovács I. É. – Szabó S. – Szabó K. – Majó-Petri Z. et al. (2023). Impact of the three waves of COVID-19 pandemic an the HR practices of Hungarian organizations: Experience from an empirical study. PLOS ONE, 18(6), e0283644. *https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283644*

Garaczi I. (szerk.). (2020). Az életminőség –fejlesztés új paradigmái a 21. században. Veszprémi Humán Tudományok Alapítvány.

Glavanovics A. – Szele B. (szerk.). (2009). Közép-Európa: transzfer és dialógus. Kodolányi János Főiskola.

Glavanovics A. – Szele B. (szerk.). (2010). Európai kultúra, narratívák, diskurzusok. Kodolányi János Főiskola.

Hervainé Szabó Gy. – Kovács L. – Schuchmann J. (2015). A globális jól-léti közpolitikai áramlat fogadtatása és hatása az OECD tagországokra. Kodolányi János Főiskola.

Jakab Gy. (2019). Pedagógiai „változásipar". Iskolakultúra, 9, 101–130.

Jakab Gy. – Varga A. (2007). A fenntarthatóság pedagógiája. L'Harmattan Kiadó.

Kálmán B. G. – Bárczi J. – Zéman Z. (2021). The Impact of the First Wave of Covid-19 an the Financial Security of Economics Students in Higher Education. Pénzügyi Szemle/Public Finance Quarterly, 3, 1-22. *https://doi.org/10.35551/PFQ_2021_3_3*

Kiss E. (2012). A globalizáció néhány újabb értelmezéséről. In Beszteri B. – Majoros P. (szerk.), Változó világ: társadalmi és gazdasági útkeresés (ss. 33–39). MTA Veszprémi Területi Bizottság.

Kontó G. – Mező V. (szerk.). (2010). Pályakövetés 2010. Kodolányi János Főiskola.

Kovács, G. – Vinkóczi, T. (2020). A banki szolgáltatások digitalizációsmodernizációs hatásainak térbeli vizsgálata az Európai Unióban. Külgazdaság, 64, 33-69. *https://doi.org/10.47630/KULG.2020.64.11-12.33*

Malatyinszki Sz. (2007). Az emberi tőkebefektetések nagysága és eredménye Békés megyében. Körös Tanulmányok, 10, 104-118.

Malatyinszki Sz. (2009a). A településszintű emberi erőforrás fejlettségi mutató (SHDI). Humánpolitikai Szemle, 20(11-12), 77-80.

Malatyinszki Sz. (2009b). Masurarea resurselor umane ale localitatilor. Studia Universitatis Vasile. Goldis Arad – Seria Stiinte Economice, 1–12.

Malatyinszki Sz. (2020). A digitális oktatás megélése. EFOP-3.4.4-16-2017-00001. *https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36400.38408*

Mang B. (2003). Előszó. In Czippán K. (huvudszerk.), Helyzetkép a fenntarthatóságról a hazai felsőoktatásban (s. 5). Környezeti Nevelési Programiroda.

Mura L. – Barcziová A. B. – Jenei S. M. S. – Módosné Szalai Sz. (2022). The Effects of the Covid-19 Pandemic an Unemployment in Slovakia And Hungary. Vadyba: Journal of Management, 38, 25-35.

Németh G. A. (2008). A magyarországi magán-felsőoktatás. Új Pedagógiai Szemle, 8-9, 57–70.

Perjés I. – Vass V. (2009). A kompetenciák tantervesítése. Budapesti Corvinus Egyetem.

Poór J. – Balogh G. – Dajnoki K. – Karoliny M. – Kun A. I. – Szabó S. – Szüts I. (2020). COVID-19 – Koronavírus-válság: Második Fázis Kihívások és HR Válaszok. Magyarország 2020 augusztus–november. *https://real.mtak.hu/171015/*

Poór J. (szerk.) – Balogh G. (szerk.) – Dajnoki K. (szerk.) – Karoliny M. (szerk.) – Kőműves Z. (szerk.) – Pató G. – Szűcs B. (szerk.) – Szabó S. – Szabó Sz. – Grotte J. – Hollósy-Vadász G. et al. (2021). COVID-19 – KORONAVÍRUS-VÁLSÁG: HARMADIK FÁZIS: KIHÍVÁSOK ÉS HR-VÁLASZOK. Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.

Poór J. – Módosné Szalai Sz. – Mura L. – Jenei Sz. – Varga E. – Szira Z. – Hollósy-Vadász G. (2023). The Impact of The Pandemic an the Central and Regional Areas of Hungary: During The Economic Recovery Following the Global Virus Epidemic Ad Alta-Journal of Interdisciplinary Research 13 (2) pp 207-212.

Róbert P. (szerk.). (2012). Magyarország társadalmi-gazdasági helyzete a 21. század első évtizedeiben. Széchenyi István Egyetem.

Szabó P. (2008). Az egységes európai oktatási térség és a magyar felsőoktatás problémái. *www.kodolanyi.hu/szabadpart16/16.tarstud.szabo.html*

Szabó P. (2012). Magyar felsőoktatás-fejlesztés és versenyképesség nem konszolidált hazai és uniós környezetben. In Buss I. – Klein Á. – Tancz T. (szerk.), Értékőrzés és -átadás. Nevelés- és művelődéstörténeti tanulmányok (ss. 129-136). Pécsi Tudományegyetem Illyés Gyula Kar.

Szabó P. (2011). Pedagógiai modellek bevezetésének lehetősége és szükségessége a felsőoktatásban. In Tölgyesi J. (szerk.), A modern pedagógia új dimenziói (ss. 28–37). Kodolányi János Főiskola.

Szabóné Mojzes A. (2020). Gondolatok a felsőoktatás tömegesedéséről. Új Pedagógiai Szemle, 5, 17.

Szolár É. (2009). A Bologna-folyamat kritikai fogadtatása a felsőoktatás irodalmában. Magyar Pedagógia, 2, 147–167.

Tóth A. – Kálmán B. G. – Poór J. (2021a). Employment in Hungarian Economy as a Result of the Covid-19 Pandemic. Acta Oeconomica Universitatis Selye, 10(1), 84–96. *http://doi.org/10.36007/Acta.2021.10.1.7*

Tóth A. – Szabó Sz. – Kálmán B. G. – Poór J. (2021b). A foglalkoztatottság alakulása a magyar gazdaság szektoraiban a COVID-19 járvány következtében. Új Munkaügyi Szemle, 2(1), 2-22.

Vinkóczi, T. – Koltai, J. – Gyurián, N. N. – Szabó-Szentgróti, E. – Szabó-Szentgróti, G. (2023). The Sustainable Contribution of Artificial Intelligence to Higher Education -Results of a Pilot Study. Chemical Engineering Transactions, 107, 487-492. *https://www.doi.org/10.3303/CET23107082*

Zéman Z. – Kálmán B. G. – Bárczi J. – Pataki L. (2023). The Evolution of University Students' Financial Attitudes and Their Role in the Sustainability of Personal Finances. Sustainability, 15(8), 6385. *https://doi.org/10.3390/su15086385*

Agilis szervezeti kultúra: Az új csoda eszköz ez lenne?

Agile Organizational Culture: Could This Be The New Miracle Tool?

Hortváth Géza
Ph.D. hallgató, Soproni Egyetem
Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar
Széchenyi István Doktori Iskola
horvath.geza.level@gmail.com

Absztrakt

Az agilitás erős intenzitással jelent meg a szervezetek látókörében a Covid óta. Sok azonban az agilitással és a használatával kapcsolatos tévhit és a félreértések. Az agilitás 3 rétegű, továbbá egy vezetési, szervezeti filozófiának is tekinthető. Bevezetése egy szervezetben felülről jövő módon tud megtörténni. Az agilitás bevezetésének a szükségességét minden bizonnyal a munkaerőpiac, a Z és az Alfa generációk kényszerítik ki egyre nagyobb mértékben.

Kulcsszavak:
agilitás, horizontális és multipoláris szervezet fejlesztés, agilis coaching és transforming, Z és Alfa generáció, kaizen

Abstract

Agility has emerged with a strong intensity an the horizon of organisations since Covid-19. However, there are many misconceptions and misunderstandings about agility and its use. Agility has 3 layers and can also be seen as a management and organisational philosophy. It can be introduced in an organisation in a top-down way. The need to introduce agility is certainly being increasingly forced by the labour market, Generation Z and Alpha.

Keywords:
agility, horizontal and multipolar organisational development, agile coaching and transforming, generation Z and Alpha, kaizen

Bevezetés

Agilitás… egy menő hóbort ami trendi és szexi, egy csini divat hullám, vagy van benne valami igazán tartalmas, aminek köszönhetően az agilitás nagyon is hatékony, de ehhez egy mélyebb szintű és átfogó megismerés és megértés szükséges?

Az agilitás úgy robbant be és mozgatta meg a kisebb cégek és a nagy(obb) vállalatok életét a Covid után, ahogyan az első érintő képernyős Iphone vagy a zenei iparágat teljesen újra gondoló Apple Music tette a maga helyén és idejében. De ide sorolhatjuk a közösségi médiumok új, robbanásszerű üzleti és társadalmi hatásait, a mesterséges intelligencia térhódítását, az adat alapúságot, a digitalizáció és a robotika térhódítását, a drónok életvitelszerű használatát és azok teljes működtetési hátterét. A változásokat digitális transzformációnak is nevezhetjük. (Jenei és Módosné 2021) Ezek a változások a különböző kultúrájú munkavállalók számára eltérő megítélést kaphatnak, hiszen alapvető normáik különbözősége ezt eredményezheti (Gálos és Vinkóczi, 2023).

Ezek mindegyikének van egy közös nevezője: a jelenkori életünket forradalmasítja. A megváltozott életkörülményeinkben pedig megváltozott embereket és megváltozott igényeket találunk (Essősy és Vinkóczi, 2018). Felmerül a kérdés, hogy a tudomány és a technika nyitott olyan ajtókat a számunkra, amely ajtókon belépve megváltozott a ma embere, vagy a ma embere más, mint az őt megelőző generációk, így szinte törvényszerű volt az, hogy a tudomány és a technika lekövesse az új kor új emberének a gondolkodását, habitusát, igényeit, elgondolását önmagáról, a környezetéről, más emberekről, a világról? Ebben az egészben egyáltalán hol van és mi az, hogy agilitás?

Az agilitásnak ma 3 jól elkülönülő és nem összekeverendő, összetévesztendő rétege van jelen a szervezetek, és így valójában mindannyiunk életében, valamint létezik egy 4. elem is, egy kohéziós erő, ami egy gyakorlati filozófiának tekinthető.

A 3 réteg:
általános szóhasználat; a szervezeti közép szinten megjelenő agilis projektmenedzsment, az agilis keretrendszerek illetve az agilis eszközök; a teljes szervezetre vonatkozó agilis menedzsment.

Történeti háttér

Rendhagyó módon, de jó okkal kezd szinte minden agilitással kapcsolatos tanfolyam azzal, hogy elmondja: mi nem az? És itt hosszabb-rövidebb felsorolása érkezik a tévhiteknek, a félreértéseknek, amelyek leggyakrabban az agilis szó általános értelmezéséből és a 3 réteg plusz a filozófia értelmezési összecsúszásából fakadnak.

Tehát, máris megvan egy jelentős probléma forrás az agilitás témakörével kapcsolatban: nemcsak az általános, hétköznapi értelmezés igaz rá, noha onnan származik tartalmilag. Az agilitás egy speciális szakszó is, ami vonatkozik valamire. Vagyis a helyes megértéshez meg kell vizsgálni a szakszó eredetét, jelentését, forrását is, értelmezni önmagát azt a dolgot, ami az általános agilitás és a szakkifejezés agilitás. Nézzük!

2001. februárjában 17 szoftverfejlesztő találkozott a The Lodge-ban, Snowbirdben, Utah államban, hogy megvitassák az úgynevezett könnyű szoftverfejlesztési módszereket. Kiadták az agilis Szoftverfejlesztési Kiáltványt, hogy meghatározzák a ma azonos néven ismert megközelítést.

Kik voltak a 17-ek? (agilis Szövetség, n.d.-a) Az ezredforduló szoftverfejlesztésének a Mozartjai, Bachjai, Beethovenjei, a programozás Steve Jobsai. Michelngelo-k, Leonárdo-k, Tesla-k és Edisonok a maguk szakterületén és a maguk nemében. Szép társaság, ugye? Zsenik és konkurensek. Erős individuumok, jelentős szakmai személyiségek, kiváló látnokok. És mégis! Igen, ők 17-en egy síparadicsomban két nap síelés közben, finom ételek társaságában és nagy beszélgetések közepette, azok eredményeként megfogalmaztak egy kiáltványt, ami aztán az Agile Manifesto (agilis Manifesztó) (agilis Szövetség, n.d.-b) nevet kapta. Talán ők maguk sem voltak tisztában akkor még azzal a nagyszerűséggel, amit véghez vittek, amit megalkottak, amit megteremtettek. Csak érezték azt, hogy valami nagyon jelentőset alkotnak. De ennyi idő távlatából, mintegy 20-25 év elteltével már karakteres körvonalazottsággal is látszik a megszületett produktumuk magasztossága, nagyszerűsége. Ez egyike volt annak, amit úgy hívunk: az emberiség tiszta pillanata.



1. ábra - Snowbird sí központ The Lodge, Utah állam, Wasatch-hegység, USA

Hogyan lett a könnyű szoftverfejlesztésből agilis?

Jim Highsmith, a Scrum nevű agilis szoftverfejlesztési keretrendszer (Schwaber & Sutherland, 2020) egyik megalkotója és az összejövetel egyik motorja így ír (agilis Szövetség, n.d.-c) (fordította a szerző): "Korábban Alistair Cockburn egy levelében a 'light' (könnyű) szóval kapcsolatos általános elégedetlenségét boncolgatta:: 'Nem bánom, hogy a módszertant könnyűnek nevezik, de nem vagyok benne biztos, hogy szeretném, ha könnyűnek neveznének, amikor egy könnyű-módszertani találkozón veszek részt. Ez valahogy úgy hangzik, mintha egy rakás sovány, gyenge-elméjű, könnyűsúlyú ember próbálna emlékezni arra, hogy milyen nap van ma.'

A leghevesebb vita egyébként a találkozó helyszínéről szólt - komoly aggályok merültek fel a téli Chicagóval kapcsolatban: hideg és semmi szórakoztató sincs benne; Snowbird, Utah: hideg, de lehet szórakoztató dolgokat csinálni, különösképpen akkor, ha vannak, akik a fejükön síelnek, mint ahogyan azt Martin Fowler is próbálta az első napon; Anguilla a Karib-tengeren: meleg és szórakoztató hely, de ugyanakkor rendkívül időigényes az odajutás. Végül Snowbird és a síelés győzött, azonban néhányan, mint Ron Jeffries legközelebb melegebb helyet szeretnének."

Így a könnyű kifejezést az agilis váltotta fel, ezzel egy szoftverfejlesztési útvonal és keretrendszer (lásd: az agilis Manifesztóban (agilis Szövetség, n.d.-b) leírt Értékek és Alapelvek) lett 2. rétegként az agilitás. A 17-ek az agilis Szövetség nevet adták maguknak, a színhely pedig Snowbird lett. Az emberiség egy tiszta pillanatában.

Az agilis szó jelentése – 1. réteg, a szótári megfelelésű általános szóhasználat

Miért lett az agilis kifejezés az alkalmas?
Ehhez vizsgáljuk meg az 1. réteget, az általános szóhasználatot!
(Források: idegen szavak szótára 'jelentese.hu' gyűjtés és Wikiszótár):

"agilis (melléknév):

1. tettre kész, tevékeny, energikus, tetterős, dolgos, szorgalmas, serény, gyors, dinamikus, tettre kész személyre jellemző (gondolkodásmód, megnyilatkozás, viselkedés); tettre kész személlyel kapcsolatos (dolog); szorgalmas tettekben megnyilvánuló (időszak); vállalkozó szellemű, élelmes, életrevaló (jellemzők).

Gyors észjárású (személy), aki rövid idő alatt észszerű és sikeres megoldást talál. (Az agilis mérnök megoldotta a nehéz feladatot. Az agilis programozó pár nap alatt megírta a nyomtatványokat kezelő programot.)

hatékony, életrevaló, ügybuzgó (Az agilis hozzáállás jó képet alakít ki a dolgozóról. Az agilis élet meghozza a várt sikert is.) (főnév, régies) jobbágy, aki nemes nőt vett feleségül, vagy anyja nemes, s így jutott földbirtokhoz

Az agilis szót jelentése alapján a legtöbb esetben olyan emberre használjuk, aki nem fél a kihívásoktól, sőt elébe megy azoknak. Szívesen fektet energiát abba, hogy valamit megoldjon, sikerre vigyen. Az agilis személy általában tettre kész és energikus, olyasvalaki, aki képes helytállni még a nehezebb szituációkban is.

Az agilis szó jelentése magyarul, példamondattal:

Péter nagyon agilis, biztosan sokra viszi majd a munkahelyén.

Károly agilis játékkal megnyerte a tenisz meccset.

Kata új edzője agilis és maximalista, akivel még tovább fejlődhet.

Az új fiatal és agilis polgármester sokat tehet majd azért, hogy fejlődjön a falu.

Az agilis szó latin eredetű: agilis jelentése – 'mozgékony', 'serény' [agilis < latin: agilis (mozgékony) < ago (mozgat, vezet) < szanszkrit: ajati (megy, terel)]"

A saját szavainkkal megfogalmazva - az agilis, az agilitás mindenképpen egy abszolút pozitív képet adó és azt kisugárzó személyhez azaz élő emberhez, emberek csoportjához köthető, mozgással, méghozzá gyors és előre felfelé haladó, irányuló mozgással kapcsolatos, dinamikus előrehaladást és innovatív, sikeres megoldást, megoldásokat felmutató áramlás egyfajta laza, nyugodt, stabil, erőtől duzzadó formában.

Bárki, aki azt hallja, hogy agilis vagy agilitás, egy általános tanultság mellett az 1. rétegnek megfelelően (1. általános szóhasználat) egy ilyen képet, elgondolást vizionál - teljesen jogosan. Azonban itt válik el egymástól az 1. általános szóhasználat réteg a 2. szakmai tartalomtól, és jelenik meg a második réteg, a szervezeti közép szinten megjelenő és funkcionáló, agilis jellemzőkkel bíró agilis projektmenedzsment, agilis szoftverfejlesztési keretrendszerek illetve az agilis eszközök témaköre.

Annak a tudásnak a hiánya pedig, ami a két réteget elkülöníti, megkülönbözteti egymástól, jelentős zavarokat teremthet.

Mi teszi egymástól elkülönültté és különbözteti meg az 1. általános és a 2. szakmai rétegeket? Az agilis Manifesztó (2) szövege és annak a helyes és teljeskörű értelmezése adja meg a választ nekünk erre a kérdésre.

Az agilis Manifesztó (Agile Manifesto) elemzése

Alább közvetlenül is elérhetővé teszem az elemzéshez az agilis Manifesztót (Agile Manifesto) eredetiben (agilis Szövetség, n.d.-d) és a weboldalon található magyar fordítását (agilis Szövetség, n.d.-b) is, mert ez egy annyira fontos megértési pontja a teljes agilis, agilis témakörnek és térnek.

Manifesto for agile Software Development

We are uncovering better ways of developingsoftware by doing it and helping others do it. Through this work we have come to value:

Individuals and interactions over processes and tools

Working software over comprehensive documentation

Customer collaboration over contract negotiation

Responding to change over following a plan

That is, while there is value in the items an the right, we value the items an the left more.

Kiáltvány az agilis Szoftver Fejlesztésért

A szoftverfejlesztés hatékonyabb módját tárjuk fel saját tevékenységünk és a másoknak nyújtott segítség útján. E munka eredményeképpen megtanultuk értékelni:

Az egyéneket és a személyes kommunikációt a módszertanokkal és eszközökkel szemben

A működő szoftvert az átfogó dokumentációval szemben

A megrendelővel történő együttműködést a szerződéses egyeztetéssel szemben

A változás iránti készséget a tervek szolgai követésével szemben

Azaz, annak ellenére, hogy a jobb oldalon szereplő tételek is értékkel bírnak, mi többre tartjuk a bal oldalon feltüntetetteket.

Az Értékek (values) – azaz maga a Manifesztó - és az Alapelvek (principles) (agilis Szövetség, n.d.-e)

Az egyszerűvel kezdve: az Alapelvek viszonylag sima történetként szerepelnek, és ezzel nagyjából-egészében minden rendben is van. Összesen 12 részből áll, mindegyik rész 1-1 témát dolgoz fel, így valóban és helyesen kijelenthető, hogy 12 db Alapelv tartozik az agilis Manifesztóhoz, amely bővebben fejti ki az Értékeket. De a hány db értéket?

A teljes fejlesztői és ma már az informatikán túlra nyúló agilis szakma - magukat az alapítókat is beleértve - összesen 4 db Értékről beszélnek. Valóban így van ez?

Határozottan nem!

Az Alapelvek logikája szerint az ugyan igaz, hogy négy soros a Manifesztó, azaz az Értékek megfogalmazása, de a 4 sor első sora 2 db értéket nevesít: 1. az egyéneket / magát az Embert (Individuals), és a 2. személyes kommunikációt (interactions), ezek pedig egymástól masszívan és merőben elkülönülő tételek! Éppen úgy elkülönülnek, ahogyan elkülönül egy vonatjárat induló és célállomása (2 db pont) valamint maga a vonatút a vonattal (a két pont közötti adat = vonat; + az adat áramlás = az út). A további sorok már szintén 1-1 gondolatot nevesítenek az Értékekben az Alapelvek logikájának is megfelelően. A megállapítás tehát:

Az agilis Manifesztó 5 db Értékkel rendelkezik: 2+1+1+1-gyel.

Van ennek valami jelentősége?

Határozottan igen! Itt jelenik meg ugyanis a kohéziós erővel bíró gyakorlati agilis filozófia, a legelső Értékben.

Ugyanis akarva-akaratlan, tudatosan vagy ösztönösen, de e megfogalmazás egy rengeteg megatonnás erővel rendelkező szellemet, gyakorlati filozófiai gondolatot engedett ki egy jól lezárt palackból. Egy szavakkal nehezen leírható méretű és jelentőségű paradigma váltást hajtott végre: az alapvetően dehumanizált, civil, polgári szinten is félkatonai rendszerű (néhány csak a klasszikus katonai szakkifejezésekből: Head Quarter HQ - főhadiszállás; war room - vezérkari tárgyaló; Human resource HR - élő erő /emberi erőforrás; chief of... CEO, COO, CFO...: parancsnoki vezető; stb.) gazdasági for- és egyéb nonprofit szervezeti kultúra világunkban hosszú idő után egyetlen váratlan és hirtelen mozdulattal mindenek középpontjába állította, sőt berántotta-belökte oda az Embert. Ez a tendencia egyaránt megfigyelhető mind Budapesten, mind Mumbaiban, ahol a fenntartható városi turizmus fejlődése a helyi közösségek emberközpontú megközelítését helyezi előtérbe (Kálmán et al., 2024a). Ez pedig egy olyan lavinát indított el a globalizálódó egész világon a szervezetfejlesztés és a menedzsmenttudomány területén, amely lavinát még csak most igyekszünk utolérni valahogyan - professzionális módon és szinten felfogni, megérteni, értelmezni, a kihívásoknak megfelelő megoldásokat teremteni. A zöld átmenet mutatói alapján a fenntarthatóság terjedése a korrupcióval szembeni érzékenység növekedéséhez is vezetett, ami a globális szervezetek átalakulását sürgeti (Kálmán et al., 2024c). Ugyanis itt, ezen a magasságon 1-2 csocsó asztal és néhány babzsák már nem elég. Ez a témakör pedig, a teljes szervezeti megoldások megteremtése a fenti 3. réteg, a teljes szervezetre vonatkozó agilis Menedzsment létrejöttének a szükségességét generálta. (A 2. réteg, a nyíl hegye ugyanis egy része csak az egésznek, egy szervezet középszintje: a szervezetek közép szintjén megjelenő agilis projektmenedzsment, agilis keretrendszerek illetve agilis eszközök).

A szervezeti középszintről egy teljes szervezet nem irányítható vagy transzformálható, így szükségszerű lett a 3. teljes szervezetre vonatkozó agilis Menedzsment létrejötte, ami ugyanakkor rámutat arra is, hogy a palackból kiszabadult szellem már régen nemcsak az informatika - fejlesztés, üzemeltetés - területét érinti, hanem általában véve a teljes szervezeteket: for- és nonprofit, magán és hivatalos szervezeteket egyaránt.

Ez a teljes összefüggéskör a 3 réteg között, amelyet 4. a gyakorlati filozófia felhőként tart össze.

Az Ember középpontba állítása pedig valójában az agilis szakmai témakör egyik legmeghatározóbb eleme, ebből vezethető le minden további lényeges jellemzője, valamint az agilitás anomáliái is. Erre ráerősít a hozzá kapcsolódó interakció, hiszen az ember társas lény, kommunikál egymással, interakciókban van, és ahol van kommunikáció, ott van élet.

Hol és hogyan jelenik meg az agilitásban az emberközpontúság és az élet? Végig a teljes eseménysoron. Emberek alkotnak Embereknek. Minden igaz arra vonatkozóan, amit egy projekt céljaiként meghatározunk, de előtte ott van egy emberi szándék gondolatokkal és érzésekkel. Egy OECD-felmérés alapján, amely a pénzügyi biztonságot vizsgálta, az emberi tényezők központi szerepet játszanak a gazdasági döntéshozatalban (Németh et al., 2024). Minden igaz, amit egy projekt menedzsmentjénél meghatározunk, de azt emberek hajtják végre, individuumok csoportja és közössége, gondolatokkal és érzésekkel. Ezek figyelembevétele teszi annyira lüktetően élővé az agilis paradigma váltást gyakorlati filozófia szinten. Ezen a területen a pénzügyi befogadás és a korrupció közötti összefüggések is relevánsak, különösen Magyarországon és Mexikóban (Kálmán et al., 2024b). Kiemelten fontos ez egy olyan területen, mint a szoftverfejlesztés, ahol egy fejlesztő egy személyben tudós, művész és mérnök is, a munkája jellegénél fogva.

Mindenki másnak pedig egyrészt azért fontos, mert mára a szoftverek teljes hálója vonja be a világunkat, így bármi, ami az informatikai társadalomban zajlik az Emberekkel, az áthatja mindannyiunk mindennapi életét is legalább közvetve, másrészt pedig azért, mert e központi szerepkör miatt az ott elindult szemléletbeli változások folyamatosan gyűrűznek tovább a teljes glóbuszon át a teljes emberiségre. Így az Alapvető Emberi Értékek témaköre is kiemelt fontosságúvá válik, egyre jelentősebb figyelmet és szerepet kap világszerte.

A szimbiózis kinyilatkoztatása és megerősítése

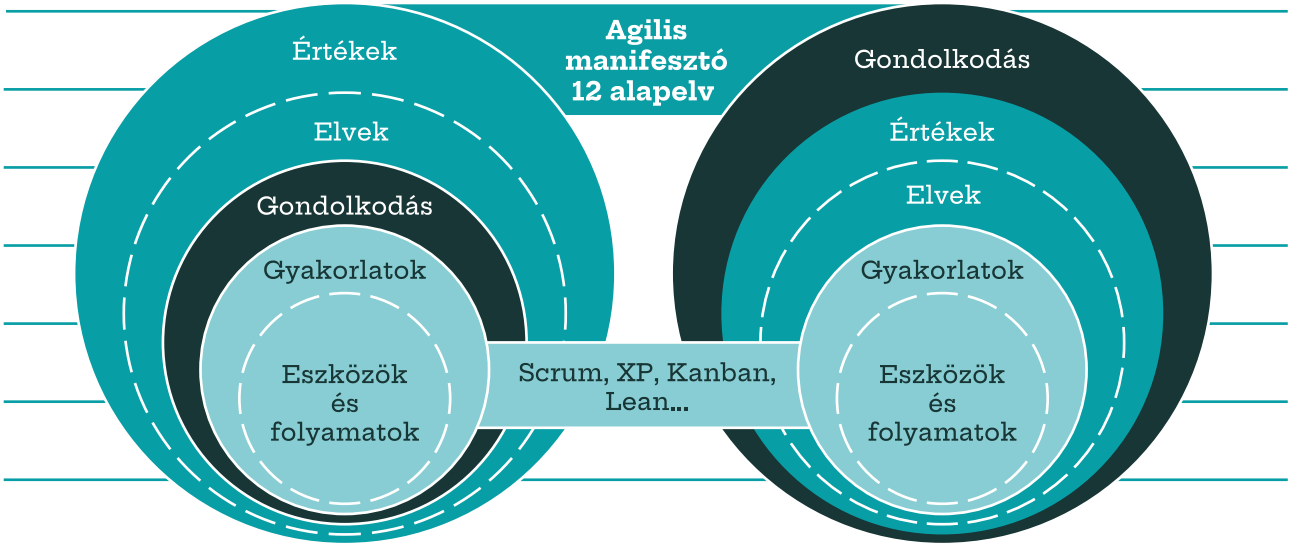
Rendkívül figyelemre méltó a Manifesztó utolsó mondata is: “Azaz, annak ellenére, hogy a jobb oldalon szereplő tételek is értékkel bírnak, mi többre tartjuk a bal oldalon feltüntetetteket.” Vagyis nem leszámolni akar a Manifesztó valamivel, hanem elfogadja, sőt tiszteletben tartja a szervezeti struktúrában hagyományosan gyakorolt értékrendet is, de kinyilatkoztatja azt, hogy az ő világa az Ember középpontú. A szelíd és szabadelvű megközelítéssel teljes mértékben alkalmassá teszi önmagát, az agilitást a hagyományos értékekkel való együttműködésre. Erre feltétlenül szükség is van, mert vannak olyan szervezetek és a szervezeteknek olyan paraméterei, továbbá olyan élethelyzetek, amelyek a természetüknél fogva nem alkalmasak az agilis szemléletre.

Néhány példa: nemzetvédelmi célú titkosított fejlesztések; teljes transzparenciát, átláthatóságot igénylő, ezért rendkívüli módon törvényekkel, rendeletekkel be- és leszabályozott közbeszerzések - rugalmatlanság, hosszú átfutási idő keretek; havaria esetén rendkívül gyors döntést és végrehajtást igénylő esetek (tűzeseti mentések, vészhelyzeti baleset megelőzés, stb.).

Hogyan használjuk az agilitás gyakorlati filozófiát?

Hogyan lehet, hogyan érdemes használni egy gyakorlati filozófiát? Az egyszerű válasz az, hogy életvitelszerűen.

Itt két stációt különböztet meg az agilitás témakörben a szakmai közösség: az agilis működést *(Agile Operation)* és az agilis mentalitást *(Agile Mindset)*. A különbség érzékeltetésére használják képzéseken az agilis hagymák ábrát:



2 ábra: agilis manifesztó

A kulcsszó a kettő között pedig az életvitelszerűség. Az agilis működésnél tudom azt, hogy mi az az agilitás, tudom azt, hogy jónak találom, csinálom, eszközöket, keret rendszereket, stb. rendelek hozzá, és haladok az agilitás útján annak érdekében, hogy agilis filozófiájú szervezetem legyen, agilis résztvevőkkel: belső munkatársakkal és külső partnerekkel. A Mindset esetében pedig, és ez a cél mindenképpen, már a véremben van az agilitás. Nekem és a szervezetemnek, valamint a partnereinknek. Ösztönösen, automatikusan, életvitelszerűen így működöm, így kelek, így fekszem, és így működtetem a magam munkahelyi pozícióját, sőt, az életem egyéb szerepeit is úgy egyáltalán. Az agilitás filozófiája szerint.

Mire használjuk az agilitást?

Szervezetek vezetésre és folyamatok működtetésre a 3 rétegben és az agilis gyakorlati filozófia szerint. A szervezeteknek egy bizonyos formátum és tartalom szerinti (agilis) működési rendjének a kialakítására és az e rend szerinti működésük fenntartására használjuk. Folyamatokat, fejlesztéseket, menedzsmentet végzünk agilisan. De ez, a fentiek szerint 3 külön réteg: 1. az általános szóhasználat, 2. a szervezeti középszint és 3. a teljes szervezeti menedzsment 4. a gyakorlati filozófia szerint.

A Dale Carnegie neve fémjelezte tréning központ meghatározó elem már hosszú évtizedek óta a világban, képzések, készség fejlesztések területén folyamatosan magas minőséget és szintet képvisel.

Azonban például a 2. és a 3. réteg összekeveredése miatt még e top intézmény esetében is megjelenik az általánosságban is érzékelhető zűrzavar az agilitás - agilis keretrendszerek / agilis Menedzsment témát illetően egy blog bejegyzésben (Dale Carnegie Training, n.d.):

"SCRUM Master - vezetési technika vagy lélekölő meetingek sora

Nyílt titok, hogy a Scrum nem a legjobb módszer. Nem véletlen, hogy az utóbbi időben elég sok negatív kritikát kapott, és nem árulunk zsákba macskát: mi sem fogjuk megvédeni. Akkor mégis miért bajlódunk ennek a cikknek a megírásával? Mert optimisták vagyunk és hiszünk benne, hogy tanulhatunk a Scrumhoz hasonló katasztrófákból, sőt megelőzhetjük azokat, ha megértjük, mi ment rosszul, és miért."

Már az alcím is elárulja, a bevezető sorok pedig megerősítik azt, hogy teljesen összekeveredett az agilis Menedzsment (3. réteg) és az agilis keretrendszer (2. réteg) fogalma. Miből fakadhat ez a téves, hibás megközelítés? A dolgok nem vagy nem pontos ismeretéből, valamint a "mire való a micsoda?" félreértelmezésekből. Ugyanis a Scrum (Schwaber och Sutherland, 2020) például semmiképpen sem vezetési technika, hanem az egyik és a legelterjedtebb agilis keretrendszer, az agilitásnak a gyakorlatban történő megvalósítására, működtetésére a szervezetek közép szintjén, elsősorban fejlesztői területeken. A Scrum-ban egyébként pedig nincsenek lélekölő meetingek, sőt, kifejezetten minimalizált a szükségszerűen megtartandó meetingek darabszáma és időintervallumra.

Az agilitás, mint vezetési technika – a teljes szervezetre vonatkozó agilis Menedzsment

Ha valami viszont vezetési technika, akkor Kurt Lewin pszichológus és közgazdász, egyetemi oktató 3 alap kategóriája az. És ide jelentkezett be a 3. réteg, az agilis Menedzsment. Ahogyan az Iphone, az Apple Music, a mesterséges intelligencia, stb. is a maguk területén.

A klasszikus tanulmányok Kurt Lewinnek az 1930-as években megfogalmazott 3 féle, vertikális szerveződésű alap vezetési, szervezet irányítási módszertanát különböztetik meg:

Autokratikus vezetés és vezetői stílus: Az autokrata vezetés individualista, a csoport hozzájárulása nélkül, egyedül hoz meg egyszemélyes döntéseket. Gyors döntések esetén kiváló, például vészhelyzetekben, vagy a felelősség erőteljes egyszemélyűségénél, például katonai, hadi környezetben.

Demokratikus vezetés és vezetői stílus: A demokratikus vezetők bevonják a csapattagokat előkészítőkként a döntési folyamatokba, végül pedig a vezető hozza meg döntést egyszemélyben. Vagyis itt már van értéke, helye és szerepe a közösség megnyilvánulásának, a közösségi szerepvállalás, mint értékteremtő folyamat (Módosné Szalai – Jenei, 2021) és a kreativitás mint nagyobb teret kapnak, a csapattagok nagy(obb) mértékben érezhetik magukénak a feladatokat, jelentős lehet a produktivitás, a döntés azonban továbbra is autoriter. A döntést követően továbbra is autokrácia van. Ma a vállalatok többsége igyekszik legalább demokratikus módon működni, sokszor jelentős sikerrel.

Laissez-faire vagy szabad elvű vezetés és vezetői stílus: A laissez-faire típusú vezetés az olyan intézményekben hasznos, mint például a kutatóintézetek vagy a művészetek világa. Nagy szabadságot hagy az alkotóknak a teremtő munkában és a határidőkben is. Elsősorban a keretek biztosítása a feladat és a cél a vezető részéről a csoporttagok számára, esetleg segítség nyújtás (igény szerinti erőforrások, tanácsok), de nem folyik bele a vezető a folyamatokba és a feladatokba.

Ez a hármas felosztás az ezredfordulóig, a megfogalmazásától számítva még mintegy 70-80 évig ragyogóan működött, a 2000-s évektől viszont kezdett szűk keresztmetszetté válni, amit egyre erősebben katalizál a Z és lassan már az Alfa generációk munkaerőpiaci megjelenése is (McCrindle, n.d.). Bonyolítja a helyzetet, hogy a munkavállalók munkáltatóval szembeni elvárásai több esetben megnőttek, miközben az alkalmazotti önkéntes szabálykövetés keveset javult (Poór et. al, 2021; Gelencsér et al., 2024).

Így az agilis Menedzsment helye és szerepe, mint új típusú vezetési modell a lewini hármas környékén jelenik meg. Horizontális és multipoláris szerveződésű, aminek a tudományos alapjait a hálózatkutatás eredményei igazolják (Barabási, 2003) (Barabási, 2018).

Ennek okán Scrum Masterektől, Product Ownerektől, agilis Projekt Menedzserektől, agilis Coachoktól várni az agilis transzformációt egy teljes szervezetben nem reális. Nem ez a dolguk, más szintű és irányú a szaktudásuk, és teljesen más a kompetencia szintjük. Ez a mindenkori menedzsmentnek, a kompetens döntéshozóknak a feladata.

Agilis transzformáció – az agilitás érvényre juttatása teljes szervezeti szinten

Mi hát akkor az agilitás bevezetésének és bent tartásának a javasolt sorrendje és módszertana? Az agilitásnak feltétlenül felülről jövő kezdeményezésnek kell lennie. A Kaizen nézőpontjából ugyanerre a következtetésre jutott Imai Maszaaki, a Kaizen Institute™ alapítója is (Imai, 2022).

Az első hullám: vagy belülről fakadóan, vagy külső ingerek hatására az adott szervezet első számú döntéshozójában (döntéshozóinak az egyikében) felmerül az érdeklődés az agilitás iránt.

Teljes rálátást nyer az agilitásra. Itt már erősen ajánlott egy az agilitásban jártas, az agilitást teljes mértékben értő szakember, agilis Coach bevonása: képzés, tanítás, útmutatás az agilitás témával kapcsolatban, a döntéshozó menedzsernek 1/1-ben.

Stratégiai döntés az első számú döntéshozó(k) részéről az agilitás bevezetésével kapcsolatban. Autokratikus vagy demokratikus módozat. Célok, határidők, elvárt eredmények.

A második hullám: a stratégiai vezetői team tájékoztatása, képzése általában az agilitással kapcsolatban, valamint az agilitásnak a konkrét szervezetre való adaptálásának a kidolgozása.

A harmadik hullám: agilis transzformáció: agilis szakember bevonásával a szervezet működési rendjének az agilitás ismérvei szerinti, az agilitásnak megfelelő átállítása. Startup esetén pedig az agilis működés szerinti felépítés.

Hosszú / hosszabb távú átalakítás és átalakulás az egész szervezetre vonatkozóan: az agilitás szerinti vezetési stílus és módszertan életvitelszerűen épül be az adott szervezet életébe, működési módszertanába. Kiemelt fontossággal bír e folyamatban az agilis asszertív kommunikáció. (Fontos azonban megjegyezni a tapasztalatok alapján azt, hogy az elfolytott, a torzított vagy a nem kommunikáció nem egyenlő az agilitásban használt asszertivitással. Az agilis asszertivitás mindig önazonos és őszinte.)

Beszállító / kiszolgáló partnerek bevonása az agilitásba.

Összefoglalás

Az agilitás mint 3 réteg plusz 1 gyakorlati filozófia egy valós és reális válasz arra a kihívásra, amely előtt a szervezetfejlesztés, a változásmenedzsment, maga a menedzsmenttudomány áll. A kihívást részben a rendkívüli mértékben felgyorsult és gyorsan változó magunk teremtette új világunk, részben a technika és a technológia fejlődése, változásai, a globalizálódó Ember (világfalu), és a hamarosan a különböző közösségek aktív tagjaiként megjelenő és a munkaerőpiacra tömegesen belépő Z és Alfa generációk elvárásai, világszemlélete generálják.

Továbblépés? Nemzetgazdasági szinten is hatásos lehet az agilitás, agilis kormányzás. Az állampolgárok érdekeit figyelembe véve gyorsan és békésen kell reagálni a világ eseményeire. A 2020-2022 között lezajlott egészségügyi válság idején ez a tiltások és feloldások társadalom számára legelőnyösebb kombinációját jelentette, úgy, hogy mindíg, minden országban volt aki ezeket vitatta. (Poór et al, 2021),

Azonban napjainkban a fogalom még csak a mikroszinthez kapcsolódik, ott kimutathatóan sikeres. Képzési, oktatási anomáliák, munkaerőhiányok, szervezeti működési zavarok kezelései kisebb-nagyobb projektekben már most jelzik azt, hogy reális válasz a kihívásokra agilis megoldási irány.

Irodalomjegyzék

Tudományos művek

Barabási, A.-L. (2003). Behálózva. Budapest: Libri Kiadó.

Barabási, A.-L. (2018). A képlet. Budapest: Libri Kiadó.

Essősy, Á. – Vinkóczi, T. (2018). Receptiveness to flexible employment at Hungarian SMEs. Deturope, 10(1), 116–130. *https://www.doi.org/10.32725/det.2018.007*

Gálos, K. – Vinkóczi, T. (2023). A konfliktuskezelés kulturális összehasonlításban. Vezetéstudomány, 54(3), 40–53. *https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.03.04*

Gelencsér, M. – Köműves, Z. – Hollósy-Vadász, G. – Szabó-Szentgróti, G. (2024). A szervezetek létszámfenntartását befolyásoló szociodemográfiai tényezők a versenyszférában. TÉR-GAZDASÁG-EMBER, 12(1–2), 51–67.

Imai, M. (2022). Kaizen Stratégia. Budapest: HVG Kiadó Zrt.

Jenei, Sz. – Módosné Szalai, Sz. (2022). A digitális transzformáció, a munkavállalói igények átalakulása és a pandémia hatásai: a rugalmas munkarend tendenciaszerű erősödése. Új Munkaügyi Szemle, 3(2), 2–12.

Kálmán B. G. – Grotte J. – Lakshmi, V. – Tóth A. – Módos-Szalai Sz., Zugor Zs. – Malatyinszki Sz. (2024a). Sustainable city tourism—A systematic analysis of Budapest and Mumbai. Journal of Infrastructure, Policy and Development (JIPD), 8(9), 7933. *http://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.7933*

Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. – Bárczi J. – Zéman Z. (2024b). Corrupción e Inclusión Financiera en Hungría y México [Corruption and Financial Inclusion in Hungary and Mexico, in Spanish]. Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época // Mexican Journal of Economics and Finance (REMEF), 19(2). e1015. *http://doi.org/10.21919/remef.v19i2.1015*

Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. – Zugor Zs. – Szőke B. (2024c). Perceived Corruption in Light of Green Transition Indicators. Revista de Gestão Social e Ambiental // Environmental and Social Management Journal (RGSA), 18(3). e07855. *http://doi.org/10.24857/rgsa.v18n3-166*

Módosné Szalai, Sz. – Jenei, Sz. (2021). Cégkultúra, vezetői személyiség, HR szervezet és a vállalati CSR tevékenység: I. Elméleti alapok. Opus & Educatio: Munka És Nevelés, 8(2), 197–206.

Németh E. – Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. (2024). Pénzügyi biztonság Magyarországon: a 2023-as OECD-felmérés eredményeinek kettős nézőpontú elemzése [Financial security in Hungary: A dual perspective analysis of the 2023 OECD survey results, in Hungarian]. Statisztikai Szemle // Hungarian Statistical Review, 102(9), pp. 896–915. *https://doi.org/10.20311/stat2024.09.hu0896*

Poór, J. – Módosné Szalai, Sz. – Jenei, Sz. – Molnár, J. (2021). Responsibility of the employers and employees in Hungary: The importance of hygiene during the pandemic. Acta Oeconomica Universitatis Selye, 10(2), 85–109.

Poór, J. – Módosné Szalai, Sz. – Jenei, Sz. (2021). Possible Discrimination in the Workplace Following Acceptance or Rejection of COVID-19 Vaccination – Opinions of Hungarian Employees. Journal of Eastern European and Central Asian Research, 8(3), 293–310.

Internetes források

agilis Szövetség (nd-a). Az agilis Kiáltvány szerzői. Cím:
http://agilemanifesto.org/authors.html (2023. 12. 22.)

agilis Szövetség (nd-b). Kiáltvány az agilis szoftverfejlesztéshez. Letöltve:
https://agilemanifesto.org/iso/hu/manifesto.html (2023. 07. 06.)

agilis Szövetség (nd-c). Történelem: Az agilis Kiáltvány. Cím:
http://agilemanifesto.org/history.html (2023. 11. 01.)

agilis Szövetség (nd-d). Kiáltvány az agilis szoftverfejlesztéshez. Letöltve: *http://agilemanifesto.org/*

agilis Szövetség (nd-e). Az agilis Kiáltvány alapelvei. Letöltve:
http://agilemanifesto.org/iso/hu/principles.html (2023. 08. 05.)

Carnegie, D. (n.d.). Scrum Master: Vezetési technika vagy lélekölő meetingek sora?. Hentet fra
https://dalecarnegietraining.hu/blog/scrum-master-vezetesi-technika-vagy-lelekolo-meetingek-sora

McCrindle, M. (nd). A meghatározott generációk. Ismertető:
https://mccrindle.com.au/article/topic/demographics/the-generations-defined/ (2023. 09. 10.)

Schwaber, K. – Sutherland, J. (2020). Scrum Guide magyar 3.0. Letöltve:
https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Hungarian-3.0.pdf (2023. 09. 15.)

Kriptovaluták a pénzmeghatározások tükrében

Cryptocurrencies In The Light Of Money Definitions

Szabó Máté Gábor
a Kodolányi János Egyetem
végzett hallgatója
szabomategabor22@gmail.com

Dugasz Lili
a Kodolányi János Egyetem
végzett hallgatója
Three Corners Avenue Hotel
lilidugasz@gmail.com

Absztrakt

A digitális pénzügy korszakában a készpénzmentes megoldások elterjedése, különösen a fiatalabb generációk körében, rávilágít a kriptovaluták növekvő jelentőségére. Ez a tanulmány a kriptovaluták hatását tárja fel, amelyek forradalmasították a hagyományos pénzügyi rendszereket azáltal, hogy decentralizált, biztonságos és hatékony tranzakciós módszereket kínálnak. A hagyományos monetáris politikákkal való elégedetlenségből kilépve az olyan kriptovaluták, mint a Bitcoin, az Ethereum és a Ripple, alternatívát kínálnak a hagyományos pénznemekkel szemben a blokklánc technológia révén. Elősegítik a pénzügyi integrációt, elősegítik a gyorsabb és olcsóbb határokon átnyúló tranzakciókat, valamint fedezetül szolgálnak az infláció ellen. A cikk tárgyalja a kriptovalutákkal kapcsolatos befektetési lehetőségeket és kockázatokat is, hangsúlyozva azok volatilitását és a szabályozási keretek szükségességét. Ezen túlmenően az olyan eseményekről szóló esettanulmányok, mint az Ethereum egyesülése, az FTX összeomlása és a Credit Suisse Bank likviditási válsága, szemléltetik a decentralizált és centralizált pénzügyi rendszerek ellentétes dinamikáját. Az elemzés kiemeli a kriptovaluták átalakító szerepét a globális gazdaságban, ugyanakkor rávilágít a kihívásokra és az etikai szempontokra is, amelyek széleskörű elterjedésével járnak.

Kulcsszavak:
kriptovaluták, decentralizáció, pénzügyi befogadás, blokklánc technológia, szabályozási keretek

Abstract

In the era of digital finance, the prevalence of cashless solutions, especially among younger generations, highlights the growing significance of cryptocurrencies. This study explores the impact of cryptocurrencies, which have revolutionized traditional financial systems by offering decentralized, secure, and efficient transaction methods. Emerging from the dissatisfaction with conventional monetary policies, cryptocurrencies like Bitcoin, Ethereum, and Ripple provide alternatives to traditional currencies through blockchain technology. They enhance financial inclusion, facilitate faster and cheaper cross-border transactions, and serve as a hedge against inflation. The paper also discusses the investment potential and risks associated with cryptocurrencies, emphasizing their volatility and the need for regulatory frameworks. Furthermore, case studies an events like the Ethereum merge, the FTX collapse, and the liquidity crisis of Credit Suisse Bank illustrate the contrasting dynamics of decentralized and centralized financial systems. The analysis underscores the transformative role of cryptocurrencies in the global economy, while also highlighting the challenges and ethical considerations in their widespread adoption.

Keywords:
cryptocurrencies, decentralization, financial inclusion, blockchain technology, regulatory frameworks

I.: Cryptocurrencies: A Revolution in Digital Finance and Economic Inclusion

The digital transformation of the real economy is also a characteristic trend in the field of finance (Jenei, Módosné, 2022). Today's financial behavior is characterized by the spread of cashless solutions, especially among younger generations (Zéman et al., 2021). Additionally, the use of different approaches to measuring digitization from various perspectives (e.g., financial digitization) demonstrates the differing perceptions of such digital solutions across countries (Kovács and Vinkóczi, 2020). This trend is also significant in sustainable city development, where financial digitization integrates with urban infrastructure and governance strategies, as seen in cities like Budapest and Mumbai (Kálmán et al., 2024a). This study deals with one of them, the topic of cryptocurrencies. Cryptocurrencies, also known as digital currencies or virtual currencies, have gained significant attention and popularity in recent years. They have emerged as a revolution in digital finance, disrupting traditional financial systems and reshaping the way people transact, invest, and store value. With their decentralized nature, cutting-edge technology, and potential for financial inclusion, cryptocurrencies are transforming the global economy and challenging the traditional notion of money.

Cryptocurrencies are digital or virtual currencies that use cryptography for secure financial transactions. The American Federal Reserve Bank (FED) implemented non-standard monetary policy tools called quantitative easing. This involved printing and introducing large amounts of new money into the monetary system. Other central banks, such as the Bank of Japan and the European Central Bank, continued this policy. However, it intensified inflation concerns and drained investor confidence in banks and the global financial system. This led to the creation of the world's first private cryptocurrency, bitcoin, which was created in 2009 by an unknown person or group of people using the pseudonym Satoshi Nakamoto. Since then, thousands of other cryptocurrencies, such as Ethereum, Ripple, and Litecoin, have been developed, each with its own unique features, purposes, and value propositions. The evolution of decentralized finance parallels broader trends in financial security across different nations, such as the dual perspective analyses seen in Hungary and elsewhere (Németh et al., 2024).

One of the key features of cryptocurrencies is their decentralized nature (Vinkóczi and Nagy, 2023). Unlike traditional currencies, which are issued and regulated by central banks or governments, cryptocurrencies are not controlled by any central authority. Instead, they rely an distributed ledger technology, such as blockchain, to record transactions in a secure, transparent, and immutable manner. This decentralization eliminates the need for intermediaries, such as banks, for financial transactions, making cryptocurrencies more efficient and cost-effective (Poskart, 2020). This decentralization also ties into the broader themes of perceived corruption and transparency in financial systems, as seen in discussions about green transition indicators (Kálmán et al., 2024c).

Another notable feature of cryptocurrencies is their strong focus an security. Cryptocurrencies use advanced cryptographic techniques, such as public-key cryptography, to secure transactions and protect user privacy. These cryptographic techniques ensure that transactions are verifiable, transparent, and tamper-proof, making them resistant to fraud, censorship, and other malicious activities.

Cryptocurrencies also offer several advantages over traditional financial systems. First, cryptocurrencies provide greater financial inclusion, particularly for the unbanked and underbanked populations in developing countries. With cryptocurrencies, anyone with an internet connection and a digital wallet can access financial services, send and receive money, and participate in the global economy, without the need for a traditional bank account. This has been seen in various regions, such as in Hungary and Mexico, where financial inclusion remains a challenge (Kálmán et al., 2024b). This has the potential to empower millions of people who lack access to basic financial services and drive economic growth in underserved regions.

Moreover, cryptocurrencies offer faster and cheaper cross-border transactions compared to traditional remittance methods, which are often slow, costly, and subject to intermediaries. With cryptocurrencies, there is no need for cross-border transactions to be processed. Remember the border closures during the COVID-19 pandemic and the restrictions based an immunity status, which also made managing foreign accounts more difficult. (Poór at al. 2021). Cryptocurrencies enable peer-to-peer transactions, eliminating the need for intermediaries, and reducing transaction fees and processing times. This can have a significant impact an remittance flows, as it allows individuals to send and receive money across borders in a more efficient and cost-effective manner (Poskart, 2020). In Hungary, similar technologies are being explored in relation to regional development and financial empowerment (Malatyinszki, 2021). Cryptocurrencies also provide a hedge against inflation and currency devaluation. Unlike traditional currencies, which are subject to inflationary pressures and government intervention, cryptocurrencies have limited supplies and are not influenced by monetary policies or geopolitical events. This makes cryptocurrencies an attractive store of value for those seeking to protect their wealth from inflation or currency fluctuations.

Furthermore, cryptocurrencies are also seen as a means of financial innovation and investment opportunities. The blockchain technology underlying cryptocurrencies has the potential to disrupt various industries beyond finance, such as supply chain management, real estate, healthcare, and more. This has led to a proliferation of blockchain-based projects and startups, with the aim of creating decentralized applications (dApps) and services that can revolutionize traditional industries.

Additionally, cryptocurrencies have become a popular investment asset class, with many individuals and institutional investors considering them as an alternative to traditional investments, such as stocks, bonds, and real estate. The high volatility and potential for high returns of cryptocurrencies have attracted investors seeking diversification, hedging, and speculation opportunities. However, it is worth noting that cryptocurrencies are highly speculative and risky assets, and investors should carefully consider their risk tolerance and investment objectives before entering this market. Research an digital finance indicates that adopting new financial technologies requires careful planning and regulatory oversight to ensure both inclusion and safety (Malatyinszki, 2020).

Despite the numerous advantages of cryptocurrencies, there are also challenges and concerns associated with their widespread adoption (Poór et al., 2021).

Benefits of Cryptocurrencies

Cryptocurrencies offer several advantages compared to traditional forms of currency and financial systems. One of the main benefits is the decentralized nature of cryptocurrencies, which allows for transactions to be conducted without the need for intermediaries, such as banks or governments. This means that transactions can be faster and more cost-effective, as they do not require the involvement of third parties and their associated fees.

Another significant advantage of cryptocurrencies is their transparency. As transactions are recorded an the blockchain, they are visible to all participants, providing a high level of transparency and accountability. This can be particularly beneficial in areas such as supply chain management, where the traceability of goods and services can be ensured through the use of cryptocurrencies.

Furthermore, cryptocurrencies offer increased financial inclusivity. In many parts of the world, traditional banking services are not easily accessible to everyone due to various reasons, such as lack of documentation, limited financial infrastructure, or high fees. Cryptocurrencies provide an alternative for those who are excluded from the traditional financial system, as they do not require a bank account or credit history to use. In fact, the role of financial inclusion in promoting economic growth has been emphasized in studies that focus an human capital and infrastructure development, such as in regions like Békés County (Malatyinszki, 2007; Malatyinszki & Ráfi, 2018).

Cryptocurrencies also offer the potential for investment opportunities and diversification. As the value of cryptocurrencies can fluctuate significantly, they can be used as an investment asset class, providing opportunities for diversification and potential returns. Additionally, cryptocurrencies can serve as a hedge against inflation, as their supply is limited and not subject to central bank policies (Poskart, 2020). The idea of diversified investments aligns with broader strategies of enhancing human capital and infrastructure, where regions can also benefit from innovative technologies to mitigate economic risks (Tésits, Malatyinszki, & Katona, 2008).

II.: Practical Perspectives on Cryptocurrencies: Investment, Case Studies, and Systemic Comparisons

The second part of the essay focuses an providing a practical framework for the previously mentioned theories – by providing case studies and actual, fresh news, data and case studies, the team opted for adding a valuable additional layer to the first part by analyzing the investment nature/dimension of crypto-currencies – as individuals may benefit from them – while also analysing the two sides' (centralized vs decentralized) failures and common characteristics.

a) Cryptocurrencies and investment

This subtopic focuses an the advantages and disadvantages of crypto-related investments. According to Investopedia, there have been several hacks and cheats in the past so far, thus, some investors have a justifiable distrust towards the crypto exchanges – where they can trade. As a matter of fact, cryptos in the past were utilised by members of the dark web for either drug or gun-related – illegal – transactions because of the purchasers' anonymity and secrecy. Moreover, another disadvantage of crypto investments is the market risk/volatility. This means that – for instance compared to company stocks (S&P 500 as a famous example) cryptos have a much higher fluctuation rate in price. As a result, leverage trading should be done with more careful measures, risk management and – portfolio – diversification are key for a successful strategy (Frankfield, 2023).

Thirdly, payments are finalised and there is no option to recall a done payment as in the case of bank transfers for instance. What is more, regulations are still in their infancy and the lack of regulations mean that governments cannot back up users in cases of for instance losses (sidenote: FTX collapse, discussed in d point). Cryptocurrencies are therefore not suitable for the lower middle class to build reserves for unemployment or crises. They are too risky as investments for this purpose. (Mura et al. 2022).
On the other hand, some positives of crypto trading are massive possible returns – especially in bull markets, when higher highs and higher – price – lows are formed an the charts. Also, safe and fast transfers are provided by the crpto systems. Lastly, the know your customer (KYC) identification process for crypto exchanges can filter out illegal activity – to an extent. Owning a cryptocurrency portfolio myself, the authentification process was smooth, manageable and easily followable even as a beginner trader 2 years ago.

b) Constant upgrades – the Ethereum merge

The ETH merge – ethereum as the 2nd most capped cryptocurrency after Bitcoin – was an event in December 2022, that reduced the network's energy consumptions by 99,95% according to the source. In detail, the ETH chain merged with another chain, Beacon, this is where the name came from. Just like in business terms, merge here means the same – two becoming one. Furthermore, the proof-of-work authentification system was replaced by a much more effective proof-of-stake. This whole development was significant, because users did not experience any negative externalities (no assets changed/"harmed" while this occurred) as it was just like a phone application update. Moreover, the importance comes from the fact that the energy crisis encompasses our economic activities, thus by using less energy, the ETH network can remain profitable while offering the same, high quality service (ethereum.org, 31 August 2023).

c) The downfall of FTX

One of the biggest crypto exchanges died due to liquidity issues and improper and unethical business practices. This would be my quick summary ont he FTX events. In more details, this US-based, Bahamas headquartered company rapidly collapsed in a 10-day-period in November 2022 after the rival crypto exchange, Binance, tried to withdraw its FTT coins (the native coin of the FTX exchange) and they could not transfer its worth. As it turned out, FTX also misconducted users' funds and these were used to fund the Alemeda Research Group's projects – that is another company of late CEO Sam Bankman-Fried who has been taken into custody and fined for 250 million USD since this incident (Reiff, 2023).
All in all, I would like to connect the bailout issue (Binance promised but did not help in the end because of the ethical implications). The way I see it – and connecting this issue to my Accounting Fundamentals essay – ethics is crucial in keeping public trust, thus maintaining the value and social integrity of a business (or here, crypto exchange). A further remark is the common term between crypto investors: "Not your keys, not your coins." – Meaning that you only own 100% the bought coins if you store them in cold wallets (like virtual storage safes) and not an crypto exchanges.

d) Credit Suisse Bank (Differences between centralised vs decentralised)

We have touched upon during one of the lectures an the news of the Credit Suisse Bank's liquidity issues and this is a needed comparison for this essay as well. As explained before, cryptocurrencies offer a decentralised way of thinking, while banks are examples of centralised financial institutes, consequently, can be haevily influcenced by political (government interference) elements, or basically, any elements of the PESTEL. In details, panic and people – investors – usually lead to sellofs (of the held assets): This means that a payout would be initiated, however, the Swiss bank could not complete these requests to a 100% extent. This lead to a catastrophic outcome and a history of"...a string of scandals over many years, top management changes, multi-billion dollar losses and an uninspiring strategy can be blamed for the mess that the 167-year-old Swiss lender now finds itself in." (Daga, 18 March 2023) In the aftermath of these negligent actions by the bank, a more-than-75% share value drop was experienced in the past 1 year time period and more importantly, investors lost trust due to a spying scandal, (several) CEO changes, the mentioned liquidity issues, and lastly, uncertainty around the bank's legal and ethical operations – that are questioned daily now (Daga, 18 March 2023).

e) Price volatility – Dogecoin and Elon Musk

As mentioned, price volatility can be one of the feats of a cryptocurrency. However, if there is even the slightest chance of market manipulation, disregarding the decentralised nature, officials can emerge to issue fines. Namely, famous businessman and Tesla, SpaceX founder, Twitter CEO Elon Musk changed the newly-bought Twitter social median site's logo to a Shiba Inu dog. This implied the connection and liking of the cryptocurrency, Dogecoin, to which Musk has a long historical connection to.

Dogecoin, specified as an altcoin (i.e. alternative option to Bitcoin, the first one) almost touched the 0,01 USS price/coin due to the media attention, and the following was reported. "The price for cryptocurrency Dogecoin spiked by about 30% Monday after Twitter CEO Elon Musk changed the app logo from its blue bird to a Shiba Inu dog, a symbol often associated with the coin" (Archie, 4 April 2023). As we can see, some might have gained an this (buyers an the long side)? but some may have also lost.

The theory of zero-sum game is associated with trading, where the gains of one side accumulated equals to the losses an the other side. Consequently, every individual tries to – like we learnt with free market economies – benefit as much as possible from the investments made. However, in general people should adhere to rules or policies to an extent and I argue that some universal regulations are needed for cryptocurrencies; there are some regulations that vary from country to country, and issues such as taxation is not the same in any two countries. Thus, the most vital task regarding the topic would be to universalize regulations and set the boundaries – laws that are the frameworks and guidelines of our lives.

Summary

This study explores the evolving role of cryptocurrencies in the modern financial landscape, emphasizing their significance in an era dominated by digital finance and cashless solutions. Highlighting the increasing adoption among younger generations, the research examines how cryptocurrencies like Bitcoin, Ethereum, and Ripple have revolutionized traditional financial systems. These digital currencies offer decentralized, secure, and efficient transaction methods, providing alternatives to conventional monetary policies that often lead to dissatisfaction.

The paper underscores several key benefits of cryptocurrencies, including enhanced financial inclusion, faster and cheaper cross-border transactions, and a hedge against inflation. It also delves into the investment potential and risks associated with these digital assets, stressing the need for regulatory frameworks due to their inherent volatility.

Through case studies such as the Ethereum merge, the FTX collapse, and the liquidity crisis of Credit Suisse Bank, the study illustrates the contrasting dynamics between decentralized and centralized financial systems. The analysis highlights the transformative impact of cryptocurrencies an the global economy, while also addressing the challenges and ethical considerations related to their widespread adoption.

Acknowledgements

I would like to express my special thanks to institute director Szilárd Malatyinszki and assistant professor Botond Géza Kálmán for their help in publishing this paper.

References

Archie, A. (2023) Dogecoin Price Spikes after Elon Musk Changes Twitter Logo to the Shiba Inu Dog, NPR, 4 April 2023, sec. Strange News. *https://www.npr.org/2023/04/04/1167877216/dogecoin-elon-musk-twitter-logo*

Daga, A. (2023) What Happened at Credit Suisse and How Did It Reach Crisis Point? | Reuters, Reuters, 18 March 2023. *https://www.reuters.com/business/finance/credit-suisse-how-did-it-get-crisis-point-2023-03-16/*

Frankenfield, J. (2023) Cryptocurrency Explained With Pros and Cons for Investment, Investopedia. *https://www.investopedia.com/terms/c/cryptocurrency.asp*

Jenei, Sz. – Módosné Szalai, Sz. (2022) A digitális transzformáció, a munkavállalói igények átalakulása és a pandémia hatásai: a rugalmas munkarend tendenciaszerű erősödése, Új Munkaügyi Szemle, 3 (2), pp. 2-12.

Kálmán B. G. – Grotte J. – Lakshmi, V. – Tóth A. – Módos-Szalai Sz., Zugor Zs. – Malatyinszki Sz. (2024a). Sustainable city tourism—A systematic analysis of Budapest and Mumbai. Journal of Infrastructure, Policy and Development (JIPD), 8(9), 7933. *http://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.7933*

Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. – Bárczi J. – Zéman Z. (2024b). Corrupción e Inclusión Financiera en Hungría y México [Corruption and Financial Inclusion in Hungary and Mexico, in Spanish]. Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época // Mexican Journal of Economics and Finance (REMEF), 19(2). e1015. *http://doi.org/10.21919/remef.v19i2.1015*

Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. – Zugor Zs. – Szőke B. (2024c). Perceived Corruption in Light of Green Transition Indicators. Revista de Gestão Social e Ambiental // Environmental and Social Management Journal (RGSA), 18(3). e07855. *http://doi.org/10.24857/rgsa.v18n3-166*

Németh E. – Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. (2024). Pénzügyi biztonság Magyarországon: a 2023-as OECD-felmérés eredményeinek kettős nézőpontú elemzése [Financial security in Hungary: A dual perspective analysis of the 2023 OECD survey results, in Hungarian]. Statisztikai Szemle // Hungarian Statistical Review, 102(9), pp. 896–915. *https://doi.org/10.20311/stat2024.09.hu0896*

Kovács, G. – Vinkóczi, T. (2020) A banki szolgáltatások digitalizációs-modernizációs hatásainak térbeli vizsgálata az Európai Unióban, Külgazdaság, 64, pp. 33-69. *https://doi.org/10.47630/KULG.2020.64.11-12.33*

Malatyinszki Sz. (2007). Az emberi tőkebefektetések nagysága és eredménye Békés megyében. KÖRÖS TANULMÁNYOK, 10, 104–118.

Malatyinszki Sz. – Ráfi, I. (2018). Békés megye fejlesztési lehetőségei a vállalkozások szempontjából. KÖRÖS TANULMÁNYOK, 37–43.

Malatyinszki Sz. (2020). Experiencing digital education by educators and parents.

Malatyinszki Sz. (2021). Térségfejlesztés és emberi erőforrás. Budapest: Gondolat Kiadó.

Mura, L. – Barcziová, A. – Bálintová, M. – Jenei, Sz. – Molnár, S. – Módosné Szalai, Sz. (2022) Economic Measures to Recover the Area of Entrepreneurship: A Comparative Analysis Slovakia - Hungary, Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series «Economics», 2 (60), pp. 15-26.

Poór, J. – Jenei, Sz. – Módosné Szalai, Sz. (2021) Possible Discrimination in the Workplace Following Acceptance or Rejection of COVID-19 Vaccination – Opinions of Hungarian Employees, Journal of Eastern European and Central Asian Research, 8 (3), pp. 293-310.

Poskart, R. (2020) Cryptocurrencies in the Light of Money Definitions, EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL, XXIII, no. Special Issue 2 (1 November 2020), pp. 905–15. *https://doi.org/10.35808/ersj/1905*

Reiff, N. (2023) The Collapse of FTX: What Went Wrong With the Crypto Exchange?, Investopedia, 27 February 2023. *https://www.investopedia.com/what-went-wrong-with-ftx-6828447*

Tésits, R. – Malatyinszki Sz. – Katona, Z. (2008). The relationship between the improvement of human resource and human infrastructure in Sarkad region. MODERN GEOGRÁFIA, 3(4), 25–41.

Vinkóczi, T. – Nagy, G. (2023) Bitcoin mint hivatalos fizetőeszköz? A salvadori gyakorlat bemutatása, Tér Gazdaság Ember, 9 (1-2), pp. 113-139.

Zéman, Z. – Kálmán Botond – Bárczi, J. (2021) Készpénzmentes fizetési megoldások használatának változása gazdasági szakos egyetemi hallgatók között gazdasági válsághelyzet hatására, Controller Info, 9 (2), pp. 63–66. *https://doi.org/10.24387/CI.2021.2.11*

Az emberi erőforrás fejlesztése Békés vármegyében: ahogy a polgármesterek látják

Development of Human Resources in Békés County: As the Mayors See It

Malatyinszki Szilárd
dékán, tanszékvezető egyetemi docens
mszilard@kodolanyi.hu

Absztrakt

A tanulmány a felsőoktatásban zajló tehetséggondozás Békés vármegyei helyzetét mutatja be. Módszerként szakirodalmi elemzést és felsőoktatási statisztikák adatainak vizsgálatát használom. A tehetség fogalmának meghatározása mellett a pszichológiai, földrajzi és közgazdasági területtel való összefüggéseit ismertetem. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a dél-alföldi régió tehetségmegtartó képessége alacsony szintű, különösen a régió nagyvárosaiban. Ebben az eredményben szerepet játszik az oktatásra fordított költségvetési források csökkenése, a kulturális kiadások visszaesése, valamint a munkalehetőségek alacsony száma miatti elvándorlásból eredő népességfogyás. A kedvezőtlen hatások ellensúlyozása a család és a közösség mint legfontosabb megtartóerő szerepének erősítésével lehetséges.

Kulcsszavak:
tehetséggondozás, felsőoktatás, Békés vármegye, forráscsökkenés, népességfogyás, közösség

Abstract

The study presents the situation of talent management in higher education in Békés County. As a method, I use literature analysis and examination of data from higher education statistics. I explain the definition of the concept of talent and its connections with the fields of psychology, geography and economics. Based an the results, it can be concluded that the ability to retain talent in the Southern Great Plain region is low, especially in the large cities of the region. This result is due to the decrease in budget resources devoted to education, the drop in cultural expenditures, and the population loss resulting from emigration due to the low number of job opportunities. It is possible to offset the negative effects by strengthening the role of the family and the community as the most important sustaining force.

Keywords:
talent management, higher education, Békés county, decrease in resources, population decline, community

1. Bevezetés

Miért fontos ma a tehetség? Fontos-e a tehetség? Megbecsüljük-e a tehetségeket? Ki számít tehetségesnek? Akik az újságok oldalain megjelennek és a kereskedelmi televízió felkarolja, az valóban tehetség? Kell-e tehetség ahhoz, hogy érvényesíteni tudja valaki a képességeit? Ilyen és ehhez hasonló kérdések kavarogtak bennem, amikor írásom céljait megfogalmaztam. Természetesen a fenti kérdésekre nem fogok tudni teljes mértékben választ adni, de néhány apró mozaikot – ha csak gondolatébresztő gyanánt is, de – igyekszem összeilleszteni.

A tehetségekkel már igen régen foglalkoznak és napjainkban is a pszichológia, szociológia, közgazdaságtudomány, orvostudomány, genetika újabb és újabb felfedezéseket szül a területtel kapcsolatban. E rövid kutatás nem vállalkozik másra, mint a tehetséget területi szinten feltárni a társadalomföldrajz egy-két eszköze segítségével és a Dél-Alföld tehetségeinek lehetőségeit bemutatni néhány mutatón keresztül. Fontosnak tartjuk, hogy itt az ország kevésbé fejlett térségében feltárjuk és adjunk lehetőséget a jobb képességgel megáldott szerencséseknek is a boldogulásra.

2. Irodalmi áttekintés

A tehetség fogalma meglehetősen sokszínű. Tanulmányomban nem törekedtem arra, hogy a tehetséget pszichológiai aspektusából közelítsem meg, mégis szükségszerű a meghatározása, a teljesség igénye nélkül. Országunk munkavállalóinak nemzeti sokszínűsége is befolyásolja a fogalom meghatározását, mivel különböző kultúrák eltérő módon gondolkodhatnak saját jellemzőikről (Gálos – Vinkóczi, 2023). A tehetséget tehát nem lehet tömören leírni, így több, mint 100 definíció született. Harsányi István szerint „biztos, hogy nincs tökéletes definíciónk, akkor nem megyünk semmire. Biztos, hogy nincs egyetlen és tökéletes megoldás, de az is többféle lehet." A tehetségnek minden bizonnyal van genetikai alapja. Czeizel Endre több évtizeden át tartó kutatása szerint a veleszületett adottság képességgé, teljesítménnyé válásához számos más személyiség-összetevőre (akarat, kitartás, stb.) és megfelelő társadalmi feltételekre is szükség van. Majdnem minden szellemi tulajdonság (értelem-értelmesség-intelligencia) mérhető, azonban minden számszerűsíthető érték kizárólag egy-egy tulajdonságot mutat és nem az elemek összességét (Czeizel 2006.). Számos tehetségmodell létezik. Az egytényezős modellek az intelligenciát tekintették alapnak (Spearman 1904, L. L. Thurstone 1938, Catte, 1971, John Horn 1988, Sternberg 1991), azonban az intelligens viselkedés kontexus-függő. Jobban viselkedhetünk olyan környezetekben, amiket igény szerint átalakíthatunk, egy olyan feltételrendszerben, ami ideális számunkra. A többtényezős modellek (Van Tassel-Baska 1998, Treffinger and Huber 1975, Renzulli 1978, Gardner 1983, Sternberg 2004) mind-mind kiemelnek olyan tehetség-területeket, melyekhez szükséges a támogató társadalmi-szociális háttér. Joseph Renzulli tehetségmodelljében három tényezőt jelöl meg a tehetség tényezőjeként: átlagon felüli képesség, feladat iránti elkötelezettség és kreativitás (Renzulli 1978). E hármasban az utolsó kettő segítő közeg nélkül nem valósulhat meg.

A tehetség fogalmának meghatározásánál nemcsak a pszichológiai szempontokat, hanem a társadalmi-kulturális környezetet is figyelembe kell venni. Különösen fontos megérteni, hogy a különböző kultúrák eltérő módon értelmezik a tehetséget. A tehetséggondozás és a tehetségfejlesztés kapcsán az iskolai és szervezeti sportok szerepe kiemelkedő lehet, különösen, ha figyelembe vesszük a versenysportok hatását a későbbi versenyszituációkban való helytállásra. Juhász, Kálmán és Tóth (2020) tanulmányában arra hívja fel a figyelmet, hogy az egyéni iskolai sporttevékenység jelentős hatással lehet az egyén későbbi szervezeti versenyszituációkban való részvételére, és ez hozzájárulhat a tehetség kibontakoztatásához a munkahelyi környezetben is.

Ezen túlmenően a tehetségfejlesztés fenntarthatósága szempontjából fontos figyelembe venni a fiatalok pénzügyi attitűdjeinek alakulását. Zéman és munkatársai (2023) arra mutatnak rá, hogy az egyetemi hallgatók pénzügyi magatartása és az anyagi fenntarthatóságra való törekvés közötti kapcsolat meghatározó szerepet játszik a személyes fejlődésben és a tehetséggondozás sikerességében.

Végül, a tehetség nemcsak egyéni képességek, hanem a társadalmi és kulturális háttér függvénye is. Kálmán és Grotte (2023) kutatásai alapján a turizmus fenntarthatósága és egy ország nemzetközi versenyképessége szorosan összefügg azzal, hogy milyen módon építik fel és népszerűsítik az ország imázsát, ami közvetetten hatással lehet az adott ország tehetséges fiataljainak fejlődésére és lehetőségeire is. Magyarország társadalomföldrajzának egyik legnagyobb kutatója Hanusz Árpád - turisztikai kutatásai mellett - indította el Tóth József geográfussal együtt a tehetségföldrajzi kutatásokat (Hanusz 1984) (Tóth 1977, 1988, 2002). A Pécsi Tudományegyetem Földtudományok Doktori Iskolájának tanítványa, Győri Ferenc folytatta a kutatásokat e területen és tárta föl a tálentumföldrajz mélyebb aspektusait. 1. A földrajzi tér befolyásolja a tehetség eloszlását, de a tehetség is formálja mind a fizikai, mind a mentális teret, ezért a tehetség geofaktornak tekintheti. 2. A társadalmi-földrajz általános törvényszerűségei (mennyiségi és minőségi eloszlás, fejlődés, terjedés, térbeli koncentráció és dekoncentráció, centrum és perifériaviszony, vonzás és taszítás) a tehetség térszerkezetében és dinamikájában is megjelennek. Győri Ferenc olyan alapkutatásokat tárt fel ezen a területen, amelyek meghatározóak napjainkban is.

A közgazdaságtan szintén foglalkozik a tehetségekkel, hiszen gazdasági tényező egy-egy térség emberi erőforrással, tehetségekkel való ellátottsága. Hazánk vezető közgazdasági iskoláinak vezetői is elismerik, hogy „az országot szervezni, gazdaságot működtetni, az emberi kapcsolatokat fejleszteni ugyanis csak alapos ismeretek birtokában lehet" (Horváth 2013, 31-32) és a Lengyel-féle regionális versenyképesség piramis-modellben is sikertényező a munkaerő felkészültsége, alaptényező a humán tőke és a társadalmi tőke (Lengyel 2000). A nemzetközi közgazdaságtan tehetségmenedzsmentről beszél, melyben egyszerre alkalmazzák a mikro-, mező- és makroszintű megközelítést (Tansley, Kirk, Tietze 2013). A digitális átalakulás jelentős szerepet játszik a tehetségek gazdasági integrációjában és munkaerőpiaci adaptációjában. A folyamatos tanulás és készségfejlesztés a modern tehetségmenedzsment kulcsfontosságú elemei, összhangban a hazai és nemzetközi gazdasági irányelvekkel, amelyek a humán és társadalmi tőke fejlesztését helyezik előtérbe (Jenei, Módosné 2022). A digitális átalakulás korszakában a gamifikáció, mint innovatív pedagógiai eszköz, egyre nagyobb figyelmet kap a tehetségfejlesztés és oktatás területén. Ez a megközelítés lehetőséget kínál a tanulási folyamat megújítására és a diákok érdeklődésének fenntartására, kiaknázva a digitális technológiák adta lehetőségeket (Mezeiova, Jenei, Módosné, Nagy 2023)

3. Anyag és módszer

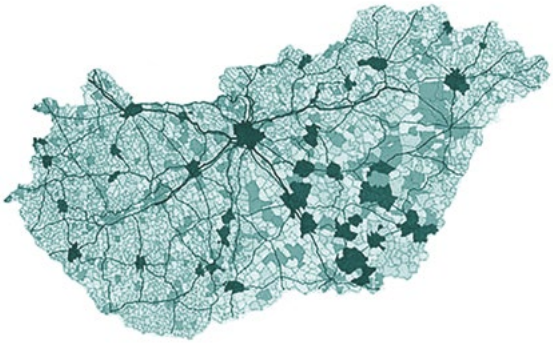
Ha elfogadjuk azt a megközelítést, hogy „...tehetségen azt a velünk született, majd céltudatos tevékenység, gyakorlás által kibontakoztatott képességet értjük, amely az emberi tevékenység egy bizonyos behatárolt területén az átlagosat messze túlhaladó teljesítményeket tud létrehozni..." , akkor ehhez szükség van társadalmi tényezőkre is. Kutatásomban másodforrásként felhasználom mindazon adatok egy részét (oktatás-befektetés), mely lehetőséget biztosít a tehetségek kibontakoztatására. E mellett, mint a tehetség előfeltételeként az oktatásban-képzésben résztvevők számának elemzésével feltárom az ok-okozati összefüggéseket.

4. Eredmények és értékelésük

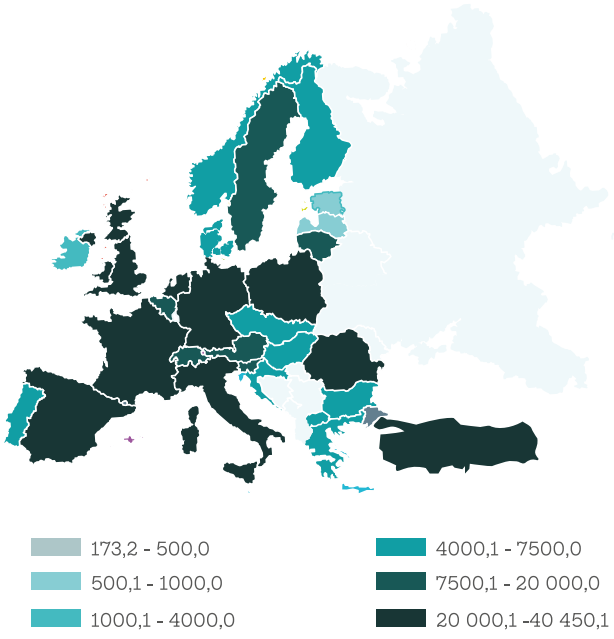
A múlt vizsgálata kapcsán a tehetségek térbeli modellezéséhez elsőként Győri Ferenc szerkesztését használtuk, melyben a tehetség-kibocsátó helyként a születési helyeket, míg a tehetség-befogadó helyként a halálozási helyeket tekintette. Az ábrából egyértelműen látható, hogy a Dél-Alföld már 30 évvel ezelőtt sem volt sikeres a megtartásban, sőt a nagyobb városok (Békéscsaba, Gyula, Szarvas, Makó) tehetség-egyenlege negatív, a kisebb települések is legjobb esetben csak megtartották a tehetségeiket, de nem növelték számukat (1. ábra). Dél-Alföldön kizárólag Szeged tartozott a jó kibocsátású, jó megtartó- és vonzóképességű városok közé. További kutatások megállapítják, hogy Békés, Csongrád, Bács-Kiskun vármegyék az 1867-1919 és az 1920-1962 közötti periódusokban is inkább kibocsátó jellegűek voltak, Békés vármegyét a tehetségek 31%-a hagyta el. A fenti adatok mellett mindhárom vármegyének a igen alacsony volt tehetségmegtartása.

A települések abszolút tehetség-egyenlegének vizsgálata kapcsán megállapítható, hogy Budapest centrális közlekedéshálózata, gazdasági súlya, a tudományos és kulturális élet centrális helyzete következtében az egész országra kiterjedően meghatározó mértékben vonzó hatást gyakorol a tehetségekre. Megállapítható az is, hogy a tőke, a gazdasági fejlettség is kiemelt hatást gyakorol a különböző tudományos tevékenységekre. A régiók tehetségvonzását a magasabb jövedelmek és foglalkoztatottság jelentősen befolyásolják, hiszen ezzel együtt jár a magasabb életszínvonal és a jobb életminőség. A magasan kvalifikált humán tőke magasabb szintű munkakultúrát teremt és sajátossága a környezettel szembeni magasabb szintű alkalmazkodás és igényesség. Fontos a magasan kvalifikált humán tőke biztosításához a támogató oktatási rendszer és a megfelelő tudásbázis, amely alapja az alkotó tevékenységnek. (Lengyel 2010).

A múlt vizsgálata során annak jártunk utána, hogy mi tartja a településeken a tehetségeket? A foglalkoztatás térbeli elhelyezkedése, minősége, ezek változásai igen nagy jelentőséggel bírhatnak a jövőbeli elhelyezkedés és a tehetség kibontakoztatásában (Essősy – Vinkóczi, 2018). Feltételezésünk alapján bármilyen területen tehetséges valaki, egy munkahely mindenképpen szükséges ahhoz, hogy hobbijának élni tudjon. A foglalkoztatottak számának alakulása – változó ütemben ugyan, de növekedést mutat. E növekedésben nagy szerepe van a közfoglalkoztatásban dolgozóknak.

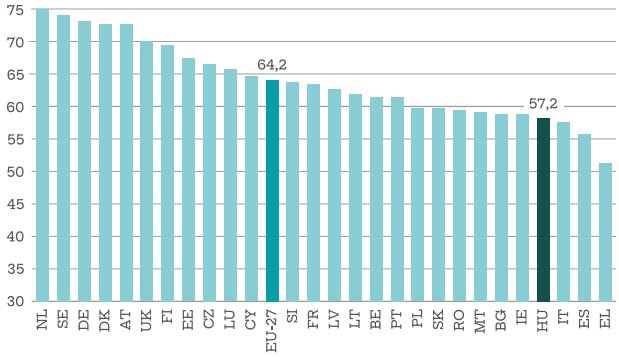


1. ábra: A települések abszolút tehetség-egyenlege Magyarországon (819-1990) Forrás Magyar Életrajzi Lexikon. Győri Ferenc számítása és szerkesztése

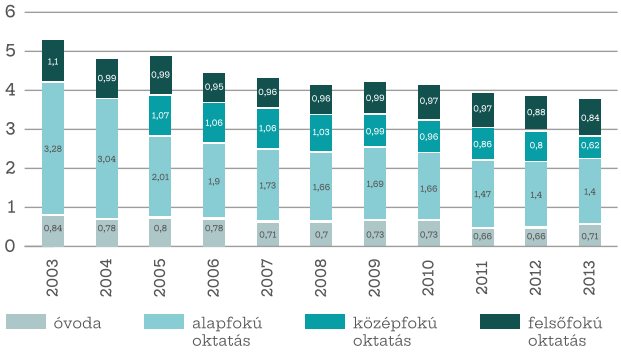


2. ábra - Európai foglalkoztatási helyzetkép, 2012, valamint a foglalkoztatottak száma az EU-ban (2013) (jelmagyarázat, fő)

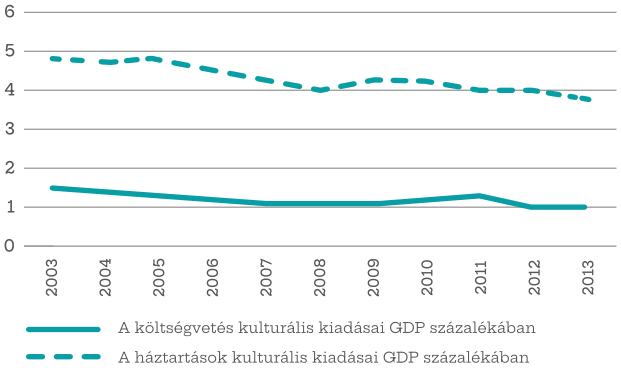
Tagállami foglalkoztatási ráták



3. ábra - A foglalkoztatottak száma az EU-ban (2013) (jelmagyarázat, fő)



4. ábra - Oktatási kiadások a GDP százalékában Magyarországon



5. ábra - Kulturális kiadások a GDP százalékában Magyarországon

A foglalkoztatási ráta 2005 óta növekszik mind országos, mind Dél-alföldi szinten, ennek ellenére Olaszország, Spanyolország és Görögország van csak mögöttünk e ráta alapján. A két adat közötti az eltérés oka, hogy igen nagy számú Magyarországon azon inaktívak aránya, akik sem a munkanélküli rendszerekben, sem a foglalkoztatási rendszerekben nem szerepelnek.

Ők kiestek a hivatalos nyilvántartásokból és ellátó rendszerekből, többnyire idényjellegű mezőgazdasági és/vagy feketemunkából élnek (2. ábra).

Az oktatásra fordított kiadás összességében csak a hatékonyság figyelembe vételével értelmezhető, de mutatja az oktatás finanszírozásának tendenciáit és mértékét. Tíz éves tendenciát figyelembe véve (2003-2013) több, mint 2%-kal csökkent a GDP-arányú ráfordítás e területre. Az óvodai nevelésre-oktatásra fordított tétel is több, mint 10%-ot csökkent (0,84-ről 0,71-re) ahhoz képest, hogy jelentős óvodaépítések történtek és a kötelező óvodáztatásra való felkészülés elkezdődött. A pszichológusok (Richard C. Atkinson – Ernest Hilgard E. 2005, Ranschburg J. 1991) egybehangzó állítása szerint a gyermeki személyiség 3-6 éves korban bekövetkezett változása kihat az egész életét meghatározó aspektusokra. Az alapfokú oktatásra fordított kiadások 30%-kal, a középfokú oktatásra fordított kiadások a 2003. évi 3,28%-ról - tíz év alatt - 0,62%-ra csökkentek, míg a felsőfokú oktatás finanszírozási összegének csökkenése „csupán" 23,6%-os (3. ábra).

Az oktatás mellett a kultúra és az abba fektetett összeg az, ami lehetőséget ad a kreativitás fejlődésére, fejlesztésére. Sajnos e téren sem nőtt a ráfordítás. A háztartások és a költségvetés kulturális kiadásai is közel 20%-ot csökkentek. A Dél-Alföldön igen nagy az eltérés az egyetemi, főiskolai oklevéllel rendelkezők arányában, mert a Dél-alföldi régió átlagában a diplomások aránya nem éri el a 9,1%-ot, de Csongrád vármegyében 13,1%-nál is nagyobb, addig Békés vármegyében 10% alatti (Horváth T. 2011). Ez a jelentős eltérés az elmúlt évtizedekben a népesség területi átrendeződését

és jelentős városodási folyamatot eredményezett. Napjainkban az új gazdasági súlypontok és struktúrák kialakulása következtében ismételten a népesség új szakmai felkészültségét követeli meg, továbbá ezek eredményeként ismételten a népesség demográfiai és területi átrendeződését regisztrálhatjuk. (4. ábra).

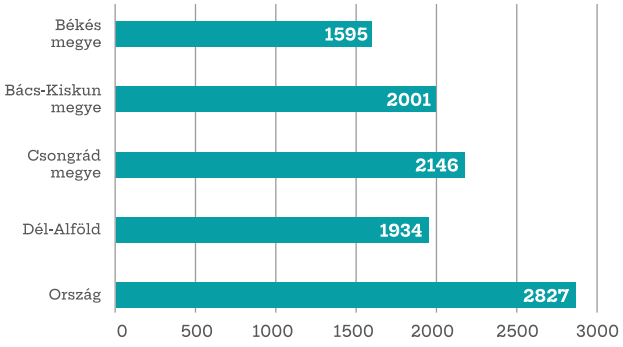
Horváth Tamás kutatása szerint a 24-29 éves diplomások képzőhelyének vármegyénkénti megoszlása alapján a munkaviszonyt létesítők száma minimálisan haladja meg az 1%-ot 2005-ben, míg ez az arány Csongrád és Bács-Kiskun megyében 4% körüli.

A diplomások fele a régióban el tud helyezkedni, azonban ez az arány alacsony. A befektető vállalkozók szükséges egy megfelelő koncentráció ahhoz, hogy a magas hozzáadott értékű, diplomás foglalkoztatóknak megérje a térségbe települnie. E munkahelyek teremthetnek majd olyan adóbevételt, amiből fent lehet tartani bizonyos szintű és minőségű kulturális létesítményeket, szellemi műhelyeket, innovációs potenciált.

A népességfogyás és az elvándorlás folyamatos, a gyermekkorúak részaránya folyamatosan csökken. Az oktatási intézmények régión belüli elhelyezkedését leginkább Szeged túlsúlya határozza meg, második legnagyobb diákcentrum Kecskemét, ahol meghaladja a négyezret a felsőoktatásban részt vevők száma. Békéscsaba, Szarvas, Baja és Hódmezővásárhely főiskoláit is alig látogatják többen, mint a Kecskeméten működő intézményeket. A felsőoktatás folyamatos átalakuláson és centralizáción megy keresztül, mely folyamat végeredménye még nem látható.

A gazdasági fejlettség igen jelentős tényező a tehetségek földrajzi elhelyezkedésében. Dél-Alföld a 2012-ben az ország GDP-jének mindössze 8,9%-át állította elő, az egy főre jutó GDP mindössze 1934 ezer forint, ami országos mutatóhoz mérve nem több, mint 68%. Legszerényebb eredménnyel Békés vármegye „dicsekedhet", hiszen alig haladja meg az országos érték felét (5. ábra). Az Eurostat 2013-as árszínvonal alapján összehasonlította a régiókat és sajnos a legszegényebbek közé került négy magyar régió, köztük Dél-Alföld is. Az egy főre jutó helyi iparűzési adó mértéke egy átlagos közép-magyarországi régiótól 20 ezer forinttal marad el, így nem véletlen, hogy az önkormányzatok által fenntartott intézmények (könyvtár, művelődési ház, WIFI-pontok, egyéb közösségi szolgáltatások) e régióban szerényebb lehetőségeket tudnak nyújtani a tudományra, művészetre vágyó tudásra vágyó gyermekeknek, fiataloknak (KSH 2011) (5. ábra)

A Dél-Alföldön igen kevés a tehetségek körülményeiről és lehetőségeiről szóló kutatás készült. A Szent István Egyetemen készült egy kvalitatív kutatás, egy interjúkötet, ahol a tehetségektől megkérdezték, hogy miért maradtak itt és miért látják mégis a jövőjüket e térségben. (6. ábra)



6 ábra - Egy főre jutó bruttó hazai termék (eFt, 2012.)



7. ábra - A riportalanyok topográfiája

A 25 tehetséges fiatal eltérő területeken dolgozik és a mellett, hogy sikeresek és élvezik a munkájukat elmondták, hogy számukra a család, a környezet és a támogató közösség a legjelentősebb erő, ami maradásra ösztönözte őket. A térség nem tartozik az ország irigyelt régiói közé, - ezt a tanulságot szinte mindegyik személyiség megemlíti. Van, aki úgy véli, innen lehet igazán kiemelkedni, tenni önmagáért, a családjáért, a barátaiért. Többségük valóban igazán jó és szép példa is minderre. Hogy tehetségesek-e, hogy a velük született gének voltak-e a meghatározó elemek, a család mintája volt követendő, vagy a nehézségek „acélozták" őket a kitörni, kiemelkedni, megmutatni modelljére – nehéz megítélni.

Biztos, hogy a központok vonzzák a tehetségeket a gyorsabb karrier, magasabb bérek lehetőségével. Azonban reményeink szerint vannak még olyan lokálpatrióták, akik gondoskodnak arról, hogy szellemi erő tekintetében ne legyen áthidalhatatlan szakadék a főváros és a vidéki területek között (Poór et al., 2023).

Összefoglalás

A tehetséghez kevés az, hogy valakinek jó génjei legyenek, vagy a pedagógusok keze munkája. A tehetséghez szükséges stabil, kiegyensúlyozott háttér, a devianciákat elfogadó és támogató környezet, a másságot nem negatívumnak tekintő iskolarendszer. A tehetség lényege, hogy nem átlagos, hanem valamiben kiemelkedik. Ha egy gyermek vagy felnőtt valamiben kitűnik és olyan környezettel találkozik, ami folyton negatív megerősítéseket ad számára a tehetsége bemutatásakor, akkor nem várhatjuk azt, hogy egyszer a társadalom javára tegye mindezt.

A tehetséges ember akkor tudja megmutatni tehetségét, ha teret és szerepet kap ahhoz, hogy szárnyalhasson. Bízom abban, hogy egyre többen látják majd a jövőben, hogy a Dél-Alföld sorsa és jövője sokkal könnyebb lesz, ha a tehetségeket támogatjuk és erősítjük.

Irodalomjegyzék

Balogh G. (2015) A regionális tehetséggazdálkodás vizsgálati módszerei a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar hallgatóinak példáján. Tér És Társadalom, 29. évf., 2. szám, 2015. *https://doi.org/10.17649/TET.29.2.2664, pp. 127-148.*

Becsei J. (2007) Népességföldrajz. Ipszilon Kiadó, Békéscsaba. p 360.

Czeizel E. (2006) Tudósok, gének, tanulságok. Galenus Kiadó, Budapest, p. 466.

Essősy, Á. – Vinkóczi, T. (2018) Receptiveness to flexible employment at Hungarian SMEs. Deturope, X. évf. 1. szám, pp. 116-130. *https://www.doi.org/10.32725/det.2018.007*

Gálos, K. – Vinkóczi, T. (2023) A konfliktuskezelés kulturális összehasonlításban. Vezetéstudomány, LIV. évf. 3. szám, pp. 40-53. *https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.03.04*

Hanusz Á. (1984) Nógrád vármegye földrajza. In: Budapest és a megyék földrajza. (Szerk.: Frisnyák S.) Tankönyvkiadó, Budapest. pp. 228-246.

Horváth Gy. (2001) Magyar régiók és települések versenyképessége az európai gazdasági térben. Tér és Társadalom, XV. évf. 2. szám, pp. 203–231.

Horváth Gy. (2013) A területi kutatásoktól a regionális tudományig. Kelet- és közép-európai tudománytörténeti vázlat. Tér és Társadalom, XXVII. évf. 4. szám, pp. 30-51.

Horváth T. (2011) Diplomások területi elhelyezkedése Magyarországon *https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR/dprfuzet4/Pages131_154_Horvath.pdf* letöltve: 2015. 10. 22.

Jenei Sz., – Módosné Sz.Sz. (2022) A digitális átalakulás és a koronavírus járvány hatásai a munkaerőpiacon: rugalmas munkavégzési formák térnyerése Magyarországon. Új Munkaügyi Szemle, 3(2), 2-12.

Juhász T. – Kálmán B. G. – Tóth A. (2020). The Impact of Competitive Individual School Sports an the Individual's Future Participation in Competitive Organisational Situations (Based an Empirical Evidence). Management and Marketing (MMCKS), 15(4), pp. 665–674. *http://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0038*

Kálmán B. G. – Grotte J. (2023). The Impact of Travel and Tourism Sustainability an a Country's Image and as the Most Important Factor in the Global Competitive Index: Building Brands Based an Fogel, Schultz, and Schumpeter. Sustainability, 15(22). 15797. *http://doi.org/10.3390/su152215797*

Zéman Z. – Kálmán B. G. – Bárczi J. – Pataki L. (2023). The Evolution of University Students' Financial Attitudes and Their Role in the Sustainability of Personal Finances. Sustainability, 15(8). 6385. *http://doi.org/10.3390/su15086385*

Lengyel I. – Rechnitzer J. (2004) Regionális gazdaságtan. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, Pécs, p. 392.

Lengyel I. (2010) Regionális gazdaságfejlesztés. Versenyképesség, klaszterek és alulról szerveződő stratégiák. Akadémiai Kiadó, Budapest, p. 386.

Mezeiova A. – Jenei Sz. – Módosné Sz. Sz. – Nagy R. (2023) The Possibilities of Gamified Knowledge Transfer in Hungarian Secondary Education. In: Langhamrová J. – Vrabcová J. (szerk.): RELIK 2023 Conference proceedings - Reproduction of Human Capital - mutual links and connections. Prague University of Economics and Business, p. 573-584. ISBN: 9788024524993

Micheller M. (2015) Tehetségek a Dél-Alföldön. – Tanulmánykötet, SZIE-GAEK, p. 100.

Poór J. – Módosné Szalai Sz. – Mura, L. – Jenei Sz. – Varga E, Szira, Z. – Hollósy-Vadász G. (2023). The Impact of the Pandemic an the Central and Regional Areas of Hungary: During the Economic Recovery Following the Global Virus Epidemic Ad Alta-Journal of Interdisciplinary Research 13 2 pp 207-212.

Renzulli, J.S. (1978) What Makes Giftedness? Reexamining a Definition. Phi Delta Kappan, 60(3), pp. 180-184, 261.

Ranschburg J. (2014: Szeretet, erkölcs, autonómia. Saxum Kiadó Kft, Budapest, p. 270.

Richard C. A. – E. Hilgard (2005) Pszichológia. Osiris Kiadó, Budapest, p. 848.

Szirmai H. (2009: A matematikai és a nyelvi képesség közötti összefüggés vizsgálata.
In: *http://ofi.hu/matematikai-es-nyelvi-kepesseg-kozotti-osszefugges-vizsgalata*, letöltve: 2015. 11. 01.

Tansley, C. – Kirk S. – Tietze S. (2013) The currency of talent management–Areplyto"Talentmanagement and the relevance of context: Towards a pluralistic approach". Human Resource Management Review, 4., 337–340. *http://doi.org/4hx*

Tóth J. (1977) Az urbanizáció népességföldrajzi vonatkozásai a Dél-Alföldön. A centrumok szerepe a népesség foglalkozási átrétegződésében és területi koncentrálódásában. Földrajzi Tanulmányok 14. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1977. 142 p.

Tóth J. (1988) Urbanizáció az Alföldön. Akadémiai Kiadó, Budapest, 200 p.

Tóth J. (2000) A talentumföldrajz néhány kérdése. – In: Szukk O.-Tóth J. szerk.: Globalitás, regionalitás, lokalitás. PTE TTK Földrajzi Intézet, pp. 257-262.

Tóth J.-Trócsányi A. (2002) A magyarság kulturális földrajza II. Pro Pannonia Kiadó, Pécs, 361 p.

Ellátásilánc-menedzsment: Logisztikai és áruellátási kihívások a szerszám nagykereskedelemben

Supply Chain Management Logistics and Supply Challenges in Tool Wholesale

Fekete Ibolya
Kodolányi János Egyetem végzett hallgatója
Wolker Kft.
ibolyaf@gmail.com

Absztrakt

Napjainkban az ellátásilánc-menedzsment és a logisztika sajátos és rendhagyó feladattal találja szemben magát. A 2019-es Covid19 járvány óta az áruellátás világszerte akadozik, az ellátási láncok megszakadtak. A kereslet visszaesése után feltorlódó rendelés dömpingre a termelés nem tudott elegendő kínálatot biztosítani. A későbbi túlkereslet nyersanyaghiányt generált olyan alapvető alapanyagokból, mint a fa, műanyaggranulátum, acél vagy különböző nemesfémek, mint az alumínium, ami kihat az általam vizsgált szerszámnagykereskedelmi szektorra. A 2022. februárjában kitört orosz-ukrán háború a nyersanyagválságot tovább súlyosbítja, továbbá az energiaszektorban is drasztikus áremelkedést okoz. Az ellátási láncokban keletkezett szakadások még tovább fokozódnak.

Szeretném megmutatni, hogy egy magyar szerszámnagykereskedelmi cég estében milyen nemzetközi és nemzeti gazdasági környezetben kell működjön. Ismertetem továbbá, hogy mik a lehetőségeik a piac bővítésére, milyen potenciál rejlik a fejlesztésekben, és mennyire kezeli rugalmasan a rá hatással levő globális változásokat.

Kulcsszavak:
ellátásilánc-menedzsment, nyersanyaghiány, szerszám-nagykereskedelem, covid19 járvány, orosz-ukrán háború

Abstract

In today's world, supply chain management and logistics are facing unique and unprecedented challenges. Since the outbreak of the COVID-19 pandemic in 2019, global goods supply has been disrupted, leading to breaks in supply chains. Following a decrease in demand, the accumulation of backlogged orders resulted in production being unable to ensure sufficient supply. Subsequent over-demand generated shortages in fundamental materials such as wood, plastic granules, steel, and various precious metals like aluminium, affecting the wholesale tool trading sector I am examining. The Russian-Ukrainian war that broke out in February 2022 further exacerbates the raw material crisis and leads to drastic price increases in the energy sector as well. The disruptions occurring in supply chains are intensifying the situation even further.

My aim is to illustrate the challenges a Hungarian wholesale tool trading company must navigate within both the international and domestic economic environments. Furthermore, I will outline the opportunities for market expansion, the potential inherent in developments, and how adeptly it handles the global changes that influence it.

Keywords:
supply chain management, raw material shortage, tool wholesale, Covid19 epidemic, russian-ukrainian war

Ellátásilánc-menedzsment és céljai

Az ellátásilánc-menedzsment az áruk és szolgáltatások beszerzésével, beszerzésével, átalakításával és logisztikai irányításával kapcsolatos tevékenységek koordinálása és irányítása. Ez magában foglalja az ellátási láncban az összes tevékenység tervezését, szervezését, ellenőrzését és végrehajtását, a nyersanyagok és áruk beszerzését, majd aztán a késztermékek és szolgáltatások vevőknek történő szállítását. Az SCM elsődleges célja az áruk és szolgáltatások áramlásának optimalizálása, a költségek minimalizálása, vagy optimalizálása a profit maximalizálása mellett. Ez különféle stratégiákkal érhető el, például a logisztika fejlesztésével, erőforráskezeléssel, előrejelzésekkel, készletkezeléssel, erre használt különböző szoftverek fejlesztésével és egyéb innovatív technológiák bevezetésével, valamint a beszállítókkal és partnerekkel való erős kapcsolatok kialakításával. Fontosnak megjegyezni, hogy az SCM jobban koncentrál a külső folyamatokra, ezért meg kell határozni pontosan minden vállalati célt, hogy a belső folyamatok is megfelelően működjenek. A globalizáció miatt a vállalaton belüli funkciók rendkívüli menedzsment munkát igényel.

Az ellátásilánc-menedzsment legfontosabb céljai tehát szorosan összefüggenek a vállalat stratégiájával, versenyképességével és jövedelmezőségével. Az áruk és szolgáltatások áramlásának hatékony irányításával egy vállalat javíthatja hatékonyságát, csökkentheti a költségeket és növelheti a változó piaci feltételekre való reagálóképességét. Ez segíthet a vállalatnak abban, hogy jobban versenyezzen iparágában, ellenállóbb legyen a külső és belső veszélyekre, változások kezelésére és végső soron növelje a jövedelmezőséget. A jövedelmezőség eredménye lehet a dolgozók bérének emelése, ezáltal életszínvonaluk javítása (Tóth & Kálmán, 2021), mivel ezt számos külső hatás is fenyegeti.

Az innovatív megoldások csökkenthetik a dolgozói terhelést is, amelyet számos külső tényező is befolyásol (Poór et al., 2023) (Tóth et al., 2022b) (Tóth et al., 2022a) (Essősy – Vinkóczi, 2018). A jobb logisztikai teljesítmény növeli a nemzeti versenyképességet is (Kálmán & Tóth, 2021) (Tóth & Kálmán, 2020). Ezenkívül az ellátásilánc-menedzsmentje hozzájárulhat a vállalat átfogó stratégiai céljaihoz azáltal, hogy elősegíti az áruk és szolgáltatások időben történő szállítását, a magas szintű ügyfélszolgálat fenntartását, valamint új termékek és szolgáltatások fejlesztésének támogatását.

Ellátásilánc-menedzsment és a logisztika

Menedzsment értékteremtő folyamatainak, illetve a logisztika és az ellátásilánc-menedzsment (SCM) szorosan összefügg, ennek ellenére különálló fogalmak. A logisztika kifejezetten az áruk és anyagok fizikai mozgatására és tárolására vonatkozik, míg az SCM a tevékenységek szélesebb körét öleli fel, amelyek a teljes ellátási lánc koordinációját és irányítását jelentik.

Az SCM összefoglalva, viszont az ellátási lánc összes tevékenységének átfogó stratégiája és irányítása, beleértve a logisztikát, de a beszerzést, a termelés tervezését és ellenőrzését, a kereslet előrejelzését és az ügyfélszolgálat menedzsmentjét is. Középpontjában a termékek és szolgáltatások gyártótól a végfelhasználóig történő eljuttatása teljes folyamatának menedzselése áll. Ezen tevékenységeket koordinálja és integrálja is egy zökkenőmentes és hatékony ellátási lánc létrehozása érdekében. Ez értéket biztosít az ügyfeleknek, és lehetővé teszi a szervezet számára. hogy elérje stratégiai céljait. Az SCM átfogóbb megközelítést foglal magában a teljes ellátási lánc folyamatának kezelésére, beleértve a logisztikát, de számos egyéb tevékenységet is, amelyek szükségesek az áruk és szolgáltatások zavartalan áramlásának biztosításához a teljes ellátási láncba.

Az ellátásilánc-menedzsment aktuális kihívásai

Általános trendek, nemzetközi változások 2023-ra

A közelmúltban a globalizáció egy lépést tett visszafelé a határok lezárásával, késleltetett szállítással és lelassult üzleti tevékenységgel. Az ellátási láncok tulajdonképpen növekvő hálózatok, és egyre hosszabbak, amik szállítási nehézségeket, költségnövekedést eredményeznek. A számos fenyegetettségi pont eredményezi a rendszer buktatóit, ennek időszerűsége nagy feladat elé állítja mind a magyar mind pedig a nemzetközi cégeket (Gelei, 2012). A fenntartható városi turizmus tapasztalatai Budapest és Mumbai esetében is rávilágítottak arra, hogy a globalizációs folyamatok fokozódó ellátási lánc kitettsége jelentős hatást gyakorol mindkét város gazdasági környezetére (Kálmán et al., 2024a). Az új kihívások szükségessé teszik a változást az iparszerkezetben, a vállalatok működésében és a logisztikai megoldásokban is és fontos lenne az ellátási lánc távolságainak újraértékelése az idő függvényében (Süle, 2014). Az ellátási láncok szükségszerűen megszakadnak, ezen problémák a globalizáció következményeképpen velünk is maradnak, ezért a vállalatoknak erre a folyamatos fenyegetettségre hosszú távon tartós és hatékony megoldásokkal szükséges reagálni. Az OECD-felmérés eredményei is alátámasztják, hogy a pénzügyi biztonság jelentősen romlott az elmúlt időszak válságai nyomán, különösen Magyarországon (Németh, Kálmán, & Malatyinszki, 2024).

Jelen helyzetben a globális ellátási-lánc menedzsmentnek tehát a következő komoly kihívásokkal kell szembenéznie, mert a globalizáció révén egyetlen szabályozási rendszerré alakult, viszont a válságok következtében polarizálódott. A csökkent a hatékonyságú ellátási lánc elveszti rezilienciáját, költséges lesz és rugalmatlan. Az átfutási idő egyre növekszik, a lánc törékennyé válik.

A háború és a kínai export- függőség által okozott ellátási lánc- szakadások miatt a merev ellátási láncok rugalmasabbá tételére lesz szükség. Az energetikai válság és a zöld átmenet fenntarthatósági szempontjai alapján a korrupciós kockázatok is növekedtek, amely szintén befolyásolja a gazdasági struktúrák átalakulását és a logisztikai rendszerek fenntarthatóságát (Kálmán et al., 2024c). Rugalmasabbá, ugyanakkor ellenállóbbá kell tenni a logisztikai folyamatokat és így az egész SCM-et. A világgazdasági folyamatokban bekövetkező változások a Covid19 járvánnyal kezdődtek, de nem álltak meg, hanem tovább gyűrűztek az energiaválságban, az orosz-ukrán háborúban, és a megnövekedett inflációval. A magyarországi helyzetet tovább súlyosbítja, hogy az áremelkedés felgyorsult – első körben a nyers-, az alap- és az üzemanyagok drágulása volt hangsúlyos, valamint a forint euróval és dollárral szembeni árfolyamváltozása is jelentősen növelte tovább az inflációt. Azóta az élelmiszerdrágulás mértéke közel 50%-os.

A biztonságos ellátási lánc működött, azonban most tervezhetetlenné vált. Eddig ez ugyan nem volt kérdés, egyértelmű volt, és most ennek a biztonsága vált megkérdőjelezhetővé. Az ellátási lánc fenntarthatósága különösen nagy kihívás a válságok és az infláció növekedése fényében, ahogyan az a magyarországi pénzügyi környezet elemzéséből is kiderült (Kálmán et al., 2024b). A spórolás, a költségcsökkentés volt minden logisztikai és ellátásilánc-menedzsment folyamat alapja, azonban a biztonsági felborulása miatt óriási többletköltségek keletkeztek. Ez a folyamat fékezi az eddig jól működő, biztos alapokon nyugvó beszerzéseket, mert a rizikófaktorok megnőttek, a haszonáldozati költségeket rendkívüli módon megemeli. Itt egy paradigmaváltás indult el, mert az utóbbi időben a globalizáció csak arról szólt, hogy az olcsó kiszervezett gyártása van Európának. Azonban a Covid19 válság és a további válságok azóta, rámutattak arra, hogy ennek mekkora veszélyei vannak.
Az ellátási lánc vezérlő eleme a végtermék iránt mutatkozó kereslet. Az elektromos autókba vetett fogyasztói bizalom még nem alakult ki. A kezdeti érdeklődés elmúltával a kereslet visszaesett és az alsóbb szintű beszállítók kevesebb akkumulátort tudnak értékesíteni. Így már okafogyottá válik a társadalmi tiltakozást kiváltó túlpörgetett termelés (Rensei et.al. 2023), a probléma enyhül, az ellenőrzés fokozódik, a balesetveszély csökken, a civil ellenállás mérséklődik.

A válságok hatásai vállalat szinten

A vizsgálandó kérdés tehát az hogyan függek össze ezen válságfolyamatok az általunk vizsgált vállalat, azaz a XXX Kft. szerszámnagykereskedés stratégiai céljaival, versenyképességével/rentabilitásával. A további kérdések tehát az ellátásilánc-menedzsment és a cégek jövőjével kapcsolatban, hogy milyen újabb változások jönnek, erre hogyan készültek fel a cégek, illetve az ellátásilánc-menedzsment milyen válaszokat tud adni a jövőbéli hatásokra.

A cégeknek nagyon fontos, hogy az ellátásilánc-menedzsment céljait figyelembe véve hatékony vállalati startégiát alakítsanak ki. Releváns információmegosztással az ellátási láncot összefogó központi vállalatként hosszú távú együttműködést kialakítva rugalmas, a kihívásokra gyorsan reagáló versenyképes működést tudnak elérni. Továbbá az innovatív elemek gyors integrálása extra előnyhöz juttatja őket a globális piaci versenyben, ellenkező esetben a vállalat rendkívül sebezhetővé válik. Ahhoz, hogy a megfelelő stratégiát alkalmazzon a vállalat, egyfelől ismernie kell a keresleti oldal, azaz a vevő igényeit. Minél inkább kiszámíthatóbb a kereslet, annál jobb készletezési tervet alakíthatunk ki, ami összességében csökkenti a készleteket, így az ellátási lánc elvékonyodik (Murphy & Knemeyer, 2015.), elkerülve ezzel az ún. „ostorcsapás effektust (Kovács, 2016). Másfelől a világban bekövetkezett válságok miatt szükségessé vált biztonsági tartalékok képzése is.

Orbán Krisztián közgazdász gondolatai szerint a globalizáció, mint rendkívül komplex rendszer, döntéseket követel a tagjaitól, hogy elérjék ebben a bonyolult rendszerben is a hatékony működést. A hatékony működést az olcsó tömegtermelést jelentette, de közben a rendszer sérülékennyé vált. A következő évtizedekben a feladatunk az, hogy átalakítsuk és megreformáljuk az eddigi rendszert, de addig a jelenlegi helyzetben a kilengéseket kezelni kell, és erre kevés sémánk van. A felsorolt válságok, mint már említésre került biztonsági készleteket halmoznak fel a vállalatoknál, ami generálja az ostorcsapás effektust (Orbán, 2022). Az alapanyagbeszerzés azonban mostantól tartalékútvonalakkal, biztonságos helyről szállítva többe kerülhet, illetve a biztonsági tartalékok képzése miatt több tőkebevonást is jelent a szervezetekben.

Ami kézzel fogható negatív következmény egy vállalat számára ebből az összeomlott rendszerből, az a megnövekedett költségek és tőkebevonás miatti profitvesztés. Amely cégeknek nem volt leköthető tőkéje, vagy sok hitele volt, már el is tűntek a rendszerből, tönkrementek, vagy felhagytak tevékenységük gyakorlásával mielőtt csődbe mentek volna. Azok a vállalatok, akik eddig olcsó energiával és olcsó kínai beszerzésből látták el magukat nyersanyaggal, késztermékkel, azok is veszíteni fognak az eddigi profitelőnyből. A vállalatok, akik energiaigényes folyamatok mentén gyárt, szintén veszíteni fog a profitrátából (Orbán, 2022).

Ehhez a válságjelenséghez hozzájön még, hogy Magyarországon a magas infláció miatt az import beszerzések csak magas árú devizából tudnak megvalósulni. Az állami számvevőszék jelentése szerint a külkereskedelmi forgalmunk negatív, ami azt jelenti, hogy többet importálunk, mint exportálunk, amit csak drága devizából tudunk finanszírozni (Nagy, 2022).

A nemzetközi környezet kihívásai

Nemzetközi távlatban véleményem szerint a világban összesen két dolog számít. Az a két ország, aki a világ összes GDP-jének két meghatározója: USA és Kína. Az 6. ábrán látható, hogy USA és Kína a világ GDP-ének 42%-át adja, ami Németország mellett a két GDP szempontjából legtöbbet megtermelő ország. A világ trendjét, irányát alapvetően ennek a két országnak a tevékenysége határozza meg. Sajnos mindkét piac tőzsdei eredményei kontrakcióban vannak, tehát az elmúlt időszakban jelentősen csökkentek. Ez a trend 2023- ban is valószínűleg folytatódni fog. Az emberi erőforrás fejlettsége és a gazdasági teljesítmény közötti kapcsolat hasonlóan fontos kérdésként merül fel nemcsak a globális, hanem a helyi piacokon is, ahogyan azt több elemzés is bemutatja (Malatyinszki, 2007b).

Jelenleg még most is kamat-emelési ciklusban vagyunk, aminek célja az, hogy a piacokról kivonja a pénzt, ami most az infláció legnagyobb hajtóereje. Az infláció jelenleg az USÁ-ban mérséklődni látszik, ami az európai infláció lefutásában is megjelenik, így kihat a magyar gazdaság inflációs adataira is, tehát a forint erősödhet, ami jó hír az importnak, hiszen a devizában történt beszerzési értékek csökkenek, miáltal a piaci árak nem emelkednek tovább. Kína 2022. év vége felé elszenvedett egy újabb Covid19 járvány hullámot, amit egy lezárási politikával igyekeztek megoldani. Az ilyen külső gazdasági tényezők szorosan összefüggnek az emberi tőkébe történő beruházásokkal és azok hatékonyságával, különösen a válsághelyzetek kezelésében (Malatyinszki, 2007a). Ez sajnos tovább szűkíti a kínálati oldalt, ami szintén tovább gerjeszti az inflációs nyomást a gazdaságokra. Továbbá Kína egy nagyon komoly ingatlanpiaci válságot él most meg, aminek az az oka, hogy az állam rendkívüli mértékben támogatta a kínai átlag polgárok ingatlanvásárlási kedvét az elmúlt években, a vagyon jelképe az ingatlan lett. Hasonló helyzetek figyelhetők meg a helyi ingatlanpiacokon is, ahol a gazdasági fellendülés és a beruházások közvetlenül befolyásolják a társadalmi struktúrákat (Malatyinszki, 2007c).

Az ingatlanvásárlás következtében mindenki szert tett egy második, akár harmadik lakásra, házra, és ezáltal olyan szellemvárosok alakultak ki, ahol nem lakik senki. Az elmúlt 12 év konjunktúrájából fakadó összes pénzt ingatlanba fektették, csak közben ezeket az ingatlanokat nincs senki, aki bérbe vegye, ezért ezek az ingatlanok elértéktelenedtek. Ezért az egyik legnagyobb ingatlanfejlesztő vállalatuk az Evergrande tönkrement, mert nem tudta fizetni a hiteleit, és ebből azóta is nehezen, vagy nem tudtak kilábalni.

Tehát most az látszik, hogy mindkét nagy gazdaság recesszív pályán van, és ez sok pozitív kilátást nem tartogat akár az európai piacok számára. Amikor az USA majd megállítja a kamatemelést, az fogja nekünk és a világnak a mélypontot jelenteni a válságban, és amikor majd kamatcsökkenésről fognak jönni a hírek, akkor várhatóan jön majd újra a fellendülés időszaka. Az ilyen gazdasági ciklusok hosszú távú hatásai különösen fontosak a gazdasági előrejelzések szempontjából (Malatyinszki, 2009). Ez vélhetően az elemzések szerint 2023 negyedik negyedéve előtt nem várható, és 2024-ben valószínűleg megfordulhat a trend.

A hazai üzleti környezet problémái

Az eddigi inflációs jelentésekből az derül ki, hogy 2022-ban 20% körüli inflációt könyvelhettünk el, és 2023-ban is átlagosan legalább 15%-os inflációra lehet számítani. Ez azt jelenti, hogy továbbra is minden árunak menni fog felfelé az ára, a gyakorlatban pedig azt, hogy a vásárlóerő csökkenhet.

Megvan a pénzünk ugyan nominálértéken, de már kevesebb jószág megvételére alkalmas. Az infláció azért is rossz, mert a lakosság által az elmúlt években felhalmozott vagyont elégeti. Hiába az elmúlt évek gazdasági fellendülésének, ez most mind eltűnni látszik. A gazdasági növekedést is a Magyar nemzeti bank 15 és 19,5% közé várja 2023-ban, ami vélhetően inkább negatívban lesz a pozitív várakozások ellenére. 2025-ben már enyhülhet a nyomás (Portfolio.hu, 2022.).

A 2023-as változások mutatják, hogy az USÁ-ban tovább emelkedik az infláció a foglalkoztatottság emelkedésével, ami további béremeléseket generált az év első hónapjaiban. A gazdaság nem lassult, így a FED kamatemelései egyelőre nem célravezetők (Portfolio.hu, 2023).

A gazdasági hatások tükrében a legfontosabb kihívások céges szinten

Az inflációs hatás vállalati szinten is érezteti hatását, hiszen a 20%-os infláció számunkra 20%-kal kevesebb darab eladott terméket jelent. A terv az, hogy a cégek megakadályozzák, illetve csökkentsék k a negatív gazdasági hatásokat. Cégünknél a forgalom, azaz az értékesített volumen csökkenése közvetlenül az árak emelkedésére és a kevesebb vevőre vezethető vissza. Az itt felsorolt okok az üzemi eredményt csökkentő költségnövekedések, amelyek miatt csökken az adózás előtti eredmény és emiatt az adózott eredmény is:

- rezsi költségek emelkedése
- megugró EUR és USD árfolyamok miatti dráguló beszerzés
- üzemanyag és kiszállítási költségek növekedése
- csökkenő volumen mellett változatlan fix költségek
- elöregedő járműpark cseréje
- irodai bérnövekedés: akvizíció utáni bérrendezés, illetve inflációt követő bérkorrekciók, egyszeri rezsitámogatás
- jelentősen megdrágult banki kamatok és finanszírozás
- raktározási költségek növekedése: tárolókapacitás bővítése üres konténer vásárlással, polcrendszerek felszerelésével. gépesítés, tárhelyezés, kiszedés automatizálására szoftver fejlesztés.

Ki kell tehát alakítani egy rendszert, ami egyfelől ellenállóképességet ad, és amivel diverzifikálható a működés.

Az értékesítési aktivitás jelentős növelésére van szükség, amit minden eszközzel segíteni szükséges. A legfőbb problémát a jelenlegi inflációs környezet okozza, aminek mozgatórugói az orosz-ukrán háború közelsége, az energiaválság, és a kormányzat hibás döntésein alapuló gyengülő forint, és ennek következtében tapasztalható volatilis piaci befektetési környezet (Mura et.al. 2023). A kamatok az infláció miatt megemelkedtek, a hitelfeltételek megdrágultak.

Az értékesítés során tapasztalt legnagyobb kihívások a piaci árak növekedése, a beszerzési árak drasztikus emelkedése, az árfolyamok rövid időn belüli és nagy mértékű ingadozása, illetve az üzemanyagárak emelkedése jelentik.

A beszerzési források áramlása az elmúlt néhány évben nagyon sokat változtak, ami elsősorban az ellátási láncokban bekövetkezett lassulásokat, szakadásokat jelenti. A Covid19 járvány idején kezdődött erős keresletcsökkenés, a lezárások miatti gyártások leállása következtében komoly nyersanyaghiányokat szenved el a világ. A későbbi keresletfelpattanás a tengerentúli hajós szállításokban kritikus konténerhiányt idézett elő, amitől a szakadások tovább mélyültek a szállítási költségek jelentősen drágultak. A járvány után a kereslet továbbra sem csökkent, azonban a nyersanyagok ára tovább emelkedik, a kitörő ukrán-orosz háború következtében. Az energiaárak az egekbe emelkedtek Európa szerte, ami az áruk-szolgáltatások árának további emelkedését jelenti. Magyarországon az import beszerzések egyre drágábbak a romló forint és az erősödő dollár következtében. A '70-es évek óta nem tapasztalhattunk ilyen mértékű inflációt, aminek tetőzése idén várható, ami a kereslet visszaesését eredményezi.

A pénzügyi terület legnagyobb kihívásai az olyan partnercégek kiszűrése és észlelése jelenti, amelyek a kialakult helyzetben meggyengültek, és amellett, hogy fizetési késedelem keletkezik, az okok megértése és kezelése is. Tehát a legfontosabb nemzetközi változások kétségtelenül a Covid19 járvánnyal kezdődtek meg, ami elsősorban rámutatott az ellátási láncok sérülékenységére, rugalmatlanságára és a hosszúságából fakadó számtalan szakadási pontra, illetve a kulturális eltérésekből adódó konfliktushelyzetek kialakulásának esetleges problematikájára (Gálos – Vinkóczi, 2023). Sok magyar kereskedő cégnél a beszerzési források nem pusztán hazai forrásokra támaszkodnak, így az ellátási láncokban keletkező zavart közvetlen hatásként szenvedték el, ami kihatott a cég egészére, a beszerzésekre, ezen keresztül a termékek, szolgáltatások értékesíthetőségre, továbbá közvetett módon még a vevői elégedettségre, fizetési hajlandóságra is. Fontos tény, hogy a járvány hatására pedig az IT szektor hihetetlen mértékű technológiai fejlődésen ment keresztül a lezárások, és a járványügyi szabályok miatt előírt távolságtartási kötelezettség miatt. A másik legnagyobb nemzetközi hatást pedig a szomszédos ukrán-orosz konfliktus háború eszkalálódása jelenti.

A változások által generált szervezeti problémák

Egy adott cég működésére kedvezőtlenül hatnak a deviza ár ingadozások, az import beszerzések ennek következtében megdrágulnak. A költségek az energiaárak növekedésével jelentős terhet rónak a vállalatra. Az infláció miatti áremelkedések keresletcsökkenést, árbevétel csökkenést okoz, mind eladási volumenben, mind összegben egyaránt. A kereslet csökkenése a piac zsugorodását jelenti. A cég hiteleinek visszafizetése nagyobb terhet jelent, a finanszírozásnak magasabb a kamatköltsége, és a tőke törlesztése is terheli a pénzállományt. Az eladott áruk beszerzési értéke egyúttal 20-25%-ot nő. Az adófizetési terhek nőnek, még akkor is, ha a cég éppen nem nyereséges. A raktározás és az iroda fenntartása fix költségként nagyobb összeg kifizetését jelenti hónapról hónapra úgy, mint épületfenntartás, víz, villanyszámla, irodai anyagok, bérköltség. Az értékesítés, marketing támogatás, promóciókba fektetett költségek szintén nőttek. A kimenő logisztika, az üzemanyagköltség tovább növeli a kiszállítási terheket. Az árverseny kiéleződött, mindenki az olcsóbb termékeket keresi, illetve a halasztott fizetési lehetőségek igénybevételét. Most minden eladás hangsúlyosan árérzékeny, ezért adott akciókkal, régi beszerzésből származó elfekvő készletek kiárusításával nehéz felvenni a versenyt az értékesítő kollégáinknak. Az üzemanyag drágulás miatt a boltok látogatása is jelentős többletköltséget jelent.

A Covid19 kezdetétől a szállítási költségek mellett az USD árfolyama a forinthoz képest erősen emelkedett, ami tovább rontotta a nyersanyagexport lehetőségeit, ami áruhiányhoz, és további áremelkedéshez vezetett. A kezdeti túlkereslet jelentősen felhajtotta az energiaszektor és a nyersanyagtermelés árait, ami már kétszámjegyű inflációt okoz számos európai országban. Cégünknél ennek hatására beszállítóink a vizsgát termékeken jelentős áremeléseket hajtott végre, ami az árakban és forgalomban is visszatükröződik. Az adott termékek eladási volumene 20-25%-kal csökkent és a tendencia tovább folytatódik, amit némi keresletcsökkenés követi. Jelenleg a válságban a problémát ezen árak újbóli csökkentése jelenti, mert közben az infláció hatására a konténeres szállítási költségek csökkentek, a devizaárfolyamok erősödni kezdtek, és emiatt az új, olcsóbb beszerzési lehetőségek miatt árverseny alakult ki a piacon. A beszerzési források gazdaságossága sok esetben megkérdőjeleződött, vagy legalább a szerződések feltételeinek újra gondolását eredményezi. A pénzügyi hatások között általánosságban elmondható, hogy pénzügyi tekintetben partnereink fizetési hajlandósága/képessége romlik egy éves visszatekintésben. Gyakoribbak lettek a részletfizetésre vonatkozó kérések a lejárt számlával való intézkedés következményeképpen. A fizetési ígéretek be nem tartása is sűrűbben fordul elő.

Ennek okán egyre többször hivatkoznak körbe tartozásra, a forgalom visszaesésére. Cégünk jelenleg nem szenved likviditási problémáktól, azonban a forgalom 15-20%-os csökkenésének következtében mi is többször kérünk lehetőséget hosszabb fizetési határidők megadására, és halasztott fizetésre, hiszen az ilyen jellegű kereskedelmi hitel ingyen hitelezést jelent vállalatunknak is. A rendelési, ügyfélszolgálati és raktározási vonalán érezhető, hogy a rendelési számok és eladási volumenek is csökkenek. A logisztikai szolgáltatás nehézkes, akadozik és nem túl költséghatékony A járműpark elavult, a karbantartási és az autómentési ráfordítások összege folyamatosan nő, amihez a gázolaj drágulása is hozzáadódik.

A fenti elemzésből megérthetjük, hogy az itt felsorolt számos problémák között a legmeghatározóbb feladat az, hogy az áremelések következtében kialakult piaci árverseny milyen módon hat a cég forgalmára, eladási volumenére, értékesítési lehetőségeire. Az árak kihatnak az értékesítési lehetőségekre, ugyanakkor az árképzést jelentősen befolyásoló tényezők figyelembevételével ez komplex kihívást jelent. Közben további feladat a megnövekedett logisztikai, működési és értékesítési, továbbá marketing költségek visszaszorítása, lehetséges csökkentése, vagy újra gondolása. A cégen belül jelentős hatással bíró bérköltségek, és eszközköltségek átgondolása szintén fontos feladat. Fontos foglalkoznunk még a vevői és szállítói oldalról egyaránt a bizalmi kapcsolatok megerősítésével, kapcsolatrendszerek újra definiálásával, a meglévő szerződési feltételek (fizetési, szállítási) átkalibrálásával, vagy akár új partnerek, illetve beszerzési források keresésének lehetőségeivel.

Megoldási javaslatok, válaszreakciók

2023-ban is a forgalom növelése a cél. Annak ellenére, hogy válság van, és a piac zsugorodik, mindenki kiszorításra játszik, ezen célok elérése nem lehetetlen. A sales csapatnak óriási szerepe van ebben, hogy figyelje a piacot, a boltokat, hogy mit árulnak, a versenytársakat, hogy mit kínálnak a boltosoknak, és megtaláljuk azokat a réseket, lehetőségeket, amivel lehet növelni az értékesítést. Azt a konnotációt kell elkerülni, amikor partnereink a cégünkre gondolnak, hogy drágák vagyunk, helyette inkább azt szeretnénk elérni, hogy azt gondolják, ez a nagyker jót ad jó áron, és olcsóbbak vagyunk másoknál. A cél az, hogy a partnerben olyan bizalmi kapcsolat alakuljon ki, hogy a területi képviselő, aki segít a rendelések összeállításában már az árakat se kérdezze meg. Nyugodt lehessen abban, hogy amit tőlünk vesz az jó áron van, és a minőség is megfelelő.

A legtöbb termelő, értékesítő vállalat kommunikációja és első számú célja a tulajdonosi értékteremtés, második számú célja az üzleti eredmény növelése. Ezt úgy érjük el, hogy az ügyfeleink elégedettek, és a munkatársak is elégedettek. A sorrend általában mindig ez. Azonban cégünk, és új tulajdonosaink hitvallása, hogy ez az állítás fordítva van. A célok ugyanazok, de az eléréshez vezető út fordítva van. Ha az emberek, a munkatársak boldogok, akkor lesznek az ügyfeleink elégedettek, akkor lesz eredmény, és akkor megvalósul a tulajdonosi értékteremtés.

A cég feladata továbbá az, hogy a sales csapat számára minden olyan értékesítési lehetőséget biztosítson, illetve lehetőséget teremtsen a siker elérése érdekében, ez pedig csak nyitott, szabad gondolkodással lehetséges. A sales feladata pedig, hogy minden lehetőséget megragadva kipróbálja a területén a számára legmegfelelőbb értékesítési stratégiát, és azokat operatív feladatok keretében lépésről lépésre az értékesítési vezető irányítás alatt végre is hajtsa. Az értékesítési csapat feladata, hogy minden beszerzésre irányuló törekvés oda-vissza hatva működőképes, hatékony rendszerben minél többet értékesítsen.

Az oda-vissza hatást konkrétan úgy értem, hogy a beszerzés minden termékpaletta bővítésére, szűkítésére és racionalizálására tett erőfeszítése és ötlete, minden területi értékesítő kolléga véleményével, illetve partneri visszajelzések kezelésével, javaslatokkal, pénzügyi elemzések figyelembevételével, az ellátási láncok problémakörén végig gondolva, a kihívások, víziók és célkitűzések mentén, mélyen átgondolva kerülnek bevezetésre.

A beszerzésben végrehajtott intézkedések és új feladatok ellenhatásként működnek a céget ért változásokra. A termékpaletta beszerzési forrásainak súlyozottságának balanszát ideálisan meghatározva, az ellátási láncok sérülékenységének figyelembevételével a lehető legstabilabb, a költségelemzés során meghatározott és elvárt árrésen értékesített termékportfóliót kell létrehozni.

Olyan szoftverek használatát kell bevezetni, ami, a már meglévő, készleten tartott termékek készletezésében, rendelési döntések meghozatalában segítségünkre legyen. Figyelembe veszi az áru beszállításának szükséges idejét, az általunk megadott optimális készletszintek alapján javaslatot tesz a rendszer, hogy mikor, és mennyit érdemes rendelni, és a szezonalitás fogalmát is ismeri, így könnyebben meghatározzuk az ideális készleteket. Ugyanakkor tudni kell, hogy az ilyen szoftverek használatához megfelelő digitális kompetenciák szükségesek (Juhász et al., 2021a) (Juhász et al., 2021b), amelye naprakészen tartása rendszeres képzést igényel (Kálmán, A. et al., 2023) (Kálmán B. & Kálmán A., 2021).

Az ostorcsapás effektus elkerülése érdekében most inkább a „lean" készletgazdálkodási politika a vezető stratégia a beszerzésben, azonban ez véleményem szerint igen ellentmondásosan működik –egyfelől szükséges egy biztonsági tartalék, a megfelelő ellátottság biztosítására, de ehhez tőkebevonás is szükséges. Ennek egyensúlyát hivatott most a jelenlegi készletoptimalizáló program és az új beszerzési stratégia kialakítása megőrizni.

Fontos továbbá kialakítani és meghatározni a beszerzési stratégia részeként a kulcsbeszállítók főbb iránymutatóit, rendelési ciklusait, szezonális extra rendelési feladatok ütemezését, a szállítói szerződésekben foglalt fizetési és kondíciós feltételeit, aminek elemzéseképpen hatékonyan változtathatjuk meg és gyorsan reagálhatunk a piaci változásokra.

Pénzügy oldaláról tett intézkedések főként a követeléskezelésre irányuló protokollt változtatja meg, és főként szigorítja. A cél, hogy a válságban a vevőinket megtartsuk, hiszen a forgalmunk is ettől függ, így valamelyest szükséges tolerálnunk a változásokra adott szigorú választ.

Közös pontként említeném meg, hogy a vizsgált vállalat egyöntetűen nem próbálja megtartani az adott szervezeti működés eddigi formáját, a változás tehát mindenütt megtörténik, és amellett, hogy ezen változások szükségszerűen a felső vezetés új stratégiai tervének részei, a tervek fogadtatása és a végrehajtásuk kevés ellenállással zajlik. A pénzügy szigorúbb pénzügyi politikája, a logisztikai útvonalak hatékonyabb megtervezése, a gépjárműpark korszerűsítése, a raktári és irodai energiahatékonyság növelése is mind a költségek csökkentése érdekében történnek.

Eredmények értékelése

A piaci és társadalmi környezet változásai hatással lehetnek a vállalat működésének különböző aspektusaira, beleértve a marketinget, az ellátási láncot, az emberi erőforrásokat, a pénzügyeket és a működést. A Covid19 járvány számos vállalatra jelentős hatással volt, és arra kényszerítette őket, hogy módosítsák működésüket és üzleti stratégiájukat. Sok vállalatnak át kellett térnie a távmunka felé, át kellett vennie a digitális technológiákat (Tóth et al., 2020b, Jenei – Módosné Szalai2022), és új biztonsági intézkedéseket kellett bevezetnie (Kálmán, 2021) ahhoz, hogy megfeleljen a szabályoknak, és megőrizze alkalmazottai és ügyfelei biztonságát szakmai és egészségügyi szempontból egyaránt (Tóth et al., 2021b). Hasonlóképpen, a társadalmi környezet változásai, mint például a fogyasztói preferenciák változása vagy a demográfiai adatok változása szintén hatással lehet a vállalat marketing- és termékstratégiájára. Előfordulhat, hogy a vállalatoknak módosítaniuk kell termékeiket vagy marketingüzeneteiket, hogy megszólítsák az új vásárlói szegmenseket, vagy reagáljanak a fogyasztói magatartás változásaira. Összességében alapvető fontosságú, hogy a vállalatok tisztában legyenek a piaci és társadalmi környezet változásaival, és készek legyenek stratégiáikat úgy alakítani, hogy versenyképesek maradjanak, és reagáljanak a változó vevői igényekre és preferenciákra. Ez magában foglalhatja a szervezet különböző funkcionális területein történő változtatásokat annak érdekében, hogy a vállalat hatékonyan és eredményesen működhessen a változásokkal szemben.

Általánosságban elmondható, hogy az üzleti környezet változásai minden szervezetben új kihívásokat, problémákat hoznak felszínre, beleértve a vezetési funkciókkal kapcsolatosakat is (Tóth et al., 2021a). Ezeket a változásokat olyan tényezők okozhatják, mint a technológiai fejlődés, a fogyasztói preferenciák megváltozása vagy a versenykörnyezet változásai. Ennek eredményeként fontos, hogy a vállalatok folyamatosan értékeljék és módosítsák vezetési gyakorlataikat, hogy megfeleljenek ezeknek az új kihívásoknak és lehetőségeknek.

A Covid19 járvány és az ukrajnai háború okozta hatások jelentős hatással lehetnek a szervezeti ellátásilánc-menedzsmentre és a vállalat egyéb funkcionális területeire. Például a globális ellátási lánc miatti határzárok és korlátozások miatt, fennakadásai késedelmet vagy hiányt okozhatnak a szükséges nyersanyagok vagy késztermékek beszerzésében. Hasonlóképpen, a politikai instabilitás vagy konfliktus egy kulcsfontosságú piacon befolyásolhatja a vállalat azon képességét, hogy az adott régióban üzleti tevékenységet folytasson. Ha ezekkel a kihívásokkal a vállalat vezetése nem foglalkozik hatékonyan, lehetséges, hogy az a teljesítményében komoly visszaesést szenvedhet el. Az is lehetséges azonban, hogy a vállalat képes lehet ezeket a kockázatokat mérsékelni olyan hatékony menedzsment stratégiákkal, mint az ellátási lánc forrásainak diverzifikálása, vészhelyzeti tervek végrehajtása és a változó piaci feltételekhez való alkalmazkodás. Végső soron a vállalat teljesítményére gyakorolt konkrét hatás számos tényezőtől függ, beleértve a vállalat üzleti tevékenységének jellegét, piaci pozícióját, valamint a külső kihívások súlyosságát és időtartamát (Poór et al., 2020; Poór et al., 2021a; Poór et al., 2021b).

„Mert mi vagyunk a lánc, és mi vagyunk a változás."

„We are the chain, we are the change" (ASCM, 2022)

Köszönetnyilvánítás

A tanulmány elkészítésének során szeretném kifejezni mély hálámat Dr. Marczellné Szilágyi Eszter tanárnőnek és Dr. Kálmán Botond Géza tanár úrnak. E dolgozat létrejötte jelentős mértékben az ő rendkívül sokrétű tudásuknak, gazdag tapasztalataiknak, kreatív ötleteiknek és segítőkész támogatásuknak köszönhető.

Összefoglalás

A tanulmány az ellátásilánc-menedzsment és a logisztika napjainkban felmerülő egyedülálló és példátlan kihívásait tárgyalja, különösen a szerszámnagykereskedelmi szektorban. A COVID-19 világjárvány és a 2022 februárjában kitört orosz-ukrán háború következtében globális nyersanyaghiány és az energiaárak drasztikus emelkedése áll fenn, amelyek tovább súlyosbítják az ellátási láncok megszakadását.

A szerző bemutatja, hogy egy magyar szerszámnagykereskedelmi cég milyen nemzetközi és hazai gazdasági környezetben működik. Elemzi a piac bővítésének lehetőségeit, a fejlesztésekben rejlő potenciált, valamint a vállalat rugalmasságát a globális változások kezelésében. A tanulmány hangsúlyozza az innovatív megoldások és a hatékony vállalati stratégia fontosságát, hogy a vállalatok versenyképesek maradjanak és ellenállóbbak legyenek a külső és belső válságokkal szemben.

Irodalomjegyzék

ASCM (2022). Associaion for supply chain management. [Online] Available at: [Hozzáférés dátuma: 22. 01. 2023.] *https://www.ascm.org/ascm-insights/10-supply-chain-trends-to-watch-for-in-2022/*

Borgen, S. O. (2001). Identification as a trust-generating mechanism in cooperatives. Annals of Public and Cooperative Economics, 72(2), 209–228.

Essősy, Á. – Vinkóczi, T. (2018). Receptiveness to flexible employment at Hungarian SMEs. Deturope, 10(1), 116–130. **https://www.doi.org/10.32725/det.2018.007**

Gálos, K. – Vinkóczi, T. (2023). A konfliktuskezelés kulturális összehasonlításban. Vezetéstudomány, 54(3), 40–53. *https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.03.04*

Gelei, A. (2012). Disztribúciós logisztika. Bp.: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtani Intézet.

Jenei, Sz. – Módosné Szalai, Sz. (2022). A digitális transzformáció, a munkavállalói igények átalakulása és a pandémia hatásai: a rugalmas munkarend tendenciaszerű erősödése. Új Munkaügyi Szemle, 3(2), 2–12.

Juhász, T. – Horváth, A. – Kálmán B. G. – Tóth, A. (2021). Digital Competence in the Visegrád Countries. Reproduction of Human Capital - Mutual Links and Connections: Book of Abst., 32. *https://m2.mtmt.hu/api/publication/32475296*

Juhász, T. – Kálmán B. G. – Tóth, A. – Horváth, A. (2021). Digital Competence Development in a Few Countries of the European Union. Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, 17(2), 178–192. *https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0010*

Kálmán, A. – Kálmán B. G. – Poyda-Nosyk, N. (2023). Educational Paradigm Shift of Innovative Society. Law and innovative society, 2(19), 41–54. *https://doi.org/10.37772/2309-9275-2022-2(19)-4*

Kálmán B. G. (2021). Az élethosszig tartó tanulás lehetséges útjai az Ipar 4.0 kompetenciáinak oktatásában. Tudományos Diákköri Konferencia 2021. november 16., Budapest. *https://www.researchgate.net/publication/357268979*

Kálmán B. G. – Tóth, A. (2021). Links between the economy competitiveness and logistics performance in the Visegrád Group countries: Empirical evidence for the years 2007–2018. Entrepreneurial Business and Economics Review, 9(3), 169–190. *https://doi.org/10.15678/EBER.2021.090311*

Kálmán B. G. – Grotte J. – Lakshmi, V. – Tóth A. – Módos-Szalai Sz., Zugor Zs. – Malatyinszki Sz. (2024a). Sustainable city tourism—A systematic analysis of Budapest and Mumbai. Journal of Infrastructure, Policy and Development (JIPD), 8(9), 7933. *http://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.7933*

Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. – Bárczi J. – Zéman Z. (2024b). Corrupción e Inclusión Financiera en Hungría y México [Corruption and Financial Inclusion in Hungary and Mexico, in Spanish]. Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época // Mexican Journal of Economics and Finance (REMEF), 19(2). e1015. *http://doi.org/10.21919/remef.v19i2.1015*

Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. – Zugor Zs. – Szőke B. (2024c). Perceived Corruption in Light of Green Transition Indicators. Revista de Gestão Social e Ambiental // Environmental and Social Management Journal (RGSA), 18(3). e07855. *http://doi.org/10.24857/rgsa.v18n3-166*

Kovács, Gy. (2016). A Lean ellátási láncok jellemzőinek bemutatása Characteristics of Lean Supply Chains Caracteristicile rețelei de aprovizionare-distributie Lean Dr. KOVÁCS György– 2.oldal

Malatyinszki Sz. (2007a). Human capital Investments in two countries in Hungary. EKONOMIKA A SPOLOCNOST-JOURNAL OF ECONOMICS AND SOCIAL RESEARCH, 8 (2), 154–163.

Malatyinszki Sz. (2007b). Az emberi tőkebefektetések nagysága és eredménye Békés megyében. KÖRÖS TANULMÁNYOK, 10, 104–118.

Malatyinszki Sz. (2007c). Dimensiune şi rezultate ale investiţilor capitalului uman [A humántőke-befektetések mérete és eredménye, Analele Universităţii Din Craiova]. ANALELE UNIVERSITATEA DIN CRAIOVA. SERIE STIINTE ECONOMICE / ANNALS OF THE UNIVERSITY OF CRAIOVA ECONOMIC SCIENCES SERIES, 35, 643–651.

Malatyinszki Sz. (2009). A településszintű emberi erőforrás fejlettségi mutató (SHDI). HUMÁNPOLITIKAI SZEMLE, 20(11–12), 77–80.

Mura, L. – Barcziová, A. – Bálintová, J. – Jenei, Sz. – Molnár, S. – Módosné Szalai, Sz. (2022). Economic Measures to Recover the Area of Entrepreneurship: A Comparative Analysis Slovakia - Hungary. Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series «Economics», 2(60), 15–26.

Murphy, P. R. – Knemeyer, M. A. (2015). Contemporary logistics. Harlow, Essex England: Pearson Education Limited. Nagy, J. (2022). Az export-import, valamint a folyó fizetési mérleg és a tőkemérleg alakulásának összefüggései, és hatásuk a GDP változásaira. Bp.: Állami számvevőszék.

Németh E. – Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. (2024). Pénzügyi biztonság Magyarországon: a 2023-as OECD-felmérés eredményeinek kettős nézőpontú elemzése. Statisztikai Szemle // Hungarian Statistical Review, 102(9), pp. 896–915. *https://doi.org/10.20311/stat2024.09.hu0896*

Orbán, K. (2022). Amikor az Európai Parlament kimondja, hogy Magyarország nem demokrácia. [Hangfelvétel]. Poór, J. – Kálmán B. G. – Tóth, A. – Poyda-Nosyk, N. (2023). Impact of Covid-19 pandemic an the workload and home office in some European countries. Law and innovative society, 1(20), 9–17. *https://doi.org/10.37772/2309-9275-2023-1(20)-1*

Poór, J. – Balogh, G. – Dajnoki, K. – Karoliny, M. – Kun, A. I. – Szabó, S. (2020). COVID-19 – Koronavírus válság második fázisa – kihívások és HR válaszok (p. 57). Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ. *https://real.mtak.hu/171015/*

Poór, J. – Balogh, G. – Dajnoki, K. – Karoliny, M. – Kőműves, Zs. – Pató, Gáborné Szűcs, B. – Szabó, S. (2021a). COVID-19 – Koronavírus-válság: Harmadik fázis: Kihívások és HR-válaszok (p. 66). Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem. *https://real.mtak.hu/171018/*

Poór, J. – Dajnoki, K. – Jarjabka, Á. – Pató, G. – Szabó, S. – Szabó, K. (2021b). Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok – Első, második és harmadik fázis összehasonlítása (p. 152). MATE-MHR. *https://real.mtak.hu/134063/*

Remsei, S. – Módosné Szalai, Sz. – Jenei, Sz. (2023). Hungarian Battery Production – Public Opinion an Sustainability, Labor Market and the Environmental Protection: Public Opinion an Sustainability, Labor Market and the Environmental Protection. Chemical Engineering Transactions, 107(1), 691–696.

Süle, E. (2014). Logisztika az idő fogságában. Pécs: Molnár Nyomda.

Tóth, A. – Kálmán B. G. (2020). A versenyképesség hatása a logisztikai teljesítményre – különös tekintettel a visegrádi országokra. Közgazdasági Szemle, 67(11), 1154–1175. *https://doi.org/10.18414/KSZ.2020.11.1154*

Tóth, A. – Kálmán B. G. (2021). Az emberi erőforrás menedzsment szerepe a COVID-19 jövedelmekre kifejtett hatásainak megoldásában. Új Munkaügyi Szemle, 2(4), 2–17. *https://www.metropolitan.hu/upload/47f3cfd4881aee008f151881cfd6765e00115f9f.pdf*

Tóth, A. – Juhász, T. – Kálmán B. G. (2020). The Role of Innovation and Human Factor in the Development of East Central Europe. Montenegrin Journal of Economics, 16(1), 251–274. *https://doi.org/10.14254/1800-5845/2020.16-1.17*

Tóth, A. – Kálmán B. G. – Poór, J. (2021a). A COVID–19-pandémia okozta válság hatása az üzleti vállalkozások vezetőire empirikus kutatások tükrében. KÖZGAZDÁSZ FÓRUM / FORUM ON ECONOMICS AND BUSINESS, 24,

Geopolitikai tényezők változásai a kelet-kínai-tenger térségében

Changes in Geopolitical Factors in the East China Sea Region

Tényi Virág
Waseda Egyetem
viragtenyi@fuji.waseda.jp / viragtenyi@hotmail.com

Absztrakt

Az indo-csendes-óceáni térség a kortárs geopolitika fókuszpontjává vált, amelyet nagyrészt Kína felemelkedése és bővülő tengeri képességei eredményeztek. Kína növekvő tengeri képességei, a gyors katonai modernizáció és a haditengerészeti eszközökbe történő jelentős beruházások alapvetően megváltoztatták az indo-csendes-óceáni térség geopolitikai dinamikáját. A Népi Felszabadító Hadsereg haditengerészete (PLAN) jelentős fejlesztéseken ment keresztül, beleértve a repülőgép-hordozókat, cirkálókat, rombolókat és tengeralattjárókat, és beépítette a negyedik ipari forradalom technológiáit, például a mesterséges intelligenciát a radar- és felismerőrendszerekbe. A tengeri képességek ilyen jelentős növekedése nemcsak a regionális szomszédok körében, hanem az Egyesült Államok katonai szervezetén belül is aggodalmakat keltett, tekintettel Kína szándékaira és a kialakult regionális rendekkel szembeni potenciális kihívásokra. Miközben a kezdeményezés elősegíti a gazdasági fejlődést és a regionális integrációt, az is nyilvánvalóvá vált, hogy közvetve vagy közvetlenül Kína stratégiai érdekeit szolgálja, elősegítve geopolitikai befolyásának kiterjesztését. Kína növekvő tengeri képességeinek, a BRI-nek és a Dél-kínai-tengeri vitáknak a kombinációja alapvetően megváltoztatta a regionális tengeri biztonsági egyensúlyt. Kína növekvő haditengerészeti jelenléte, beleértve a Tajvant és Japánt körülvevő vizeken folytatott haditengerészeti gyakorlatokat, valamint a kizárólagos gazdasági övezeteken belüli folyamatos katonai tevékenységeket, aggodalmakat keltett a regionális szereplők körében. Ezenkívül a BRI-t Kína eszközének tekintették, hogy katonai bázisokat létesítsen stratégiailag létfontosságú helyeken, ami tovább súlyosbítja a biztonsági aggályokat. A szabad és nyitott indo-csendes-óceáni térség megőrzése létfontosságú a regionális stabilitás és a nemzetek jóléte szempontjából.

Kulcsszavak:
geopolitika, geostratégia, Kelet-Kínai tenger, első szigetlánc, haditengerészeti stratégia

Abstract

The Indo-Pacific region has become a focal point in contemporary geopolitics, largely driven by China's ascent and its expanding maritime capabilities. China's growing maritime capabilities, rapid military modernization, and significant investments in naval assets have fundamentally altered the geopolitical dynamics of the Indo-Pacific. The People's Liberation Army Navy (PLAN) has undergone substantial developments, including aircraft carriers, cruisers, destroyers, and submarines, incorporating fourth industrial revolution technologies such as artificial intelligence into radar and recognition systems. Such a significant surge in maritime capabilities has raised concerns not only among regional neighbors but also within the U.S. military establishment, given China's intentions and potential challenges to established regional orders. While the initiative promotes economic development and regional integration, it has also become evident that it indirectly or directly serves China's strategic interests, facilitating the extension of its geopolitical influence. The combination of China's growing maritime capabilities, the BRI, and the South China Sea disputes has fundamentally shifted the regional maritime security balance. China's expanding naval presence, including naval exercises in waters surrounding Taiwan and Japan, as well as continuous military activities within exclusive economic zones, has raised concerns among regional actors. Furthermore, the BRI has been perceived as a tool for China to establish military bases in strategically vital locations, further exacerbating security concerns. Preserving a free and open Indo-Pacific region is vital for regional stability and the well-being of nations.

Keywords:

geopolitics, geostrategy, East-China sea, first island chain, naval strategy

A geopolitikai változások kora az indo–csendes-óceáni térségben

Az Indo-csendes-óceáni térség a jelenlegi geopolitika kulcsfontosságú térségévé vált, elsősorban Kína felemelkedése és bővülő haditengerészeti képességeinek a növekedése miatt. Ez a bekezdés Kína geopolitikai céljait vizsgálja az Övezet és Út kezdeményezéssel (Belt and Road Initiative-BRI) kapcsolatban, a dél-kínai-tengeri viták következményeit, valamint azon fejlemények hatását a tengeri biztonság regionális egyensúlyára. Célom ezeknek a változásoknak a vizsgálata és hogy milyen hatással vannak az Indo-csendes-óceáni térség egyensúlyára.

Kína növekvő haditengerészeti képességei, gyors katonai modernizációja és haditengerészeti képességeinek jelentősen befolyásolta az indo-csendes-óceáni térség geopolitikai helyzetét. A Népi Felszabadító Hadsereg Haditengerészete (PLAN) ugrásszerű fejlesztéseken ment keresztül ezek közé tartoznak, például repülőgép-hordozók, cirkálók, rombolók és tengeralattjárók (O'Rourke, 2020). Mindezeket a 4. ipari forradalom technikáival próbálja felszerelni ideértve a mesterséges intelligencia a radar és felismerő rendszereket. Természetes, hogy a haditengerészeti képességek ilyen mértékű növekedése aggodalmakhoz vezetett nemcsak a regionális szomszédokkal, hanem az Egyesült Államok katonai vezetése berkeiben is, figyelembe véve Kína szándékait és a kialakult regionális rend potenciális kihívásait (Thayer, 2017).

A 2013-ban elindított Az Övezet és Út kezdeményezés egy hatalmas infrastruktúra-fejlesztési projekt, amelynek célja az Ázsia, Európa és Afrika közötti gazdasági összeköttetés és együttműködés fokozása. [1] Két fő komponensből áll: a szárazföldi Selyemút Gazdasági Övezetből és az óceáni Tengeri Selyemútból. Míg a kezdeményezés a gazdasági fejlődést és a regionális integrációt segíti elő, az is nyilvánvalóvá vált, hogy közvetetten vagy közvetlenül Kína stratégiai érdekeit szolgálja, és megkönnyíti geopolitikai befolyásának kiterjesztését (Hillman, 2018). Hasonlóképpen, a régióra gyakorolt hatásokat a fenntarthatósági átmeneti mutatók figyelembevételével is érdemes elemezni, különösen Kína szerepét, amely a zöld átmenet és az infrastruktúrafejlesztés mentén is új hatalmi egyensúlyokat hozhat létre (Kálmán et al., 2024a, 2024c).

A dél-kínai-tengeri viták Kína, a Fülöp-szigetek, Vietnam, Malajzia, Brunei és Tajvan egymást átfedő területi követeléseit foglalják magukban a stratégiai fontosságú vízi utak, természeti erőforrások és szigetek tekintetében.[2] Kína magabiztos fellépése igényeinek érvényesítésében, különösen mesterséges szigetek építése és a vitatott területek militarizálása révén, fokozta a feszültséget, és összetett hatalmi harchoz vezetett az igénylő államok között.[3]

Kína növekvő haditengerészeti képességeinek, a BRI-nek és a dél-kínai-tengeri vitáknak a kombinációja alapvetően megváltoztatta a tengeri biztonság regionális egyensúlyát. Kína növekvő haditengerészeti jelenléte nemcsak a dél kínai tengeren hanem a Tajvant és Japánt körül övező vizeken tartott hadgyakorlatok, illetve a folyamatosan az exkluzív kereskedelmi zónákban végrehajtott katonai akciók jelentős aggodalmat keltenek a regionális szereplőkben, ami válaszul megnövekedett katonai kiadásokhoz és haditengerészeti fejlesztésekhez vezetett. Emellett a BRI-t úgy tekintették, mint egy eszközt, amellyel Kína katonai bázispontokat építhet ki stratégiailag fontos helyeken, ami tovább súlyosbítja a biztonsági aggodalmakat (Kaplan, 2019). Az ilyen jellegű fejlesztések és infrastruktúra-projektek nem csak a regionális egyensúlyra, de a fenntarthatósági célokra is komoly hatással bírnak (Németh et al., 2024).

A szabad és nyitott Indo-csendes-óceáni térség fenntartása létfontosságú a regionális stabilitás és a nemzetek jóléte szempontjából. Kína növekvő haditengerészeti képességei és a BRI stratégiai vonatkozásai azonban megkérdőjelezik ezt a célt. Az Egyesült Államok és szövetségesei, például Japán, Ausztrália és India, a szabad és nyitott indo-csendes-óceáni (free and open Indo-Pacific) térség alapkoncepcióját határozták meg Kína befolyásának ellensúlyozására és a nemzetközi szabályokon alapuló rend megőrzésére. Ez fokozott együttműködéshez és koordinációhoz vezetett a nemcsak a nemzetek között, hanem a regionális szervezetek tevékenységét, mint például a Délkelet-Ázsiai Nemzetek Szövetségében (ASEAN) is előbbre vitte. Az együttműködés más régiókban, különösen a zöld infrastruktúra és korrupció kérdésében szintén befolyásoló tényező lehet, amint azt Magyarország és Mexikó esetében is tapasztalhatjuk, ahol a korrupció szerepe az infrastrukturális fejlesztések terén jelentőséggel bír (Kálmán et al., 2024b).
Összefoglalva, az indo-csendes-óceáni térségben végbemenő geopolitikai változások, amelyeket Kína növekvő haditengerészeti potenciálja, illetve a Az Övezet és Út kezdeményezés (BRI) hajt előre, jelentős következményekkel járnak a szabad és nyitott indo-csendes-óceáni térség fenntartásának tekintetében. A dél-kínai-tengeri viták és Kína növekvő befolyása megváltoztatta a tengeri biztonság regionális egyensúlyát. Válaszul az Egyesült Államok és szövetségesei igyekeztek ellensúlyozni Kína befolyását, ami fokozott együttműködést és elkötelezettséget eredményezett a térségben. Az országoknak közösen kell együttműködniük a szabályokon alapuló nemzetközi rend megőrzése és a régió stabilitásának

[1] Vesd össze Blanchard, J. (2018). China's Maritime Silk Road: The Politics of a Rising China. Survival, 60(3), 163-182.
[2] Vesd össze Fravel, M.T. (2011). China's Strategy in the South China Sea. Contemporary Southeast Asia, 33(3), 292-319.
[3] Vesd össze Hayton, B. (2014). The South China Sea: The Struggle for Power in Asia. Yale University Press.

fenntartása érdekében. Ne higgyük, hogy amennyiben Kína agresszorként lépne fel, az hazánkat nem érintené. Nato tagként el kéne ítélnünk a lépést, és ez negatív hatással lenne a gazdasági kapcsolatokra, az FDI-ra, mely például az akkumulátorgyártás esetében jelentős (Remsei et.al., 2023).

Kínai geopolitika és tengeri stratégia

A kínai hadsereg globálissá válásának folyamatában, rendelkezve a világ legnagyobb haditengerészetével, egyik fő célkitűzése az expedíciós flották eljuttatása távolabbi tengerekre. 2017-ben állandó bázist hozott létre Dzsibutiban, és továbbra is olyan stratégiai pontokat keres, amelyek a Csendes-óceán déli részétől Afrika keleti partvidékéig logisztikai támogatást nyújthatnak Kína előre telepített erői számára. Ebben a folyamatban, a kínai katonai vezetésnek meg kell osztania a figyelmét, valamint erőforrásait a több helyről felmerülő és egyre növekvő igényekkel szemben. Arra kell koncentrálniuk, hogy megvédjék alapvető érdekeiket az offshore zónákban, megőrizzék az egyensúlyt ezeken a stratégiailag fontos területeken, és fenntartsák a tartós tengerentúli jelenlétet. Peking többirányú és egyre globálissá váló biztonsági precíz és átfogó katonai stratégiát igényelnek, hogy elkerüljék a túlterheltséget, ami a klasszikus stratégiai baklövés, amely a múltban több esetben is aláásta a múlt nagyhatalmaik, de a mi törekvéseinket és fennmaradását.

Klasszikus szárazföldi-tengeri hatalomként, aki mind tengeri mind szárazföldi határokkal is rendelkezik, fontos, hogy mindkét határrészen ideértve a kontinentális és tengeri területeket, figyelemmel kísérje a fenyegető veszélyeket. Ez az elkerülhetetlen kétfrontos kihívás állandó alternatív költségekkel jár, és minden egyes kontinentális területre elköltött összeg és erőfeszítés a másik oldal kapacitásából kerül levonásra. Ennek megfelelően a szárazföldi és tengeri kötelezettségvállalások közötti kompromisszum beépített korlátokat szabhat Kína globális terveinek.

Kompozit szárazföldi-tengeri hatalom

Az az elképzelés, hogy Kína kettős irányultsága bonyolíthatja, a kínai haderő felemelkedését nem újdonság, főleg maguknak a kínai stratégáknak. Két évtizeddel ezelőtt már felvetették a vitát, amikor két tudós értékelte az „összetett szárazföldi-tengeri" koncepcióját és annak Kína jövőjére gyakorolt hatásait. Azóta az elemzők Kína kettősségének a dilemmájával küzdenek. A belső viták lenyűgöző betekintést nyújtanak abba, hogy Peking valószínűleg hogyan értékeli geostratégiai akadályait. Ez a diskurzus újra előtérbe került, amikor Kína új globális frontot nyit világhatalomként való ambícióinak teljesítése érdekében.

A fő tanulság az, hogy a szárazföldi-tengeri hatalmaknak figyelembe kell venniük a földrajzi korlátokat is. Azok a múltbeli nagyhatalmak, amelyek nem mérlegelték ezeket a korlátokat, előbb utóbb vereséget szenvedtek valamelyik fronton. A szárazföldi-tengeri hatalmaknak elég erős hadsereggel és haditengerészettel kell rendelkezniük ahhoz, hogy megvédjék mind a szárazföldi mind a tengeri érdekeiket. Elemzők szerint az ilyen hatalmak „nem hanyagolhatják el sem a tengeri, sem a szárazföldi hatalmat. Mindkettőnek erősnek kell lennie." (Zheng & Zhang, 2013). Értelemszerűen a szárazföldi-tengeri hatalmaknak megfelelő erőforrásokat kell fordítaniuk mind a kontinentális/szárazföldi és mind a tengeri határokon fennálló kötelezettségeikre, ugyanakkor állandóan fennáll annak a veszélye, hogy energiájuk elaprózódik a két terület között. A tengeri és a kontinentális irányú dominancia egyidejűleg ritkán tartható fenn hosszú távon. A szárazföldi-tengeri hatalmaknak alkalmazniuk kell a stratégiai koncentráció elvét, előnyben részesítve az egyik irányt a másikkal szemben. De ugyanakkor vigyázniuk kell, nehogy túlzottan favorizálják az egyiket a másikkal szemben.

A szárazföldi-tengeri hatalmak akkor szembesülnek a legsúlyosabb veszélyekkel, amikor egyszerre szorulnak ellenséges riválisok közé a szárazföldi és a tengeri szárnyon. Valójában a kétfrontos háborúk mindig végzetet jelentettek a múltbeli nagyhatalmaknak. Mao Ce-tung „kettős ellenfél" diplomáciai stratégiája az 1960-as években, amely Kínát az Egyesült Államokkal és a Szovjetunióval állította szembe, már jelezte egy kétfrontos háború egzisztenciális kockázatait. A szárazföldi-tengeri hatalmak számára a körültekintő stratégiai tervezés felbecsülhetetlen. A vezetőknek kényes egyensúlyt kell találniuk többirányú kötelezettségvállalásaik és szűkös erőforrásaik között. A helyzetet tovább bonyolítja, hogy a tengeri haderőre fordított források gyakran nem alkalmazhatók a kontinentális vagy szárazföldi erőkre, és fordítva.

Az elmúlt három évtizedben a szárazföldi-tengeri hatalom dilemmái nem voltak égető fontosságú problémák Kína számára. A hidegháború vége óta Kína viszonylag stabil biztonsági környezetet élvezett, amely példa nélküli Kína modern történelmében. Ahogy azt számos politológiai szakértő állítja, „az Új Kína megalapítása óta a legkedvezőbb, ha nem egész történelme során" (Liu, 2013). Az Oroszországgal való tartós barátság és az Indiával kötött viszonylagos béke új stratégiai távlatokat nyitott Kína előtt. A szárazföldi határok mentén fennálló jelentős kötelezettségek hiánya lehetővé tette Kínának, hogy hatalmas léptékben fektessen be a tengeri és űr képességeibe, ami a PLA-t globális hadseregek közé emelte szorosan az Egyesült Államok mögött. Az előrelátható kilátások szerint a PLA számban meghaladja majd az Egyesült Államokét, köszönhetően a lényegesebb nagyobb hajóépítő kapacitásának.

Pár évvel ezelőtt a kínai szakemberek aggodalmukat fejezték ki azzal kapcsolatban, hogy Kína növekvő tengeri ereje még mindig kiválthat ellensúlyozó geopolitikai válaszokat. Egyesek attól tartanak, hogy Kína gyors felemelkedése a tengeren ellenállást válthat ki az Egyesült Államok, a vezető tengeri hatalom, valamint Kína szárazföldi és tengeri szomszédai részéről. Az ilyen kettős nyomás megsemmisítheti Kína felemelkedését, ahogyan a hasonló módon a múltbeli szárazföldi-tengeri hatalmak ambícióit. Az ilyen ellensúlyozó válaszok kiváltásának elkerülése érdekében egyes tudósok arra ösztönzték a kínai vezetőket, hogy inkább építsenek ki egy úgymond korlátozott tengeri hatalmat, hogy biztosítsák az Egyesült Államokat és Kína szomszédait, hogy Pekingnek nincsenek hegemón ambíciói (Zheng, 2013; Liu, 2013). Természetesen ez az elmúlt 2 év alatt történt eseményeket figyelembe véve, ez nem győzte meg sem a Japán sem az Egyesült Államok illetve egyéb régióbeli államok vezetőit sem különös tekintettel azokra akiknek területi, illetve egyéb sérelmei vannak Kínával szemben.

Nyilvánvaló, hogy Kína legelőnyösebb biztosítéka a kettős front kihívásával szemben, ha jó kapcsolatot tart fenn Oroszországgal, amely messze a legerősebb Kínával határos ország. Tovább vezetve e logika szerint Peking akkor tud ellenállni a tengeri irányú nyomásnak, ha Moszkvával fennálló kapcsolatai stabil alapokon állnak (Zheng, 2018). Nem véletlen, hogy az ukrán háború folytán a kínai fél szabadkozik attól, hogy elítélje Oroszországot, ennek megfelelően a közvetítő szerepében próbál feltűnni. Hszi Csin-ping globális kezdeményezései, mint például az ambiciózus Belt and Road kezdeményezés, „csökkenthetik az egyensúlyozást a tengeri és a kontinentális nagyhatalmak együttes nyomását." (Qin, 2019). Az elmúlt év és hónapok történéseit figyelembe véve úgy tűnik, hogy Kína eddig sikeresen elkerülte, hogy Oroszországgal konfliktusba keveredjen, illetve, hogy a koreai félszigeten lévő problémákba bele bonyolódjon. Ennek megfelelően sikerül felszabadítania olyan tartalékokat, amiket az esetleges Indiával való szárazföldi konfliktus esetén, illetve a még bonyolultabb és komplexebb kelet-kínai és dél-kínai tengeri konfliktus esetén át tud irányítani.

Szigetlánc elmélet

Kína globális hatalommá válását egyre magabiztosabb tengeri magatartás kíséri, amelyet részben a szigetlánc-stratégia és a „kötővonalak" (Dash lines) koncepciója alakított ki. A szigetlánc-stratégia a Mahan-doktrína kínai értelmezéséből ered, amely a tengeri hatalom fontosságát hangsúlyozza a nemzeti erő és a globális befolyás szempontjából. A következőkben megvizsgálom Kína szigetlánc-stratégiájának eredetét, a kötővonalakhoz való viszonyát, valamint a mahani gondolkodás hatását Kína kelet-kínai-tengeri stratégiai számításaira.

Kína szigetlánc-stratégiája a hidegháború korai éveire vezethető vissza, amikor John Foster Dulles amerikai haditengerészeti stratéga „szigetláncok" sorozatát javasolta a Szovjetunió és Kína megfékezésére (Holmes, 2014). Ezek a szigetláncok kulcsfontosságú szigetekből és szigetcsoportokból állnak össze a Csendes-óceán nyugati részén, amelyek puffer zónaként szolgáltak a kommunista hatalmak és a térségben lévő amerikai szövetségesek között.

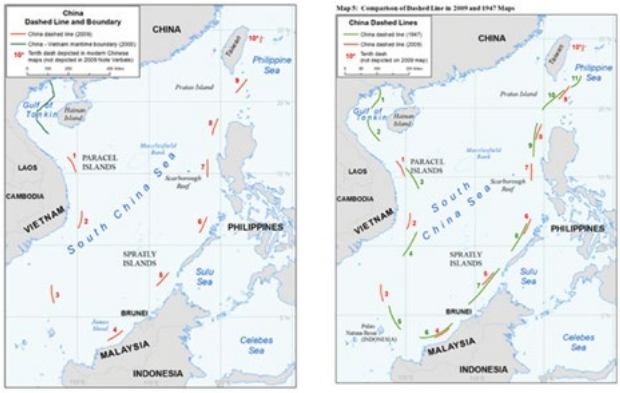
Erre válaszul Kína kidolgozta a szigetlánc-koncepció saját értelmezését, illetve igyekezett kiterjeszteni tengeri befolyását, valamint gyengíteni az Egyesült Államok dominanciáját a régióban. Ez a stratégia három szigetláncot képzel el: az első a japán szigetvilágtól a Fülöp-szigetekig terjed, a második Japántól Indonéziáig, a harmadik pedig a csendes-óceáni szigeteket foglalja magában (Mahan, 2018). Az e stratégiai pontok feletti ellenőrzés megteremtésével Kína, a tengeri érdekeit kívánja biztosítani, és a tengerei hatalmát kivetíteni az ázsiai-csendes-óceáni térségre.

A kötő-vonalak koncepciója a 20. század elején alakult ki, amikor a Kínai Köztársaság (ROC) kormánya közzétett egy térképet, amelyen a Dél-kínai-tenger nagy részét behálózó 11-es kötőjeles vonal szerepelt. Ezt a vonalat később a Kínai Népköztársaság (KNK) 1949-ben 9 kötőjelre csökkentette (Zhang, 2014). Ezek a vonalak szolgálnak Kína területi követeléseinek alapjául a térségben, amelyek számos vitatott szigetet és tengeri övezetet foglalnak magukban. A vonalak jelentős feszültséget okoztak a térségben, mivel Kína kiterjedt igényei átfedésben vannak a szomszédos országok, köztük Vietnam, a Fülöp-szigetek, Malajzia és Brunei igényeivel. Ezek a viták táplálták a nacionalista érzelmeket, és arra késztették Kínát, hogy határozottabb álláspontot képviseljen a régióban, beleértve mesterséges szigetek és katonai létesítmények építését (Buszynski, 2012).

Az amerikai Alfred Thayer Mahan munkáiból származó mahani doktrína a tengeri hatalom fontosságát hangsúlyozza a nemzeti erőpotenciál és globális befolyás szempontjából. Az elmúlt évtizedekben Kína stratégiai gondolkodása egyre inkább a mahani koncepciók felé fordult, amelyek tovább alakították tengeri ambícióit és tájékoztatták szigetlánc-stratégiáját.

Ez az elmozdulás jól látható Kína kelet-kínai-tengerrel kapcsolatos megközelítésében, ahol igyekszik megteremteni az ellenőrzést a kulcsfontosságú stratégiai pontok felett, mint például a vitatott Senkaku/Diaoyu-szigetek felett. Érdekeinek érvényesítésével és a haditengerészeti jelenlétének kiterjesztésével a térségben Kína célja, az amerikai dominancia gyengítése és saját regionális hatalmi státuszának megerősítése.

Összefoglalva, Kína szigetlánc-stratégiája, amelynek történelmi gyökerei a „kötővonalakban" és a mahani geopolitika felé fordulásában rejlenek, központi szerepet játszik az ország tengeri ambícióinak és a kelet-kínai-tengeri asszertív magatartásának alakításában. E stratégia eredetének, fejlődésének és stratégiai következményeinek megértése kulcsfontosságú a politikai döntéshozók és a tudósok számára, akik a feszültségek kezelésére és az ázsiai-csendes-óceáni térségben való együttműködés előmozdítására törekszenek. Mivel Kína továbbra is erősíti befolyását és kihívást jelent a fennálló regionális rendre, a régió békéjének és stabilitásának biztosítása érdekében elengedhetetlen a párbeszéd és a kölcsönös megértés előmozdítása.



1. ábra - A 10-es kötővonalú térkép. 10. vonal 2013-tól, majd a vonalak helyzetének változása 1947 és 2013 között a második térképen



2. ábra: Jelenlegi és tervezett szigetláncok elhelyezkedése

Az „első szigetlánc"

A XIX. és a XX. Század első felében főleg a tenger volt az az út, amelyen keresztül a külföldi ellenséges haderők eljutottak Kínába. Az 1980-as években, a nagy hatótávolságú fegyverek megjelenésével, a stratégák vitatkozni kezdtek azon, hogy Kína a biztonságának és szuverenitásának biztosítása érdekében kényszerül kitolni a parti védelmet a Csendes-óceánra. A kínai partvidék és az úgynevezett diyi daolian, vagyis az „első szigetlánc" (a japán főszigetek, a Ryukyu-szigetek, Tajvan, a Fülöp-szigetek és a Borneo) közötti vizekre úgy kezdtek utalni, mint egy olyan területre, ahol a kínai haditengerészetnek szükséges kiépítenie egy olyan partmenti sávot, ahol hatékonyan tudják ellenőrizni és haditengerészeti képességeiket tovább fejleszteni. Amint ezt a célt elérték, Kína kiterjesztheti a védekezési mélységet a dier daolianra, vagyis a „második szigetláncra" (Marianas, Guam és Carolines).

Ma Kína rutinszerűen hajóztatja a hadihajóit a „közeli tengereken"[4] túlra. Ehhez azonban a hadihajóknak át kell haladniuk az első szigetláncon, amelynek kulcsfontosságú része a japán Ryukyu-szigetek (Nansei-szigetek). Japán főszigeteitől Tajvan felé mintegy 1200 km-re délnyugatra húzódó Ryukyu-szigetcsoport természetes határt képez a Kelet-kínai-tenger és a Csendes-óceán többi része között. A szigetek sora úgynevezett fojtó pontokat hoz létre, amelyeken keresztül a kínai haditengerészet nagy részének át kell haladnia, hogy könnyen elérje a Csendes-óceán „távoli tengereit". Kína a Senkaku-szigetek (Kínában a Diaoyu) körüli egyre erőteljesebb magatartása miatt Japán radarállomásokkal és hajóellenes rakétákkal kezdte megerősíteni a Ryukyu-szigeteket. Ezekkel Japán képes lenne korlátozni a kínai haditengerészet mozgásának egy jelentős részét, ha Peking és Tokió között valaha is konfliktus alakulna ki.

[4] Kína a „közeli tengereire" a Sárga-tenger, a Kelet-kínai-tenger és a Dél-Kínai-tenger vizeit, a „távoli tengereit" pedig a rajtuk túliakat nevezi.

Tenger megtagadás (Sea denial)

A tenger megtagadás a hajózhatóságot vagy a kereskedelmet meggátoló (Mahan, 1896) eszköz az ellenség felörlésére és kifárasztására. Ez egy eszköz lehet a háború elvesztésének elkerülésére. „Nagyfokú hadi készenlétet és elégedetlenséget okozhat". Önmagában a tenger tagadási stratégia nem háborús és visszatartó stratégia.

Tengeri ellenőrzés (Sea control)

A tengeri ellenőrzés alapvetően azt a képességet jelenti, hogy egy hatalom és szövetségesei a kereskedelmét a tengereken szabadon gyakorolni tudja, és utánpótlást biztosít a támadóerő kivetítéséhez (akár távoli) ellenséges partszakaszokon. A hatalom, mely gyakololja a tengeri ellenőrzést , képes korlátozni az ellenség „tenger megtagadási" képességeit (Buddenberg lecture notes, n.d.).



3. ábra - Az első és második tengerlánc. A kínai katonai stratégák úgy gondolják, hogy a két szigetlánc földrajzi alapot képez Kína tengeri védekezési körvonalához

Nyílt tengerre jutás

Mielőtt azonban Kína bármilyen tengeri ellenőrzést gyakorolhatna az első vagy a második szigetláncon belül, modern haditengerészetet kellett építenie. Az elmúlt három évtizedben éppen ezt tette. A 2010-es évekre Kína nagy sebességgel kezdett bele a haditengerészeti, illetve hajóépítési programjaiba. Ebből legalább négy nukleáris hajtású tengeralattjárót, 14 dízel-elektromos támadó tengeralattjárót, 18 rombolót, 22 fregattot, 50 korvettet és 5 kétéltű támadóhajót állítottak elő együttesen. Ez a szám még nem tartalmazza a két új repülőgép-hordozóját (Liaoning[5] és a Shandong[6]), illetve a harmadikat (Fujian) amit előreláthatólag 2024 októberében készülnek befejezni. Időközben a kínai haditengerészet nagyobb formációkban elkezdte a hadihajóinak üzemeltetését, távolabb a hazai kikötőktől és minden eddiginél hosszabb ideig. Ugyanide sorolható a Dél-kínai tengeren fel/kiépített mesterséges szigetek, melyek pihenő és utánpótláspontokat jelentenek a hajózó egységeknek.

A „távolabbi tengerekre" merészkedve Kína többhajós flottillákat küldött többek közt északra, az Északi-sarkvidékig és délre, egészen Ausztráliáig, illetve esetenként nukleáris hajtású tengeralattjárókat az Indiai és a Csendes-óceánra. 2012-ben széles körben nyilvánosságra hozta egy hét hajóból álló egység áthaladását a Miyako-szoroson keresztül (Li, 2013). Egy azóta már leszerelt kínai ellentengernagy, Yin Zhou megjegyezte, hogy az ilyen „távoli tengeri kiképzéseket, normálisnak és rutinszerűnek" kell tekinteni, és hogy „a Nyugatnak és Japánnak hozzá kell szoknia ezekhez. (CCTV, 2012)" Egy évvel később a kínai haditengerészet a Manőver-5 elnevezésű átfogó hadigyakorlatot tartott, ami nem csak arra volt hivatott, hogy reális körülmények között is csiszolja a kínai haditengerészet taktikáját, hanem hogy azt a sanghaji Fudan Egyetem kínai professzora is elmondta, „megmutassa Japánnak és az Egyesült Államoknak, hogy nem képesek Kínát az első szigetlánc mögé kényszeríteni" (Lague, 2013). Tehát képes kitörni a tengerparti sávból és ellensúlyozni a regionális riválisokat.

[5] Vesd össze *chinapower.csis.org/aircraft-carrier/*
[6] Vesd össze *chinapower.csis.org/china-aircraft-carrier-type-001a/*

Az Egyesült Államok geopolitikai és tengeri stratégiája a régióban

A kelet-kínai-tengeri amerikai stratégia sokrétű és folyamatosan megújuló, ezenkívül a katonai és diplomáciai kezdeményezések széles körét foglalja magában. Az Egyesült Államok tengerészgyalogságának az elosztott és koncentrált csapásmérő erőkre való összpontosítása, a tengermegtagadási stratégiák megfelelő alkalmazása és az elosztott tengeri hadműveletek előtérbe helyezése mind hozzájárulnak a térségben az elrettentés, mint amerikai megközelítéséhez. Az Egyesült Államok 7. flottájának a tengeri biztonság, szabad hajózás fenntartásában és a regionális partnerségek előmozdításában betöltött szerepe tovább hangsúlyozza az átfogó stratégia fontosságát. Az Egyesült Államoknak azonban számos kihívással kell szembenéznie e stratégia kivitelezése során, ideértve Kína rendkívül gyors katonai modernizációját, a regionális stratégiai környezet összetettségét és a regionális partnerek érdekeinek egyensúlyba hozásának szükségességét.

Az együttműködés és a demokrácia előmozdítása

Az Egyesült Államokat egyre inkább aggasztja Kína növekvő befolyása és asszertív magatartása az indo-csendes-óceáni térségben. Válaszul az Egyesült Államok sokoldalú stratégiát dolgozott ki Kína felemelkedésének ellensúlyozására, eközben folyamatosan próbálja ösztönzi a regionális partnerségek és a demokrácia megerősödését. Ennek a stratégiájának az egyik kulcsfontosságú aspektusa az Egyesült Államok részvétele a Quad-ban (Quadrilateral Security Dialogue), valamint a demokrácia előmozdítására és a kisebb regionális szereplőkkel való szoros kapcsolatok ápolására irányuló erőfeszítések anélkül, hogy kényszerítené a Kínával való kapcsolataik megszakítását. A Quad az Egyesült Államok, Japán, Ausztrália és India közötti stratégiai partnerség, amely az indo-csendes-óceáni térség közös biztonsági kihívásainak kezelésére jött létre (Joshi, 2021). A Kína növekvő befolyásával szembeni amerikai stratégia kulcsfontosságú elemévé vált, mivel platformot kínál a négy demokratikus nagyhatalom számára, hogy számos kérdésben, többek között a védelem, a technológia és a gazdasági fejlődés területén együttműködjenek (Campbell & Doshi, 2021). A térségben a kollektív biztonsági mechanizmus előmozdításával segít az erőegyensúly megteremtésében és a Kína részéről érkező potenciális agresszió elrettentésében. Az Egyesült Államok indo-csendes-óceáni stratégiájának másik fontos aspektusa a demokrácia előmozdítása és a kisebb regionális szereplőkkel való szoros kapcsolatok erősítése. Ez a puha (soft) megközelítés Kína növekvő katonai és gazdasági hatalmi képességeivel ellensúlyozására szolgál. Az USA aktívan dolgozik azon, hogy megerősítse kapcsolatait olyan országokkal, mint Vietnam, Indonézia és a Fülöp-szigetek, olyan kezdeményezéseken keresztül, mint az Alsó-Mekong Kezdeményezés és az Indo-csendes-óceáni Átláthatósági Kezdeményezés (Lower Mekong Initiative , Indo-Pacific Transparency Initiative) (U.S. Department of State, 2020). Ezekben az országokban az olyan területeken nyújtott segítséggel, mint a kormányzás, a korrupció elleni küzdelem vagy a fenntartható fejlődés próbálja segíteni a demokratikus intézmények és értékek megerősödését.

E megközelítés egyik legfontosabb jellemzője, hogy az USA nem követeli meg ezektől az országoktól, hogy szakítsák meg a Kínával való kapcsolataikat, ehelyett az USA elismeri a Pekinggel való konstruktív kapcsolatok fenntartásának fontosságát a regionális stabilitás és a gazdasági növekedés szempontjából. Ez a pragmatikus megközelítés lehetővé teszi az USA számára, hogy erős jelenlétet tartson fenn a régióban anélkül, hogy elidegenítené partnereit és egy olyan rugalmas regionális struktúra létrehozására törekszik, amely képes alkalmazkodni az indo-csendes-óceáni térség változó dinamikájához.

Kína régióbeli hegemóniájának megakadályozása

Ha Kína a kelet- és dél-kínai-tengeri térség hegemónjává válik, számos kihívással és potenciális negatív következménnyel járhat, beleértve a nemzetközi normák felbomlását, valamint a hatalmi egyensúly megváltozását és a stratégiai fojtópontok feletti ellenőrzést.

A nemzetközi normák megzavarása: A kínai hegemónia a régióban valószínűleg a jelenlegi szabályokon alapuló nemzetközi rend felbomlásához vezetne. Kína területi követeléseinek érvényesítésében tanúsított magabiztossága, valamint vonakodása az olyan nemzetközi jogszabályok betartásától, mint az ENSZ Tengerjogi Egyezménye (UNCLOS), alááshatja a kialakult normákat.

Az erőviszonyok megváltozása: Ha Kína a térség hegemón nagyhatalmává válik, az erőviszonyok drámaian megváltoznának. Ez felbátoríthatná Kínát, hogy tovább érvényesítse érdekeit, nemcsak a Kelet- és Dél-kínai-tengeren, hanem az Indiai és Csendes-óceán más részein is. Egy ilyen elmozdulás a szomszédos országokkal, például Japánnal, Tajvannal, Vietnammal és a Fülöp-szigetekkel való további feszültségek és esetleges konfliktusok növekedéséhez vezethet.

A stratégiai fojtópontok feletti ellenőrzés: A Kelet- és Dél-kínai-tenger térségében számos kritikus fojtópont található, köztük a Malakka-szoros, a Szunda-szoros és a Lombok-szoros. Ezek olyan szűk átjárók, amelyeken keresztül a világkereskedelem és az energiaellátás jelentős része halad át. Ha Kína ellenőrzése alá vonja ezeket a fojtópontokat, akkor potenciálisan akadályozhatja vagy manipulálhatja az áruk és az energiaellátás áramlását, ami mind tudjuk jelentős globális gazdasági következményekkel járhat.
Fenyegetés az USA és szövetségeseinek érdekeire: Egy kínai hegemónia a Kelet- és Dél-kínai-tengeren jelentős kihívást jelentene az Egyesült Államok és szövetségesei számára a régióban. A hajózás szabadsága, a piacokhoz való hozzáférés és a kulcsfontosságú szövetségesek biztonsága veszélybe kerülne.
A fegyverkezési verseny eszkalálódása: A kínai hegemóniára való törekvés a fegyverkezési verseny fokozódásához vezethet a régióban, mivel más országok kénytelenek lennének növelni katonai képességeiket, hogy ellensúlyozzák Kína dominanciáját. Ez a folyamat már tulajdonképpen elindult, és nagyon valószínű, hogy hogy az ennek következtében elkezdődött katonai fejlesztések destabilizáló ciklushoz vezetnek majd, növelve a konfliktusok és incidensek valószínűségét.

Csökkenő regionális együttműködés: Kína dominanciája a régióban akadályozhatja a regionális együttműködést különböző kérdésekben, például a környezetvédelem, a katasztrófaelhárítás és a terrorizmus elleni küzdelem terén. A régió kisebb országai a kínai befolyástól és kényszertől való félelem miatt kevésbé lennének hajlandóak együttműködni. Hasonló jelenség figyelhető meg az csendes óceáni kisebb államok esetében, akik ennek a gazdasági koerziós politika politikának az áldozatai.

Összefoglalva, a kelet- és dél-kínai-tengeri régióban egy esetleges kínai hegemónia jelentette kihívások széles körű következményekkel járhatnak a nemzetközi rendre, a regionális stabilitásra, illetve a globális gazdasági biztonságra nézve. Az USA és szövetségesei számára létfontosságú, hogy erős jelenlétet tartsanak fenn és fenntartsák a szabályokon alapuló rendet a térségben, hogy elrettentsék Kína terjeszkedését és enyhítsék ezeket a potenciális kihívásokat és nem utolsó sorban a saját biztonságukat szavatolják.

Japán-amerikai együttműködés a térségben

Az Egyesült Államok biztonsági kötelezettségvállalásai Japánnal szemben

Az 1951-ben aláírt és 1960-ban módosított amerikai-japán biztonsági szerződés körvonalazza a két nemzet közötti biztonsági kötelezettségvállalásokat. A szerződés értelmében az Egyesült Államok kötelezettséget vállal arra, hogy megvédi Japánt a biztonságát fenyegető potenciális veszélyekkel szemben. Cserébe az Egyesült Államok katonai támaszpontokat tarthat fenn Japán területén. A szerződés rögzíti, hogy mindkét ország az alkotmányos rendelkezésekkel és eljárásokkal összhangban lép fel a felmerülő közös veszélyek elhárítása érdekében. A gyakorlatban ez egy olyan összetett katonai szövetséghez vezetett, amelynek keretében az Egyesült Államok jelentős katonai jelenlétet tart fenn Japánban, beleértve az amerikai 7. flottát és különböző légi bázisokat. Ezen felül az USA és Japán közös katonai gyakorlatok, hírszerzési, kapacitásépítés és diplomáciai erőfeszítések révén is együttműködik Kína visszaszorítása céljából.

Ugyanakkor olyan kihívásokkal kell szembenézniük, mint:
Alkotmányos korlátok: Japán második világháború utáni alkotm
ánya, különösen annak 9. cikke korlátozza Japán azon képességét, hogy hozzájáruljon a közös katonai erőfeszítésekhez és az elrettentéshez.

Belpolitika: Mindkét országban a közvélemény, a politikai pártok álláspontja és a vezetés változásai mind befolyásolhatják a szövetség erejét és a Kína hatékony elrettentésére való képességét.

A regionális kapcsolatok kiegyensúlyozása: A gazdasági kölcsönös függőség, a regionális stabilitás és a diplomáciai megoldásokra való törekvés megnehezítheti a Kína magabiztosságától való elrettentésre irányuló erőfeszítéseket.

A kelet- és dél-kínai-tengeri térségben a kínai hegemónia jelentette kihívások egyre nyilvánvalóbbak, és olyan széles körű következményekkel járhatnak a nemzetközi rendre, a regionális stabilitásra és a globális gazdasági biztonságra nézve, aminek következtében az Egyesült Államok és szövetségesei számára létfontosságú, hogy erős jelenlétet biztosítsanak és fenntartsák a szabályokon alapuló rendet a régióban, hogy elrettentsék Kína terjeszkedését és enyhítsék ezeket a potenciális kihívásokat.

Haditengerészeti szempontból az egyik legfontosabb térség a Miyako-szoros és környéke, ahol ugyebár a vitatott Senkaku- és Okinava- szigetek is elhelyezkednek.

Miyako-szoros jelentősége

Kétségtelen, hogy Kína növekvő haditengerészeti képességei a Japán fél számára egyre aggasztóbbá válik (nem beszélve, ha mindezt összeadjuk a Kína a dél-kínai tengeren folytatott nyílt támaszpont építési munkálataival, illetve egyéb nemzetközi területi követeléseivel). De még ennél is aggasztóbb a kelet-kínai tengeren, különösen a Senkaku-szigetek környékén, a kínai haderők légtérbe és vizekre egyre gyakoribb és erőszakosabb behatolása. A szigetek Japán ellenőrzése alatt állnak, de az utóbbi évtizedben Kína próbál rá jogot formálni. Ennek megfelelően Japán, kihasználva a Ryukyu-szigetek földrajzi stratégiai előnyét , a fojtópontok feletti ellenőrzés létrehozásával Japán korlátozni hivatott a kínai haditengerészet cselekvési szabadságát (Kína északi és keleti tengeri flottáit), hogy azok szabadon a Csendes-óceán „távoli tengerekre" hajózzanak egy esetleges konfliktus kitörésekor.

Ezen fojtási pontok közül talán a legfontosabb a Miyako-szoros, egy 250 km széles csatorna, amely Miyako és Okinava szigete között helyezkedik el. A Miyako-szoros a nemzetközi vizek szűk átjárását biztosítja Japán kizárólagos gazdasági övezetén keresztül. Széles körben rendkívüli stratégiai vízi útnak tekintik. Ma a kínai hadihajók is rutinszerűen közlekednek ezeken a vizeken. A kínai stratégák ezt az útvonalat kulcsfontosságúnak tartják az első szigetláncon túli erők bevetéséhez való képességük szempontjából (fő csatorna a parti kikötői és a Csendes-óceán között). Természetesen a Miyako-szoros mélysége, amely a Ryukyu-szigetek bármely szorosának legmélyebbje, értékes a tengeralattjárók áthaladásához is. (Shang-osztályú tengeralattjárót észleltek 2018-ban (Reuters, 2018). Kiemelve a Miyako-szoros jelentőségét Kína számára, légiereje 2016-ban és 2017-ben és azóta is folyamatosan nagyszabású gyakorlatokat hajt végre a szoros felett. Ezen gyakorlatok során jelentős számú kínai harci és bombázó repült át a szoroson azért, hogy kipróbálhassa, hogyan tudnának támogatni például vitatott haditengerészeti tranzitot (Kehoe-Warzone, 2021).

Nyilvánvaló, hogy a kínai katonai stratégák már elkezdték kidolgozni a Miyako-szoros megvédésére irányuló japán stratégia legyőzésének módjait, bár Japán még csak most hajtja végre ennek a megvalósítását. A hidegháború során és azt követően évekig Japán önvédelmi erői (vagyis hadserege) főleg észak felé irányultak, hogy ellenőrizzék a Szovjetunió (és később Oroszország) által végzett csapatmozgásokat. Csak az elmúlt évtizedben kezdte el erőit dél felé, a kelet-kínai-tenger és az ott található szigetek felé átirányítani. Ennek eredményeként a Ryukyu-szigetek ismét nagy jelentőségű helyet foglalnak el a japán (és szövetségesei) védelmi stratégiájában.



4. ábra - Senkaku szigetcsoport és Miyako-Szoros

Japán hadiegységek erősítése a szigeteken

Az elmúlt negyven évben Japánnak nem volt érdemi katonai jelenléte a Ryukyu-szigeteken, az Okinaván található légibázis és három külső korai figyelmeztetőponton kívül. (Nyilván ezt a már meglévő és a szigeteket túlterhelő amerikai bázisok jelenléte is befolyásolta.) De mivel az elmúlt évtizedben a kínai hadierők aktivitása a japán légtérben és a felségvizeken hétszeresére nőtt, Tokió úgy döntött, hogy megerősíti képességeit a térségben, kezdve légi és tengeri fokozott megfigyeléssel (Japan Ministry of Defense, 2013). 2016-ban, évekig tartó felkészülés után, Japán parti megfigyelő egységet állított a Yonaguni-szigetre, a Ryukyu-szigetek legnyugatibb végén, és mintegy 160 km-re a Senkaku-szigetektől. Mobil radarral, nagyfrekvenciás iránymérő berendezéssel és VHF / UHF megfigyelő rendszerrel felszerelve az egység nemcsak a két szigetcsoport közelében, hanem a Fülöp-szigetek és Tajvan közötti Bashi-csatornáig is képes felmérni a légi és tengeri forgalmat (Gady, 2016). Japán a már meglévő korai figyelmeztető helyszíneivel, illetve a megfigyelő műholdakkal együtt (a nyolcadik 2020 februárjában került pályára), teljesebb képet kap a kínai tevékenységről az egész régióban. Ezen felül híresztelések szerint az egység akár egy víz alatti szonár a tömb nyugati horgonyaként is szolgálhat, amelyet a Ryukyu-szigetcsoport mentén létesítettek a tengeralattjárók felderítésére (The Japan Times, 2010).

Időközben Tokió megkezdte a hajóellenes rakéták ütemének kialakítását a Ryukyu-szigeteken. Tekintettel arra, hogy hol helyezkednek el az egységek, képesek lesznek lefedni az összes fojtási pontot a szigetvilágon keresztül, valamint a Kelet-kínai-tenger egyes részein. 2019-ben aktiválódott az első ilyen, mobil hordozórakétákból kilőtt 12. típusú hajóellenes rakétákkal felfegyverzett harcászati eszköz, az Amami Ōshima-szigeten a Ryukyu-szigetek legészakibb részén. Ezután 2020 márciusában Japán aktiválta a 302. föld-hajó rakétavédelmi egységet Miyako szigetén, hasonlóan felfegyverezve. Végül az elkövetkező körülbelül egy évben várható egy harmadik hajóellenes rakéta egység aktiválása a Miyako és a Yonaguni-szigetek közötti Ishigaki-szigeten. Figyelembe véve a kínai repülőgépek által okozott lehetséges veszélyeket, Japán egy légvédelmi egységet is tervez telepíteni, amely a 03-as típusú közepes hatótávolságú föld-levegő rakéta (SAM) rendszerekkel van felszerelve, minden egyes hajóellenes rakétaeleme mellett (Ministry of Defense Japan, 2020).



5. ábra - Elképzelések a JGSDF parti akkumulátorokról (hajóellenes rakétákkal), amelyek megvédik az első szigetláncot Kyushutól egészen délig Tajvanig

Természetesen a japán hajóellenes rakétaegységek nagyobb jelentőségre tettek szert. Mind a masszív multinacionális RIMPAC 2018, mind a kisebb kétoldalú Orient Sea 2019 gyakorlatokon egyaránt szerepeltek. 2023-ra az egységek még hatékonyabbá válhatnak, amikor is a 12. típusú hajóellenes rakéta új változatát várják. Hatótávolsága megközelítheti a 400 km-t, kétszerese a jelenlegi változatnak, és alacsonyabb radarkeresztmetszete miatt lopakodóbbá teszi. A Ryukyu-szigeteken ilyen hosszú hatótávolságú, hajóellenes rakétákkal felfegyverzett egységek sora nemcsak a Senkaku-szigeteket fedheti le, hanem az átfedő rakétatüzek csatornáját is létrehozhatja a Kelet-kínai-tengeren. A hadihajók számára nem lenne könnyű megküzdeni az ilyen szárazföldi védekezéssel.

Geostratégiai lehetőségek

Ahhoz, hogy Kína északi és keleti tengeri flottái kijussanak a Csendes-óceánra, vagy le kell győzniük, vagy el kell kerülniük a japán hajóellenes rakétavédelmet a Ryukyu-szigeteken

Kína számára jobb stratégia lehet, ha elkerüli a Ryukyu védelmi vonal erős pontjait, és délről Tajvan irányából közelíti meg a kínai haditengerészet dél-tengeri flottájával. A Bashi-csatornán vagy a Luzon-szoroson keresztül északra hajózva egy kínai szállítóhajó által vezetett támadás hátrányos helyzetbe hozná Japán hajóellenes rakétavédelmét, így a több elemből származó, egymást átfedő tűzerő helyett, egyszerre csak egy egységgel kellene szembenéznie. Másrészt Kína felhasználhatja Shang-típusú atom támadó-tengeralattjáróit, amelyek a Déli-tengeri flottánál állomásoznak, ezek északabbra hajózva, a Japán fő szigetei közelében megtámadhatják a hajózó egységeket. Egy ilyen manőver kivonhatja a japán erőket az térségből, így a Ryukyu-szigetek körüli védekezés meggyengülne. Kína ezután a meggyengült védekezőképesség után könnyebben hozzáférhetne a Csendes-óceánhoz.

A fentieket figyelembe véve kétségtelen, hogy egyáltalán nem biztosított Japán azon képessége, hogy a kínai hadierőket az „első szigetlánc" mögé szorítsa, viszont az sem valószínű, hogy Kína jelentős veszteségek nélkül át tudjon hatolni rajta. A régiók közötti emberi tőkebefektetések és a térségfejlesztés közötti kapcsolat szintén fontos szempont, amelyet figyelembe kell venni Kína tengeri terjeszkedési törekvéseiben (Malatyinszki, 2021). Az emberi erőforrásokba történő befektetések hiánya befolyásolhatja az erőforrások mozgósíthatóságát, és ezáltal a haditengerészet kapacitásait (Malatyinszki, 2007a). Időközben újabb és újabb katonai technológiák jelennek meg. Valószínűleg a Ryukyu védelmi vonalra a hiperszonikus rakéták és siklójárművek megjelenése van legnagyobb hatással, amelyek a hangsebességnél több mint ötször gyorsabban tudnak repülni a célpontok felé. Kína és Japán egyaránt kifejlesztette őket. Az ilyen rakéták biztosan javítanák Kína esélyét egy meglepetésszerű támadás elérésére. De ugyanezek Japán kezében rendkívül megnehezítenék az átkelést a szigetek szorosán keresztül. Tény, hogy Tokió már tervezi két hajóellenes rakétazászlóalj felfegyverzését, amelyek felelősek lesznek e szigetek hiperszonikus lőszerekkel történő védelméért.

Kína továbbra is próbálja elérni az úgynevezett „tengeri elsőbbséget" az indiai-csendes-óceáni térségben, de először a haditengerészetének a problémamentes átjutását kell biztosítania a Ryukyu-szigeteken és az első szigetláncon keresztül. Ez nemcsak azt jelenti, hogy tengeri erőit a Csendes-óceánra hajóztatja, hanem hogy tudja biztosítani az utánpótlást jelentősebb fennakadás nélkül. A Ryukyu-szigeteken a növekvő japán haderők, illetve az ott állomásozó amerikai csapatok (Kadena, Futenma, Camp Schwab bázisokon) is tovább nehezítik a kínai erőfeszítéseket. Az emberi erőforrások regionális fejlesztése és javítása a gazdasági növekedés szempontjából különösen releváns tényező lehet, különösen a Kínát érintő geopolitikai összefüggésekben (Malatyinszki, 2009).

Bár Kína hatalmas haditengerészetet épített mind partmenti, mind kékvízi flottával az elmúlt 10 évben, a humántőke-befektetések mértéke és azok eredményei egyes régiókban, például Békés megyében, alapvetően meghatározóak lehetnek a hosszú távú sikeresség szempontjából is (Malatyinszki, 2007b).

Kína hatalmas haditengerészetet épített mind partmenti mind kék vízi flottával az elmúlt 10 évben. Ezen felül számításba kell vennünk a dél-kínai tengeren a 2014-ben kezdett szigetépítési és támaszpont kialakítási munkálatait is a vitatott fennhatóságú vizeken. (Kína történelmi indokokra hivatkozva jogot formált a fennhatóságra, amit ENSZ tengerjogi bizottsága visszautasított.[7]) Ezen a jelenleg négy mesterségesen épített szigeten lévő egységeinek segítségével, illetve a „káposztaföld" (Pascual Jr, 2019) taktikájával továbbra is erősen próbálja kontrollálni az első szigetlánc alsó szakaszát. Az elmúlt hetekben a megnövekedett haditengeri aktivitás továbbra is aggodalomra ad okot nemcsak a környező országokban és szigeteken. Bár Kína hadtengerészeti stratégiájának levezetése Mahan tengeri hadviselés teóriájából rendkívül érdekes , mégis a kérdés hogy a jelenlegi összeütközési és vitatott zónákon belüli a hatalmi egyensúlyok hogyan alakulnak, illetve hogy a Kína vezetése milyen egyéb stratégiai láncok elhelyezkedésében gondolkodik és hogy a térségben lévő országok (illetve szövetségeseik) hogy tudják a kínai hegemóniát késleltetni a térségben és saját tengeri zónáikat hatásosan megvédeni és felügyelet alatt tartani.

Kína tengeri elsőbbségre irányuló törekvései az indiai-csendes-óceáni térségben hasonlítanak Juhász, Kálmán és Tóth (2020) kutatásában tárgyalt stratégiákra, ahol a versenykörnyezetek stratégiai manővereket igényelnek az akadályok leküzdéséhez. Ahogyan az egyéni sportversenyek is felkészíthetik az embereket a jövőbeli kihívásokra, úgy Kína haditengerészeti stratégiája is arra koncentrál, hogy elkerülje Japán hajóellenes rakétavédelmi rendszerét a Ryukyu-szigeteknél, és elérje a Csendes-óceánt. Hasonlóan, Kálmán és Grotte (2023) kiemelik az országok stratégiai pozicionálásának fontosságát, ami analóg módon alkalmazható Kína azon törekvésére, hogy biztosítsa a kulcsfontosságú tengeri útvonalak ellenőrzését.

Kína gyors katonai fejlesztései, különösen a hiperszonikus rakétatechnológiák terén, összhangban vannak azzal a versenyelőnyt biztosító stratégiai fejlődéssel, amelyről Zéman és mtsai. (2023) is írnak, amikor a pénzügyi fenntarthatóságot befolyásoló stratégiai változásokat vizsgálják. Hasonlóképpen, Kína taktikai fejlődése - a vitatott területeken létrehozott mesterséges szigetektől a kék vízi flottakapacitások bővítéséig - hangsúlyozza az innováció és az alkalmazkodóképesség fontosságát, ahogyan Zéman és kollégái az egyetemi hallgatók pénzügyi attitűdjeinek fenntarthatóságával kapcsolatban tárgyalják

[7] Az ENSZ tengerjogi egyezménye (UNCLOS) alapján létrehozott független választott bíróság 2016. július 12-én egyértelmű és kötelező határozatot tett közzé Kína Fülöp-szigetekkel szemben a Dél-kínai-tengeren fennálló követeléseiről. Kína elutasította a döntést, mint „nem más, mint egy darab papír"

Összefoglalás

Az indo-csendes-óceáni térség napjaink geopolitikájának fókuszpontjává vált, amit nagyrészt Kína felemelkedése és tengeri képességeinek bővülése eredményezett. Kína növekvő tengeri képességei, gyors katonai modernizációja és a haditengerészeti eszközökbe történő jelentős beruházások alapvetően megváltoztatták a térség geopolitikai dinamikáját. A Népi Felszabadító Hadsereg Haditengerészete (PLAN) jelentős fejlesztéseken ment keresztül, beleértve a repülőgép-hordozókat, cirkálókat, rombolókat és tengeralattjárókat, és integrálta a negyedik ipari forradalom technológiáit, például a mesterséges intelligenciát a radar- és felismerőrendszerekbe.
Ezek a fejlesztések aggodalmat keltettek a regionális szomszédok és az Egyesült Államok katonai szervezetében, figyelembe véve Kína szándékait és a kialakult regionális rendekkel szembeni potenciális kihívásokat. Az Övezet és Út Kezdeményezés (BRI) és a dél-kínai-tengeri viták kombinációja szintén jelentős hatást gyakorolt a regionális tengeri biztonsági egyensúlyra. Kína növekvő haditengerészeti jelenléte, beleértve a Tajvant és Japánt körülvevő vizeken folytatott haditengerészeti gyakorlatokat, valamint az exkluzív gazdasági övezetekben végzett folyamatos katonai tevékenységeket, fokozta a regionális szereplők aggodalmait.

A szabad és nyitott indo-csendes-óceáni térség megőrzése létfontosságú a regionális stabilitás és a nemzetek jóléte szempontjából. Az Egyesült Államok és szövetségesei, például Japán, Ausztrália és India fokozott együttműködést és koordinációt valósítanak meg a szabad és nyitott indo-csendes-óceáni térség fenntartása érdekében. Az indo-csendes-óceáni térség geopolitikai változásai, amelyeket Kína növekvő haditengerészeti potenciálja és a BRI hajt előre, jelentős következményekkel járnak a régió stabilitásának megőrzésére nézve.

Irodalomjegyzék

Buszynski, L. (2012). The South China Sea: Oil, maritime claims, and U.S.–China strategic rivalry. The Washington Quarterly, 35(2), 139-156.

Buddenberg lecture notes. (n.d.). Naval Postgraduate School.

Campbell, K. – Doshi, R. (2021). How America can shore up Asian order. Foreign Affairs, 100(1), 74-85.

CCTV. (2012, October 20). China 24.

Gady, F.-S. (2016, March 29). New radar facility: Japan expands military presence in East China Sea. The Diplomat.

Hillman, J. E. (2018). How big is China's Belt and Road? Center for Strategic and International Studies. Retrieved from: *https://www.csis.org/analysis/how-big-chinas-belt-and-road*

Holmes, J. R. (2014). China's island strategy: "Rocks and shoals". The Diplomat. Retrieved from https://thediplomat.com/2014/10/chinas-island-strategy-rocks-and-shoals/

Japan Ministry of Defense. (2013). JDF – Japan Defense Focus No. 124. & Japan Ministry of Defense. (2013). Defense of Japan 2013, p. 176.

Japan Times, The. (2010, July 20). Beefed-up Okinawa border eyed. Retrieved from: *https://www.japantimes.co.jp/news/2010/07/20/national/beefed-up-okinawa-border-eyed/*

Joshi, M. (2021). The Quad and the future of Asian security. The Diplomat. Retrieved from: *https://thediplomat.com/2021/04/the-quad-and-the-future-of-asian-security/*

Juhász T. – Kálmán B. G. – Tóth A. (2020). The Impact of Competitive Individual School Sports an the Individual's Future Participation in Competitive Organisational Situations (Based an Empirical Evidence). Management and Marketing (MMCKS), 15(4), pp. 665–674. *http://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0038*

Kálmán B. G. – Grotte J. – Lakshmi, V. – Tóth A. – Módos-Szalai Sz., Zugor Zs. – Malatyinszki Sz. (2024a). Sustainable city tourism—A systematic analysis of Budapest and Mumbai. Journal of Infrastructure, Policy and Development (JIPD), 8(9), 7933. *http://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.7933*

Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. – Bárczi J. – Zéman Z. (2024b). Corrupción e Inclusión Financiera en Hungría y México [Corruption and Financial Inclusion in Hungary and Mexico, in Spanish]. Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época // Mexican Journal of Economics and Finance (REMEF), 19(2). e1015. *http://doi.org/10.21919/remef.v19i2.1015*

Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. – Zugor Zs. – Szőke B. (2024c). Perceived Corruption in Light of Green Transition Indicators. Revista de Gestão Social e Ambiental // Environmental and Social Management Journal (RGSA), 18(3). e07855. *http://doi.org/10.24857/rgsa.v18n3-166*

Kálmán B. G. – Grotte J. (2023). The Impact of Travel and Tourism Sustainability an a Country's Image and as the Most Important Factor in the Global Competitive Index: Building Brands Based an Fogel, Schultz, and Schumpeter. Sustainability, 15(22). 15797. *http://doi.org/10.3390/su152215797*

Kaplan, R. D. (2019). A new cold war has begun. Foreign Policy, January 7.

Kehoe-Warzone, A. (2021, April 4). China's Liaoning carrier strike group passes through Japan's Miyako Strait.

Liu, Z. (2013). Seapower strategy choices for the development of China's maritime great power [Pacific Journal], (8), 78.

Li, X. (2013, August 2). China sails through ‚first island chain'. China Daily.

Mahan, A. T. (1896). The influence of sea power upon history, 1660-1783. Boston: Little, Brown and Co.

Mahan, A. T. (2018). The influence of sea power upon history, 1660-1783. Echo Library.

Malatyinszki Sz. (2007a). Human capital investments in two countries in Hungary. Ekonomika a Spolocnost-Journal of Economics and Social Research, 8(2), 154–163.

Malatyinszki Sz. (2007b). Az emberi tőkebefektetések nagysága és eredménye Békés megyében. Körös Tanulmányok, 10, 104–118.

Malatyinszki Sz. (2009). A településszintű emberi erőforrás fejlettségi mutató (SHDI). Humánpolitikai Szemle, 20(11–12), 77–80.

Malatyinszki Sz. (2021). Térségfejlesztés és emberi erőforrás. Budapest: Gondolat Kiadó.

Ministry of Defense Japan. (2020). Defense of Japan 2020 Annual White Paper, including its Remote Islands section 2.

Németh E. – Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. (2024). Pénzügyi biztonság Magyarországon: a 2023-as OECD-felmérés eredményeinek kettős nézőpontú elemzése [Financial security in Hungary: A dual perspective analysis of the 2023 OECD survey results, in Hungarian]. Statisztikai Szemle // Hungarian Statistical Review, 102(9), pp. 896–915. *https://doi.org/10.20311/stat2024.09.hu0896*

Pascual Jr, F. D. (2019, April 11). China's swarming: ‚Cabbage strategy'.

Qin, L. (2019). The dynamic mechanism behind the strategic transformation of hybrid land-sea powers—Implications for China. [Pacific Journal], (2), 11.

Remsei S. – Módosné Szalai Sz. – Jenei Sz. (2023). Hungarian Battery Production – Public Opinion an Sustainability, Labor Market and the Environmental Protection: Public Opinion an Sustainability, Labor Market and the Environmental Protection. Chemical Engineering Transactions, 107 1, 691-696.

Reuters. (2018, January 11). Japan protests presence of Chinese military ship in waters near disputed islands.

Thayer, C. A. (2017). Southeast Asia: Patterns of security cooperation. In A. Tan (Ed.), Handbook of US-China relations (pp. 379-397). Edward Elgar Publishing.

U.S. Department of State. (2020). The Indo-Pacific Transparency Initiative. Retrieved from *https://www.state.gov/indo-pacific-transparency-initiative/*

Zhang, H. (2014). China's 9-dash line faces renewed challenge. East Asia Forum. Retrieved from *https://www.eastasiaforum.org/2014/04/17/chinas-9-dash-line-faces-renewed-challenge*

Zheng, Y. (2013). China's strategic choices for developing seapower as a hybrid land-sea power. World Economics and Politics], (3), 25.

Zheng, Y. (2018). Analysis of China's hybrid land-sea "maritime power" strategy [Northeast Asia Forum], (2), 88.

Zheng, Y. – Zhang, J. (2013). On the dual dilemma of developing seapower for hybrid land-sea powers—Lessons from Europe's experiences for China's seapower development. [Pacific Journal], (3), 64.

Zéman Z. – Kálmán B. G. – Bárczi J. – Pataki L. (2023). The Evolution of University Students' Financial Attitudes and Their Role in the Sustainability of Personal Finances. Sustainability, 15(8). 6385. *http://doi.org/10.3390/su15086385*

Innovation And Global Competitiveness – Chapter 1: Literature Review, And Results Of A Country Analysis Between Hungary And The Congo

Innováció és globális versenyképesség – 1. Rész: Irodalmi áttekintés, a Magyarország és Kongo közötti országelemzés eredményei

Divin Eyir Ngamba
Kodolányi János Egyetem
végzett hallgatója
divinngamba10@gmail.com

Abtract

In the framework of guaranteeing the continued wealth of a nation, more emphasis is placed an the joint evaluation of its competitiveness in the global space, enabling supervision, and developing its global acceptance. The competitiveness of nations is measured by several nationally recognized indices. One of them is the Global Competitiveness Index (GCI) regularly published by the World Economic Forum until 2020. This composite index evaluates and summarizes more than 140 sub-pillars in 12 pillars and establishes the competitiveness ranking of the examined countries. In this study, the author compares the performance of Hungary and the Democratic Republic of Congo using the GCI's time series data from 2008-2018. It examines the causes of the deviations, and then formulates proposals for further development based an the results obtained.

Kulcsszavak:
competitiveness, global competitiveness index Hungary, Democratic Republic of Congo

Absztrakt

A nemzet további gazdagságának garantálása keretében nagyobb hangsúlyt kap a globális térben való versenyképességének együttes értékelése, a felügyelet lehetővé tétele, globális elfogadottságának fejlesztése. A nemzetek versenyképességét számos országosan elismert index méri. Ezek egyike a Világgazdasági Fórum által 2020-ig rendszeresen publikált Global Competitiveness Index (GCI), amely 12 pilléren belül több mint 140 alpillért értékel és foglal össze, és megállapítja a vizsgált országok versenyképességi rangsorát. Ebben a tanulmányban a szerző Magyarország és a Kongói Demokratikus Köztársaság teljesítményét hasonlítja össze a GCI 2008-2018 közötti idősoros adatai segítségével. Megvizsgálja az eltérések okait, majd a kapott eredmények alapján további fejlesztési javaslatokat fogalmaz meg.

Keywords:

versenyképesség, globális versenyképességi index Magyarország, Kongói Demokratikus Köztársaság

1. Introduction

Global Competitiveness

The firms operating within the territories of nations are the ones that are powerful and not the nations (Porter, 1990). Although this statement is true, experts usually talk about the competitiveness of countries. The World Economic Forum (WEF) also examines and publishes the global competitiveness ranking of nearly 140 countries in the world every year (Schwab, 2018). The ranking comprises of 114 indicators categorised into 12 pillars containing concepts core to productivity and long-term opulence - Institutions, Infrastructure, Macroeconomic environment, Health and primary education, Higher education and training, Goods market efficiency, Labour market efficiency, Financial market development, Technological readiness, Market size, Business sophistication, and Innovation (Feldmann et al., 2019). The pillars are further categorised into three subindexes as shown in Figure 1- basic requirements, efficiency enhancers, and innovation and sophistication factors (Schwab, 2018). Even though the global competitiveness ranking is constituted by various pillars, innovation performs an essential role (Feldmann et al., 2019).

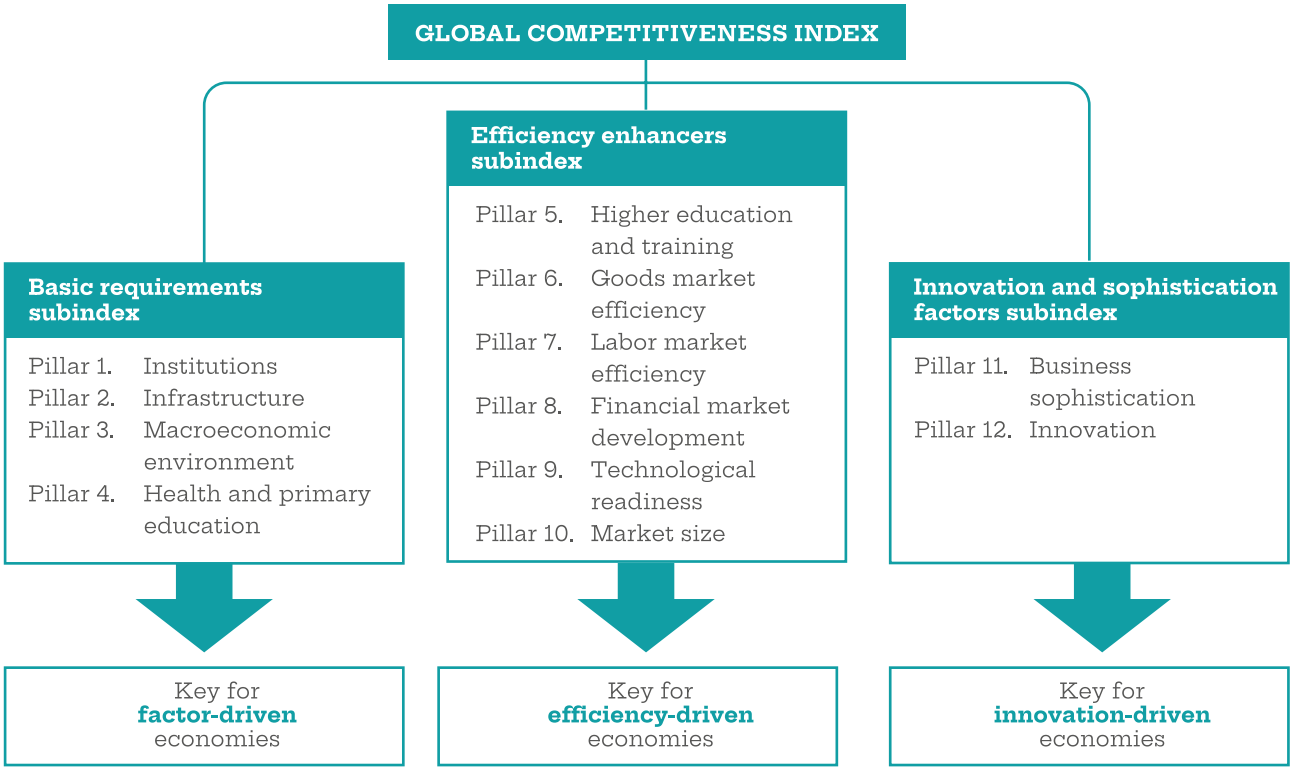


Figure 1 - Global Competitiveness Index (Source: Schwab, 2018)

Competitiveness and Nation's Economy

A market economy is considered a competitive economy, hence competition is viewed as essential component of economic activity (Sofrankova et al., 2017). Studies reveal that a nation's economy development is unquestionably reliant an the domestic producers' success and competences to compete successfully in global markets (Kravcakova Vozarova et al., 2015). Kravcakova Vozarova et al. further asserts that, the notion of competitiveness has attained the growing significance due to the growing globalization pressure resulting from the improvement of global business ecosystem. The nations' present economic competitiveness paradigm is determined by the nations' and their respective firms' capacity to innovate (Ichijo and Nonaka, 2006).

Innovation and Competitiveness

Technology and innovation activities have currently become the key sources of economic growth and competitiveness in the local and international business milieu (Sofrankova, Kiselakova and Cabinova, 2017). Innovation permits firms to satisfy current and future market demand, and utilise suitable technologies in manufacturing products (Ahn, Kim and Lee, 2022). Innovation performance and competitiveness represent interlinked economic concepts that reveal their combined effect in varied economic and social spheres (Ivanová and Kordoš, 2017). Innovation has resulted into products and services becoming competitive in both domestic and global economy (Sofrankova, Kiselakova and Cabinova, 2017). At the centre of economic and social growth, competitiveness and innovation, and society in general is entrepreneurship making nations concentrate significantly an it (Franco, 2020). Studies indicate that entrepreneurship has a close association with innovation initiation, creating market shifts, and increasing competitiveness (Wong, Ho and Autio, 2005).

Motivation of the Study

The concept of competitiveness has achieved an increasing importance due to the rising globalization pressure resulting from the improvement of global business ecosystem (Kravcakova Vozarova, Kotulic and Sira, 2015). The World Economic Forum publishes a global competitiveness ranking which evaluates roughly 140 countries (Schwab, 2018). Even though the global competitiveness ranking is based an various pillars, innovation performs an essential role (Feldmann et al., 2019), and nations' and their respective firms' capacity to innovate defines their current economic competitiveness paradigm (Ichijo and Nonaka, 2006).

Global competitiveness, economic growth and development are driven by innovation. Nations' economic achievement is linked to their power to build and manage competitive advantages, their ability to innovate is a key element of global competitiveness (Porter, 1990). Several researchers have highlighted the importance of innovation economic growth (Stam and Stel, 2011). The EU 2017 report stresses the importance of regional innovation ecosystems towards promoting innovation, resulting to higher levels of economic performance. With the growing acknowledgement of the significance of innovation (OECD and Eurostat, 2019), there is need for research an how it can be leveraged to foster economic performance at the regional level to understand the performance of regions. This therefore forms the basis of this research.

Problem Statement

Entrepreneurship and innovation are two concepts that are frequently related, and entrepreneurs are viewed, in economics, as highly innovative persons and most innovations are developed in research and development (R&D) (Khyareh and Rostami, 2018). Firms are obliged to design and develop new products and processes to remain competitive (Khyareh and Rostami, 2018). With innovation being at the core of entrepreneurial activities, entrepreneurs are urged to engage more in entrepreneurial activities (Drucker, 2002) as this encourages others to engage in entrepreneurial undertakings and innovation (Duguet and Monjon, 2004).

Innovation has become an essential sphere of activity in organizations and the major element that boosts the dynamism of national economies due to its considerable consequences in terms of growing and sustaining competitiveness. These innovations, through corporate production, are also fortunate if they go hand in hand with sustainable consumption (Vinkóczi et al., 2024). Considering the importance of innovation in economic and social growth, competitiveness, and society in general, it is vital to understand the relationship between innovation and global competitiveness in different regions of the world.

Hypotheses

This research seeks to investigate the effect of innovation an global competitiveness in different regions of the world (based an global competitive report – GCR). The following objectives will be used to realise the above aim:

- O1. To compare the performance of different regions of the world in terms of innovation and global competitiveness as measured by the GCR with emphasise an Europe (Hungary) and Sub-Saharan Africa (the Democratic Republic of Congo - DRC).

The following research questions can be concluded

- Q1. How does the level of innovation and global competitiveness in Hungary compared to that of the Democratic Republic of Congo (DRC)?
- Q2. How has innovation and global competitiveness been affected by the institutional and policy environments in Hungary and the DRC?

The hypotheses

- H1. The level of innovation and global competitiveness is higher in Hungary compared to the DRC
  Hungary has a better degree of innovation and global competitiveness than the DRC is evident in various GCR report. For example the 2021 reports ranked Hungary 47th internationally, while the DRC ranks 148th. This is most likely because Hungary is a more developed region with more access to resources, infrastructure, and experience that can encourage innovation and boost global competitiveness
- H2. The institutional and policy environments in Hungary are more favourable to innovation and global competitiveness compared to those in the DRC

The hypothesis suggests that Hungary has laws and structures in place to foster and support innovation and entrepreneurship that are more effective than those in the DRC. The literature in support for example, in the World Bank's Doing Business report, Hungary ranks 52nd with 73.4points in the world in terms

of ease of doing business, while the DRC is 180th with 39.5. In comparison to the DRC, Hungary seems to have more favourable policies and structures in place to foster entrepreneurship and innovation. Furthermore, as a member of the European Union (EU), Hungary has access to the EU's resources and knowledge, which may help to boost innovation and global competitiveness

2. Literature Review

Overview

A market economy is a competitive economy, hence competition is a fundamental part of economic activity (Sofrankova, Kiselakova and Cabinova, 2017). Various economic analyses and research findings show that the development of the national economy is inextricably linked to the success of domestic producers and their ability to compete effectively in international markets (Kravcakova Vozarova, Kotulic and Sira, 2015). Competitiveness issues affect not only global economies, but also smaller economies (Sofrankova, Kiselakova and Cabinova, 2017).

In today's competitive environment, a country's success and growth depend an not just national policy, but also an broad public policy, the regions' social qualities, the creativity and talents of the country's citizens, and, most notably, by supporting regional factors (Sofrankova, Kiselakova and Cabinova, 2017). The increased openness and integration has led to greater emphasis an comparing individuals, businesses and countries' economies (Grigoryeva and Grigoryeva, 2015).

Concept of Competitiveness

Many researchers have described competitiveness as a multidimensional and relative concept, with the significance of its various criteria differing with time and context (Ajitabh and Momaya, 2003). In economic analysis, the concept of competitiveness is a significant category, resulting to numerous ways of evaluating the competitiveness of individuals (Ketels, 2006), enterprises, regions, and countries (Mustafin et al., 2021). In recent analyses of cities such as Budapest and Mumbai, urban competitiveness has been tied to sustainable city tourism, showing how environmental and infrastructural factors play key roles in enhancing long-term economic growth (Kálmán et al., 2024a).

Competitiveness outlines the goal of realising long-term growth, job creation, and establishing how governments, regions, and businesses will utilise their resources to enhance welfare levels (Doğan, 2016). It is therefore associated with productivity and quality benefits emerging from interaction of facets, within and outside the company, that increase the efficiency of economic production, such as infra-structure, education, health, innovation, and macroeconomic policy (Gama, Andrade Bastos and Martins, 2020). (Porter, 1990) asserts that a nation's competitiveness is defined by its industry's innovate ability, be up-to-date, and attain incessant productivity and quality gains. Moreover, the financial security of nations, as seen in Hungary, has been linked to broader socio-economic factors like corruption levels and green transition efforts, further underscoring the multifaceted nature of competitiveness (Kálmán et al., 2024c; Németh et al., 2024).

Competitiveness is related to the ongoing pursuit for competitive advantage that entails exploration for its sources, assessing the market's significant position, and the possibility of existing resources for attaining competitiveness (Rosińska-Bukowska, 2016). When two nations compete, both stand a better position; hence, competition is described as an approach that promotes growth and has no

losers or winners (Doğan, 2016). For example, Mexico and Hungary have been analyzed to understand how corruption impedes competitiveness by limiting financial inclusion, a factor crucial for fostering equitable economic competition (Kálmán et al., 2024b).

Competitiveness has been measured by evaluating „ organisation's technological functions „ namely the Research & Development systems (R & D), industry quality area, the innovations of capital goods and technology infrastructure system of the organisation (Falce, Muylder and Santos, 2020). Thus, the wealth of nations and the quality of life of populations are dependent an companies' ability to innovate and permanently increase productivity gains.

Micro-level Competitiveness

This is also known as enterprise-level or firm-level competitiveness. Competitiveness at the firms level, means developing exceptional product and process attributes over competitors and the definite result of these gains in market share and its growth (Jámbor, 2020). The popularity of firm-level competitiveness has been enhanced in economics and management literature even though consensus an its actual meaning and how it should be measured is yet to be reached (Blandinières et al., 2017). An improved definition of competitiveness developed by Buckley, Pass and Prescott, (1988) emphasise the firm level competitiveness multidimensional and dynamic facets. They further illustrate the present, and previous firm performances, coupled with more dynamic aspects, such as the managerial processes and the firm's approaches to competitiveness sustainability. The notion of competitiveness is further divided, based an Buckley, Pass and Prescott (1988) into three key aspects as described in Figure 2.1

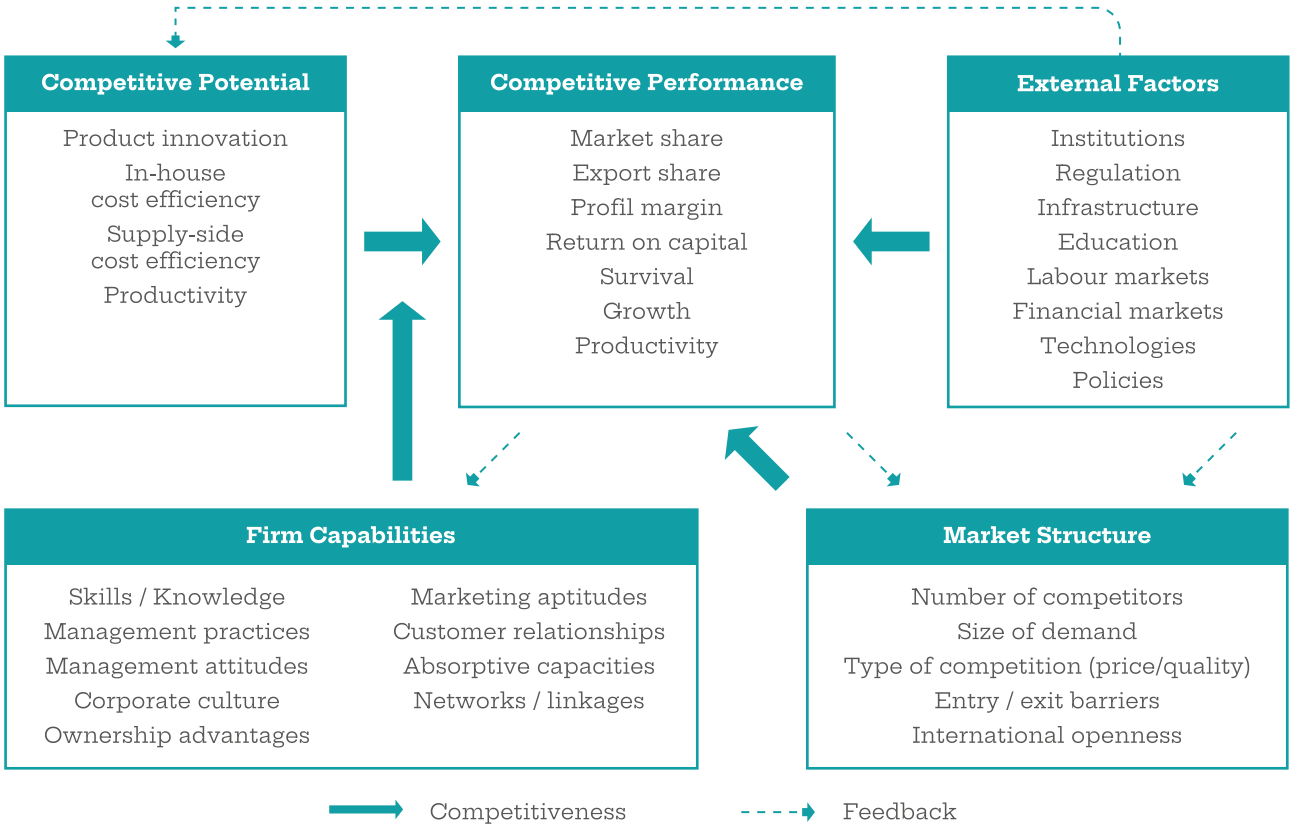


Figure 2 - A conceptual model of firm competitiveness. (Source:Blandinières et al., 2017)

To make informed decisions and take action, managers need to understand competitiveness (Connor, 2003). Connor further notes that, to do so, they will need some activity targets that focus an key aspects of the firm's condition, viewed as firm properties that, if developed, will increase the firm's chances of achieving competitiveness.

Macro-Level Competitiveness

One of the early definition of national competitiveness can be associated to the US government report (SESCBFUA, 1985, p.5) defined competitiveness as „the degree to which it can, under free and fair market conditions, produce goods and services that meet the test of international markets while simultaneously maintaining and expanding the real income of its citizens". Despite various criticism regarding competitiveness at the national level, the concept of competitiveness has advanced towards a refined perspective. According the report of European Commission (1998, p9) „An economy is competitive if its population can enjoy high standards of living and high rates of employment while maintaining a sustainable external position. The standard of living is measured by income per capita."

A nation's competitiveness is attributed to an array of factors -markets and resources access (e.g., finance, energy, raw materials, skilled labour), quality and effectiveness of public administration, great infrastructure, or leading in innovation and sustainable production (Blandinières et al., 2017), making competitiveness at this level occasionally hazy but largely acknowledged concept, requiring articulation of its drivers and targets.

Even though numerous associations will be endogenic, non-linear and discontinuous, a common interpretation should be accommodating and schematic, resulting to the "Iceberg" model of competitiveness illustrated in Figure 3. The entirety of the outcomes attained by firms can influence a nation competitiveness.

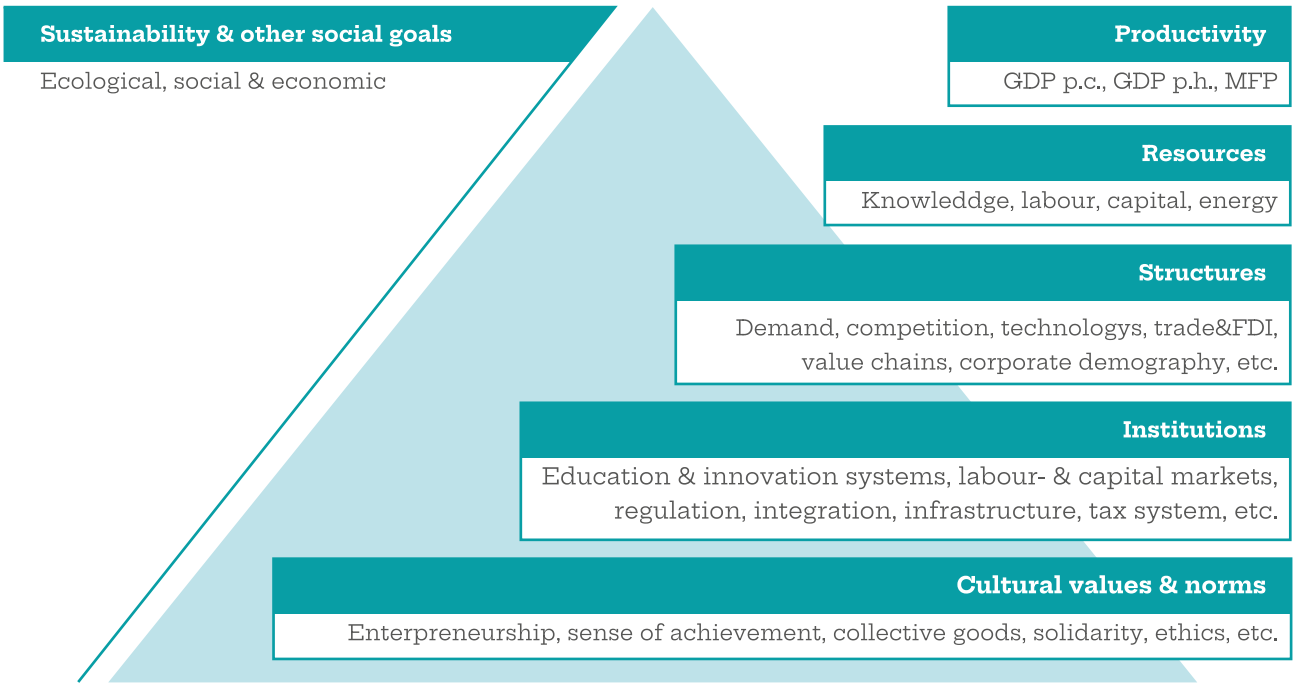


Figure 3 - The 'iceberg' model of competitiveness. Source: (Peneder, 2017)

Competitiveness at the nation's level can therefore be described as a nation capability to produce goods and services, and innovate against other nations, generally owing to firms and industries within its territory (Tutar, Adigüzel and Nam, 2022).

Global Competitiveness and Global Competitive Index

The existing economic competitiveness model is centred an the nations' and their respective firms capability to innovate (Ichijo and Nonaka, 2006). It is also posited that the firm operating within the nations are the ones powerful and not the nations themselves (Porter, 1990). In the context of the nations' development, the World Economic Forum therefore, conducts a biannual global competitiveness ranking evaluating approximately 150 nations (Schwab, 2018). While numerous findings illuminate the significance of innovation in increasing global competitiveness (Tóth and Kálmán, 2020), this is in turn reliant an a nation's / firm's productivity (Porter, 1990). The competitiveness and innovation capacity of nations are critical factors in understanding the dynamics of the economy and the stability of the labor market, including changes in unemployment rates. The COVID-19 pandemic has highlighted the deepening of regional differences, presenting both challenges and opportunities in crisis management and labor market strategies (Tóth et al., 2021, Poór et al., 2021, Dajnoki et al. 2023). The regional adaptation of these strategies is essential for enhancing the resilience of local economies and accelerating comprehensive economic recovery (Mura et al., 2022a). Government interventions and economic policy measures play a crucial role in the close relationship between national competitiveness and innovation performance, especially during periods of crisis. These measures not only provide immediate economic stability but also fundamentally influence competitiveness in the long term. The introduction of financial support packages, employment support programs, and tax relief initiatives represent proactive efforts to stabilize the business environment, thereby preserving the economy's capacity for innovation and competitiveness (Mura et al., 2022b). This process can be strengthened by appropriate higher education, which strengthens childhood motivations (Tóth et al., 2022), the preferences based an them (Zéman et al., 2023) and the development of a sense of financial security (Kálmán et al., 2021).

Innovation

The Concept of Innovation

In any economy, whether natural or regulated, innovation impacts substantially to higher standard of living (Vukoszavlyev, 2019). Innovation is acknowledged to play a crucial part in value creation and competitive advantage sustainability (Bessant et al., 2005). This is supported by various scholars with their notion that innovation represents the organisation's fundamental renewal process hence accentuating its position in renewal and growth (Baregheh, Rowley and Sambrook, 2009).

The concept of innovation basically is considered relatively complex and multifaceted, and generally its accepted definition in science does not exist, hence there exist three main approaches to the understanding of the term as illustrated in Figure 2.4 (Kogabayev and Maziliauskas, 2017)

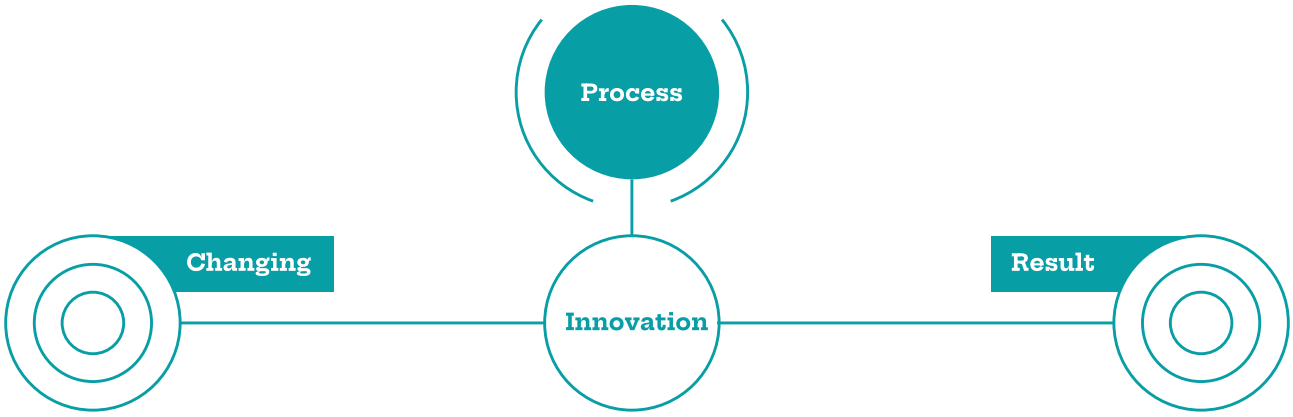


Figure 4 - Approaches to the definition of innovation. Source:(Kogabayev and Maziliauskas, 2017)

Innovation Indicators Based an GCI

To keep up with the changing global ecosystem, innovation (12th Pillar) and business sophistication (11th Pillar) were incorporated in GCI in 2006. The 12th pillar focuses an innovation, which is critical for an economy in order to gain a competitive edge. Both the public and commercial sectors must promote innovative initiatives. Innovation is especially crucial for economies when they approach the limits of knowledge and the ability to integrate and adapt foreign technology fades (Sala-I-Martin et al., 2008).

The 12th pillar assesses the quality of scientific research institutions as well as the amount of research collaboration between universities and the private sector, (R&D, number of PCT patent applications per million population, Availability of scientists and engineers) and is an important indication of innovation as it measures a country's ability to produce new ideas and turn them into commercial products and services (Schwab, 2018).

3. Innovation and Global Competitiveness of Hungary and the DRC

There are major variations between Hungary and the DRC when it comes to innovation and worldwide competitiveness. While both Hungary and the DRC face challenges in terms of innovation and global competitiveness, Hungary has made substantial progress in tackling these challenges and strengthening its place as a global economic actor, signifying the huge differences in their ranking based an the GCI.

Innovation and Global Competitiveness of Hungary

In recent years, Hungary has made significant advances to strengthen its innovation ecosystem and improve its global competitiveness. Several factors have added to Hungary's increasing status as a Central European innovation and technology centre. For instance (Hergár, 2020):

Innovation policy: Several policies and initiatives have been implemented that aimed at encouraging innovation, such as tax breaks for R&D investments, grants for startups and SMEs, and collaborations with universities and research institutions to support technology transfer and commercialization.

Skilled workforce: the country boasts of a highly skilled and educated workforce, with a substantial pool of STEM graduates and a raising number of IT and tech professionals, and a well organised opportunity to distance working (Poór et al., 2023).
Infrastructure: There is significant investments in improving the country's technology infrastructure, such as the deployment of high-speed internet, the establishment of technology parks and incubators, and the growth of research and development centres (Kálmán and Tóth, 2021).

Business environment: the country has created a favourable business environment for innovation and entrepreneurship, with a relatively low cost of living, streamlined regulatory procedures, and a supportive network of business associations and accelerators.

According to the Global Innovation Index (Schwab, 2020), Hungary ranked position 41 out of 141 nations in terms of innovation achievement, and the country's tech industry has experienced substantial development in recent years. Furthermore, Hungary's global competitiveness has increased in recent years, placing 47th out of 141 countries. Overall, Hungary's investment in innovation and efforts to improve global competitiveness have helped the country place itself as a regional leader and a hopeful location for investment and business. The country was placed position 52 out of 190 countries in the 2020 World Bank Doing Business Report (World Bank, 2020), indicating that its business environment is favourable.

Innovation and Global Competitiveness of the DRC

Innovation and global competitiveness are essential elements in any nation's economic growth and success, and the DRC is not an exception (Schwab, 2018, 2020; World Bank, 2020; Kovács – Vinkóczi, 2020). Due to a variety of factors, including restricted access to resources, poor infrastructure, and political volatility, the DRC confronts significant hurdles in terms of creativity and global competitiveness. However, some encouraging indications of success have emerged in recent years.

Natural resources: The DRC is wealthy in natural resources such as copper, cobalt, and diamonds, which could provide a competitive edge if these resources are managed effectively .

Strategic location: The DRC is located in the heart of Africa, which could position it as a gateway to other African markets if transportation and logistics infrastructure is improved. For example, the DRC's central position could enable it to become a regional commerce hub, possibly connecting East and Southern Africa to Central and West Africa.

Emerging tech sector: The DRC's technology industry is modest but expanding. It is a crucial chance for economic diversification and employment creation.

Policy initiatives: The DRC government has enacted a number of policy measures targeted at encouraging innovation and entrepreneurship, including the formation of a national innovation fund and a national body for entrepreneurship promotion.

Despite the encouraging signs, the DRC still encounters major infrastructure, human capital, and political stability challenges that could stymie progress in innovation and global competitiveness. The DRC has the potential to become a more competitive participant in the global economy if it can surmount and expand an its assets.

4. Results and Discussion

Based an the study period of between 2008 and 2018, it is evident that Hungary has a higher level of innovation and global competitiveness compared to the DRC.

	The Dem. Rep. Congo (DRC)		Hungary (HUN)	
	12th pillar: Innovation	Global Competitiveness Index	12th pillar: Innovation	Global Competitiveness Index
Mean	0.767	0.892	3.49	4.3
Standard deviation	1.31	1.53	0.0999	0.0485
Minimum	0	0	3.36	4.22
Maximum	2.81	3.27	3.62	4.36
Shapiro-Wilk W	0.572	0.572	0.89	0.883
Shapiro-Wilk p	<.001	<.001	0.138	0.113

Table 1 - Comparison of Innovation and global competitiveness of Hungary and the DRC

This is illustrated in The findings depicted in the table show that the GCI minimum and maximum and the Innovation minimum and maximum (thus the averages) for Hungary are higher than for the DRC. The findings also show that there is no normality of the data sample for the DRC which depicts a p-value of Shapiro-Wilk test ($p < 0.001$) for both innovation ranking and GCI ranking, while there is normality in the Hungary sample with innovation having a p-value of 0.138 and GCI 0.113. The performance of Hungary is considered more balanced.

Based an previous studies, the findings can be attributed to various reasons which include:
Education: Education is crucial in developing skills and knowledge that one requires to innovate. Hungary has a more developed education system compared to the DRC. According to the OECD 2019 report, in Hungary, the share of international tertiary students has doubled since 2010, one of the largest increases across OECD countries (OECD, 2019a). A particularly important part of the field of education is the issue of digital education, primarily the COVID-19 crisis increased its importance (Malatyinszki, 2020).

Investment in Research and Development (R&D): Research and development is essential in discovering new knowledge and coming up with innovative solutions to problems. In the GCI 2019 report, compared to the DRC, Hungary invests more in R&D and had a score of 40.2 ranking position 31 out of 141, while the DRC scored 2.6 and ranked position 119 (Schwab, 2020).

Political Stability: A stable political environment can facilitate more investment and growth, which in turn can encourage innovation. Hungary has a more stable political environment, which is favourable to businesses and investors. The scores of both countries in political stability were, Hungary's 75.94 and the DRC 25.94 (Kaufmann, Kraay and Mastruzzi, 2010).

Access to Technology: Access to modern technology can facilitate the emergence of new ideas and improving existing ones. Hungary has better access to technology with a score of 64.2, ranking position 54 out of 141 nations, while in the DRC has a score of 19.1, ranking position 138 (Schwab, 2020).

Economic conditions: A robust economy provides greater resources and opportunity for innovation and creating new businesses, products, and services. Hungary's economy is more developed than the DRC's. In the World Bank 2017 report, Hungary is categorised among the high income countries while the DRC is categorised among the low income countries (Bevir, 2007).

The institutional and policy environments Enabling Innovation and Global Competitiveness in Hungary and the DRC.

Due to differences in economic growth, political stability, and technical advancement, the institutional and policy environments that enable innovation and global competitiveness in Hungary and the DRC are significantly different. Hungary has a varied economy, stable political environment, and robust private sector that fosters innovation and entrepreneurship. The WEF's GCR 2018, provided a competitiveness evaluation of 140 economies globally, including Hungary and the DRC (Schwab, 2020). The report examined the institutional and policy elements that influence innovation and competitiveness in various countries including Hungary and the DRC. As Malatyinszki (2007a) highlights, the size and impact of human capital investments are key to fostering economic growth and competitiveness.

Between 2015 and 2019 the Hungarian government has implemented various policies and initiatives enabling a conducive ecosystem for innovation and to boost the country's global competitiveness, such as the Innovation and Technology Ministry (Government of Hungary, 2019), the Hungarian Intellectual Property Office, and investment incentives for R&D activities. The National Research, Development, and Innovation Office (NRDIO) was founded to assist R&D activities, and the government provides tax breaks and subsidies to encourage innovation and investment. According EU report (European Commission, 2016), the primary goal of NRDIO is to improve the excellence and competitiveness of the Hungarian science system through the distribution of competitive project funding and the introduction of other related initiatives. This was established to react to current issues, as there are fundamental flaws in the research financing structure. Tésits et al. (2008) also stresses the importance of advanced human resources at the local level in ensuring a country's competitiveness.

Hungary has also established a solid educational system that generates highly competent individuals in science, technology, engineering, and mathematics (Wolf and Kátay, 2008). Moreover, investments in education and human capital are crucial for sustaining long-term innovation performance (Malatyinszki, 2007b). These elements among others have led to Hungary's high record of innovation (39) and competitiveness (48) rating out of 140 nations in the Global Competitiveness Index 2018 (Schwab, 2020). In contrast, the DRC faces significant challenges in establishing a conducive environment for innovation and competitiveness. Some of the challenges include:

Political instability and corruption: The DRC has a history of political insecurity and corruption, which has produced a challenging economic environment (WBG, 2018). Resulting to constrain in international investment, limited access to finance, and lax intellectual property protection. The DRC was placed position 170 out of 179 countries in TI (2020) indicating a high level of corruption.

Limited access to education and training: The DRC education system is undeveloped, with a high percentage of illiteracy and limited access to quality education. The DRC has achieved substantial progress toward its education goals generally, but the enormous number of out-of-school children remains one of the most important concerns confronting the education system (WBG, 2015). This reduces the availability of highly trained individuals, which is critical for fostering innovation and compet-

itiveness. Human capital development, as stressed by Malatyinszki (2007c), plays a pivotal role in determining a nation's innovative capabilities, which is particularly relevant to the DRC's situation.

Weak legal and regulatory framework: The DRC has a weak legal and regulatory framework, which suppresses innovation and entrepreneurship. For example, the country's intellectual property rules are not successfully enforced, reducing the motivation for businesses to engage in R&D. In terms of ease of doing business, the DRC was placed 175th out of 190 countries in the World Bank (2020) report.

Nevertheless, the Congolese government has made efforts to better the country's innovation environment by promoting entrepreneurship, investing in education and research, and collaborating with international partners to develop the technology sector.

In conclusion, due to differences in economic development and political stability, Hungary and the DRC have different institutional and policy environments enabling innovation and global competitiveness. As outlined by Malatyinszki (2009), human resource development remains a core aspect of competitiveness, which is something Hungary has implemented policies and programs to promote innovation and entrepreneurship, the DRC faces significant challenges in creating an enabling environment for innovation and competitiveness.

Summary

The study discovered considerable disparities in levels of innovation and global competitiveness across different regions. Europe has better levels of innovation and global competitiveness than Sub-Saharan Africa, with Hungary (taken as a case study for Europe) performing quite well in both categories and the DRC (taken as a case study for Sub-Saharan Africa) performing poorly in both categories. This can be attributed to strong and favourable institutional and policy environment.

The study is significant as

It provides valuable understandings into the innovation facet at the regional level, and how they can facilitate policymakers and other shareholders in establishing the best approaches for promoting innovation and entrepreneurship in different regions. Innovation ecosystems at regional level are recognized as essential promoters of economic growth and development, necessitating the need for policies that promote the advancement of these environments, hence nurturing regional innovation (OECD, 2019b).
Studying the relationship between innovation and global competitiveness, present understandings an their interaction and ways of leveraging to steer regional economic growth and development. Hence enabling development of policies and programs that encouraging innovation amplifies their influence an regional competitiveness. The relationship between innovation and economic growth is complex and environment-specific, hence the need to investigate regional aspects influencing innovation, and its interaction with various economic, social, and political facets (Baumol and Strom, 2007).

The study provides an analysis of how innovation is adopted in various environments, and how its connection with economic, social, and political aspects influences regional competitiveness. Fritsch and Wyrwitch (2015) suggests that policies targeting innovation adoption should be the distinctive regional attributes. This study can therefore assist policymakers in pinpointing best practices and lessons learned from other regions, that can be used to enhance innovation policies and programs.

Comparing the performance of various areas of the world in terms of innovation and global competitiveness is essential because it may help identify different regions' strengths and shortcomings, as well as give insights into how they might develop and compete more effectively in the global economy. Comparing regions with varying levels of economic development and cultural backgrounds in Europe (particularly Hungary) and Sub-Saharan Africa (especially the Democratic Republic of the Congo). This can give a more nuanced view of how numerous variables, including as education, infrastructure, government, and innovation, impact competitiveness.

Due to the limitation of resources, the scope of the study will be limited to data contained in the GCI databases 2008-and 2018. The main reason for this is the fact that from 2018 the WEF changed the methodology for calculating the GCI. The reason for this is the need to adapt to the requirements of Industry 4.0.

References

Ahn, S. – Kim, K.-S. – Lee, K.-H. (2022) Technological Capabilities, Entrepreneurship and Innovation of Technology-Based Start-Ups: The Resource-Based View. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 8(3), p. 156. Available at: *https://doi.org/10.3390/joitmc8030156.*

Ajitabh, A. – Momaya, K. (2003) Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models. Rochester, NY. Available at: *https://papers.ssrn.com/abstract=2146487* (Accessed: 2023. november 26.).

Baregheh, A. – Rowley, J. – Sambrook, S. (2009) Towards a multidisciplinary definition of innovation. Management Decision, 47(8), pp. 1323–1339. Available at: *https://doi.org/10.1108/00251740910984578.*

Baumol, W.J. – Strom, R.J. (2007) Entrepreneurship and economic growth. Strategic Entrepreneurship Journal, 1(3–4), pp. 233–237. Available at: *https://doi.org/10.1002/sej.26.*

Bessant, J. et al. (2005) Managing innovation beyond the steady state. Technovation, 25(12), pp. 1366–1376. Available at: *https://doi.org/10.1016/j.technovation.* 2005.04.007.

Bevir, M. (2007) World Development Indicators. In Encyclopedia of Governance. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., pp. 1024–1025. Available at: *https://doi.org/10.4135/9781412952613.*

Blandinières, F. et al. (2017) ECR Measuring Competitiveness. Ref. Ares(2018)1159686-01/03/2018. European Union: European Commission, p. 262. Available at: (Accessed: 2023. szeptember 2.). *https://ec.europa.eu/docsroom/documents/28181/attachments/1/translations/en/renditions/pdf*

Buckley, P.J. – Pass, C.L. – Prescott, K. (1988) Measures of international competitiveness: A critical survey. Journal of Marketing Management, 4(2), pp. 175–200. Available at: *https://doi.org/10.1080/0267257X.1988.9964068.*

Connor, T. (2003) Managing for competitiveness: a proposed model for managerial focus. Strategic Change, 12(4), pp. 195–207. Available at: *https://doi.org/10.1002/jsc.633.*

Dajnoki, K. – Pató G.-Szűcs, B. – Kun, A. I. – Varga, E. – Tóth, A. – Kálmán B. G. – Kovács, I. É. – Szabó, Sz. – Szabó, K. – Majó-Petri, Z. et al. (2023) Impact of the three waves of COVID-19 pandemic an the HR practices of Hungarian organizations: Experience from an empirical study, PLOS ONE, 18(6), Paper: e0283644, 22 p. *https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283644*

Doğan, E. (2016) The Effect of Innovation an Competitiveness. Ekonimotri ve Istatistik Sai, 24, pp. 60–81. Available at: *https://www.researchgate.net/publication/320922554_THE_EFFECT_OF_INNOVATION_ON_COMPETITIVENESS* (Accessed: 2023. november 26.).

Drucker, P.F. (2002) The Discipline of Innovation. Harvard Business Review, 1 August, pp. 1–11. Available at: *https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation* (Accessed: 2023. november 26.).

Duguet, E. – Monjon, S. (2004) Is Innovation Persistent at the Firm Level? An Econometric Examination Comparing the Propensity Score and Regression Methods. Rochester, NY. Available at: *https://doi.org/10.2139/ssrn.565923.*

European Commission (1998) The competitiveness of European industry - 1998 Report. EU Commission - Working Document. Luxembourg: European Commission, p. 108. Available at: *https://aei.pitt.edu/45427/* (Accessed: 2023. november 26.).

European Commission (2016) Peer review of the Hungarian research and innovation system: Horizon 2020 policy support facility. LU: Publications Office. Available at: *https://doi.org/10.2777/236994.*

Falce, J.L.L. – Muylder, C.F.D. – Santos, M.F. (2020) Competitiveness: Theoretical Reflections and Relation with Innovation. Revista Horizontes Interdisciplinares da Gestão, 4(2), pp. 1–21. Available at: *https://www.researchgate.net/profile/Marcos-Ferreira-Santos/publication/345678387_Competitiveness_Theoretical_reflections_and_relation_with_with_innovation/links/5faa9a4292851cd8c632f56d/Competitiveness-Theoretical-reflections-and-relation-with-with-innovation.pdf* (Accessed: 2023. szeptember 9.).

Feldmann, P. et al. (2019) The relationship between Innovation and Global Competitiveness: The mediating role of Management Practices evaluated by Structural Equation Modeling. Review Of Business Management, 21(2), pp. 195–212. Available at: *https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i2.3970.*

Franco, M. (2020) Entrepreneurship, Competitiveness and Innovation. Sustainability, 12(16), p. 6576. Available at: *https://doi.org/10.3390/su12166576.*

Fritsch, M. – Wyrwitch, M. (2015) The Long Persistence of Regional Levels of Entrepreneurship: Germany, 1925—2005. In Entrepreneurship in a Regional Context. 1st edn. Routledge, p. 19.

Gama, F.J.C. – Andrade Bastos, S.Q. de – Martins, A.S.C. (2020) Competitiveness and Economic Growth: A model with application to 105 countries (2006 to 2017). GJHSS-E Economics, 20(E8), pp. 1–15. Available at: *https://brsa.org.br/wp-content/uploads/wpcf7-submissions/1657/competitividade.pdf* (Accessed: 2023. november 26.).

Government of Hungary (2019) Government - Ministry for Innovation and Technology. Available at: *https://2015-2019.kormany.hu/en/ministry-for-innovation-and-technology* (Accessed: 2023. november 26.).

Grigoryeva, N. – Grigoryeva, O. (2015) The Dependence of Opportunistic Behavior from Economic Growth. American Journal of Applied Sciences, 12(3), pp. 222–228. Available at: *https://doi.org/10.3844/ajassp.2015.222.228.*

Hergár, E. (2020) Productivity Report. Budapest: MNB – National Bank of Hungary, p. 98. Available at: *https://www.mnb.hu/letoltes/tj-en-digitalis.pdf* (Accessed: 2023. november 26.).

Ichijo, K. – Nonaka, I. (2006) Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers. Illustrated edition. Oxford; New York: Oxford University Press.

Ivanová, E. – Kordoš, M. (2017) Competitiveness and innovation performance of regions in Slovak Republic. Marketing and Management of Innovations, 1, pp. 145–158. Available at: *https://doi.org/10.21272/mmi.2017.1-13.*

Jámbor, Z. (2020) Theory and application of meso-level competitiveness through the example of the Hungarian dairy industry. Corvinus Egyetem. Available at: *https://phd.lib.uni-corvinus.hu/1108/19/Jambor_Zsofia_den.pdf* (Accessed: 2023. szeptember 2.).

Kálmán B. G. – Tóth, A. (2021) Links between the economy competitiveness and logistics performance in the Visegrád Group countries: Empirical evidence for the years 2007-2018. Entrepreneurial Business and Economics Review, 9(3), pp. 169–190. Available at: *https://doi.org/10.15678/EBER.2021.090311.*

Kálmán B. G. – Bárczi, J. – Zéman, Z. (2021) The Impact of the First Wave of Covid-19 an the Financial Security of Economics Students in Higher Education, PÉNZÜGYI SZEMLE/PUBLIC FINANCE QUARTERLY (1963-), 2021(3), pp. 1-22, 22 p. *https://doi.org/10.35551/PFQ_2021_3_3*

Kálmán B. G. – Grotte J. – Lakshmi, V. – Tóth A. – Módos-Szalai Sz., Zugor Zs. – Malatyinszki Sz. (2024a). Sustainable city tourism—A systematic analysis of Budapest and Mumbai. Journal of Infrastructure, Policy and Development (JIPD), 8(9), 7933. *http://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.7933*

Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. – Bárczi J. – Zéman Z. (2024b). Corrupción e Inclusión Financiera en Hungría y México [Corruption and Financial Inclusion in Hungary and Mexico, in Spanish]. Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época // Mexican Journal of Economics and Finance (REMEF), 19(2). e1015. *http://doi.org/10.21919/remef.v19i2.1015*

Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. – Zugor Zs. – Szőke B. (2024c). Perceived Corruption in Light of Green Transition Indicators. Revista de Gestão Social e Ambiental // Environmental and Social Management Journal (RGSA), 18(3). e07855. *http://doi.org/10.24857/rgsa.v18n3-166*

Kaufmann, D. – Kraay, A. – Mastruzzi, M. (2010) The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. Rochester, NY. Available at: *https://papers.ssrn.com/abstract=1682130* (Accessed: 2023. november 26.).

Németh E. – Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. (2024). Pénzügyi biztonság Magyarországon: a 2023-as OECD-felmérés eredményeinek kettős nézőpontú elemzése [Financial security in Hungary: A dual perspective analysis of the 2023 OECD survey results, in Hungarian]. Statisztikai Szemle // Hungarian Statistical Review, 102(9), pp. 896–915. *https://doi.org/10.20311/stat2024.09.hu0896*

Ketels, C.H.M. (2006) Michael Porter's Competitiveness Framework—Recent Learnings and New Research Priorities. Journal of Industry, Competition and Trade, 6(2), pp. 115–136. Available at: *https://doi.org/10.1007/s10842-006-9474-7.*

Khyareh, M.M. – Rostamy, A.A.A. – Mohammadzadeh, A. (2020) The effect of corporate governance indicators an innovation. Management Research Review, 43(9), pp. 1097–1127. Available at: *https://doi.org/10.1108/MRR-04-2019-0185.*

Kordoš, M. – Vojtovič, S. (2016) Innovative activities in SMEs in the context of regional development. Journal of International Studies, 9(3), pp. 219–232. Available at: *https://doi.org/10.14254/2071-8330.2016/9-3/17.*

Kovács, G. – Vinkóczi, T. (2020) A banki szolgáltatások digitalizációsmodernizációs hatásainak térbeli vizsgálata az Európai Unióban. Külgazdaság, 64, pp. 33-69. *https://doi.org/10.47630/KULG.2020.64.11-12.33*

Kravcakova Vozarova, I. – Kotulic, R. – Sira, E. (2015). Competitiveness of the Slovak Republic within the EU framework. Procedia Economics and Finance, 26, 384-389. *https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00870-3*

Lendel, V. – Varmus, M. – Matus, J. (2015) Application of management methods and tools in business praxis: the empirical study. Procedia Economics and Finance, 23, pp. 202–207. Available at: *https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00398-5.*

Lengyel, I. – Rechnitzer, J. (2013) Drivers of Regional Competitiveness in the Central European Countries. Transition Studies Review, 19(3), pp. 259–282. Available at: *https://doi.org/10.1007/s11300-012-0234-6.*

Lengyel, I. – Varga, A. (2018) A magyar gazdasági növekedés térbeli korlátai. Közgazdasági Szemle, 65(4), pp. 373–404. Available at: *https://doi.org/10.18414/KSZ.2018.4.373.*

Lukovszki, L. – Rideg, A. – Horváth, D. (2020) Differences in the competitiveness of Hungarian urban micro, small and medium-sized enterprises. Entrepreneurial Business and Economics Review, 8(4), pp. 75–93. Available at: *https://doi.org/10.15678/EBER.2020.080404.*

Malatyinszki Sz. (2007a). Dimensiune şi rezultate ale investiţilor capitalului uman [A humántőke-befektetések mérete és eredménye, Analele Universităţii Din Craiova]. ANALELE UNIVERSITATEA DIN CRAIOVA. SERIE STIINTE ECONOMICE / ANNALS OF THE UNIVERSITY OF CRAIOVA ECONOMIC SCIENCES SERIES, 35, 643–651.

Malatyinszki Sz. (2007b). Az emberi tőkebefektetések nagysága és eredménye Békés megyében. KÖRÖS TANULMÁNYOK, 10, 104–118.

Malatyinszki Sz. (2007c). Human capital Investments in two countries in Hungary. EKONOMIKA A SPOLOCNOST-JOURNAL OF ECONOMICS AND SOCIAL RESEARCH, 8 (2), 154–163.

Malatyinszki Sz. (2009). A településszintű emberi erőforrás fejlettségi mutató (SHDI). HUMÁNPOLITIKAI SZEMLE, 20(11–12), 77–80.

Malhotra, Y. (2003) Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge Systems for Development. United Nations Advisory Meeting of the Department of Economic and Social Affairs Division for Public Administration and Development Management. Available at: (Accessed: 2023. november 26.) *https://km.brainworkers.net/UNPAN-Invited-Paper-by-Dr-Yogesh-Malhotra.pdf.*

Mihók, J. – Rácz, G. – Kozma, T. (2020) Analysing regional competitiveness in Hungary with special attention to the start-up ecosystem. Regional Statistics, 10(2), pp. 1–21. Available at: *https://doi.org/10.15196/RS100203.*

OECD (2021) Gross Domestic Spending an R&D (indicator). Available at: *https://doi.org/10.1787/d8b068b4-en* (Accessed: 2023. november 26.).

OECD (2022) Research and development (R&D) - Gross domestic spending an R&D - OECD Data. Available at: *https://data.oecd.org/rd/gross-domestic-spending-on-r-d.htm* (Accessed: 2023. november 26.).

Poór, J. (eds.) – Balogh, G. (eds.) – Dajnoki, K. (eds.) – Karoliny, M. (eds.) – Kőműves, Z. (eds.) – Pató, G.-Szűcs, B. (eds.) – Szabó, Sz. (eds.) – Szabó, Sz. – Grotte, J. – Hollósy-Vadász, G. et al. (2021) COVID-19 – KORONAVÍRUS-VÁLSÁG: HARMADIK FÁZIS: KIHÍVÁSOK ÉS HR-VÁLASZOK, 66 p. Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, ISBN: 9789632699578

Porter, M.E. (1990) The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review, 68(2), pp. 73–93. Available at: *https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations* (Accessed: 2023. november 26.).

Porter, M.E. (1998) Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review, 76(6), pp. 77–90. Available at: *https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition* (Accessed: 2023. november 26.).

Szabó, Z.R. (2020) The Competitiveness of Nations: Testing the Next Steps for Hungary. Central European Business Review, 9(4), pp. 1–24. Available at: *https://doi.org/10.18267/j.cebr.247.*

Szentes, T. (2011) World Economics 1. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Terjesen, S. – Hessels, J. – Li, D. (2013) Comparative International Entrepreneurship: A Review and Research Agenda. Journal of Management, 42(1), pp. 299–344. Available at: *https://doi.org/10.1177/0149206313486259.*

The World Bank (2020) Research and development expenditure (% of GDP). Available at: *https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS* (Accessed: 2023. november 26.).

Tésits, R. – Malatyinszki Sz. – Katona, Z. (2008). The relationship between the improvement of human resource and human infrastructure in Sarkad region. MODERN GEOGRÁFIA, 3(4), 25–41.

Tóth, Á. (2015) Analysis of the Regional Innovation Performance in Hungary Based an the Regional Innovation Scoreboard. Procedia Economics and Finance, 32, pp. 1160–1169.
Available at: *https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01581-2.*

Tóth, A. – Szabó, Sz. – Kálmán B. G. – Poór, J. (2021) A foglalkoztatottság alakulása a magyar gazdaság szektoraiban a COVID-19 járvány következtében, ÚJ MUNKAÜGYI SZEMLE, 2(1), pp. 2-22, 21 p.

Tóth, A. – Juhász, T. – Kálmán B. G. (2022) Determining factors of Motivational Dimensions: (Childhood Personality and Workplace Competition Attitudes), ACTA POLYTECHNICA HUNGARICA, 19(4), pp. 229-250, 22 p.
https://doi.org/10.12700/APH.19.4.2022.4.12

Vinkóczi, T. – Rácz, H. É. – Koltai, J. P. (2024) Exploratory analysis of zero waste theory to examine consumer perceptions of sustainability: A covariance-based structural equation modeling (CB-SEM), Cleaner Waste Systems, 8, 100146. *https://doi.org/10.1016/j.clwas.2024.100146*

Wang, C. – Lu, I. – Chen, C. (2008) Evaluating firm technological innovation capability under uncertainty. Technovation, 28(6), pp. 349–363. Available at: *https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.10.007.*

Wang, X. – Sun, J. – Shen, F. (2022) Innovation Capability and Enterprise Competitiveness: An Empirical Study an Listed New Energy Companies. Sustainability, 14(6), p. 3598. Available at: *https://doi.org/10.3390/su14063598.*

Zéman, Z. – Kálmán B. G. – Bárczi, J. – Pataki, L. (2023) The Evolution of University Students' Financial Attitudes and Their Role in the Sustainability of Personal Finances, SUSTAINABILITY, 15(8), Paper: 6385, 18 p.
https://doi.org/10.3390/su15086385

Innovation And Global Competitiveness – Chapter 2: Methodology, And Results Of A Regional Analysis

Innováció és globális versenyképesség – 2. Rész: A regionális elemzés módszertana és eredményei

Divin Eyir Ngamba
Kodolányi János Egyetem
végzett hallgatója
divinngamba10@gmail.com

Abtract

Numerous nations' global competitive growth has been evaluated and indexed in various global competitiveness Index (GCI) reports. One of the worldwide used report is The Global Competitiveness Report of World Economic Forum. One of the key pillars is innovation adoption. Innovation, viewed as the source of all economies' development and dynamism, is also a contributing factor of competitiveness and its significance has led the firms to approach it with its broadest sense comprising both new technologies and new business forms. The research used quantitative study of 152 economies divided into seven regions envisaged in The Global Competitiveness Reports between the period 2008/2018 produced by the World Economic Forum (WEF). Descriptive analysis was used to understand the distribution of the innovation and global competitiveness index variables of the regions. Correlation analysis was also used to calculate the correlation coefficient between the level of development (measured by the global competitiveness index) and the level of innovation measured by the innovation score) using Jamovi statistical software. The result of the research showed that is positive effect of innovation an the nations' global competitiveness as all the hypotheses tested were significant. Various research and debates regarding global competitiveness exist, and the role of innovation in determining a nation´s level of competitiveness. The research compared the performance of different regions and how they rank using the 12th pillar (based an GCI).

Keywords:
innovation, competitiveness, global competitiveness index, development, rank

Absztrakt

Számos nemzet globális versenyképességi növekedését értékelték és indexelték különböző globális versenyképességi index (GCI) jelentésekben. Az egyik világszerte használt jelentés a Világgazdasági Fórum globális versenyképességi jelentése. Az egyik kulcspillér az innováció átvétele. Az innováció, amelyet minden gazdaság fejlődésének és dinamizmusának forrásának tekintenek, szintén a versenyképesség egyik tényezője, és jelentősége arra késztette a cégeket, hogy a legtágabb értelemben közelítsék meg az új technológiákat és az új üzleti formákat egyaránt. A kutatás 152 gazdaság hét régióra osztott kvantitatív vizsgálatát használta a World Economic Forum (WEF) által a 2008/2018 közötti időszakra vonatkozó globális versenyképességi jelentések szerint. A régiók innovációs és globális versenyképességi index változóinak megoszlásának megértéséhez leíró elemzést használtam. Korrelációs analízist is alkalmaztunk a fejlettség (a globális versenyképességi indexszel mért) szintje és az innovációs pontszámmal mért innovációs szint közötti korrelációs együttható kiszámítására Jamovi statisztikai szoftver segítségével. A kutatás eredménye azt mutatta, hogy az innováció pozitív hatással van a nemzetek globális versenyképességére, mivel minden tesztelt hipotézis szignifikáns volt. Különféle kutatások és viták zajlanak a globális versenyképességről, és az innováció szerepéről a nemzet versenyképességi szintjének meghatározásában. A kutatás összehasonlította a különböző régiók teljesítményét és azt, hogy a 12. pillér alapján (GCI alapján) hogyan helyezkednek el.

Kulcsszavak:
innováció, versenyképesség, globális versenyképességi index, fejlődés, rangsor

1. Introduction

The economic theory, dating back to Adam Smith, attributes the development of nations to a blend of production factors - cheap labour, plentiful raw materials, availability of investment capital and innovation capability (Feldmann et al., 2019). The notion of competition has continually had significant status, particularly in macroeconomic reasoning, placing it as one of the keystones of economic theory, forming the basis of numerous economic theories (Tutar, Adıgüzel and Nam, 2022). Competitiveness is unquestionably among the key economic science concepts, and the continuous competition in the global markets inspires both firms and states economies to be equally competitive (Kiselakova and Sofrankova, 2018; Szabó-Szentgróti E. – Szabó-Szentgróti G., 2020).

In the framework of guaranteeing the continuous opulence of a nation, more prominence is put an the common evaluation of its competitiveness in the global space, enabling supervision and strengthening development of its global admissibility (Sofrankova, Kiselakova and Cabinova, 2017). Competitiveness is defined by WEF as collection of institutions, policies, and factors that influence a nation's productivity level (Kiselakova and Sofrankova, 2018). A nation's productivity implies its potential to sustain a high level income, forming one of the key factors shaping the return an investment (RoI) that reveals the specific economy's prospective growth (Schwab et al., 2016).

Definition of terms and acronyms

GCI: *Global Competitiveness Index*

GCR: *Global Competitiveness Report*

GDP: *Gross Domestic Product*

GEM: *Global Entrepreneurship Metric*

OECD: *Organisation for Economic Co-operation and Development*

EU: *European Union*

Competition: The economic process of interaction, interconnection and struggle between the companies acting an the market in order to provide better opportunities for marketing their products, meet the diverse needs of customers (Gafurovich, 2018).

Competitiveness: the ability to produce goods and services that meet the test of international markets, while maintaining high and sustainable income levels or, more generally, the ability to generate, being exposed to external competition, relatively high levels of income and employment (Gama, Bastos and Martins, 2020). Economic growth: Economic growth implies an annual increase of material production expressed in value, the rate of growth of GDP or national income (Ivic, 2015).

Economic development: Economic development is defined as the expansion of capacities that contribute to the advancement of society through the realization of individuals', firms' and communities' potential (Feldman et al., 2016).

Global Competitiveness: often used in analysing nations' macroeconomic performance. It compares, for a country and its trading partners, a number of salient economic features that can help explain international trade trends (Durand and Giorno, 1987).

Global Competitiveness Index: Defined by the World Economic Forum. It is a set of institutions, policies, and factors that determine the level of productivity of a country, conditions of public institutions and technical conditions (Schwab et al., 2016).

Gross Domestic Product: The market value of goods and services produced within a selected geographic area (usually a country) in a selected interval in time (often a year) (Leamer, 2009).

Innovation: Innovation consists of the generation of a new idea and its implementation into a new product, process or service, leading to the dynamic growth of the national economy and the increase of employment as well as to a creation of pure profit for the innovative business enterprise (Kogabayev and Maziliauskas, 2017).

2. Literature review

In the first part of the article, the author provided a detailed review of the literature an the topic, so here he only summarizes the most important literature related to the research. Research has two objects. To identify the level of innovation in different regions of the world as measured by the GCR is the first goal ((Schwab et al., 2016; Schwab, 2018, 2020; Dutta et al., 2022). Second research objective is to establish the relationship between innovation and global competitiveness index (Porter, 1990, 1998; Drejer, 2002; Cantwell, 2003; Doğan, 2016; Dutta, Lanvin and Wunsch-Vincent, 2016; Feldmann et al., 2019).

Based an literature this paper examines the following hypotheses:

H1: There are regional differences in the factors that contribute to innovation in terms of geographical location and GDP

Developed regions have a higher degree of innovation than emerging countries. This might be attributed to factors such as more R&D investment, improved infrastructure and education, and a more favourable regulatory environment. Higher levels of innovation can lead to better levels of economic growth and global competitiveness, which could explain why more developed regions have higher levels of innovation. Reports have shown that innovation levels are highest in industrialized areas such as Europe, North America, and Asia, while innovation levels are lowest in emerging countries such as Sub-Saharan Africa and South Asia (WIPO, 2021). For example, the significant investment in human capital in developed regions has contributed to this disparity, as highlighted in studies that examined the relationship between human capital investments and regional development (Malatyinszki, 2007). Additionally, local indicators of human resource development in areas such as education and infrastructure further explain why certain regions are able to innovate more rapidly than others (Malatyinszki, 2009). A particularly important part of the field of education is the issue of digital education, primarily the COVID-19 crisis increased its importance (Malatyinszki, 2020; Zéman et al., 2023). The crisis situation drew attention to the importance of a sense of financial security (Kálmán et al., 2021) and the appropriate motivations - their roots go back to childhood (Tóth et al., 2022).

H2: The level of innovation in a region is positively correlated with its level of global competitiveness.

This hypothesis proposes a positive association between region's degree of innovation and its level of global competitiveness, with greater levels of innovation tending to be more competitive worldwide. Several studies validating this relationship, have found that innovation and competitiveness are substantially connected (Furmana, Porter and Stern, 2002). Innovation has a positive influence an a region's overall level of global competitiveness as evident in various studies. For example Dutta et al. (Dutta, Lanvin and Wunsch-Vincent, 2016), discovered innovation as one of the primary drivers of global competitiveness. Regions with higher innovation capacity are more likely to achieve global competitiveness. Within this, the exceptional innovation performance and extensive international integration of central regions can provide significant advantages during the period of economic recovery (Poór et al. 2021; Poór et al., 2023; Tóth et al., 2021, Dajnoki et al., 2023).

H3: The positive impact of innovation an global competitiveness is stronger in regions with a high level of economic development.

Regions with higher levels of economic growth have a more beneficial influence an global competitiveness. This is most likely owing to increased access to resources, infrastructure, and experience that may promote innovation and help bring creative ideas to market.

3. Methodology

The publication of an annual global competitiveness ranking by the World Economic Forum evaluating roughly 140 countries using 114 indicators categorised into 12 pillars containing concepts core to productivity and long-term opulence (Schwab et al., 2016, 2018). The research will use a descriptive analysis of 133 economies envisaged in The Global Competitiveness Reports during the 2008–2018 period. My data are secondary data contained in the 2008-2018 GCI databases.

The study used quantitative research of 133 economies divided into nine regions. Descriptive analysis was used to understand the distribution of the innovation and global competitiveness index variables of the regions. Correlation analysis was also used to calculate the correlation coefficient between the level of development (measured by the global competitiveness index) and the level of innovation measured by the innovation score) using Jamovi statistical software.

Research is conducted to uncover answers to questions through utilisation of scientific procedures. The key purpose of research is to discover the truth which is hidden and is yet to be discovered (Patel and Patel, 2019). Research methodology is crucial for any research study, and this study is not an exception, as it provides a systematic approach to conducting research, which ensures that the research is rigorous, valid, and reliable. This study used a quantitative research design that utilised time series data from the GCI database from the period 2008 – 2018. This provided a systematic and objective analysis of the relationship between technological innovation, entrepreneurship, and global competitiveness. Quantitative research allows for the collection of numerical data that can be analysed using statistical techniques, providing a more precise and accurate understanding of the research questions. The objective of this research was to investigate the impact of entrepreneurship indicators an relationship between innovation and global competitiveness. The rationale for employing a quantitative research design utilising cross-sectional data from the GCI database from 2008 to 2018 enabled the objective measurement and analysis the 12th pillar (innovation) and global competitiveness across a wide range of regions over the period between 2008 and 2018. The GCI database is a well-established and generally recognized source of data an global competitiveness, providing a solid and dependable foundation for study. Several studies have successfully used quantitative research design to evaluate the relationship between innovation and competitiveness. For example Hu & Mathews (Hu and Mathews, 2005) used a quantitative approach to measure national innovative capacity in East Asia, and finds that countries with higher innovative capacity tend to be more globally competitive.
Data will be collected from the GCI database , which provides comprehensive data an the competitiveness of countries.

The data were collected from the GCI database over a period from 2008-2018, that was used to achieve the stated research objectives was for all the countries included in the database during that period. The number of countries included in the database during the period 2008 – 2018 is 152. Therefore, the sample size would be all 152 countries in the database. From the entire database, only Innovation (Pillar 12) and its sub-indexes were collected for the 11 years in the database. In addition to the time series data, my own database also includes the classification of countries according to WEF regions, as well as the World Bank's classification according to income groups. These additional data were necessary for the preparation of groupings corresponding to the research questions. The WEF database characterizes countries with three types of data. Rank means a place in a ranking. All pillars and sub-pillars are classified based an rank, as well as the GCI index value itself. The WEF also characterizes each index and sub-index with a value and a

score. Value is raw data derived directly from questionnaire responses and statistical data. The score is a derived data that WEF calculates from the value using a specific algorithm. Ranking is based an the value of the score and the rank shows the place occupied in the row.

To meet the research objectives, data obtained from the GCI database from 2008 to 2018 was examined using a combination of descriptive statistics. The study sought to discover regional disparities in the GCI 12th pillar innovation capacity, as well as to establish the relationship between innovation and global competitiveness. The analysis' findings provided important insights into how innovation might be used to boost global competitiveness. The follows steps were taken:

The first step was to clean the data to remove any missing or incomplete information. This was done to verify that the analysis was based an the entire dataset.

Descriptive analysis was used to understand the distribution of the innovation and global competitiveness index variables of the regions. The metrics such as mean, median and standard deviation of the innovation scores were used. Various studies have been conducted that utilised the comparable metrics, such as the Global Innovation Index (GII) (WIPO, 2021) and the Global Competitiveness Index (GCI) (Schwab et al., 2018) reports, as well as research an the causes of innovation and competitiveness, such as the work of Hausmann et al., might be used as supporting literature. (2016).

The Shapiro Wilk test was used to determine if the innovation score averages of the regions were normally distributed. Correlation analysis was used to calculate the correlation coefficient between the level of development (measured by the global competitiveness index) and the level of innovation measured by the innovation score) using Jamovi. This will help you to determine whether there is a significant correlation between the two variables. Visualisation tools such as graphs and charts were utilised to show the analysis's findings in a clear and straightforward manner.

4. Results and Discussions

The data in the GCR is analysed at the nation's level, hence, all indicators given in the report, including the indicators addressing the attributes of the firms follow this outline. The report does not contain individual firm indicators and business type, but rather a nation's overall grouped data (Feldmann et al., 2019). The GCR global competitiveness index comprises three dimensions with twelve pillars (Schwab and Zahidi, 2020), where the items composing this study were derived. The study is based an the 12th pillar of the GCI.
Results of descriptive analysis

The data from the Global Competitiveness Index (GCI) were utilised to compare the competitiveness of the regions from 2008 to 2018. The nations are divided in to seven regions namely: East Asia and the Pacific, Eurasia, Europe and North America, Latin America and the Caribbean, Middle East and North Africa, South Asia, and Sub-Saharan Africa. The distribution of countries per region under study is not even. Europe and North America are leading with 39 countries, followed by Africa (Sub-Saharan), while South Asia trailing with 6 countries. The normality test was done using Shapiro-Wilk p <.001, hence the test is significant, so there is no normality, therefore non-parametric tests was used. The GCI mean was also used to describe the regional data. Based an the GCI mean analysis, Europe and North America is leading with a mean of 4.66 while Sub-Saharan Africa is trailing with a mean of 2.97 as shown in Figure 1.

The regions were also analysed based an the income level. The Shapiro-Wilk p<.001, hence no normality meaning, the test is significant. This indicates that the sample averages for the period 2008 to 2018 are not normally distributed. The distribution of nations based an income was as shown Figure 2 with high income group having the highest number of countries (52) and low income having the lowest number of countries (21).

Looking at the correlation analyses between the indicators of innovation in each region, each innovation pillar is at least moderately correlated with all others. (The seven tables containing the results of the correlation tests are not included in this study for reasons of scope.) This indicates collinearity, hence, changing one pillar causes changes in all other pillars. Therefore, it is not possible to select a single pillar and use it alone to increase innovation performance. Of course, other areas are also significantly related to competitiveness, such as logistics performance (Tóth and Kálmán, 2020; Kálmán and Tóth, 2021). The findings also indicate that the correlations of the Patent Cooperation Treaty (PCT) indicator in all geographic regions are weak and, in some cases, not even significant. This can possibly be attributed to the fact that the PCT indicator was only included among the pillars in 2011.

In every region without exception, innovation primarily depends an how much the companies themselves are willing to spend an it. (The seven tables containing innovation indicators are also not included in this study for reasons of scope, the results are summarized in the text.) This is usually followed by scientific research and industry-higher education collaboration(Kálmán, Kálmán and Poyda-Nosyk, 2023). The role of governments is only further down the ranking, so we can say that the companies themselves do the most for innovation. All other factors only complement the influence of companies

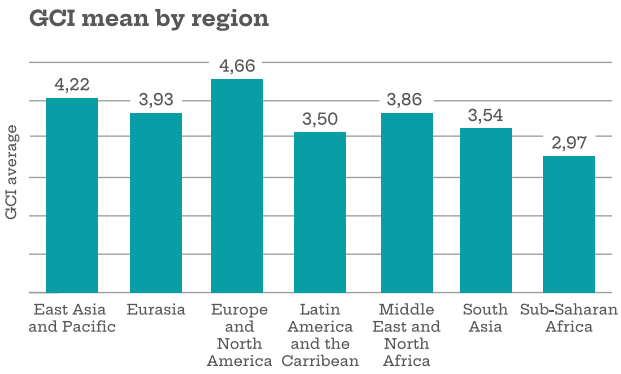


Figure 1 - GCI mean by region

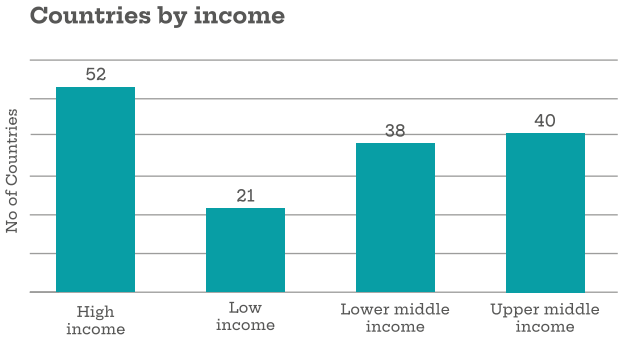


Figure 2 - Distribution of Countries based an income level

an innovation performance. According to results hypothesis H1 is verified.

Results of correlation tests

The findings of the correlation between innovation and global competitiveness were illustrated by Figure 4.4 (p<0.001). The data was represented in Figure 4.4 with the value of GCI represented not as a column, but as a horizontal line. This enabled the global result to be compared with that of the individual regions. Based an the illustrated findings, innovation performance in all regions has a strong positive significant correlation. According the findings hypothesis H2 is verified.

The findings of the study are in support of the hypothesis "The positive impact of innovation an global competitiveness is stronger in regions with a high level of economic development." Based an R2, a strong model was obtained, meaning that there is a significant correlation

between innovation and global competitiveness, and that this correlation is particularly strong in regions with high levels of economic development. Based an the p-value, the effect of innovation is significant. The findings revealed that, at the chosen significance level, the association between innovation and global competitiveness was significant. This supports the theory that innovation has a favourable impact an global competitiveness, particularly in high-income nations (Runiewicz-Wardyn, 2009). The Variance Inflation Factor (VIF) test showed that there is no collinearity between the variables. This finding is significant as it implies that relationship between innovation and economic development is not confounded by collinearity. Hence the confidence in the coefficient estimates and the conclusions obtained from the statistical analysis. The following statements are therefore valid in all income groups and are illustrated in Table 1with p<0.01.

- Equation: GC = 1.051*Innovation + 0.528 (Global)
- Equation: GC = 0.576*Innovation + 1.640 (High income)
- Equation: GC = 1.149*Innovation + 0.092 (Low income)
- Equation: GC = 1.227*Innovation + 0.284 (Upper middle income)
- Equation: GC = 1.186*Innovation + 0.246 (Lower middle income)

In Upper middle-income countries, the impact of innovation an GCI is most intense, but the Global correlation is most similar to that of High - income countries as shown in Figure 4.5. So, in the entire sample, the effect of innovation in High income countries an competitiveness dominates. Innovation is viewed as a key driver

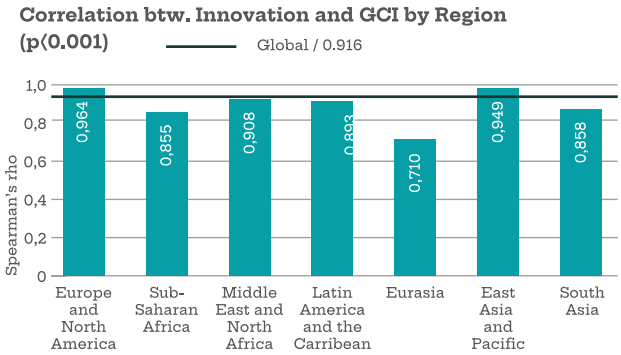


Figure 3 - Correlation between Innovation and GCI by Region

	Slope	Intercept
Global	1.051	0.528
High - income countries	0.576	1.64
Low - income countries	1.149	0.092
Upper middle - income countries	1.227	0.284
Lower middle - income countries	1.186	0.246

*Table 1 - Slopes and intercepts of regression by income (GCI = slope*Innovation + intercept; p<0.01)*

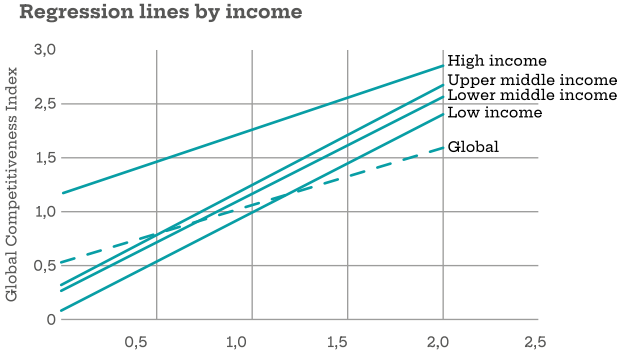


Figure 4 - Regression lines by income

of economic growth and competitiveness, as it allows firms and countries to develop new and better ways of doing things, and to create new markets and industries. Several studies have been conducted based an the GCI database and have discovered that the impact of innovation an global competitiveness is greater in places with high levels of economic development. For example, according to various reports, Countries with high levels of economic development rank high in terms of innovation and competitiveness (Cornell University, INSEAD and WIPO, 2015; Schwab, 2019; WIPO, 2021). Innovation is a critical driver of competitiveness because it helps enterprises to differentiate themselves from competitors and develop new markets and sectors (Aiginger, Bärenthaler-Sieber and Vogel, 2013). Outputs of regression verify the hypothesis H3.

The findings from the data from GCI database (2008-2018) was used to test the hypotheses that guided this research. The discussion started with the illustration of the descriptive data and was conclude with the institutional and policy environments Enabling Innovation and Global Competitiveness in Hungary and the DRC.

Summary

In order to ensure a nation's continued opulence, greater emphasis is placed an the common evaluation of its competitiveness in the worldwide area, allowing oversight and increasing growth of its global admissibility. Various global competitiveness Index (GCI) surveys have examined and indexed the global competitive growth of numerous nations. Adoption of innovation is one of the main foundations. Innovation, which is seen as the wellspring of all economies' expansion and vitality, is also a contributing aspect of competitiveness, and its importance has driven enterprises to approach it in its broadest sense, which includes both new technology and new business models. Research has shown that innovation plays a crucial role in sustainable urban tourism development as well, contributing significantly to cities' economic growth and global competitiveness (Kálmán et al., 2024a). This research, therefore, explored various nations' competitiveness through the Global Competitiveness Index (GCI) during the period 2008-2018 to uncover the effect of innovation an global competitiveness based an the ranking of regions using the ranking of the nations.

In conclusion, the study sheds light an the levels of innovation in various regions of the world and emphasizes the importance of innovation for economic growth and global competitiveness. The conclusion is therefore drawn based an the objectives of this research. For example, innovation is not only linked to economic growth but also to other sectors, such as green transitions and environmental sustainability, where perceived corruption levels can also play a role (Kálmán et al., 2024c).

To begin, the study discovered considerable disparities in levels of innovation across different regions of the world according to the data contained in the GCI database for the period between 2008 and 2018. Some regions have higher levels of innovation (for instance Europe and North America) while others have low such as Sub-Saharan Africa and Latin America. The study also proved that countries with strong institutional and policy environment outperform countries with less as demonstrated in the comparison of Hungary and the DRC. Therefore, the significance of innovation for economic growth and global competitiveness is emphasised with countries that are more innovative tending to be more competitive an a global scale. This is further evidenced by the study of financial security and corruption

in various countries, where a more stable institutional framework promotes innovation and competitiveness (Kálmán et al., 2024b). This can be attribute to their capability to produce new goods or services. The study established a strong positive relationship between innovation and global competitiveness index. This implies that countries that are more innovative tend to be more competitive globally. This can be attributed to several factors which include technological readiness, market efficiency, and business sophistication. Countries that perform well in these areas tend to be more innovative and competitive than those that do not.

The study sheds light an the levels of innovation in various regions and stresses the relevance of innovation for economic growth and global competitiveness. The study therefore recommends that nations should prioritize innovation as a strategy of boosting economic development and competitiveness, particularly in regions that are currently lagging in terms of innovation. This recommendation is echoed in recent studies an sustainable city tourism and financial inclusion, which underscore the importance of institutional and policy support for innovation-driven competitiveness (Németh et al., 2024). This could be achieved through investment in education and research and development, the creation of a favourable business environment, and the promotion of entrepreneurship and innovation culture.

References

Aiginger, K. – Bärenthaler-Sieber, S. – Vogel, J. (2013) Competitiveness under New Perspectives. 40.

Cantwell, J. (2003) 'Innovation and Competitiveness', in J. Fagerberg, D.C. Mowery, and R.R. Nelson (eds) Handbook of Innovation. Oxford University Press.

Cornell University – INSEAD – WIPO (2015) The Global Innovation Index 2015: Effective Innovation Policies for Development. Geneva.

Dajnoki, K. – Pató, G. – Szűcs, B. – Kun, A.I. – Varga, E. – Tóth, A. – Kálmán B. G. – Kovács, I.É. – Szabó, Sz. – Szabó, K. – Majó-Petri, Z. et al. (2023) Impact of the three waves of COVID-19 pandemic an the HR practices of Hungarian organizations: Experience from an empirical study. PLOS ONE, 18(6), Paper: e0283644, 22 p. *https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283644*

Doğan, E. (2016) 'The Effect of Innovation an Competitiveness', Ekonometri ve İstatistik, 24, pp. 60–81.

Drejer, A. (2002) 'Situations for innovation management: towards a contingency model', European Journal of Innovation Management, 5(1), pp. 4–17. Available at: *https://doi.org/10.1108/14601060210415135.*

Durand, M. – Giorno, C. (1987) Indicators of international competitiveness: conceptual aspects and evaluation, OECD economic studies. Available at: *https://www.oecd.org/economy/outlook/33841783.pdf* (Accessed: 22 March 2023).

Dutta, S. et al. (2022) Global innovation index 2022. 15th edn. Geneva: World Intellectual Property Organization (WIPO). Available at: *https://doi.org/10.34667/TIND.46596.*

Dutta, S. – Lanvin, B. – Wunsch-Vincent, S. (2016) The Global Innovation Index 2016: Winning with Global Innovation. Geneva. Available at: *https://doi.org/978-2-9522210-8-5.*

Feldman, M. et al. (2016) 'The logic of economic development: A definition and model for investment', Environment and Planning C: Government and Policy, 34(1), pp. 5–21. Available at: *https://doi.org/10.1177/0263774X15614653.*

Feldmann, P.R. et al. (2019) 'The relationship between Innovation and Global Competitiveness: The mediating role of Management Practices evaluated by Structural Equation Modeling', Revista brasileira de gestão de negócios review of business management, 21(2), pp. 195–212. Available at: *https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i2.3970.*

Furmana, J.L. – Porter, M.E. – Stern, S. (2002) 'The Determinants of National Innovative Capacity', Research Policy, 31(6), pp. 899–933. Available at: *https://doi.org/10.1016/s0048-7333(01)00152-4*.

Gafurovich, A.N. (2018) 'Different Types of Competitiveness According to Level Features', International Journal of Economics, Commerce and Management, VI(4), pp. 670–678.

Gama, F. – Bastos, S. – Martins, A. (2020) 'Competitiveness and Economic Growth: A model with application to 105 countries (2006 to 2017)', GJHSS-E Economics: Volume 20 Issue E8, 20(E8), pp. 1–10.

Hu, M. – Mathews, J.A. (2005) 'National innovative capacity in East Asia', Research Policy, 34(9), pp. 1322–1349. Available at: *https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.04.009.*

Ivic, M.M. (2015) 'Economic growth and development', Journal of Process Management – New Technologies, International, 3(1), pp. 55–62. Available at: *https://doi.org/10.4324/9781315112978-30.*

Kálmán, A. – Kálmán B. G. – Poyda-Nosyk, N. (2023) 'Educational Paradigm Shift of Innovative Society', Law and innovative society, (2(19)), pp. 41–54. Available at: *https://doi.org/10.37772/2309-9275-2022-2(19)-4.*

Kálmán B. G. – Bárczi, J. – Zéman, Z. (2021) The Impact of the First Wave of Covid-19 an the Financial Security of Economics Students in Higher Education, PÉNZÜGYI SZEMLE/PUBLIC FINANCE QUARTERLY (1963-), 2021(3), pp. 1-22. *https://doi.org/10.35551/PFQ_2021_3_3*

Kálmán B. G. – Tóth, A. (2021) 'Links between the economy competitiveness and logistics performance in the Visegrád Group countries: Empirical evidence for the years 2007-2018', Entrepreneurial Business and Economics Review, 9(3), pp. 169–190. Available at: *https://doi.org/10.15678/EBER.2021.090311.*

Kálmán B. G. – Grotte J. – Lakshmi, V. – Tóth A. – Módos-Szalai Sz., Zugor Zs. – Malatyinszki Sz. (2024a). Sustainable city tourism—A systematic analysis of Budapest and Mumbai. Journal of Infrastructure, Policy and Development (JIPD), 8(9), 7933. *http://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.7933*

Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. – Bárczi J. – Zéman Z. (2024b). Corrupción e Inclusión Financiera en Hungría y México [Corruption and Financial Inclusion in Hungary and Mexico, in Spanish]. Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época // Mexican Journal of Economics and Finance (REMEF), 19(2). e1015. *http://doi.org/10.21919/remef.v19i2.1015*

Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. – Zugor Zs. – Szőke B. (2024c). Perceived Corruption in Light of Green Transition Indicators. Revista de Gestão Social e Ambiental // Environmental and Social Management Journal (RGSA), 18(3). e07855. *http://doi.org/10.24857/rgsa.v18n3-166*

Kiselakova, D. – Sofrankova, B. (2018) 'The Impact of R & D Expenditure an the Development of Global Competitiveness within the CEE EU Countries', Journal of Competitiveness, 10(3), pp. 34–50. Available at: *https://doi.org/10.7441/joc.2018.03.03.*

Kogabayev, T. – Maziliauskas, A. (2017) 'The definition and classification of innovation', HOLISTICA, 8(1), pp. 59–72. Available at: *https://doi.org/10.1515/hjbpa-2017-0005.*

Leamer, E. (2009) 'Gross Domestic Product', in Macroeconomic Patterns and Stories: A Guide for MBAs. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Available at: *https://doi.org/10.1007/978-3-540-46389-4.*

Malatyinszki Sz. (2007). Az emberi tőkebefektetések nagysága és eredménye Békés megyében. Körös Tanulmányok, 10, 104–118.

Malatyinszki Sz. (2009). A településszintű emberi erőforrás fejlettségi mutató (SHDI). Humánpolitikai Szemle, 20(11–12), 77–80.

Malatyinszki Sz. (2020) A digitális oktatás megélése. EFOP-3.4.4-16-2017-00001, pp. 1-8. *https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36400.38408*

Németh E. – Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. (2024). Pénzügyi biztonság Magyarországon: a 2023-as OECD-felmérés eredményeinek kettős nézőpontú elemzése [Financial security in Hungary: A dual perspective analysis of the

2023 OECD survey results, in Hungarian]. Statisztikai Szemle // Hungarian Statistical Review, 102(9), pp. 896–915. https://doi.org/10.20311/stat2024.09.hu0896

Patel, M. – Patel, N. (2019) 'Exploring Research Methodology: Review Article', International Journal of Research and Review, 6(3), pp. 48–55.

Poór, J. et al. (2023) The impact of the pandemic an the central and regional areas of Hungary: during the economic recovery following the global virus epidemic. Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research, 13(2), pp. 207-212.

Poór, J. – Balogh, G. – Dajnoki, K. – Karoliny, M. – Kőműves, Z. – Pató, G. – Szűcs, B. – Szabó, Sz. – Szabó, Sz. – Grotte, J. – Hollósy-Vadász, G. et al. (2021) COVID-19 – KORONAVÍRUS-VÁLSÁG: HARMADIK FÁZIS: KIHÍVÁSOK ÉS HR-VÁLASZOK. Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem. ISBN: 9789632699578.

Porter, M.E. (1990) 'The Competitive Advantage of Nations', Harvard business review.

Porter, M.E. (1998) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.

Runiewicz-Wardyn, M. (2009) Evaluating and comparing the innovative performance of the United States and the European Union. 172.

Schwab, K. – Zahidi, S. (2020) The global competitiveness report: How countries are performing an the road to recovery, World Economic Forum. Geneva.

Schwab, K. (2018) The Global Competitiveness Report - 2018. Geneva.

Schwab, K. (2019) The Global Competitiveness Report - 2019. Geneva.

Schwab, K. (2020) The Global Competitiveness Report 2019, p. 666.

Sofrankova, B. – Kiselakova, D. – Cabinova, V. (2017) 'Innovation as a source of country's global competitiveness growth', SHS Web of Conferences, 39(01026). Available at: https://doi.org/10.1051/shsconf/20173901026.

Szabó-Szentgróti, E. – Szabó-Szentgróti, G. (2020) Piaci verseny, stratégiák és együttműködések sajátosságai a feldolgozóiparban. In A pénzügyi szektor aktuális kérdései Magyarországon a XXI. század elején (pp. 299–324).

Tóth, A. – Juhász, T. – Kálmán B. G. (2020) 'The Role of Innovation and Human Factor in the Development of East Central Europe', Montenegrin Journal of Economics, 16(1), pp. 251–274.
Available at: https://doi.org/10.14254/1800-5845/2020.16-1.17.

Tóth, A. – Juhász, T. – Kálmán B. G. (2022) 'Determining factors of Motivational Dimensions: (Childhood Personality and Workplace Competition Attitudes)', ACTA POLYTECHNICA HUNGARICA, 19(4), pp. 229-250, 22 p.
Available at: https://doi.org/10.12700/APH.19.4.2022.4.12.

Tóth, A. – Kálmán B. G. (2020a) 'A versenyképesség hatása a logisztikai teljesítményre – különös tekintettel a visegrádi országokra', Közgazdasági Szemle, 67(11), pp. 1154–1175.
Available at: https://doi.org/10.18414/KSZ.2020.11.1154.

Tóth, A. – Szabó, Sz. – Kálmán B. G. – Poór, J. (2021) 'A foglalkoztatottság alakulása a magyar gazdaság szektoraiban a COVID-19 járvány következtében', ÚJ MUNKAÜGYI SZEMLE, 2(1), pp. 2-22, 21 p.

Tutar, H. – Adıgüzel, M. – Nam, S. (2022) 'Visual mapping and bibliometric analysis of publicatıons an global competitiveness', İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 21(45), pp. 1008–1031.
Available at: https://doi.org/10.46928/iticusbe.1056891.

WIPO (2021) Global innovation index 2021, World Intellectual Property Organization.

Zéman, Z. – Kálmán B. G. – Bárczi, J. – Pataki, L. (2023) 'The Evolution of University Students' Financial Attitudes and Their Role in the Sustainability of Personal Finances', SUSTAINABILITY, 15(8), Paper: 6385, 18 p. Available at: https://doi.org/10.3390/su15086385.

Magánélet a közösségi média tükrében: Fókuszban a gyerekek

Private Life In The Light Of Social Media Children In Focus

Kulcsár-Tóth Csilla
Kodolányi János Egyetem végzett hallgatója
Kanizsa Médiaház Nonprofit Kft.
csillatoth81@icloud.com

Absztrakt

Kutatásomban napjaink közösségimédia-használatát, magánéletünkre gyakorolt hatását vizsgálom a különböző generációk körében, kiemelt hangsúlyt fektetve a fiatalkorúak online jelenlétére. A közösségi oldalakat mára minden generáció használja, azonban más-más platformokat és más célból, továbbá a gyerekek hétköznapjainak is részévé vált az online tér, aminek a módját, miértjét és lehetséges következményeit vizsgálom. Részletesen tárgyalom a sharenting jelenségét, kitérve egy általam végzett kérdőíves felmérés eredményére, valamint a gyerekek jogaira. Ezt követően a 18 év alattiak közösségi médiában való jelenlétére fokuszálok, beleértve az influenszerként való tevékenykedésüket is. Kitérek magára a posztolásra, hangsúlyt fektetve a szülők felelősségére, a digitális lábnyomra, illetve a magánélet védelmére is. A közösségimédia-függőség és számos ahhoz kapcsolódó jelenség fogalmát, kialakulásának okát is tisztázom, továbbá a közösségi oldalak negatív hatásait, továbbá, hogy a negatívumokkal szemben mennyi pozitívum sorolható fel.

Kulcsszavak:
közösségi média, sharenting, magánélet, gyerekek, influenszerek

Abstract

In my research, I examine the everyday use of social media, its impact an our personal life in different generations, with a particular emphasis an the topic of the online presence of the underaged. Nowadays, the social media sites are used by every generations, but the different platforms have their own target audiance and purpose. Furthermore, the online space have become an everyday routine for the children. In my research I investigate its method, reason, and possible consequences. I'm discussing in detail the sharenting phenomenon. including a quastionnaire conducted by me. as well as the rights of the children. Following this, I'm focusing an the presence of the underaged in social media, including their activities as influencers. I'm discussing posting itself, emphasizing the responsibility of the parents, the digital footprint, and the protection of private life. I also clarify the concept of social media addiction, the reason why it might develop. Furthermore the negative effects of the social media sites, and the way we might compare the negative side effects with the positive ones.

Keywords:
social media, sharenting, personal life, children, influencers

Sharenting

A sharenting fogalma

A kifejezést magyarul gyakran szülői túlposztolásként említik, mellyel a szülők által megosztott túlzott mennyiségű tartalomra utalnak. A sharenting szó az angol share, azaz megosztani, illetve a parenting, azaz szülőség szavak összevonásából jött létre. Arra a jelenségre utal, amikor a szülők túl sokat használják a közösségimédia-platformokat arra a célra, hogy a gyerekükkel kapcsolatos tartalmakat posztoljanak („What Does SHARENTING…", 2022.11.26.).

A sharentinggel kapcsolatos jogi kérdések: a gyerek jogai

A szülők a gyerekeiket ábrázoló képek megosztásánál rendszerint bele sem gondolnak, hogy azzal sérthetik a jogaikat. A magánélet védelméről szóló 2018. évi LIII. Törvény (2022.11.21.) 7§-ának 1. pontja kimondja: „Mindenkinek joga van arra, hogy magánéletét fokozott védelem illesse meg, és azt más előtt csak saját akaratából vagy törvényben meghatározott esetben fedje fel."

Nagyon kicsi korban a gyerekekről való posztolás kizárólag a szülő felelősségérzetén múlik, viszont az idővel a döntésnél a gyerekek véleményét is figyelembe kell venni. Ezt egy újszülött esetében nem lehet megtenni, azonban az iskolás, sok esetben már a fiatalabb korosztályhoz tartozók is el tudják dönteni, hogy szeretnék-e, ha egy bizonyos képet közzétennének róluk.

Az Országos Betegjogi, Ellátójogi, Gyermekjogi és Dokumentációs Központ (OBDK) Általános gyerekjogi ismeretek szülőknek és szakembereknek című 2014-es kiadványa (Herczegh, 2014) egy Herczegh Anitától származó idézettel kezdődik: „A jog nem éttermi menü, amiből a gyerekeknek kis adag is elég.". A Hintalovon Gyermekjogi Alapítvány 15 pontban foglalja össze a gyerekek jogai (Kovács-Angel & Besenyei, 2019), melyben az 5. pont a képmáshoz való jogot tárgyalja. Ennek alapján attól a kortól kezdve, hogy a gyerek már képes önállóan véleményt alkotni, semmit sem szabad a megkérdezése nélkül vele kapcsolatban megosztani.

A sharenting megítélése

A sharenting kérdése nagyon megosztja az embereket. Míg sokan teljesen elzárkóznak attól, hogy utódaikat megmutassák a nyilvánosság előtt, addig mások örömmel számolnak be a gyerek minden kisebb és nagyobb rezdüléséről. Elgondolkodtató, hogy ez vajon összefüggésben van-e a nemekkel vagy esetleg az iskolai végzettséggel. Ezekre is keresem a válaszokat egy általam készített kérdőíves felmérésben, melyben 587 ember véleményét kérdeztem és számos sharentinggel kapcsolatos témában. Az összes kitöltő 39%-a férfi, 61%-a nő. A megkérdezettek 70%-ának legalább egy gyereke van. Az összes válaszadó 7%-a véli úgy, hogy a sharentingnek nincs semmilyen káros hatása a gyerekre nézve, 16% pedig úgy gondolja, hogy a közösségi médiában megosztott bármilyen tartalom a törléskor véglegesen eltávolításra kerül a világhálóról.

		Szülők [fő (%)]	Gyerektelenek [fő (%)
Kitöltők száma	Összesen	411	176
Nemek aránya	Férfi	194 (47)	32 (18)
	Nő	217 (53)	144 (82)
Legmagasabb iskolai végzettség	Általános iskola vagy szakmunkásképző	111 (27)	15 (9)
	Érettségi	194 (47)	79 (45)
	Egyetem	106 (26)	82 (46)
Gyerekekről való posztolás gyakorisága	Havonta többször	125 (30)	
	Ritkábban	206 (50)	
	Egyáltalán nem	80 (20)	
Újszülötteket ábrázoló képek posztolásának elfogadottsága (1 – elfogadhatatlan, 5 – teljesen elfogadható)	1 vagy 2	71 (17)	109 (62)
	4 vagy 5	209 (51)	22 (13)

1. táblázat - A szülők és a gyerektelenek válaszai közötti különbségek

Az alábbi táblázat a szülők és a gyerektelenek egyes kérdésekre adott válaszait hasonlítja össze.

Megállapítható, hogy a gyerektelen kitöltők sokkal megfontoltabban kezelnék a gyerekekkel kapcsolatos tartalmakat. Az ilyen jellegű információk gyakori posztolása és az iskolai végzettség között is lehet felfedezni összefüggést, ugyanis a legalább havonta posztolók (125 fő) között sokkal alacsonyabb, (50%) a legalább érettségivel rendelkezők aránya, míg az ennél ritkábban posztoló szülők (286 fő) között ugyanez az arány 83%.

18 év alatti felhasználók

Általában a közösségi oldalak használata egy bizonyos életkorhoz van kötve (Canales, 2019), amit a platform ajánlási felületének is követnie kellene, természetesen a felhasználók mesterséges intelligenciával összefüggő ismereteinek tudatában (Vinkóczi et al., 2023). Ezeket az ismereteket adott esetben az egyetemi marketing képzések részét is képezhetnék. A 18 éves korhatár a legtöbb platform esetében (például Facebook, Instagram, Twitter, Reddit) 13 év. A Facebook biztonsági szabályzatában („Staying safe", 2023.01.29.) olvasható, hogy a korhatárnál fiatalabb gyerekek számára a szülő sem regisztrálhat profilt. Azonban azt gondolom, hogy ennek a szabálynak a betartatása a gyakorlatban nagyon nehéz, ugyanis egy profil létrehozásakor nem lehet ellenőrizni a tényleges életkort, így egy hamis dátum megadásával bárki felhasználóvá válhat.

Véleményem szerint a mai online világban már szinte lehetetlen, hogy a 18 év alattiak ne legyenek jelen egyetlen közösségi oldalon sem. Az elmúlt években többször szükségessé vált digitális oktatás mellett talán másképp nem is lett volna megoldható a diákok közötti kapcsolattartás, a közösségi oldalak által pedig tompítani lehetett a bezártságból adódó magányosság érzését.

Fiatalkorú influenszerek

Hiába a már említett a 13 éves alsó korhatár, sok fiatalkorú influenszert is lehet találni, akik hatalmas követőtáborral rendelkeznek, többen pedig még a 13. életévüket sem töltötték be. Influenszernek („Influencer", 2023.03.28.) nevezzük azokat a személyeket, akik a közösségi médiában való tevékenységük során különféle termékeket és szolgáltatásokat reklámoznak, véleményükkel másokat befolyásolnak. Utóbbiból ered az influenszerekre használt másik kifejezés, a véleményvezér („Influenszer", 2023.04.03.). Fontosnak tartom megemlíteni, hogy ebben a korban a legtöbbjük közösségimédia-fiókját nem maguk a gyerekek, hanem a szülők kezelik, ahogy a fizetett együttműködésekkel kapcsolatban sem ők döntenek. Pixie Curtisnek már 7 évesen is meghaladta a követőinek száma a 100 ezret az Instagramon (Leaver et al., 2020). A profilt a kislány anyja, Roxy Jacenko üzemelteti.

A fiatalkorú influenszerek a média más területein is nagy figyelmet kapnak. Az említett Pixie Curtis mellett nagyon sok 18, sőt 13 év alatti influenszer van a közösségi médiában, akiknek nála is jóval nagyobb a követőtáboruk. Egy most 17 éves orosz modell, Kristina Pimenova 2,6 millió követővel rendelkezik jelenleg (Pimenova, 2023).

Magyarországon is találunk példát arra, hogy valaki nagyon fiatalon lett véleményvezér. A most 23 éves Bánki Benjámin 8 évvel ezelőtt indította el saját YouTube-csatornáját (Bánki, 2023) és mára 50 ezernél is több feliratkozóval rendelkezik. Egy interjúban („A legújabb InfluenceAIR…", 2022) arról beszélt, hogy nem szülei hatására választotta ezt az utat, hanem a saját döntése volt, családja pedig mindenben támogatta. A Csani Csenöl nevű YouTube-csatorna 2017 novemberében indult, azonban már egy éve nem aktív a felhasználó. A videók egy 11 éves kisfiúról szólnak, aki olyan témákban készít videókat, melyek véleményem szerint nem helyénvalók egy ilyen korú gyerektől. Tartalmai között találunk például olyat, amelyben azt mutatja be, hogy milyen volt eltölteni 24 órát egyedül (Csani Csenöl, 2020), továbbá beszél a 16 év felettieknek készült Nyerd meg az életed című sorozatról (Csani Csenöl, 2022a), illetve arról, hogy a Tinder nevű társkereső oldalon hamis profillal ismerkedett (Csani Csenöl 2022b).

Míg a felnőtt influenszerek jelentős bevételre tesznek szert a közösségi médiában való tevékenységükkel, a gyerekeknél ez ritkább. Ők sok esetben ajándékcsomagokat kapnak a munkájukért cserébe (Munk, V, 2019). Fontosnak tartom kihangsúlyozni, hogy a gyerekek közösségimédia-jelenlétét a szülőknek minden esetben figyelemmel kell kísérnie, amennyiben pedig influenszer gyerekről van szó, a szülői felelősség hatványozódik.

Szülők felelőssége

Azt gondolom, hogy nemcsak az influenszer-tevékenységet folytató gyerekek szüleinek kell fokozottan figyelni, hanem a hétköznapi felhasználóknál is fontos körültekintőnek lenni. Ma már léteznek olyan applikációk (Abos, 2024), melyek kimondottan azt a célt szolgálják, hogy a szülők nyomon tudják követni gyerekeiket a különböző platformokon. Ezek az úgynevezett szülői felügyeleti alkalmazások. Egyrészt kiszűrik az ártalmas tartalmakat a weboldalakon és a közösségi médiában, másrészt a tartózkodási helyet is követni lehet a segítségükkel, de korlátozható a kijelző előtt eltöltött idő is.

Dr. Baracsi Katalin családjogi szakjogász, internetjogász óvatosságra int a gyerekek közösségimédia-használatának ilyen módon történő ellenőrzésével kapcsolatban (Fülöp, 2019), mert ez a bizalom elvesztéséhez is vezethet. Szerinte a nyitott kérdések sokkal célravezetőbbek, mint a szülői felügyeleti alkalmazások, ugyanis azok csak akkor működőképesek, ha a gyerek is tud róla.

Különösen fontossá vált ez a szülői szerep a koronavírus okozta pandémia idején, amikor az oktatás szinte teljes egésze az online térbe költözött (Malatyinszki 2020a, Malatyinszki, 2020b). Az oktatás hatását célszerű utómérésekkel validálni: a már munkaerőpiacra lépett hallgatóknál (Malatyinszki 2009a, Malatyinszki 2009b). A válságok ugyanis hatással vannak az emberi erőforrásra is (Poór et al., 2021, Dajnoki et al., 2023, Tóth et al., 2021).

Tarkovics Cecília szülő-gyerek coach cikkében (Tárkovics, 2020) arról írt, hogy a gyerekek számára a legnagyobb védelmet sokkal inkább a szülői példamutatás és az észszerű szabályok jelentik. Fontos, hogy olyan kapcsolatot alakítsanak ki a gyerekkel, amiben helyük van a nyílt kérdéseknek, ezáltal pedig felkészülnek arra, hogy a későbbiekben egyedül is képesek legyenek mérlegelni különböző helyzeteket és felelősségteljes döntéseket hozni.

A gyerekek biztonsága a közösségi médiában

A legtöbb közösségi platformon érvényben van a már említett 13 éves alsó korhatár. A YouTube esetében is létezik ez a fajta korlátozás, mellette azonban lehetőséget biztosítanak a korhatár alattiak számára is az oldal használatára. Erre a YouTube Kids („Fontos információ…" 2023.02.03.) nevű alkalmazáson keresztül van lehetőség, mellyel kizárólag gyerekeknek szánt tartalmak érhetőek el. Arra is van mód, hogy a szülő nyomon kövesse a gyereke tevékenységét az úgynevezett Family Link (Google Families, 2023.02.03.) segítségével létrehozott Google-fiókoknál. A Family Linknek azonban vannak hiányosságai, mert bizonyos típusú készülékeket, például iPhone és iPad, nem lehet felügyelet alá vonni (Google Support, 2023.04.13.). A Facebook Messengernek is van egy 6 és 12 év közötti gyerekek számára kifejlesztett változata („Mit kell tudniuk a szülőknek…", 2023.01.29.), a Messenger Kids.

Személyes adatok védelme, digitális lábnyom és hackertámadások. Többek között ezeket a nagyobb témaköröket járja körül az az online oktatási anyag, amit a Vodafone Alapítvány hozott létre 9 és 14 év közötti gyerekek számára (Benke, 2022). Segítségével játékos formában tanítják meg a gyerekeknek az internet biztonságos használatának az alapjait.

A megfontolt posztolás és a közösségi média tudatos használata attól függetlenül is fontos, hogy gyerekről, szülőről, influenszerről van-e szó, vagy bármely másik felhasználóról. Egy-egy tartalom megosztása előtt több kérdést is át kell gondolni, hiszen minden online tett lépésnek nyoma marad, amivel a következő fejezetben bővebben foglalkozom.

Mit és miért osztunk meg?

Posztolni vagy nem posztolni

Claire McCarthy cikkében (McCarthy, 2019) öt pontban fogalmazta meg, hogy milyen kérdéseket kell feltennie magának a szülőknek mielőtt bármit közzétesznek a gyerekükről.

Miért osztod meg?
Szeretnéd, ha valaki ilyet osztana meg rólad?
Kellemetlen helyzetbe kerülhet emiatt a gyereked most vagy a jövőben?
Van bárki a világon, akinek ezt most vagy a jövőben nem szabad látni?
Ez valami olyasmi, amiről szeretnéd, ha része lenne a gyereked digitális lábnyomának?

Amennyiben a felsorolt kérdések közül valamelyikre azt válaszolnák a szülők, hogy a gyerek helyébe képzelve magukat már nem tartanák helyénvalónak, akkor azt a képet, videót nem szabad megosztani, hiszen a világhálóról nyom nélkül nem lehet eltávolítani egy tartalmat.

A képek tartalma és ami mögötte van

A mai idősebb generációk számára egy fénykép sokkal nagyobb jelentőséggel bír (Csíkszentmihályi & Halton, 2011), hiszen évtizedekkel ezelőtt jóval kevesebb készült belőlük, ami miatt nagyobb értéknek számítottak. Míg a gyerekeknek csak a 10%-a tart számon legalább egy különleges fényképet, addig a nagyszülők korosztályában ez az arány 37%. Az idősebbek számára azért különlegesek a fotók, mert emlékeket hordoznak és a közvetlen családtagokhoz tudják kötni, ezáltal pótolhatatlanná válnak. Velük ellentétben a fiatalabb generációknak már teljesen hétköznapi tevékenység a fényképezés. Olyannyira általános lett, hogy 2023-ban már percenként több mint 64 ezer kép és videó kerül fel az Instagramra (Wise, 2023), ami naponta 90 milliónál is több új tartalmat jelent.

Gelsei Bernadett mentálhigiénés szakember a közösségi médiában megosztott képek lehetséges érzelmi hátterét fejtette ki (Belicza, 2014). Akik sokat posztolnak, azoknak fontosak a külvilág felől érkező visszajelzések és igyekeznek olyan benyomást kelteni magukról, amilyennek szeretnék, ha mások látnák őket. Ha valaki egyáltalán nem posztol, az arról árulkodik, hogy introvertált személyiség, de ennek ellenére szeretne mindenről értesülni. A profilkép túl gyakori cserélgetése egyrészt nárcizmust, másrészt akár önértékelési problémát is jelenthet.

Társadalmi feladatok önkéntes felvállalaása is jellemző, olykor nem feltétlenül a helyes oldalon, erre példa az oltásellenesség általános és az elmúlt években jellemző speciális digitális megnyilvánulása (Poór et al, 2021)

Digitális lábnyom

Az internetet használva mindenki hagy maga után egy bizonyos lenyomatot, amit digitális lábnyomnak nevezünk. Nemcsak a közösségimédia-platformokra vonatkozik ez, hanem az e-mailre, blogolásra, sőt még egy weboldalon való regisztrációra is, tehát mindenre, aminek segítségével azonosítani lehet a felhasználót („Digitális lábnyom", 2023.02.03.).

Érdekes a digitális lábnyom a munkaadó és munkavállaló szempontjából. HR szakembereknek érdemes ellenőrizni, hogy van-e a munkavállalóról devianciát sugárzó kép. A munkakínálatot jelentő emberek feladata az ilyen információk törlése és a munkaadó ellenőrzése. A Z generáció, valamint az idősebb, de modern szemléletű emberek esetében is alapvető elvárás, hogy büszkén beszélhessenek munkaadójukról, különösen annak etikus és felelős magatartásáról (Módosné & Jenei, 2021). A zöld átmenettel kapcsolatban is megemlíthetjük, hogy egyre nagyobb elvárás az átláthatóság és etikus viselkedés, főleg a munkahelyek és környezeti hatások tükrében (Kálmán et al, 2024c).

Vannak azonban tényezők, melyeket figyelembe véve egy kis óvatossággal sok kellemetlenség elkerülhető. Ma már szinte bárhol hozzáférünk az internethez, ami a nyilvános WiFi-hálózatok széleskörű elterjedésének is köszönhető. Használatuk azonban nem feltétlenül biztonságos, a WiFi hotspotok többsége nem titkosítja az információkat (Mészáros, 2022.12.10.), ezáltal hackertámadások is könnyebben megtörténhetnek.

Ilyen helyzetekben VPN-szolgáltatók használatával („Mit csinál egy VPN?", 2022.12.10.) növelhető a biztonság az online térben, ugyanis a készülék által csatlakozott router és a felkeresett weboldal között nem közvetlen a kapcsolat, mert a VPN az adatforgalmat átirányítja és annak bevonásával jön létre a kapcsolat. Így sem az adott weboldal, sem az internetszolgáltató nem tudja lekövetni a tevékenységet, mert a saját készülék IP-címe rejtve marad. Röviden tehát a VPN abban segít, hogy online jelenlétünk során anonimok maradjunk. A gyerekek biztonságára még fokozottabban ügyelni kell, hiszen egy bizonyos korig nem lehet kikérni a véleményüket egy fotóval kapcsolatban. Szintén a szülő felelőssége, amikor a nagyobb gyerekek már maguk is jelen vannak a közösségi médiában, amit nem tudatosan használva nagyon káros is lehet a fejlődésükre. Ezeket bővebben a Szülők felelőssége és a Káros hatások című alfejezetekben tárgyalom.

A magánélet védelme a közösségi médiában

A gyerekek magánéletének megóvása a szülők felelősségérzetén múlik. Ha nyilvánosságra kerül a gyerek iskolájának címe, kedvenc kisállata vagy játéka, a legjobb barátjának a neve, de akár egy általa kedvelt játszótér címe is, bőven elég adat lehet egy rossz szándékú embernek ahhoz, hogy megtalálja a megfelelő alkalmat és helyet, majd könnyedén a bizalmába férkőzzön.

Véleményem szerint mérlegelni kellene, hogy a másoknak való megfelelés, a kifelé prezentált tökéletes család képe és a közösségi médiában begyűjtött lájkok többet érnek-e a gyerek megfelelő testi és lelki fejlődésénél, a boldogságánál és ami a legfontosabb, a biztonságánál.

Általánosságban nézve a közösségi médiában a többség sokkal könnyedebben oszt meg magáról információkat, mint tenné egy idegennel való személyes találkozó alkalmával. Ezt a témát fejtegette a Ludovika Podcast 2022. november 2-ai adásában Kovács László dandártábornok, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem tanára. A podcast („Podcast jelentése", 2023.04.04.) kifejezés az angol broadcast (műsorsugárzás) és az iPod szavak összevonásával jött létre, digitális hangfájlok sorozatát jelenti, melyhez a felhasználó valamilyen eszköz segítségével interneten keresztül tud hozzáférni. Kovács László kiemelte, hogy bizonyos posztokból jelszavakra is lehet következtetni, például egy háziállat nevéből.

1. ábra - Mit osztunk meg másokkal? Magunkról semmit, de mégis mindent... Forrás: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2022.12.12.

Főleg fiatal felnőtteknél fordul elő, hogy a vezetői engedélyük megszerzése akkora örömet jelent számukra, hogy meggondolatlanságukban a jogosítványukról készült fotóval prezentálják az ismerőseik felé a boldogságukat. Ha egy bankkártyát nem fényképeznénk le, hogy feltöltsük valamelyik közösségimédia-oldalra, akkor miért tennénk ezt bármelyik okmányunkkal? A drága ajándékokat is érdemes bizalmasan kezelni, hiszen azon túl, hogy ellenszenvet és irigységet válthatnak ki másokból, sok mindent elárulnak az anyagi helyzetről.

A felsoroltakra odafigyelni minden felhasználó érdeke, még a közszereplőké is, azonban rengeteg olyan eset van, amikor ismert emberek követőik százezreit, millióit engedik be a magánéletükbe.

Közszereplők a közösségi médiában

„A közszereplésen közéleti szereplést kell érteni. E körben a fellépésnek a közéletben kell megtörténnie politikai, társadalmi, kulturális, illetve egyéb tevékenység kifejtése során, abból a célból, hogy a nyilvánosság tudatos vállalásával a személy valamit közvetítsen mások felé." – fogalmazta meg a Legfelsőbb Bíróság (Nagy, 2021.01.29.). A közösségi szereplők digitális jelenléte és magánéletük megosztása sokszor összekapcsolódik a fenntarthatósági törekvésekkel, különösen a városi környezet fenntartható turizmusával, amelyet például Budapesten és Mumbaiban is tanulmányoztak (Kálmán et al., 2024a). Míg korábban ez a meghatározás elsősorban a politikában tevékenykedő személyekre vonatkozott, addig ma egyre nyitottabbá válik a definíció, tehát a bírók szabadon értelmezhetik és dönthetnek róla. Így történhetett meg, hogy a másodfokú bíróság Kulcsár Edina modellt és akkori férjét, Szabó Andrást nem minősítette közszereplőnek (Grósz, 2021), így pert nyerhettek a Tibi atya nevű blog készítővel szemben. Az ügy tárgyát az képezte, hogy a blog írója nyilvánosan kritizálta azt, hogy a pár a közösségi médiában a gyerekeiket használja fel a szponzorált tartalmakhoz.

Nagyon megosztotta az emberek véleményét, amikor Berki Krisztián és Berki Renáta állításuk szerint élőben közvetítették a gyerekük születését („Átverés volt Berki…", 2021.11.06.), amivel milliókat keresett a házaspár. A szülés kezdetét Berki Renáta Instagramján egy posztban jelentették be, amiben a #reklam feltüntetése után arra szólították fel a rajongókat, hogy minél többen kövessék figyelemmel az eseményt.

A magánélet gyakori megosztása könnyedén a közösségi média túlzott használatához vezethet, amiből akár függőség is kialakulhat. A függőség kérdésével kapcsolatban máig nincs konszenzus a szakemberek között, amit a kutatásom következő fejezetében tárgyalok.

Közösségimédia-függőség

A közösségimédia-függőség jelentése, kialakulása

A függőség szó hallatán a legtöbb embernek az alkohol, a dohányzás, a drog és a szerencsejáték jut eszébe. Függőségről akkor beszélhetünk, ha az adott személy akkor is folytat egy tevékenységet, amikor már tisztában van annak káros hatásaival (k.fanni, 2020). Az addictioncenter.com oldalon olvasható cikkben („Social Media Addiction", 2022.11.23.) hat kérdést fogalmaztak meg, melyek megválaszolásával felismerhető a közösségimédia-függőség. Amennyiben az alábbi kérdések közül legalább háromra igen a válasz, akkor előfordulhat, hogy fennáll a függőség ténye.

Sokat gondolsz a közösségi média használatára?

Sürgetőnek érzed, hogy minél többet és többet használhasd a közösségi médiát?

A közösségi média használata közben megfeledkezel a személyes problémáidról?

Gyakran próbálkozol a közösségi média használatával töltött idő csökkentésével, de sikertelenül?

Nyugtalanná vagy zaklatottá válsz, ha nem használhatod a közösségi médiát?

Olyan sokat használod a közösségi médiát, hogy az már negatív hatással van a munkádra vagy a tanulmányaidra?

Palásta Flóra, a Budai Egészségközpont klinikai és mentálhigiéniai szakpszichológusa a közösségimédia-függőség kialakulásának okait részletezte (Patika Tükör, 2021.12.03.). A különféle platformok használata közben az agy dopamint termelő területein működő neuronok aktiválódnak és a szerencsejátékhoz, kábítószer- és nikotinhasználathoz hasonló kémiai reakció indul be, amit pozitív megerősítéssel társítunk. A közösségi médiában is létezik egy jutalomrendszer, ami az értesítések, megosztások, hozzászólások számából áll.

Dégi László Csaba, a Babeş-Bolyai Tudományegyetem Szociális Munka Karának adjunktusa, addiktológiai tanácsadó álláspontja szerint („Valóban létezik a közösségi média függőség?", 2017.09.25) nem válunk annak ellenére sem függővé, hogy az agyban azok a központok aktiválódnak a közösségi média használata közben, mint amikor jutalmazást kapunk. Ezt azzal támasztotta alá, hogy ugyanez játszódik le evés és ivás esetén is, mégsem beszélhetünk ételfüggőségről. Dégi szerint nincs megegyezés a szakmában azzal kapcsolatban, hogy létezik-e a közösségimédia-függőség.

FOMO

A modern technológiának köszönhetően mindenhol jelen lehetünk, de csak virtuálisan (Bánszegi, 2016.11.23.). Személyesen nem tudunk minden barátunknál, családtagunknál egyszerre ott lenni, azonban a közösségi média által mindenbe betekintést nyerhetünk, ami sok felhasználóban a lemaradás érzését kelti. Erre a jelenségre a FOMO kifejezést használjuk, ami az angol „Fear Of Missing Out" szavak kezdőbetűiből tevődik össze. Guld Ádám A Z generáció médiahasználata című könyvében (Guld, 2022) arról ír, hogy a kifejezés mára kibővült, így két értelemben is használhatjuk. Egyik az eredeti jelentés, tehát a kimaradástól való félelem, míg a másik az online környezetből áradó rengeteg tartalom okozta szorongás. A fejezetnek ebben a pontjában az első jelentését tárgyalom.

A készülékek kikapcsolása és a közösségi profilok törlése nem oldja meg a kialakult helyzetet, hanem csak a tüneteket szünteti meg átmenetileg (Bánszegi, 2016). Véleményem szerint sem a tüneti kezelés a helyes út, sokkal inkább az, ha tudatosítjuk magunkban, hogy nem a közösségi médiában mások által mutatott kép alapján kell a saját életünket megítélni. Nem szabad azt gondolni, hogy egy általunk megélt élmény csak akkor lesz igazán értékes, ha mindenkivel megosztjuk és megkapjuk az elvárt mennyiségű pozitív visszajelzést. Fontosabb, hogy a meg nem élt dolgok helyett arra koncentráljunk, amire lehetőségünk van vagy meg tudjuk teremteni a lehetőségét, különben a mások élményeiből való kimaradás okozta szorongás közepette csak megakadályozzuk és feltételekhez kötjük a saját boldogságunkat.

Káros hatások, veszélyek

A közösségimédia-oldalak túlzott használatának számos negatív hatása van a fizikai és szellemi egészségre („Mitől alakul ki…?", 2023.01.02.). Felerősítheti az irigység, az elkeseredettség, a kilátástalanság és a sikertelenség érzését, ezeken túl kiválthat megfelelési kényszert, de akár szorongás vagy depresszió is felléphet. Amennyiben ezeknek a problémáknak a megoldása helyett a közösségi oldalak világába menekül az adott felhasználó, könnyedén ördögi körbe kerülhet, különösen, ha a személy munkahelyi problémái is kapcsolódnak a túlzott digitális jelenléthez (Kálmán et al., 2024b). Az alvásminőség romlását okozhatja a túlzásba vitt használat, továbbá a pihenéssel eltöltött idő csökkenését, ami önmagában is egészségügyi kockázattal jár („A közösségi média…", 2023.01.02.).

Ha valaki nem célzottan használja ezeket az oldalakat, ráadásul túl sokat, akkor azzal az online zaklatásoknak is nagyobb eséllyel teszi ki magát. Ugyanezen okból nagyobb eséllyel válik álhírek áldozatává a felhasználó.

A legvédtelenebbek a közösségi média veszélyeivel szemben a gyerekek és az idősek. A gyakori használat a valós társas kapcsolatok romlásához és a magányosság érzésének növekedéséhez vezethet. A közösségi média a gyerekek életében fontos szerepet játszik szocializációs szempontból (PublicHealth Columbia, 2021.09.27.), azonban véleményem szerint nem szabad hagyni, hogy a személyes kapcsolatokkal szemben túlsúlyba kerüljön az online kapcsolattartási forma. A fiatal korosztály ráadásul hozzáférhet olyan tartalmakhoz, amelyek az életkoruk alapján nem nekik szólnak.

Kutatási eredmények

50 ember bevonásával végeztem kutatást, melyben a közösségi média használatáról tettem fel kérdéseket. A válaszadók közül 32 fő (74%) nő, 13 fő (26%) férfi. Az életkori lebontást tekintve a megkérdezettek több mint fele, 26 fő (52%) 31 és 45 év közötti, őket követik 17 fővel (34%) a 18 és 30 év közöttiek, majd 7 fővel (14%) a 46 és 60 év közöttiek. Az általános demográfiai adatok után arra kérdeztem rá, hogy a válaszadók melyik közösségimédia-platformon vannak jelen, amiből a legnépszerűbb oldalak listája is kirajzolódott. Az alábbi táblázatban a különböző közösségi oldalakat állítottam sorrendbe népszerűség alapján. A We Are Social 2022. januári globális adatait (Digital 2022: Another Year of Bumper Growth, 2022.01.26.) és a Research Center 2020. márciusi magyarországi adatait (Magyar közösségi média körkép, 2020.02.28.) hasonlítottam össze az általam végzett kutatás eredményével.

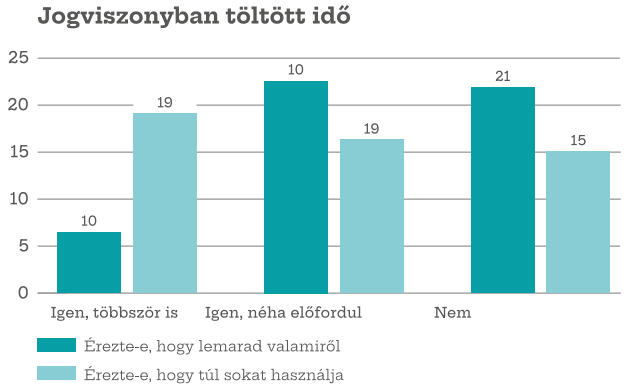
	Saját kutatás	We Are Social	Research Center
1.	Facebook	Facebook	Facebook
2.	Facebook Messenger	YouTube	YouTube
3.	Instagram	WhatsApp	Instagram
4.	TikTok	Instagram	Pinterest
5.	YouTube	WeChat	TikTok
6.	Twitter	TikTok	LinkedIn

2. táblázat - Közösségi oldalak sorrendje népszerűség alapján

Az elmúlt években a koronavírus-járvány hatására a felhasználók több időt töltenek a közösségi média böngészésével, ezért a kutatásomban erre is rákérdeztem. A válaszadók közel harmada, 15 fő (30%) jelölte meg, hogy többet használja, míg 28 fő (56%), hogy ugyanannyit, 7 fő (14%) pedig kevesebbet. A piacesprofit.hu adatai szerint a felhasználók 40%-a tölt több időt a közösségi oldalak használatával, ami 10%-kal eltér a kutatásom eredményétől, azonban arra vonatkozó információt nem találtam, hogy a felmérésük reprezentatív volt-e.

A továbbiakban a kitöltőknek 1-től 5-ig terjedő skálán kellett kifejezniük a véleményüket, ahol az 1-es jelenti a legrosszabb, az 5-ös a legjobb hatást. Érdekesség, hogy egyetlen válaszoló sem jelölte az 5-öst, tehát annak ellenére is kritikus szemlélettel vannak a közösség médiában való kapcsolattartás felé, hogy korábban 47 fő (94%) megadta, hogy többek között ebből a célból is használja a platformokat. A 4-est jelölte 7 fő (14%), a 3-ast 14 fő (28%), a 2-est 18 fő (36%), míg az 1-est 11 fő (22%).

Az utolsó két kérdés eredményét az alábbi diagram mutatja. Az egyik arra vonatkozott, hogy a válaszadók saját bevallásuk szerint túl sokat használják-e időnként az egyes platformokat, a másik pedig arra, hogy érezte-e már azt a kitöltő, hogy lemarad valamiről, amíg nem a közösségi oldalakat böngészi.



2. ábra - Lemaradás érzése a túlzásba vitt használathoz képest

A közösségi média pozitív hatásai

A legtöbb esetben, ha a közösségi média életünkre gyakorolt befolyásáról van szó, akkor sokkal nagyobb arányban említik annak negatívumait, azonban talán érdemes a másik oldalról is megvizsgálni a használatának különféle hatásait. Kutatásom jelentős részében a negatív hatásokkal kapcsolatos témaköröket jártam körül, de azt gondolom, hogy nem szabad figyelmen kívül hagyni azokat a lehetőségeket sem, amelyek a közösségi oldalak megjelenése előtt a korábbi generációk tagjai számára még nem léteztek. Kitekintésképpen munkám lezárásaként a közösségi média pozitív oldalát vizsgálom és részletezem.

A hátrányok között gyakran kerül említésre a depresszió és más mentális problémák, azonban a közösségi médiát tudatosan használva akár enyhíteni is lehet az említett állapotokon. A folyamatos kapcsolattartás lehetősége, a betekintés az ismerősök életébe és a másoktól kapott visszajelzések segíthetnek csökkenteni a magány és a depresszió érzését.

A közösségi oldalak hatalmas összefogásra is késztetik olykor az embereket. Ilyen például a pénz- és tárgyi adományok gyűjtése a rászorulóknak, az önkéntes munka szervezése, az állatok segítése vagy számos civil szervezet (Gyermekétkeztetési Alapítvány, 2023.01.25.), (Hazakísérő Telefon Alapítvány, 2023), (MAVED – Magyar Macskavédő Közhasznú Alapítvány, 2023) támogató közössége, ami elsősorban a Facebookon jellemző. A Spiritusz című podcast egyik 2021-es adásában Németh Szilvia Dr. Zelena András pszichológussal beszélgetett a pandémia alatti közösségimédia-használatról. A pszichológus kiemelte, hogy a világjárvány alatt váltak igazán szembetűnővé a különféle platformokon létrejövő társadalmi összefogások, melyek abban az időszakban a nagyobb ünnepektől függetlenül is elindultak. Felhasználhatók a közösségi média felületei pl. álláskeresésre is, ez különösen a Covid-19 alatti válsághelyzetben vált jelentős előnnyé (Tóth et al., 2021). Ekkor ugyanis a humán tőke szerepe jelentősen megnőtt (Poór et al., 2021, Dajnoki et al., 2023).



3. ábra - Spiritusz 5. – Posztolj, kommentelj, s megmondom, ki vagy! – Dr. Zelena András a közösségi médiáról

A közösségi média nemcsak a felnőttek, hanem a gyerekek hétköznapjainak is a részévé vált. Azt gondolom, hogy eltiltani a fiatalkorúakat a közösségi média használatától, nem megold, illetve segít megelőzni bizonyos problémákat, hanem sokkal inkább a későbbiekre nézve még nagyobb veszélyt jelenthet, ugyanis idővel szinte elkerülhetetlen, hogy bizonyos platformokon ők is jelen legyenek. A megfelelő oktatással kell elérni, hogy a fiatalok életpreferenciái megváltozzanak (Zéman et al., 2023). Szerepe lehet továbbá az oktatásnak a biztonságérzet alakulásában is (Kálmán et al., 2021). A preferenciák és a biztonságérzet kialakulásában jelentős szerepe van a motivációknak is, amelyeknek gyökerei a gyermekkora vezethetők vissza (Tóth et al., 2022).

Rengeteg profilt és egyéb csatornát lehet találni, ahol különböző témákban edukációs céllal tesznek közzé tartalmakat. Az onroad nevű YouTube-csatornán (Onroad, 2023) motorosoknak készítenek videókat, melyekkel a szórakoztatás mellett a biztonságos közlekedésre való felhívás a céljuk. Dr. Piller Pálma állatorvos a TikTokon (Állatorvos – Dr Piller Pálma, 2023) tanácsokat ad gyakran felmerülő kérdésekben. A Vakcinainfó – Az orvos válaszol nevű Facebook-csoport (Vakcinainfó – Az orvos válaszol, 2023.01.12.) orvosai online segítséget nyújtanak azoknak, akiknek egészségügyi témában van kérdésük.

Megan Poore a Hogyan használjuk a közösségi médiát az oktatásban? című könyvében (Poore, 2015) arról ír, hogy rengeteg előnnyel járhat a közösségimédia-felületek bevonása az oktatásba, amennyiben jól vannak megválasztva a platformok és a tevékenységek. Az ilyen jellegű feladatok elvégzése során a diákok megtanulják a közösségi oldalak megfelelő használatát, az online viselkedés normáit, illetve azt is, hogy könnyebben meg tudják ítélni, hogy egy adott információ az interneten hiteles-e vagy sem. A szerző motivációs előnyöket is felsorol a pozitívumok között. A motiváció szerepe már a gyermekkori személyiség alakulásában is jelentős (Tóth et al., 2022). Nagyobb igyekezetre ösztönzi a diákokat, ha nyilvánosságra kell hozniuk a saját munkájukat és nem csak a tanár fogja értékelni az elvégzett munkát.
Vannak olyan globális mozgalmak, melyek a közösségi média nélkül talán nem értek volna el akkora közönséget. Néhány példa az elmúlt évekből: Black Lives Matter[10], Me Too[11], Love Wins[12], Ice Bucket Challange („A Guide to Activism…", 2019.11.25.). Ezek a mozgalmak a világ számos pontján ismertté váltak, ráadásul valamennyi elterjedéséhez közismert emberek is nagyban hozzájárultak a közösségi platformokon keresztül. Az Ice Bucket Challange nevű kampányban többek között az üzletember, Bill Gates és a labdarugóedző, José Mourinho is részt vett.

[10] Black Lives Matter: célja az egyenlő bánásmód elérése az afroamerkaiakkal szemben.
[11] Me Too: szexuális zaklatás ellen fellépő mozgalom.
[12] Love Wins: ezzel a hashtaggel ünnepelték az azonos neműek közötti házasságok engedélyezését. Ice Bucket Challange: célja, hogy felhívják a figyelmet az ALS kutatások támogatására.

Összefoglalás

Kulcsár-Tóth Csilla kutatásának célja a közösségi média használatának magánéletre gyakorolt hatásainak vizsgálata különböző generációk körében, különös tekintettel a fiatalkorúak online jelenlétére.

A „sharenting" kifejezés a „share" és „parenting" szavakból származik, és a szülők által megosztott, túlzott mennyiségű tartalomra utal. A jelenség jogi aspektusai is tárgyalásra kerülnek, kiemelve a gyermekek jogait és a szülők felelősségét a gyermekek képeinek online megosztása kapcsán.

Kérdőíves felmérést végeztek 587 ember részvételével, melynek célja a sharenting megítélésének és hatásainak feltárása volt. A kutatás eredményei rámutattak, hogy a gyermektelen válaszadók sokkal megfontoltabban kezelnék a gyermekekkel kapcsolatos tartalmakat, mint a szülők.

A közösségi oldalak használata általában egy bizonyos életkorhoz kötött, de a gyakorlatban nehéz betartatni ezt a szabályt. A kutatás megállapítja, hogy a mai online világban szinte lehetetlen, hogy a 18 év alattiak ne legyenek jelen egyetlen közösségi oldalon sem.
Sok fiatalkorú influenszer hatalmas követőtáborral rendelkezik, és közösségi média fiókjaikat gyakran a szülők kezelik. A kutatás kiemeli a szülők felelősségét ezen influenszerek tevékenysége kapcsán, különösen a gyermekek közösségi médiában való jelenlétének figyelemmel kísérésében.

A kutatás hangsúlyozza, hogy a szülőknek figyelemmel kell kísérniük gyermekeik közösségi média használatát, és óvatosan kell eljárniuk a digitális lábnyom és a magánélet védelme érdekében.

A közösségi média függőség és annak okai is részletesen tárgyalásra kerülnek. A kutatás összehasonlítja a közösségi média negatív és pozitív hatásait, és arra a következtetésre jut, hogy a szülőknek fontos szerepük van a gyermekek online tevékenységeinek szabályozásában és figyelemmel kísérésében.

Irodalomjegyzék

Tudományos művek

Csíkszentmihályi M. – Halton, E. (2011). Tárgyaink tükrében. Libri Kiadó, Budapest. 109-113. Olvasva: 2023. 01. 28.

Dajnoki, K. – Pató G. – Szűcs B. – Kun, A. I. – Varga, E. – Tóth, A. – Kálmán B. G. – Kovács, I. É. – Szabó, Sz. – Szabó, K. – Majó-Petri, Z. et al. (2023). Impact of the three waves of COVID-19 pandemic an the HR practices of Hungarian organizations: Experience from an empirical study. PLOS ONE, 18(6), Paper: e0283644, 22 p. *https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283644*

Kálmán B. G. – Bárczi, J. – Zéman, Z. (2021). The Impact of the First Wave of Covid-19 an the Financial Security of Economics Students in Higher Education. PÉNZÜGYI SZEMLE/PUBLIC FINANCE QUARTERLY (1963-), 2021(3), pp. 1-22, 22 p. *https://doi.org/10.35551/PFQ_2021_3_3*

Kálmán B. G., Grotte J., Lakshmi, V., Tóth A., Módos-Szalai Sz., Zugor Zs., & Malatyinszki Sz. (2024a). Sustainable city tourism—A systematic analysis of Budapest and Mumbai. Journal of Infrastructure, Policy and Development (JIPD), 8(9), 7933. *http://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.7933*

Kálmán B. G., Malatyinszki Sz., Bárczi J., & Zéman Z. (2024b). Corrupción e Inclusión Financiera en Hungría y México. Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época (REMEF), 19(2). e1015. *http://doi.org/10.21919/remef.v19i2.1015*

Kálmán B. G., Malatyinszki Sz., Zugor Zs., & Szőke B. (2024c). Perceived Corruption in Light of Green Transition Indicators. Revista de Gestão Social e Ambiental (RGSA), 18(3). e07855. *http://doi.org/10.24857/rgsa.v18n3-166*

Malatyinszki Sz. (2020a). A digitális oktatás megélése. EFOP-3.4.4-16-2017-00001, pp. 1-8. *https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36400.38408*

Malatyinszki Sz. (2020b). Experiencing digital education by educators and parents. EFOP-3.4.4-16-2017-00001, pp. 1-8. *https://www.researchgate.net/publication/342378259_Experiencing_digital_education_by_educatiors_and_parents*

Malatyinszki Sz. (2009a). A településszintű emberi erőforrás fejlettségi mutató (SHDI). Humánpolitikai Szemle, 20(11-12), pp. 77-80, 4 p. (2009)

Malatyinszki Sz. (2009b). A válság hatása az emberi erőforrásokra. Körös Tanulmányok, 12, pp. 65-72, 8 p. (2009) *http://real.mtak.hu/191991*

Módosné Szalai Sz. – Jenei Sz. (2021). Cégkultúra, vezetői személyiség, HR szervezet és a vállalati CSR tevékenység: I. Elméleti alapok. Opus & Educatio: Munka És Nevelés, 8(2), pp. 197-206.

Poór, J. (eds.) – Balogh, G. (eds.) – Dajnoki, K. (eds.) – Karoliny, M. (eds.) – Kőműves, Zs. (eds.) – Pató G.-Szűcs B. (eds.) – Szabó, Sz. (eds.) – Szabó, Sz. – Grotte, J. – Hollósy-Vadász, G. et al. (2021). COVID-19 – KORONAVÍRUS-VÁLSÁG: HARMADIK FÁZIS: KIHÍVÁSOK ÉS HR-VÁLASZOK, 66 p. Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem. ISBN: 9789632699578

Poór, J. – Jenei, Sz. – Módosné Szalai, Sz. (2021). Possible Discrimination in the Workplace Following Acceptance or Rejection of COVID-19 Vaccination – Opinions of Hungarian Employees. Journal of Eastern European and Central Asian Research, 8(3), pp. 293-310.

Poore, M. (2015). Hogyan használjuk a közösségi médiát az oktatásban?. Wolters Kluwer Kft., Budapest. 34-38. Olvasva: 2023. 01. 13.

Tóth, A. – Juhász, T. – Kálmán B. G. (2022). Determining factors of Motivational Dimensions: (Childhood Personality and Workplace Competition Attitudes). ACTA POLYTECHNICA HUNGARICA, 19(4), pp. 229-250, 22 p. *https://doi.org/10.12700/APH.19.4.2022.4.12*

Tóth, A. – Szabó, Sz. – Kálmán B. G. – Poór, J. (2021). A foglalkoztatottság alakulása a magyar gazdaság szektoraiban a COVID-19 járvány következtében. ÚJ MUNKAÜGYI SZEMLE, 2(1), pp. 2-22, 21 p.

Vinkóczi, T. – Koltai, J. – Gyurián, N. N. – Szabó-Szentgróti, E. – Szabó-Szentgróti, G. (2023). The Sustainable Contribution of Artificial Intelligence to Higher Education - Results of a Pilot Study. Chemical Engineering Transactions, 107, pp. 487-492. *https://doi.org/10.3303/CET23107082*

Zéman, Z. – Kálmán B. G. – Bárczi, J. – Pataki, L. (2023). The Evolution of University Students' Financial Attitudes and Their Role in the Sustainability of Personal Finances. SUSTAINABILITY, 15(8), Paper: 6385, 18 p. *https://doi.org/10.3390/su15086385*

Jogszabályok

2018. évi LIII. törvény a magánélet védelméről. Netjogtár. *https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1800053.tv&fbclid=IwAR0vmDZTd1Y4dBTXqB9e-CSCZMFXDX8ScGk2WLZf_Me3qm-1SdUQ5XpJ2Do* Olvasva: 2022. 11.21.

Online források

A Guide to Activism in the Digital Age (2019.11.25.). Online. Maryville University. *https://online.maryville.edu/blog/a-guide-to-social-media-activism/* Olvasva: 2023. 04. 06.

A közösségi média hatása a lelki egészségre. Online. Egészségvonal. *https://egeszsegvonal.gov.hu/maradj-egeszseges-cikkek/2013-a-kozossegi-media-hatasa-a-lelki-egeszsegre.htm* Olvasva: 2023. 01. 02.

A legújabb InfluenceAIR... (2022). Online. https://www.technokrata.hu/egazdasag/dotkom/2022/11/02/gyerek-influenszer-szulo/ Olvasva: 2023. 01. 24.

Abos L. (2024). Online. https://hu.vpnmentor.com/blog/a-legjobb-szuloi-felugyeleti-appok-android-iphone/ Olvasva: 2023. 01. 29.

Állatorvos – Dr Piller P. (2023). Online. Tiktok. https://www.tiktok.com/@petwisecare Megtekintve: 2023. 01. 12.

Átverés volt Berki Krisztiánék élő szülése? (2021.11.06.). Online. Digital Hungary. https://www.digitalhungary.hu/media/atveres-volt-Berki-Krisztianek-elo-szulese/13870/ Olvasva: 2023. 01. 15.

Bánki B. (2023). Online. https://www.youtube.com/channel/UCyh53TK76exQGXkwfSV2cZg Megtekintve: 2023. 01. 24.

Bánszegi R. (2016.11.23.). FoMO – Tényleg mindenről lemaradunk? Online. https://mindsetpszichologia.hu/fomo-tenyleg-mindenrol-lemaradunk Olvasva: 2022. 12. 30.

Bejelentkezés a gyermek fiókjával iPhone-on és iPaden. Online. Google Support. https://support.google.com/families/answer/9037996?hl=hu Olvasva: 2023. 04. 13.

Belicza B. (2014). Mit lát a pszichológus a Facebookon? Online. Facebook. https://24.hu/elet-stilus/2014/08/30/mit-lat-a-pszichologus-a-facebookon/ Olvasva: 2023. 02. 02.

Benke É. (2022). Online. https://techworld.hu/2022/02/10/gyerekeket-tanit-biztonsagos-internethasznalatra-a-vodafone/ 2023. 02. 03.

Canales, K. (2019). Online. https://www.businessinsider.com/why-you-must-be-13-facebook-instagram-problematic-law-coppa-2022-1 Olvasva: 2023. 01. 19.

Csani Csenöl (2020). Online. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=86kr6UdGlqo Megtekintve: 2023. 01. 24.

Csani Csenöl (2022a). Online. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=mZy_DdpW3_w Megtekintve: 2023. 01. 24.

Csani Csenöl (2022b). Online. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=f8rIfPegAe0&t=102s Megtekintve: 2023. 01. 24.

Digital 2022: Another Year of Bumper Growth. (2022.01.26.). Online. We Are Social Ltd. https://wearesocial.com/uk/blog/2022/01/digital-2022-another-year-of-bumper-growth-2/ Olvasva: 2023. 01. 03.
Digitális lábnyom. Online. Netpedia. http://netpedia.hu/digitalis-labnyom Olvasva: 2023. 02. 03.

Fontos információ szülőknek a YouTube Kids alkalmazásról. Online. Google Support. https://support.google.com/youtubekids/answer/6130561?hl=hu&ref_topic=12984397 Olvasva: 2023. 02. 03.

Fülöp, O. (2019). Online. https://maszol.ro/eletmod/112126-hogyan-hat-a-kozossegi-media-a-gyerekekre-internetjogaszt-kerdeztunk Olvasva: 2023. 03. 05.

Grósz P. (2021.10.15.). Online. Index.hu. https://index.hu/fomo/2021/10/15/tibi-atya-kulcsar-edina-per-reagalas/ Olvasva: 2023. 01. 15.

Guld Á. (2022): A Z generáció médiahasználata. Libri Könyvkiadó, Budapest. 158-164. Olvasva: 2022. 12. 12.
Gyermekétkeztetési Alapítvány. Online. Facebook. https://www.facebook.com/gyermeketkeztetesialapitvany Megtekintve: 2023. 01. 25.

Hazakísérő Telefon Alapítvány. Online. Facebook. https://www.facebook.com/hazakiserotelefon Megtekintve: 2023. 01. 25.

Herczegh, A. (2014). Online. https://www.ijsz.hu/UserFiles/altalanos_gyerekjog_v03.pdf Olvasva: 2022. 12. 13.

Influencer. Online. Cambridge Dictionary. https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/influencer Olvasva: 2023. 03. 28.

Influenszer. Online. Jelentese.hu. *https://jelentese.hu/idegen-szavak-szotara/influenszer* Olvasva: 2023. 04. 03.

Just How Harmful Is Social Media? Our Experts Weigh-In. (2021.09.27.). Online. Columbia University Mailman School of Public Health. *https://www.publichealth.columbia.edu/public-health-now/news/just-how-harmful-social-media-our-experts-weigh* Olvasva: 2023. 01. 04.

Képmás magazine. Spiritusz 5. – Posztolj, kommentelj, s megmondom, ki vagy! – Dr. Zelena András a közösségi médiáról. Online. YouTube. *https://www.youtube.com/watch?v=hrtoFMyI8bc* (18:30) Megtekintve: 2023. 01. 06.

k.fanni (2020). Miért leszünk közösségi média függők? Online. Interword. Online. *https://www.interword.hu/hu/blog/2020-02-12/miert-leszunk-kozossegi-media-fuggok* Olvasva: 2022. 11. 24.

Kovács-Angel M. – Besenyei V. (2019). Online. *https://24.hu/belfold/2019/01/03/gyermekjogok-15-lepes/#* Olvasva: 2022. 12. 11.

Leaver, T. – Highfield, T. – Abidi, C. (2020): Online. Instagram: Visual Social Media Cultures, Polity Press, 210-211. Olvasva: 2022. 12. 20.

Magyar közösségi média körkép. (2020.02.28.). Online. ResearchCenter.hu. *https://www.researchcenter.hu/cikkek/magyar-kozossegi-media-korkep/* Olvasva: 2023. 01. 03.

MAVED – Magyar Macskavédő Közhasznú Alapítvány. Facebook. *https://www.facebook.com/mavedalapitvany* Megtekintve: 2023. 01. 25.

McCarthy, C. (2019). Online. *https://www.healthychildren.org/English/family-life/Media/Pages/Sharenting-5-Questions-to-Ask-Before-You-Post.aspx* Olvasva: 2022. 12. 01.

Mészáros, Cs. Az ingyen wifi veszélyei. Online. PcWorld. *https://pcworld.hu/szoftver/az-ingyen-wi-fi-veszelyei-163216.html* Olvasva: 2022. 12. 10.

Miller, C. (2023). „The Impact of Digital Detox an Mental Health". Online. Psychology Today. *https://www.psychologytoday.com/digital-detox-impact* Olvasva: 2023. 04. 10.

„Mit csinál egy VPN?" Online. CyberGhost S.R.L. *https://www.cyberghostvpn.com/hu/advantages/what-is-a-vpn?fbclid=IwAR0yjK4q_Oyc7mtsv7XWJnh_qkrSGNSrIEJKOWT6SHuxJq8BgXIw_y2Axzo* Olvasva: 2022. 12. 10.

„Mit kell tudniuk a szülőknek a Facebook Messenger Kids alkalmazásról?" Online. Facebook. *https://www.facebook.com/safety/parents/conversations/what-parents-need-to-know-about-facebook-messenger-kids?locale=hu_HU* Olvasva: 2023. 01. 29.

„Mitől alakul ki a közösségimédia függőség?" Online. Egészségtükör. *https://www.egeszsegtukor.hu/gyerektukor/mitol-alakul-ki-a-kozossegimedia-fuggoseg.htm* Olvasva: 2023. 01. 02.

Molnár, G. (2022). „Digitális lábnyom és adatvédelem az interneten". Online. NetAcademy. *https://www.netacademy.hu/digitalis-labnyom-adatvedelem* Olvasva: 2023. 02. 04.

Munk, Veronika (2019). Online. YouTube. *https://index.hu/techtud/2019/04/19/magyar_gyerek_tiktok_influencer_ipar/* Olvasva: 2023. 01. 25.

Nagy, A. (2021.01.29). A közéleti szereplők személyiségi jogainak védelme – az akaraton kívüli közszereplővé válás speciális esetének vizsgálata. Online. Arsboni.hu. *https://arsboni.hu/a-kozeleti-szereplok-szemelyisegi-jogainak-vedelme-az-akaraton-kivuli-kozszereplove-valas-specialis-esetenek-vizsgalata/* Olvasva: 2023. 01. 15.

Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Online. YouTube. *https://www.youtube.com/watch?v=sIqGJWvYBn4* Megtekintve: 2022. 12. 12.

Németh, L. (2023). „A közösségi média és a fiatalkorúak mentális egészsége". Online. Magyar Ifjúsági Pszichológiai Egyesület. *https://mipszi.hu/kozossegi-media-es-mentalis-egeszseg* Olvasva: 2023. 03. 05.

Onroad (2023). Online. YouTube. *https://www.youtube.com/@onroadvideo* Megtekintve: 2023. 01. 12.

Parry, J. (2022). „Social Media and Self-Esteem: An Analysis of Psychological Impacts". Online. Mental Health Research Journal. *https://www.mhrj.com/social-media-self-esteem* Olvasva: 2023. 04. 02.

Patika Tükör. (2021.12.03). Online. Egészségtükör *https://www.egeszsegtukor.hu/gyerektukor/mitol-alakul-ki-a-kozossegimedia-fuggoseg.html* Olvasva: 2022. 11. 23.

Pimenova, K. (2023). *https://www.instagram.com/kristinapimenova/* Megtekintve: 2023. 01. 20.

„Podcast jelentése". Online. Jelentese.hu *https://jelentese.hu/idegen-szavak-szotara/podcast* Olvasva: 2023. 04. 04.

„Segít megvédeni a családodat az interneten". Online. Google Families. *https://families.google/intl/hu/familylink/* Olvasva: 2023. 02. 03.

Sándor, M. (2023). „Szülői felügyeleti eszközök és azok hatékonysága". Online. Szülők Lapja. *https://szuloklapja.hu/szuloifelugyeleti-eszkozok* Olvasva: 2023. 01. 15.

„Social Media Addiction". Online. Addiction Center. *https://www.addictioncenter.com/drugs/social-media-addiction/* Olvasva: 2022. 11. 23.

„Staying safe" (2023.01.29.) Online. Facebook. *https://hu-hu.facebook.com/safety/parents/gettoknow/stayingsafe* Olvasva: 2023. 01. 19.

Tárkovics, Cecília (2020). Online. *https://divany.hu/szuloseg/2020/10/15/kozossegi-media-artalmai-gyerekek/* Olvasva: 2023. 01. 29.

„TikTok and Privacy Concerns in 2023". Online. TechRadar. *https://www.techradar.com/tiktok-privacy-issues-2023* Olvasva: 2023. 02. 15.

„Understanding the Effects of Sharenting an Children's Privacy". Online. The Guardian. *https://www.theguardian.com/children-privacy-sharenting* Olvasva: 2023. 01. 28.

Vakcinainfó – Az orvos válaszol. Online. Facebook. *https://www.facebook.com/groups/1141616506006879* Megtekintve: 2023.01.12.

„Valóban létezik a közösségi média függőség?" Online. Életmód. *https://eletmod.transindex.ro/?cikk=26859* Olvasva: 2022. 11. 23.

„Veszélyes kihívások a TikTokon: Mit tehetnek a szülők?" Online. Family Hub. *https://familyhub.hu/tiktok-veszelyes-kihivasok* Olvasva: 2023. 03. 12.

Wise, J. (2023), Online. *https://earthweb.com/how-many-pictures-are-on-instagram/* Olvasva: 2023. 02. 01.

„What Does SHARENTING Mean in a Text?" Online. Cyberdefinitions. *https://www.cyberdefinitions.com/definitions/SHARENTING.html* Olvasva: 2022. 11. 26.

Numbers Over Fair Behaviour? An Overview On Ethics In Accounting

Számok a tisztességes viselkedés helyett? Áttekintés a számviteli etikáról

Szabó Máté Gábor
Kodolányi János Egyetem végzett hallgatója
szabomategabor22@gmail.com

Nagy Ákos Gábor
Kodolányi János Egyetem végzett hallgatója
Henkel Magyarország Kft
akos990523@gmail.com

Abstract

Ethics are fundamental in accounting, guiding professionals to ensure the accuracy and integrity of financial reporting. This overview explores the importance of ethical decision-making in accounting, addressing challenges such as conflicts of interest, pressure to meet financial targets, and navigating complex regulations. It highlights the role of ethics in maintaining public trust, preventing financial misconduct, and ensuring reliable financial information for stakeholders. The discussion also delves into the necessity of a strong ethical culture within organizations and the impact of historical and contemporary ethical practices. Case studies and examples illustrate the consequences of unethical behavior and underscore the need for robust ethical standards and training in the accounting profession. By examining strategies for implementing ethics effectively, this paper emphasizes the critical role of ethical decision-making in fostering a trustworthy and transparent financial environment.

Keywords:
ethical decision-making, financial integrity, public trust, accounting challenges, regulatory compliance

Absztrakt

Az etika alapvető fontosságú a számvitelben, és segíti a szakembereket a pénzügyi beszámolók pontosságának és integritásának biztosításában. Ez az áttekintés feltárja az etikus döntéshozatal fontosságát a számvitelben, az olyan kihívások kezelésében, mint az összeférhetetlenség, a pénzügyi célok teljesítésére irányuló nyomás és az összetett szabályozások közötti eligazodás. Kiemeli az etika szerepét a közbizalom megőrzésében, a pénzügyi visszaélések megelőzésében és az érdekelt felek megbízható pénzügyi információinak biztosításában. A vita emellett kitér a szervezeteken belüli erős etikai kultúra szükségességére, valamint a történelmi és kortárs etikai gyakorlatok hatására is. Esettanulmányok és példák illusztrálják az etikátlan magatartás következményeit, és aláhúzzák a szilárd etikai normák és a számviteli szakma képzésének szükségességét. Az etika hatékony megvalósításának stratégiáinak vizsgálatával ez a cikk hangsúlyozza az etikus döntéshozatal kritikus szerepét a megbízható és átlátható pénzügyi környezet kialakításában.

Kulcsszavak:
etikus döntéshozatal, pénzügyi integritás, közbizalom, számviteli kihívások, szabályozási megfelelőség

Introduction

Ethics play a critical role in many fields of science (e.g. sustainability) (Vinkóczi et al., 2024), but accounting is a key factor in the overview of economic situations, so this study focuses an this area. As the stewards of financial information, accountants are expected to adhere to high ethical standards to ensure the accuracy, reliability, and integrity of financial reporting (Juhász, Kálmán, & Tóth, 2020). Ethical decision-making is essential in accounting procedures to guide professionals in making sound judgments and maintaining the public's trust (Kálmán, 2022).

However, the implementation of ethical decision-making in accounting procedures can be challenging due to various factors, such as conflicts of interest, pressure to meet financial targets, and complex regulations (Poór et al., 2021). For instance, recent studies indicate that the COVID-19 pandemic has exacerbated these challenges, leading to increased scrutiny and pressure an accounting practices (Dajnoki et al., 2023). This is reflected in the fact that even in crisis periods, such as the pandemic, the financial reporting landscape shifted, putting ethical decision-making under increasing stress (Kálmán et al., 2024b).

The impact of the pandemic has been profound, affecting not only the financial sector but also educational institutions and their approach to ethics (Kálmán, 2021). Educational institutions, for example, have had to adapt their curricula to address new ethical considerations emerging from the pandemic (Kálmán, Bárczi, & Zéman, 2021). As Malatyinszki (2020) noted, digital education became a critical area of adaptation for both students and educators, further highlighting the ethical responsibility of educational institutions. This adaptation is crucial for preparing future accountants to navigate the ethical dilemmas they will face in their careers (Kálmán, Tóth, & Poór, 2021).

Moreover, organizations have had to reevaluate their crisis management measures, including those related to ethics and financial reporting (Dajnoki et al., 2023). This re-evaluation highlights the need for robust ethical guidelines and training programs to ensure that accountants can uphold ethical standards even in challenging circumstances (Zéman, Kálmán, & Bárczi, 2023). In this regard, regional development strategies that emphasize human capital improvement and ethical infrastructures, as highlighted by Malatyinszki (2007), are also essential for fostering long-term resilience. In addition to the strict ethical rules and laws binding those working in accounting, the general ethical behavior of office workers and the cohesion of the community can be strengthened through various CSR actions. Such actions include IT training for disadvantaged children or activities that promote sustainability (Módosné Szalai – Jenei, 2021).

In summary, while ethical decision-making remains a cornerstone of accounting practice, the complexities introduced by contemporary challenges necessitate ongoing vigilance and adaptation. These complexities underline the broader role of human resource development, as it intersects with ethical responsibilities, especially in regions with lower infrastructure and development levels (Tésits, Malatyinszki, & Katona, 2008). As such, accounting professionals and educators must continuously engage with these issues to foster a culture of ethical integrity in financial reporting (Tóth, Kálmán, & Poór, 2021).

I. Literature Review – Summary of provided material on ethics

The Importance of Ethical Decision-Making in Accounting

Ethics are the moral principles that guide behavior, and ethical decision-making involves evaluating different options and selecting the one that aligns with these principles. Ethical decision-making is crucial in accounting because financial information is used by various stakeholders, including investors, lenders, employees, and the public, to make informed decisions. The accuracy, reliability, and integrity of financial reporting are essential for the functioning of the economy and the stability of financial markets. Ethical decision-making in accounting helps prevent financial fraud, misrepresentation, and misconduct, which can have severe consequences for organizations and stakeholders.

Ethical decision-making is also vital in maintaining the public's trust in the accounting profession. Accountants are considered professionals with specialized knowledge and expertise, and the public relies an their competence, integrity, and objectivity. Ethical decision-making ensures that accountants act in the best interests of their clients, employers, and the public, and avoid conflicts of interest, bias, and unethical practices. When accountants make ethical decisions and adhere to ethical standards, they enhance their credibility and reputation, which are essential for the sustainability of the accounting profession. (Marfo-Yiadom and Tackie, 2021)

Challenges in Implementing Ethical Decision-Making in Accounting Procedures

Implementing ethical decision-making in accounting procedures can be challenging due to various factors. Some of the common challenges are:

a) Conflicts of Interest:
Conflicts of interest can arise when accountants face situations where their personal or financial interests conflict with their professional responsibilities. For example, an accountant may face a conflict of interest when providing services to a client who is also a close friend or relative. Conflicts of interest can compromise the objectivity and integrity of financial reporting and influence decision-making. Resolving conflicts of interest requires careful consideration of the ethical implications and adherence to professional standards, but it can be challenging to implement in accounting procedures due to the subjective nature of such conflicts.

b) Pressure to Meet Financial Targets:
In some organizations, accountants may face pressure to meet financial targets or achieve certain financial results. This pressure can lead to unethical practices, such as financial fraud, misrepresentation, or aggressive accounting practices, to manipulate financial results. Accountants may face conflicts between meeting financial targets and adhering to ethical standards. The pressure to meet financial targets can also arise from external factors, such as market competition, investor expectations, and economic conditions. Overcoming the pressure to meet financial targets and implementing ethical decision-making in accounting procedures requires a strong ethical culture within organizations and a commitment to ethical leadership.

c) Complex Regulations:

The accounting profession is regulated by various laws, regulations, and professional standards, such as the Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) and the International Financial Reporting Standards (IFRS). These regulations provide guidance an how financial information should be recorded, reported, and disclosed. However, the complex and ever-changing nature of regulations can pose challenges to ethical decision-making in accounting procedures. Accountants need to stay updated with the latest regulations and interpret them correctly to ensure compliance and ethical financial reporting. Navigating through complex regulations and making ethical decisions can be demanding, especially in situations where there are gray areas. (Marfo-Yiadom and Tackie, 2021)

Discussion – Arguments and further supporting sources

"One of the key traits of a professional is adherence to a rigorous set of ethical guidelines. When someone veers too far from ethical standards, their trustworthiness and judgment come into question" (University of West Florida, 2022). To begin with, it is argued by the West Florida University that ethics equals to or corresponds to trust and professionalism. However, another claim by them suggests that these set expectations by institutions are hard to understand or follow, moreover, differ from institute to institute. Because of these reasons, this paper argues that analysing not only the internal, but the external environment is key for accountants to maintain high quality work output in daily operations. In addition, acquiring information is just as crucial as in the case of entering into for example a foreign market (e.g. via FDI); the preparation's steps include analysing, studying and going through the necessary materials to be successful. (University of West Florida, 2022)

According to the Florida state university, this ethical code – that must be followed by accountants – is and should be at all times a holy grail to achieve trust (with for instance investors or creditors), equality, and transparency (both inside toward employees and outside towards the general public/ investors again). Basically, security acts as a key just as finance acts as a primary vehicle for showcasing the health of a given company. Moreover, ethics is seen as a value or virtue that is vital in shaping the working culture an the short run, and employee satisfaction an the long run.

According to the Florida state university, there are several elements of the purpose of ethical accounting practices. First of all, independence – and objectivity – refer to the good client relations ultimately. However, this needs some further analysis due to the lack of connection at first glance. Given that there are competitors outside an organization, there may be conflict of interest. On the one hand, this means that for instance a part-time employee working elsewhere (at a competitor) may fall into the trap of losing objectivity when reviewing an order, purchase order, or tender. On the other hand, this may be because of a previous workplace; there exist clauses in employment contracts that forbid accepting a job offer at a direct competitor for 'x' amount of years after the termination of employment.

Second of all, confidentiality is also a key element in the purpose of ethics. In real life, Confidentiality Agreements are drafted to overarch this issue; in detail, not disclosing data of partners' business actions can act as an instance of ethical behaviour from the scope of confidentiality. Lastly, professional behaviour encompasses – or should encompass according to the guidelines – ethical business behaviour at all times. Employees should actively be aware of possible reputational harm even outside of office hours, or in this sense, social media is also an accelerator. All in all, the main question we must answer from an ethics point of view is the following; What could I do to be ethical... (University of West Florida, 2022).

As Kálmán et al. (2024a) highlight, maintaining transparency in financial reports is key to fostering trust among stakeholders. Especially in the tourism sector, transparency can improve the public perception of businesses, much like how ethical accounting practices enhance trust in corporate settings.

Regarding the historical background of ethics, it is recommended to commence from the end of the 15th century. Around this time, private organizations were assigned by governments to establish and keep (financial-accounting) rules. 1905 marks the year when prominence was established by accounting and the auditing processes arrived to the spotlight – that is, an internal or external (or by IRS) conducted financial check. (Jha, 2023)

As the supporting case study for this argument, let's analyze the XYZ company example. In this instance, a steel producing company's inside – accountant – employee distributed sensitive information an demand forecasts (that were most likely confidential or strictly confidential). As a result, shares were bought based an these data, thus an unethical business practice occurred. As a remark, I would add my similar job experience at a multinational company, Henkel. Practically, there are huge and strict regulations an this exact type – and many other more like corruption – ethical issues that are trained during the onboarding of every single employee, moreover, sensitivity is achieved via periodical reviews, e-mail newsletters, or even invitations to trainings.

Kálmán et al. (2024c) also emphasize that the green transition and corruption challenges, particularly in emerging markets, highlight the importance of transparency and ethical behavior. In Hungary, for example, companies face the challenge of balancing corruption concerns while attempting to adopt sustainable practices.

Speaking of the advantages of ethical business behaviour – and consequently the disadvantages of unethical – it is argued that firstly, keeping public faith is in the main scope. According to Carty, trust is needed for smooth, safe daily financial operations. Prior to this, in the early 2000s there was a ubiquity of scandals that laid the foundations (and the need) for ethical business practices. According to statistics, there is a correlation between the ethical factor of a company and the probability of a new investor investing in the company.

Secondly, we must examine avoiding regulatory investigations and sanctions. It is general knowledge that accounting mistakes will lead to auditing. However, there is a need to mention an unsuccessful (i.e. unethical company) audit's effetcs; levied huge fines, payable taxes or more costs, furthermore, trust and reputation loss for the company is also a subject of the equation. Lastly, I would add the time cost as well to administrate the corrective action, costing not only financial vehicles but labour force input too, diverting from any other task the workforce could be doing instead. (Carty, 2016)

The importance of ethical practices also extends beyond corporate settings. As noted by Németh et al. (2024), financial security in Hungary was influenced by ethical financial practices, particularly during the 2023 OECD survey analysis. A dual perspective an transparency within financial institutions played a significant role in maintaining market stability.

Numbers are not only suitable for unethical distortion. The initial forced battery manufacturing does not enjoy a good reputation in Hungary due to accidents. If in the future the mentioned enterprises prominently disclose in their business reports how much they have spent an CSR activities, how much national and local taxes they have paid, and how much of their labor costs go to the salaries of Hungarian citizens and their long-term resident and purchasing employees, then the perception would slowly improve, the goodwill (Remsei et al., 2023).

During the health crisis period, the rural regions of Hungary reduced their percentage lag compared to the central areas (Poór et al., 2023). Ethical accounting behavior may have played a significant role in this. By having a good understanding of the competitive market in smaller settlements, they were able to provide objective advice regarding the available support options, necessary layoffs, and inevitable closures. This helped in maintaining operations or avoiding the accumulation of losses.

Next up, we will move towards ethical accounting and its role in protecting customers and inducing development. First of all, more integrity is provided by ethical business practices. This means that the Code of Professional Conduct acts as a rulebook for ethical accounting to "protect public interest" (Brackens, 2022). Secondly, holding stakeholders accountable is alson beneficial; the AICPA acts as a "... standard-setting body for the accounting profession" (Brackens, 2022). In our analysis, transparency acts as a primary vehicle towards a thriving financial global interconnected – and well-working – system where accounting must match customer demands.

Lastly, the paper will look at 5 exact pieces of information with solutions an how to use ethics efficiently in an organization, thus creating an advantage of the topic.

1. Sensitive information is in the hands of accountants; not only company finances but GDPR-related human resource personal data – that is relevant due to payroll for instance and of course, budgeting for the company (on wages). The company should pay undivided attention to handling this with care due to the 20.000.000 EUR possible maximum fine upper floor.

2. Mistakes are an the individual where playing stupid games leads to prizes of the same quality. As discussed before, this can be connected to the loss of trust and reputation but can be countered by reading news and being up-to-date with the newest regulations.

3. Thirdly, professionals have standards. Accounting professionals must adhere tot he regulations of the GAAP and the IFRS because these serve as a framework and step-by-step guide for ethical and beneficial accounting practices.

4. The reduced legal risk lies in the fact that one understands the consequences of unethical actions; by educatig employees, in my opinion the whole work culture can be shifted towards a much more pleasant, professional, and prominently, ethical business environment. As a background remark, we should analyse the risk with a 5x5 risk matrix where x and y axes are probability and severity of the occurrence and 1/2/3 mitigation methods must be applied based an severity.

5. Lastly for the conclusion part, let's mention the business counting an the individual, thus inner trust. Not only customers, but employees also want to interact with an ethical company with a good reputation. As a result of this positive atmosphere, elevated levels of motivation and a transparent and effective, healthy working environment is formed that can adapt to even the most challenging disruptions.

Summary

The article underscores the essential nature of ethics in accounting, highlighting the challenges and strategies for maintaining high ethical standards. It provides a comprehensive overview of the significance of ethical behavior in ensuring public trust and the integrity of financial reporting, advocating for continuous education and strong organizational cultures to navigate the complexities of the modern accounting landscape.

Acknowledgements

I would like to express my special thanks to institute director Szilárd Malatyinszki and assistant professor Botond Géza Kálmán for their help in publishing this paper.

References

Brackens, J. (2022) How ethical accounting protects consumers and encourages growth. Bloomberg Tax. Available at: *https://news.bloombergtax.com/tax-insights-and-commentary/how-ethical-accounting-protects-consumers-and-encourages-growth (Accessed: April 2, 2023).*

Carty, S.-L. (2016) What are the advantages of financial accounting ethics? Small Business - Chron.com. Available at: *https://smallbusiness.chron.com/advantages-financial-accounting-ethics-32960.html* (Accessed: April 1, 2023).

Dajnoki, K. – Pató Szűcs, B. – Kun, A. I. – Varga, E. – Tóth, A. – Kálmán B. G. – Kovács, I. É. – Szabó, S. – Szabó, K. – Majó-Petri, Z. (2023) Impact of the three waves of COVID-19 pandemic an the HR practices of Hungarian organizations: Experience from an empirical study. PLOS ONE, 18(6), e0283644.

Jha, M. (2023) Accounting ethics: Examples and importance of accounting ethics. EDUCBA. Available at: **https://www.educba.com/accounting-ethics/** (Accessed: April 1, 2023).

Juhász, T. – Kálmán B. G. – Tóth, A. (2020) The impact of competitive individual school sports an the individual's future participation in competitive organizational situations (Based an empirical evidence). Management and Marketing, 15(4), 665-674.

Kálmán B. G. (2021) A COVID-19 hatása a felsőoktatásra oktatói vélemények kérdőíves felmérése alapján. In E. Korcsmáros (Ed.), 12th International Conference of J. Selye University. Economics Section. Conference Proceedings (pp. 209-225). Selye János Egyetem.

Kálmán B. G. (2022) Új kompetenciák és élethosszig tartó tanulási kultúrák az ipar 4.0 számára. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.

Kálmán B. G. – Bárczi, J. – Zéman, Z. (2021) The impact of the first wave of COVID-19 an the financial security of economics students in higher education. Pénzügyi Szemle/Public Finance Quarterly, 2021(3), 368-389.

Kálmán B. G. – Tóth, A. – Poór, J. (2021) Employment in Hungarian economy as a result of the COVID-19 pandemic. Acta Oeconomica Universitatis Selye, 10(1), 84-96.

Kálmán B. G. – Grotte J. – Lakshmi, V. – Tóth A. – Módos-Szalai Sz., Zugor Zs. – Malatyinszki Sz. (2024a). Sustainable city tourism—A systematic analysis of Budapest and Mumbai. Journal of Infrastructure, Policy and Development (JIPD), 8(9), 7933. **http://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.7933**

Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. – Bárczi J. – Zéman Z. (2024b). Corrupción e Inclusión Financiera en Hungría y México [Corruption and Financial Inclusion in Hungary and Mexico, in Spanish]. Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época // Mexican Journal of Economics and Finance (REMEF), 19(2). e1015. *http://doi.org/10.21919/remef.v19i2.1015*

Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. – Zugor Zs. – Szőke B. (2024c). Perceived Corruption in Light of Green Transition Indicators. Revista de Gestão Social e Ambiental // Environmental and Social Management Journal (RGSA), 18(3). e07855. *http://doi.org/10.24857/rgsa.v18n3-166*

Malatyinszki Sz. (2020). Experiencing digital education by educators and parents.

Marfo-Yiadom, E. – Tackie, G. (2021) Professional Accountancy and Ethics Failure. Institute of Chartered Accountants, Ghana. (Accessed: April 9, 2023).

Módosné Szalai, Sz. – Jenei, Sz. (2021) Cégkultúra, vezetői személyiség, HR szervezet és a vállalati CSR tevékenység: I. Elméleti alapok. Opus & Educatio: Munka És Nevelés, 8(2), 197-206.

Németh E. – Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. (2024). Pénzügyi biztonság Magyarországon: a 2023-as OECD-felmérés eredményeinek kettős nézőpontú elemzése [Financial security in Hungary: A dual perspective analysis of the 2023 OECD survey results, in Hungarian]. Statisztikai Szemle // Hungarian Statistical Review, 102(9), pp. 896–915. *https://doi.org/10.20311/stat2024.09.hu0896*

Poór, J. – Balogh, G. – Dajnoki, K. – Karoliny, M. N. – Kőműves, Z. – Pató Szűcs, B. – Szabó, S. – Szabó, J. (2021) COVID-19 – Koronavírus-válság: Harmadik fázis: Kihívások és HR-válaszok. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.

Poór, J. – Módosné Szalai, Sz. – Mura, L. – Jenei, Sz. – Varga, E. – Szira, Z. – Hollósy-Vadász, G. (2023) The Impact of The Pandemic an the Central and Regional Areas of Hungary: During The Economic Recovery Following the Global Virus Epidemic. Ad Alta-Journal of Interdisciplinary Research, 13(2), 207-212.

Remsei, S. – Módosné Szalai, Sz. – Jenei, Sz. (2023) Hungarian Battery Production – Public Opinion an Sustainability, Labor Market and the Environmental Protection: Public Opinion an Sustainability, Labor Market and the Environmental Protection. Chemical Engineering Transactions, 107(1), 691-696.

Tanski-Phillips, M. (2020) 5 reasons why ethics is important in accounting for business. Patriot Software. Available at: *https://www.patriotsoftware.com/blog/accounting/importance-ethics-accounting/* (Accessed: April 2, 2023).

Tésits, R. – Malatyinszki Sz. – Katona, Z. (2008). The relationship between the improvement of human resource and human infrastructure in Sarkad region. MODERN GEOGRÁFIA, 3(4), 25–41.

The importance of ethics in accounting (2022) UWF Online. Available at: h*ttps://getonline.uwf.edu/business-programs/mba/accounting/ethics/* (Accessed: March 31, 2023).

Tóth, A. – Juhász, T. – Kálmán B. G. (2022) Determining factors of motivational dimensions: Childhood personality and workplace competition attitudes. Acta Polytechnica Hungarica, 19(4), 229-250.

Vinkóczi, T. – Rácz, H. É. – Koltai, J. P. (2024) Exploratory analysis of zero waste theory to examine consumer perceptions of sustainability: A covariance-based structural equation modeling (CB-SEM). Cleaner Waste Systems, 8, 100146. *https://doi.org/10.1016/j.clwas.2024.100146*

Zéman, Z. – Kálmán B. G. – Bárczi, J. (2023) The evolution of university students' financial attitudes and their role in the sustainability of personal finances. Sustainability, 15(8), 6385.

Zéman, Z. – Kálmán B. G. – Bárczi, J. (2023) A COVID-19 első hullámának hatása a gazdasági felsőoktatásban tanuló hallgatók pénzügyi biztonságára. Pénzügyi Szemle/Public Finance Quarterly, 2021(3), 368-389.

Opportunities For The Talents Of The Southern Great Plain

A dél-alföldi tehetségek lehetőségei

Malatyinszki Szilárd
dékán, tanszékvezető egyetemi docens
mszilard@kodolanyi.hu

† Becsei József
DSc, head of department, University of Szeged, Department of Economic and Social Geography

Abstract

Based an literature data, the talent retention power of the Southern Great Plain is low, even though there are many larger cities and educational centres in the region. The study examines the possibilities of human resource development in Békés castle county. As a method, the authors use interviews with the mayors and clerks of the area. They used a questionnaire survey with quantitative and free-answer questions with qualitative analysis. The results partly contradict the previous findings, which named the decrease in budget funding and the migration of the job-seeking population as the cause of the difficulties in retaining talent. Based an our own survey, the importance of the availability of cultural factors is less, but the labour market situation was mentioned by the interviewees as one of the main reasons. In terms of the solutions offered, the respondents do not consider their own settlements to be perfect, but they all rate them as better than average. The leaders of the settlements also mention the limitation of their own freedom of movement as an important problem.

Keywords:
talent retention, Southern Great Plain, settlements, self-government, labour market situation, resources

Absztrakt

A Dél-Alföld tehetségmegtartó ereje a szakirodalmi adatok alapján alacsony, annak ellenére, hogy számos nagyobb város és oktatási centrum is található a régióban. A tanulmány a human erőforrás fejlesztésének lehetőségeit vizsgálja Békés várvármegyében. Módszerként a terület polgármestereinek és jegyzőinek megkérdezését alkalmazzák a szerzők. Kérdőíves megkérdezést alkalmaztak kvantitatív és szabadon megválaszolható kérdéseket kvalitatív elemzéssel. Az eredmények részben ellentmondanak azoknak a korábbi megállapításoknak, amelyek a költségvetési finanszírozás csökkenését és a munkahelykereső népesség elvándorlását nevezték meg a tehetségmegtartás nehézségeinek okaként. Saját felmérésünk alapján a kulturális tényezők elérhetőségének jelentősége kisebb, ugyanakkor a munkaerőpiaci helyzetet a legfőbb okok között említették a megkérdezettek. A kínált megoldások terén a válaszadók saját településeiket korántsem tartják tökéletesnek, de valamennyien az átlagosnál jobbnak értékelik. Fontos problémaként említik a települések vezetői saját mozgásterük korlátozottságát is

Kulcsszavak:
tehetségmegtartás, Dél-Alföld, települések, önkormányzat, munkaerő-piaci helyzet, források

1. Introduction

Why important today the talent? Is it really important? Do we appreciate talents? Who counts as being talented? Who are those that newspaper pages and television indeed embrace as talents? Do you have to talent in order to that to validate you know someone the skills? Such and for these similar questions they swirled in me, when my writing goals I formulated. Naturally the upper to questions no I will to know complete extent choose give, but some small mosaic - if only as thought-provoking, but - I try to put it together. Talents have been dealt with for a long time, and even today, psychology, sociology, economics, medicine, genetics newer and newer discoveries born the with area in connection. E short research no undertakes to another as the talent territorial also to explore the social geography one or two tool with the help of and the Southern Great Plains his talents possibilities to present some pointer across. They are important we hold that here the country less advanced in the area we will explore and let's give opportunity the right ability blessed for the lucky ones, too, for prosperity.

2. Literature review

The idea of talent is fairly multi-coloured. In my study, I tried to approach talent from its psychological aspect, although the definition remains elusive and demands completeness. As Harsányi (2021) noted, "if we don't have a perfect definition; then we're not going anywhere... It is certain that there is no single and perfect solution, but there can be several." A talent certainly has a genetic base, and according to Czeizel (2006), innate talent ability, performance, and numerous other personality components (such as will and endurance) require suitable social conditions. Almost every spiritual property (meaning-sensitivity-intelligence) is measurable, yet all quantifiable values show only one property and not the elements (Czeizel, 2006).

In the field of education, the development of talents and innovative methods aimed at enhancing the effectiveness of learning are increasingly coming to the forefront. These techniques can be crucial in developing skills that meet the expectations of the 21st century (Mezeiova et al., 2023). Accelerated technological and digitalization trends have created a demand for new skills (Kovács – Vinkóczi, 2020), significantly influencing talent management and the future of the labour market (Jenei – Módosné, 2022). Additionally, the rise of artificial intelligence is also influencing the perception and role of education among both the teaching and learning communities (Vinkóczi et al., 2023).

Moreover, the COVID-19 pandemic has had a profound impact an various sectors, including higher education and human resources. Tóth, Kálmán, and Poór (2021) explored the effects of the pandemic an employment in the Hungarian economy, revealing significant disruptions and adjustments in the labor market. The three waves of COVID-19 have also influenced HR practices in Hungarian organizations, as Dajnoki et al. (2023) found, highlighting a shift in management strategies in response to the crisis.

Retaining staff and talent is key to business success and sustainable growth, as it contributes to organisational commitment and job satisfaction. Companies' retention strategies at the regional level are built an increasing employee satisfaction, which ensures a stable workforce in the long term (Szabó-Szentgróti et al., 2018; Gelencsér et al., 2024)

In addition, the pandemic has affected university students' financial security and attitudes towards finances. Zéman, Kálmán, and Bárczi (2023) examined the evolution of university students' financial attitudes and their role in sustaining personal finances. The impact an the financial security of economics

students was further detailed by Kálmán, Bárczi, and Zéman (2021), underscoring the pandemic's significant repercussions an students' economic stability.

Furthermore, Tóth, Juhász, and Kálmán (2022) investigated the impact of competitive individual school sports an future organizational participation, suggesting that early competitive experiences can shape future career behaviours. This is in line with research an motivational dimensions, where Tóth et al. (2022) highlighted factors such as childhood personality and workplace competition attitudes as key influences an motivational dimensions in professional settings.

Overall, the interplay between talent development, educational innovation, and the pandemic's effects reflects a complex and evolving landscape that continues to shape the future of education and employment.

There are many talent models. The one-factor models, focusing an intelligence as a base, were considered fundamental (Spearman, 1904; Thurstone, 1938; Catte, 1971; John & Horn, 1988; Sternberg, 1991). However, intelligent behaviour is context-dependent. We perform better in environments that we can transform as needed, under conditions ideal for us. Multifactor models (Van Tassel-Baska, 1998; Treffinger & Huber, 1975; Renzulli, 1978; Gardner, 1983; Sternberg, 2004) highlight that talent requires a supportive socio-social background. In Joseph Renzulli's talent model, three factors define talent: above-average ability, task commitment, and creativity (Renzulli, 1978). Among these, the last two are essential for realizing talent (Tóth et al., 2021).

Hungary's social geography also addresses talent. Notably, Hanusz (1984) and geographer József Tóth have conducted significant research in this field (Tóth, 1977, 1988, 2002). The Earth Sciences Doctoral School at Pécs University, under Győr Ferenc, has further explored the geography of talent, emphasizing how geographical space affects and shapes talent distribution. Győri's research is still influential in understanding the spatial dynamics of talent (Tóth et al., 2021).

Economics also engages with talent, particularly through human resource management. Leaders of major economic schools in Hungary argue that thorough knowledge is essential for organizing and developing an economy (Horváth, 2013). Meanwhile, one of the competitive disadvantages of organisations is that employees hide their knowledge (Ton et al., 2022). The Polish model of regional competitiveness also highlights the importance of labor preparedness, human capital, and social capital (Polish, 2000). International economics discusses talent management, employing micro-, meso-, and macro-level approaches (Tansley, Kirk, & Tietze, 2013).

In recent studies, the impact of COVID-19 an various aspects of society, including talent and human resources, has been significant. Tóth, Kálmán, and Poór (2021) explore the effects of the pandemic an the Hungarian economy and employment. Additionally, research by Dajnoki et al. (2023) highlights how the pandemic influenced HR practices in Hungarian organizations, emphasizing the need for adaptive strategies during crises. Tóth et al. (2023) further analyze the motivational dimensions of employees in the context of workplace competition during the pandemic, illustrating the complex interplay between individual and organizational factors. Furthermore, Kálmán (2021) provides insights into the changes in financial security among higher education students due to the pandemic, while Zéman et al. (2023) examine the evolution of financial attitudes and their role in personal finance sustainability. These studies underscore the broad impact of the pandemic an various sectors and highlight the importance of understanding and managing these effects for future resilience.

3. Material and method

If we accept the approach that "...talent is the one born with us, then we mean an ability developed through purposeful activity and practice, which is the average in a certain limited area of human activity can create far superior performances...", then this is necessary social factors too. In my research as a secondary source, I use part of all the data (education-investment), which provides the opportunity to develop talents. In addition to this, as a prerequisite for talent, by analysing the number of participants in education and training, I reveal the cause-and-effect connections.

4. Results and their assessment

Regarding the investigation of the past, we first used Ferenc Győri's editing for the spatial modeling of talents, in which the places of birth were considered as the place of talent-emitting, while the place of death was considered as the place of receiving talent. It is clear from the figure that the Southern Great Plain was not successful in retaining talent even 30 years ago, and the talent balance of the larger cities (Békéscsaba, Gyula, Szarvas, Makó) is negative, and the smaller settlements only retained their talent at best, but they did not increase their number (Figure 1). In the Southern Great Plain, only Szeged was among the cities with good emissions, good retention and attractiveness. Further research establishes that the counties of Békés, Csongrád, and Bács-Kiskun were more emitting in the periods between 1867-1919 and 1920-1962, 31% of talents left Békés county. In addition to the above data, the retention of talent in all three counties was very low.

In connection with the examination of the absolute talent balance of the settlements, it can be concluded that Budapest has a decisive influence an talents throughout the country as a result of its central transport network, its economic weight, and the central position of scientific and cultural life. It can also be stated that capital and economic development also have a major impact an various scientific activities. The talent attraction of the regions is significantly influenced by higher incomes and employment, since this goes hand in hand with a higher standard of living and a better quality of life. Highly qualified human capital creates a higher level of work culture and is characterized by a higher level of adaptation and demandingness towards the environment. To ensure highly qualified human capital, the supporting education system and the appropriate knowledge base, which is the basis of creative activity, are important. (Lengyel, 2010).



Figure 1 - The absolute balance of talents born and died in today's Hungary per settlement.

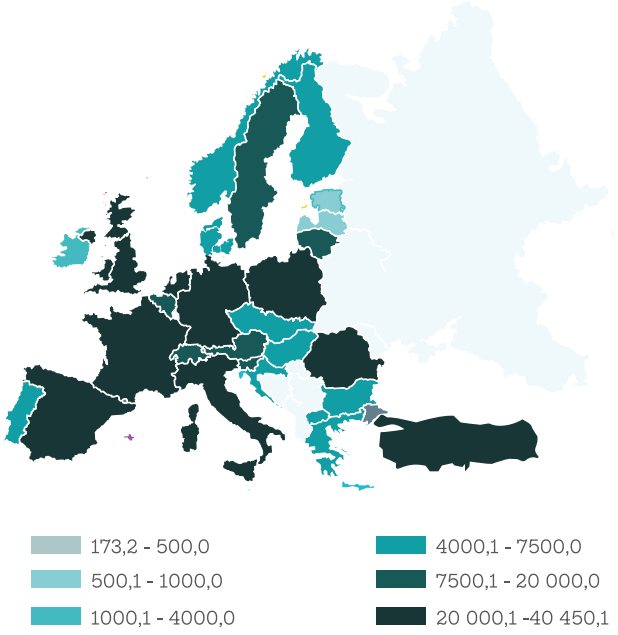


Figure 2 - the number of employed in the EU (2013)

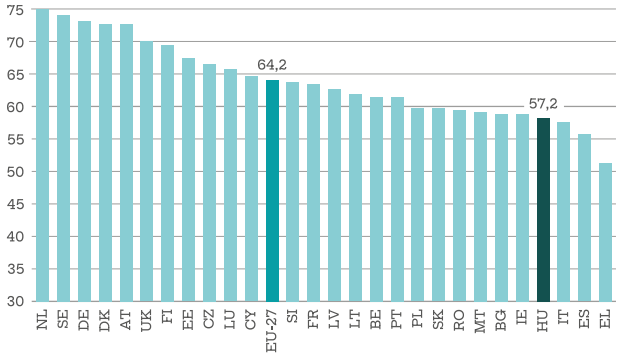


Figure 3 - European employment situation, 2012

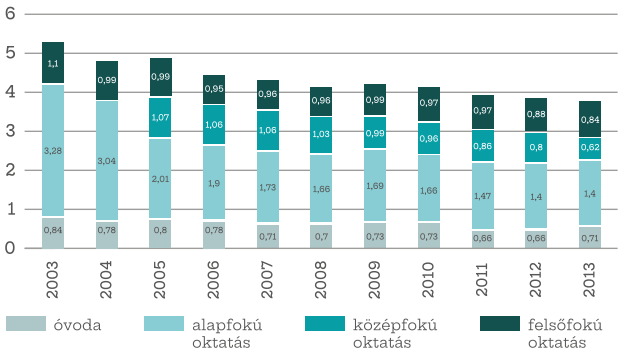


Figure 4 - Education expenditure as a percentage of GDP in Hungary

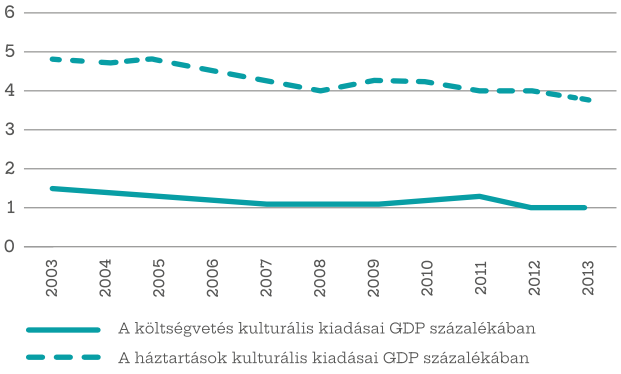


Figure 5 - Cultural expenses as a percentage of GDP in Hungary

During the examination of the past, we looked for what keeps the settlements a talents? Spatial location and quality of employment, their changes Yes large with significance they can handle it the future location and the talent in its development. Our assumption Based an any area talented someone, a job is definitely necessary in order to live his hobby know. The development of the number of employed people - albeit at a changing pace shows growth. Public employment plays a major role in this growth for workers. The employment rate has been increasing since 2005, both nationally and at the Southern Great Plains level, Italy, Spain and Greece nevertheless are just behind us based an this rate. The reason for the discrepancy between the two data is that it is a large number of inactive people in Hungary who are not unemployed in systems, neither the employment in systems are included. OK they were eliminated from official records and supply systems, mostly seasonal agricultural and/or from black work they live (Figure 2).

Spending an education can only be interpreted by also taking efficiency into account, but it shows the trends and extent of education financing. Considering a ten-year trend (2003-2013), spending in this area as a percentage of GDP decreased by more than 2%. The item devoted to kindergarten education also decreased by more than 10% (from 0.84 to 0.71) compared to the fact that significant kindergarten constructions took place and preparations for compulsory kindergarten education began. According to the unanimous statement of psychologists (Atkinson – Hilgard, 2005, Ranschburg, 1991), the change in a child's personality between the ages of 3 and 6 affects aspects that determine his entire life. Expenditures an primary education decreased by 30%, and expenditures an secondary education decreased from 3.28% in 2003 to 0.62% in ten years, while the decrease in funding for higher education was "only" 23, 6% (Figure 4).

In addition to education, it is culture and the amount invested in it that gives the opportunity for the development and development of creativity. Unfortunately, expenditure has not increased in this area either. The cultural expenses of households and the budget also decreased by nearly 20%. In the Southern Great Plain, there is a very large difference in the proportion of those with a university or college diploma, because the average proportion of graduates in the Southern Great Plain region does not reach 9.1%, but in Csongrád county it is higher than 13.1% while in Békés county below 10% (Horváth T. 2011). This significant difference has resulted in the territorial reorganization of the population and a significant urbanization process in recent decades. Nowadays, as a result of the formation of new economic centres of gravity and structures, the population repeatedly requires new professional preparation, and as a result of these, we can repeatedly register the demographic and territorial reorganization of the population. (Figure 5).

According to Tamás Horváth's research, based an the distribution of the education location of graduates aged 24-29 by county, the number of those who established a working relationship minimally exceeds 1% in 2005, while this ratio is around 4% in Csongrád and Bács-Kiskun counties.6

Half of the graduates can find a job in the region, but this rate is low. An adequate concentration of investing entrepreneurs is necessary to make it worthwhile for employers with high added value and graduates to settle in the region. These jobs will be able to generate tax revenue that can be used to maintain cultural facilities of a certain level and quality, intellectual workshops, and innovation potential.

Population decline and emigration are ongoing, and the share of children is constantly decreasing. The location of educational institutions within the region is mostly determined by the predominance of Szeged, the second largest student center is Kecskemét, where the number of students participating in higher education exceeds four thousand. The colleges of Békéscsaba, Szarvas, Baja and Hódmezővásárhely are hardly visited by more people than the institutions operating in Kecskemét. Higher education is undergoing continuous transformation and centralization, the final result of which process is not yet visible. Economic development is a significant factor in the geographical location of talent. The Southern Great Plain produced only 8.9% of the country's GDP in 2012, the GDP per capita is only HUF 1,934,000, which is no more than 68% compared to the national index. Békés county can "boast" itself with the most modest result, as it barely exceeds half of the national value (Figure 5). Eurostat compared the regions based an the 2013 price level, and unfortunately four Hungarian regions, including the Southern Great Plain, were among the poorest. The rate of local business tax per capita is HUF 20,000 lower than the average Central Hungarian region, so it is no coincidence that the institutions maintained by local governments (library, community center, WIFI points, other community services) in this region can offer more modest opportunities for children and young people who want science and art and want knowledge (KSH 2011) (Figure 6)

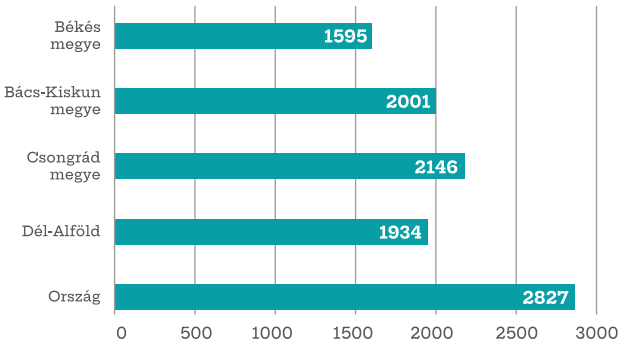


Figure 6 - Gross domestic product per capita (Thouusand Ft, 2012

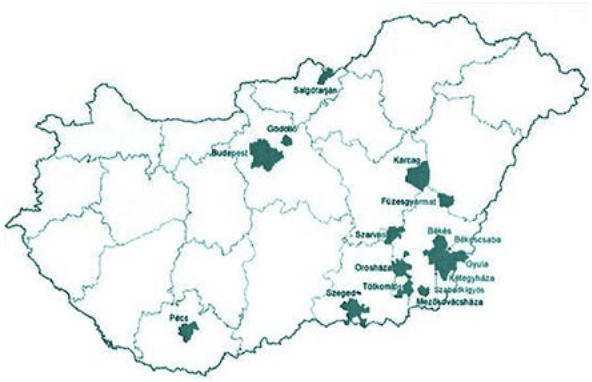


Figure 7 - The topography of the report subjects

In the Southern Great Plain, little research has been done an the conditions and possibilities of talents. At Szent István University, qualitative research, a volume of interviews, was prepared, where the talents were asked why they stayed here and why they still see their future in this region.8 (Figure 7) An encouraging phenomenon is that the percentage lag compared to the center in terms of GDP decreased during the pandemic (Poór et al., 2023). The talents and entrepreneurs of the region are able to see and exploit the opportunities of the area.

The 25 talented young people work in different fields and, in addition to being successful and enjoying their work, they said that for them family, the environment and the supportive community are the most significant forces that encouraged them to stay. The region is not one of the envied regions of the country, - this lesson is mentioned by almost all personalities.

There are those who believe that this is where you can really stand out, do things for yourself, your family, and your friends. Most of them are really good and beautiful examples of all this. It is difficult to judge whether they are talented, whether the genes they were born with were the determining elements, whether the family's example was to be followed, or whether difficulties "steeled" them to the model of breaking out, standing out, and showing off.

Summary

Having good genes or the handiwork of teachers is not enough for talent. A stable, balanced background is necessary for talent, an environment that accepts and supports deviance, and a school system that does not see otherness as negative. The essence of talent is that you are not average, but stand out in something. If a child or adult excels in something and encounters an environment that constantly gives him negative reinforcements when presenting his talent, then we cannot expect him to one day use all of this for the benefit of society.

A talented person can show his talent when he is given space and role to flourish. I trust that more and more people will see in the future that the fate and future of the Southern Great Plain will be much easier if we support and strengthen talents.

References

Balogh G. (2015) A regionális tehetséggazdálkodás vizsgálati módszerei a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar hallgatóinak példáján. Tér És Társadalom, 29. évf., 2. szám, 2015. *https://doi.org/10.17649/TET.29.2.2664, pp. 127-148.*

Becsei J. (2007) Népességföldrajz. Ipszilon Kiadó, Békéscsaba. p 360.

Czeizel E. (2006) Tudósok, gének, tanulságok. Galenus Kiadó, Budapest, p. 466.

Dajnoki, K. – Pató Szűcs, B. – Kun, A. I. – Varga, E. – Tóth A. – Kálmán B. G. – Kovács, I. É. – Szabó, S. – Szabó, K. – Majó-Petri, Z. (2023) Impact of the three waves of COVID-19 pandemic an the HR practices of Hungarian organizations: Experience from an empirical study. PLOS ONE, 18(6), e0283644.

Gelencsér, M. – Kőmüves, Z. S. – Hollósy-Vadász, G. – Szabó-Szentgróti, G. (2024). Modelling employee retention in small and medium-sized enterprises and large enterprises in a dynamically changing business environment. International Journal of Organizational Analysis. *http://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-3961*

Essősy, Á. – Vinkóczi, T. (2018) Receptiveness to flexible employment at Hungarian SMEs. Deturope, X. évf. 1. szám, pp. 116-130. *https://www.doi.org/10.32725/det.2018.007*

Gálos, K. – Vinkóczi, T. (2023) A konfliktuskezelés kulturális összehasonlításban. Vezetéstudomány, LIV. évf. 3. szám, pp. 40-53. *https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.03.04*

Hanusz Á. (1984) Nógrád vármegye földrajza. In: Budapest és a megyék földrajza. (Szerk.: Frisnyák S.) Tankönyvkiadó, Budapest. pp. 228-246.
Horváth Gy. (2001) Magyar régiók és települések versenyképessége az európai gazdasági térben. Tér és Társadalom, XV. évf. 2. szám, pp. 203–231.
Horváth Gy. (2013) A területi kutatásoktól a regionális tudományig. Kelet- és közép-európai tudománytörténeti vázlat. Tér és Társadalom, XXVII. évf. 4. szám, pp. 30-51.

Horváth T. (2011) Diplomások területi elhelyezkedése Magyarországon *https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR/dprfuzet4/Pages131_154_Horvath.pdf* letöltve: 2015. 10. 22.

Jenei Sz., – Módosné Sz.Sz. (2022) A digitális átalakulás és a koronavírus járvány hatásai a munkaerőpiacon: rugalmas munkavégzési formák térnyerése Magyarországon. Új Munkaügyi Szemle, 3(2), 2-12.

Juhász T. – Kálmán B. G. – Tóth A. (2020). The Impact of Competitive Individual School Sports an the Individual's Future Participation in Competitive Organisational Situations (Based an Empirical Evidence). Management and Marketing (MMCKS), 15(4), pp. 665–674. *http://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0038*

Kálmán B. G. – Grotte J. (2023). The Impact of Travel and Tourism Sustainability an a Country's Image and as the Most Important Factor in the Global Competitive Index: Building Brands Based an Fogel, Schultz, and Schumpeter. Sustainability, 15(22). 15797. *http://doi.org/10.3390/su152215797*

Zéman Z. – Kálmán B. G. – Bárczi J. – Pataki L. (2023). The Evolution of University Students' Financial Attitudes and Their Role in the Sustainability of Personal Finances. Sustainability, 15(8). 6385. *http://doi.org/10.3390/su15086385*

Lengyel I. – Rechnitzer J. (2004) Regionális gazdaságtan. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, Pécs, p. 392.

Lengyel I. (2010) Regionális gazdaságfejlesztés. Versenyképesség, klaszterek és alulról szerveződő stratégiák. Akadémiai Kiadó, Budapest, p. 386.

Mezeiova A. – Jenei Sz. – Módosné Sz. Sz. – Nagy R. (2023) The Possibilities of Gamified Knowledge Transfer in Hungarian Secondary Education. In: Langhamrová J. – Vrabcová J. (szerk.): RELIK 2023 Conference proceedings - Reproduction of Human Capital - mutual links and connections. Prague University of Economics and Business, p. 573-584. ISBN: 9788024524993

Micheller M. (2015) Tehetségek a Dél-Alföldön. – Tanulmánykötet, SZIE-GAEK, p. 100.

Poór J. – Módosné Szalai Sz. – Mura, L. – Jenei Sz. – Varga E, Szira, Z. – Hollósy-Vadász G. (2023). The Impact of the Pandemic an the Central and Regional Areas of Hungary: During the Economic Recovery Following the Global Virus Epidemic Ad Alta-Journal of Interdisciplinary Research 13 2 pp 207-212.

Renzulli, J.S. (1978) What Makes Giftedness? Reexamining a Definition. Phi Delta Kappan, 60(3), pp. 180-184, 261.

Ranschburg J. (2014: Szeretet, erkölcs, autonómia. Saxum Kiadó Kft, Budapest, p. 270.

Ranschburg J. (2014) Szeretet, erkölcs, autonómia. Saxum Kiadó Kft, Budapest. p. 270.

Richard, C. A. – Hilgard, E. (2005) Pszichológia. Osiris Kiadó, Budapest. p. 848.

Renzulli, J. S. (1978) What Makes Giftedness? Reexamining a Definition. Phi Delta Kappan, 60(3), 180–184, 261.

Szabó-Szentgróti, G. – Gelencsér, M. (2018). The emergence of conflicts between different generations in company practices. In 14th Annual International Conference an Economics and Business: Challenges in the Carpathian Basin (pp. 271–281).

Richard C. A. – E. Hilgard (2005) Pszichológia. Osiris Kiadó, Budapest, p. 848.

Szirmai H. (2009: A matematikai és a nyelvi képesség közötti összefüggés vizsgálata.
In: *http://ofi.hu/matematikai-es-nyelvi-kepesseg-kozotti-osszefugges-vizsgalata*, letöltve: 2015. 11. 01.

Tansley, C. – Kirk S. – Tietze S. (2013) The currency of talent management–Areplyto"Talentmanagement and the relevance of context: Towards a pluralistic approach". Human Resource Management Review, 4., 337–340. *http://doi.org/4hx*

Tóth J. (1977) Az urbanizáció népességföldrajzi vonatkozásai a Dél-Alföldön. A centrumok szerepe a népesség foglalkozási átrétegződésében és területi koncentrálódásában. Földrajzi Tanulmányok 14. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1977. 142 p.

Tóth J. (1988) Urbanizáció az Alföldön. Akadémiai Kiadó, Budapest, 200 p.

Tóth J. (2000) A talentumföldrajz néhány kérdése. – In: Szukk O.-Tóth J. szerk.: Globalitás, regionalitás, lokalitás. PTE TTK Földrajzi Intézet, pp. 257-262.

Tóth J.-Trócsányi A. (2002) A magyarság kulturális földrajza II. Pro Pannonia Kiadó, Pécs, 361 p.

Örömteli munkavégzés a HR világába

Joyful Work In The World Of HR

Kónya Kitti Mónika
Személyügyi üzleti szervező
konyakitti14@gmail.com

Absztrakt

A szakdolgozatomban vizsgáltam a flow élményt és annak megjelenését a munkahelyeket, illetve az összefüggését a vezetői kompetenciákkal.

A primer kutatásomban kitértem arra, hogy melyek azok a körülmények, melyek frusztrációt okoznak, milyen elemekben és milyen módon fejleszthető a munkahelyi jóllét. A primer kutatásaim alapján kiderült, hogy a vezetői kompetenciák befolyásolják a flow élmény kialakulását, azonban nem csupán ezen múlik a jelenléte. Az áramlatélményhez a leggyorsabb út a munkavállalók megkérdezése és a folyamatos kommunikáció, - mely az elégedettséget a leghatékonyabban javítja. Sok olyan megoldás született, mely nem igényel anyagi forrást, kizárólag a vezetői gondolkodás átstrukturálása, a hierarchikus rendszer részbeni reformja szükséges. Az alulról jövő elképzelések segítik a munkavállalói hatékonyságot, örömérzetet és a vezetők elismertségét is. A folyamatos kommunikáció támogatja a flow érzetének kialakulását, fejlődését.

Kulcsszavak:
flow, vezetői kompetenciák, munkahelyi körülmények fejlesztése, örömteli munkavégzés, munkavállalók

Abstract

In my thesis, I investigated the flow experience and its appearance in workplaces, as well as its connection with managerial competencies.

In my primary research, I focused an the conditions that cause frustration, in which elements and in what way the workplace environment can be improved. Based an my primary research, it turned out that leadership competencies influence the development of the flow experience, but its development does not depend only an this. The fastest way to the flow experience is to interview employees and to have continuous communication, which improves satisfaction most effectively. Many solutions have been created that do not require financial resources, only the restructuring of managerial thinking and the partial reform of the hierarchical system are required. Ideas from the bottom up also help employee efficiency, a sense of joy, and the recognition of managers. Continuous communication supports the formation and development of a sense of flow.

Keywords:
flow, leadership competences, developments of work conditions, joyful working, employees

Bevezetés

A mai rohanó világban rengeteg inger ér minket, egyre magasabb szinten kell teljesítenünk és megfelelnünk több dimenzióban, szerepben is, a munkahelyen, és a magánéletben. Ahhoz, hogy harmonikusan helyt tudjunk állni, fontos, hogy megtaláljuk az arany középutat. Azonban, ha nincs meg az arany középút, előbb-utóbb elégedetlenek, motiválatlanok leszünk, ami a kiégéshez vezethet. Nagyon sok ember úgy jár be dolgozni a munkahelyére, hogy azt kötelezettségként éli meg („Tévesen gondolják… 2022.10.28.).

Szeretném megtudni, hogy melyek azok a munkakörülmények, amelyek segítenek a HR dolgozóknak az örömteli munkavégzésben. Ez a kérdés különösen fontossá vált napjainkban, amikor egymást követő válságok veszélyeztetik a humán erőforrást és annak hagyományos szerepét (Malatyinszki 2009a Tóth et al., 2021; Poór et al., 2021c, Jenei – Módosné, 2022, Dajnoki et al., 2023),

Célkitűzés, hipotézis

Egy munkahely komplex összetételében számos olyan körülmény van jelen a mindennapok során, melyek befolyásolják a munkához való hozzáállásunkat, hatékonyságainkat. Ezek sokszor olyan szerves részét képezik a munkahelyünknek, hogy azt talán nem is vesszük észre. Azt gondolom, hogy vannak olyan vezetői kompetenciák, melyek jobban motiválják a munkavállalókat a mindennapjaik során, azonban néhány tulajdonságon változtatni szükséges (Tóth et al. 2022). Megfelelő szervezéssel, illetve a felek egymás iránti reális elvárásaikkal megteremthető a flow élmény minden korosztály számára. Manapság nemcsak a munkáltatónak vannak elvárásai a munkavállaló felé, hanem ugyan ez igaz visszafelé is. Szakdolgozatomban bemutatom, hogy melyek azok a munkakörülmények, melyek hozzájárulnak a flow élmény kialakulásához.

A fentiek alapján a következő hipotézisekre kívánok választ kapni munkám során:

1. Hipotézis: Úgy vélem, hogy a vezetői kompetenciák befolyásolják a munkavállalók munkavégzésének hatékonyságát és örömét.
2. Hipotézis: Feltételezem, hogy a fiatalabb munkavállalóknak több elvárásuk van a munkahelyük iránt.
3. Hipotézis: A fizetésnél fontosabb a megbecsülés és az elismerés.

Primer és szekunder kutatási módszerek bemutatása

Az általam feltárt videók, PhD védések, szakdolgozatok, folyóiratok, publikációk, könyvek, szakirodalmak hiteles információi alapjául szolgáltak a szakdolgozatom szekunder kutatási módszereinek.
A primer kutatásom a kérdőívemre kapott sokszínű válaszok elemzésében valósult meg. A kérdőívemet 15 darab, HR szakembereket foglalkoztató különböző méretű cégnek küldtem el. Közel 50 válasz érkezett vissza.

Pozitív pszichológia

Már az ókori görögök is foglalkoztak a boldogság fogalmával, illetve azzal, hogyan tudják azt elérni. Úgy tartották, hogy ehhez a boldog élethez szükségük van a karakter kiválóságára, az erényekre, a tudásra és a bölcsességre. A személyes fejlődés mellett a közösség életét fejleszteni lehet az erényes viselkedéssel, a jelentőségteli kapcsolatokkal és azok ápolásával (Kállai 2016).

A 20. században Maslow és Rogers sokat foglalkozott ezzel a témával, megállapították, hogy a pozitív pszichológiának a legfontosabb alappillérei az önmegvalósítás és a személyiség önalakító képessége, melyek segítségével pozitív élményállapotot teremthetünk meg (Oláh 2022). A pozitív pszichológia az élet számos területén hasznos eszköz. Segítség az oktatásban is (Malatyinszki 2020a, 2021b), és a humán erőforrás menedzsment területén is jól használható (Malatyinszki 2009b) (Malatyinszki 2009c). Továbbá, a fenntartható városi turizmus és az ehhez kapcsolódó infrastrukturális fejlesztések is szerepet játszanak a közösségek fejlődésében, ahogyan azt Kálmán és társai (2024a) Budapest és Mumbai példáin keresztül bemutatták.

A flow

A „flow élmény" fogalma a pozitív pszichológia egyik irányzataként vált elterjedté, Csíkszentmihályi Mihály nevéhez fűződik, aki nagyon sokat foglalkozott azzal a gondolattal, hogy miként teheti az életet érdemessé arra, hogy megélje. Kutatásaiban megmutatta, hogy az emberek nem a pénz mennyiségének növekedésétől lesznek boldogok, azonban az anyagi javak hiánya hozzájárul a boldogtalanság érzetének kialakulásához (Csíkszentmihályi 2019.02.01.).

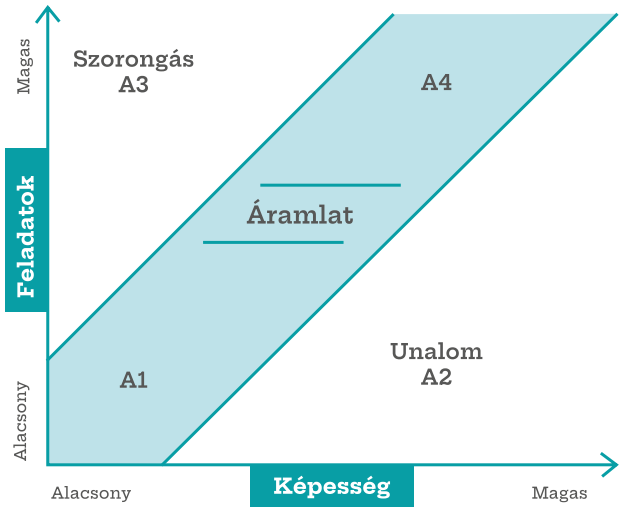
Csíkszentmihályi Mihály a 70-es években elkezdte kutatni - kreatív emberek, művészek, tudósok munkásságait megfigyelve -, hogy vajon mi lehet annak a hajtóereje, hogy az életüket teszik fel olyan tevékenységre, elfoglaltságra, mely nem ad nagyobb anyagi vonzatot vagy hírnevet, viszont megér minden fáradalmat és energiát belefektetni.

A kutatásai során többen az extázis élményét élték át, vagyis önmagukon kívüli állapotba kerültek. Később ez az érzés egyfajta mentális állapot jellemzőjévé vált, amikor azt érezhetik az emberek, hogy nem a megszokott mindennapos rutint végzik, hanem alternatív valóságba kerül, mintha megszűnne önmaga létezni. Ilyenkor az ember annyira belemerül a tevékenységbe, hogy nincs ideje más dolgokkal foglalkozni. Olyan érzés ilyenkor tevékenykedni, mintha egy spontán áramlatba kerülnénk, innen ered a „flow", másnéven „áramlat élmény" kifejezés (Csíkszentmihályi 2019.02.01.).

Az áramlatélmény feltételei

Kutatások bizonyítják, hogy az áramlattevékenységben való részvétel lehetővé teszi a felfedezés örömét, olyan kreatív érzést ad, mellyel egy új valóságba léphetünk be. Ezzel együtt magasabb szintre jut a teljesítőképesség, illetve olyan tudatállapotba kerülünk, melyet még csak elképzelni sem tudtunk idáig. Tehát elmondható, hogy az élmény hatására az „Én" összetettebbé formálódik, és ebben a fejlődésben rejtőzik az áramlatélmény nyitja. Az alábbi ábra segítségével könnyen elmagyarázható a flow kialakulása.

Az ábra olyan tevékenységet mutat, mely nekünk flow élményt adhat, pl. egy sport. Az élmény meghatározásakor 2 dimenzión indulhatunk el, a lehetőségek és a készségek szintjén. Az „A" betű egy személyt jelöl, pl. Alexet, aki éppen az adott sportot tanulja. A diagram 4 különböző időpontban mutatja Alex tevékenységét. A1 esetében még nincs tapasztalat, így csupán a labda átütése már örömöt okoz. A2 jelnél már van némi tapasztalata, így egyszerűbb, begyakorolt mozdulatok már nem jelentenek örömöt, unalom jelentkezik hamarosan. Feladatok szintjének növelése segít visszakerülni az áramlatba. A3 esetében pedig túl nagy kihívás következtében szorongás léphet fel, így szükséges növelnie a készségeinek szintjét.



1. ábra - Az áramlatélmény feltételei

Ha megfigyeljük az ábrát, A1 és A4 is ugyan abban a flow érzésben van jelen, azonban mégis különböző a két érzés. Az A4 állapot egy összetett élmény, hiszen itt már sokkal magasabb készségeket sajátított el alanyunk. A4 állapotát sem szabad állandónak gondolni, hiszen folyamatosan jelen vannak azok a tényezők, melyek kizökkenthetik Alexet belőle (frusztráció, szorongás). Ilyenkor segít a motiváció, hogy visszatérhessen az áramlatcsatornába, azonban most már magasabb szintet tud képviselni, mint A4.

Ez az a dinamikus vonás, mely megmutatja hogyan vezethet az flow a felfedezés és a fejlődés irányába. Unalom vagy frusztráció esetén az öröm iránti vágyunk arra motivál minket, hogy fejlesszük a készségeinket, illetve kipróbáljuk magunkat más téren. Azt egyéntől, érdeklődési körtől függően mindenki szubjektíven észleli, hogy milyen lehetőségek tárulnak fel előttünk (Csíkszentmihályi 2020). A fenntartható gazdasági és társadalmi átmenet keretében Kálmán és társai (2024c) rávilágítottak a korrupció hatására a zöld átmenet során.

A flow élménynek számos pozitív hatása van, melyek a kreativitás, csúcsteljesítmény, tehetséggondozás, termelékenység önbecsülés, stressz csökkentése, alkalmazás a gyógyításban (Csíkszentmihályi 2020). A zöld átmenet mutatóinak fényében felmerülő kihívások között a korrupció és az átláthatóság is befolyásoló tényező lehet, amelyet Kálmán és társai (2024b) részletesen elemeztek.

Vezetői kompetenciák fejlődése

A vezetői kompetenciákba beletartozik a tudás, készség, képesség, személyes jellemvonások gyakorlatban való alkalmazása, melyek segítenek a forrásokat hatékonyan működtetni az adott vállalat eredményessége érdekében (Gulyás & Dajnoki 2016.09.). A vezetői kompetenciák magukba foglalják azokat a vezetői készségeket, magatartásokat, melyek hozzájárulnak a kiemelkedő teljesítéshez, vezetéshez. A fejlődő üzleti trendek, stratégiák, a munkavállalók és vásárlók elvárásainak előrehaladtával új vezetői kompetenciák alakultak ki a nagymértékű lépés, és a versenyelőny fenntartásához („Behavioral competences" 2008.03.01.). A vezetői kompetenciák alakulásában különösen jelentős az oktatás szerepe, amely már gyermekkortól biztosíthatja a felkészülést a megfelelő kompetenciák megszerzésére, főleg akkor, ha a szülők is részt vesznek benne (Malatyinszki 2020). Az oktatás jó alapot jelent a preferenciák kialakításához és megszilárdításához (Zéman et al., 2023).

Ezek a preferenciák (pl. több pénz helyett jobb légkör) szintén fontosak a kompetenciák kialakításában és segítenek a pénzügyi biztonságérzet stabilizálásában (Kálmán et al., 2021). Emellett a Covid-19 világjárvány hatására a munkaerőpiaci változások és a HR válaszok szintén befolyásolták a vezetői kompetenciák fejlődését (Poór et al., 2020).

Vezetői kompetenciák 1990-1995

Az internet kezdetleges megjelenése, a forradalmi áttörések, illetve a gazdasági globalizáció rengeteg fejlődést hoztak magukkal, melyekkel együtt tudományosan tanulmányozni kezdték globális perspektívából a vezetői kompetenciák meglétét, fejlesztését. Ezekben az években legfőbb kompetenciának tartották a nyitottságot, flexibilitást, kíváncsiságot és az előítéletek nélküli kulturális elfogadást. További legmeghatározóbb kompetenciák közé tartozik a kulturális megértés, elfogadás, kölcsönös együttműködés, irányítási képesség. Ezt az időszakot „kezdetleges vezetői kompetencia kutatás korszaknak" nevezhetjük (Gulyás & Dajnoki 2016.09.).

Vezetői kompetenciák 1995-2000

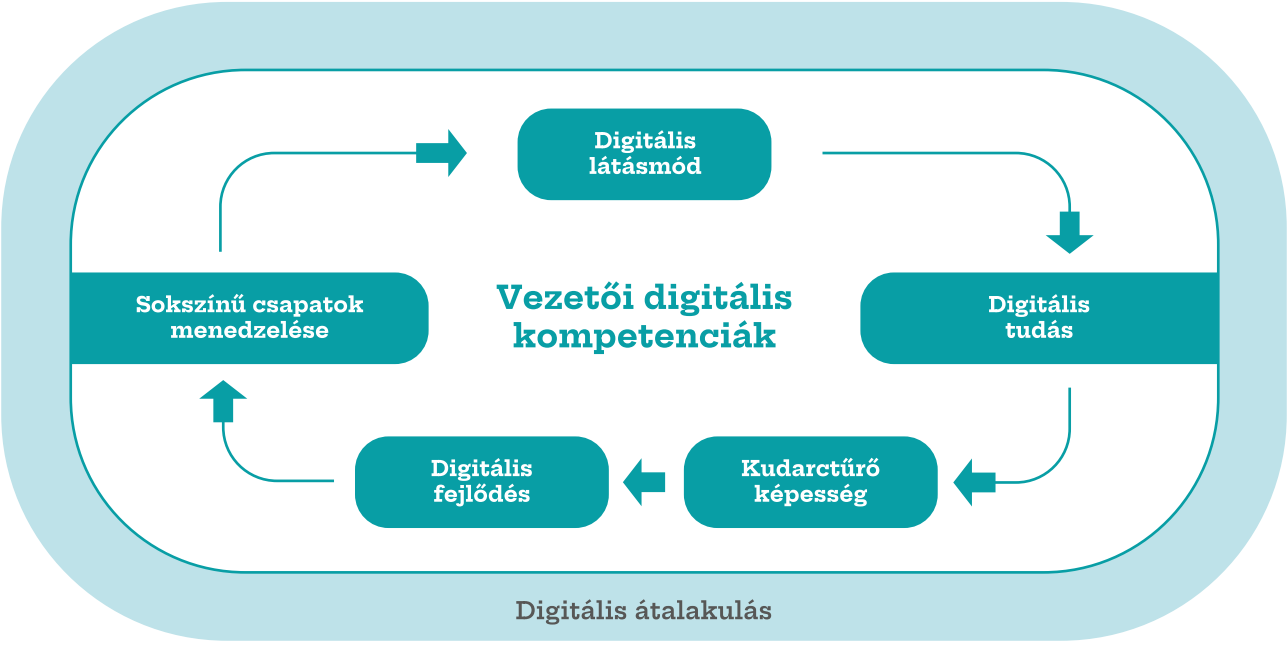
Jellemző erre a korszakra, hogy listát készítettek a kompetenciákról, illetve ezek kategorizálása is előbb-utóbb megtörtént, emiatt „listák korszakának" lehet nevezni. Ezeket a kompetenciákat 3 fő csoportba lehet osztani, melyekből modell képződött (Gulyás – Dajnoki 2016.09.). Az üzleti intelligencia magába foglalja azokat a képességeket, melyekkel kapcsolatokat tud kiépíteni és azokat befolyásolni, megfelelő, mély szakmai tudással rendelkezik. Személyesen vesz részt a hatékony munkavégzésben, csúcsteljesítményt tud nyújtani, ezzel példát mutatva a beosztottaknak. Az üzleti intelligencián túl egy cég életében nemzetközi sikerek eléréséhez hozzájárul a személyes hatékonyság és a kapcsolati menedzsment egyaránt. A személyiségvonásokat vizsgálva, 4 főbb jellemvonást határoztak meg létfontosságúnak: magabiztosság, nyitottság az új tapasztalásokra, intellektualitás, érzelmi stabilitás. A kapcsolati menedzsment nagy előnyt élvez, ha van megfelelő kulturális érzékenység, nyelvi képesség, kapcsolati képesség, stressz megfelelő kezelése.

Vezetői kompetenciák 2000-2013

A következő időszakban létrejött egy globális vezetői kompetencia modell, rövidítve GLC, melynek 5 szintje van. Az alappillért a globális tudás adja, melyet a tudatlanság előzhet meg. Ezáltal a vezetők a kulturális különbségekkel nem törődve haladnak a saját elképzeléseik szerint. Tudatosságot belevonva viszont már elgondolkodnak a kulturális különbségeken, érdekli a vezetőket, hogy miért reagálnak máshogy a különböző kultúrájú emberek. Méltányosságból elfogadóbbak lesznek, előnyben részesítik a különböző kultúrák jellegzetességeit. Mondhatni, hogy eggyé válik az elfogadás és az internalizációs szintek. A piramis tetején a vezető egységként látja az egészet, globális szemléletmód alakult ki, a cég érdekében – figyelembe véve a humán erőforrást, illetve az előre jutást és a hatékonyságot, – cselekszik, döntéseket hoz. Jellemző erre az időszakra, hogy modelleket hoznak létre a listák helyett, így a korszak neve „piramis éra" (Gulyás & Dajnoki 2016.09.).

A digitalizáció nagymértékű bevonódásával, illetve az emberi kapcsolatok ápolásával, egyre nagyobb szerepet kezdtek betölteni az érzelmi intelligencia, innovativitás kompetenciái. Az otthoni munkavégzésben résztvevők számára az időmenedzsment, a kimaradók számára a COVID-19 pandémia idején a szabálykövetés vált fontossá. (Poór et al., 2021a, 2021b). Határokon átívelő munkakapcsolatok, munkahelyek, Home Office megjelenése során, nemcsak a digitális alapkészségek, hanem legalább egy idegennyelv ismerete is alapkompetenciának számít (Gulyás – Dajnoki 2016.09.). Ezek az alapkészségek azonban az országok eltérő általános digitális fejlettsége miatt eltérhetnek (Kovács és Vinkóczi, 2020). A digitális kompetenciát tekintve, sok múlik a vezetőn, hiszen egy szervezet megfelelő működéséhez most már elengedhetetlen az informatika. A vezető kell, hogy találjon olyan motivációt, mellyel elősegítheti a kollégák átképzését, amennyiben szükséges, hogy teljes értékű tagja lehessen a szervezet életének (Malatyinszki 2022).

A digitális átalakulás hatására a szervezetek gigantikus változáson, fejlődésen estek át megkövetelve az erős vezetést az előre mozdulás érdekében. Ennek hatására a digitális kompetenciával egybeforrott a digitális látásmód, digitális tudás, a megfelelő kudarctűrő képesség, és a sokszínű csapatok menedzselése.
A megfelelő digitális látásmódhoz olyan vezetőre van szükség, aki a meglévő stratégiákon és a korábbi eljárásokon túl tud tekinteni, és digitális jövőképen tud alkotni. Ezeket a jövőképeket először is érthetővé kell tenni a beosztottaknak, és összhangba kell hozniuk az látásmódjukkal. A lehetséges kudarcok gyors felismerésében nagy segítséget jelenthet a megfelelő digitális kompetencia megléte. Így időben fel lehet ismerni a potenciális meghibásodásra utaló jeleket, illetve módosítani a tervezet munkafolyamaton, szükség szerint abbahagyni azt sok időt és energiát megspórolva A sokszínű csapat menedzselése lehetővé teszi, hogy a munkahelyen különböző csapatok, részlegek összhangban összedolgozhassanak. Mindezek mellett virtuális csapatokban való munkavégzés is lehetővé válik a csapatoknak, munkavállalóknak (Imran et al. 2020). A vezetői kompetenciák fejlődése erősíti a menedzsment értékszemléletének alakulását (Malatyinszki 2015).



2. ábra - Vezetői digitális kompetencia felépítése

Kompetenciák és az örömteli munkavégzés kapcsolata

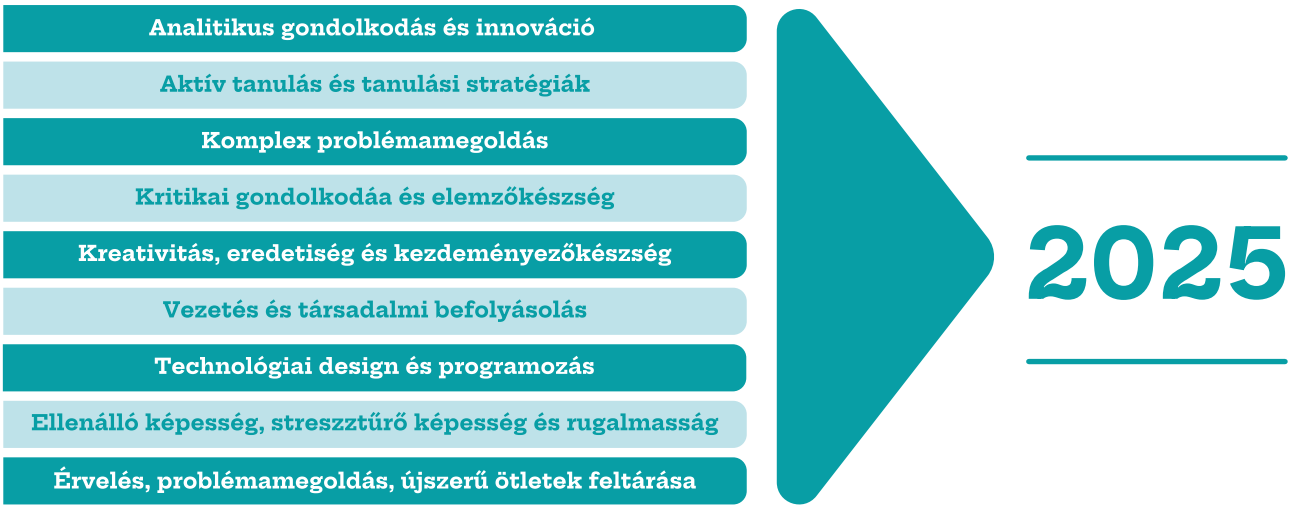
Mindenki rendelkezik egy belső motívummal, más néven örömforrással, mely biztosítja, hogy hatékonyan végezzük a munkánkat, hiszen annak sikeres végeztével elégedettség és boldogság tölt el bennünket. Egy megoldandó probléma előjöttével a kompetenciánkat, teljesítőképességünket alkalmazzuk, melyek segítik a munkafolyamatok hatékonyságát (Hídvégi & Balogh 2022.02.17.).

Minden munkahelyen kialakul egy kompetencia-térkép, mely az adott munkakörhöz szükséges kompetenciákat írja le, gyakran saját kompetencia szótárat alkalmaznak. Ezekben munkaköri sajátosságok találhatók, érintve a szervezeti kultúrát, és ezeket a munkakörre vetítik ki. A szervezeti kultúra csak látszólag játszik kis szerepet, a beilleszkedéshez elengedhetetlen a keretek megismerése és az ahhoz való alkalmazkodás (Módosné – Jenei, 2021)

Ezeknek a kompetencia térképeknek fontos részét képezik a szakmai kompetenciák, melyek keretet formálnak már az álláshirdetésben, melynek meg kell felelni. Továbbá fontosak a személyiségjellemzők, hiszen nagyban befolyásolják az egymással való együttműködést. Az interkulturális, módszertani, személyi - és szociális kompetenciák, illetve a kommunikáció mind hozzájárul a gördülékeny munkavégzéshez (Hervainé et al. 2021).

A Világgazdasági Fórum „Az álláspiac jövője" című kiadványa alapján nemcsak a vezetőknek, hanem a munkavállalók legalább felének szükséges új kompetenciákat elsajátítani. Fórum alapítója, Klaus Schwab professzor szerint „Minden eszköz a rendelkezésünkre áll ahhoz, hogy átképezzünk sok-sok dolgozót, biztonsági hálókkal megvédjük az áthelyezett munkavállalókat az elszegényedéstől, és személyre szabott segítséggel olyan munkakörök felé orientáljuk őket, amelyben ki tudnak majd teljesedni." (Kránitz 2022) Ez a vezetői nézet hozzásegíti a dolgozókat az örömteli munka megteremtéséhez. Az alábbi képen a legfontosabb 10 kompetenciát figyelhetjük meg, melyek a munkavállalók számára is a legfontosabbak, hogy birtokolják.

A fent látott kompetenciák 4 féle típusba sorolhatók: problémamegoldás, önmenedzselés, együttműködés, technológia használata és benne való fejlődés (Whiting 2020.10.21.). (Kate Whiting, 2020) Jelenleg egyre több vezető várja el a munkavállalóitól, hogy új képességet, tudást tanuljanak, sajátítsanak el. Legtöbb esetben ezt cégen belüli átképzéssel, továbbképzéssel érik el a vezetők.



3. ábra - Legfontosabb 10 kompetencia

Primer kutatásom eredményei

A demográfiai eredményeket figyelembe véve elmondható, hogy a minta nem reprezentatív, így a későbbiekben a kérdőívre kapott válaszok alapján tudok következtetéseket megfogalmazni. A széleskörű HR pozíciókból és a munkatapasztalatokból adódóan, különféle meglátások érkeztek válaszul, melyeket a további fejezetekben elemzek.

Örömteli munkavégzés a kitöltők szerint

Felmértem, hogy a válaszadók milyen arányban élik át az örömteli pillanatokat a munkájuk során. A kitöltők 70,5%-a általában jól érzi magát a munkahelyén.

A válaszadókat megkértem, hogy írják le, számukra mit jelent az örömteli munkavégzés. Az alábbiakban néhány komplexebb választ emeltem ki, mely nagyon jól megmutatja, hogy mire vágynak a munkavállalók: „Meg tudom valósítani önmagam, szívvel-lélekkel jelen vagyok, hasznosnak érzem a munkámat és értékesnek önmagamat. Szeretem, ha a kollégáim számíthatnak rám, és fordítva. Szakmailag megfelelő tudásom van, egyenértékűnek tekintenek a kollégáim. Pozitív légkör. Lehetőségem van a folyamatos fejlődésre, melynek pozitív eredménye is van, a tudásomat hasznosítani tudom a munkám során. A kihívásokat könnyedén meg tudom oldani."

„Amikor az emberek, akikkel együtt dolgozom/akiknek segítek, megbecsülik a munkámat. Olyan kollégákkal dolgozni, akik a csapatmunka fogalmát jól ismerik. Egy olyan cégnél dolgozni, ahol folyamatosan fejleszthetem a szakmai tudásomat és ahol rugalmasak és nem mikromenedzselnek."

„Számomra az örömteli munkavégzést a kolleganőimmel való közös munka okozza, vagy amikor egy projektemben sikert érek el és ez számomra is visszaigazolás."

„Amikor a befektetett munka sikeres projektet eredményez. Amikor pozitív visszajelzés érkezik a saját munkámra és a csapatom teljesítményére. Amikor olyan projekteken dolgozom, amit hasznosnak érzek."

„Jelöltekkel való összehangolódás, ügyfelekkel gördülékeny dinamikus kommunikáció, interjú visszajelzések, sikerélmény közlése, a közös megegyezés, ha egy pozíció nem a legmegfelelőbb egy jelölt számára, tanácsadás (CV, interjú technika), kritika konstruktív megfogalmazása amikor az célba ér."

„Amikor egy álláskeresőt olyan helyre tudom ajánlani, ami tényleg passzol hozzá, és így a végeredményben mindenki jól jár és boldog (az ügyfél és az álláskereső is)."

„Amikor sikerül gyorsan és hatékonyan megoldani a problémákat, vagy amikor a csoportmunka során sikerül jól és eredményesen együttműködni. Illetve azon esetekben, amikor valamilyen vezetői feladattal bíznak meg, és a csoport munkáját kell koordinálni, és együttes munkával sikerül jó eredményt elérni."

Kiegyensúlyozott munkavégzéshez szükséges vezetői kompetenciák

A kérdőívemben felmértem azt, hogy melyek a legfontosabb vezetői kompetenciák, melyek befolyásolják a munkavállalók hatékonyságát, boldogságát. A legtöbben, 90,9% egyet értett abban, hogy a rugalmasság a legfontosabb vezetői kompetencia. A második legfontosabb kompetenciaként 2 lett megjelölve, a kitöltők 88,6%-a vélte úgy, hogy a magas szakmai tudás és a rendszeres visszajelzés a kollégák felé tartozik a legfontosabbak közé.

A legkevesebben a vállalkozásmenedzsmentet jelölték meg, 15,9%. Elmondható, hogy nagyrészt inkább a szociális kompetenciák voltak előtérbe helyezve, melyek befolyásolják a társas viselkedést, hatással vannak a közösségre, hozzájárulnak a kiegyensúlyozott munkavégzéshez.

A következőkben néhány példát írok le, melyeket a kitöltők egyéni válaszadás keretében jegyeztek le ehhez a kérdéshez kapcsolódóan:

- innováció
- bizalom kiépítése és annak erősítése a beosztott felé, hogy mindenféle negatív következmény nélkül őszintén meg tudják megbeszélni a kérdéseket, problémáikat
- példamutatás
- képesség mások véleményének elfogadására
- etikus viselkedés
- a „big picture”-t látja, nyitott és képes a dolgokat teljes terjedelmükben megvizsgálni
- emberközpontúság
- döntésképesség
- kreativitás
- őszinte érdeklődés
- proaktivitás
- kiállás a saját embereiért
- képes motiválni a munkatársakat
- transzparens kommunikáció

Frusztráló tényezők és megoldásaik

Felmértem a kutatásomban, hogy melyek azok a tényezők, melyek frusztrációt okoznak a munkahelyen. Ezeket a frusztrációs tényezőket a következők szerint csoportosítottam:

1. Belső (szervezeten belüli) problémák
2. Külső (szervezeten kívüli) problémák

Belső problémák		Külső problémák
kompetenciát meghaladó feladatok	összhang hiánya	tudáshiány miatti betöltetlen pozíciók
szűk határidők	diszkrimináció	
hiányzó vezetői kompetenciák	túl domináns vezető	munkaerőhiány
sok feleslegesen végzett munka	konfliktuskezelés hiánya	
nem véglegesített célok	nem egyező értékrend	külső körülmények
irreális elvárás	felettesek gyenge interperszonális képessége	rendszertelen ügyfél visszajelzések
sok túlóra	megbecsülés hiánya	
rossz munkaszervezés	generációs különbségek	piaci helyzett
	támogatás hiánya	

1. táblázat - Frusztrációs tényezők csoportosítása

A külső tényezők közül a toborzás-kiválasztási területen a munkaerőhiány okozza a legtöbb frusztrációt. A munkaerőhiány miatt sok esetben az álláskeresők diktálnak, és főleg a junior pályázók esetén tapasztalják, hogy ezzel a helyzettel nem élnek, hanem visszaélnek. Munkához való hozzáállásuk gyenge, felkészültségük és motivációjuk nagyon alacsony. Junior pozíciók esetén sok fejtörést és extra munkát okoz, hogy megtalálják azt a nagyon szűk réteget, akit még szívesen mutatunk be a szakmai vezetőnek. A szervezeten belüli rendellenességeket tekintve egy szervezet megfelelő működése a munkatársak bizalmán alapul első sorban. Fontos lenne pedig, hogy a csapat tagjai merjenek bízni egymásban, a másiknak sebezhetőnek mutatni magukat Az egyéni meglátások tiszteletben tartása mellett fontos lenne egységes értékrendet kialakítani, mely előre viszi a szervezetet, ezáltal várhatóan az összhang is pozitív irányba változhat. A munkahelyen való megbecsülés egyféle motiváló képességgel is bír, mely örömmel tölti el a munkavállalót.

Pályakezdők esetében sokszor okoz problémát az, hogy több éves tapasztalat szükséges egy pozíció betöltéséhez. A pályakezdőknek belső képzési program keretében megfelelő támogatást, segítséget kapjon, hogy a csapat értékes tagjaként vehessen részt a munkában. Megfelelő mentori rendszerrel irányt mutatnak nekik szükség esetén, továbbá meghallgatásra találhatnak, ösztönzést és motivációt kaphatnak (Hervainé et al. 2021).

A válaszadóknak sok esetben segített az asszertív kommunikáció, melynek keretében mindegyik fél elmondhatta a saját érzéseit higgadtan, anélkül, hogy megbántotta volna a másikat.

A rohanó mindennapok során érdemes az erősségeinket kiemelni, nem pedig a gyengeségeinket szem előtt tartani, ezt elősegítheti akár egy csapatépítő is.

Több válaszadó bizonyos szakirodalmakkal összhangban (pl. Essősy – Vinkóczi, 2018) is kiemelte a vezető felőli rugalmas hozzáállást, pl.: home office lehetőségét vagy éppen a kollégák igényei szerint részmunkaidőt magába foglalva. A kitöltők számára fontos a támogató, pozitív vezetői. Továbbá elengedhetetlen a jó csapat kialakítása, a csapat megfelelő motiválása.

Több személynél a vezetővel való folyamatos kapcsolattartás volt a megoldás a legtöbb belső problémára, így a vezető állandó visszajelzést tud biztosítani a kollégának, és ez oda-vissza működik, a beosztottak nehézségeiről is kér jelzést, melyet empatikusan kezel.

Változtatási javaslatok az örömteli munkavégzés fokozásához

Felmértem azokat a konkrét tényezőket, melyeken a munkavállalók változtatnának, hogy fokozzák flow élményüket.

Többen örülnének állatbarát munkahelynek, ahova kedvenceiket magukkal vihetik. Ezeknek az embereknek nagyon fontos, hogy ne maradjon otthon egész nap a kedvencük egyedül.

Nagyon örülnének több szakmai fejlődési, tréning lehetőségnek, pl. fizetett tréningek, szakmai eseményeknek. Jó volna több csapatépítő rendezvényen részt venni, ahol egymásra hangolódhatnak és jobban meg is ismerhetik a másikat. Többek szerint a munkahelyen való forgással elkerülhető a kiégés, hiszen így változatos projekteken munkálkodhatnak, és ezzel együtt kibontakoztathatják a kreativitásukat is. Sokan szeretnének részt venni továbbképzéseken, hogy napra kész tudást birtokolhassanak.

Van olyan munkahely, ahol lehetőséget biztosítanak sporttal eltölthető munkaidő kedvezményre, azt azonban a vezetők nem engedélyezik, pedig ennek biztosítása pozitív dolog lenne.

Közösségi tér, konyha kialakítása pozitívan hatna a közösségi élet építésére. Néhány válaszban azt írták, hogy nagyon szép modern irodában dolgozhatnak a munkavállalók, azonban ezzel az a probléma, hogy egy nagy légtérben van mindenki, senkinek nincs külön kis helye.

Sok helyen biztosíthatna a cég vállalati pszichológust, hogy a frusztrációkról, egyéb problémákról legyen kivel beszélgetni.

Egy jó vezető átlátja a csapatát a folyamatokat, stratégiákban és megoldásokban gondolkozik és szakmai ötletekkel támogatja a csapat minden tagját. Folyamatosan visszajelez a munkájukkal kapcsolatban mind pozitív mind építő jellegű értelemben. Kompetenciáik, képességeik feltérképezése után megfelelően osztja szét a feladatokat és a területeket melyekkel foglalkozniuk kell napi szinten, ezzel építve mindenki erősségére. Ami még nagyon fontos, hogy megfelelően tudja kezelni a konfliktushelyzeteket.

A problémák sok esetben a vezetői kompetenciákra vezethetők vissza. A generációs különbségek, szocializálódási módok is okoznak frusztrációt, aminek sokszor eredője maga az ember. Megfelelő nyitottsággal, figyelemmel és odaadással úgy gondolom, hogy a legtöbb probléma orvosolható.

Összefoglalás

A flow tehát egy olyan tudatállapot, mely olyan tevékenység közben jön létre, melyet szívvel-lélekkel végzünk, „kikapcsol minket", mindeközben a tér és az idő érzékelhetetlenné válik. Ebben a vezetőnek is nagyon fontos szerepe van, hiszen, ha egy munkavállaló nem rendelkezik megfelelő kompetenciákkal, sikerélmény helyett könnyen kudarc érheti. Ezt a vezető dolga felismerni és az ő kompetenciája a munkavállalót biztonsági hálókkal védeni, fejleszteni, olyan munkakör felé orientálni, melyben ki tud teljesedni. A válaszok fényében nem meglepő, hogy a megadott flow élményhez szükséges kompetenciák többségében megjelentek munkájukban. A válaszadók mind belső, mind külső problémákat meghatározta, melyek kizökkenti a flow élményből őket a mindennapokban. E tényezőket célszerű volna bemutatni a legtöbb vezetőnek annak érdekében, hogy elhárítsák őket. Legjelentősebb tényezők a határidőkkel, a felesleges munkavégzéssel, célkitűzésekkel, elvárásokkal, munkaszervezéssel és vezető kompetenciákkal kapcsolatos. Többségük egy megfelelő szervezeti struktúrával, munkakörelemzéssel, vezetői kompetenciák fejlesztésével orvosolható. Külső problémák egy része a képzési rendszer fejlesztésével, a piaccal való megfelelő kapcsolattal orvosolhatók.

Az áramlatélményhez a leggyorsabb út a munkavállalók megkérdezése és a folyamatos kommunikáció, mely az elégedettséget a leghatékonyabban javítja. Sok olyan megoldás született, mely nem igényel anyagi forrást, kizárólag a vezetői gondolkodás átstrukturálását a hierarchikus rendszer részbeni reformját igényli. Az alulról jövő elképzelések segítik a munkavállalói hatékonyságot, örömérzetet és a vezetők elismertségét is. A folyamatos kommunikáció támogatja a flow érzetének kialakulását, fejlődését.

Hipotéziseim szerint: a vezetői kompetenciák valóban befolyásolják a munkavállalók munkavégzésének hatékonyságát. A kor nem határozza meg a munkahely iránti elvárásokat, viszont a megbecsülés sokkal fontosabb, mint a fizetés. Ha a munkavállalónak folyamatosan figyelünk a visszajelzéseire és ezekre reagálunk is, akkor a megtartásában és a munkavégzésének minőségében is jelentős változásokat érhetünk el.

References

Tudományos művek

Csíkszentmihályi M. (2020). FLOW Az áramlat – A tökéletes élmény pszichológiája. Budapest: Akadémia Kiadó. *http://doi.org/10.1556/9789634547952*

Dajnoki K. – Pató G. – Szűcs B. – Kun A. I. – Varga E. – Tóth A. – Kálmán B. G. – Kovács I. É. – Szabó Sz. – Szabó K. – Majó-Petri Z. et al. (2023). Impact of the three waves of COVID-19 pandemic an the HR practices of Hungarian organizations: Experience from an empirical study. PLOS ONE, 18(6), Paper: e0283644, 22 p. *https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283644*

Essősy Á. – Vinkóczi T. (2018). Receptiveness to flexible employment at Hungarian SMEs. Deturope, 10(1), 116-130. *https://www.doi.org/10.32725/det.2018.007*

Gulyás D. K. – Dajnoki K. (2016. 09). Globális vezetői kompetenciák korszakának felosztása nemzetközi szakirodalmak alapján. Debreceni Egyetem. Letöltés dátuma: 2022. 12. 15. *http://acta.bibl.u-szeged.hu/44309/1/vikek_026_042-052.pdf*

Hervainé Szabó Gy. – Káposzta J. – Lőrinczné Bencze E. – Malatyinszki Sz. – Mócz D. – Szabó P. – Tóth T. (2021). A hátrányos helyzet problematikája a helyi fejlesztés és inklúzió nézőpontjából. Székesfehérvár: Kodolányi János Egyetem.

Hídvégi P. – Balogh M. (2022.02.17.). Kompetenciák, generációs kérdések, konfliktus és stressz az ágazatba belépő. Szeged: MATRIX CBS Kft. Letöltés dátuma: 2023. 02. 11. *https://mta-pte.ajk.pte.hu/downloads/ginop-5.3.5-18-2018-00054-1-elmeleti-hatter-tanulmany-1-reszfeladat-lekt-kut-besz-1-tanulmany.pdf*

Imran F. – Shahzad K. – Butt A. (2020). Leadership Competencies for Digital. OSUVA Open Science. *https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/11788/Osuva_Imran_Shahzad_Butt_Kantola_2020.pdf?sequence=2*

Jenei Sz. – Módosné Szalai Sz. (2022). A digitális transzformáció, a munkavállalói igények átalakulása és a pandémia hatásai: a rugalmas munkarend tendenciaszerű erősödése. Új Munkaügyi Szemle, 3(2), 2-12.

Kállai Gy. (2016). A munkahelyi Flow nyomában. 15-18. *https://edit.elte.hu/xmlui/bitstream/handle/10831/37843/Kallai%20Gyongyi%20PhD%20%20A%20munkahelyi%20Flow%20nyomaban%20PUBL.pdf*

Kálmán B. G. – Bárczi J. – Zéman Z. (2021). The Impact of the First Wave of Covid-19 an the Financial Security of Economics Students in Higher Education. Pénzügyi Szemle/Public Finance Quarterly (1963-), 2021(3), 1-22., 22 p. *https://doi.org/10.35551/PFQ_2021_3_3*

Kálmán B. G. – Grotte J. – Lakshmi, V. – Tóth A. – Módos-Szalai Sz., Zugor Zs. – Malatyinszki Sz. (2024a). Sustainable city tourism—A systematic analysis of Budapest and Mumbai. Journal of Infrastructure, Policy and Development (JIPD), 8(9), 7933. *http://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.7933*

Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. – Bárczi J. – Zéman Z. (2024b). Corrupción e Inclusión Financiera en Hungría y México [Corruption and Financial Inclusion in Hungary and Mexico, in Spanish]. Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época // Mexican Journal of Economics and Finance (REMEF), 19(2). e1015. *http://doi.org/10.21919/remef.v19i2.1015*

Németh E. – Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. (2024). Pénzügyi biztonság Magyarországon: a 2023-as OECD-felmérés eredményeinek kettős nézőpontú elemzése [Financial security in Hungary: A dual perspective analysis of the 2023 OECD survey results, in Hungarian]. Statisztikai Szemle // Hungarian Statistical Review, 102(9), pp. 896–915. *https://doi.org/10.20311/stat2024.09.hu0896*

Kovács G. – Vinkóczi T. (2020). A banki szolgáltatások digitalizációs-modernizációs hatásainak térbeli vizsgálata az Európai Unióban. Külgazdaság, 64, 33-69. *https://doi.org/10.47630/KULG.2020.64.11-12.33*

Malatyinszki Sz. (2009a). A válság hatása az emberi erőforrásokra. Körös Tanulmányok, 12, 65-72., 8 p. *http://real.mtak.hu/191991*

Malatyinszki Sz. (2009b). Masurarea resurselor umane ale localitatilor. Studia Universitatis Vasile. Goldis Arad – Seria Stiinte Economice, 1-12.

Malatyinszki Sz. (2009c). A településszintű emberi erőforrás fejlettségi mutató (SHDI). Humánpolitikai Szemle, 20(11-12), 77-80., 4 p.

Malatyinszki Sz. (2015). A menedzsment és az értékek. Tudásmenedzsment, 16(1), 51-55. *http://real.mtak.hu/191984*

Malatyinszki Sz. (2020a). Experiencing digital education by educators and parents. EFOP-3.4.4-16-2017-00001, 1-8. *https://www.researchgate.net/publication/342378259_Experiencing_digital_education_by_educatiors_and_parents*

Malatyinszki Sz. (2020b). A digitális oktatás megélése. EFOP-3.4.4-16-2017-00001, 1-8. *https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36400.38408*

Malatyinszki Sz. (2022). A digitalizáció hatása az emberi erőforrásra. Békéscsaba: Kolorprint Nyomdaipari Kft. Módosné Szalai Sz. – Jenei Sz. (2021). Cégkultúra, vezetői személyiség, HR szervezet és a vállalati CSR tevékenység: I. Elméleti alapok. Opus & Educatio: Munka és Nevelés, 8(2), 197-206.

Oláh A. (2022). A pozitív pszichológia térhódítása Magyarországon. Magyar Pszichológiai Szemle, 803-808. *https://doi.org/10.1556/0016.2021.00060*

Poór J. – Balogh, G. – Dajnoki, K. – Karoliny, M. – Kun, A. I. – Szabó, S. – ... Szüts, I. (2020). COVID-19 – Koronavírus-válság: Második Fázis Kihívások és HR Válaszok. Magyarország 2020 augusztus–november. *https://real.mtak.hu/171015/*

Poór, J. – Dajnoki, K. – Pató, G. S. B. – Szabó, S. – Dajnoki, K. – Poór, J. – ... – Szabó, K. (2021a). Koronavírus-Válság: Kihívások és Hr Válaszok: Első és második fázis összehasonlítása. *https://real.mtak.hu/171777/*

Poór J. – Balogh G. – Dajnoki K. – Karoliny M. – Kőműves Z. – Pató G.-Szűcs B. – Szabó Sz. – Szabó Sz. – Grotte J. – Hollósy-Vadász G. et al. (2021b). COVID-19 – Koronavírus-válság: Harmadik fázis: Kihívások és HR-válaszok, 66 p. Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem. ISBN: 9789632699578

Poór J. – Módosné Szalai Sz. – Jenei Sz. – Molnár J. (2021c). Responsibility of the employers and employees in Hungary: The importance of hygiene during the pandemic. Acta Oeconomica Universitatis Selye, 10(2), 85-109.

Tóth A. – Juhász T. – Kálmán B. G. (2022). Determining factors of Motivational Dimensions: (Childhood Personality and Workplace Competition Attitudes). Acta Polytechnica Hungarica, 19(4), 229-250., 22 p. *https://doi.org/10.12700/APH.19.4.2022.4.12*

Tóth A. – Szabó Sz. – Kálmán B. G. – Poór J. (2021). A foglalkoztatottság alakulása a magyar gazdaság szektoraiban a COVID-19 járvány következtében. Új Munkaügyi Szemle, 2(1), 2-22., 21 p.

Zéman Z. – Kálmán B. G. – Bárczi J. – Pataki L. (2023). The Evolution of University Students' Financial Attitudes and Their Role in the Sustainability of Personal Finances. Sustainability, 15(8), Paper: 6385, 18 p. *https://doi.org/10.3390/su15086385*

Online források

Behavioral competences Online. *https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/leadership-and-navigation/pages/leadershipcompetencies.aspx Leadership Competencies. (2008. 03. 01).* Letöltés dátuma: 2023. 02. 01.

Csíkszentmihályi M. (2019. 02. 01). A Flow a boldogság titka. Online. *https://www.youtube.com/watch?v=fvg8QabEElA*

Flow – Az áramlatélmény (2016. 06. 19). Online. Netterápia.: *https://netterapia.hu/flow-az-aramlat-elmeny/* (letöltés dátuma: 2022.12.02.)

Kránitz É. (2022). Mi lesz a tíz legfontosabb kompetencia a jövőben? Online. *https://vezetofejlesztes.hu/legfontosabb-kompetencia/* Letöltés dátuma: 2023. 03. 01.

Tévesen gondolják a vezetők, hogy alkalmazottaik boldogok és elégedettek. Online. h*ttps://www.hrportal.hu/hr/tevesen-gondoljak-a-vezetok-hogy-alkalmazottaik-boldogok-es-elegedettek-20221005.html* (letöltés dátuma: 2022. 10. 28).

Whiting, K. (2020. október 21). These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. Letöltés dátuma: 2023. 03. 01, forrás: 2023 World Economic Forum: *https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/*

Tárgyi eszköz vonalkódos leltár: Bevezetés és megoldások az innovációs folyamatmenedzsmentben

Tangible Asset Barcode Inventory: Introduction And Solutions In Innovation Process Management

Ispán Tímea M.
Kodolányi János Egyetem végzett hallgatója
vállalkozó, könyvelő és adótanácsadó
ispantimi@gmail.com

Absztrakt

A számviteli területen tevékenykedő kollégáknak és leendő kollégáknak szántam e tanulmányt, hogyan könnyíthetik meg saját vagy munkatársaik munkáját, tárgyieszköz leltárak tekintetében. Nincs az az intézmény vállalkozás, ahol ne kellene leltározni évente vagy legalább három évente. Ahol sok eszköz van heteket vagy akár hónapot is elvehet a vele foglalkozó munkatársak munkájából. Mindenki egyszerű akár vonalkódos rendszert szeretne. Könnyítsük meg a munkát a vonalkódos leolvasással nagyon egyszerűen, és nagyobb beruházás nélkül. Néhány szakirodalmat áttekintve, gyakorlati tapasztalatokat felhasználva egyes problémákra megoldási lehetőséget foglalunk össze. A drágább integrált rendszerek és a papír leltár közt még van lehetőség a megoldásra, de igen kevesen alkalmazzák, mert nem hiszik, hogy az egyszerű módszer lehet megoldás, mivel az iskolában nem tanulták, és e téren nem mernek kreatívok lenni, hogy alkalmazzák. Ezt az opciót kívánom megvilágítani, mert a nagyvállalati rendszerek vonalkódos leltára felé egy teszt vagy bevezető lépésként is felhasználható.

Van egy éhes oroszlánunk, van húsunk, remélem sikerül megmutatni, hogyan dobjuk be neki.

Kulcsszavak:
applikáció, -.csv file formátum, vonalkód, integrált ügyviteli rendszer

Abstract

I intended this study for colleagues and future colleagues active in the field of accounting, how they can make their own or their colleagues' work easier in terms of tangible asset inventories. There is no institution or business that does not need to take inventory every year or at least every three years. Where there are many devices, it can take weeks or even months from the work of the staff involved. Everyone wants a simple even barcode system. Let's make your work easier by scanning barcodes very easily and without major investment. By reviewing some literature and using practical experience, we summarize possible solutions to some problems. Between the more expensive integrated systems and the paper inventory, there is still a possibility for a solution, but very few people use it, because they don't believe that the simple method can be a solution, because they didn't learn it at school, and they don't dare to be creative in applying it. I would like to highlight this option, because it can be used as a test or introductory step towards the barcode inventory of large enterprise systems.

Keywords:
application, .CSV file format, bar code, integrated administration system

Bevezető

A tárgyi eszközök leltározása évközi állományváltozása minden vállalkozás számára fontos, hiszen három évente törvényi kötelezettség az üzleti év végén felmérni a legkülönbözőbb vagyontárgyakat, még a költségvetési szervek számára is (11/2016. (VI. 17.) NKFIH utasítás az eszközök és források leltározási és leltárkészítési szabályzatáról, 2016). Mivel szerteágazó és aprólékos munkákat is igényel, leltárkor porral és pókhálóval is jár, a „nem szeretem" kategóriába tartozik a vállalkozók és könyvelők szemében. Azt, hogy hogyan kell könyvelni, megtanítják a könyvelőknek, ismerik a számviteli törvényt (2000. évi C. törvény a számvitelről, 2023) is, ami szabály „kereteket" ad (Kardos, Dr. Szakács, & Tóth, 2023). Hogy az analitikát hogyan vezetik, vagy milyen módszerrel, az csak egy-egy mondatban ismerik meg, körvonalakban ismerik, mert nem tanítják, és ugyanakkor a szabályrendszerekben nem mernek kreatívak lenni. Ha találkoznak jó megoldásokkal, azt valaki hozta és idővel adoptálta, majd finomítva a vállalkozásra igazította.

Mindemellett a tárgyi eszköz leltár a cég sikeres működése szempontjából is fontos, hiszen így lehetséges elkerülni a felesleges beszerzéseket és elősegíteni a kiadások pénzügyi tervezhetőséget az eszközeiről.

Amikor indul egy kisvállalkozás még nem okoz problémát 10 vagy 50 darab eszköz megszámolása, különösen, ha csak maga a vállalkozó tevékenykedik benne, vagy csak néhány munkatárs használja az eszközöket. Amikor kb. 300-nál több eszközről és több mint 5-7 főről van szó, vagy több telephelyen, esetlen külső munkák helyszínéről van szó, már több eszköz ott maradhat, elkeveredhet, kezd követhetetlenné válni.

A hagyományos manuális leltározás nem kevés időt vesz igénybe, mert könyvelő és az eszközt ismerő szakember is kell hozzá -és még egy fő-, nyilvántartás és azonosítás is időigényes feladat. Ráadásul év közben mozognak, a helyük és állapotuk változik, hol eltűnnek, vagy csak selejtezés nélkül kidobják, „mert nagyon régi" és hol előkerülnek vagy éppen megsemmisülnek, vagy éppen eladják, és helyette újabbat vesznek. Szóval a tárgyi eszközök állomány változása egy vállalkozásnál év közben is folyamatos.

A tárgyi eszközök leltározások elmulasztása megkárosíthatja a vállalkozást, ha új feladathoz új eszköz beszerzés történik az adatbázisba vétel nélkül. Leltár hiányában e többletet pedig nem vette fel senki nyilvántartásba így egy új vezető, újabb projektekhez, újabb eszközök megvásárlása mellett dönt, nem tudván, hogy a szükséges eszköz már rendelkezésre áll, és így a nyilvántartás hiány felesleges kiadásokat generál.

Másrészt leltár hiányok esetén is az összefoglaló táblákból kronologikusan átvizsgálva, előfordul, hogy nyilvántartásban ill. könyvelésben vannak olyan eszközök, melyek valóban már tönkrementek, megsemmisültek, csupán egységes selejtezése csupán elmaradt, mert még a székhelyre vagy telephelyre történő beszállítása sem történt meg, mert csak időt és költséget generált volna. Több év elmaradt leltára után újabb leltárkor a nem fellelt eszközök hiányát nehéz rekonstruálni, emlékezetre nem lehet hagyatkozni, melyik eszköz hova lett.

Amennyiben kiszervezett leltár menedzsmentet választunk, lehetőség van nem érzelmi viszonyból megtartott eszközök rendszerből való eltávolítására, hasznosítására (pl: nem üzemben nem lévő esztergapad értékesítése vagy bérbeadás útján történő hasznosítása.)

Szakirodalmi háttér

Irodalmi áttekintés a vonalkódokról, számviteli programokról és tárgyieszköz-kezelésről

A 2000. évi C. törvény a számvitelről, avagy számviteli törvény előírja az eszközök értékelése során az egyedi értékelést, de nem zárja ki az eszközcsoportos kezelést, az a vállalkozásra és annak szabályzataira bízza, csak kereteket ad.

Vannak olyan számviteli rendszerek, illetve a szabályzat megengedi - mint a készleteknél az azonos fajtájú készleteknél - a „cikkszámos" nyilvántartást. Ez annyit jelent, hogy pl. egy tanteremnyi széket 50 db széket 1 leltári számmal tartatanak nyilván, de természetesen a mennyiség feltüntetése mellett, (mint ahogy a készleteknél). Önmagukban helyes módszer, de amennyiben vonalkódos rendszerre szeretnének áttérni ez már nem optimális megoldás, hanem az egyedi vagy egyenkénti megoldás az ideális.
A kisebb vállalkozások gyakran kézi nyilvántartási módszereket, például táblázatokat használnak tárgyi eszközeik nyomon követésére. Ez a módszer elég jól működhet a korlátozott számú tárgyi eszközzel rendelkező kisvállalkozások számára. A táblázatok karbantartása azonban időigényes és lehet hibás.

„A befektetett eszközök hatékony kezelése alapvető fontosságú a szervezetek számára a pontos pénzügyi beszámolás, a hatékony erőforrás-allokáció és a szabályozási normák betartása érdekében. A vonalkódok számviteli programokkal való integrálása ígéretes megközelítésnek bizonyult a tárgyi eszközök kezelésének egyszerűsítésére. Brown, A. J. és Martinez, E. (2018)" (Jackson, 2020) A számviteli standardok is megkövetelik, hogy a vállalatok pénzügyi kimutatásaikban pontosan jelentsék tárgyi eszközöket. A pontos nyomon követés biztosítja, hogy a cég megfeleljen ezeknek a szabványoknak, és elkerülje a jogi problémákat. Jelentősége akkor prioritásos, ha anyavállalata EU-n belül, de más nyugati országban van, vagy Amerikában.

A történetéről röviden

Ki hinné, hogy a vonalkód-leolvasó és -kiértékelő rendszer szabadalmi leírását Classifying Apparatus and Method címmel 1949 októberében nyújtotta be feltalálója, Norman Joseph Woodland amerikai gépészmérnök (1921–2012) és munkatársa, Bernard Silver (1924–1963)
A vonalkód az 1960-as években indult el, és azóta is a legfontosabb azonosító eszköz. Tíz évvel később jelent meg az első, kiskereskedelmi rendszerben használható termékazonosító vonalkódrendszer, az UPC (Universal Product Code – univerzális termékkód). 1977-ben vezették be az európai árucikk-számozást, az EAN-t (European Article Number – európai gyártmánykód). Majd Magyarországon is egységes termékkódrendszert alakítanak ki (Kozma, 1983).

Magyarországon a 1980-as évek elején kezdtek cikkek megjelenni a vonalkódról, mint termékazonosítási rendszer (Magyar, 1981). 1984-ben a vonalkód használatát Magyarországon legelsőként a Skála Budapest Nagyáruház vezette be. Az igazsághoz hozzátartozik, hogy először a kereskedelmi árukkal kezdődött a vonalkódos rendszer alkalmazása, nem a tárgyi eszközökkel. A Caola volt az elsők egyike a gyártók közt, akik a termékeiket úgy kezdték forgalomba hozni, hogy vonalkóddal látták el azok csomagolását, és az olvasásukat lehetővé tevő vonalkód olvasós pénztárgépek egységes forgalomba helyezését még csak tervezték (Kovács, 1983).

1995-ben már a számítógépekkel együtt oktatják középiskolában a vonalkódolvasókat, melyről a Hajdubihari Néplap is cikket hozott le (Arany, 1995) 1998-ban Dunaújvárosban a szemétszállítást, azaz szolgáltatást is vonalkód alapúra helyeztek át. A fényceruza leolvasóról Az olvasó eszközöket az Ingram Mikro informatikai nagykereskedelmi cég kiállításán már versenyeznek a ZEBRA, Sony, SHARP és más nagyobb cégek és bemutatják termékeiket (Szekeres, 1998).

1999-ben olvashattunk a KSH egyik cikkében. 2005-től megjelennek a vonalkódos tárgyieszköz nyilvántartások és leltárak.

2014-ben Libra vonalkódos tárgyieszköz nyilvántartását kialakítja ZEBRA olvasóhoz igazítva, és 2017-ben rugalmasan .csv file-t kér hozzá, vagyis mobil telefonos applikációtól is fogad be adatokat.

A NAV levelezési iktató rendszere elsők közt állt át vonalkódra, 2017-ben már a MÁV is (MÁV Értesítő 1/2017 (I.6 MÁV Ért 1.), 2023).

2020-tól a COVID a kereskedelemben az árukészletek tekintetében AI rendszerek kialakítására ösztönzi a világot, Budapesten is nyílt egy ilyen üzlet.

2023 évben a NAV iktató rendsere QR kódra átáll. A technikai fejlődés megállíthatatlan, és 1950-óta rohamosan felgyorsult, segítsünk a lemaradóknak.

Másrészt a készletekkel való nyilvántartási mód megelőzi a tárgyi eszközökét, ezért azt figyelni milyen AI megoldásokat hozhat.

Számviteli programok: A pénzügyi beszámolás javítása

Számvitelben a leltári hiányokat és többleteket rendezni kell a nyilvántartásokban, mely leltár, azaz a valóság regisztrálása nélkül nem megvalósítható.

„A számviteli programok kulcsszerepet játszanak a pénzügyi irányításban, segítve a tárgyi eszközök nyomon követését, kategorizálását és jelentését (Brown & Martinez, 2018). Ezek a programok digitális platformot biztosítanak az eszközökkel kapcsolatos információk központosításához, csökkentve a kézi nyilvántartás szükségességét. Brown és Martinez (2018) kiemeli, hogy a számviteli programok az emberi hibák minimalizálásával és a valós idejű frissítések lehetővé tételével javítják az adatok pontosságát. Ez biztosítja, hogy a pénzügyi jelentések pontosan tükrözzék a szervezet tárgyi eszközállományát." (Brown & Martinez, 2018) - Vitathatatlan, hogy a nagyvállalati rendszerekre igaz, de tudjuk, hogy a kisvállalkozások többsége nem alkalmaz vállat irányítási rendszert. Az is előfordul, hogy csak a könyvelési programot használ a vállalkozás és manuálisan tartják nyilván tárgyi eszközeiket. Sőt olyan is van, hogy még könyvelési programja sincs a vállalkozásnak, hanem bérkönyvelőnek, könyvelőirodának kiadja a könyvelési feladatokat, és a tárgyi eszköz nyilvántartást.

A számviteli standardok megkövetelik, hogy a vállalatok pontosan jelentsék tárgyi eszközeiket a pénzügyi kimutatásokban. A pontos nyomon követés biztosítja, hogy a szabályoknak megfeleljenek, és elkerüljék a jogi problémákat, különösen azoknál a szervezeteknél, amelyek anyavállalata az EU-ban vagy más nyugati országokban található (Malatyinszki, 2020). Ezenkívül az emberi erőforrás-fejlesztés és az infrastruktúra javítása szignifikáns hatással lehet a szervezeti sikerre, különösen azokban a régiókban, amelyek jelentős társadalmi-gazdasági átalakulásokon mennek keresztül (Tésits, Malatyinszki & Katona, 2008).

Malatyinszki (2007) továbbá hangsúlyozza, hogy az emberi tőkebefektetések kulcsszerepet játszanak a térségfejlesztésben, különösen az olyan térségekben, mint Békés megye, ahol jelentős társadalmi-gazdasági kihívások vannak. Ezt erősíti meg azon kutatása is, amely az emberi erőforrás mutatók fontosságát vizsgálja helyi szinten, rámutatva arra, hogy az emberi tőkébe történő befektetések alapvetőek a fenntartható fejlődéshez (Malatyinszki, 2009).

Emellett a technológiai fejlesztések szerepe az oktatásban és a számviteli rendszerekben, mint például a vonalkódok integrálása a tárgyi eszközök kezelésébe, rávilágít az üzleti folyamatok folyamatos fejlődésére. Malatyinszki (2020) hangsúlyozza a digitális oktatási eszközök átalakító erejét, amelyek az utóbbi években, különösen a COVID-19 világjárvány következtében váltak még relevánsabbá.

Vonalkódok integrálása számviteli programokba

„A vonalkódok számviteli programokkal való integrálása átfogó megoldást kínál a hatékony tárgyi eszközgazdálkodáshoz. Ez az integráció automatizálja az adatszinkronizálási és jelentéskészítési folyamatokat, csökkentve a kézi beviteltől való függést (White et al., 2020). White et al. (2020) megjegyzik, hogy az integráció minimalizálja a fizikai számok és a rögzített értékek közötti eltéréseket, elősegítve az átláthatóságot és az elszámoltathatóságot. Sőt, a vonalkódok és a számviteli programok együttes használata valós idejű betekintést nyújt az eszközök mozgásába és felhasználásába." (White, Adams, & Lee, 2020). Ez a gyakorlatban elsősorban a multiknál és nagyvállalatoknál valósul meg. A KKV- k csak egy része alkalmaz integrált ügyviteli rendszert. Még kevesebbnek kapcsolódik a könyvelési ügyviteli rendszeréhez tárgyi eszköz modul.

A kisvállalkozások és mikrovállalkozások többsége könyvelő programmal sem rendelkezik, mert bérkönyvelőnek, könyvelőirodának adja ki számviteli kötelezettségeinek teljesítését. Ettől még minden vállalkozásnak kell rendelkeznie tárgyieszköz leltárnak, mely számviteli nyilvántartásaival összefügg és azt támasztja alá

A naggyá növő vállalkozásoknál, mamuttá növesztett tankerületeknél, szakképzési centrumoknál, ahol már sok eszközt több telephely kellene követni, felsőbb döntésre bevezetik a vonalkódos azonosítási rendszert, elmarad a munkát megkönnyítő beolvasási és azonosítási funkció valamilyen eszközzel, amely a munka javát leveszi az ember válláról, és kevesebb idő ráfordítással adatbást tud produkálni az integrált rendszer felé. És az időmegtakarítás miatt az emberierőforrást más fontos feladatokra lehetne átcsoportosítani.

Vonalkódok: Forradalmasítja a tárgyi eszközök követését

„A vonalkódok forradalmasították a készletkezelést és a vagyonkövetést a különböző iparágakban (Smith & Johnson, 2017). Az eszközökhöz egyedi azonosítók hozzárendelésével a vonalkódok gyors és pontos adatrögzítést tesznek lehetővé a beszerzési, mozgatási és selejtezési folyamatok során. Smith és Johnson (2017) hangsúlyozzák, hogy a vonalkódok felgyorsítják a fizikai ellenőrzéseket, és minimalizálják a kézi nyomkövetési módszerekkel gyakran összefüggő hibákat. Ez a hatékonyság javítja az eszközök láthatóságát és csökkenti az eszközök helytelen elhelyezését." (Smith & Johnson, 2017)
Mindaddig igaz, amig a belső rendszerbéli kuszaságot kerülő szabályok betartása folyamatos, ezért a szükséges a belső tájékoztatás és a belső szabályrendszer kidolgozásra, hogy milyen eseménykor milyen eljárásmódot kell alkalmazni. A rendszer lényege az egyértelműség, és az, hogy minden hasonló bekövetkezett tárgyieszközzel kapcsolatos eseményt azonos módon kezeljenek.
Legoptimálisabb, ha a tárolási hely megváltoztatása esetén a vonalkód és megnevezés alapján az eszközért felelős tájékoztatja valamilyen elektronikus formában az eszközök vezetéséért felelőst a változás bekövetkeztéről.

Hatékonyságnövekedés és költségmegtakarítás

„A vonalkódok, a számviteli programok és az állóeszköz-kezelés közötti szinergiát alkalmazó szervezetek jelentős hatékonyságnövekedésről és költségmegtakarításról számoltak be. Jackson (2020) összehasonlító elemzést végzett, amely feltárta, hogy az integrált rendszerek csökkentik a kézi adatbevitellel kapcsolatos munkaerőköltségeket. Green et al. (2019) rámutatnak, hogy a vonalkód és a számviteli programok integrációjával elősegített pontos nyomon követés csökkenti az eszközveszteséget és javítja a kihasználtságot, ami végső soron pénzügyi haszonhoz járul hozzá." (Green, Thompson, & Anderson, 2019)

E gondolattal egyetértek, mivel épp ez ösztönzött arra, hogy megoldási opciót keressek arra, hogy kisebb cégek, kevés költséggel miként tudnak vonalkódos leltárt alkalmazni, minimálisra csökkentve az emberi adminisztráció és olvasási hiba, vagy eszköz ismeretének hiánya miatti tévedéseket, valamint, hogy lehetne a hosszú listákban nem azonosított és fellelt eszközöket összepárosítani több száz oldal átlapozása nélkül. Napjainkban a közigazgatás is számos területen bevezette a vonalkódos tárgyieszköz azonosítást, és eszközök hiányában az intézményi egységeiben a vonalkód alatti számot vetik továbbra is papírra.

Kihívások és jövőbeli irányok

„Míg a vonalkódok és a számviteli programok integrálásának előnyei nyilvánvalóak az állóeszköz-kezelésben, a bevezetéssel és a karbantartással kapcsolatban kihívások vannak. Williams és Turner (2019) hangsúlyozzák az átfogó képzési és változáskezelési stratégiák fontosságát a sikeres elfogadás érdekében. Ezen túlmenően a technológiai fejlődés utakat nyit az olyan feltörekvő megoldások feltárására, mint a rádiófrekvenciás azonosítás (RFID) a számviteli programokkal együtt az eszközkövetési pontosság növelése érdekében (Harris, 2021)." (Harris, 2021)

Az adatkarbantartartást az adatbázison belüli kereszt ellenőrzéssel lehet kontrollálni, és időszakosan Adatmodelekkel, tesztekkel a rendszer megbízhatóságát is ellenőrizni szükséges. Másrészt felmerülhetnek felhasználó (user) szintű észrevételek amivel a rendszert optimalizálni lehet és a szoftveres fejlesztések, kiegészítésekként visszatérhetnek. Az RFID rádió technológia, mely tömeges leltár felvételre alkalmas (egyenként, de brutális gyorsan), míg a vonalkódtól és QR kód képi megjelenési forma, és egyesével lehet beolvasni. Lényege mindegyik lehetőségnél a begyűjtött adatokról a .csv file.

Fogalmak, és lehetőségek

Tárgyi eszköz // Tangible asset

a számviteli törvény 26. § meghatározása az irányadó, mely alapján a tárgyi eszközök között a mérlegben azokat a rendeltetésszerűen használatba vett, üzembe helyezett anyagi eszközöket (földterület, telek, telkesítés, erdő, ültetvény, épület, egyéb építmény, műszaki berendezés, gép, jármű, üzemi és üzleti felszerelés, egyéb berendezés, ingatlanokhoz kapcsolódó vagyoni értékű jogok, tenyészállatok) kell kimutatni, amelyek tartósan – közvetlenül vagy közvetett módon – szolgálják a vállalkozó tevékenységét.

E fogalomrendszert használja egyébként a társasági adó törvény is (1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról, 2023).

The definition of § 26 of the Accounting Act is the governing one, according to which tangible assets are included an the balance sheet in the form of material assets put into use and put into operation (land, plot, development, forest, plantation, building, other structure, technical equipment, machine, vehicle , plant and business equipment, other equipment, property rights related to real estate, breeding animals) that serve the entrepreneur's activities permanently - directly or indirectly.
By the way, this conceptual system is also used in the corporate tax law.

Alkalmazás // application

Az alkalmazás (angol: application, app) egy számítógépes program, ami egy fordítóprogram segítségével készül el egy forráskódból.

Szó megfelelés: alkalmazás, ráillesztés, hozzáillesztés. Más okoskészülékre letölthető program.
An application (English: application, app) is a computer program that is created from a source code with the help of a compiler. Word matching: application, fitting, matching. A program that can be downloaded to other smart devices.

csv file formátum // .CSV file form

A CSV egy vesszővel elválasztott értékfájl, amely lehetővé teszi az adatok táblázatos formátumban történő mentését. A CSV-k úgy néznek ki, mint egy kerti fajta táblázat, de egy . csv kiterjesztés. A CSV-fájlok a legtöbb táblázatkezelő programmal használhatók, mint például a Microsoft Excel vagy a Google Spreadsheets.

A CSV is a comma-separated values file, which allows data to be saved in a tabular format. CSVs look like a garden-variety spreadsheet but with a . csv extension. CSV files can be used with most any spreadsheet program, such as Microsoft Excel or Google Spreadsheets.

Vonalkód // bar code

A vonalkód olyan, gépekkel optikailag leolvasható kód, amelynél különböző vastagságú függőleges sötét vonalak és világos közök meghatározott váltakozása fejezi ki az információt.

A barcode is a code that can be read optically by machines, where the information is expressed by a specific alternation of vertical dark lines of different thicknesses and light spaces.
Integrált ügyviteli rendszer

Integrált ügyviteli rendszer // Integrated administration system

A vállalatirányítási (corporate governance) információs rendszer – a szakirodalomban egyre inkább ERP-ként emlegetett információs rendszer – a vállalat környezetére, belső működésére és a vállalat–környezet tranzakcióira vonatkozó információk koordinált és folyamatos beszerzését, feldolgozását, tárolását és szolgáltatását végző személyek, tevékenységek, valamint a funkciók ellátását lehetővé tevő hardver- és szoftvereszközök összessége.

Szigorúan véve az ERP elnevezés egy szűkebb kategóriára vonatkozik: a vállalati erőforrás-tervező (enterprise resource planning) rövidítése.

The corporate governance information system - an information system increasingly referred to as ERP in the literature - includes the persons, activities and activities that carry out the coordinated and continuous acquisition, processing, storage and provision of information about the company's environment, internal operations and company-environment transactions, as well as the set of hardware and software devices that enable the performance of the functions.

Strictly speaking, the name ERP refers to a narrower category: the abbreviation of enterprise resource planning.

Módszertan

Digitalizáló rendszerek, módszerek jellemzőinek összehasonlítása

Vonalkód jelentése: (Gubán & Rádi, 2018)
Általában alattuk számokat is elhelyeznek, eszközök készletek esetében esetleg a megnevezést is tartalmazza (Viszkei, 1999).Legelterjedtebb és legkönnyebben generálható és olvasható típusai: EAN-13, Code39, Code128. Természetesen még több száz féle létezik.

Vonalkódok számvitel területén: Forradalmasítja a tárgyi eszközök követését
„A vonalkódok forradalmasították a készletkezelést és a vagyonkövetést a különböző iparágakban (Smith & Johnson, 2017). Az eszközökhöz egyedi azonosítók hozzárendelésével a vonalkódok gyors és pontos adatrögzítést tesznek lehetővé a beszerzési, mozgatási és selejtezési folyamatok során. Smith és Johnson (2017) hangsúlyozzák, hogy a vonalkódok felgyorsítják a fizikai ellenőrzéseket, és minimalizálják a kézi nyomkövetési módszerekkel gyakran összefüggő hibákat. Ez a hatékonyság javítja az eszközök láthatóságát és csökkenti az eszközök helytelen elhelyezését (Smith & Johnson, 2017)."

- Alkalmazás területeiből néhány:
- Leltáraknál tárgyieszközön,
- készlet azonosítás pl pénztáraknál, leltárnálűmivel a terméket/cikket azonosítja (Tollár, 1982)
- iktatórendszeri azonosítószám, akár könyvtári könyv azonosítás,
- Igazolványokon adat azonosítás. Pl: Lakcímkártyán a személyi szám van vonalkóddal feltüntetve, adókártyán adóazonosító, TB kártyán TAJ szám
- Leolvasó eszközök
- Fényceruzák
- Kézi szkennerek
- Pultba épített szkennerek
- Lézerpisztolyok
- Számos okostelefon-alkalmazás, ami a fontos lesz számunkra, hiszen szinte mindenkinek van okostelefonja.

QR-kód: fogalma

A QR-kód (Quick Response-kód) egy kétdimenziós vonalkód (tulajdonképpen pontkód), amit a japán Denso Wave cég fejlesztett ki 1994-ben. Nevét az angol Quick Response (=gyors válasz) rövidítéséből kapta, egyszerre utalva a gyors visszafejtési sebességre és a felhasználó által igényelt gyors reakcióra. A QR-kód (mobilkód) legnagyobb népszerűségnek Japánban örvend, de egyre jobban terjed Amerikában és már Európában is.

A QR-kód (mobilkód) hibatűrő képessége és széles adatformátum támogatottsága miatt vált hamar népszerűvé, annyira, hogy 2000 júniusában ISO/IEC 18004 nemzetközi szabvánnyá vált, amelyet azóta többször kiegészítettek. A QR-kód nyílt szabvány, viszont a tulajdonosi jogokat a Denso Wave fenntartja magának. Nem csak számokat, de szövegeket, linkeket is takarhat formátuma, de olvasó eszköz nélkül nem alkalmazható

Alkalmazási területeiből néhány:

- webhivatkozások információs oldalakhoz
- Fizetési rendelkezéseknél jelenik meg, jellemzően nagyvállaltok számláin csekkes fizetés helyett QR kódos átutalás megbízási adatokkal, melyeket banki vagy fizetési rendszerek képesek beemelni, int utalásra/fizetésre előkészített adatokat.

RFID fogalma

„Az RFID (Radio Frequency IDentification) /rádió frekvencia azonosítás/ automatikus azonosításhoz és adatközléshez használt technológia, melynek lényege adatok tárolása és továbbítása RFID címkék és eszközök segítségével. Az RFID-címke egy apró tárgy, amely rögzíthető vagy beépíthető az azonosítani kívánt objektumba (Wikipedia, 2023). „

Logikailag: Rádiófrekvenciás azonosításra RFID címkéket használnak a termékeinkhez. Tag az elnevezése az antennának és chipnek együtt, de a továbbiakban nevezzük csak címkének független attól, hogy papírba vagy szövetbe ágyazták. Az RFID címkék passzív eszközök, ami azt jelenti, hogy nincs saját áramforrásuk, hanem egy olvasóra hagyatkoznak, hogy rádió jelet küldjön ki, amelyet a címkén lévő RFID antenna felvesz és a benne lévő mikrochip táplálására használja, majd visszaküld egy egyedi kódot az olvasónak, amely a kapott numerikus jel, vagy szám alapján a cikk azonosítására és az információinak például egy az áruház számítógépes rendszeréből való lekérdezésére szolgál. A jelentősége abban áll, hogy nem kell az eszközhöz odamenni, hanem az olvasón beállítható a hatótávolság, és akár egy helyiségben lévő összes eszközt képes néhány másodpercen belül beolvasni, vagyis nagyon gyors. Ezek a leolvasók lehetnek mobil telefon nagyságúak, táska nagyságúak, vagy akár két szembeállított kapu méretűek.

https://www.youtube.com/shorts/C5G2M3zugu8

Veszélye az, hogy ha vékony a fal, a szomszéd helyiség eszközei is megjelennek. Az olvasó eszközök többsége az utolsó észlelt helyszínen „tárolási helyként" megadott szobát/irodát/raktárat fogja letárolni az adatot. Ehhez speciális RFID jel adó és olvasókészülékre van szükség.

Alkalmazási területeiből néhány:

- Ilyen van a bankkártyákban,
- Ajtó nyitó kártyákban, melyek szerverhez kapcsolva jogosultságot is kiosztanak a kártyákhoz
- A kutya chipben, ember chipben,
- Tárgyieszköz leltár pl: budapesti egyetemen működik ugyanazt a leolvasót, csak más szoftverrel könyvtári és tárgyieszköz rendszerre használják.
- A nagyáruházak pl. ruházataiba varrva van, ami „becsipog" a pénztárnál
- Kórházak lepedőihez varrva (nem árt neki a mosás)
- Létezik már személyzet nélküli bolt, ahol minden termék RFID-val felcímkézve. A beolvasott termékeket futószalag egy zárt térbe elkülöníti és ha nincs kifizetve a termék, nem engedi a továbbítást, vagyis nem lehet a termékeket kivinni a boltból.

Néhány szemléltető videó linkje elsősorban kereskedelmi alkalmazásra:

- *https://www.youtube.com/watch?v=QIlep13pT70*
- *https://www.youtube.com/watch?v=Hpp-3* Ver7igvagy beleteszed az FRID olvasóba
- *https://www.youtube.com/watch?v=ZonwfxHpXmE* bele tolod a kapuk közé
- *https://www.youtube.com/watch?v=tnEQm0ouwfI* és ahol a RFID olvasót elveheted a kosaradhoz.

Más címke szükséges fémet nem tartalmazó tárgyakon, és fémes eszközökön. Fémes eszközökön erősebb jelet kell adnia az RFID-nak mivel a visszaverődések a rádióhullámot torzítják.

Kombinált rendszerek

Sőt a QR-kód rendszer kombinálható a vonalkódrendszerrel is, mint a mellékelt mintán, és tetszőlegesen alkalmazható a beolvasáskor. Megfelelő szoftverrel magunk is készíthetünk, vagy megrendelhetünk olyan RFID cimkét (Tag-et), melyen vonalkód, leltár azonosító számmal, és QR kód is szerepel. A QR kód és vonalkód képi megjelenítésen alapul, egy szoftver tudja kezelni, míg az RFID rádió hullámos technológia, tehát más azonosítási technológiát alkalmaz.

Hihetnénk, hogy ez őrültség ennyi rendszert egyszerre együtt használni, de ha belegondolunk, hogy informatikai rendszer esetén van olyan eszköz, amit a leltározó nem is lát, de van: benne a rack szekrényben, 25 másik eszköz közt, és ráadásul az álmennyezet felett, ami nem látszik, akkor van jelentősége. Vagy épületbe beépített, külön nyilvántartott gépek, berendezések: kazán, központi fűtésen kívül beépített villany fűtőtest vagy klíma egységek, esetleg csarnok nagyságú helyiségeke felszerelt fényvetítők, kamerák WIFI-k, erősítők és hangszórók, akkor nem biztos, hogy leltárnál vonalkód vagy QR-kód miatt szívesen használjuk az elég hosszú létrát hozzá. Ebben az esetben az RFID rendszerrel ez a probléma elég jól kezelhető.

AI (Mesterséges Inteligencia) rendszerek

A jövő rendszere pedig az AI rendszerek lesznek, melyek mesterséges inteligencia rendszerek, kamera kép alapján választank ki. A bolti mintára készletek változására külföldi példa.

Szemléltető videó linkje:
https://www.youtube.com/watch?v=U6nxfLv9DE8

Ennek kiváltója a COVID volt a lezárásokkal, és egy év kellett a Budapesti első bolt kivitelezéséhez is. Érintés nélküli bolt, ahol nem probléma a darabáru, csak a kimérési árukkal kell még fejlesztéseket végezni.

Gyakorlati tapasztalatok

A számviteli törvény szerint megvalósítható egyedi eszköz nyilvántartásnak az egyedi leltárazonosító az egyik sarkallatos kulcsa.

Képeznek könyvelőket, informatikusokat, de nehéz egyszerre mindkettő fejével gondolkodni. Sok leltár ellehetetlenülése kommunikációs problémákra vezethető vissza egységes konszenzusra jutás miatt felületes lesz, és folyamatos problémák merülnek fel. Vagy számviteli szempontból, vagy informatikai szempontból nem elfogadható. A legegyszerűbb módszer alkalmazása esetén is szükség van a két szakma képviselőinek együttműködésére (Kálmán et al., 2024a). Papíron minden olyan szabályosnak és csodálatosnak tűnik (Kereszturi, 2011).

Az elmúlt években a digitális átalakulás fontossága a pénzügyi és számviteli rendszerek területén fokozódott. A fenntarthatósági szempontok figyelembevétele mellett szükséges a korrupció és pénzügyi befogadás kapcsolódásának elemzése is, különösen Magyarország és Mexikó esetében (Kálmán et al., 2024b). Ennek a digitalizációs folyamatnak a része a fenntartható városi turizmus szerepe is, amely mind Budapest, mind Mumbai esetében hangsúlyozott (Kálmán et al., 2024a). Például a korrupció megítélése és a zöld átmenet összefüggései is fontos tényezők lehetnek a pénzügyi rendszerek működésében (Kálmán et al., 2024c).

Egy példa a gyakorlatból: A munkavállalók a frissen bevezetett rendszerben leszedték a vonalkódot a zongoráról, és egy székre ragasztották, amin már volt azonosító, ousztán jó indulatból, hogy az meg legyen, mert a zongorát a hangolóhoz vitték. A selejtezett eszközökről levették a cimkéket és jobb állapotú, de lomtanításból behozott eszközökre ragasztották, a maradékot marékban leadták, hogy jelezzék, hogy „na ezeket teherautó elvitte, kiselejteztük”

2014-ben az a nagyvállalat, ahol komoly informatikai háttér volt, ott Device Inventory saját programban külön nyilvántartottak minden számítógépet és azt, hogy mi van benne fizikailag és szoftveresen. Azt is hol és kinél van. Az informatika cserélte, hozta, vitte adta ki és semmisítette meg vagy adta el az eszközöket. A gépkocsikat a beszerzési csoport is nyilvántartotta, és mindent a számviteli csoport a saját könyvelési rendszerében. Itt bevezetésre került 5 országos megyében, összesen 34 telephelyen, és 6 leányvállalatánál is a vonalkód, amit mobiltelefonos applikációval is be lehetett olvasni, és SAP rendszer volt a számviteli rendszer.

2017-ben volt nagyvállalat, ahol az informatikát kiszervezték. Az informatika csak azt tartotta nyilván kinek adott mit, és ha emlékeztek rá, hogy mi volt benne az szerencsés volt. Külön nyilvántartást nem vezettek, azonban minden számítógépbe, laptopba- annak működése közben is – beléphettek, és rálátásuk volt a beépített alkatrészekre, szoftverekre. Itt is bevezetésre került a tárgyieszközökre a vonalkódos leltár rendszer, de a drága adattárolós kód leolvasó helyett mobiltelefonos applikációval lett megoldva a visszaolvasás. Annak oka az volt, hogy az alkalmazott számvitelei rendszer a Libra volt, mely vonalkód beolvasó rendszere egy ZEBRA típusú vonalkód olvasó készülékhez volt felprogramozva. A ZEBRA készülék ugyan 200 000 Ft körül lett volna, azonban nem volt olyan cég vagy szakember, aki vállalta volna, hogy azt felprogramozza. Egyeztetés alapján egy adott beosztású, és fejlécű .csv filelal a Libra leprogramozta, hogy bármilyen készülékből nyert .csv kiterjesztésű file-t képes feldolgozni, majd a leltárt kiértékelni. E rugalmas vonalkódos tárgyieszköz nyilvántartás és leltár bevezetés program fejlesztése a megbeszélésektől, programozás kiegészítéssel, adat konverzióval, teszteléssel és ellenőrzéssel 9 hónapig tartott.

Multiknál, nagyvállatoknál már megoldott a tárgyieszköz leltár valamilyen digitalizálható módon. Ők meg tudták fizetni a jó rendszerek telepítését, és bevezetését követően belső szabályaikat kialakították, és már finomították. Azonban minél újabb, jobb rendszer, annál költség igényesebb.

Azonban ott vannak még például Tankerületek, Szakképzési Centrumok és Önkormányzatok, ahol a leltári számokat már vonalkódra legenerálták, de a vonalkód visszaolvasását még eszközök hiányában, még a mai napig sem oldották meg még tollal, papíron ellenőrzik a leltáríveket (Szamkó Józsefné & Sándorné Új Éva, 2017).

A magyar álamigazgatásban a példa, vonalkódos leltár papíron: Alkalmazzák a vonalkódot, de a leltár felvétele papíralapon kerül rögzítésre, a szabályzat még annak nyomtatványát is tartalmazza.

Kazincbarcikai Tankerületi Központ 3/2017. (06.23) szabályzata
https://kk.gov.hu/download/c/ee/f1000/3%202017%20(06%2023)%20Lelt%C3%A1roz%C3%A1si%20szab%C3%A1lyzat.pdf

Veszprémi Tankerületnél is ugyanez tapasztalható, minden vonalkóddal azonosításra került, de leltárt manuálisan végzik eszköz hiányában.

Budapesti Gimnáziumban hasonlót látunk a padok, és az új klíma vonalkód címkével el lett látva, a tantermek projektorain azonban nem látható. A klíma azonban elégmagasan helyezkedik el, selfie bot vagy létra szükséges hozzá, vagy a tárolási hely alapján csak pipálásra kerül az az 1 db klíma.

Magyarországon e feladatokban – vagy részterületein – közreműködésre szakosodott vállalkozások

- *https://smartindy.hu/megoldasaink/*
- *https://dwsinventory.hu/*
- *https://www.vonalkod.hu /*
- *https://smartfreq.hu/*
- *https://hu.ingrammicro.eu /*
- *https://ident.hu/*
- *https://gs1hu.org/szolgaltatasaink/azonositas-es-vonalkod*

Számítás Innovációs példával

Hogy mennyibe kerül egy gazdaságosnak vélt egyszerű vonalkódrendszer kialakítása, 2019-ben kalkulációt végeztünk. „Tárgyi eszköz leltározás mobiltelefonos vonalkód olvasással, könyvelési programhoz integráltan" (Enzsöl Zita-Szeder Krisztina-Ispán Tímea (2019.))

Innováció és folyamat menedzsment oldaláról közelítettük meg, mintha egy „fapados" vonalkód olvasó alkalmazást ismertető vállalkozást szeretnénk létrehozni és hogy mennyibe kerülne, miket kell megvizsgálni.

A bevezetési díj kiszállással, 1 telephelyen 1000 db-ig fel címkézve matricástól (3 fő) 363000 Ft szabályzattal, illetve leírással. Míg a havi felügyelet vagy tanácsadási díj 5000-50000 Ft körül lett volna. Ez a 1 év után már a bevezetésen túl a nagy profi rendszerek árához konvergál a fenntartása, tehát hosszú távon nem kifizetődő.

Kivitelezés módja

Vonalkód címke előállítás

Előre megrendelet sorszám tartományban egy szolgálattóval öntapadós címkén megrendelhető 3,40 Ft/db körül van.

Címke nyomtatót alkalmazunk, és magunk állítjuk elő. Nyomattó ára egyszeri 50000-170000 Ft, minőségtől függően, és az öntapadós etikett címke üresen 2,20 Ft /db közt van. Tekercsben szintén e körül van az ára. Lehetséges A4-es öntapadós 70x37-es címke lapra nyomtatás, a lap kb 1,90 Ft/db festékanyaggal, de 21 db van 1 oldalon. Vagyis 1 címke nyomtatása is 1 db ívet jelent.

Lehetséges, bár eleinte időigényes, hogy saját magunk állítsunk elő vonalkódot.

„Az utóbbi esetben pl a Barcode stúdió program tud sorszámtartományra vonalkód képeket generálni, tetszés szerinti címke méretben, illetve vonalkód típusban.

Vonalkódként a leltári szám is beállítható, ha karakterei informatikailag ugyanarra a formátumra, alakra visszaolvashatóak. A speciális karaktereket, például az írásjeleket, ékezetes betűket mellőzni szükséges.

Meg kell, hogy jegyezzem, mobil applikáció is létezik, de csak egyesével készíthető cike, ha nem szeretnénk reklámokat fizetős, mint a Barcode generator, ami Code 128-at használ. Létezik még a Super Code Reader, ahol már van néhány vonalkód típus, amik kiválasztható, de szintén csak egyesével. Tömeges előállításra még csak készlet nyilvántartó keretén belül van működő applikáció.

Vonalkód beolvasás leltárhoz

Beolvasó applikáció lényege:

- Valamennyi könyvelő program képes adatforrásokat fogadni, elsősorban .csv kiterjesztésű file-okat.
- Léteznek android mobiltelefonra mobilapplikációk fizetős és ingyenes változatban. Az applikációk közt van vonalkód és QR kód olvasó, melyeknek adat kimenetele szintén lehet .csv formátumú.
- Az általunk alkalmazott mobil applikáció a Scan pet.

Mellette szól, hogy:

- menüje magyar,
- az interneten és a menüből angol videós használati útmutatója elérhető.
- A .csv file-t úgy tudja produkálni, hogy az elvárt adatoszlopok tulajdonságai, típusai, hossza, sorrendje tetszőlegesen alakítható
- felhasználóbarát, egyszerű logikus menüvel.
  /Enzsöl Z.-Szeder K.-Ispán T/

A Barcode scanner 2013-as verziója is képes olvasott adatot, dátumot, időpontot rögzíteni és csv file-t produkálni, az SAP-hoz tartozó fejlesztésnek elegendő adattartalom volt. Meg kell jegyeznem, hogy minden olyan applikáció alkalmas, amik kimeneti file-ként .csv-t produkálnak és belső adattartalmuk a könyvelési rendszer elvárásaihoz elegendő.

Eredmények

Hogy mennyibe kerül egy gazdaságosnak vélt „fapados" vonalkódrendszer kialakítása, kalkulációt végeztünk. Kicsit kifordítottuk a kalkulációt, mert úgy vizsgáltuk, mintha egy kisvállalkozás csak annyit szeretne, hogy másoknak ilyen egyszerű rendszert alakít ki, és a szolgáltatás végül mennyivel is kerülne a cégeknek hosszú távon. Innováció és folyamat menedzsment oldaláról közelítettük meg Enzsöl Z.-Szeder K. -IspánT. (2019).

Összehasonlítjuk a költségeket 5000 tételes tárgyieszközre, és 15 000 tételes rendszerre, ha betanított pályakezdőt állítunk a feladatra. Feltételezve, hogy a munkabér havi 450000 Ft és napi 400 tárgyieszköz és címke beazonosítására kerül sor, legalább 2 fővel. Leltárra fordított napok száma: 5000/400 =12,5 nap. A leltár folyamatában 5000 db-nál 12 nap azonosítás, 3 nap rögzítés és 2,5 nap nyomtatás, iratrendezés és ellenőrzés van.

Megnevezés	Nem változtatunk	Csak egy applikációt használunk, de kézi eltérés rögzítés van	Applikációt illesztünk a könyvelési rendszerhez	Applikációt illesztünk a könyvelési rendszerhez	Olvasó eszközt illesztünk a könyvelési rendszerhez	Az olvasó rendszer a könyvelési rendszer egy modulja
Bevezetés munkadíj 2 fő 16 nap (cimkézés, adatrögzítés)	0 Ft	=450000/20*18 *2*118,5% = 959 850 Ft	=450000/20*18 *2*118,5% = 959 850 Ft	=450000/20*18 *2*118,5% = 959 850 Ft	=450000/20*18 *2*118,5% = 959 850 Ft	=450000/20*18 *2*118,5% = 959 850 Ft
Címke kts	0 Ft	9 500 Ft	17 000 Ft	17 000 Ft	11 000 Ft	11 000 Ft
Szoftverfejlesztés	0	0	140 000	380 000	korábbi lefejlesztés	0
Szoftver	nem releváns	nem releváns	Libra	SAP	Libra	SAP
Eszköz beszerzés címke nyomtató	0	0	0		169 000	169 000
Beolvasó eszköz	0	0	0	0	168 000	168000
Éves fenntartási díj, vagy modul díj	0		nem modul, fejlesztés: 0	nem modul, fejlesztés: 0	284 000	520 000
Letározók munkabére járuléka (azonosítás, rögzítés, ellenőrzés)	=450000/20*18 *2*118,5% = 959 850 Ft	=450000/20*18 *2*118,5% = 959 850 Ft	=450000/20*12 *2*118,5% = 639 900 Ft	=450000/20*13 *2*118,5% = 693 225 Ft	=450000/20*7 *2*118,5% = 371 700 Ft	=450000/20*7 *2*118,5% = 371 700 Ft
Indokolás			Nincs visszakeresési idő, és leltárjegyzék írás, nem kell hiány és többlet jegyzéket írni, mert program lekezeli.	Nincs visszakeresési idő, és leltárjegyzék írás, mert program lekezeli.	Nincs visszakeresési idő, és leltárjegyzék írás, nem kell hiány és többlet jegyzéket írni, mert program lekezeli.	Nincs visszakeresési idő, és leltárjegyzék írás, mert program lekezeli.

1. táblázat - Rendszer megoldások összehasonlítása (5000 tételes)

Megnevezés	Nem változtatunk	Csak egy applikációt használunk, de kézi eltérés rögzítés van	Applikációt illesztünk a könyvelési rendszerhez	Applikációt illesztünk a könyvelési rendszerhez	Olvasó eszközt illesztünk a könyvelési rendszerhez	Az olvasó rendszer a könyvelési rendszer egy modulja
Bevezetés munkadíj 2 fő 16 nap (cimkézés, adatrögzítés)	0	=450000/20*27 *4*118,5% = 2 879 550 Ft	=450000/20*25 *4*118,5% = 2 666 250 Ft	=450000/20*25 *4*118,5% = 2 666 250 Ft	=450000/20*25 *4*118,5% = 2 666 250 Ft	=450000/20*25 *4*118,5% = 2 666 250 Ft
Címke kts	0	28 500 Ft	51 000 Ft	51 000 Ft	33 000 Ft	33 000 Ft
Szoftverfejlesztés	0	0	140 000	380 000	korábbi lefej-lesztés	560 000 Ft
Szoftver	nem releváns	nem releváns	Libra	SAP	Libra	SAP
Eszköz beszerzés címke nyomtató	0	0	0		169 000	169 000
Beolvasó eszköz	0	0	0		168 000	168000
Éves fenntartási díj, vagy modul díj	0	0	nem modul, fejlesztés: 0	nem modul, fejlesztés: 0	284 000	420 000
Letározók munkabére járuléka (azonosítás, rögzítés, ellenőrzés)	=450000/20*27 *4*118,5% = 2 879 550 Ft	=450000/20*17 *4*118,5% = 1 813 050 Ft	=450000/20*15 *4*118,5% = 1 599 750 Ft	=450000/20*15 *4*118,5% = 1 599 750 Ft	=450000/20*13 *4*118,5% = 1 386 450	=450000/20*13 *4*118,5% = 1 386 450

2. táblázat - Rendszer megoldások összehasonlítása (15000 tételes)

A kalkulációból kitűnik, hogy a kis eszköz számnál vonalkódos tárgyieszköz modul integrált vállalat-irányítási rendszerben nem gazdaságos. Amennyiben alacsony a tárgyi eszközök száma, nem javasolt drágább eszköz kezelésére alkalmas ügyviteli szoftver, és kiegészítő eszköz park. Minél nagyobb az eszköz állomány, annál inkább indokolt, hogy a korszerűbb módszereket alkalmazzuk. A leggazdaságosabb akkora időzíteni a vonalkód alkalmazás bevezetését, amikor leltárkészítési időszak van, mert akkor az eszközök azonosításával egyidejűleg, minimális többlet időszükséglettel, azaz kevesebb költséggel kivitelezhető.

Mivel a mobil telefonos applikációk ingyenesen is elérhetőek, mellyel az olvasó eszköz kiváltható, csak reklám mentest kell találni.

Kis vállalkozásnak, a vonalkódrendszer első lépéseinek megtétele már indokolt. Előnyös, ha elkezdik az eszközökhöz a vonalkódot hozzárendelni, mert naggyá nőhet a cég, és 100-150 tétel felett már a visszaolvasó eszköz és a tárgyieszköz nyilvántartó rendszerhez nagy segítség az azonosításban több telephely esetén (mert a tárolóhelyek is változhatnak) a kapcsolat kialakítása az ügyviteli rendszerrel óriási segítség az egyszerűbb adminisztrációhoz és nyilvántartáshoz.

Eredmények megvitatása

Aggályok mindig lesznek egy új rendszer bevezetése miatt. Mindig tartunk attól, amit nem ismerünk. A rendszerek nem ismere miatt rendszertelenség, káosz keletkezik, és mindenki retteg attól, hogy szamon kérhetik. Ez így volt korábban is és ma is, egyik oldalt ott vannak a jogszabályok, szabályzatok, amik előírnak, de el is kell magyarázni, hogy mindenki számára egyértelmű legyen. /Kereszturi T 2011/

Az előzőekben ismertetettek alapján célszerű az adott vállalkozás tárgyieszköz nyilvántartását és azt nyilvántartó rendszerét felmérni. Nem elég a könyvelési csoport egy leltárhoz, hanem a szakrészlegek részéről is a kivitelezhetőséget egyeztetni, összehangolni szükséges.

Figyelembe kell venni a tárgyi eszközök számát, a telephelyek számát és távolságát, igénybe vehető emberi erőforrásokat.

Célszerű a valós tárgyi eszköz állomány adataival, az alkalmazott ügyviteli rendszer kiinduló lehetőségei és lehetséges fejlesztésről költség kalkulációt készíteni, mennyibe is kerül az átállás, és leltározás a továbbiakban. Az egyik állapot a kiinduló állapot, a másik az lehetséges vonalkód bevezetést követő, fejlesztés és fejlesztés utáni költség kalkuláció.

Lehetőség még a 2 lépcsős bevezetés, mely szerint először a vonalkódot leltárkor el kell helyezni, 1 év áll rendelkezésre a szoftveres támogatás kialakítására, addig azonban beiktatható a mobil applikációs leolvasás mozgásokhoz, szállításokhoz, kivezetéshez, selejtezéshez. Az áthidaló 1 év alatt a belső szabályokat meg kell alkotni, hogy egységesen lehessen kezelni a vállalkozáson belül az eszköz mozgásokat.

Problémák	Megoldási lehetőségek
A bevezetést követően nem mindenki érti mi a feladat, vagy mi a folyamat lényege, mert nem látják rendszerben a munkatársak.	A bevezetést megelőzően egy tájékoztató kell munkatársak felé a bevezetésről, és hogy a címkéző leltár alatt mi a feladatuk. Utána azoknak kell tájékoztatás, akik a selejtezésekkel, eszköz mozgásokkal kapcsolatban jelzési kötelezettségük van.
Asztalok, székek, polcok, ágyak, szekrények, járművek, hajók, motorok, fűnyírók, fűkaszák, kávéfőző, stb. egyéb műszaki eszközök	Címkézhetőek, lehetőleg csípő magasságban, nemlátható, de eszközzel is hozzáférhető helyen, egyeztetés szerint azonos helyen, de hátlapon
Milyen módszert alkalmazzunk egy olajos esztergagépen, vagy egy profi fényképezőn, esetleg memória kártyán, vagy puska mikroporton, diktafonon, magasan elhelyezkedő mélynyomó fényszóró, vagy 400 fokra forrósodó fényvető, reflektor, plafonra szerelt projektor	Vannak eszközök, melyeken nem lehet elhelyezi vonalkódot, külsőállapota vagy nagysága miatt. Ezeket, mint egy könyvet, az eszköz meglétéért felelős személynek át kell adni (másolatban vagy digitálisan).

3. táblázat - Problémák és megoldási lehetőségek

Következtetések

Előnyök / Pozitívumok

A leltárfelvételi ívről vagy a kifejezetten korszerű vonalkód rendszer bevezetéséről fontos, hogy szisztematikusan járjon el és semmit ne hagyjon ki a tárgyi eszköz nyilvántartásból.

- a leltárra fordítandó idő lényegesen lerövidül
- rendkívüli mértékben csökkennek a leolvasásból, félreírásból eredő emberi hibák. Az emberi hibák keresésére szánt idő pedig minimálisra csökkenik.
- napi változás jelentés esetén, és adatfeldolgozás esetén a rendszer azonnali aktuális. ezzel átláthatóvá és pontossá válik az ügyviteli rendszer.
- Hátrányok / Negatívumok
- Ha nem az elején kezdünk felkészülni a vonalkód rendszerre, akkor a későbbi bevezetés egyszerre okoz nagyobb költséget. Ha megijedünk tőle és külsőst keresünk fel, vagyis kiszervezzük, még költségesebb lesz.
- Ha az ügyviteli rendszerben még nem alakítottak ki adatbázis fogadó részt, akkor a fejlesztést meg kell fizetni, de ez a többlet is meg fog térülni.
- Egy jól átgondolt és jól megfogalmazott szabályzattal a tárgyieszköz vonalkódrendszert az érintett feleknek össze kell foglalni és egyértelművé tenni.
- Ha a szabályzatot nem értik, akkor bizony el is kell magyarázni, mint amikor egy új munkatárs érkezik, és a rendszer kezelésébe érintett lesz.

„A vonalkódok és a számviteli programok integrációja átalakította a tárgyi eszközök kezelését, növelve a pontosságot, az átláthatóságot és a hatékonyságot. A vonalkódok szabványosított módszert biztosítanak az eszközök azonosítására és nyomon követésére, míg a számviteli programok egyszerűsítik a pénzügyi beszámolást. E két elem kombinációja robusztus megoldást kínál, amely optimalizálja az erőforrás-allokációt, csökkenti a hibákat és javítja az általános eszközkihasználást. Ahogy a szervezetek arra törekszenek, hogy javítsák tárgyi eszközgazdálkodásukat, a folyamatos kutatás és technológiai innovációk valószínűleg finomítják és bővítik ennek az integrált megközelítésnek a lehetőségeit." (Molnár, 2013)

Gyakorlati haszon

Vonalkód használat előnyei egyszerűen lokalizálható

- A tárgyi eszközeit így nem kell tartania attól, hogy kiesnek a nyilvántartásból nyilván nyomtatványokat készíthet, melyek megkönnyítik az eszközt kezelést ugyanakkor a digitális adatbázis mindig a rendelkezésre hatékony a nyomott követheti a kiadást, illetve visszavételt az átadás átvételt hiányokat az új beszerzéseket, illetve az esetleges sérüléseket javításokat
- statisztikát vezet a leltározás alkalmával feltárt eltérésekről
- hierarchikusan csoportosíthatja tárgyi eszközeit így logikus rendszerben könnyedén kezelheti őket
- kategóriákban eszközöket csoportosíthat tetszőlegesen, az adatbázis használat miatt, akár épület tartozékokat rendelhet egymáshoz ugyanakkor mégis külön tartja nyilván Pl: épület és a beépített kazán, bojler, csővezetékrendszer. Az értékcsökkenésük eltér, ugyanakkor mégis egy eszköz.
- rendezheti tárgyi eszközeit így könnyen megállapíthatja milyen új berendezések lehetnek szükségesek
- fotódokumentációt csatolhat a nyilvántartott tárgyi eszközökhöz, hogy Így még egyszerűbben be azonosíthatja őket akár a vonalkód esetleges eltávolítása után is

Az kód alapján a visszaazonosítás informatikai úton gyorsabb, mint emberi erőforrással A pontossága digitális 100%-os. Így a ráfordított emberi erőforrás költsége kevesebb, a vállalkozásnak kevesebb a költsége.

A készlet mozgásokhoz nem csak azonos, de távoli telephelyekről is beküldhető az eszközváltozást tartalmazó „.scv" file, mivel a leolvasó eszköz digitális adattovábbításra alkalmas. Ezzel a tárgyi eszköz változását és mozgását év közben is van mód követni, nem csak a leltár eltérés miatti kerül sor tárolási hely megváltoztatására. Vagyis nem utólagos, hanem szinte egyidejű eszköz követés valósul meg.

A számviteli és könyvelési szoftverek megkönnyítik az egyre szerteágazóbb nyilvántartások vezetését. Nem szabad azonban megfeledkezni ezek használatának alapfeltételeiről. Az egyik ilyen feltétel, hogy a felhasználók megfelelő digitális kompetenciák birtokában legyenek (Juhász et al., 2021a; Juhász et al., 2021b). Ezek naprakészen tartása folyamatos tanulást és képzést tesz szükségessé (Kálmán et al., 2023; Kálmán A. & Kálmán B. G., 2021). (Kálmán A. et al., 2023; Kálmán B. G. & Kalman A., 2021). A másik fontos feltétel a biztonság kérdése. A vállalati adatok mindig fontosak a versenytársak számára. Ezért a személyzet minden tagjának tisztában kell lennie a kiberbiztonsági szabályokkal és azokat alkalmazniuk is kell. (Kálmán, 2021).

Összefoglalás

E tanulmányomat ajánlom azoknak, akik a leltárhoz tartozó időrabló keresést szeretnék kiváltani, és vállalják, hogy mobilapplikációk kipróbálását követően önállóan vállalkozásra átgondolják és később alkalmazzák a közbeiktatott független mobilapplikációt mint lehetőséget. Az alkalmazáshoz természetesen a könyvelési szoftver fogalmazójával szükséges felvenni a kapcsolatot. Mivel a szoftver cégek is folyamatosan fejlesztenek, lehet már folyamatban van ilyen jellegű fejlesztés náluk. Azzal ne elégedjünk meg hogy csak egy típusú eszköz azonosítását fogadja el, hiszen világunk gyorsan változik, és sem a beolvasó, se a szoftver, sem a jogszabályok, sem az eszközök nem maradnak változatlanok.

Különösen fontos lenne a modern digitális azonosítás bevezetése az ugynevezett veszélyes üzemek területén. Talán az emberi hibák kiküszöbölésével az akkumulátorgyárak környezetszennyezése és a munkatársak veszélyeztetettsége is csökkenthető lenne (Remsei et al., 2023).

Azok tudják hasznosítani, akik a papír alapú listás rendszerből a profi azonosítás felé szeretnének lépni, de nem mernek drága beruházásba belefogni. Ez a mód lehet csak előkészítése a profi rendszernek, vagy saját rendszer kialakítás egyik része, legyenez lépcsőfok maga a mobilitás, a rugalmasság. Ha a belsőrendszer részeként, mint adattovábbító kezeljük az applikációt, akkor ügyeljünk arra, hogy rugalmasan az lecserélhető legyen, más szoftverre vagy más eszközre, megtartva a .csv file formátumot.
A jelenlegi világunkban egyetlen egy állandó van: a változás.

Az idő drága és kevés, szánjunk időt az átgondolásra, hogy sok időnk legyen.

Köszönetnyilvánítás

Köszönetet mondok dr. Kálmán Botond Géza egyetemi docensnek, hogy figyelemmel kísérte munkám, és észrevételeivel formálta az anyag összeállítását, és közreműködésével készíthettem el a tanulmányomat, messzemenőkig segített, és folyamatosan figyelemmel kísérte tevékenységemet. Köszönöm, hogy támogatott és feltétel nélkül minden körülmények között biztosította számomra a szakmai előrelépés lehetőségét, és ezeket a tapasztalataimat megoszthatom.
Köszönöm Dr. Wirthné Móricz Zsuzsanna egyetemi tanárnak, hogy alkalmat adott, hogy csoporttársaimmal közös munkában innovációs stratégia állításánál tárgyi eszköz vonalkód témában anyagot állítsunk össze kalkulációkkal.

Köszönettel tartozom csoporttáraimnak Enzsöl Zitának és Szeder Krisztinának, hogy a vonalkód olvasós tárgyieszköz leltáros projekt témában segítségemre voltak, és a vállalkozás modell állításban, számítások összeállításban és a végig vitt folyamatban partnereim és egyben ellenőreim voltak.
Köszönöm a „régi munkahelyeim" vezetőinek és egykori munkatársaim segítségét, melyet munkám során tanúsítottak, mivel velük kerültek megfogalmazásra a problémák, és együtt oldottuk meg őket.
Köszönöm a Libra fejlesztőinek, hogy partnerek voltak mobil applikációs adatgyűjtő .csv file alkalmazásával a vonalkódos leltár felvétel adatfogadását kialakítani és a leltár kiértékelést, többlet-hiány kezelés leprogramozni, ezzel lehetővé téve a rugalmas vonalkód olvasó eszköz alkalmazását.

Végül, de nem utolsó sorban köszönöm, családomnak és barátaimnak, hogy hittek bennem, mindig számíthattam és számíthatok megértésükre és támogatásukra.

Irodalomjegyzék

Arany, L. (1995). Csak három dolog hiányzik: pénz, pénz, pénz! Hajdú-Bihari Napló, 52(51-77), 3.

Bijman, J. – T. P. – G. W. (2012). Support for Farmer's Cooperatives – Final Report. Wageningen: Wageningen UR, November 2012, 127 p. *http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/support-farmers-coop_en.htm* Letöltve: 2017. 01. 15.

Borgen, S. O. (2001). Identification as a trust-generating mechanism in cooperatives. Annals of Public and Cooperative Economics, 72(2), 209-228.

Brown, A. J. – Martinez, E. (2018). A tárgyieszköz-kezelés ésszerűsítése: A vonalkód-integráció szerepe a számviteli rendszerekben. Journal of Financial Technology, 42(3), 127-140.

Gubán, Á. – Rádi, G. (2018). ANYAGÁRAMLÁSI RENDSZEREK. Akadémiai kiadó.

Harris, M. J. (2021). RFID-alkalmazások az eszközkezelésben: fejlesztések és lehetőségek. Journal of Technology Innovations, 27(4), 321-334.

Jackson, S. D. (2020). Tárgyi eszközkezelés összehasonlító elemzése: kézi bevitel vs. vonalkóddal támogatott integráció. Journal of Financial Automation, 39(1), 56-68.

Juhász, T. – Horváth, A. – Kálmán B. G. – Tóth, A. (2021a). Digital Competence in the Visegrád Countries. Reproduction of Human Capital - Mutual Links and Connections: Book of Abstracts.

Juhász, T. – Kálmán B. G. – Tóth, A. – Horváth, A. (2021b). Digital Competence Development in a Few Countries of the European Union. Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, 17(2), 178-192. *https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0010*

Kálmán, A. – Kálmán B. G. – Poyda-Nosyk, N. (2023). Educational Paradigm Shift of Innovative Society. Law and Innovative Society, 2(19), 41-54. *https://doi.org/10.37772/2309-9275-2022-2(19)-4*

Kálmán B. G. (2021). Az információbiztonság emberi tényezője (Kérdőíves felmérés a rosszindulatú adathalászatról, 2019). *https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22402.61126/1*

Kálmán B. G. – Kálmán, A. (2021. november 16). Az élethosszig tartó tanulás lehetséges útjai az Ipar 4.0 kompetenciáinak oktatásában. Tudományos Diákköri Konferencia 2021. november 16., Budapest. *https://www.researchgate.net/publication/357268979_Az_elethosszig_tarto_tanulas_lehetseges_utjai_az_Ipar_40_kompetenciainak_oktatasaban*

Kálmán B. G. – Grotte J. – Lakshmi, V. – Tóth A. – Módos-Szalai Sz., Zugor Zs. – Malatyinszki Sz. (2024a). Sustainable city tourism—A systematic analysis of Budapest and Mumbai. Journal of Infrastructure, Policy and Development (JIPD), 8(9), 7933. *http://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.7933*

Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. – Bárczi J. – Zéman Z. (2024b). Corrupción e Inclusión Financiera en Hungría y México [Corruption and Financial Inclusion in Hungary and Mexico, in Spanish]. Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época // Mexican Journal of Economics and Finance (REMEF), 19(2). e1015. *http://doi.org/10.21919/remef.v19i2.1015*

Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. – Zugor Zs. – Szőke B. (2024c). Perceived Corruption in Light of Green Transition Indicators. Revista de Gestão Social e Ambiental // Environmental and Social Management Journal (RGSA), 18(3). e07855. *http://doi.org/10.24857/rgsa.v18n3-166*

Kardos, P. – Dr. Szakács, I. – Tóth, M. (2023). Számvitel nagy kézikönyve 2023. Saldo.

Kozma, M. (1983). Egységes termékkódok az élelmiszeriparban és a kereskedelemben. Számítástechnika, 1983(9).

Kovács, Z. (1983). Pénztár terminálok és alkalmazása. Ipargazdaság, 1983(12).

Magyar, B. (1981). Az egységes termékazonosító kódrendszer System V. Számvitel és ügyviteltechnika, 1981(1).

Malatyinszki, S. (2007). Az emberi tőkebefektetések nagysága és eredménye Békés megyében. Körös Tanulmányok, 10, 104–118.

Malatyinszki, S. (2009). A településszintű emberi erőforrás fejlettségi mutató (SHDI). Humánpolitikai Szemle, 20(11–12), 77–80.

Malatyinszki, S. (2020). A digitális oktatás megélése. *http://doi.org/10.13140/RG.2.2.36400.38408*

Malatyinszki, S. (2021). Térségfejlesztés és emberi erőforrás. Budapest: Gondolat Kiadó.

Malatyinszki, S. (2007). Human capital Investments in two countries in Hungary. EKONOMIKA A SPOLOCNOST-JOURNAL OF ECONOMICS AND SOCIAL RESEARCH, 8 (2), 154–163.

Malatyinszki, S., & Ráfi, I. (2018). Békés megye fejlesztési lehetőségei a vállalkozások szempontjából. KÖRÖS TANULMÁNYOK, 37–43.

MÁV Értesítő 1/2017(I.6 MÁV Ért 1.) EVIG utasítás. (2017). Retrieved from *https://www.mosz.co.hu/images/a2931/MAV_1701.pdf*

Molnár, B. (2013). Vállalatirányítási rendszerek gazdaságinformatikai megközelítésben. Retrieved from: *https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=411ddaabf175cc9e2bd660de7fa839ee1be167b7*

Németh E. – Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. (2024). Pénzügyi biztonság Magyarországon: a 2023-as OECD-felmérés eredményeinek kettős nézőpontú elemzése [Financial security in Hungary: A dual perspective analysis of the 2023 OECD survey results, in Hungarian]. Statisztikai Szemle // Hungarian Statistical Review, 102(9), pp. 896–915. *https://doi.org/10.20311/stat2024.09.hu0896*

Remsei S. – Módosné Szalai Sz. – Jenei Sz. (2023). Hungarian Battery Production – Public Opinion an Sustainability, Labor Market and the Environmental Protection : Public Opinion an Sustainability, Labor Market and the Environmental

Protection. Chemical Engineering Transactions, 107(1), 691-696.

Smith, R. L. – Johnson, C. A. (2017). Befektetett eszközök auditálásának javítása vonalkód implementációval. Journal of Accounting Technology, 25(4), 213-227.

Szekeres, Z. (1998). Számviteliszoftver-börze hatodszor. Magyar Nemzet, 61(1-26), 6.

Tésits, R., Malatyinszki, S., & Katona, Z. (2008). The relationship between the improvement of human resource and human infrastructure in Sarkad region. Modern Geográfia, 3(4), 25–41.

Tollár, L. (1982). Az áruazonosító kódrendszerek alkalmazása néhány tapasztalata a tőkés országokban. BKI, Bp.

Viszkei, Gy. (1999). Vonalkódrendszerek az iparban és a kereskedelemben. Bp. OMTKK.

Wikipedia. (2023). RFID. Retrieved from *https://hu.wikipedia.org/wiki/RFID*

Jogszabályok

2000. évi C. törvény a számvitelről. (2023). Retrieved from *https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0000100.tv*

11/2016. (VI. 17.) NKFIH utasítás az eszközök és források leltározási és leltárkészítési szabályzatáról 4. pont 16-17 pont Megjelent: Hivatalos Értesítő 2016/25. (2016). Retrieved from *https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=A16U0011.NKF&targetdate=20160619&printTitle=11/2016.+(VI.+17.)+NKFIH+utas%C3%ADt%C3%A1s&referer=http%3A//net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi%3Fdocid%3D00000001.TXT*

1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról. (2023). Retrieved from *https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99600081.tv*

Vállalati stratégia mikrovállalkozói környezetben

Corporate Strategy In A Micro-Entrepreneurial Environment

Mindler Ágnes
Kodolányi János Egyetem
végzett hallgatója

Absztrakt

A kis- és középvállalkozások felzárkóztatása és versenyképességük elősegítése kiemelten fontos, mivel ez a szektor erősödésén keresztül hozzájárulhat a társadalom fejlődéséhez. Fontos lenne kezdeményezni támogatásokat kifejezetten a mikrovállalkozások számára, hogy jelentős fejlődést érhessenek el és emellett magasabb bevételt érjenek el. Szükségesnek tartom továbbá az állami beavatkozások megszüntetését azokon a jövedelmező szakterületeken, ahol az egészséges versenyhelyzet kialakítása érdekében szükséges.

A vállalkozások gyors növekedése hatékony és gondos vezetés révén érhető el, ezért a vállalati és marketing stratégiáknak kulcsszerepet kell játszaniuk a vállalkozások életében. Kutatásom egyértelműen rámutatott, hogy a vállalkozások többségénél nem kap megfelelő prioritást ezek a területek. Ugyanakkor amíg a cégek túlzott adminisztrációs terhekkel küzdenek, nem várható el, hogy ez a helyzet változzon. Ezért a KKV szektor minden résztvevőjének jelentős könnyebbséget jelentene, ha csökkenne az adminisztrációs és jogszabályi terhek.

Kulcsszavak:
KKV-k, mikrovállalkozások, versenyhelyzet, támogatások, fejlődés

Abstract

Catching up with small and medium-sized enterprises and promoting their competitiveness is extremely important, as this can contribute to the development of society through the strengthening of the sector. It would be important to initiate subsidies specifically for micro-enterprises so that they can achieve significant development and, in addition, achieve higher income. I also consider it necessary to end state interventions in those profitable specialized fields, where it is necessary to create a healthy competitive situation.

The rapid growth of businesses can be achieved through effective and careful management, so corporate and marketing strategies must play a key role in the life of businesses. My research has clearly shown that these areas are not given adequate priority in most businesses. At the same time, as long as companies struggle with excessive administrative burdens, this situation is not expected to change. Therefore, it would be a significant relief for all participants of the SME sector if the administrative and legislative burdens were reduced.

Keywords:
SMEs, micro-enterprises, competitive situation, subsidies, development

Probléma felvetés

Minden cég életében alapvető a megfelelő stratégia kiválasztása. Az adott gazdasági, társadalmi és fizikai környezet viszont meghatározza a stratégiát. A környezet persze folyton változik, így szükséges a folyamatos megújulás. Sok esetben azonban a cégek legfőbb prioritása a haszonszerzés, ami nem a hosszú távú működés alapja. Vajon mi tesz egy vállalkozást tartósan életképessé?

Egy választott cég részletes esettanulmányával dolgozatomat
a következő kutatási kérdésekre alapoztam:

- Melyek a legnagyobb piaci kihívások az esettanulmányt képző cég esetében?
- Milyen adekvát stratégát kell kialakítani a megfelelő működés érdekében?
- Mik a fő stratégiai irányelvek, prioritások, amelyekre alapozva a cég hosszú távon is versenyképes piaci pozíciót képes magának biztosítani saját piacán?

A kutatásom során szembesültem azzal a ténnyel, hogy a KKV téma rendkívül szerteágazó, vizsgálata komplikált, mivel a területen végzett vizsgálatoknak nincs egységes módszertana. A hivatalos felmérések nehézkesek és időigényesek, eredményeik a változó gazdasági környezethez képest későn kerülnek publikálásra. A konkrétumokat adó számadatokat több éves forrásokból volt lehetőségem összegyűjteni, ami elképzelhető, hogy nem minden esetben tükrözik hűen a jelenlegi helyzetet. Mindemellett azt gondolom, hogy az általuk körvonalazódó nagyságrendi mutatók és trendek helytállóak.

KKV-k szerepe a hazai gazdaságban

A mikro-, kis- és középvállalkozások szerepe a hazai gazdaságban jelentős. A KKV szektor a munkavállalók több, mint kétharmadának biztosít munkahelyet, továbbá a nagyvállalatok beszállítói körének zömét is ők adják. A változó környezeti feltételekre adott gyors válaszreakcióik és rugalmasságuk miatt a gazdaság fontos részét képezik (Essősy – Vinkóczi, 2018), ami igen nagy potenciállal rendelkezik ahhoz, hogy hozzájárulhasson a folyamatos gazdasági növekedéshez. Általuk az elmaradottabb régiók is fejlődést érhetnek el, hisz a náluk felhalmozott társadalmi tőkének szemléletformáló ereje van, mely közvetve változásokat idézhet elő.

2018-as adatok szerint a Magyarországon működő vállalkozások 99 százaléka esett a KKV kategóriába (Központi Statisztikai Hivatal, 2018). Bár gazdasági szerepük jelentős, súlyuk azonban kisebb, mint a kategóriás részarányuk. A hozzáadott érték kevesebb, mint 50 százalékát, a nettó árbevételnek pedig kevesebb, mint 45 százalékát állították csak elő (KSH, 2022). Exportképességük viszonylag alacsony.

Ezek a számok azt mutatják, hogy a KKV szektor igen széles körű, de a nagyvállalatoktól jelentősen elmaradó hatékonysággal termelnek, vagyis rengeteg kiaknázható és tovább fejleszthető potenciállal rendelkeznek. Azonban közülük csak kevesen tudnak érdemi növekedést elérni. Ezek a növekvő vállalkozások elsősorban az építőiparban, a mezőgazdaságban és a kis munkaerő- és tőkeigényű szolgáltató szektorban tevékenykednek (Kardos, 2018a). A KKV szektorban is jelentkezik a munkavállalói elkötelezettség hiánya, az alkalmazottak alkuerejének növekedése. Mindez munkaerőhiányhoz vezethet (Jenei – Módosné, 2022).

Kis- és középvállalkozások az Európai Unióban

A KKV-k szerepe uniós szinten is jelentős, hiszen a vállalkozások 99 százalékát ők alkotják és biztosítják a magánszektorban lévő munkahelyek kétharmadát. Az általuk kitermelt hozzáadott érték pedig több mint 50 százaléka az uniós összértéknek. Versenyképességük és szellemi tőkéjük kulcsfontosságú az innovációs törekvésekhez (Kardos, 2018b).

Az Unió KKV politikájának célja, hogy kedvezzenek a KKV körbe tartozó cégeknek, elősegítsék és támogassák a vállalkozói kedvet. A szektor versenyképességének javítása érdekében az Európai Unió több cselekvési programot fogadott el és könnyített a finanszírozási lehetőségek hozzáférhetőségén is. Ugyanakkor figyelembe vették a természetvédelmi törekvéseket és a kialakult új trendeket az egyes programok megvalósításánál.

Az EU megalkotta az Európai Kisvállalkozói Intézkedéscsomagot és több szervezetet is fenntart annak érdekében, hogy a KKV szektor érdekei érvényesülhessenek, maguk a vállalkozások pedig fejlődhessenek. Ilyen szervezet például az Európai Bizottság vagy az Enterprise Europe Network.

Magyarország az Uniós tagállamok között a KKV-k fejlődési mértékét tekintve sajnos az utolsó helyek egyikén szerepel és a jelenlegi gazdasági és politikai helyzet, továbbá az ország külső korrupciós megítélése miatt e téren sajnos továbbra sem várható előrelépés (KSH, 2022).

A KKV szektor kihívásai

A kis- és középvállalkozások kis tőkebefektetésű cégek, így erőforrásaik és lehetőségeik korlátozottak. Alacsony a beruházási hajlandóságuk, így alacsony befektetési igényű területeken tevékenykednek.

Az alacsony beruházási kedvre vezethető vissza a szektor nemzetgazdasági nagyberuházásokban való alacsony jelenléte is. Ugyanakkor az iparban tevékenykedő KKV-k száma is alacsony, mivel ennek az ágazatnak több területen is nagy a tőke- és a munkaerőforrás igénye.

Megtermelt nettó jövedelmeik jóval alacsonyabb hányadát forgatják vissza a cég fejlesztésébe és a tőke növelésébe, mint a nagyvállalatok (Kardos 2018b). Így a KKV szektorban kevésbé jellemzők a vállalati továbbképzések, az informatikai rendszerek folyamatos fejlesztése, védelme és az innovációs törekvések. A nyereség visszaforgatásának hiánya a marketing lehetőségek sokkal szűkösebb körét is eredményezi. Persze az internet kínál ingyenes lehetőségeket, de a költségkímélőbb marketing megoldások nem feltétlenül jól célozhatók (Kardos 2018b).

A hazai előírásokról elmondható, hogy változékonyak és nehezen követhetők. Így az 1-2 főnél magasabb létszámú cégek életében szükséges a nem termelő pozíciók megteremtése annak érdekében, hogy a hazai adminisztrációs terheket elbírják.

Sok szakág területén erőteljes munkaerőhiány mutatkozik, mely egyre csak erősödik a szakképzésekre jelentkezők számának folyamatos csökkenése és a vonzóbb külföldi munkalehetőségek miatt. A szektorba tartozó vállalkozások többségénél pedig bevett szokás a szakterületek összevonása vagy akár egy pozícióban teljesen különböző, egymástól távol álló munkafeladatok ellátása. Mindemellett a nagyvállatoknak magasabb értékű juttatási csomagokat van módjukban kínálni, így sokszor előfordul a KKV-k negatív munkáltatói megítélése, ami munkaerőhiányt eredményezhet.

A kis- és középvállalkozások jóval gyengébb alkupozícióval és kapcsolati rendszerrel rendelkeznek, mint nagyobb versenytársaik, hacsak tevékenységük, vagy szaktudásuk nem számít kuriózumnak az adott piacon.

Az idősödő cégek életében nagy probléma a vezetés generációváltása. Az elképzelések többségében családtagoknak kívánják átadni az ügyvezetést, sokszor ezzel cégen belüli feszültségeket okozva. Gyakori jelenég, hogy az ügyvezetői és a tulajdonosi pozíciók nem válnak el egymástól, sőt, egy nagyobb mértékű fejlődést követően sem változik az irányítási modell. Nehezen élik meg a munkaköri és a felelősségikör változásokat (Horváth et al., 2021).

Sok vállalkozást úgy indítanak, hogy bár a szakmai hozzáértés megvan, de vezetői képzettséggel vagy vállalatirányításhoz szükséges tudással nem rendelkeznek. Külső segítség bevonása pedig általában bizalom hiányában nem történik (Horváth et al., 2021).

A támogatások tekintetében a KKV-knak számos pénzügyi forrás áll rendelkezésére, ezek közül azonban csak a vissza nem térítendő uniós támogatásokkal és a belföldi pénzügyi intézetektől felvehető hitelekkel számolhatnak igazán. Az egyéb finanszírozási formák számukra nehezen elérhetők (Horváth et al., 2021).

A 2020-ban kezdődő pandémia világszerte szállítmányozási problémákat okozott. Ezt a problémát felerősítette a 2022-ben kirobbant orosz-ukrán háború, ami egyes szakágakban alapanyaghiányt és/vagy a kibertámadások számának növekedését eredményezte. Az infláció mértéke megugrott és a devizaárfolyamok követhetetlenné váltak. Jelenleg a szállítási idők beláthatatlansága és a nagy mértékű árfolyamkockázat együttes fennállása hatalmas kihívások elé állítja a szektort.

Közvetlenül vagy közvetve, de mindenkit érint a munkavégzéshez nélkülözhetetlen energia díjának hirtelen növekedése. A helyzetet pedig tovább rontja, hogy a szolgáltatók jellemzően nem kommunikálják megfelelően a várható változásokat vállalati partnereik felé. Azok, akik nem rendelkeztek megfelelő rálátással, vagy kiváló szolgáltatói kapcsolatokkal, önhibájukon kívül kiszolgáltatott helyzetbe kerülhetnek (Portfolio, 2023).

A KKV szektorban rejlő lehetőségek

A KKV-k legnagyobb előnye az, hogy méretükből adódóan adott helyzetre azonnal képesek reagálni. Amennyiben ez a rugalmasság kellő kreativitással és alkalmazkodóképességgel társul, akkor könnyebben találhatják meg az új piaci lehetőségeket.

A kisvállalkozások sokkal nyitottabbak az új tudás és készségek alkalmazására. Ez a nyitottság pedig lehetővé teszi számukra a gyors tevékenységváltást, a nagyobb kockázatvállalást, a differenciáltabb szolgáltatásnyújtást és utat nyithat új innovációs törekvések felé.

Sajnos a Magyarországon tevékenykedő kisvállalkozások csak csekély hányadára igaz, hogy kellő szakmaisággal és becsülettel képes rövidebb vagy hosszabb távú sikeres együttműködések kialakítására. Pedig együttműködések révén hálózatosodást lehetne elérni, amely enyhíthetné a méretükből fakadó sebezhetőséget és gyorsíthatná az innovációs elképzelések megvalósulását, továbbá fejlődési és költségmegtakarítási lehetőséget rejt magában (Hágen & Holló, 2017).

A KKV-k versenyképességüket leginkább szakmai hírnévvel alapozhatják meg, ez pedig mélyebb szakmai tudást kíván. Ez a mélyebb tudás képessé teheti őket az innovációra is, ami a további fejlődés egyik alapköve lehet.

A munkavállalók egy része előnyben részesíti a kis létszámú munkahelyeket, mert ott könnyebb a személyes kapcsolatok kialakítása, a megbecsülés nemcsak számokban mérhető, a vezetés közvetlenebb, az ügymenetek egyszerűbbek és célirányosabbak.

A kis- és középvállalkozások vállalati és marketing stratégiája

Egy vállalat sikeres működéséhez elengedhetetlen a működő marketing és vállalati stratégai. E két stratégia menedzsmentjének feladatköre elválaszthatatlan egymástól, de csak részben fedik egymást. A jogosultságokat tekintve a stratégiai menedzsment az, ami átfogóbb feladatvégzést és magasabb szintű döntéseket hoz a vállalkozások életében.

Milyen a jó kisvállalati stratégia?

Egy jó vállalati stratégia jövőbe tekintő, sikerre törekvő és rugalmas. Első lépésként meg kell fogalmaznunk a vállalkozás küldetését és ezt szem előtt tartva kell meghatározni a célokat. Elengedhetetlen a környezeti elemzések elvégzése, melyek révén pontos képet kaphatunk helyzetünkről és lehetőségeinkről. Érdemes több jövő képet kidolgozni céljaink elérésre, majd ezek után meghatározni az erőforrásszükségletet és az indokolt intézkedések körét.

A stratégiai menedzsment magába foglalja a tervezés folyamatát, a végrehajtást, a környezet folyamatos felülvizsgálatát, az intézkedések állandó felügyeletét és a folyamat végén a kiértékelést és a visszaigazolást (Balaton et al., 2017 A menedzsment feladata tehát rendkívül komplex. A fenntartható versenyelőny megvalósítása nemcsak szakértelmet, de több fajta kompetenciát, rátermettséget és naprakészséget is megkövetel (Kálmán et al., 2024b).
A kisvállalkozások célja és lehetőségei azonban nem azonosak a nagyvállalatokéval. Méretükből adódóan pénzügyi és egyéb lehetőségeik jóval korlátozottabbak. Ebből kifolyólag olcsó, egyszerű, de hatékony megoldásokat kell keresniük.

A kisvállalati környezet lehetőséget ad arra, hogy ne a bevételorientáltság kerüljön a középpontba. Sokszor a sikeres KKV-k titka az adott szakma szeretete és a mély szakmai tudás megléte. Fontos olyan értéket teremteniük, amely versenyképessé teszi őket a piacon. Stratégiájuknak nemcsak az alapvető elemeket kell tartalmaznia, hanem törekedniük kell olyan feltételek meglétére, amelyek elősegítik az ügyfélszerzést, különös tekintettel a fenntartható üzleti modellekre (Kálmán et al., 2024a).

Ilyen például egy jól működő csapat felállítása. Rengeteg feltételnek kell teljesülnie ahhoz, hogy egy kis létszámú kollektíva jól működő legyen. Ugyanakkor a kisvállalkozásoknál nincs arra lehetőség, hogy egy kompetenciákkal rendelkező és külön erre a fontos feladatra dedikált munkatársat alkalmazzanak. Pedig a toborzással és a kiválasztással még nem ér véget egy új kolléga közösségbe való integrálása.
Szintén fontos a vezetői készségek megléte. A szükséges tudás és képességek egy része, mint például a hozzáértés és üzleti szemlélet képzések révén fejleszthetők. Azonban a személyiségből fakadó tulajdonságok nehezen átírhatók, mint az empátiára való képesség, a türelem, a kommunikáció minősége és a komplex látásmód megléte. A vezetői stílus meghatározó egy kis közösségben.

Fontos a produktív munkavégzésre való törekvés. Hatékonyan kell a munkát megszervezni, optimalizálni kell az információáramlást és törekedni kell a munkafolyamatok egyszerűsítésére. Kulcsfontosságú, hogy a vezetőség megfelelően határozza meg a feladatköröket és a számonkérés terén következetes legyen.

Törekedni kell a felügyeletiszervek előírásainak való megfelelőségre és az olyan bevételt megtartó, bizalmi kapcsolati rendszer bővítésére, fenntartására, amely révén probléma esetén a megfelelő ember véleménye kikérhető és segítség nyújtásra is kapacitálható. Ez a fajta kapcsolati tőke a költségek minimalizálásában is közreműködhet, gondolok itt egy proaktív könyvelőre vagy egy kiváló ügyvédre. A versenyképesség fenntartásához elengedhetetlen az eszközpark időnkénti megújítása, a munkaerő szaktudásának képzése, a munkakörnyezet karbantartása, bővítése. A cég fejlődésével az igények és a feltételek változnak, ezért tudni kell megújulni.

Két gyakori hiba fordul elő a vállalkozások életében. Az egyik a pénzügyek hiányos ismerete és tervezése a másik pedig, hogy nincs ügyfélszerzés. A pénzügyi tervezés kulcsfontosságúvá vált a fenntartható üzleti fejlődés érdekében (Kálmán et al., 2024c; Németh et al., 2024).

Kisvállalati marketing stratégia

A marketing stratégia tervezsénél is szükséges a célok, célcsoportok, értékek meghatározása, a környezeti felmérések elvégzése, jövőképek alkotása, szükséges taktikák és technikák megtervezése. A jó marketing terv leírja a teljes ügyfélszerzési folyamatot. A marketing stratégia a vállalati stratégia szerves része. Feladata pedig az, hogy adott cég korlátozottan rendelkezésre álló eszközeivel piaci sikerre segítse saját termékét. Azonban a kisvállalkozók többsége nem ért a marketinghez, így sokszor nem megfelelő marketinget folytatnak vagy egy jól kigondolt stratégiát követve végzik rosszul a feladatot (Rekettye et al., 2016).

Mivel a kisvállalkozások többségénél nincs külön szaktudással rendelkező marketing munkatárs, így törekedni kell arra, hogy a terv egyértelmű, érthető és könnyen követhető legyen. Legyen logikusan felépített és részletgazdag (Targeter, 2023).

A piaci környezet változásit követve a marketing stratégiát is időközönként felül kell vizsgálni és szükség esetén módosítani kell. A marketing terv kötelező elemei a következők: piaci helyzetelemzés, célok és célközönség meghatározása, versenytárselemzés, marketing eszközök meghatározása, stratégia kialakítása és annak megvalósulásának, ellenőrzésének módja.

Ha nem állnak rendelkezésre a marketingtevékenységhez szükséges erőforrássok, akkor kreatívnak és leleményesnek kell lenni. Az olcsó, egyszerű, de hatékony megoldásokat érdemes alkalmazni. Ajánlott az együttműködési lehetőségeket keresni, hisz társulások révén sokkal szélesebb célközönséget érhetnek el jóval költségkímélőbb módon.

A KKV szektor szereplői számára a legnagyobb problémát az jelenti, hogy nehezen tudnak kitűnni a tömegből. A vevők többnyire ár alapján választanak a kínálatból, épp ezért a megfelelő árpolitika mellett törekedni kell az értékteremtésre is. Adott termék vagy szolgáltatás értéke és ára együttesen lesz az, ami megkülönbözteti majd őket versenytársaiktól.

Leegyszerűsítve a jó marketing stratégia az, amelyik működik. Az pedig, hogy melyik lesz az adott cég esetében, amelyik igazán működik, az csak tapasztalás útján derülhet ki.

A marketing stratégia általában egy adott termékre vagy szolgáltatásra vonatkozik, vagyis nem a vállalkozás egészére. Ezért a stratégiákat érdemes összehangolni, annak érdekében, hogy a potenciális ügyfelek és partnerek egy teljes és egységes képet kapjanak a cégről.

Az online marketing eszközök a KKV-ok életében

Létezik offline és online marketing. Kutatásom szempontjából az online eszközöket érdemes részletesebben megvizsgálni. A digitális marketing terén folyamatosan bővülnek a lehetőségek, frissülnek a technikák. Legnagyobb előnye, hogy költséghatékonyan tud elérni nagy tömegeket, után követhető, elemezhető, az egyes eszközök pedig kombinálhatók és finomhangolhatók. Hátránya, hogy alkalmazásukhoz nem elegendő ezeket az eszközöket pusztán ismerni, magasabb szintű használatuk megfelelő informatikai háttértudást is igényel.

Ma már szinte alapvető, hogy egy vállalkozásnak minőségi weboldala legyen. De maga a honlap megléte kevés ahhoz, hogy a célközönség rátaláljon az adott vállalkozásra. Fizetett kereső hirdetésekkel és keresőoptimalizálással terelhető a leghatékonyabban a forgalom a cégek oldalára. Általában ezeknek a kampányoknak elég nagy a megtérülési rátájuk, de költségesek, a beállítások személyre szabása pedig idő és energiaigényes folyamat.

A tartalommarketing felértékelődött. A szakmai oldalakon elhelyezett PR cikkek hozzájárulhatnak egy cég presztízs építéséhez, de megjelentetésük költséges. Érdemes média együttműködési lehetőségeket keresni vagy akár saját honlapon indított blogolásban gondolkodni. Egy blog oldal életben tartása energiát kíván, de a témákat maga a cég tevékenysége szolgáltathatja. Egy jól megírt cikk pedig még több kattintást eredményezhet 0 forint ráfordítással. A régimódi rábeszélős reklám leveleket ugyancsak a tartalom igényes írások váltották fel, így továbbra is kedvelt marketing eszközként tartják számon. Ár-érték arányban kiváló megoldás.

Az internetet használók többsége manapság türelmetlen, gyorsan és hatékonyan szeret célba érni, ha keres valamit (Avornicului et al., 2019). A rövid videóüzenetek hatékonysága megnövekedett. Elvárják azt is, hogy releváns hirdetéseket lássanak. Ebben segíthet a dinamikus remarketing, ami teljesen automatizált és személyre szabható. Ez a fajta marketing első sorban olyan cégeknek ajánlott, akik nagy árukészlettel rendelkeznek vagy webshopot működtetnek.

A legnagyobb potenciált valószínűleg az online közösségi oldalak rejthetik magukban, hiszen nem csak egyoldalú kommunikációra ad lehetőséget, hanem azonnali visszacsatolásra is. A közvetlenebb kommunikáció felgyorsíthatja a vásárlási folyamatot. Hátránya, hogy szintén idő és energiaigényes feladat és könnyen összetéveszthető a megfelelően végzett márkaépítés és az értékesítés támogatása a lájkok számának növelésével (Máté, 2023).

A KKV-k számára óriási kihívást jelent az online média dinamikus fejlődése. A reklámeszközök megszaporodtak, a célcsoportok pedig elaprózódtak. A trendek követése nélkül gyorsan le lehet maradni. Előnyös lehet marketingben jártas tanácsadócég szolgáltatását igénybe venni. Egy biztos! Nem létezik olyan megoldás, amibe ne kellene pénzt, időt vagy energiát fektetni (Rekettye et al., 2016).

A fenntarthatóság a vevők szimpátiájának alapja. Korunkban egyetlen átgondolatlan beszerzés, elrontott termelési eljárás, vagy közismerten környezetszennyező B2B vásárló elegendő a vállalkozást veszélyhelyzetbe sodró bojkotthoz. Az olykor szélsőséges véleményeket megfogalmazó környezetvédő közvéleménnyel szembesülni a nagyobb vállalkozások számára is kihívást jelent (Remsei et.al., 2023).

KKV-k szerepe a hazai gazdaságban

Esettanulmányom tárgyát képző vállalkozás az IKT szektor résztvevője. A céget 2010-ben alapították. Két tulajdonosa ügyvezetőként és a kereskedelmi vezetőként vállal feladatokat. Ismeretségük és szakmai hozzáértésük több tíz éves múltra tekint vissza. A cég nagyságát tekintve mikrovállalkozás. Éves árbevétele évente átlagosan nettó 300 millió forint körül alakul. Jelenleg kilenc fő munkavállalója van.
A vezetést demokratikus stílus jellemzi, vagyis a munkatársak egyenlő felek, mindenki megkapja a feladata elvégzéséhez szükséges információt, a vezető pedig kompromisszumkész hozzáállást tanúsít. Ugyanakkor vannak bizonyos elvek, melyeket a menedzser következetesen betartat, és amelyek mentén a munkavállaló önálló döntéseket hozhat. A céget alacsonyabb hatalmi kultúra jellemzi. A vezetőt nem beosztása miatt tisztelik, hanem mert szakmai tudásával és hozzáállásával kiérdemelte. A kollektíva közösséget alkot.

A vállalkozás elsődleges célja, hogy kiemelkedő szakmai színvonalon kínáljon megoldásokat üzleti ügyfeleinek komplex informatikai problémákra. Rendszermérnökeik évtizedes szakmai tapasztalatokra építve, kizárólag már bizonyított technológiai elemekből, megbízhatóan működő informatikai rendszereket terveznek és valósítsanak meg.

Fontosnak tartják a gyártófüggetlenséget vagyis minden helyzetben műszaki szempontokat mérlegelnek és ezek alapján kínálják a legmegfelelőbb megoldást. Nyílt és őszinte kommunikációval, hosszútávú kapcsolatok kialakítására törekednek. A korrekt hozzáállás partnerhez, ügyfélhez és munkavállalóhoz alapvető.

Alkalmazott marketing stratégia

A termékpolitikát illetően elmondható, hogy a vállalkozásnak nincs saját terméke. Szolgáltatásait tekintve arról ismert, hogy szakmai tudása révén megoldhatatlannak tűnő problémák esetén segítséget tud nyújtani. Védjegye az átgondoltság és a megbízhatóság. Az elvégzett feladataira garanciát vállal.
A cég kevert árstratégiát alkalmaz. Az eszközeladások terén igyekszik a legkedvezőbb beszerzési árakat nyújtani igazodva a versenytársakhoz. Egyedi megoldásait viszont differenciáltabb díjjakkal értékesíti figyelembe véve a vevő nagyságát és a további együttműködési lehetőségeket. Árai összességében középárszínvonalat képviselnek.

Az értékesítés jellemzően a meglévő ügyfélkörben történik vagy több éves múltra visszatekintő kapcsolatokon keresztül. Mivel az IT biztonság egy olyan terület, ahol nem csak szaktudásra, de a vevő bizalmának elnyerésére is szükség van, ezért hosszúak az értékesítési ciklusok.

Olyan reklámeszközöket alkalmaz, amelyek kis energiaráfordítással és költséggel járnak. Rendelkezik minőségi weboldallal és a minimális kereső optimalizálási beállításokat is elvégezte. Ügyfélszerzéseiknél azonban inkább a saját kapcsolati tőkéjéből építkezik. Legnagyobb reklámértékkel járó tulajdonsága a megbízhatóság. Nagyobb cégekkel való közös marketing kampányokban való részvételre a lehetőségeket folyamatosan keresi. A cég LinkdIn oldalának felfuttatása folyamatban van külső marketing tanácsadó igénybevételével. Elindította saját blogját weboldalán, amelyen havi szinten tervez új bejegyzést megjelentetni. A felelős vállalati imázst erősítve pedig időközönként él egy-egy szervezet támogatásának lehetőségével.

A cég megbecsüli munkatársait, ezért magas minőségű irodai környezetet és kiemelt juttatási csomagot biztosít. Napi használatban lévő eszközeiket megadott időközönként cseréli, használatukat azonnali helyszíni javíttatási szolgáltatás biztosításával támogatja.

A munkafolyamatokat a vállalkozás igyekszik minél jobban összehangolni. Új projekt felvállalásakor mód van egy belső hibajegykezelő rendszer segítségével az egyes kollégák aktuális leterheltségének vizsgálatára. A bonyolultabb feladatokat kiemelt projektvezetéssel támogatja.

Mikrokörnyezet elemzés

A mikrokörnyezet határozza meg a vállalkozás piaci jelenlétét, hatással van a működésére és a vállalkozás maga is hatással van a közvetlen környezetére. Az elemzés elvégzése fontos, mivel az ebben megállapított tényezőkre a szervezet nem csak reagálhat, de a megfelelő stratégiával, akár egy teljesen új, ideális esetben kedvezőbb helyzetet is teremthet magának.

A vizsgált cég célcsoportja azok a magyar, nagy- és multinacionális vállalkozások, ahol az adatok védelme és azok tárolása magas szintű hozzáértést kíván a megfelelő működés érdekében, illetve azok az IT biztonság szempontjából fejlődni kívánó szervezetek, akik megbízható, használható és professzionális szintű rendszermegoldásokra és támogatásra vágynak. A cég jellemzően nagyvállalti megrendelői körrel rendelkezik, a meglévő ügyfelek többsége az államigazgatási szektorból érkezett, de vannak közöttük versenypiaci szereplők is. Méretéből adódóan a vállalkozás érdekérvényesítési lehetősége viszonylag kicsi. Export tevékenysége nincs, import tevékenysége viszont van eszközök beszerzése terén.
Beszállítói köre folyamatosan változik, mivel a KKV méretet meghaladó beszállítók esetében az érdekérvényesítés annál nehézkesebb minél nagyobb adott szervezet. A legtöbbjük partneri fokozat alapján kategorizálja megrendelőiket, a partneri státuszok pedig folyamatosan változnak.

A vállalkozás versenytársai jellemzően nagyobbak, 20-50 fős kisvállalkozások. A megvalósítási projektek terén a szakmai tudásuk miatt versenyhelyzetről alig beszélhetünk. Viszont eszközbeszerzések terén minden cég versenytársnak tekinthető, aki nagyobb befolyással bír a megrendelő cég vezetésére, függetlenül attól, hogy rendelkeznek-e a szükséges szaktudással. Marketing stratégiájuk ezeknek a cégeknek hasonló. Első sorban a kevés energia és költségráfordítással használható eszközöket részesítik előnyben. Összességében elmondható, hogy a vizsgált vállalkozás piaci részesedése méretével arányos.

A cégben felhalmozott szakmai tudását tekintve nincs semmi, ami ezt helyettesíthetné, de az általa preferált termékek esetében viszont vannak helyettesítőtermékek. Az általuk használt egyik legalapvetőbb IT megoldás az utóbbi időben kezd háttérbe szorulni, mivel nem a megfelelő irányba halad a fejlesztése. Fontos, hogy olyan termék felé nyisson a jövőben, amely lefedi az ügyfelek elvárásait és a szakmai szempontból prioritást élvező tulajdonságokat. Mindezeken túl kereskedelmi szempontból érdemes olyan beszállítót választani, ahol a partneri státusz a legmagasabb szintre emelhető.

A vállalkozás piaci közvetítőkkel való kapcsolata kiváló, a velük való együttműködések kellően rugalmasak és gyorsak. A cégről kialakult általános közvélemény pozitív, elsősorban a precizitás, megbízhatóság és a fizetőképesség jellemzi. Kifejezetten innovációs törekvései nincsenek, de a feladatvégrehajtás során törekszik az újszerű megoldásokra.

PESTEL féle makrokörnyezet elemzés

A vállalkozás lehetőségeit a makrokörnyezeti feltételek alakítják. Ezek az erők adottak, befolyásolni nem lehet őket, de megfigyelések révén lehet alkalmazkodni hozzájuk. A külső környezet azonban folyamatos változásban van. Az elemzések alapján prognózisok készíthetők, melyek lehetőséget adnak opciós stratégiák felállítására.

Politikai helyzet

A kormányváltásokat tekintve a hazai politikát stabilitás jellemzi. Ez a helyzet lehetőséget ad arra, hogy egyetlen érdekcsoport uralja a gazdaságot. Az IKT szektort emiatt jelenleg feszültség jellemzi, mivel a nagyobb összegű eszközbeszerzések jelentős részét rendre kormányközeli cégek kapják.

2019-ben megalapították a Digitális Kormány Ügynökség Zrt.-t, és csak rajtuk keresztül lehet állami beszerzéseket bonyolítani. Így az ügymenet bekorlátozódott és lelassult, továbbá megjelent egy plusz költség közbeszerzési díj megjelöléssel. A kisebb cégek csak konzorciumokba tömörülve tudnak érvényesülni és ez a fajta versenyhelyzet negatívan befolyásolja az árképzést. 2022 nyarán megjelent egy újabb beruházási felügyeleti szerv a Digitális Magyarország Ügynökség. Az állami ügyfelekkel folytatott eljárások emiatt még körülményesebb lettek. A DMÜ saját hatáskörében korlátozhatja az egyes beszerzésekhez tartozó beszállítók körét, evvel pedig komoly kihívások elé állítja a politikailag nem elköteleződött vállalkozásokat.

Gazdasági hatások

Az ország exportfüggősége nagy, ami komoly problémákat okozhat háborúk vagy természeti csapások esetén (Csath, 2022). Jelen pillanatban minden adott ahhoz, hogy a gazdaságban zavarok támadjanak, amit jól tükröz az infláció mértéke. A KSH adati szerint 2022-ben az éves infláció mértéke 14,5, 2023. februárjában pedig 25,4 százalék volt. Jelentős kockázati tényező a forint és a valuta folyamatos árfolyamváltozása. Az informatikai eszközárak is drasztikusan emelkedtek az utóbbi két évben.

Az energia válság okozta áremelkedés minden vállalkozást érint. A szolgáltató cégek azt az üzletpolitikát folytatják, hogy nem, vagy csak az általuk megszabott feltételek mellett állnak szóba a nem mérvadó üzleti ügyfelekkel. Ez nem más, mint gazdasági erőfölénnyel való visszaélés.

Társadalmi hatások

Jelenleg az informatikai szektor jelentős munkaerőhiánnyal küzd. Az IT szakemberek nagytöbbsége jellemzően inkább az introvertált személyiségtípus jegyeit hordozzák magukon, így közösségbe nehezebben integrálhatók. A szakmában gyakran előfordul az információ irigység jelensége. A vizsgált vállalkozás hosszú távú értékes munkakapcsolatot csak ajánlás vagy ismeretség útján érkező jelöltekkel sikerült kialakítania.

A képzési lehetőségeket tekintve viszonylag minőségi felsőoktatásban részesülhet a szakma iránt érdeklődő. Azonban megjelentek a piacon a gyors átképzést hirdető lehetőségek olyan embereknek, akiknek csak hobbi felhasználói szinten volt kapcsolta az IT-val. Ezek a képzések nagy számban képeznek lényegében professzionális szinten munkát végezni nem képes munkaerőt. A vizsgált cég speciális területen tevékenykedik, így potenciális jelöltet nehezen talál. Minden új munkatárs esetében minimum fél, egy éves betanulási időszakkal számol. Ez a tény felhívja a figyelmet a megfelelő oktatás szükségességére és arra, hogy a siker érdekében a kompetenciák korai oktatásába érdemes a szülőket is bevonni (Malatyinszki, 2020a, 2020b). Az oktatás hatékonyságát jól mérhetjük a már munkaerőpiacra

került volt diákok, mint az emberi erőforrás tényezőinek mérésével (Malatyinszki, 2009a). A humán erőforrás szerepe és kompetenciái különösen felértékelődnek a válságok esetén (Malatyinszki, 2009b). (Tóth et al., 2021; Poór et al., 2021, Dajnoki et al., 2023). E felértékelődés mellett a pénzügyi biztonságérzet (Kálmán et al., 2021) a preferenciák megváltozása is megfigyelhető a krízisidőszakokban (Zéman et al., 2023). Ezért fontos, hogy a humán erőforrás megyei, vagy akár települési szintű méréséhez is álljanak rendelkezésre megfelelő eszközök (Malatyinszki, 2009c).

Technológiai tényezők

Az elmúlt két évben egyes informatikai technológiák rohamos, kontrollálatlan fejlődést mutatnak. Vagyis a tempó nem hagyott elég időt a kockázatok felismerésére, kivédésére és evvel teret engedtek a silány minőségű megoldások terjedésének és a kiberbűnözésnek. Emiatt a cég előnyben részesíti a hagyományosabb, de bizonyítottan biztonságos megoldásokat, melyeket a fiatalabb korosztály képviselői sokszor elavultnak ítélnek meg. Ez a fajta felfogásból eredő ellentét megnehezítheti az együttműködéseket.

Az IT eszközök is folyamatosan fejlődnek, evvel arra késztetik a szakembereket, hogy folyamatosan képezzék magukat. Nem ritkán az értékesítés lehetőségét is gyártói képzések elvégzéséhez kötik. Ugyanakkor ezek a fejlesztések nem feltétlenül szolgálják a felhasználhatóság fokozását, néha csak egyfajta marketing eszköz a gyártók kezében, amivel eltudják azt érni, hogy az eszközöket ne legyen értelme raktározni vagy különböző márkájú berendezéseket kombinálni. A felhasználhatósági időt minimalizálják és egyre rövidebb időközönként vezetnek ki egész termékcsaládokat a piacról. Ez felveti a fejlesztés lehetőségeinek akár regionális vagy megyei szintű vizsgálatát is (Malatyinszki & Ráfi, 2018).

Természeti hatások

A pandémia miatt a szállítmányozási problémák az IKT szektorba is begyűrűztek és a jó minőségű, modern eszközök nehezen elérhetővé váltak. A járvány által előidézett fejlődés és az új technikai megoldások sérülékenysége miatt, felértékelődött az IT biztonság jelentősége, amire még az Ukrajnában zajló háború is ráerősített.

Ugyancsak a pandémia hatása, hogy a szakemberek többség már olyan munkahelyet keres, ahol home office lehetőséget is nyújtanak. Egy iroda fenntartása ráadásul komoly költséget jelent minden vállalkozás életében, amely költség a kialakult energiaválság miatt mostanra rendkívüli mértékben megemelkedett.

A környezetvédelmi és fenntarthatósági szempontok az informatika területén is egyre erősödnek. Az ügyfelek energiatakarékosabb megoldásokat keresnek, de a redundancia és a biztonság igénye többnyire ezeket a törekvéseket felülírja.

Jogi környezet

A vállalkozásoknak számtalan, folyamatosan változó előírásnak kell megfelelnie és több szakhatóság hivatott ellenőrizni őket. A cég egy tűz- és munkavédelmi szakember, egy könyvelő és egy ügyvéd szolgáltatásait veszi igénybe azért, hogy mindezen előírásoknak megfelelhessen. Az adójogi szabályozottság jelentősen bekorlátozza a vállalkozások munkaerőszerzési lehetőségeit. A kisvállalkozások többségét a magas bérigények arra kényszerítik, hogy bújtatott munkavállalóként foglalkoztassa emberét A vizsgált vállalkozás minden esetben tartja magát az előírásokhoz. Ez a magatartás „térült meg" a Covid-19 idején, amikor minden dolgozó után igényelni tudták a munkahely-megőrző állami támogatásokat (Tóth et al., 2021).

2018-ban bevezetésre került az adatvédelmi szabályozás, melynek elveit a munkavállalókkal, a partnerekkel és az internetes megjelenésekkel kapcsolatos adminisztrációra is ki kellett terjeszteni. A cégnek a GDPR megfeleltetéséhez szintén egy külső szakember segítségét kellett igénybe vennie. Az ügyfelek szerződései szintén kiegészültek az adatvédelemmel, mely tovább bonyolítja a sokszor amúgy is hosszadalmas értékesítési folyamatot. Ezen felül a jogászok megfogalmazása sok esetben nem hagy lehetőséget arra, hogy a szerződésben az eredeti megállapodás szó szerint kerüljön rögzítésre. Így a felek megegyezésre jutása többszörösen hátráltatott.

SWOT analízis

A megfelelő stratégia alkotáshoz látni kell, hogy az elemzésekben leírt hatások milyen lehetőségeket és veszélyeket tartogatnak a vállalkozás számára. A SWOT analízis arra szolgál, hogy a belső erősségeket és gyengeségeket szembe állíthassuk a külső környezeti hatásokban rejlő lehetőségekkel és veszélyekkel. Így pontos képet kapunk arról, hogy melyik irányba szükséges lépéseket tenni, annak érdekében, hogy a cég sikerrel működhessen és további bevételeket generálhasson.
A vizsgált vállalkozás erőssége egyértelműen a mély, specifikus szakmai tudás. A vezetők kiterjedt kapcsolati rendszerre tettek szert, emiatt kitűnő vállaltimázzsal rendelkezik. Tejes tevékenységét a rugalmasság jellemzi. Mint a mikrovállalkozásokat általánosságban, ezt a céget is a gyors döntéshozatal jellemzi. A cég likviditási képessége megfelelő, partnerei mindegyike fizetés szempontjából a megbízható státuszba sorolja.

A vállalkozás legnagyobb gyengesége méretéből fakadóan az erőforráskorlátok, a kismértékű befolyás és érdekérvényesítési képesség. Jelentősebb raktározási lehetősége és rendszeres eszköz megrendelései nincsenek, ezért szállítói oldalról kedvezményekre és díjregisztrációkra ritkábban van lehetősége. Sales ciklusai hosszúak, melyet a konzervatívabb irányelvek alkalmazása is hátráltathat. Szintén a vállalkozás méretéből kifolyólag a munkakeresők körében hátrányos a megítélése.

A cég lehetőségeit tekintve lényeges lenne az ügyfél és a partnerkör növelése. Növelhetné a dolgozói létszámát is, lehetőség volna új IT technológiák alkalmazására, a pályázati lehetőségek jóval nagyobb számú kiaknázására és az új IT technológiai szakterületekkel való együttműködésekre.

Óriási veszélyt jelent a vállalkozás működésére a munkaerő és a szakképzettség hiánya, továbbá az ügyfeleknél történő személyi változások. Az ügyfél elvárások és a szabályozások növekedése folyamatos megterhelést jelentenek. A megrendelések alkalmával minden esetben számolni kell az inflációval, az árfolyam ingadozásokkal és a szállítási nehézségekkel. Az ügyfél utógondozás során pedig rendszeresen tapasztalható egyes gyártók részéről támogatási mulasztás vagy inkompetencia. Veszélyként említeném még az energia árak mértéktelen növekedését és a cég által használt főtermék hanyatlását, megszűnését. Továbbá negatív hatással van az állami befolyás nagymértékű jelenléte ezen a szakterületen.

Interjúk a vezetés kihívásiról

A vezetés kihívásairól mikro-, és kisvállalkozások tulajdonosait kérdeztem. Interjú alanyaim mindegyike Pest vármegyében tevékenykedik, így az eredmények első sorban a fővárosban és annak vonzáskörzetében működő vállalkozások hozzáállást és véleményét tükrözi. A korcsoportot tekintve a megkérdezett cégtulajdonosok mindegyike a középkorosztály tagja és több éves vezetői tapasztalattal rendelkeznek. A kiértékelés során arra a következtésre jutottam, hogy ezek a vezetők nem alkotnak tudatosan stratégiát, nem végeznek környezeti elemzéseket és nincs átgondolt vállalati és marketing stratégiájuk. Vannak elvek, elképzelések és célkitűzések, melyeket követnek, de a döntéshozatal általában tapasztalati, esetenként érzelmi alapon történik.

Ennek okát elsősorban az idő- és kapacitáshiányra illetve az elemzések elkészítéséhez szükséges tudás hiányára tudnám visszavezetni. Feladataik rangsorolásánál elsőbbséget élveznek a vállalkozás működéséhez elengedhetetlen teendők. Nincs számottevő marketingtevékenységük és sok esetben csak felületesen ismerik lehetőségeiket. Többségük nem is látja feltétlenül szükségét annak, hogy emiatt különösebb energiát vonjanak el a termelői tevékenységeiktől, pedig szinte mindegyikük esetében felmerült az új ügyfél szerzés és a gyenge alkupozíció, mint probléma. Döntő többségüknél mai napig meghatározó az induló kapcsolati tőke.

A megkérdezettek törekednek a folyamatos fejlődésre és nem sajnálják bevételeik visszaforgatását, annak érdekében, hogy kapacitási lehetőségeiket növelhesse és körülményeiket fejleszthesse. Előnynek élik meg, hogy tulajdonosok és ügyvezetők is egyben, hisz így gyorsan tudnak élni a kínálkozó lehetőségekkel, de egyikük sincs tisztában saját személyük értékének jelentőségével. Ezek a tevékenységek alapvetően motiváltságot igényelnek, amelynek kialakulása már a gyermekkori személyiségre is visszavazathető (Tóth et al., 2022).

Interjú alanyaim mindegyike arról számolt be, hogy keresi az állam által úgymond nyitva hagyott törvényes kiskapukat, annak érdekében, hogy kedvezőbb helyzetbe kerüljenek. Minderre pedig azért kényszerülnek rá, mert támogatási és kedvezményes lehetőségeket nem tudnak igénybe venni.

A megkérdezettek mindegyike küzd humánerőforrás problémákkal. Csökken a szakképzett munkaerő, a jelöltek nagytöbbségénél pedig negatív munkamorált tapasztalnak.

A KKV-k erősen beágyazottak a helyi közösségbe, folytatnak CSR tevékenységet. Sajnos ez nagyságrendje miatt a sajtóba ritkán kerül be, de a szűkebb környezetben nől a vállalkozás megbecsültsége. (Módosné – Jenei 2021).

A kutatás eredményei

A kutatásomból kiderült, hogy a vizsgált vállalkozás legnagyobb piaci kihívása, csak úgy, mint a legtöbb mikrovállalkozás esetében, az ügyfélkör és az érdekérvényesítés lehetőségének növelése. Összességében azonban elmondható, hogy a vállalkozás. működő és átgondolt vállalati stratégiát alkalmaz, ezért néhány kiegészítő javaslatot tennék csupán a versenyképesség növelése érdekében.

A vállalkozás jelenlegi ügyfélkörének összetételét tekintve jellemzően az állami megrendelések a számottevők, ezért ezt az arányt 50 százalék alá szorítanám és törekednék a versenyszféra szereplőinek megnyerésére. Erre megoldás lehet az SAP és orvosi területek mielőbbi feltérképezése és a kezdeményezések elindítása.

Jelenleg nincs a vállalkozásnak ügymenetet befolyásoló munkaerőhiánya, de a munkavállalók döntő többsége a 40 év feletti korosztályba tartozik. Ezért keresném a lehetőséget a fiatalabb korosztállyal való együttműködésekre, annak érdekében, hogy az újkeletű megoldások előnyei is előtérbe kerülhessenek, előidézve ezzel egyfajta egyensúlyt és megújulást. Mindemellett nagyobb hangsúlyt fektetnék a pozitív munkáltatói márkafejlesztésbe.

Egy szépen felépített LinkedIn oldal a kellő szakmai kapcsolati számmal komolyabb piaci jelenlétet tükröz. Ezenkívül a tervezett blogbejegyzések rendszeres megjelentetése ezen a felületen azt mutatná, hogy a cég aktív. Mindezeken túl pedig értékes információkhoz juttathatja az érdeklődőket, továbbá a folyamatos jelenléttel a cég a köztudatban maradhatna.

Ugyanakkor számtalan kiaknázható marketing lehetőség van még, ezért érdemes lenne időközönként tanácsadó cég segítségét igénybe venni.

Szekunder kutatásomból kiderült, hogy az e-mailes reklámkampányoknak költséghatékonyság szempontjából még mindig van tere. Elképzelhető, hogy egy jól megválasztott üzleti adatbázis megvásárlásával és a blogbejegyzések felhasználásával a direkt marketing révén szintén egy folyamatos tartalomigényes jelenlétet érhetne el, amely révén bővülhetne az ügyfélkör.

Komoly fenyegetést jelent az egyik olyan termék hanyatlása, melyet a cég szinte kizárólagossággal forgalmaz és megoldásaiban előszeretettel alkalmaz. Ezért szorgalmaznám a helyettesítőtermék mihamarabbi kiválasztását, használatának és integrációs feltételeinek megismerését és elsajátítását.

Végezetül pedig egy fél év múlva javaslom a dolgozatomban elkészített elemzések felülvizsgálatát.

Összefoglalás

A KKV-k felzárkóztatása és előnyös versenyhelyzetbe hozatala kiemelt jelentőségű, mivel a szektor erősödése lehetővé teszi a társadalom megerősödését is. Érdemes lenne kifejezetten a mikrovállalkozásokat segítő támogatásokat kezdeményezni, annak érdekében, hogy nagyságrendi kategóriás fejlődést érhessenek el és ezzel együtt magasabb árbevételt realizálhassanak. Szükségesnek látom továbbá az egyes jövedelmező szakterületeken jelenlévő állami befolyás megszüntetését az egészséges versenyhelyzet megteremtéséhez.

A vállalkozások gyorsabb ütemű növekedése hatékony és körültekintő menedzsment révén érhető el, ezért a vállalati és marketing stratégiáknak kiemelet szerepe kellene, hogy legyen a társaságok életében. Kutatásomból viszont egyértelműen kiderült, hogy a vállalkozások többségénél ez nem élvez megfelelő szintű prioritást. Ugyanakkor amíg a cégeket indokolatlanul sok teher feszíti nem várható el, hogy ez a tény változzon. Ezért a KKV szektor minden résztvevőjének óriási könnyítést jelentene az adminisztrációs és jogszabályi terhek csökkentése.

Irodalomjegyzék

Tudományos művek

Annus, I. (2017) Svédország. In: Bodolay, L. (szerk.) Kultúra, migráció, kommunikáció. Budapest: Saldo Kiadó, p. 275. *https://mersz.hu/kiadvany/140*

Avornicului, M. – Gubán, Á. – Seer, L. – Szőcs, I. (2019) Az internet és lehetőségei. Akadémia kiadó, Budapest. *https://mersz.hu/dokumentum/m462intesl__1/*

Balaton, K. – Hortoványi, L. – Incze, E. – Laczkó, M. – Szabó, Z. R. – Tari, E. (2016) Stratégiai és üzleti tervezés. Akadémia Kiadó, Budapest;

Csath, M. (2022) Magyarország külkereskedelme egy országtól függ, és ez veszélyes lehet. Contact Press & Consulting Bt., Budapest. *https://novekedes.hu/mag/magyarorszag-kulkereskedelme-egy-orszatol-fugg-es-ez-veszelyes-lehet*

Dajnoki, K. – Pató, G. – Szűcs, B. – Kun, A. I. – Varga, E. – Tóth, A. – Kálmán B. G. – Kovács, I. É. – Szabó, Sz. – Szabó, K. – Majó-Petri, Z. et al. (2023) Impact of the three waves of COVID-19 pandemic an the HR practices of Hungarian organizations: Experience from an empirical study. PLOS ONE, 18(6), Paper: e0283644, 22 p. *https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283644*

Essősy, Á. – Vinkóczi, T. (2018) Receptiveness to flexible employment at Hungarian SMEs. Deturope, 10(1), 116-130. *https://www.doi.org/10.32725/det.2018.007*

Hágen, I. Zs. – Holló, E. (2020) A hazai KKV–k helyzete, a versenyképesség, innováció és controlling tükrében. In: Controller Info, 2017, V. évf. 1. szám, Controller Info 2020, Budapest. *https://controllerinfo.hu/a-hazai-kkv-k-helyzete-a-versenykepesseg-innovacio-es-controlling-tukreben*

Horváth, B. – Kovács, B. – Ella, O. (2021) Vállalkozásokból vállalatok – a kkv-szektor problémái és lehetőségei. In: Pénzügyi Szemle Online. *https://www.penzugyiszemle.hu/tanulmanyok-eloadasok/vallalkozasokbol-vallalatok-a-kkv-szektor-problemai-es-lehetosegei*

Jenei, Sz. – Módosné Szalai, Sz. (2022) A digitális transzformáció, a munkavállalói igények átalakulása és a pandémia hatásai: a rugalmas munkarend tendenciaszerű erősödése. Új Munkaügyi Szemle, 3(2), 2-12.

Kálmán B. G. – Bárczi, J. – Zéman, Z. (2021) The Impact of the First Wave of Covid-19 an the Financial Security of Economics Students in Higher Education. PÉNZÜGYI SZEMLE/PUBLIC FINANCE QUARTERLY (1963-), 2021(3), 1-22. *https://doi.org/10.35551/PFQ_2021_3_3*

Kálmán B. G. – Grotte J. – Lakshmi, V. – Tóth A. – Módos-Szalai Sz., Zugor Zs. – Malatyinszki Sz. (2024a). Sustainable city tourism—A systematic analysis of Budapest and Mumbai. Journal of Infrastructure, Policy and Development (JIPD), 8(9), 7933. *http://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.7933*

Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. – Bárczi J. – Zéman Z. (2024b). Corrupción e Inclusión Financiera en Hungría y México [Corruption and Financial Inclusion in Hungary and Mexico, in Spanish]. Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época // Mexican Journal of Economics and Finance (REMEF), 19(2). e1015. *http://doi.org/10.21919/remef.v19i2.1015*

Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. – Zugor Zs. – Szőke B. (2024c). Perceived Corruption in Light of Green Transition Indicators. Revista de Gestão Social e Ambiental // Environmental and Social Management Journal (RGSA), 18(3). e07855. *http://doi.org/10.24857/rgsa.v18n3-166*

Kardos, K. (2018) Kis- és Középvállalkozások (módosított változat) In: Infojegyzet 2018/22. Országgyűlés Hivatala Közgyűjteményi és Közművelődési Igazgatóság Képviselői Információs Szolgálat, Budapest. *https://www.parlament.hu/documents/10181/1479843/Infojegyzet_2018_22_kkv-k.pdf*

Kardos, K. (2018a) Kis- és Középvállalkozások In: Infotabló 2018/10. Országgyűlés Hivatala Közgyűjteményi és Közművelődési Igazgatóság Képviselői Információs Szolgálat, Budapest. *https://www.parlament.hu/documents/10181/1489583/Infotablo_2018_10_kkvk.pdf*

Kardos, K. (2018b) Kis- és Középvállalkozások (módosított változat) In: Infojegyzet 2018/22. Országgyűlés Hivatala Közgyűjteményi és Közművelődési Igazgatóság Képviselői Információs Szolgálat, Budapest. *https://www.parlament.hu/documents/10181/1479843/Infojegyzet_2018_22_kkv-k.pdf*

Központi Statisztikai Hivatal (KSH) (2018) A kis- és középvállalkozások jellemzői. 2018. KSH, Budapest. *https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv18.pdf*

Központi Statisztikai Hivatal (2022) Magyarország, 2021. KSH. Budapest. *https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo_2021.pdf*

Malatyinszki Sz. (2007) Az emberi tőkebefektetések nagysága és eredménye Békés megyében. Körös Tanulmányok, 10, 104-118., 15 p. (2007)

Malatyinszki Sz. (2009a) Masurarea resurselor umane ale localitatilor. [A települések emberi erőforrásának mérése]. Studia Universitatis Vasile. Goldis Arad – Seria Stiinte Economice, 1-12

Malatyinszki Sz. (2009b) A válság hatása az emberi erőforrásokra. Körös Tanulmányok, 12, 65-72., 8 p. (2009) *http://real.mtak.hu/191991*

Malatyinszki Sz. (2009c) A településszintű emberi erőforrás fejlettségi mutató (SHDI). Humánpolitikai Szemle, 20(11-12), 77-80., 4 p. (2009)

Malatyinszki Sz. – Ráfi, I. (2018) Békés megye fejlesztési lehetőségei a vállalkozások szempontjából. Körös Tanulmányok, 37-43.

Malatyinszki Sz. (2020a). A digitális oktatás megélése. *http://doi.org/10.13140/RG.2.2.36400.38408*

Malatyinszki Sz. (2020b) Experiencing digital education by educators and parents. EFOP-3.4.4-16-2017-00001, 1-8. *https://www.researchgate.net/publication/342378259_Experiencing_digital_education_by_educatiors_and_parents*

Módosné Szalai, Sz. – Jenei, Sz. (2021) Cégkultúra, vezetői személyiség, HR szervezet és a vállalati CSR tevékenység: I. Elméleti alapok. Opus & Educatio: Munka És Nevelés, 8(2), 197-206.

Németh E. – Kálmán B. G. – Malatyinszki Sz. (2024). Pénzügyi biztonság Magyarországon: a 2023-as OECD-felmérés eredményeinek kettős nézőpontú elemzése [Financial security in Hungary: A dual perspective analysis of the 2023 OECD survey results, in Hungarian]. Statisztikai Szemle // Hungarian Statistical Review, 102(9), pp. 896–915. *https://doi.org/10.20311/stat2024.09.hu0896*

Poór, J. (eds.) – Balogh, G. (eds.) – Dajnoki, K. (eds.) – Karoliny, M. (eds.) – Kőműves, Z. (eds.) – Pató, G.-Szűcs, B. (eds.) – Szabó, Sz. (eds.) – Szabó, Sz. – Grotte, J. – Hollósy-Vadász, G. et al. (2021) COVID-19 – KORONAVÍRUS-VÁLSÁG: HARMADIK FÁZIS: KIHÍVÁSOK ÉS HR-VÁLASZOK, 66 p. Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem. ISBN: 978963

Online források

Máté B. (2023) Honlap tartalom *https://matebalazs.hu/kozossegi-media-marketing.html*

Portfolio (2023) Pánik a kkv-knál az áramszerződések miatt, akár elbocsátások is jöhetnek. Budapest, © 2023

Portfolio, Budapest *https://www.portfolio.hu/gazdasag/20230126/panik-a-kkv-knal-az-aramszerzodesek-miatt-akar-elbocsatasok-is-johetnek-592922*

Targeter (2023) [Honlap tartalom] *https://targeter.hu/uzleti-marketing-tanacsadas/*

Utószó

Környezetünk, világunk folyamatos változásban van. Az alkalmazkodás, az adaptáció, a reziliencia mindennapos létkérdés. A cégek környezete és így a munkakörnyezet mindig meg-megújul és így szükségszerű átalakulásban van. Természetesen az átalakuláshoz szükséges egy olyan szervezeti tudás, mely képes feltárni a szervezetben lévő erőforrásokat, kompetenciákat, folyamatosan elemzi, hogy melyekre van szükség és melyek a fejlesztendő területek. E mellett a külső környezethez történő alkalmazkodás is csak úgy tud megvalósulni, ha képes a szervezeti kultúra erre rugalmasan reagálni a meglévő értékek megtartásával, megőrzésével a vezetők általi támogatásával. Bízom abban, hogy tanulmánykötetünk be tudta mutatni e változás egy-egy elemét és mind a hallgatóinknak, mind a vállalati partnereinknek át tudott nyújtani egy-egy eszközt a fejlődés irányába.

Kívánom olvasóinknak, hogy legyen lehetőségük alkalmazottként vagy vezetőként hasznosítani azokat az eszközöket, módszereket, gondolatokat, melyek megjelentek e kötetben.

Terveink között szerepel a jövőben a Kodolányi János Egyetem Gazdaságtudományi Karán született eredmények folyamatos publikálása annak érdekében, hogy az valódi hídként szerepeljen a felsőoktatás és a gazdaság között támogatva annak rugalmas együttműködését.

Budapest,
2024. 10. 15.

Malatyinszki Szilárd
Dékán

Egy felsőoktatási intézmény sikerét megmutatja, hogy a végzett diákok mennyire sikeresek az életben. Sikerük egyik kulcsa a használható tudás megszerzése. Ennek záloga a folyamatos munka. A munka gyümölcse gyakran az írás, mely tollukból származik. E kötet igyekszik bemutatni a legsikeresebb hallgatói és oktatói műveket az elmúlt évekből, melyek olvasása szép emlékeket idéz hallgatóban és oktatóban egyaránt.

Köszönettel tartozom Dékánomnak, amiért ekkora figyelmet fordít a kutatásra. Az Egyetem Vezetősége lehetővé tette, hogy a Kodolányi mindhárom karán kutatóinézet keletkezzék. Ezt páratlan kodolányis sikernek könyvelem el. Dékán úr jóvoltából a Gazdaságtudományi Kar kutatóintézetét én vezethetem. Az Intézet fennállása alatt három kutatócsoport kezdett el tevékenykedni, és hazai és nemzetközi kapcsolati hálónk folyamatosan terebélyesedik.

A Generációváltás Kutatócsoport küldetése Dr. habil. Malatyinszki Szilárd dékán úr vezetésével az, hogy megvizsgálja a különböző nemzedékek közötti átmeneteket és azok hatásait, legyen szó családi vállalkozásokról, társadalmi változásokról, munkaerőpiacról, vagy kulturális jelenségekről. A kutatások általában a generációk közötti kapcsolódások és különbségek megértésére, valamint az ezekből fakadó kihívások és lehetőségek feltárására összpontosítanak. Az Agilis Menedzsment Kutatócsoport arculatában Horváth Géza PhD-hallgató és címzetes egyetemi docens vezetésével meghatározó elem az agilis módszertanokkal, szemléletmódokkal és ezek gyakorlati alkalmazásával kapcsolatos kutatások végzése, valamint az agilis működéshez köthető innovációk támogatása. Az agilis menedzsment az üzleti, technológiai és szervezeti hatékonyság növelésére irányul, különösen dinamikusan változó környezetben. A Pénzügyi Tudatosság Kutatócsoport pedig a pénzügyi tudatosságot, pénzügyi ismereteket és ezek társadalmi hatásait vizsgálja, az én vezetésemmel. Célja, hogy feltárja, hogyan lehet a lakosságot, vállalkozásokat és más érintetteket jobban felkészíteni a pénzügyi döntések meghozatalára, és elősegítse a gazdasági stabilitást, jólétet.

Gazdaságtudományi Kutatóintézetünkben magunkénak tudhatjuk az Egyetemünk legtermékenyebb kutató munkatársait az elmúlt év publikációs adatai alapján, akik oktatási feladataik ellátása mellett elkötelezettek a kutatómunka iránt is, mert hisznek a két alkotó tevékenység elválaszthatatlan egységében. Az ő hitük és álmaik eredménye e kötet, mely sorrendben az első – és minden bizonnyal nem az utolsó – évvégi tanulmánykötet a Kar életében. A hazai és nemzetközi bírálók pedig szavatolják a szakmai színvonalat.

Albert Einstein szavaival szeretném zárni e kötetet:

„Az oktatás nem az iskolában tanult tények mennyisége, hanem az, hogy hogyan gondolkodjunk."

Budapest,
2024. 10. 15.

Kálmán Botond Géza
Kutatóintézet-vezető

Afterword

Our environment, our world, is constantly changing. Adaptation and resilience are a matter of everyday existence. The environment of companies and thus the work environment is always being renewed and thus is in a necessary transformation. Of course, the transformation requires organizational knowledge that can reveal the resources and competencies in the organization, continuously analyze which ones are needed and which areas need to be developed. In addition, adaptation to the external environment can only be realized if the organizational culture is able to react flexibly to this by maintaining and preserving the existing values with the support of the managers. I am confident that our study volume was able to present each element of this change and to provide both our students and our corporate partners with a tool for development.

I would like our readers to have the opportunity to utilize the tools, methods, and ideas that appeared in this volume as employees or managers.

In the future, our plans include the continuous publication of the results obtained at the Faculty of Economics of Kodolányi University, in order for it to appear as a real bridge between higher education and the economy, supporting its flexible cooperation.

Budapest,
15 October 2024

Szilárd Malatyinszki
Dean

The success of a higher education institution is shown by how successful its graduates are in life. One of the keys to their success is the acquisition of usable knowledge. The key to this is continuous work. The fruit of the work is often the writing that comes from their pen. This volume tries to present the most successful works by students and teachers from the past years, the reading of which evokes fond memories in both students and teachers.

I am grateful to my Dean for paying so much attention to research. The Management of the University allowed the creation of research institutes at all three faculties of Kodolányi. I count this as an unparalleled success of Kodolányi. Thanks to the dean, I can lead the research institute of the Faculty of Economics. During the existence of the Institute, three research groups began to operate, and our network of domestic and international contacts is constantly expanding.

The mission of the Generation Change Research Group under the leadership of dean of economics Szilárd Malatyinszki, is to examine the transitions between different generations and their effects, be it family businesses, social changes, the labor market, or cultural phenomena. Research generally focuses an understanding the connections and differences between generations and exploring the challenges and opportunities that arise from them. In the profile of the Agile Management Research Group, under the leadership of PhD student Géza Horváth and honorary university associate professor, a defining element is the conduct of research related to agile methodologies, approaches and their practical application, as well as the support of innovations related to agile operations. Agile management is aimed at increasing business, technological and organizational efficiency, especially in a dynamically changing environment. The Financial Awareness Research Group examines financial awareness, financial knowledge and their social effects, under my leadership. Its purpose is to reveal how the population, businesses and other stakeholders can be better prepared to make financial decisions and promote economic stability and prosperity.

Based an the data of the past year, our research institute can assume among its members our University's most productive research staff – based an the past year's publication data –, who, in addition to fulfilling their educational duties, are also committed to research work, because they believe in the inseparable unity of the two creative activities. The result of their faith and dreams is this volume, which is the first – and certainly not the last – end-of-year study volume in the life of the Faculty. The domestic and international reviewers guarantee the professional standard.

I would like to close this volume with the words of Albert Einstein:

„Education is not the learning of facts, but the training of the mind to think..”

Budapest,
17 November 2024

Botond Géza Kálmán
Head of research institute