

A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
havi szakfolyóirata

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
t: +36 1 482-5121, 482-5187
www.vezetestudomany.hu

FELELŐS KIADÓ:
A Budapesti Corvinus Egyetem rektora

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:

Csillag Sára
Demeter Krisztina
Havran Dániel
Kó Andrea
Malota Erzsébet
Primecz Henriett
Rácz Béla-Gergely
Zilahy Gyula

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:

Bakacsi Gyula
Bánfi Tamás
Becsky Róbert
Bélyácz Iván
Boer, Harry
Bordáné Rabóczki Mária
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Dobos Imre
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Kelemen, Mihaela
Kismihók Gábor
Kövesi János
Lugosi Péter
Mandják Tibor
Manfreda, Anton
Mészáros Tamás
Nagy Gábor
Piskóti István
Sajtos László
Štemberger, Mojca Indihar
Szász Levente
Szerb László
Szintay István
Vecsenyi János
Veress József
Wetzker, Konrad

FŐSZERKESZTŐ:
Aranyossy Márta
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:
Nusser Tamás

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:
Szabó Krisztofer
titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

NYOMDAI KIVITELEZÉS:
CC Printing Kft. • ccprinting.hu

ELŐFIZETÉS:

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt.
Hírlap Üzletág. Előfizethető közvetlen a
kézbesítőknel, az ország bármely postáján,
Budapesten a Hírlap Ügyfélszolgálati
Irodákban és a Központi Hírlap Centrumnál
(Budapest VIII., Orczy tér 1.
t: 06 1 477-6300; p.cím: Bp., 1900).
i: 06 80 444-444
e: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre: 15600 Ft
Példányonkénti ár: 1500 Ft

Megjelenik havonta.
Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben, Fővám tér 8.
Kéziratot nem őrzünk meg és
nem küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

LIV. ÉVF., ÁPRILIS

2023. 4. szám

TARTALOM

**BLASKOVICS BÁLINT – SZABÓ LAJOS – KÁDÁR ZSOMBOR
– MOLNÁR MÁTÉ – TÓTH NIKOLETT – TÓTH JÁNOS**
PROJEKTMENEDZSMENT-ÉRETTSÉG VIZSGÁLATA KÖZSZFÉRÁBAN TEVÉKENYKEDŐ
SZOLGÁLTATÁSFÓKUSZÚ VÁLLALATOK PÉLDÁJA ALAPJÁN 2.

BATIZI DÁVID
A KARRIERÚT ÉS A SZEMÉLYISÉGJEGYEK KAPCSOLATA
– SZISZTEMATIKUS SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS 18.

SZEMERÉDI ESZTER – TATAY TIBOR
EGY VIRTUÁLIS KÖZÖSSÉGI PÉNZEN ALAPULÓ FENNTARTHATÓ
SHARING ECONOMY MODELL KIALAKÍTÁSÁNAK LÉPÉSEI 28.

SZEMEREYNÉ PATAKI KLAUDIA
INNOVATÍV FOGLALKOZTATÁSI MODELL
– SZENIOR TUDÁSHASZNOSÍTÁSI PROGRAM KECSKEMÉTEN 40.

SZABÓ ÁGNES – KAJOS ATTILA
A MUNKAHELYI MOZGÁSPROGRAMOK SZERVEZETI ÉS EGYÉNI OLDALA
– ELŐNYÖK, ÉRTÉKTEREMTŐ TÉNYEZŐK, MOTIVÁCIÓK 54.

FELHÍVÁS PUBLIKÁCIÓS NÍVÓDÍJRA 70.



A Budapesti Corvinus Egyetem szakfolyóirata
Published by the Corvinus University of Budapest

www.vezetestudomany.hu

PROJEKTMENEDZSMENT-ÉRETTSÉG VIZSGÁLATA KÖZSZFÉRÁBAN TEVÉKENYKEDŐ SZOLGÁLTATÁSFÓKUSZÚ VÁLLALATOK PÉLDÁJA ALAPJÁN

ANALYSIS OF PROJECT MANAGEMENT MATURITY – BASED ON THE EXAMPLE OF SERVICE-ORIENTED COMPANIES OPERATING IN THE PUBLIC SECTOR

A projektmenedzsment szempontjából érett szervezetek nagyobb mértékben képesek biztosítani a projektek sikeres teljesítését, így képesek lehetnek komoly versenyelőnyre szert tenni versenytársaikkal szemben. Ebből fakadóan számos olyan modell létezik a szakirodalomban, amely hatékonyan és hatásosan tudja értékelni a projektmenedzsment-érettség mértékét. Azonban a közzsférára szakosodott modellek száma kevesebb, különösen, ha olyan szervezeteket veszünk figyelembe, amelyek jelentős mennyiségű szolgáltatási vagy termékfejlesztési projektet indítanak, azaz fontos számukra a megfelelő technológiamenedzsment. A szerzők megállapítják, hogy Cooke-Davies és Arzymanow modellje a projektmenedzsment támogatásának mértékével, valamint a projektvezető képzésével kiegészítve jól illeszkedik ilyen szervezetekre is, és így megfelelő módon képes értékelni azok projektmenedzsment-érettségét is. A szerzők továbbá olyan fejlesztési javaslatokat is megfogalmaznak a modellek alapján, amelyek javíthatják az adott szervezet projektmenedzsment gyakorlatát.

Kulcsszó: projektmenedzsment, projektmenedzsment-érettség, közzsféra, technomenedzsment

Organisations with a higher level of project management maturity have a higher chance of completing their projects successfully; in this context, they could achieve a competitive advantage over their rivals. Researchers realising this have developed numerous models that could evaluate organisational project management maturity in an appropriate manner. However, the number of models focusing on the public sector is considerably lower, especially if the focus of analysis is companies with numerous service or product development projects. Indeed, appropriate technology management is vital for them. The authors conclude that the model of Cooke-Davies and Arzymanow is suitable for analysing these companies if two other factors, the extent of project management support and the training of the project managers, are added to the original ten criteria. Besides these, the authors identify potential actions that could improve the project management maturity of such organisations.

Keywords: project management, project management maturity, public sector, technology management

Finanszírozás/Funding:

A kutatást az OTKA 139225 „Management readiness level towards Strategic Technology Management Excellence” pályázata támogatta.

The research was supported by OTKA 139225 „Management readiness level towards Strategic Technology Management Excellence”.

Szerzők/Authors:

Dr. Blaskovics Bálint^a (balint.blaskovics@uni-corvinus.hu) egyetemi docens; Prof. Dr. Szabó Lajos^a (lajos.gy.szabo@uni-corvinus.hu) egyetemi tanár; Kádár Zsombor Csaba^a (kadar.zsombor.csaba@gmail.com); Molnár Máté^a (mate.molnar@stud.uni-corvinus.hu) egyetemi hallgató; Tóth Nikolett^a (nikolett.toth2@stud.uni-corvinus.hu) egyetemi hallgató; Tóth János^a (janos.toth@uni-corvinus.hu) PhD-hallgató

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 11. 02-án, javítva: 2023. 01. 08-án és 2023. 01. 17-én, elfogadva: 2023. 01. 18-án.

The article was received: 02. 11. 2022, revised: 08. 01. 2023, and 17. 01. 2023, accepted: 18. 01. 2023.

Számos publikáció igazolja, hogy a szervezetek számára a projektek kiemelt jelentőséggel bírnak (ld. pl. Bredillet, 2007; Görög, 2013), és így az ezekre szánt összeg is jelentős (ld. pl. Bredillet, 2007; Project Management Institute, 2018). Azonban a források bősége ellenére sincs összhangban a sikerráta az elvárttal. A 2010-es évek közepén az IT-ben ez a szám alig érte el a 40%-ot (Standish Group, 2015), de 2020-ra sem javult drasztikusan, megközelítőleg a projektek kicsit több, mint háromnegyede fejeződött be adott határidőre, adott költségen, adott minőségen, és találkozott a projekttulajdonosi szervezet elvárásaival (Project Management Institute, 2021a).

Judgev és Müller (2005) négy szakaszát azonosította a projektsiker értelmezésének, amelyben kiemelték, hogy a negyedik szakaszban (amely megközelítőleg az új évezredben kezdődött) erre a fogalomra már összetett jelenségként kell tekinteni, olyanra, amely szoros összefüggésben áll nemcsak a vállalati stratégiával, de a projekt minden elemével. Fortune és White (2006) rámutatott arra, hogy a siker biztosítását alapvetően három, egymással szoros kölcsönhatásban álló szinten szükséges biztosítani vagy figyelembe venni:

- projektmegvalósításhoz kapcsolódó rendszer szintjén: amely magában foglalja a projekt egészének hatékony irányítását, az erőforrások irányítását, a megfelelő projektmenedzsment-eszközrendszer és -közelítésmód meghatározását, valamint a projekttel szemben támasztott egyértelmű követelmények projektszintre történő leképezését,
- projekt-irányítóbizottság szintjén: amely magában foglalja a szervezet projekttel kapcsolatos elvárásait, követelményeit és egyéb keretek definiálását, a szervezeti szinten rendelkezésre álló erőforrások projektre való delegálását, valamint az esetleges erőforráshiány áthidalásának biztosítását,
- környezet: amely magában foglalja a jogszabályi, gazdasági és egyéb olyan jellemzőket, amely vagy a szervezetre, vagy a projektre hatást gyakorolhat.

Fortune és White (2006) felhívja a figyelmet az egyes elemek között a kölcsönhatások fontosságára, összhangban Judgev és Müller (2005), valamint Belassi és Tukul (1996), illetve Nandhakumar (1996) eredményeivel. A legtöbb szerző a projektvezető személyes jellemzőit, illetve kompetenciáit emeli ki, hiszen ahogy rámutattak, speciális szerepköre révén a projektsikerre talán a legnagyobb hatást képes gyakorolni azáltal, hogy a többi szükséges területen (pl. erőforrások) lévő hiányosságokat kompenzálni tudja. Míg ez fordítva már nincs így, a projektvezetésben lévő hiányosságot nem lehet hatékonyan pótolni (ld. pl. Blaskovics, 2014; Görög, 2013; Haschka & Herwartz, 2022; Turner & Müller, 2005; Pinto, 2000).

Ugyanakkor a kutatók arra is rámutattak, hogy a projektsiker összetett jelenség, hiszen egyfelől áll a siker biztosítását elősegítő kritikus sikertényezőkből, másfelől pedig a siker értékeléséhez támpontot nyújtó sikerkritériumokból (ld. pl. Blaskovics, 2014; Cserhádi & Szabó, 2013; Sebestyén & Tóth, 2014). Több szerző kiemeli, hogy a kockázatmenedzsment olyan tényező,

amelyet nemcsak a projektek szintjén, de szervezeti szinten vagy programok szintjén is szükséges elvégezni ahhoz, hogy a szervezeti szinten is érzékelhető eredmény legyen azonosítható (Berlinger & Váradi, 2015; Fekete, 2015a;b; Fekete & Szontágh, 2020; Garai-Fodor, Szemere & Csiszárík-Kocsir, 2022; Hamza, Yousaf, Pamucar, Garai-Fodor & Csiszárík-Kocsir, 2022; Project Management Institute, 2017). Többben kiemelik azt is, hogy a projektvezető által alkalmazott projektmenedzsment-eszközök hatékony használatát nemcsak az ún. egyedi projektek szintjén, hanem projektprogramok vagy portfólió szintjén is érdemes lehet alkalmazni (ld. Görög, 2013). Kujala és Arto (2000) a stratégiával való összhang mellett kiemelte továbbá a megfelelő vezetést (mind projekt-, mind szervezeti szinten), az ügyfélközpontúságot, az információgyűjtést és -elemzést (mind a projekt terjedelmének meghatározása, mind pedig a projekt előrehaladása során), az emberi erőforrás menedzsmentjét, a megfelelő folyamatmenedzsmentet és az üzleti és ügyféligényekkel összhangban meghatározott terjedelemmenedzsmentet. A korábbiakkal összhangban több szerző felhívja a figyelmet arra, hogy a szervezeti szinten is hatékony projektmenedzsment előfeltétele a projekthez kapcsolódó, ugyanakkor azon túllépő projektmenedzsment-gyakorlat (ld. pl. Görög, 2013; Project Management Institute, 2017; 2021a; Sebestyén, 2020). Ezért három szinten jelenlévő, tudatos menedzsment szükséges, úgymint:

- egyedi projektek szintjén,
- egymással erőforrás vagy eredmény tekintetében összefüggő projektek, azaz programok szintjén,
- azonos stratégiai cél mentén összekapcsolódó projektek, programok vagy alportfóliók, azaz portfólió szintjén.

Mindebből fakadóan megállapítható, ahhoz, hogy a projekteket hatékonyan, a szervezeti igényeket maximálisan kiszolgálva, ugyanakkor optimális erőforrás-felhasználást előidézve lehessen vezetni, nemcsak a projektek szintjén van szükség a professzionális projektmenedzsmentre, hanem átfogóan, a szervezet egészére kiterjedően. Görög (2013) felhívja a figyelmet arra, hogy a projektek alacsony sikerrátája, valamint a nehezen behatárolható projektek számának ugrásszerű növekedése, illetve a szakképzett projektmenedzserek (az elvártnál) alacsonyabb száma miatt szükség volt olyan eljárások kifejlesztésére, amelyek egyidejűleg tudták biztosítani e három hiányosság/nehézség kiküszöbölését. Ezért olyan projektvezetési eljárásokat, illetve eszközrendszereket dolgoztak ki, amelyek a projektvezetők számára támpontot tudtak nyújtani. Ennek négy csoportja azonosítható (vö. Görög, 2013; Klimkó, 2014; Wysoczki, 2019):

- standardok: jellemzően nem a projektekre, hanem a projekteket alkotó környezetre fókuszálnak, és azt határozzák meg, hogy annak milyen feltételeknek kell megfelelnie ahhoz, hogy az adott folyamat (jelen esetben a projektmenedzsment) a lehető leghatékonyabb legyen.

- szemléletmód: a projektvezető számára csupán iránymutatást kínál, azonban nem határoz meg olyan eszközt, amelyet a projekt során használni tud. Ilyen a kezdeti agilis projektvezetési eljárás, amely négy általános irányelvet, valamint tizenkét alapvető határozott meg. Természetesen azóta ez jelentősen bővült.
- irányelvek: olyan eszközök és technikák összessége, amelyeket a projektvezető az adott környezetben, az adott környezethez igazítva tud használni. Jellemzően a nagyobb szakmai szervezetek által kiadott szakkönyvek ebbe a csoportba tartoznak (pl. a PMBoK).
- projektvezetési eljárások: olyan eljárásrendek összessége, amely a projektet forgatókönyvszerűen írja le, azaz egyértelmű ki- és bemeneti követelményeket határoz meg minden szakaszra, valamint az azok közötti összefüggésrendszert is feltárja (ilyen pl. a PRINCE2 projektvezetési eljárás).

A szerzők többsége felhívja a figyelmet arra, hogy a szabályozottság segít áthidalni a kompetenciabeli hiányosságokat, és ezáltal a kevésbé kiterjedt projektvezetési ismeretekkel rendelkező projektvezetők is eredményesen tudnak akár komplex projekteket is vezetni. Ugyanakkor arra is, hogy a projektvezetési folyamatot merevvé és túlszabályozottá teszi (ld. pl. Karaman & Kurt, 2015; Tomanek, Cermak & Smutny, 2015).

Jelentős hatékonyságnövekedést jelent az, ha vállalati szinten külön szervezeti egység formájában kerülnek összehangolásra a projektek. Számos szerző (ld. pl. Aubry, Hobbs & Thuillier, 2007; Dai & Wells, 2004; Project Management Institute, 2017; 2021b; Unger, Gemüden & Aubry, 2012) a leghatékonyabb megoldásnak a projektiroda létrehozását és működtetését javasolja, ugyanakkor elterjedt még a programiroda alkalmazása is, valamint két egyedi szerepkör, a projektigazgató és a programigazgató létrehozása is. Utóbbi kettő feladata nem csak koordináló és döntés-előkészítő, hanem döntéshozói jogkör birtokában is van. A Project Management Institute (2017; 2021b) a projektirodának (Project Management Office, továbbiakban: PMO) három szintjét azonosítja aszerint, hogy mekkora jogkörrel van felruházva. Ez a három szint a következő:

- támogató: amelynek az alapvető szerepe a projektvezetők támogatása,
- kontrolláló: a PMO feladatköre ebben az esetben már – kissé túlmutatva az előzőn – a szervezeti gyakorlatok betartására is kiterjed, nem csak a támogatás nyújtására,
- irányító: az irányító PMO ebben az esetben teljes irányítást gyakorolhat a projekt felett, pl. az erőforrások biztosítása vagy a projektmenedzserek riportáltatása (és szükség esetén közbeavatkozás előirányzása) által.

A korábbi három eset mellett azonosítható – igaz, ritkábban – stratégia PMO is, amely ötvözi a döntéshozói és a támogató szerepet, hiszen fő feladata a szervezeti stratégiával összhangban lévő projektek életre hívása és koordi-

nálása (ld. pl. Fonseca Boto, 2006; Too & Weaver, 2014). Görög (2013, pp. 430-431) felhívja a figyelmet arra is, hogy a PMO feladatai közé tartozik többek között a szervezeti szintű projekt- és programmenedzsment-eljárások és szabályzatok létrehozása és működtetése, a projektekre vonatkozó egységes, és ezáltal összehasonlíthatóságot biztosító kontrollrendszer működtetése, tapasztalatok összegyűjtése, továbbképzések tartása vagy szervezése, utóértékelésben való részvétel, emberi erőforrások biztosításában való közreműködés és szakmai támogatás idő- vagy költségútlépés esetén. A hatékony projektvezetés egyik lehetséges leképeződése a szervezeti szintű projektmenedzsment-érettség, vagyis az a keret, amilyen módon az adott szervezet viszonyul és ahogyan támogatja a projekteket. Ennek mérésére általános vagy szektorspecifikus érettségmodellek alkalmazását javasolja a szakirodalom, amely alapján olyan akciók azonosíthatók, melyek javíthatnak az adott szervezet ilyen jellegű hatékonyságán (ld. pl. Blyznyuk et al., 2021; Görög, 2013; Kerzner, 2019). Ugyanakkor azt is szükséges megjegyezni, hogy a szektorspecifikus modellek kevésbé népszerűek, még akkor is így van, ha olyan egyedi jellemzőkkel bíró szektort kell elemezni, mint a közszféra (ld. pl. Žurga, 2018). Ez pedig ronthatja az elemzés hatékonyságát. A cikk célja ebből fakadóan egy olyan modell azonosítása, amely alkalmas lehet a közszférában tevékenykedő (különösen a jelentős technológiai projekteket indító) szervezetek projektmenedzsment-érettségének értékelésére. Valamint az, hogy milyen lépéssorozat révén javíthatja projektmenedzsment-érettségét ez a szervezet. A cikk az elméleti felvezetés során átfogó áttekintést ad a különböző projektmenedzsment-érettség modellekről, majd kitér a közszférában és a technológiaintenzív környezetben alkalmazottakra is. A gyakorlati rész során a szerzők félig strukturált interjúk segítségével kapott adatok alapján összevetnek öt modellt, amelynek révén előbb azonosítják a szektorhoz leginkább illeszkedőt, majd az elvárások alapján kiegészítik így biztosítva a jobb használhatóságot. Végül a szerzők azonosítják azokat a lehetséges akciókat, amelyek segítségével a közszférában tevékenykedő szervezetek érettségi foka javítható.

Irodalmi áttekintés

Projektmenedzsment-érettség

Kerzner (2019) úgy definiálja, mint standard módszertannak és a hozzájuk kapcsolódó folyamatok megfelelő implementálása az ismétlődő projektsiker érdekében. Minél magasabb szinten áll egy szervezet, annál inkább képes a szervezeti stratégiával, illetve az operatív működéssel összhangban, a folyamatos javítás és a hatékonyság kritériumait szem előtt tartva, projektjeinek folyamatát – a lehetőségekhez mérten – egységesítve irányítani. Nenni, Arnone, Boccadelli és Napolitano (2014) is úgy véli, hogy az érettségmodellek alkalmazása javítani tudja a szervezeti teljesítményt. Ezt az előnyt némileg árnyalja Judgev és Thomas (2002), akik arra a megállapításra jutnak, hogy a megfelelő projektmenedzsment-érettség még önmagában nem garantálja a projektmenedzsment

stratégiai fontosságát, azonban elősegítheti azt. Albrecht és Spang (2014) szerint a komplexebb projekteket vezető szervezetek számára nagyobb hozzáadott értékkel bírhat a magasabb szervezeti projektmenedzsment-érettség. Több szerző rámutatott arra, hogy a hatékony projektmenedzsmenten túl az érett szervezet egyéb előnyöket is képes realizálni, például az agilis átállás gyorsabban és nagyobb hatásokkal valósulhat meg, vagy egyes területeken (pl. piaci részesedés vagy pozíció) jobb szervezeti teljesítmény érhető el, esetleg nagyobb mértékben tudnak projekthez köthető immateriális előnyöket generálni (Sanchez, Miccaelli, Bonjour & Monticcolo, 2020; Thomas & Mullaly, 2008; Yazici, 2009). Továbbá általánosabb, jobb projekt-kultúra jöhet létre (vö. Gareis & Gareis, 2018). Azonban az általános, szervezetekre jellemző érettségi szint elmarad az előzetesen várhatótól, hiszen Pennypacker és Grant (2003; 2006) rámutatott arra, hogy a szervezetek többsége az ötös értékelési skálán a kettes vagy egyes kategóriába tartozik, különösen a termelői szervezetek esetén. Kwak és Ibbs (2002) némiképp ellentétes következtetésre jutott, hiszen kutatásukban az informatikai és a mérnöki/építőipari szervezetek teljesítménye van leginkább elmaradva az átlagtól. Ugyanakkor az is megállapítható, hogy nem minden szervezet számára biztosít a magasabb szintű projektmenedzsment-érettség nagyobb hozzáadott értéket, főleg annak költsége miatt (Albrecht & Spang, 2014).

A szakirodalom számos érettségi modellt ismer, Pennypacker és Grant (2003) rámutatott arra, hogy ezek mennyisége már az ezredforduló környékén is több, mint 30 volt, és ezek közül bár több hasonló tartalmú és struktúrájú (Backlund, Chronéer & Sundqvist, 2014), jellegét és fókuszát tekintve azonban azonosíthatók különbségek. Több olyan tényező mentén lehet csoportosítani, amelyek alapját képezhetik annak, hogy melyik alkalmazása válik célszerűvé az adott szervezet esetén. Többen megállapítják, hogy lehetséges a szervezet három plusz egy szintjén vizsgálni, úgymint (ld. pl. Cooke-Davies & Arzyamnov, 2003; Gareis & Huemann, 2007; Görög, 2013):

- egyedi projektek szintjén,
- projektprogramok szintjén,
- projektportfólió szintjén,
- ezek valamilyen kombinációja szintjén.

Ugyanakkor lehet a modell fókusza szerint is csoportosítani, azaz aszerint, hogy az adott modell fejlesztésközpontú vagy értékelésközpontú (ld. pl. Görög, 2013). Az utóbbi esetben az alapvető cél egy helyzetértékelés, amely rendszerint összehasonlító elemzésen alapul, azaz egy más szervezettel való egybevetés (azaz másik szervezettel/más szervezetekkel jelent egybevetést). Az előbbi esetén az alapvető cél a hiányosságok értékelése, vagyis az aktuális szint és az elérni kívánt szint összevetése, amely egyben azt is jelenti, hogy az értékelés egyszerre belső és független.

Harmadik csoportosítási szempont az értékelő modellek alapjául szolgáló eszközrendszer, amely magával vonhatja az értékelési szempontok különbözőségét is (Backlund, Chronéer & Sundqvist, 2014). Jellemzően két kategória azonosítható itt attól függően, hogy mi képezi

az értékelés alapját. Lehetnek általánosan elfogadott keretrendszeren, azaz standardokon alapuló modellek, másrészt lehetnek szakmai közmegegyezésen alapulók.

Létramodellek

A kutatók megállapították, hogy a létramodellek három főbb eszközrendszerre vezethetők vissza: a Total Quality Managementre, azaz a TQM-re, amely a folyamatos javulást tűzte ki célul, a Capability Maturity Modelre (CMM), amely a szervezeti szintű szoftverfejlesztési érettséget mérte, valamint azokra a megközelítésekre, amit a szerzők, szakmai szervezetek vagy egyéb társaságok összegyűjtöttek/meghatároztak (vö. Brookes & Clark, 2009; Gareis & Gareis, 2018; Project Management Institute, 2013; Wsocki, 2004). Brookes és Clarke (2009) kiemeli, hogy a projektmenedzsment-érettség megfelelő módon a projektmenedzsment-gyakorlatok elemzésével értékelhető. Kwak és Ibbs (2002) ezzel összhangban arra a következtetésre jut, hogy számos modell alapja a PMBoK által megfogalmazott tudásterület, és érdemes lehet a CMM-ben meghatározott öt terület alapján mérni. Demir és Kocabaş (2010) megállapítja, hogy létramodellek esetén – összhangban Kerzner (2001) modelljével – érdemes ötfokú skálát használni. Mihic, Petrović, Obredović & Vuković (2015) megemlíti, hogy a legnépszerűbb értékelőmodellek közé tartoznak a PMMM (Project Management Maturity Model) mellett az OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), valamint a PRINCE2, az EFQM és az IPMA projektkiválóság modellje. Nenni et al. (2014) szerint a legteljesebb érettségi modell az OPM3, ugyanakkor túlzott mértékben folyamatfókuszú. Bushuyev és Wagner (2014) kiemeli, hogy az IPMA Delta modellje jó alapot biztosít egy értékelési modellhez. Azonban Kerzner (2019), Pennypacker és Grant (2003), valamint a Capability Maturity Modelben meghatározott öt szint alapján, a PMBoK 10 tudásterületére építve határozza meg az elvárt ismeretek mértékét, azaz a megközelítésük szerint, amennyiben az egyedi projektek tudatosan és hatékonyan vannak kezelve, akkor az óhatatlanul is optimálisabb szervezeti teljesítményt eredményez. De Souza és Gomes (2015) megállapítja, hogy a többi létramodell is ehhez hasonló értékelési skálát használ.

Ugyanakkor Andersen és Jessen (2003) kijelenti – norvég példa alapján –, hogy a vizsgált szervezetek birtokában vannak az alapvető projektmenedzsment-tudásnak, így érdemes lehet olyan megközelítést alkalmazni, amely túllép ennek fókuszán. Alami, Otmane és Beidouri (2015) pedig a döntési folyamat fontosságára, azaz a megfelelő projektváltozat kiválasztásának szabályozottságára és hatékonyságára hívja fel a figyelmet. Továbbá Patankul, Lewwongcharoen és Milosevic (2010) kiemeli, hogy a szervezeti szintű vizsgálat során szükséges figyelembe venni a szervezetre jellemző sajátosságokat is (igaz, a szerzők a projektmenedzsment-eszközök és -módszertanok vizsgálata alapján vonták le ezt a következtetést). Ebből fakadóan, komplex szervezeti és/vagy projektstruktúra, valamint átfogó stratégiai alapú projektmenedzsment-tervezés esetén korlátozottan alkalmazható.

Pókhálómodellek

A pókhálómodellek – szemben a létramodellekkel – szakmai közmegegyezésen alapulnak a standardok helyett, és így nagyobb rugalmasságot biztosíthatnak, ugyanakkor az értékelés egyértelműen definiált kritériumrendszer szerint történik, többnyire öt- vagy tízfokozatú skálán (Görög, 2013). Görög (2013) felhívja arra is a figyelmet, hogy közvetlenül rámutatnak a szervezet erős és gyenge pontjaira, valamint a vizuális ábrázolás révén az értékelés eredménye könnyebben értelmezhető a szervezet számára. A pókhálómodellek, jellegükből fakadóan más megközelítést alkalmazva, szubjektívebb skálán, ugyanakkor a standardoktól eltérve és ezáltal szabadabb fókuszválasztást lehetővé téve értékelik az adott szervezetet a projektvezetési felkészültség szempontjából (Görög, 2013). A fókusza – ahogy korábban bemutatuk – többféle lehet, úgymint (Andersen & Jessen, 2003; Cooke-Davies & Arzymanow, 2003; Gareis & Huemann, 2007; Görög, 2013):

- egyéni,
- projektcsapat,
- szervezet/részleg projektfókusszal,
- szervezet/részleg projekt-, program-, portfóliófókusszal.

A cikk alapvető céljával összhangban a későbbiekben azokat a kritériumokat mutatjuk be, amelyek a szervezetet értékelik, nem pedig a projektcsapatot vagy a projektvezetőt. A pókhálómodell jellegéből fakadóan az értékelési kritériumok sokkal szerzeágazóbbak tudnak lenni. Abban a szerzők többsége egyetért (ld. pl. Cooke-Davies & Arzymanow, 2003), hogy a hatékony projektvezetés kiemelt fontosságú aspektus. Görög (2016) az egyedi projektek szintjén az értékelési szempontokat elsősorban a projekt szakaszai alapján határozza meg, így megkülönbözteti a projekt kialakítási fázis, a projektindítási fázis, az odaítélési (külső közreműködő kiválasztására vonatkozó) fázis, a teljesítési fázis és az utóelemzési fázis szerinti érettséget szintén ötfokú skálán értékelve. Szervezeti szinten pedig a humán erőforrás-kezelés, a projekt- vagy programvezetők kiválasztásának módját, a tudáskezelést, a motivációs rendszert, a folyamat szabályozottságát és a felügyeletet (governance-t). Gareis és Huemann (2007, p. 203) modelljében az egyedi projektek menedzsmentjének szakszerűsége, a projektprogramok menedzsmentje, a projektekre és programokra vonatkozó minőségbiztosítás, a projekt vagy program kijelölése/meghatározása, a portfólió koordinálása és a projektek közötti kapcsolat menedzselése, szervezet kialakítása, személyek kezelése és folyamatmenedzsment a projekteken belül jelenti az értékelés alapját. Cooke-Davies és Arzymanow (2003) szintén fontosnak tartja a projektekhez és programokhoz kapcsolódó értékelési tényezőket, kiemelve azt, hogy az információáramlás fontossága is az érettségre hatást gyakorló tényező. Ugyanakkor a szerzőpáros integrálja a projektekre vonatkozó vállalati kultúrát, így megjelennek a következő értékelési szempontok is (igaz, egyes alpontok már a korábban bemutatott művekben is megtalálhatók):

- Projektkultúra, azaz:
 - annak mértéke, hogy mennyire tartozik az általános vállalati kultúrába a projektek fontossága,
 - az a sajátosság, hogy a projektcsapat tagjai elsősorban a projekttel vagy az operatív munkavégzéssel azonosulnak jobban,
 - mi az a legalacsonyabb szint, ahol a projektben munkát végzők még elsősorban a projekttel azonosulnak.
- Felsővezetői magatartás, azaz:
 - a felső vezetés elkötelezettsége abban, hogy fejlesztesse a szervezeti szintű projektmenedzsment-képességet,
 - a felső vezetés rálátása arra, hogy miként és hogyan kell fejleszteni a projekt sikeres leszállításának képességét.
- Üzleti kultúra:
 - a projektcsapat által meghozott, a projektirányításhoz (governance) kapcsolódó döntések összhangjának mértéke a projekt alapjául szolgáló üzleti tervvel,
 - a projektcsapat tagjainak rálátása arra, hogy mi a projekt alapjául szolgáló üzleti terv és stratégiai cél.
- A projektvezetés vs. funkcionális vezetés erőssége:
 - melyik vezetési típus gyakorol nagyobb hatást a projektre delegált erőforrások és pénzek fölött.

Értékelési modellek a közzsférában és a technológiamenedzsmentben

A közzsférára alkalmazott modellek száma meghaladja a 30-at (Blyznyuk et al., 2021), azonban a legtöbb ezek közül olyan projektmenedzsment-ismereteket értékel, amelyek alapvetően összhangban vannak a korábban bemutatott tudásterületekkel. Žurga (2018) felhívja a figyelmet arra, hogy a projektmenedzsment-érettség az állami szférában is elmarad az elvárttól. Ugyanakkor az is megállapítható a szakirodalom alapján, hogy jelentős hozzáadott értéket tud teremteni a közzsférában is az, ha a projektmenedzsment-érettséget tudatosan kezelik (Irfan et al., 2020). Žurga (2018) fontosnak tartja továbbá ennek fejlesztését, és szerinte az ötfokozatú, alapvetően létramodellekre jellemző értékelési skála a leginkább illeszkedő, ugyanakkor az értékelési területek esetén (és ábrázolását tekintve is) a pókhálómodellekre épít. Žurga (2018, p. 151) szerint a következő szintek értékelése válik szükségessé:

- projektek menedzsmentje,
- programok menedzsmentje,
- portfólió menedzsmentje,
- szervezeti szintű támogatása a projektmenedzsmentnek,
- a projektmenedzsment emberierőforrás-menedzsmentje,
- a projektmenedzsment és a stratégiai menedzsment kapcsolata.

Ezzel párhuzamosan a szerző azonosít négy olyan tevékenységet/akciót, amely a szervezeti szintű projektmenedzsment-érettség javítását eredményezheti, és érdemes

rá kiemelt figyelmet fordítani. Ezek a következők (Žurga, 2018, p. 156):

- a projektmenedzsment jelenjen meg a szervezeti (általános) menedzsmentben is, illetve annak megfontolása, hogy miként lehet a projektszervezetet állandó szervezetté tenni,
- a stratégiai és projektmenedzsment nagyobb összhangjára kell törekedni a célok, erőforrások allokációja és a teljesítmény menedzsmentjének javulása érdekében szervezeti és rendszerszinten egyaránt,
- a stratégiai menedzsment és projektmenedzsment kapcsolatának erős megalapozása,
- a projektmenedzsment-eszközök és -módszertan folyamatos fejlesztése.

Gasik (2019) ugyancsak ötfokú, a létramodellekhez hasonló, igaz, az állami szféra körében is értelmezhető skálákat használ, az értékelési szempontok terén pedig – összhangban az előzővel – szintén az állami szférára szabott megközelítést alkalmaz, amelyet alapvetően továbbra is a PMBoK tudásterületei alapján fejlesztettek ki. Ugyanakkor az is megállapítható, hogy a magas értékelés záloga lehet, ha a folyamatok megfelelő módon vannak kezelve, a szervezet a folyamatos javulásra törekszik, a projektmenedzsment-képzések rendszeresek, a tudásmenedzsment hatékony és hatásos, kialakult a szervezeten belül projektmenedzsment-tudatosság, valamint a folyamatok szoftveresen is támogatva vannak (Irfan et al., 2019, p. 73839).

Blyznyuk et al. (2021) amellet érvel – digitális közsféraprojektek alapján –, hogy háromszintű modell alkalmazása válik szükségessé, amelyet az 1. táblázat tartalmaz.

Az értékelést jelentő főbb szempontokat továbbra is a tíz tudásterület alapján határozták meg a szerzők (azonban az érintettek kezelésére vonatkozó szempont nem jelenik meg).

A közsférához hasonlóan, Moehrle, Walter & Wustmans (2017) felhívja arra a figyelmet, hogy a technológiaintenzív szektorokban is egyre fontosabbá válik a megfelelő projektmenedzsment-érettség. Nemcsak az új termékek vagy szolgáltatások kifejlesztése révén, hanem azt is elősegítheti, hogy az új technológiákat az adott szervezet minél hamarabb elfogadja (ld. pl. Bach, Zoroja, & Čeljo, 2017). Shaygan és Daim (2021) a technológiához (egészségügyi szektorban végzett kutatás alapján) úgy közelít, mint olyan témakörök halmazához, amelybe beletartozik az adatmenedzsment, a támogató infrastruktúra, a valós idejű tudáselérés és -megosztás, valamint a felhasználói élmény is. Azaz nem csak új termék vagy szolgáltatás kifejlesztése révén válhat egy szervezet technológiaintenzívvé, hanem egy meglévő vagy újonnan fejlesztett technológia megfelelő alkalmazásától is. A szerzők, a közsférához hasonlóan, a technológiaintenzív szektorokban végzett kutatásoknál is alapvetően ötfokú vagy kvázi ötfokú (megkülönböztetve a nem létező értéket) skála alkalmazását javasolják (ld. pl. Santos & Martinho, 2020; Sidal Bolat, Kuşdemir, Uslu & Temur, 2017). Ugyanakkor azt is fontosnak tartják kiemelni, hogy a szervezetek sajátos jellegéből fakadóan, a projektmenedzsment szintjén túllépve, stratégiai, termékfejlesztési szempontból szükséges értékelési szempontok is kell, hogy kerüljenek a modellekbe, mint például a támogató szervezeti struktúra, a szakképzett munkaerő jelenléte, okos gyárak és okos folyamatok

1. táblázat

A projektmenedzsment-érettség három lehetséges szintje

Projektmenedzsment-érettség szintje	Az adott projektérettség szervezeti szintű kritériumai	A menedzsmentre vonatkozó tényezők
Első (kezdeti) szint	A projektmenedzsment fontossága elfogadott. Bizonyos, gyakran szakszerűtlenül alkalmazott. A projektmenedzsmenteszközök alkalmazása a megvalósítás során. Bizonyos problémák gyakran előjönnek, és emiatt a határidőben és/vagy költségben eltérések vannak az eredeti tervekhez képest.	A projektteljesítés eredménye nem kiszámítható. A projekttervek inkonzisztenciája. A projektteljesítés teljes mértékben a projektet vezető menedzsmenttől függ.
Második (standard) szint	Formalizált projektmenedzsment-módszertant hoznak létre. Fejlett standardok és projektmenedzsment-eszközök azonosíthatók. A projekt megvalósításának koordinálására szervezeti struktúra jön létre. Projektmenedzsment-tréningeket alkalmaznak.	A projekt kimenete (eredménye) kiszámítható. Tudatos projektmenedzsment alkalmazása. A sikeres projektteljesítés nagy esélye.
Harmadik (irányított módszertan) szint	Egyértelműen azonosítható projektmenedzsment-folyamatok vannak. Szisztematikus alkalmazása a különböző projektmenedzsment-módszertanoknak és -eszközöknek. Központilag fejlesztett és fenntartott tudásbázis, amely magában foglalja a projektre vonatkozó belső szabályozásokat, standardokat és utasításokat – csoportosítva projekttypus és kategória szerint.	A szervezet sikeresen valósított meg projekteket. A határidő- vagy költség-túllépések ritkák, kismértékűek. A teljesítés hatékonysága folyamatosan fejlődik.

Forrás: Blyznyuk et al. (2021, p. 181)

megléte, a termékek jellege, megfelelő tudásmenedzsment, szociális vagy szabályozási kérdéseknek való megfelelés (Deutsch et al., 2020; Pee & Kankanhalli, 2009; Santos & Martingo, 2020; Shaygan & Daim, 2021). Azonban megállapítható, hogy ezek jelentős része túlmutat a projektmenedzsment kérdéskörén, és amennyiben a technológiai érettséget vizsgálják a szerzők, óhatatlanul olyan szempontokat is belevesznek a modellbe, amelyért inkább a szervezet más területe felel. Hasonló Moehrl et al. (2017) modellje is, amely a projektmenedzsmenthez kapcsolódó alapvető dimenzió túl (portfóliókezelés és némiképp a szükségtelen, termékfejlesztés során előálló változásokkal szembeni ellenállás, valamint alapvető szervezeti kérdések (pl. érintettmenedzsment)) olyan szempontokat is integrál, mint a potenciális célpiac megfelelő elemzése, a fejlesztésre vonatkozó stratégia vagy a kifejlesztett termék gazdasági hasznosítására vonatkozó elképzelés. Ezért a szerzők a későbbiekben tisztán projektmenedzsment szempontjából vizsgálják a technológiamenedzsment kérdéskörét, hiszen azok a projektmenedzsment-területek, amelyek megjelennek a technológiaintenzív szektorokra vonatkozó érettségi modellekben, megjelennek a korábban bemutatott modellekben is.

Összegzés

A projektmenedzsment-érettséget értékelő modellek számossága nagynak tekinthető, és megtalálhatók mind az általánosan használható, mind a speciális szektorra kifejlesztett változatok. Ennek eredményeként csak a közsférára vonatkozóan is több mint 30 különböző elérhető (Blyznyuk et al., 2021), illetve a technológiaintenzív szektorok számára is számos került létrehozásra (ld. pl. Santos & Martinho, 2020). Azonban egyúttal azt is érdemes megjegyezni, hogy az általános modellek, azok rugalmassága ellenére, magukban hordozzák az esélyét annak, hogy speciális környezetben egy vagy két fontosabb tényező – a külön értékelési terület hiánya miatt – alacsonyabb hangsúlyt kap az értékelés során, mint valójában szükséges lenne (ld. pl. Gareis & Huemann, 2007). Ezt a specializált értékelési modellek is csak részben tudják kompenzálni, hiszen bár azok megfelelő hangsúlyt adnak az adott egyedi jellemzőknek, azonban többször ezt az általános projektmenedzsment-jellemzők elnagyolása révén teszik (ld. pl. Žurga, 2018), vagy túlmutatnak a projektmenedzsmenthez kapcsolódó jellemzőkön, és más határterületeket (pl. stratégia) is a modellek spektrumába vonnak (ld. pl. Moehrl et al., 2017). Utóbbi megoldás – bár holisztikusabb képet ad a szervezetről, azonban – elvonja a fókusz a projektmenedzsment-érettségről, és így annak hiányosságai részben vagy egészben kompenzálhatóvá válnak más területek által. Ezért azon modellek száma, amely megfelelő fókusszal és kellő részletzettséggel bír a projektmenedzsmentre vonatkozóan, ugyanakkor figyelembe veszi az adott szektorok sajátosságait (pl. a közsféráét technológiaintenzív környezetben) erősen korlátozott.

A kutatás módszertana és az elméleti keretrendszer kiindulópontjai

A kutatás során az alapvető célkitűzés annak elősegítése volt, hogy a projektmenedzsment-érettséget a közsférában is alkalmazni lehessen. Mivel a hazai környezetben a kutatások elsősorban az általánosan alkalmazható projektmenedzsment-érettség modell azonosítására (ld. pl. Görög, 2013) vagy nemzetközi standard hazai környezetben való alkalmazhatóságára fókuszálnak (ld. pl. Deák, 2006), a közsférát és ennek sajátosságait sokszor elhanyagolják vagy figyelmen kívül hagyják. Ugyanakkor a közsféra sajátos jellege alapján (ld. pl. Žurga, 2018) szükség lehet a modellek módosítására, illetve olyan akciópontok megfogalmazására, amelyek figyelembe veszik azokat a környezeti elemeket, amelyek jellemzik az adott szektort. Mindezek alapján a következő két kutatási kérdést fogalmaztuk meg:

1. Melyik projektmenedzsment-érettség modell és milyen módosításokkal alkalmazható a közsféra azon szervezeteire, amelyek a szervezet számára jelentős eredménnyel bíró technológiai projektet vagy projekteket (is) indítanak?
2. Milyen akciók szükségesek ahhoz, hogy egy közsférában tevékenykedő szervezet hatékonyan és hatásosan tudjon egy újabb szintre lépni a projektmenedzsment-érettség tekintetében?

A kutatás két szakaszra volt osztható; irodalmi áttekintésre és az elméleti keretrendszer megalkotására a közsférában tevékenykedő szervezetek folyamatainak áttanulmányozása által. Az első szakaszban azonosítottuk a főbb szakirodalmakat és projektmenedzsment-érettség modelleket, aminek alapján a gyakorlati részben kiválasztható a kutatás alapjául szolgáló érettségmodell. A szerzők a létramodelleket ért kritikák, azaz azok rugalmatlansága, túlzott mértékben egy keretrendszerhez való illeszkedése, valamint a grafikai ábrázolás hiánya miatt a pókhálómodellt választották (ld. pl. Albrecht & Spang, 2014; Andersen & Jessen, 2003; Görög, 2013; Patankul et al., 2010). A kutatás második szakaszában öt, a maga területén piacvezető szervezet (vagy leányvállalatának) projektmenedzsment-folyamatait tanulmányoztuk át egy olyan projektvezető segítségével, aki a teljes projektmenedzsment-folyamatra rálátással bír. Egy ilyen áttekintés félig strukturált szakértői interjú keretében történt, személytől, szervezeti komplexitástól és folyamattól (valamint a rendelkezésre bocsátott dokumentumoktól) függően 60-150 percig tartott. Amennyiben leányvállalatot elemeztünk, akkor az adatgyűjtés és az elemzés során összehasonlító kitekintés történt az anyaszervezetre is. Erre egy esetben volt szükség. A cégek nevét a projektvezetők kérésére nem említjük meg. A kérdések alapvetően négy témakört öleltek fel, úgymint: (i), a szervezet jellege, vállalati kultúra, (ii) projektek jellege, természete, támogatottsága, (iii) jelenlegi projektmenedzsment-folyamatok elemzése a PMBoK folyamatsoportjai mentén, (iv) a projektmenedzsment és projektmenedzser lehetőségei, korlátai, szervezeten belüli elismertsége. A kapott adatokat tartalomlelemzés révén vizsgáltuk.

A szervezet kiválasztásánál további szempont volt (a piacvezető szerep mellett), hogy jelentős mennyiségű szolgáltatási vagy termékfejlesztési tevékenységet bonyolítson le, hiszen a szerzők elfogadják Shaygan és Daim (2021) álláspontját, miszerint a technológiához kapcsolódó érettség fontos lehet szolgáltató szervezetek esetén is. Szükséges továbbá megjegyezni, hogy az értékelés alapvetően projektmenedzsment-fókuszú, nem technológialapú volt, és ez jelentősen csökkentette a technológiai érettséghez kapcsolódó tényezőket (ahogy ezt korábban bemutattuk). A kutatás során a kiindulópontot a korábban ábrázolt értékelési területekhez kapcsolódó szempontrendszer adta, ami alapján az alapvető elemzési fókusz a következő három szempont jelentette:

- A felsővezetői attitűd: azaz, hogy a felső vezetés miként áll a projektekhez, mennyire megalapozott, formalizált módszertant alkalmaz projektek indítása vagy kiválasztása során, illetve mennyire támogatja a nem top-down kezdeményezéseket. Ebbe a pontba tartozott a projektvezető kiválasztása és felhatalmazása is.
- Az alkalmazott módszertan: azon projektmenedzsment-eszközrendszer teljessége és használatának szakszerűsége, ami a projektek (esetleg programok vagy a portfólió) menedzsmentjéhez szükséges.
- A projektmenedzsment szervezeti támogatása: mennyire állnak a projektvezető vagy a felső vezetés rendelkezésére olyan belső vagy külső eszközök, módszertanok vagy szervezeti egység (pl. PMO), amely tudja támogatni a munkáját.

A szerzők, elsősorban az eltérő jelleg miatt, kitértek emellett a projektmenedzsment adott szervezetben betöltött szerepére, megbecsülésre is. A szervezetek megoszlását a 2. táblázat mutatja.

2. táblázat

A mintában szereplő szervezetek megoszlása

Sorszám	Iparág	Cégméret	Projektek szerepe
1.	Energia	250-500 fő	Termékfejlesztési és ügyfél-elégedettség növekedést célzó projektek
2.	Pénzügy és adózás	0-250 fő	Termékfejlesztési és ügyfél-elégedettség-növekedést célzó projektek
3.	Pénzügy és adózás	1500+ fő	Ügyfél-elégedettséget növelő projektek
4.	Egyéb, kiegészítő	0-250 fő	Termékfejlesztési és ügyfél-elégedettség-növekedést célzó projektek
5.	Egyéb, kiegészítő	0-250 fő	Alaptevékenységet támogató projektek.

Forrás: saját szerkesztés

A kutatás limitációja

A szerzők felhívják a figyelmet arra, hogy ahhoz, hogy általánosan elfogadható és alkalmazható eredmények szülessenek, a mintát mind horizontálisan, mind vertikálisan bővíteni kell. Így az itt kapott eredmények felhasználása során érdemes figyelembe venni az adott szervezet és az azt alkotó környezet sajátosságait.

Az elméleti keretrendszer megalkotása

A létramodellek alapvetően egy keretrendszerre vagy a CMM-re építenek, amelyek a közszféra szabályozottsága, illetve a projektsikert befolyásoló számos tényező miatt elvetésre kerültek, ugyanakkor annak eszközrendszerét és értékelési skáláit a szerzők részben felhasználták a modell megalkotása során. A kutatás során begyűjtött, a folyamatra vonatkozó adatokat négy nagyobb csoportba lehet osztani, úgymint:

- A projekt szervezetben betöltött helye, szerepe és a projekt kezdeményezését megelőző vezetői magatartás.
- A projektek és programok során alkalmazott eljárások kiforrottsága.
- A projektvezető számára vagy a projekt döntéshozói számára elérhető támogatás mértéke.
- A projektvezető és a projektmenedzsment elismertsége, megbecsülése és lehetséges fejlődési iránya a szervezetben.

Szükséges megjegyezni azt is, hogy a kutatás során a szervezetekre mint önálló entitásokra tekintettünk, a cégek érettség szempontjából történő esetleges egymásra gyakorolt hatását nem vizsgáltuk.

A projekt szervezetben betöltött helye, szerepe és a projekt kezdeményezését megelőző vezetői magatartás

A projektek kezdeményezése történhet top-down vagy bottum-up, esetleg inside-out módon, a szervezet érettségét alapvetően jól jelzi, hogy mennyire centralizált ez a folyamat. Amennyiben jöhetnek ötletek vagy kezdeményezések a felső vezetés szintjén túlról, akkor alapvetően beszélhetünk érettebb szervezetről. Természetesen ennek előfeltétele, hogy megfelelően alátámasztott legyen a koncepció, hiszen az üzleti tervvel vagy a stratégiával való összhang hiánya esetén a szervezet elveszítheti fókuszát, és óhatatlanul is rosszabb teljesítményt ér el akár az erőforrások szétaprózódása, akár pedig a megnövekedett tranzakciós költségek miatt. Fontos szempont az is, hogy a felső vezetés lássa a projekt helyét és szerepét a szervezetben, illetve felismerje azok fontosságát. Amennyiben erre nem kerül sor, akkor nincs meg az a szükséges belső támogatottság, amely a megvalósítás során felmerülő problémák áthidalásánál kritikus fontosságú. A projektek természetesen nem csak önállóan létező entitások, hanem egy rendszer részei, így szükséges lehet a projekteket egymással összhangban, program és portfólió szintjén is összehangolva menedzselni, amely révén a közös szí-

nergiák kiaknázhatók. Bár némiképp átfedést mutat egy másik értékelési szemponttal, de a projektvezető kiválasztásának módja is releváns szempont a közsférában, hiszen a professzionális projektmenedzsment nem minden szervezet esetén azonosítható. Azaz, hogy a projekt élére a projektmenedzsment képzett szakembere kerüljön (különösen a komplexebb, stratégiaileg fontosabb projektek esetén), illetve amennyiben erre nincs lehetőség, akkor külső szakember megbízására kerüljön sor. Összefoglalva, a következő szempontok kerülnek előtérbe ezen a kategórián belül a közsférában érettség szempontjából:

- a projektek kezdeményezése milyen módon történik (csak top-down, vagy lehet bottom-up, esetleg inside-out),
- a projekt alá van-e támasztva üzleti tervvel vagy egyéb, ilyen jellegű dokumentummal,
- a projektek program-, illetve portfóliószinten is menedzselve vannak-e,
- a felső vezetés felismeri-e a projektek fontosságát vagy sem,
- a projektek összhangban állnak-e a szervezeti célokkal,
- a (komplex vagy kiemelt fontossággal bíró) projekt élére olyan személy kerül, aki a projektvezetés területén jártas,
- alkalmaz-e a szervezet külsős projektvezetőt, amennyiben ilyen jellegű kapacitáshiánnyal szembesül.

A projektek és programok során alkalmazott eljárások kiforrottsága

A projektek menedzsmentje során szükséges olyan eszközrendszer alkalmazása, amely egyszerre garantálja a sikeres teljesítést és biztosít professzionális, transzparens menedzsmentet azok számára, akik kapcsolatban állnak vele (különösen a felső vezetés, a projektcsapat tagjai számára). Az alkalmazott módszertan hármas lehet, egyfelől történhet ad hoc módon, azaz saját, jól bevált gyakorlatot vagy menet közben kifejlesztett eljárást követve, másrészt adaptálni lehet egy ismert keretrendszert vagy eljárást, és ezt szükség szerint a szervezet jellemzőire kell igazítani, illetve lehet alkalmazni saját módszertant (amely természetesen alapulhat valamilyen ismert eljárás alapján). Ezzel szoros összefüggésben áll, hogy az információ áramlása vagy megszerzésének módja mennyire hatékony/sok erőforrást emészt fel, ugyanis enélkül a projektben a döntéshozatal határfoka csökken. A projektcsapathoz kapcsolódik, hogy a szakmai kérdésekben mennyire kap felhatalmazást, vagy mindenképpen szükséges a bürokratikus csatornát betartva, egy felső vezetőnek jóváhagynia az esetleges jobb megoldásokat (természetesen figyelembe véve a stratégiai célt és azt, hogy a projektvezető és így a projektcsapat hatásköre nem mutathat túl a projektháromszögön, vagyis a határidőn, teljes költségen és a leszállítandó projekteredményen). Fontos szempont még az, hogy az adott szervezet mennyire igyekszik kihasználni és tudatosan alkalmazni a trendeket. A nem tudatos és körültekintő alkalmazásuk (pl. az agilis esetén (vö. Wysoczki, 2019)) legalább annyi hátránnyal járhat a szervezetek számára, mint amennyi

előnyt biztosít. További fontos szempont a funkcionális szervezetek és projektszervezetek összeütközése során alkalmazható eljárás, azaz van-e olyan megközelítés, amely révén a probléma a személyes kapcsolati háló alkalmazásán túlmutató eszközökkel könnyen és hatékonyan felszámolható – ez természetesen testet ölthet olyan eszkalációs folyamatban is, amely a felső vezetés számára is elfogadott. Összefoglalva, a következő szempontok kerülnek előtérbe ezen a kategórián belül a közsférában érettség szempontjából:

- alkalmazott módszertanok kiforrottsága (ad-hoc, adaptált, saját fejlesztés),
- a projektmenedzser és a projektcsapat mennyire kap szabad kezét egy-egy projektháromszöget meg nem haladó döntésben,
- az információáramlás jellemzője,
- a projektmenedzsmentben azonosítható trendek tudatos alkalmazása vagy nem alkalmazása,
- a funkcionális egységek és projektszervezetek konfrontációja során alkalmazott eljárás kiforrottsága.

A projektvezető vagy a projektdöntéshozók számára elérhető támogatás mértéke

A szervezeti támogatás mértéke szintén meghatározó tud lenni a projektvezető számára, ugyanakkor, az egyes projekteken túllépve, a felső vezetésnek (vagy egyéb döntéshozóknak) is fontossággal bírhat. Ez a támogatás megjelenhet szerepkörben vagy szervezeti egységben, illetve aszerint, hogy egy létező, operatív szervezeti egységgel kell együttműködnie a projektszervezetnek, vagy dedikáltan a projektek támogatására jött létre. Utóbbira tipikus példa a projektmenedzsment-iroda, amely a projektek megfelelő koordinációját segíti elő (illetve esetlegesen túllépve ezen, döntéshozói jogkörrel is fel van ruházva). Természetesen a két rendszer együttesen is megjelenhet, így biztosítva a maximális határfokot. Összefoglalva, a következő szempontok kerülnek előtérbe ezen a kategórián belül a közsférában érettség szempontjából:

- az operatív menedzsmenthez kapcsolódó szervezeti egységek támogatásának mértéke,
- önálló, a projektek támogatására létrejött szervezeti egység megléte, illetve jogkörének mértéke.

A projektvezető és a projektmenedzsment elismertsége, megbecsülése és lehetséges fejlődési iránya a szervezetben

A projektvezető specializált szakemberként jelentős mértékben hozzájárul a projekt sikeres teljesítéséhez, ezáltal pedig a szervezet sikeres teljesítményéhez (vö. Blaskovics, 2014; Görög, 2013). Ezt egy projektmenedzsment szempontjából érett szervezet felismeri, és a sikeres projektvezetőket (hasonlóan a többi szakemberhez) ugyanolyan elismerés övezi, mint a szervezet többi dolgozóját. Azaz, nem kell külön erőfeszítéseket tenni annak érdekében, hogy az általános megbecsülést elérjék, illetve azért sem, hogy a szervezet számára is fontos legyen képzésük, előmenetelük. Ez több módon történhet, egyrészt, olyan bért kapjanak, amely iparági, de legalább szervezeti szinten verseny-

képes, másrészt a képzések és tréningek hasznosak, előre mutatók legyenek. Utóbbi példa lehet akár az is, hogy a vezetőség támogassa a rendszeren kívüli képzéseken való részvételt, azaz, olyat, amely nem szerepel a szervezet dedikált (ún. „listás”) képzései között. További szempont, hogy mennyire létezik az adott szervezetben önállóan a projektmenedzsment mint szakma, vagy szükséges valamilyen háttér- vagy funkcionális tudás ahhoz, hogy ezt a megbecsülést megszerze. Emellett fontos szempont lehet, hogy a különböző projektmenedzsment-tanúsítványok megszerzését és projektmenedzsment-szervezetek/ egyesületek tagságát támogatja-e a szervezet, ami révén a legújabb módszertanokhoz és kutatási eredményekhez hozzáférhet. Összefoglalva, a következő szempontok kerülnek előtérbe ezen a kategórián belül a közszférában érettség szempontjából:

- a projektmenedzsment mint szakma elismertsége a szervezeten belül,
- képzések szabadsága és támogatottság mértéke,

- tanúsítványok és egyéb szakmai célú akciók támogatásának mértéke.

Amennyiben összevetjük az így azonosításra került tényezőket azokkal a modellekkel, amiket az elméleti részben említettünk, figyelembe véve, hogy melyek azok a területeket, amik itt megjelennek, de a modellben nem (azaz hiányzó), és vice versa (azaz többletek), akkor kijelenthető, hogy a leginkább illeszkedő modell Cooke-Davies és Arzymanow (2003) modellje. Ugyanis a modell minden elemét említettük fontos szempontként, és csupán öt maradt ki (szemben a második és harmadik legjobban illeszkedővel, ahol 8 és 9 maradt ki). Ezt a 3. táblázat foglalja magában (az elemzésnél „a projekt szervezetben betöltött helye, szerepe és a projekt kezdeményezését megelőző vezetői magatartás” utolsó két pontja „Projektvezető személye” néven egyben van kezelve, hiszen a végeredmény a fontos, azaz megfelelő személy kerüljön a projekt élére).

3. táblázat

A pókhálómodellek és a lehetséges értékelési területek összehasonlító értékelése

Modell neve	Modellben és elemzésben is említett területek	Az elemzésben említett, de a modellben nem említett területek	A modellben említett, de az elemzésben nem megjelenő területek
Gareis & Huemann (2007)	7: Egyedi projektek menedzsmentjének szakszerűsége A projektprogramok menedzsmentje A projektek és programokra vonatkozó minőségbiztosítás (a projektműszertanon belül azonosítható) A projekt vagy program kijelölése/meghatározása A portfólió koordinálása és a projektek közötti kapcsolat menedzselése A projektszervezet kialakítása (a projektműszertanon belül azonosítható) A személyek kezelése és folyamatmenedzsment a projekteken belül	9: Projektek kezdeményezésének módja Projekt fontosságának felismerése Projektvezető személye Projektesapat felhatalmazása Trendek alkalmazása Projektmenedzsment támogatása Projektmenedzsment mint szakma elismertsége Képzések támogatása Tanúsítványok és szakmai célú akciók támogatása	0: nincs ilyen
Cooke-Davies & Arzymanow (2003)	10: Projektkultúra Felsővezetői magatartás Üzleti kultúra Multiprojekt menedzsment (amibe beletartozik a portfólió és a programmenedzsment is) Projektmenedzsment-struktúra, módszertanok és rendszer A felhatalmazás mértéke Az információk helye és rendelkezésre állása A projekt és a csapat illeszkedése (a projektműszertanon belül azonosítható) A projektmenedzsment-csapat kompetenciája A projektvezetés vs. funkcionális vezetés erőssége	5: Trendek alkalmazása Projektmenedzsment támogatása Projektmenedzsment mint szakma elismertsége Képzések támogatása Tanúsítványok és szakmai célú akciók támogatása	0: nincs ilyen
Görög (2013) egyedi projektekre vonatkozó modellje	3: Projektkialakítási fázis Projektindítási szakasz Teljesítési fázis	11: Projektek kezdeményezésének módja Program-, és portfóliómenedzsment Projekt fontosságának felismerése Projektvezető személye Projektesapat felhatalmazása Az információáramlás jellemzője Trendek alkalmazása Konfrontáció során alkalmazott eljárás kiforrottsága Projektmenedzsment mint szakma elismertsége Képzések támogatása Tanúsítványok és szakmai célú akciók támogatása	2: Odaitelési fázis Utóelemzési fázis

Folytatása következő oldalon.

A pókhálómodellek és a lehetséges értékelési területek összehasonlító értékelése

Modell neve	Modellben és elemzésben is említett területek	Az elemzésben említett, de a modellben nem említett területek	A modellben említett, de az elemzésben nem megjelenő területek
Görög (2013) szervezeti szintre vonatkozó modellje	2: Projektvezetők és programvezetők kiválasztásának módja Projekt-/program folyamat szervezeti szintű szabályozása	12: Projektkezdeményezésének módja Projektalátámasztása Projektfontosságának felismerése Projektösszhangja a szervezeti célokkal Alkalmazott módszertanok kiforrottsága Projektcsapat felhatalmazása Az információáramlás jellemzője Trendek alkalmazása Konfrontáció során alkalmazott eljárás kiforrottsága Projektmenedzsment mint szakma elismertsége Képzések támogatása Tanúsítványok és szakmai célú akciók támogatása	4: Szervezeti szintű projekt/program humán erőforrás-kezelés Szervezeti szintű projekt/program tudáskezelés Szervezeti szintű motívációs rendszer Szervezeti szintű projekt-/program felügyelet
Blyznyuk et al. (2021)	4: A projektmenedzsment fontossága Projektmenedzsment-módszertan Projektszervezeti struktúra (a módszertanon belül azonosítható) Projektmenedzsment-tréningek	11: Projektkezdeményezésének módja Projektalátámasztása Program- és portfóliómenedzsment Projektösszhangja a szervezeti célokkal Projektvezető személye Projektcsapat felhatalmazása Az információáramlás jellemzője Trendek alkalmazása Konfrontáció során alkalmazott eljárás kiforrottsága Projektmenedzsment mint szakma elismertsége Tanúsítványok és szakmai célú akciók támogatása	1: Központilag fejlesztett és fenntartott tudásbázis, amely magában foglalja a projektre vonatkozó belső szabályozásokat, standardokat és utasításokat – csoportosítva projekt típus és kategória szerint
Žurga (2018)	6: Projektmenedzsmentje Programmenedzsmentje Projektportfólió menedzsmentje A projektmenedzsment szervezeti támogatásának mértéke A projektmenedzsmentben résztvevők támogatása A stratégia és a projektmenedzsment összhangjának megteremtése	8: Projektkezdeményezésének módja Projektfontosságának felismerése Projektvezető személye Projektcsapat felhatalmazása Az információáramlás jellemzője Trendek alkalmazása Konfrontáció során alkalmazott eljárás kiforrottsága Projektmenedzsment mint szakma elismertsége	0: Nincs ilyen

Forrás: Gareis & Huemann (2007), Cooke-Davies & Arzymanow (2003), Görög (2013), Blyznyuk et al. (2021) és Žurga (2018) alapján saját szerkesztés

Mindezek alapján megállapítható, hogy a közsférában, elsősorban technológiai projekteket indító szervezetekre vonatkozó érettségi modell során kiváló alapot jelent a Cooke-Davies és Arzymanow (2003) modellje, amelyet érdemes kiegészíteni olyan szempontokkal, amelyek magukban foglalják a következő szempontokat:

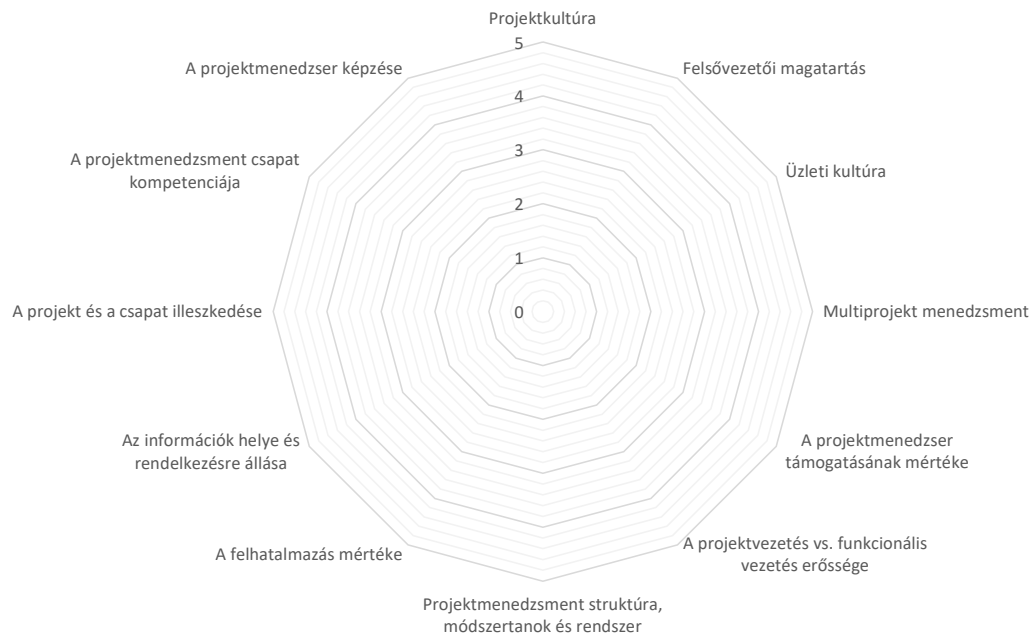
- trendek alkalmazása,
- projektmenedzser támogatása,
- projektmenedzsment mint szakma elismertsége,
- képzések támogatása,
- tanúsítványok és szakmai célú akciók támogatása.

Figyelembe véve Žurga (2018) modelljét, a képzések támogatása és a tanúsítványok és szakmai célú akciók támogatása beleértendő a projektmenedzser támogatásába és a projektmenedzser képzésébe (utóbbi némiképp a projektmenedzsment mint szakma elismertségébe is). Továbbá a módszertanokra vonatkozó pont kiegészíthető azzal, hogy

a legújabb módszertanokat (azaz a trendeket) mennyire alkalmazzák. Így egy lehetséges értékelési modellt az 1. ábra mutat meg.

Amennyiben a fejlesztési pontok azonosítását helyezük középpontba a korábban bemutatott négy nagyobb csoportra vonatkozóan, akkor két tényezőt érdemes figyelembe venni. Egyrészt, az alkalmazott megközelítések hierarchikusan, egymásra épülve legyenek képesek támogatni a projektmenedzsment szempontjából érettebb szervezeti működést. Másfelől a szervezeti szintű előnyt kell előtérbe helyezni Albrecht és Spang (2014) megállapítása alapján, miszerint a magas tranzakciós költségek eliminálhatják az érettebb projektműködésből fakadó előnyöket. Ezek alapján a négy csoportot és a lehetséges fejlesztési javaslatokat a 4. táblázat foglalja magában. Szükséges megjegyezni, hogy a táblázatban azonosított fejlesztési javaslatok nem feltétlenül állnak összhangban az ötfokozatú skála adott fokozatával (hiába azonos

Kiegészített Cooke-Davies & Arzymanow modell



Forrás: Cooke-Davies & Arzymanow (2003, pp. 474-475) alapján saját szerkesztés

mindkettő számossága), valamint önmagában még nem feltétlen garantálja egyik sem a magas szintű szervezeti érettség elérését, azonban javíthat a szervezeti projektmenedzsment-folyamatokon.

Összefoglalás

A projektmenedzsment-érettségi modellek – holott számos változatuk született az évek során – kevésbé speci-

4. táblázat

Lehetséges fejlesztési javaslatok

	Felsővezetői attitűd és szervezeti kultúra	A projektmenedzser támogatottságának mértéke	Alkalmazott módszertanok, eljárások	A projektvezető és projektszempont kompetenciájának fejlesztése
Kritikus hiányosságok esetén	Külön szervezet létrehozása vagy jelentős külső projektmenedzsment támogatás igénybevétele	A projektmenedzsment felső vezető általi felhatalmazása a kapcsolódó szervezeti egységekkel való hatékonyabb együttműködés céljából	Egységes template-ek kidolgozása, valamint egységes eljárásrend kidolgozása a szakmai területekkel való ütközés feloldásának módja.	Külső, alapvető ismereteket megcélzó projektmenedzsment-képzés igénybevétele
Alapvető hiányosságok esetén	Stratégiai céllal összhangban lévő meghatározása a projekttel szemben támasztott igényeknek és leszállítandóknak	Dedikált projektmenedzsment felelős szerepkör kijelölése a szervezeten belül a projektek támogatására	Adaptált és testreszabott módszertan átvétele és alkalmazása	Külső, haladó ismereteket megcélzó projektmenedzsment-képzés igénybevétele
Kiseb hiányosságok esetén	Egységes és minden projekt esetén dokumentumokkal alátámasztott üzleti tanulmány készítése	Projektmenedzsment-iroda vagy ezzel ekvivalens szervezeti egység létrehozása alapvető támogatási jelleggel	Szervezeti módszertan kidolgozása és alkalmazása	Egyéni képzések, tréningek igénybevétele lehetőség
Lényegi hiányosság nélkül, fejlesztési céllal	Szervezeti szintű projektértékelési és kontrollmodellek alkalmazása a felső vezetés részéről	Projektmenedzsment-iroda vagy ezzel ekvivalens szervezeti egység létrehozása alapvető kontroll és döntés-előkészítés jelleggel	Szervezeti szintű projektmenedzsmentet támogató szoftver alkalmazása	Projektmenedzsment-tanúsítványok szerzésének támogatása
Komolyabb hatékonyságjavítás céljából	Átfogó, teljesítményorientált juttatási és esetleges előléptetési rendszer kidolgozása a projektben végzett munka alapján	Szervezeti szintű projektmenedzsment-adatbázis létrehozása és kezelése a hatékony tudásátadás céljából	A trendekkel összhangban felülvizsgált és aktualizált projektmenedzsment-módszertan alkalmazása	Szakmai szervezetek rendezvényein, vagy egyéb (projekt) menedzsment-fókuszú rendezvényeken való részvétel támogatása

Forrás: saját szerkesztés

zálódtak a közzsférára vagy olyan szervezetekre, amelyek szeretnének technológiai (akár fejlesztési, akár folyamattfejlesztési) projekteket indítani. Azonban azt is érdemes megemlíteni, hogy a legtöbb érettségi modell általános használat céljából került megalkotásra, azaz a kutatók törekedtek arra, hogy közzsférára is használható legyen. Ugyanakkor több szerző is kiemeli, hogy a közzsféra alapvető sajátosságokkal bír (ld. pl. Blyznyuk et al., 2021; Žurga, 2018).

A szerzők ezért két kutatási kérdést fogalmaztak meg. Az első arra vonatkozott, hogy melyik a leginkább megfelelő projektmenedzsment-érettség modell a közzsféra azon területén, ahol a szervezet számára fontos technológiai projektek indulnak, és milyen módosítások szükségesek a modellben annak megfelelő alkalmazásához. A második pedig arra, hogy milyen lépéssorozat révén juthat el egy ilyen szervezet a projektmenedzsment-érettség következő (vagy magasabb) fokára.

Az első kutatási kérdés megválaszolása érdekében a szerzők öt hazai, közzsférában tevékenykedő, több technikai alapú (pl. termékfejlesztési) projektet indító, a maga területén piacvezető szervezet (vagy annak leányvállalatának) projektmenedzsment-folyamatait tekintette át és vizsgálta meg olyan projektvezető segítségével, aki jó rálátással bír a teljes, szervezeti szintű projektmenedzsment-folyamatra. Ennek eredményeképp a szerzők megállapították, hogy a kifejlesztett modellek közül a Cooke-Davies és Arzymanow (2003) modelljének adaptálása és testreszabása révén ebben a szektorban a folyamatok jól leképezhetők. A modell nem veszi figyelembe azt, hogy a projektvezető milyen szervezeti szintű támogatásokat (pl. a PMO által), illetve a projektvezetők kompetenciájának bővítése, személyes fejlődésük és karrierjük elősegítése miként jelenik meg az adott cégnél. Ezért a szerzők a következő két terület integrálását javasolják a modellbe: i) a projektmenedzser támogatásának mértéke; ii) a projektmenedzser képzése.

A második kutatási kérdés megválaszolásához a szerzők (az érettebb szervezeti működés elérése érdekében) olyan lehetséges fejlődési pontokat határoztak meg négy nagyobb csoporthoz kapcsolódóan, amelyek alapvetően képesek támogatni a projektmenedzsment szempontjából érettebb szervezeti működést. Ezek alapvetően a hatékonyabb projektkultúra, a projekt támogatottság mértékének, az alkalmazott eljárások használhatóságának, valamint a projektvezető és projektcsapat kompetenciájának javítását segíthetik elő.

Ugyanakkor szükséges megemlíteni azt, hogy a kutatásban foglalt megállapítások általánosíthatóságához mind horizontálisan, mind vertikálisan szükséges bővíteni a mintát, valamint statisztikailag is igazolni az összefüggéseket a potenciális javítási lehetőségek, valamint azok határfoka és szervezetre gyakorolt hatása között. Ennek ellenére a szerzők úgy gondolják, hogy az itt bemutatott eszközök képesek támpontként szolgálni azon gyakorló vagy akadémiai szakemberek számára, akik a közzsféra egy-egy szervezetének projektmenedzsment-érettségét akarják fejleszteni.

Felhasznált irodalom

- Alami, O. M., Otmame, B., & Beidouri, Z. (2015). An intelligent project management maturity model for Moroccan engineering companies. *Vikalpa*, 40(2), 191-208.
<https://doi.org/10.1177/0256090915590329>
- Albrecht, J. C. & Spang, K. (2014). Project complexity as an influence factor on the balance of costs and benefits in project management maturity modeling. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 119, 162-171.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.020>
- Andresen, E. S., & Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management*, 21(6), 457-461.
[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00088-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00088-1)
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), 328-336.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.004>
- Bach, M. P., Zoroja, J., & Čeljo, A. (2017). An extension of the technology acceptance model for business intelligence systems: project management maturity perspective. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(2), 5-21.
<https://doi.org/10.12821/ijispm050201>
- Backlund, F., Chronéer, D. & Sundqvist, E. (2014). Project management maturity models – a critical review: a case study within Swedish engineering and construction organizations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 119, 837-846.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.094>
- Belassi, W., & Tukel, O.I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, 14(3), 141-151.
[https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00064-X](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00064-X)
- Berlinger, E. & Váradi, K. (2015). Risk appetite. *Pénzügyi Szemle*, 60(1), 49-62. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2858/1/a_berlinger_2015_1.pdf
- Blaskovics, B. (2014). *Az ICT szektorban működő projektvezetők személyes jellemzőinek hatása a projektsiker alakulására* (Doktori értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/822/1/Blaskovics_Balint_dhu.pdf
- Blyznyuk, A., Melnyk, I., Hrinchenko, Y., Solomko, A., Leryk, S., & Moshak, O. (2021). Formation the project maturity of public administration in implementation of digital transformation projects. *Journal of Information Technology Management*, 13(Special Issue: Advanced Innovation Topics in Business and Management), 163-187.
<https://doi.org/10.22059/jitm.2021.82615>
- Bredillet, C. (2007). From the Editor. *Project Management Journal*, 38(2), 3-4.
<https://doi.org/10.1177/875697280703800201>
- Brookes, N. & Clark, R. (2009). Using maturity models to improve project management practice. In

- POMS 20th Annual Conference*. Orlando, Florida. <https://pomsmeetings.org/ConfProceedings/011/FullPapers/011-0288.pdf>
- Bushuyev, S. D., & Wagner, F. R. (2014). IPMA Delta and IPMA Organisational Competence Baseline (OCB): New approaches in the field of project management maturity. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(2), 302-310. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2013-0049>
- Cserháti, G., & Szabó, L. (2013). The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. *International Journal of Project Management*, 32(4), 613-624. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.08.008>
- Cooke-Davies, T. J. & Arzymanow, A. (2003). The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models. *International Journal of Project Management*, 21(6), 471-478. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00084-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00084-4)
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22(7), 523-532. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.001>
- de Souza, T. F., & Gomes, C. F. S. (2015). Assessment of maturity in project management: a bibliometric study of main models. *Procedia Computer Science*, 55, 92-101. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.07.012>
- Deák, Cs. (2006). A projektmenedzsment érettsége. *Vezetéstudomány*, 37(1), 60-68. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2006.ksz.05>
- Demir, C., & Kocabaş, I. (2010). Project Management Maturity Model (PMMM) in educational organizations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 9, 1641-1645. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.12.379>
- Deutsch, N., Berény, L., Hoffer, I., Pintér, É., Nagy-Borsy, V., & Ronnen, A. (2020). Critical success factors in technology management– Towards the excellence in strategic technology management. In: Deutsch, N. (ed.), *Diversity of Business Development Vol. V.: Thought-provoking ideas and notes* (pp. 79-104). Saarbrücken: Lambert Academic Publishing (LAP).
- Fekete, I. (2015a). Integrált kockázatmenedzsment a gyakorlatban. *Vezetéstudomány*, 46(1), 33-46. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.01.03>
- Fekete, I. (2015b). *Integrated risk assessment for supporting management decisions*. Saarbrücken: Scholar's Press.
- Fekete, I., & Szontágh, P. (2020). Projektek programszintű kockázatmenedzsmentje. *Vezetéstudomány*, 51(2), 46-59. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.02.04>
- Fonseca Boto, E. (2006). *Strategic PMO: how to align projects to corporate strategy*. PMI® Global Congress 2006—Latin America, Santiago, Chile. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/strategic-pmo-align-strategy-enterprise-8124>
- Fortune, J., & White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 24(1), 53-65. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.07.004>
- Gareis, R., & Huemann, M. (2007). Maturity Models for the Project-Oriented Company. In Turner, J. R. (ed.), *Handbook of Project Management* (pp. 183-208). Aldershot: Gower.
- Garai-Fodor, M.; Szemere, T. M. & Csiszárík-Kocsir, Á. (2022). Investor segments by perceived project risk and their characteristics based on primary research results. *Risks*, 10(8), 159-172. <https://doi.org/10.3390/risks10080159>
- Gareis, R. & Gareis, L. (2018). *Project program change*. Boca Raton, Florida: CRC.
- Gasik, S. (2019). A proposal of governmental project. *PM World Journal*, 8(9). <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2019/10/pmwj86-Oct2019-Gasik-governmental-project-management-maturity-model-proposal2.pdf>
- Görög, M. (2013). *Projektvezetés a szervezetekben*. Budapest: Panem Könyvek – Taramix Könykiadó.
- Görög, M. (2016). A broader approach to organisational project management maturity assessment. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1658-1669. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.011>
- Grant, K. & Pennypacker, J. S. (2006). Project management maturity: An assessment of project management capabilities among and between selected industries. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(1), 59– 68. <https://doi.org/10.1109/TEM.2005.861802>
- Hamza, P., Yousaf, A., Pamucar, D., Garai-Fodor, M. & Csiszárík-Kocsir, Á. (2022). Evaluation of critical risk factors in the implementation of modular construction. *PLOS ONE*, 17(8), e0272448. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0272448>
- Haschka, R. E., & Herwartz, H. (2022): Endogeneity in pharmaceutical knowledge generation: An instrument-free copula approach for Poisson frontier models. *Journal of Economics & Management Strategy*, 31(4), 942-960. <https://doi.org/10.1111/jems.12491>
- Irfan, M., Hassan, M., Hassan, N., Habib, M., Khan, S., & Masruddin, A. M. (2020). Project management maturity & organizational reputation: a case study of public sector organizations. *IEEE Access*, 8(1), 73828-73842. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2988511>
- Judgev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19-31. <https://doi.org/10.1177/875697280503600403>
- Judgev, K., & Thomas, J. (2002). *Blueprint for value creation: developing and sustaining a project management competitive advantage through the resource-based*

- view. Paper presented at PMI® Research Conference 2002: Frontiers of Project Management Research and Applications, Seattle, Washington. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/rbv-developing-sustaining-competitive-advantage-1940>
- Karaman, E., & Kurt, M. (2015). Comparison of project management methodologies: prince 2 versus PMBOK for it projects. *International Journal of Applied Science and Engineering Research*, 4, 572-579. <https://doi.org/10.6088.ijaser.04059>
- Kerzner H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2019). *Using the project management maturity model: strategic planning for project management*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Klimkó, G. (2014). Az agilis szemlélet első két évtizede. *Vezetéstudomány*, 45(7-8), 86-96. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.07.08>
- Kujala, J., & Artto, K. (2000). Criteria for project performance in business context. *Project Management*, 6(1), 46-53. https://www.researchgate.net/publication/261366098_Criteria_for_project_performance_in_business_context
- Kwak, Y. H., & Ibbs, C. W. (2002). Project Management Process Maturity (PM)2 Model. *Journal of Management Engineering*, 18(3). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2002\)18:3\(150\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2002)18:3(150))
- Mihic, M. & Petrović, D. & Obradović, V., & Vuckovic, A. (2015). Project management maturity analysis in the Serbian energy sector. *Energies*, 8, 3924-3943. <https://doi.org/10.3390/en8053924>.
- Moehrl, M. G., Walter, L., & Wustmans, M. (2017). Designing the 7D patent management maturity model – A capability based approach. *World Patent Information*, 50, 27-33. <https://doi.org/10.1016/j.wpi.2017.08.003>
- Nandhakumar, J. (1996). Design for success?: critical success factors in executive information systems development. *European Journal of Information Systems*, 5(1), 62-72. <https://doi.org/10.1057/ejis.1996.12>
- Nenni, M. E., Arnone, V., Boccadelli, P., & Napolitano, I. (2014). How to increase the value of the project management maturity model as a business-oriented framework. *International Journal of Engineering Business Management*, 6. <https://doi.org/10.5772/58292>
- Patankul, P., Iewwongcharoen, B., & Milosevic, D. (2010). An empirical study on the use of project management tools and techniques across project life-cycle and their impact on project success. *Journal of General Management*, 35(3), 41-65. <https://doi.org/10.1177/030630701003500304>
- Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2009). A model of organisational knowledge management maturity based on people, process, and technology. *Journal of Information & Knowledge Management*, 8(2), 79-99. <https://doi.org/10.1142/S0219649209002270>
- Pejić Bach, M., Zoroja, J., & Čeljo, A. (2017). An extension of the technology acceptance model for business intelligence systems: project management maturity perspective. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(2), 5-21. <https://doi.org/10.12821/ijispm050201>
- Pennypacker, J. S. & Grant, K. P. (2003). Project management maturity: an industry benchmark. *Project Management Journal*, 34(1), 4-11. <https://doi.org/10.1177/875697280303400>
- Pinto, J. K. (2000). Understanding the role of politics in successful project management. *International Journal of Project Management*, 18(1), 85-91. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00073-8](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00073-8)
- Project Management Institute (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition*. Newtown Square, PA: PMI Publications.
- Project Management Institute (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition*. Newtown Square, PA: PMI Publications.
- Project Management Institute (2018). *Success in disruptive times – expanding the value delivery landscape to address the high cost of low performance*. <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf>
- Project Management Institute (2021a). *PMI's Pulse of Profession: Beyond Agility*. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2021>
- Project Management Institute (2021b). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition*. Newtown Square, PA: PMI Publications.
- Sanchez, F., Bonjour, E., Micaelli, J-P., & Monticolo, D. (2020). An approach based on bayesian network for improving project management maturity: an application to reduce cost overrun risks in engineering projects. *Computers in Industry*, 119, 103227. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2020.103227>
- Santos, R. C., & Martinho, J. L. (2020). An Industry 4.0 maturity model proposal. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(5), 1023-1043. <https://doi.org/10.1108/JMTM-09-2018-0284>
- Sebestyén, Z. (2020). A projektportfólió-menedzsment elmúlt évtizede. Hazai körkép. *Vezetéstudomány*, 51(ksz.), 49-58. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.KSZ.05>
- Sebestyén, Z., & Tóth, T. (2014). Projektek sikere. *Vezetéstudomány*, 45(9), 67-76. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.09.07>
- Shaygan, A., & Daim, T. (2021). Technology management maturity assesment model in healthcare research centers. *Technovation*, 120, 102444. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102444>
- Sidal Bolat, H. B., Kuşdemir, A. & Uslu, İ. C. & Temur, G. T. (2017). An assessment for IT project maturity levels.

- International Journal of Information Technology Project Management*, 8(2), 1-16.
<https://doi.org/10.4018/IJITPM.2017040101>.
- Standish Group (2015). *Chaos Report 2015*. https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf
- Thomas, J., & Mullaly, M. (2008). *Researching the value of project management*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Tomanek, M., Cermak, R., & Smutny, Z. (2015). A conceptual framework for web development projects based on project management and agile development principles. *arXiv*, 1502. 04297.
<https://doi.org/10.13140/2.1.1262.4165>
- Too, E. G. & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382-1394.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61.
<https://doi.org/10.1177/875697280503600206>
- Unger, B. N., Gemüden, H. G., & Aubry, M. (2012). The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. *International Journal of Project Management*, 30(5), 608-620.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.015>
- Wysocki, R. K. (2004). *Project management process improvement*. Norwood: Artech House, Inc.
- Wysocki, R. K. (2019). *Effective project management: traditional, agile, extreme, hybrid*. Indianapolis, IN: John Wiley & Sons.
- Yazici, H. J. (2009). The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance. *Project Management Journal*, 40(3), 14-33.
<https://doi.org/10.1002/pmj.20121>
- Žurga, G. (2018). Project management in public administration. tpm—total project management maturity model. the case of Slovenian public administration. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 53, 144-159.
<https://doi.org/10.24193/tras.53E.9>

A KARRIERÚT ÉS A SZEMÉLYISÉGJEGYEK KAPCSOLATA – SZISZTEMATIKUS SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

THE RELATIONSHIP BETWEEN CAREER PATH AND PERSONALITY TRAITS – A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

A munka és vele együtt a karrier kulcsfontosságú szerepet tölt be az egyének életében, hiszen a sikeres hivatás, illetve a kedvezően fejlődő pályafutás meghatározó eleme a beteljesült és boldog életnek. A karrierutakkal foglalkozó szakirodalom egyik lényeges kérdése, hogy léteznek-e konkrét személyiségjegyek, amelyek előrevetítik, befolyásolják a sikeres karriert. A szerző tanulmányában a szisztematikus szakirodalmi áttekintés módszerével meghatározza és csoportosítja azokat a személyiségjegyeket, amelyek hatást gyakorolnak a szakmai mindennapokra és a pályafutás sikerességére. A tanulmány kiemelendő és új értéke, hogy az irodalomkutatás eredménye szerint nem csak a pozitív, de a korábban negatívnak hitt személyiségjegyek is előnyösek lehetnek az eredményes karrierút építése során. A szisztematikus szakirodalmi áttekintés összefoglalója rámutat arra is, hogy a csoportosításban szereplő személyiségjegyek milyen további hatással lehetnek a munkavállaló és a munkaadó kapcsolatára és a karrierfejlesztési beavatkozásokra.

Kulcsszavak: karrier, karrierút, karriersiker, pályafutás, személyiség, személyiségjegyek

Work – and, with it, careers – plays a key role in an individual's life; a successful career path and a positive career trajectory are key elements of a fulfilling and happy existence. A central question in the literature on career paths is whether there are specific personality traits that predict and affect successful careers. In this article, using a systematic literature review method, the author identifies and groups personality traits that strongly influence career paths and career success. A noteworthy and novel value of this study is that it provides evidence that not only personality traits that were previously thought to be positive, but also personality traits that were previously thought to be negative, can be beneficial in building a successful career path. In summarising this systematic literature review, the author discusses how the personality traits included in the groupings may have other implications for the employee–employer relationship and career development interventions.

Keywords: career, career path, career success, course of life, personality, personality traits

Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban. The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerző/Author:

Batizi Dávid^a (david.batizi.hrd@gmail.com) PhD-jelölt

^aPécsi Tudományegyetem (University of Pécs) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 12. 20-án, javítva: 2023. 01. 27-én, 2023. 02. 20-án és 2023. 02. 22-én, elfogadva: 2023. 02. 22-én. The article was received: 20. 12. 2022, revised: 27. 01. 2023, 20. 02. 2023, and 22. 02. 2023, accepted: 22. 02. 2023.

A munka és vele együtt a karrier kulcsfontosságú szerepet tölt be az egyének életében: az emberek idejük jelentős részét munkával töltik, sokszor az életük meghatározó részét a karrierük építésére szánják. A hétköznapi tapasztalt munkahelyi sikerek és kudarcok rányomják a bélyegét az általános közérzetünkre, és a munkával kapcsolatos gondolatainkat magunkkal visszük a szabadidőnkbe, amit igazából pihenéssel és kikapcsolódással szeretnénk tölteni. Így könnyen érthető, hogy a munkavállalókban felvetődik a kérdés, hogy egyáltalán mitől tekinthető sike-

resnek egy adott karrierút, illetve könnyen érthető, hogy a kutatók miért vizsgálják gyakran a karrierutakkal foglalkozó szakterületet. Következésképpen e tanulmányban arra keressük a választ, hogy melyek azok a személyes tulajdonságok, amelyek pozitívan befolyásolják a pályafutást. Léteznek-e konkrét személyiségjegyek, amelyek előre tudják vetíteni a sikeres karriert? Kiemelhető, hogy egyes kutatók szerint például a proaktív személyiség és az alkalmazkodóképesség pozitívan befolyásolja a karrierút sikerességét (Cai et al., 2015; Chan & Chan, 2021).

A fenti gondolatokra építve fogalmazódott meg a következő kutatási kérdés: Hogyan befolyásolják a munkavállalók személyiségjegyei a karrierútjuk alakulását és a pályafutásuk előrehaladását, sikerességét? E kutatási kérdésre a szisztematikusan szakirodalmi áttekintés módszerével kívánunk választ adni. Kiemelhető, hogy a magyar nyelvű szakirodalomban még nem készült olyan szisztematikus szakirodalmi áttekintés, ami kifejezetten a karrierút és a személyiségjegyek kapcsolatát vizsgálja, így a jelen tanulmány értékes eredményekkel bővíti a magyar nyelvű szakirodalmat.

A következőkben először a releváns szakkifejezéseket és terminológiát határozzuk meg, majd a szisztematikusan szakirodalmi áttekintés módszertanát ismertetjük, végül bemutatjuk, hogy milyen módon jutottunk el az irodalomfeldolgozásig. Ezt követően a kijelölt irányoknak megfelelően elemezzük a téma irodalmát és vonjuk le a releváns következtetéseket.

A magyar nyelvű szakirodalom eddig mindössze elszórván foglalkozott a személyiség és karrier közötti összefüggésekkel (lásd Koncz, 2013; Szabó-Bálint & Karoliny, 2019), a témához kapcsolódó kutatások mindössze a következőkre tértek ki: minél magasabb valakinek az iskolai végzettsége, annál eredményesebb életpálya kiépítésére van lehetősége, illetve az érzelmi kompetenciák (például tudatosság, önszabályozás és rugalmasság) nincsenek közvetlen hatással az előrehaladásra (objektív sikerre), míg a szociális kompetenciák (például empátia, kapcsolatépítés, önbizalom, mások fejlesztése) és a siker között kimutatható a kapcsolat (Szabó-Bálint & Sipos, 2021). Továbbá, a karriertudatosság pozitívan befolyásolja az elhelyezkedési lehetőséget, illetve hozzájárul a magasabb presztízsű és magasabb jövedelmű munkakörökben való elhelyezkedéshez (Mohácsi & Fényes, 2020). Végül az önismeret, a csapatmunka képessége, a problémamegoldási képesség, a döntéshozatal és a konfliktuskezelés befolyásolja a munkavállalók pályáját, és hogy milyen pozíciókban helyezkednek el (Dobos, 2013).

A karrierút és a pályafutás témaköreit vizsgálva fontos meghatározni és körvonalazni a szakterülettel kapcsolatos és releváns szakkifejezéseket, terminológiát. A tanulmány során a következő kifejezések relevánsak, így ezek kerülnek a következőkben definiálásra. A *személyiség (personality)* a gondolkodás, az érzések és a viselkedés jellegzetes mintáinak egyéni különbségeire utal (Kazdin, 2000); vagyis a viselkedés azon jellegzetes mintázatai, amelyek *tartósan* jellemzik az egyéneket (Mischel, 1999). A *személyiségjegyek (personality traits)* viszonylag *stabil*, következetes és tartós belső tulajdonságok, amelyek az egyén viselkedésmintáiból, attitűdjéből, érzéseiből és szokásaiból következtethetők (American Psychological Association, n.d.). A *gondolkodásmód (mentality, attitude of mind)* szellemi erőt vagy képességet jelent (Merriam-Webster, n.d.). A *hozzáállás (attitude)* érzés vagy vélemény valamiről vagy valakiről (Cambridge Dictionary, n.d.). A karrierrel kapcsolatos *siker* azt jelenti, hogy a munkavállaló elér egy elfogadható szintű pénzügyi stabilitást, miközben olyan munkát végez, amit élvez, és kiteljesedik az életével és a karrierével kapcsolatos

döntéseivel (Allen, 2020). Végül, a *siker* lehet *külső siker (extrinsic success)* vagy *belső siker (intrinsic success)*. A külső siker viszonylag objektív, jól megfigyelhető és jellemzően jól látható eredményekből áll, mint például a fizetés és a befolyás (Jaskolka et al., 1985). Ezzel szemben a belső sikert az egyén saját karrierjére adott szubjektív reakcióiként határozzák meg, és leggyakrabban karrier- vagy munkával való elégedettségként operacionalizálják (Gattiker & Larwood, 1988; Judge et al., 1995).

Módszertan

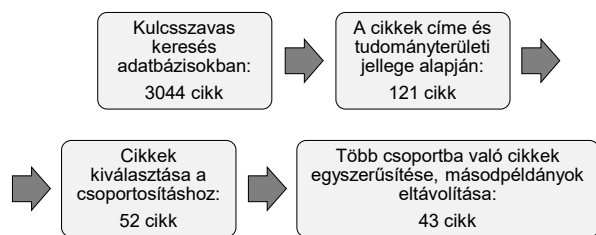
A bevezetőben ismertetett téma vizsgálatához és kutatási kérdés megválaszolásához a szisztematikusan szakirodalmi áttekintés módszerét alkalmazzuk. Az irodalomfeldolgozás ezen módjának alkalmazásával pontosabb válaszokat kapunk a kérdéseinkre és ezáltal tisztább kép rajzolódik ki előttünk a vizsgált témával kapcsolatosan, mint a hagyományos irodalmi feldolgozás módszerének alkalmazásakor, hiszen a szisztematikusan szakirodalmi áttekintés egy olyan transzparens, tudományos módszertannal készülő magas szintű átfogó tanulmány, amely egy adott kérdéskörrel kapcsolatban összegyűjti és elemzi az összes létező kutatási eredményt, majd ezek jól meghatározott lépéseken keresztül történő értékelésével próbál választ adni a fontos szakmai kérdésekre (Kamarási & Mogyorósy, 2015), ezáltal pontosabban írja körül a tudomány jelenlegi állását egy adott kutatási kérdéssel kapcsolatban. Ezért fontos kiemelni, hogy a szisztematikusan szakirodalmi áttekintés különbözik a tradicionális irodalmi feldolgozástól. Utóbbi sok esetben a szerzők által kiválasztott néhány vezércikket és azokat kiegészítő egyéb tanulmányokat tartalmaz – ez nem mindig alkalmas egy adott téma vagy kérdéskör pontos bemutatására (Rousseau et al., 2008), mert a hagyományos irodalomfeldolgozás során több heurisztika is torzíthatja az eredményeket (Spector & Thompson, 1991). A szisztematikusan szakirodalmi áttekintés ezzel szemben mérsékelheti a heurisztikák befolyását (Spector & Thompson, 1991; Tranfield et al., 2003), így konkrétan ismerteti a tudomány aktuális álláspontját egy problémát illetően (Rousseau et al., 2008). Továbbá kiemelhetjük, hogy a hagyományos szakirodalmi módszerekkel kapcsolatosan gyakran felmerül az a kritika, hogy az eredmények nagyon szubjektívek (Petticrew & Roberts, 2006); ezzel szemben a szisztematikusan szakirodalmi áttekintés módszerével e szubjektivitásnak jelentős része kiküszöbölhető, hiszen olyan egyértelmű protokollok alapján, lelkiismeretesen, az összes bizonyítékot figyelembe véve készülnek, amelyek segítségével bármikor reprodukálhatók. Mind a hagyományos, mind a szisztematikusan szakirodalmi áttekintés módszerénél a szakcikkek feltárásának és feldolgozásának kiindulópontja esetenként egyenlően szubjektív lehet, azonban a szisztematikusan szakirodalmi áttekintés módszer által rögzített keresési, kiválasztási és feldolgozási keretek egy bizonyos szintű objektivitást és megismételhetőséget biztosítanak (Gough & Thomas, 2012).

Az irodalomfeltárás során a Business Source Premier, EconLit Fulltext, Science Direct, SpringerLink,

illetve Wiley Online Library adatbázisokban olyan tudományos folyóiratcikkekre kerestünk, amelyeknek kulcsszavai között, absztraktjában vagy címében szerepel a („personality” VAGY „personality traits”) ÉS a „career” kifejezés. Az itt említett kulcsszavakkal összesen 3044 cikk lelhető fel a felsorolt adatbázisokban; ezek a közlemények adták a kiindulópontot és az alaphalmazt a tanulmányunkban felhasználandó cikkek további szűkítéséhez. Mivel számszerűleg ennyi tanulmány feldolgozása túlmutat az időbeli korlátokon, illetve egyetlen egy tanulmány terjedelmében nem kivitelezhető ennyi cikk és kutatási eredmény bemutatása, így továbbszűkítettük az eredménylistát. A cikkek tudományterületi jellege (közgazdaságtan, menedzsment), címe és absztraktjának tartalma alapján 121 tanulmányt választottunk ki teljes szövegű elolvasásra; ezeket a cikkeket használtuk fel arra, hogy a feldolgozásuk után kiválasszuk azokat a tanulmányokat, amelyek alapján választ kaphatunk a kutatási kérdéseinkre. Összesen 52 releváns cikket találtunk, amelyeket a későbbiekben részletesebben bemutató csoportosításhoz felhasználunk és mélyrehatóan elemeztünk. Mivel néhány cikket a csoportosítás alapján több csoportba is hozzárendeltük, eltávolítottuk a másodpéldányokat (vagyis egy cikket csak egy csoportba rendeltünk hozzá), és így végül 43 tudományos cikket kaptunk (1. ábra); ezt a 43 tanulmányt részletesen elemeztük, fókuszuk és kutatási eredményük alapján csoportosítottuk.

1. ábra

A cikkek számszerű kiválasztásának folyamata



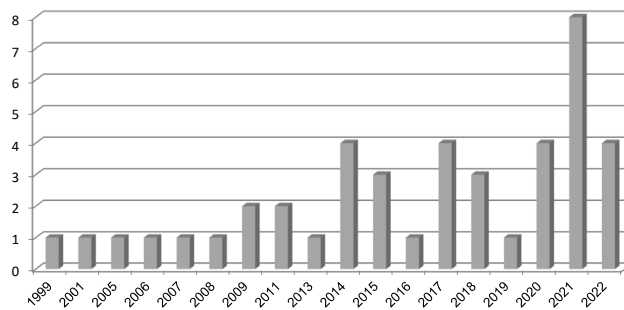
Forrás: saját szerkesztés (2023)

A kiválasztott 43 cikk 1999 és 2022 között jelent meg (2. ábra). Ahogy az ábrán látható, 2021 után 2014-ben, 2017-ben, 2020-ben és 2022-ben jelent meg az említett témakörben a legtöbb tanulmány.

A szakfolyóiratokat illetően a 43 cikk összesen 23 folyóiratban jelent meg (3. ábra), közülük a legtöbb a *Journal of Vocational Behavior* és a *Journal of Employment Counseling* című szakfolyóiratban. Érdeemes kiemelni, hogy pszichológiai és menedzsment témájú szakfolyóiratok egyaránt foglalkoznak a kutatási témával; ez nagyon előnyös lehet a kutatási eredmények holisztikus és széles körű bemutatását illetően, hiszen a választott kutatási téma interdiszciplinaritása miatt a szisztematikus szakirodalmi áttekintés elkészítése során célszerű úgy eljárni, hogy több tudományterület eredményeit dolgozzuk fel a csoportosítás és az eredmények bemutatásakor.

2. ábra

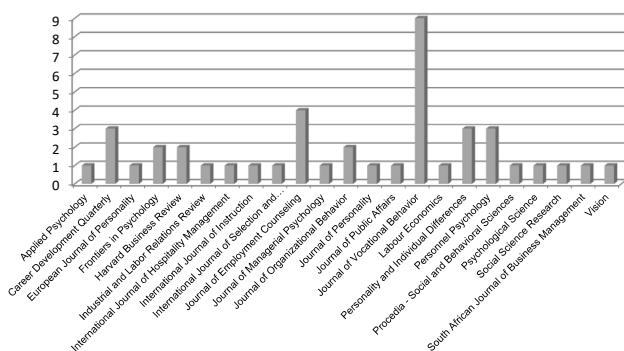
A kiválasztott tanulmányok megjelenési éveinek eloszlása



Forrás: saját szerkesztés (2023)

3. ábra

A kiválasztott cikkek szakfolyóiratok szerinti megjelenése

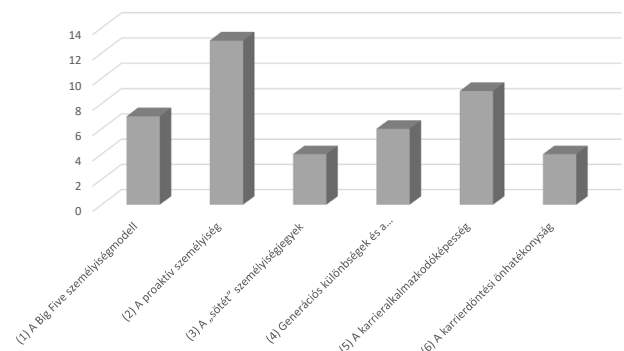


Forrás: saját szerkesztés (2023)

A szisztematikus szakirodalmi áttekintés eredményei

4. ábra

A cikkek számszerű megoszlása a hat csoporton belül



Forrás: saját szerkesztés (2023)

A cikkek feldolgozását követően, a kiválasztott 43 tanulmány tartalomelemzése alapján összesen hat csoportba soroltuk az eredményeket. Szakmai véleményünk szerint ez a hat csoport jelentős hatással van a karrierút sikerességére; ezek az alábbiak: (1) a Big Five személyiségmodell, (2) a proaktív személyiség, (3) a „sötét” személyisége-

gyek, (4) generációs különbségek és a személyiségjegyek változása az idő múlásával, (5) a karrier-alkalmazkodóképesség és (6) a karrierdöntési önhatékonyság. A 4. ábra szemlélteti, hogy a 43 cikk hogyan oszlik meg ebben a hat csoportban. A következőkben részletesen elemezzük az egyes csoportok jellemzőit és a pályafutásra való hatásait.

A Big Five személyiségmodell mint fontos kiindulópont

A Big Five személyiségmodell a személyiségpszichológia egyik legfontosabb elmélete. A lényege, hogy a különböző személyiségjellemzők faktoranalitikus rendezéssel öt csoportba sorolhatók. Ezek alapján létezik néhány nagy jelentőségű tulajdonságegyüttes, amit alapvető személyiségvonásként („traits”-nek) értelmezhetünk (Rothmann & Coetzer, 2003). A Big Five öt személyiségvonása a következő: extroverzió, barátságosság/együtműködés, lelkiismeretesség, emocionalitás és nyitottság/intellektus.

Judge et al. úgy véli (1999), hogy a lelkiismeretesség és a nyitottság/intellektus pozitívan, míg az érzelmi labilitás negatívan befolyásolja a karrier sikerességét. Ez abból adódhat, hogy az új élményekre való nyitottság előnyösen hat a munkavállaló mindennapjaira: a munkavállaló a munkaadójának szervezetén belül azokon a részlegeken dolgozó munkatársaival is megismerkedhet, akikkel egyébként napi szinten nem dolgozna együtt, és ez pozitívan befolyásolhatja a szakmai előremenetelt. Ezzel szemben az érzelmi hullámvölgyek nem járulnak hozzá a vállalat belüli kapcsolat és ismeretség építéséhez, hiszen lelkileg megterhelő időkben esetleg befelé fordulunk. A szerzők továbbá azt találták, hogy a lelkiismeretesség összefügg a belső karriersikerrel (vagyis a karrierrel, munkával való elégedettséggel), míg az alacsony érzelmi labilitás, a mérsékelt szintű barátságosság, az erős extroverzió és a fejlett kognitív képességek a külső karriersikerrel (mint például a fizetéssel és a befolyással) hozhatók összefüggésbe. Gondoljunk bele: egy extrovertált személyiség, aki könnyen kommunikál a külvilággal, gyorsabban tesz szert külső karriersikerre. Ezen túl elmondható, hogy az általános szellemi képességek erősen előre jelzik a külső karrier sikerét; az intelligens egyének magasabb fizetésre tesznek szert és magasabb pozíciót érnek el a társadalmi hierarchiában a későbbi életük során. Az élményekre való nyitottság, a barátságosság/együtműködés és a lelkiismeretesség a pályakeresés legerősebb előrejelzői; a karrier-alkalmazkodóképesség (vagyis kockázatokkal és stresszel való megbirkózásának képessége) a személyiségjegyek és a karrierfeltárás közötti kapcsolatok kulcsfontosságú közvetítője (Li et al., 2015), hiszen a karrierfeltárás az egyének azon tevékenységeire utal, amelyek során személyes jellemzőikre, valamint a munkahelyekre, szervezetekre és foglalkozásokra vonatkozó információkat gyűjtenek és elemeznek (Stumpf et al., 1983).

Fontos kiemelni, hogy Semeijn et al. (2020) szerint az objektív karriersikeresség (vagyis a karierranglétrán való felkapaszkodás és a fizetésemelés) szempontjából csak a személyiségjegyek releváns tényezők, a szubjektív karriersikeresség (vagyis a beteljesült munka és az elismerés) esetében a személyiség típusok is magyarázó erővel bír-

nak. A személyiségjegyek és a személyiség típusok közötti legfontosabb különbség a következő: a személyiség típusok elmélete az emberek jellemzőit egyedi és különálló kategóriáknak tartja, míg a személyiségjegyek elmélete ugyanezeket a jellemzőket egy nagyobb kontinuum részének tekinti (Qamar-ul Hassan, 2021). Például, míg a személyiség típusok elmélete azt állítja, hogy az introvertált és az extrovertált munkavállaló kétféle embertípus, addig a személyiségjegyek elmélete azt állítja, hogy létezik egy fokozat, amely az introvertáltságtól az extrovertáltsáig vezet, és az egyének valahol a két véglet között helyezkedhetnek el.

A proaktív személyiség

Azok a munkaadók, akik proaktív munkaerőt keresnek, olyan munkavállalókat szeretnének alkalmazni a szervezetüknél, akik képesek kezdeményezni. Ez azt jelenti, hogy a munkaadónak nem kell folyamatosan fognia a munkavállaló kezét és utasítgatni őt, anélkül is tud olyan döntéseket hozni, amelyek kedvezőek a szervezet és ön-maga számára is. A proaktivitás az egyén aktív próbálkozásaira utal, hogy változtatásokat érjen el a környezetében (Zampetakis, 2008). A proaktivitás a munkavállalók karrierjét is erősen befolyásolhatja.

Erdogan és Bauer (2005) szerint a proaktív személyiségű munkavállalók kezdeményező-készséget alkalmaznak, kitartóak és megpróbálják alakítani környezetüket. Úgy vélik továbbá, hogy a proaktív személyiség pozitív kihatással van a munkával és a karrierrel való elégedettségre, ha szoros a személy-szervezet illeszkedés. Ez az egyéni és a szervezeti értékek közötti megfelelést jelenti és fontos módja annak, hogy a munkavállalók beilleszkedjenek az adott szervezetbe (Kristof, 1996). Jiang (2017) úgy véli, hogy a proaktív személyiség elősegíti a munkavállalók munkahelyi boldogulását, és ez erősebb karrier-alkalmazkodóképességhez vezet. A magas fokú proaktivitással rendelkező munkavállalók nagyobb valószínűséggel boldogulnak a munkahelyükön, és ennek eredményeként jobban képesek az alkalmazkodóképesség erőforrásainak fejlesztésére a munka és a karrier összefüggéseiben. A proaktivitás és a karrierrel kapcsolatos alkalmazkodóképesség ugyan szorosan összefügg, de a két témakör tartalma és terjedelme miatt külön-külön csoportosítottuk; a karrier-alkalmazkodóképességet egy további alpontban tárgyaljuk. Ezen felül a proaktív személyiség pozitívan kapcsolódik az innovációhoz, a karrierkezdeményezéshez és a szervezeten belüli politikai ismeretekhez (Seibert et al., 2001). A szervezeti politikával összefüggő szocializáció magába foglalja az egyén sikerességét a szervezeten belüli formális és informális munkakapcsolatokkal és hatalmi struktúrákkal kapcsolatos információk megszerzésében (Chao et al., 1994). Továbbá a rendkívül proaktív személyiség arra ösztönzi a munkavállalókat, hogy karriertervek kidolgozásával maguk irányítsák karrierjüket, ami aztán segít nekik abban, hogy olyan munkát találjanak, amely szerintük jobban megfelel a képzettségüknek (Valls et al., 2020).

Kiemelhető, hogy a proaktív személyiség és a karrierrel kapcsolatos elhivatottság pozitív hatással van a

munkateljesítményre: a proaktív személyiségű munkavállalók nagyobb valószínűséggel képesek leküzdeni a munkahelyi környezetben jelentkező akadályokat, vagyis az erős karrier-hivatástudattal rendelkező munkavállalók nagyobb valószínűséggel érnek el jó munkateljesítményt (Yu et al., 2022). A proaktívabb személyiségjegyekkel rendelkező munkavállalók nagyobb fokú karrier-alkalmazkodóképességet mutatnak; ez a változó munkával és munkakörülmenyekkel való megbirkózáshoz szükséges pszichoszociális erőforrásokat jelenti (vagyis kockázatokkal és stresszel való megbirkózásának képességét). Magában foglalja a változó feladatokhoz való alkalmazkodás képességét, a folyamatos önképzésben való részvételt és a karrier irányának szabályozását (Savickas & Savickas, 2017). A karrier-alkalmazkodóképesség nagyobb fokú felkészültséggel és megküzdési képességgel jár együtt a kiszámítható tanulási feladatok vagy a kiszámíthatatlan problémák vonatkozásában (Hu et al., 2021). A proaktív személyiség összefügg az önkezdemenyézéssel, vagyis a proaktív munkavállaló előre látja és képes megelőzni a problémákat. A proaktív személyiséggel rendelkező személy továbbá motivált az új dolgok megtanulására, ami a saját karrierút meghatározásához és konkretizálásához szükséges (Kim & Park, 2017).

A karrierdöntési és a karrieradaptációs tényezők szempontjából megállapítható, hogy a proaktív személyiség pozitívan befolyásolja a jövőbeli munkahelyi ön- és karrieradaptációs képességet, valamint a magasabb szintű proaktív személyiséggel rendelkező munkavállalók körében erős az önbecsülés pozitív hatása a karrierfeltárára (Cai et al., 2015). A proaktív munkavállalóknak ezen túl általában magasabb az önértékelésük, és világosabban el tudják képzelni jövőbeli munkahelyi énjüket, ami segíti a karrieradaptálhatóság fejlődését (Chan & Chan, 2021). A proaktív személyiség pozitívan kapcsolódik a pályaorientáción keresztül a karrierdöntési hajlandósághoz is. A proaktív személyiség különösen fontos a munkavállalók karrierépítése szempontjából, és gazdagítja a meglévő személyiségelméleteket (Hu et al., 2021).

Végül megállapíthatjuk, hogy a proaktív személyiség és a társadalmi-gazdasági státusz pozitívan kapcsolódik a karrierdöntési önhatékonysághoz. A karrierdöntési önhatékonyság az egyén azon meggyőződése, hogy képes-e a karrierdöntéshez szükséges feladatok sikeres elvégzésére (Hsieh & Huang, 2014).

A „sötét” személyiségjegyek

A munkavállalók nem csak pozitív, jóindulatú és építő jellegű tulajdonságokkal rendelkeznek, hanem negatív és társadalmilag averzív vonásokat is hordoznak magukban: ezek az úgynevezett „sötét” személyiségjegyek. Az egyének „sötét” személyiségjegyei közé a jogosultság, a felsőbbrendűség, a dominancia (azaz a nárcizmus), a felületes szociális bájoság, a manipulativitás (azaz a machiavellizmus), az érzéketlen szociális hozzáállás, az impulzivitás és az interperszonális antagonizmus (azaz a pszichopátia) tartozik (Jonason et al., 2014). Ki kell emelnünk, hogy szinte minden ember rendelkezik „sötét” személyiségjegyekkel, nem pedig egy ritka jelenségről van

szó. Ez abból következik, hogy a munkavállalók jellemzői mindig együtt járnak gyengeségekkel, vagyis a személyiség olyan aspektusaival, amelyek ártalmatlannak vagy bizonyos körülmények között akár előnyösnek is tűnhetnek, de ha nem ellenőrzik őket, pusztítást végezhetnek a karrierben és a szervezetekben (Chamorro & Premuzic, 2017).

Kholin et al. (2020) megállapította, hogy a sötét személyiségjegyekkel rendelkező munkavállalók politikai ügyességgel álcázhatják személyiségük sötét oldalát, hogy előbbre jussanak. A politikai ügyesség azt a képességet ragadja meg, hogy egy dialógus során hatékonyan megértsük a másik felet, és ezt a tudást felhasználjuk arra, hogy a másik felet úgy befolyásoljuk, hogy a másik fél a személyes és/vagy szervezeti céljainkat elősegítő módon cselekedjen (Ferris et al., 2008). Ráadásul a versenyszféra munkakörnyezete arra ösztönzi a munkavállalókat, hogy a szervezeti vagy személyes célok elérése érdekében manipuláljanak másokat, és a világot a pénz, a hatalom, a státusz és a felelősség szempontjából szemlélik.

Ami az egyes „sötét” személyiségjegyeket illeti, a nárcizmus pozitívan kapcsolódik a művészeti érdeklődéshez, azonban sem a machiavellizmus, sem a pszichotizmus (vagyis az a személyiségvonás, amely tükrözi, hogy az egyén milyen mértékben kapcsolódik a környező világhoz) nem függ össze szignifikánsan a művészeti érdeklődéssel. A nárcizmus pozitív korrelációt mutat a társadalmi karrier, a kalandos pozíciók és az üzleti élet iránti érdeklődéssel is. A machiavellizmus negatív kapcsolatban áll a társadalmi karrierekkel és az alkalmazotti munkakörökkel, továbbá a pszichotizmus pozitívan korrelál a természettudományok, a mérnöki tudományok, a kalandos állások és az üzleti élet egyes aspektusai iránti érdeklődéssel (Kowalski, 2017). Míg a nárcizmus pozitív módon befolyásolja a karrier sikerességét, addig a machiavellizmus nem, a pszichopátia pedig negatívan kapcsolódik a karrier sikerességéhez. A magas fokú nárcizmussal rendelkező alkalmazottak magasabb jövedelemhez jutnak, és gyakrabban vállalnak vezetői szerepet. Ezzel szemben a pszichopátikus vonásokkal rendelkező munkavállalók erősen reagálnak a stresszre, és hajlamosak rossz pénzügyi döntéseket hozni azáltal, hogy rosszul gazdálkodnak mások (például a vállalat) pénzével, még akkor is, ha büntetésre számíthatnak (Paleczek, 2018). Összességében azonban ki kell emelnünk, hogy a „sötét” személyiségjegyek nem minden esetben jelentenek negatív tulajdonságokat, vagyis nézőpont kérdése, hogy adott helyzetben kinek jelentenek előnyt és kinek árthatnak. Ha egy munkavállaló politikai ügyességgel és manipulációval éri el munkahelyi előmenetelét, akkor a sötét személyiségjegyek előnyösek lehetnek számára, míg munkatársai számára esetleg negatívak lehetnek.

Generációs különbségek és a személyiségjegyek változása az idő múlásával

Az emberierőforrás-menedzsment témakörével foglalkozó szakirodalom gyakran vizsgálja a munkaerőpiacon jelenlévő generációk tulajdonságait, különbségeit, hasonlóságait és a munkaadókkal szemben támasztott elvárásait. A karrierút és a személyiségjegyek kapcsolatának vizsgálá-

latakor is figyelembe kell vennünk a generációs különbségeket és a személyiségjegyek változását az idő múlásával.

Ami a karrier sikerességét és a generációs különbségeket illeti, Lyons és Kuron (2014) kiemeli, hogy a munkavállalók különböző generációinak személyisége, munkahelyi értékeik és attitűdjeik, vezetői és csapatmunkával kapcsolatos preferenciáik, vezetői magatartásuk és karriertapasztalataik tekintetében különböznek egymástól: az individualizmus egyértelmű növekedése figyelhető meg a fiatalabb generációk között, ami megfelel az individualizáció felé mutató nagyobb társadalmi tendenciának. Megnövekedett az anyagi jutalmak és a szabadidő fontossága, míg csökkent a munkával kapcsolatos morál (vagyis a munkához való pozitív hozzáállás) és a munka központi szerepének helyére a munka-magánélet egyensúlya lépett a munkavállalók életében (Hajdu & Sík, 2016). Kialakult az úgynevezett „én generáció”, azaz az énközpontúbb, önrendelkezés-központúbb és magas önbecsülésű generáció, amely azonban paradox módon fokozott szorongástól és depressziótól szenved. Ezért itt ki kell emelnünk, hogy nem biztos tehát, hogy a teret hódító individualizmus a kollektívizmussal szemben kizárólag pozitív hatással van az egyének karriersikerére és munkahelyi előremenetelére.

Ha az időtényezőt is figyelembe vesszük, akkor a munkavállalók karrierszakaszaira is ki kell térnünk. Super (1990) a karrierszakasz fogalmát a munkavállalói karrierfázis modelljének kidolgozásával határozta meg, amely négy szakaszból áll: a felfedezésből, a megalapozásból, a fenntartásból és a kivonulásból. Basak és Ghosh (2014) megállapította, hogy a neuroticizmus kivételével valamennyi személyiségtényező pozitív kapcsolatban áll az összes karrierfázissal, ami azt jelenti, hogy a sikeres munkavállalóhoz elengedhetetlen tulajdonságok a kreativitás, a kíváncsiság, a hatékonyság, a tervezés, az asszertivitás, a társaságkedv, az érzelmi stabilitás és a barátságosság, ezzel szemben előnyös lehet mellőzni az idegességet, a dühöt és a depressziót.

Amennyiben a személyiségjegyek változását az idő múlásával kapcsolatosan vizsgáljuk meg, akkor ki kell emelnünk, hogy az egyének személyisége előrejelzi a pályaválasztásukat és a munkaszerepben szerzett tapasztalatok befolyásolják az egyén személyiségének változását. Woods et al. (2013) kiemeli, hogy léteznek hivatás- vagy foglalkozásspecifikus hatások a munkavállalók személyiségfejlődésére: azok a tulajdonságok, amelyek egy adott hivatásos környezetben vagy egy adott karrier- vagy munkaszakaszban előnyt jelentenek, máshol kevésbé hasznosak vagy akár akadályozóak is lehetnek.

A karrier-alkalmazkodóképesség

A karriersikeresség további fontos és központi tényezője a karrier-alkalmazkodóképesség, hiszen az alkalmazkodóképesség a történelem során nem csak egész társadalmak fejlődését és előrehaladását segítette elő, de az egyéni szintre – és azon belül a karrier szintjére – lebontva is nagyon fontos e tulajdonság. A karrier-alkalmazkodóképesség a változó munkával és munkakörülményekkel való megbirkózáshoz szükséges pszichoszociális erőforrásokat jelenti. Ezért fontos, hogy a munkavállalóknak az alkalmazkodóképesség fejlesztése érdekében folyamatosan figyelniük és elemezniük kell saját jellemzőiket, sajátosságait, és mindezt a munkakörnyezet komplexitásában elhelyezkedő, önfelfedező tapasztalatokon keresztül kell véghez vinniük (Cai et al., 2015). Mindez azért fordulhat elő, mert a karrier-alkalmazkodóképesség pozitív kapcsolatban áll az elégedettséggel és fordított arányban áll a munkahelyen tapasztalt stresszel; a karrier-alkalmazkodóképesség az az eszköz, amelynek segítségével az egyének felfedezik az ideális munkát (Çöp et al., 2022).

A proaktív munkavállalóknak általában magasabb az önértékelésük, és így pontosabb jövőbeli munkahelyi éntudnak elképzelni, ami segíti a karrier-alkalmazkodóképesség fejlődését, ahogy ezt már a proaktivitásról szóló alfejezetben bemutattuk. Mind az önbecsülés, mind a jövőbeli munkahelyi én fontos megerősítők a proaktív munkavállalók számára, amelyek a karrierrel szembeni alkalmazkodóképesség erőforrásainak fejlesztésére ösztönzik őket (Chan & Chan, 2021). Emellett a proaktív személyiségjegyekkel rendelkező munkavállalók nagyobb fokú karrier-alkalmazkodóképességet mutatnak és a magasabb karrier-alkalmazkodóképességgel rendelkező munkavállalók nagyobb fokú felkészültséggel és megküzdési képességgel rendelkeznek a kiszámítható tanulási feladatokra vagy a kiszámíthatatlan problémákra (Hu et al., 2021). Továbbá ki lehet emelni, hogy a magas fokú proaktivitással rendelkező munkavállalók nagyobb valószínűséggel boldogulnak a munkahelyükön, és ennek eredményeként jobban képesek az alkalmazkodóképesség erőforrásainak fejlesztésére a munka és a karrier összefüggéseiben (Jiang, 2017).

Érdekes megemlíteni, hogy az érzelmi intelligencia szignifikánsan és pozitívan korrelál a karrier-alkalmazkodóképességgel. Azok a munkavállalók, akik jobban megértik az érzelmeiket, jobban önszabályozottak, jobb szakmai döntéseket tudnak hozni. Az érzelmi intelligencia felvértezi a munkavállalót a hatékony karrierdöntésekhez szükséges pszichológiai erőforrásokkal (Vashisht et al., 2021). Ezen felül érdemes kiemelni, hogy a magas karrier-alkalmazkodóképességgel rendelkező munkavállalók nagyobb fluktuációs szándékot mutatnak, és a covid-világjárvány idején a jelenlegi vállalatukon kívül is keresnek lehetőségeket. Ezért a munkavállalók szociális támogatása létfontosságú a munkaadók számára a tehetőségek megtartásához e nehéz időkben (Lee et al., 2021).

Érdekes megemlíteni, hogy az érzelmi intelligencia szignifikánsan és pozitívan korrelál a karrier-alkalmazkodóképességgel. Azok a munkavállalók, akik jobban megértik az érzelmeiket, jobban önszabályozottak, jobb szakmai döntéseket tudnak hozni. Az érzelmi intelligencia felvértezi a munkavállalót a hatékony karrierdöntésekhez szükséges pszichológiai erőforrásokkal (Vashisht et al., 2021). Ezen felül érdemes kiemelni, hogy a magas karrier-alkalmazkodóképességgel rendelkező munkavállalók nagyobb fluktuációs szándékot mutatnak, és a covid-világjárvány idején a jelenlegi vállalatukon kívül is keresnek lehetőségeket. Ezért a munkavállalók szociális támogatása létfontosságú a munkaadók számára a tehetőségek megtartásához e nehéz időkben (Lee et al., 2021).

A karrierdöntési önhatékonyság

A karrierdöntési önhatékonyság a munkavállaló azon meggyőződése, hogy képes-e a karrierdöntéshez szükséges feladatok sikeres elvégzésére (Taylor & Betz, 1983).

A karrierdöntési önhatékonyság összefügg a perfekcionizmussal: az alkalmazkodásra képes perfekcionista magas szintű önhatékonyságot mutatnak a karrierdöntés terén, hiszen az alkalmazkodásra képes perfekcionizmus összefügg a megnövekedett önhatékonysággal, a megnövekedett önbecsüléssel, a csökkent depresszióval, a jó tanulmányi eredményekkel és a karrierdöntés bizonytalanságának csökkenésével (Ganske & Ashby, 2007). Ezen felül a proaktív személyiség pozitív hatással van a karri-

erdöntési önhatékonyságra, hiszen a proaktív személyiség összefügg az önkezdemenyvezéssel (Kim & Park, 2017).

Kiemelhető, hogy a társadalmi-gazdasági státusz és a proaktív személyiség pozitívan kapcsolódik a karrierdöntési önhatékonysághoz: a magasabb társadalmi-gazdasági pozícióval rendelkező munkavállalók nagyobb önbizalommal rendelkeznek a karrierdöntési feladatok sikeres elvégzéséhez szükséges képességükben (Hsieh & Huang, 2014). Ezen felül az érzelmi labilitás és a lelkiismeretesség is összefügg a szakmai elkötelezettség előrehaladásával a karrierdöntési önhatékonyságon keresztül. A lelkiismeretességhez kapcsolódó tulajdonságok, mint például a teljesítményorientáltság, a hatékonyság és a szorgalom, a karrierdöntési önhatékonyság erősítése révén elősegítik a szakmai elkötelezettséget (Jin et al., 2009).

A karrierdöntési önhatékonysággal szemben áll a pályaválasztási döntésképtelenség. Ezt a tulajdonságot olyan stabil összetevők határozzák meg, mint az alacsonyabb alapvető önértékelés, az alacsonyabb szakmai önhatékonyság és a magasabb észlelt karrierakadályok. Negatív kapcsolat van a karrierdöntés bizonytalanság és az alapvető önértékelés között; a negatív énkép problémákhoz vezet a karrierdöntés során (Jaensch et al., 2015).

Összefoglalás

A sikeres karrierút beteljesüléséhez egyrészt tanult készségekre, másrészt velünk született személyiségjegyekre van szükség. A személyiségjegyek olyan megkülönböztető tulajdonságok vagy jellemzők, amelyek az egyén megtestesítői. Ezek a viselkedés, a temperamentum és az érzelmek megszokott mintái. Ezzel szemben a készségek a konkrét feladatok elvégzéséhez megtanult képességek; olyan tudás vagy kompetencia, ami szükséges egy bizonyos feladat elvégzéséhez. Ez a tudás lehet bizonyos kritikus gondolkodásmód vagy manuális ügyesség, vagy akár tárgyalási, prezentációs vagy technológiai készség. Jellemzően a készségek olyan különleges képességek, amelyeket képzés és tapasztalat útján szerezzünk meg.

Amikor arra gondolunk, hogy mi kell a munkahelyi sikerhez, gyakran a veleszületett erősségekre összpontosítunk: a magas intelligenciára, a tanulási képességre, az ambícióra és az erős kapcsolatok kialakításához szükséges szociális készségekre. Ezek a tulajdonságok azonban mindig együtt léteznek a gyengeségekkel – a személyiség olyan aspektusaival, amelyek ártalmatlannak vagy bizonyos körülmények között akár előnyösnek is tűnhetnek, de ha nem ellenőrzik őket, negatív hatással lehetnek az egyéni karrierre és a szervezetre, amelyben dolgozunk.

Az extrovertált munkavállalók nagyobb elégedettséget mutatnak a fizetésükkel, az előléptetésükkel és a karrierjük előremenetével kapcsolatban, míg azok a munkavállalók, akik magas neuroticizmust (például rosszkedvűséget, szorongást, aggodalmat, félelmet vagy frusztrációt) tanúsítanak, kisebb valószínűséggel elégedettek a pályafutásukkal. A magasabb fokú lelkiismeretességgel és érzelmi stabilitással rendelkező munkavállalók összességében sikeresebb karriert érnek el: a személyiség fontos hatással van a karrier korai szakaszában elért eredményekre – mind

a stabil tulajdonságok, mind pedig az idővel bekövetkező változások révén. Ami az introvertáltság, az extrovertáltság és a karriersiker kapcsolatát illeti, kiemelhető, hogy míg az extrovertáltság nem feltétlenül előfeltétele a sikeres karriernek, az érzelmi stabilitás, a lelkiismeretesség és az optimizmus bizonyos fokú megléte igen. A mentális egészségnek és a karrierrel kapcsolatos gondolkodásmódnak nagyobb súlya van, mint annak, hogy az adott munkavállaló mennyire társaságkedvelő. Fontos kiemelni, hogy az optimistán gondolkodó munkavállalók nem elveszett, romantikus idealisták, akik rózsaszínű szemüvegen keresztül nézik a munka világát; ezzel szemben képességük, hogy a negatív helyzetek pozitív oldalát nézzék, és ez lehetővé teszi számukra, hogy leküzdjék a karrierjüket akadályozó nehézségeket.

Összefoglalva kijelenthetjük, hogy a lelkiismeretesség és a nyitottság/intellektus pozitívan, míg az érzelmi labilitás negatívan befolyásolja a karrier sikerességét. A proaktív személyiség pozitív kihatással van a munkával és a karrierrel való elégedettségre, elősegíti a munkavállaló munkahelyi boldogulását és nagyobb valószínűséggel képesek leküzdni a munkahelyi környezetben jelentkező akadályokat. Továbbá kiemelhetjük, hogy a magasabb karrier-alkalmazkodóképességgel rendelkező munkavállalók nagyobb fokú felkészültséggel és megküzdési képességgel rendelkeznek a kiszámítható tanulási feladatokra vagy a kiszámíthatatlan problémákra. A karrierdöntési önhatékonyság szintén nagyon fontos, hiszen megnövekedett önbecsüléssel, jó tanulmányi eredményekkel és a karrierdöntés bizonytalanságának csökkenésével függ össze. Fontos megemlítenünk, hogy az individualizmus egyértelmű növekedése figyelhető meg a fiatalabb generációk között, ami megfelel az individualizáció felé mutató nagyobb társadalmi tendenciának. Megnövekedett az anyagi jutalmak és a szabadidő fontossága, míg csökkent a munkával kapcsolatos morál.

Az emberierőforrás-menedzsment – azon belül az emberierőforrás-fejlesztés – és a munkavállalók kapcsolatának fontosságát is ki kell emelnünk, hiszen a személyiségjegyek és a karrier sikeressége a szakirodalomban fontos kutatási területet jelent. A vizsgálatok többségében a kutatók úgy találták, hogy a személyiségjegyek hatással vannak a karrier sikerére. A munkavállalók számára, akik a rendelkezésükre álló idejük körülbelül egyharmadát a munkahelyükön töltik, logikus elvárás a sikeres karrierút. Másrészt a munkaadók számára a munkavállalók karriersikerének elérése azt jelenti, hogy a munkavállalók ezáltal elérték a szervezeti célokat is, és így tartós versenyelőnyre tehetnek szert. A sikeres karrier elérése érdekében mind a munkavállaló, mind a szervezet időt, erőfeszítést és erőforrásokat fektet a karrierfejlesztési – vagyis az emberierőforrás-fejlesztés – tevékenységekbe; ideális esetben a karrierfejlesztés az egyén és a szervezet közös felelőssége.

Az emberi erőforrás fejlesztésének döntő szerepe van abban, hogy az egyén tulajdonságait összehangolja a munkakörökkel, és meghatározza, hogy a munkavállalók személyiségjegyei megfelelnek-e a munkaadó által elvárt munkakör követelményeinek. Ez a készségek és a munkakör leírás mátrixának az a szempontja, aminél az embe-

rierőforrás-fejlesztés a munkaerő felvételekor összeveti az egyén készségeit a munkához szükséges tulajdonságokkal, majd ennek megfelelően rendeli hozzá a munkavállalót az adott munkakörhöz. Azonban az olyan menedzsmenttevékenységek, mint például a létszámleépítés, az átszervezés és az átstrukturálás, amelyek kevesebb munkavállalót és kevesebb lehetőséget eredményeznek a szervezetekben, nagyobb kihívást jelentenek a karrierfejlesztéssel kapcsolatos beavatkozások számára. Ennek ellenére az ilyen lehetőségek kihívást is jelentenek a munkavállaló számára, hogy így proaktívabb szerepet vállaljon a szervezeten belüli karrierfejlesztésben.

Számos technológiai és a pénzügyi területen tevékenykedő vállalatnál, ahol az egyén sikeressége szempontjából a személyiség nagyon fontos a választott szerepkörben, a vezetők és az emberierőforrás-menedzsment gyakran sok időt töltenek a munkavállalók kiválasztásával és azok fejlesztésével, hogy ezáltal felmérjék az egyén és a munkakör közötti „illeszkedést”. Ebben a törekvésükben az emberierőforrás-fejlesztés funkciója segíti őket, amennyiben az adott munkavállaló bizonyos szerepkörökre alkalmasnak, más szerepkörökre pedig alkalmatlannak bizonyul. Szinte kizárólag akkor fordulhat elő a munkában való kiteljesedés és a munkával való elégedettség, ha előre jól meghatározzák a munkavállaló és a munkakör közötti stratégiai illeszkedést. Az emberierőforrás-fejlesztés funkciójához hozzátartozik, hogy az értékelések során és a vezetőkkel folytatott egyéni megbeszélések folyamán konzultálnak a munkavállalókkal, hogy meghatározzák ezt az illeszkedést. Végezetül fontos kiemelni, hogy nincsen értelme annak, hogy az ideális munkavállalót a hozzá nem illő munkakörre, és az alkalmatlan munkavállalót az egyébként ideális munkakörre alkalmazzuk. Ezért az emberierőforrás-fejlesztésnek az említett illeszkedést racionálisan kell értékelnie, és csak így érhetik el a szervezetek az optimális teljesítményhez szükséges, vállalaton belüli, hosszú távú egyensúlyt.

Felhasznált irodalom

- Allen, T. (2020, August 31). A definition of career success and why so few people ever experience it. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/terinaallen/2020/08/31/a-definition-of-career-success-and-why-so-few-people-ever-experience-it/>
- American Psychological Association. (n.d.). *Personality trait*. <https://dictionary.apa.org/personality-trait>
- Basak, R., & Ghosh, A. (2014). Personality traits and different career stages – a study on Indian school teachers. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 140, 506-510. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.461>
- Cai, Z., Guan, Y., Li, H., Shi, W., Guo, K., Liu, Y., Li, Q., Han, X., Jiang, P., Fang, Z., & Hua, H. (2015). Self-esteem and proactive personality as predictors of future work self and career adaptability: an examination of mediating and moderating processes. *Journal of Vocational Behavior*, 86, 86-94. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.10.004>
- Cambridge Dictionary. (n.d.). *Attitude*. <https://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/attitude>
- Chamorro-Premuzic, T. (2017). Could your personality derail your career? Don't take these traits to the extreme. *Harvard Business Review*, 95(5), 138-141. <https://hbr.org/2017/09/could-your-personality-derail-your-career>
- Chan, S. H. J., & Chan, K. T. (2021). The indirect effects of self-esteem and future work self on career adaptability factors: a study of Chinese undergraduate students. *Journal of Employment Counseling*, 58(2), 50-73. <https://doi.org/10.1002/joec.12157>
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>
- Çöp, S., Alola, U. V., & Lasis, T. T. (2022). does my personality affect my competency? The role of gender identification and career adaptability among hotel employees. *Journal of Public Affairs*, 22(2), e2407. <https://doi.org/10.1002/pa.2407>
- Dobos, E. (2013). Személyes kompetenciák, személyes márka, karrier (Szerkesztői bevezető). *Magyar Coacheszemle*, 2(2), 3-4. https://epa.oszk.hu/02300/02303/00005/pdf/EPA02303_MC_2013_2_03-04.pdf
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2005). Enhancing career benefits of employee proactive personality: the role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology*, 58(4), 859-891. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00772.x>
- EuroHealthNet (2022). *Társadalmi-gazdasági státusz*. <https://health-inequalities.eu/hu/glossary/socio-economic-status/>
- Ferris, G. R., Blickle, G., Schneider, P. B., Kramer, J., Zettler, I., Solga, J., Nothen, D., & Meurs, J. A. (2008). Political skill construct and criterion-related validation: a two-study investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(7), 744-771. <https://doi.org/10.1108/02683940810896321>
- Ganske, K. H., & Ashby, J. S. (2007). Perfectionism and career decision-making self-efficacy. *Journal of Employment Counseling*, 44(1), 17-28. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2007.tb00021.x>
- Gattiker, U. E., & Larwood, L. (1988). Predictors for Managers' Career Mobility, Success, and Satisfaction. *Human Relations*, 41(8), 569-591. <https://doi.org/10.1177/001872678804100801>
- Gough, D., & Thomas, J. (2012). Commonality and diversity in reviews. In D. Gough, S. Oliver & J. Thomas (Eds.), *An Introduction to Systematic Reviews* (pp. 35-65). London, UK: Sage Publications.
- Hajdu, G., & Sik, E. (2016). A munkával kapcsolatos értékek a világban (1990–2014) és a mai Magyarországon. *Tárki Társadalmi Riport 2016*. <https://www.tarki.hu/hu/publications/SR/2016/19hajdu.pdf>
- Hsieh, H. H., & Huang, J. T. (2014). The effects of socioeconomic status and proactive personality on

- career decision self-efficacy. *The Career Development Quarterly*, 62(1), 29-43.
<https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2014.00068.x>
- Hu, X., He, Y., Ma, D., Zhao, S., Xiong, H., & Wan, G. (2021). Mediating model of college students' proactive personality and career adaptability. *The Career Development Quarterly*, 69(3), 216-230.
<https://doi.org/10.1002/cdq.12269>
- Jaensch, V. K., Hirschi, A., & Freund, P. A. (2015). Persistent career indecision over time: links with personality, barriers, self-efficacy, and life satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 122-133.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.010>
- Jaskolka, G., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1985). Measuring and predicting managerial success. *Journal of Vocational Behavior*, 26(2), 189-205.
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(85\)90018-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(85)90018-1)
- Jiang, Z. (2017). Proactive personality and career adaptability: the role of thriving at work. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 85-97.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.10.003>
- Jin, L., Watkins, D., & Yuen, M. (2009). Personality, career decision self-efficacy and commitment to the career choices process among Chinese graduate students. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 47-52.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.002>
- Jonason, P. K., Wee, S., Li, N. P., & Jackson, C. (2014). Occupational niches and the dark triad traits. *Personality and Individual Differences*, 69, 119-123.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.05.024>
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485-519.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x>
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52(3), 621-652.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00174.x>
- Kamarási, V., & Mogyorósy, G. (2015). Szisztematikus irodalmi áttekintések módszertana és jelentősége. *Orvosi Hetilap*, 156(38), 1523-1531.
<https://doi.org/10.1556/650.2015.30255>
- Kazdin, A. E. (Ed.). (2000). *Encyclopedia of Psychology*, Vol. 3. Oxford University Press.
- Kholin, M., Kückelhaus, B., & Blicke, G. (2020). Why dark personalities can get ahead: extending the toxic career model. *Personality and Individual Differences*, 156, 109792.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109792>
- Kim, H. S., & Park, I. J. (2017). Influence of proactive personality on career self-efficacy. *Journal of Employment Counseling*, 54(4), 168-182.
<https://doi.org/10.1002/joc.12065>
- Koncz, K. (2013). A sikeres szervezeti karrierfejlesztés feltételei. *Munkaügyi Szemle*, 57(4), 32-43. <https://www.munkaugyiszemle.hu/siker-szervezeti-karrierfejlesztes-feltetelei>
- Kowalski, C. M., Vernon, P. A., & Schermer, J. A. (2017). Vocational interests and dark personality: are there dark career choices? *Personality and Individual Differences*, 104, 43-47.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.07.029>
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Lee, P. C., Xu, S., & Yang, W. (2021). Is career adaptability a double-edged sword? The impact of work social support and career adaptability on turnover intentions during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102875.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102875>
- Li, Y., Guan, Y., Wang, F., Zhou, X., Guo, K., Jiang, P., Mo, Z., Li, Y., & Fang, Z. (2015). Big-five personality and BIS/BAS traits as predictors of career exploration: the mediation role of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 39-45.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.006>
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: a review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157.
<https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Merriam-Webster (n.d.). *Mentality*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/mentality>
- Mischel, W. (1999). Personality coherence and dispositions in a cognitive-affective personality (CAPS) approach. In D. Cervone & Y. Shoda (Eds.), *The coherence of personality: Social-cognitive bases of consistency, variability, and organization* (pp. 37-60). Guilford Press.
- Mohácsi, M., & Fényes, H. (2020). A karriertudatosság és az arra ható tényezők a felsőoktatási hallgatók körében. Egy közép-kelet-európai régióban végzett kutatás eredményei. *Tér-Gazdaság-Ember*, 8(3), 47-61.
- Palczek, D., Bergner, S., & Rybnicek, R. (2018). Predicting career success: is the dark side of personality worth considering? *Journal of Managerial Psychology*, 33(6), 437-456.
<https://doi.org/10.1108/jmp-11-2017-0402>
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: a practical guide*. Malden, USA: Blackwell Publishing.
<https://doi.org/10.5860/choice.43-5664>
- Qamar-ul Hassan, M. (2021). What is the difference between personality type and traits? *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/what-difference-between-personality-type-traits>
- Rothmann, S., & Coetzer, E. P. (2003). The big five personality dimensions and job performance. *S4 Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 68-74.
<https://doi.org/10.4102/sajip.v29i1.88>
- Rousseau, D. M., Manning, J., & Denyer, D. (2008). Evidence in management and organizational science: assembling the field's full weight of scientific knowledge through syntheses. *The Academy of Management Annals* 2(1), 475-515.
<https://doi.org/10.5465/19416520802211651>

- Savickas, M. L., & Savickas, S. (2017). Vocational psychology, overview. In *Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology*. Amsterdam: Elsevier.
<https://doi.org/10.1016/b978-0-12-809324-5.05746-1>
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology, 54*(4), 845-874.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x>
- Semeijn, J. H., Van Der Heijden, B. I. J. M., & De Beuckelaer, A. (2020). Personality traits and types in relation to career success: an empirical comparison using the big five. *Applied Psychology, 69*(2), 538-556.
<https://doi.org/10.1111/apps.12174>
- Spector, T. D., & Thompson, S. G. (1991). The potential and limitations of meta-analysis. *Journal of Epidemiology and Community Health, 45*(2), 89-92.
<https://doi.org/10.1136/jech.45.2.89>
- Stumpf, S. A., Colarelli, S. M., & Hartman, K. (1983). Development of the career exploration survey (CES). *Journal of Vocational Behavior, 22*(2), 191-226.
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(83\)90028-3](https://doi.org/10.1016/0001-8791(83)90028-3)
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career Choice and Development: Applying Contemporary Theories to Practice* (2nd ed.) (pp. 197-261). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Szabó-Bálint, B., & Sipos, N. (2021). A karriersikeresség vizsgálata a gazdálkodási területen frissen végzettek körében. *Közgazdasági Szemle, 68*(5), 515-539.
<https://doi.org/10.18414/ksz.2021.5.515>
- Taylor, K. M., & Betz, N. E. (1983). Applications of self-efficacy theory to the understanding and treatment of career indecision. *Journal of Vocational Behavior, 22*(1), 63-81.
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(83\)90006-4](https://doi.org/10.1016/0001-8791(83)90006-4)
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management, 14*(3), 207-222.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Valls, V., González-Romá, V., Hernández, A., & Rocabert, E. (2020). Proactive personality and early employment outcomes: the mediating role of career planning and the moderator role of core self-evaluations. *Journal of Vocational Behavior, 119*, 103424.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103424>
- Vashisht, S., Kaushal, P., & Vashisht, R. (2021). Emotional intelligence, personality variables and career adaptability: a systematic review and meta-analysis. *Vision, March*.
<https://doi.org/10.1177/0972262921989877>
- Woods, S. A., Lievens, F., De Fruyt, F., & Wille, B. (2013). Personality across working life: the longitudinal and reciprocal influences of personality on work. *Journal of Organizational Behavior, 34*(S1), S7-S25.
<https://doi.org/10.1002/job.1863>
- Yu, X., Luo, N., Liu, X., Li, H., Li, L., & Mei, Y. (2021). Effect of proactive personality on career decidedness: the mediating role of career exploration and the moderating role of anticipated regret. *Frontiers in Psychology, 12*, 763224.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.763224>
- Zampetakis, L. A. (2008). The role of creativity and proactivity on perceived entrepreneurial desirability. *Thinking Skills and Creativity, 3*(2), 154-162.
<https://doi.org/10.1016/j.tsc.2008.07.002>

EGY VIRTUÁLIS KÖZÖSSÉGI PÉNZEN ALAPULÓ FENNTARTHATÓ SHARING ECONOMY MODELL KIALAKÍTÁSÁNAK LÉPÉSEI

BUILDING A SUSTAINABLE SHARING ECONOMY MODEL BASED ON A VIRTUAL COMMUNITY CURRENCY

A 2008-as gazdasági válságot követően megnőtt az érdeklődés az olyan üzleti modellek iránt, amelyek a szereplők közötti együttműködés alternatív formáit biztosítják. Ezzel egyidejűleg a környezetszennyezéssel kapcsolatos aggodalmak is fel erősödtek és a környezeti szempontok gazdasági tevékenységekbe történő integrálása egyre fontosabbá vált. Erre válaszul jelentek meg többek között a közösségi gazdasági és a peer-to-peer fizetési rendszerek. A COVID-19 világjárvány hatásai a korábbi gazdasági válságokhoz képest is új kihívások elé állítják a gazdasági szereplőket, ami az alternatív útkeresési folyamatok ismételt előtérbe kerüléséhez vezethet. Az előttünk álló ökológiai problémák miatt azonban a járványt követően a korábbi gazdasági mechanizmusok helyreállításán túl a célnak egy az ökológiai lábnyom csökkentését elősegítő gazdasági modell kiépítésének kell lennie. Ebben a tanulmányban a szerzők célja egy újszerű megoldási koncepció elemeinek bemutatása, amely azon a hipotézisen alapul, hogy az intelligens szerződések révén létrehozott digitális közösségi valuta elősegítheti a megosztás valódi gyakorlatát, szemben a jelenleg működő sharing economy platformok profitorientált megközelítésével.

Kulcsszavak: fenntarthatóság, decentralizált közösségi gazdaság, közösségi pénz, okosszerződés, virtuális pénz

After the economic crisis of 2008, the need for solutions that introduce alternative forms of cooperation between economic actors increased greatly. At the same time, concerns for the environment have intensified, and the integration of environmental considerations in economic activities has become increasingly important. As a response, peer-to-peer economy and peer-to-peer payment systems, among other things, have emerged. Compared with previous economic crises, the COVID-19 pandemic has posed new challenges for everyone, which could lead to the intensification of alternative path-finding processes. The ecological problems we face mean that the aim should be to go beyond the restoration of previous economic mechanisms prioritising ecological sustainability. In this study, the authors' aim was to present the elements of a novel solution concept that is based on the hypothesis that a digital community currency created through smart contracts can promote genuine practices of sharing as opposed to the currently operating platforms' profit-oriented approach.

Keywords: sustainability, decentralised sharing economy, community currency, smart contract, virtual currency

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek **pályázati vagy intézményi támogatásban**. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Szemerédi Eszter^a (szemeredi.eszter@sze.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Tatay Tibor^a (tatay@sze.hu) egyetemi docens

^aSzéchenyi István Egyetem (University of Győr) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 08.17-én, javítva: 2022. 11. 16-án és 2023. 01. 06-án, elfogadva: 2023. 01. 12-én.

The article was received: 17. 08. 2022, revised: 16. 11. 2022, and 06. 01. 2023, accepted: 12. 01. 2023.

A 2008-as pénzügyi válság számos gazdasági szereplő bizalmát ingatta meg a gazdaság kialakult működési rendszerében, illetve a pénzügyi intézményrendszerben. A válság a pénzügyi szektorból indult ki, a pénzügyi piacokon befagyást, instabilitást előidézve. Több pénzügyi

intézmény állami segítséggel tudta csak működését fenntartani, egyesek csődbe jutottak. Ezek közül a legismertebb a Lehmann Brothers összeomlása volt. A pénzügyi piacok lefagyása a vállalatok finanszírozását megnehezítette, illetve jelentősen emelte a finanszírozási költségeket.

Ez aztán számottevő reálgazdasági visszaeséshez vezetett (Lentner et al., 2015; Magas, 2019). A fennálló rendszerekben való bizalom megingása alternatív megoldások megjelenését és elterjedését eredményezte. Ilyen alternatív megoldásnak tekinthető a reálszférában a megosztáson alapuló gazdálkodási modell (sharing economy), a pénzügyi területen pedig a kriptopénzek segítségével megvalósuló fizetési megoldások megjelenése. Ezeknek a fizetési megoldásoknak az alapja a blokklánc-technológián és az elosztott adatbázis (distributed ledger) elvén alapuló számviteli rendszer (Dornfeld, 2021). A blokklánc-technológia a könyvelés hamisításának megnehezítését szolgálja, a megosztott könyvelés pedig az egy elszámolást végző szereplőnek való kitétség kiküszöbölését célozza.

A 2020 elején megjelenő COVID-19 járvány és annak hatásai az eddigi gazdasági válságokhoz képest is új kihívások elé állították a gazdasági szereplőket. A járvány nemcsak a gazdasági teljesítményre, a kereskedelemre és a munkanélküliségre volt hatással, hanem a pénzügyi folyamatokra is (IMF, 2020). A hosszú termelési láncok szinte azonnali összeomlása ismételten rávilágított a világgazdaság komplex rendszerének sérülékenységére (Pomázi, 2020).

Az összefonódó, egyre komplexebbé váló gazdasági rendszerek potenciális gyenge pontjaira többen ráirányították már a figyelmet (Goldin & Kutarna, 2017). Ezek az eddig lehetségesként kezelt gyengeségek a járvány hatására felszínre kerültek és jelentős problémákat okoztak a globális értékláncokban. A beszállítói hálózatok egyes elemeinek kiesése a termelésből más területeken is a termelés leállítását eredményezte. Másrészt a fogyasztókra is hatással volt, mivel a termelési tevékenység visszaesése kielégítetlen fogyasztói kereslethez vezetett. A világ egyes térségeiben még az alapvető javakat sem tudták biztosítani a lakosság számára, és a termelési zavarok miatt milliók maradtak munka nélkül. Egyes térségek túlságosan nagy hálózati csomóponttá váltak a globalizáció során, a termelés visszaesése ezekben a csomóponti régiókban pedig azonnali mélyreható hatással bírt más területek termelési tevékenységére is. Jó példa erre az esetre a világjárvány elleni védőfelszerelésekkel való ellátásban bekövetkezett zavar (Sweifert & Markoff, 2020).

Tagadhatatlan emellett az is, hogy a globalizáció és az iparosodás számos gazdasági, társadalmi és környezeti problémát okoz, természeti erőforrásaink kimerüléséhez és pusztulásához vezet. Az ökológiai problémák miatt a járványt követő helyreállítás során így nem lehet cél csak a korábbi gazdasági mechanizmusokhoz való visszatérés. Az alternatív megoldások mellett olyan termelési rendszereket kell kialakítanunk, amelyek az ökológiai fenntarthatóságot helyezik előtérbe. A közösségek szükségleteit kielégítő termelést ennek megfelelően úgy kell szervezni, hogy a fogyasztás ökológiai lábnyoma csökkenthető legyen.

A szerzők tanulmányukban a gazdasági fejlődés fenntarthatósági kérdéseire, illetve az újonnan felmerült kihívásokra keresik az újszerű megoldásokat és úgy vélik, hogy a 2008-as világválság után megindult alternatív útkeresés a világjárvány hatására ismételten felerősödhet,

amely az együttműködés új formáit, a sharing economy platformok és a peer-to-peer fizetési rendszerek megújulását hozhatja magával. Ebben a kontextusban tanulmányuk az együttműködés alternatív formáinak kereséséhez való hozzájárulásként értelmezhető és egy újszerű a fenntarthatóság szempontjait integráló alternatív közösségi gazdasági modellt kíván bemutatni, amely a közösségi gazdaság és a digitális közösségi pénzek együttes használatából eredő szinergiákra összpontosít.

A szerzők a megosztáson alapuló gazdaság és a digitális közösségi pénz közötti szimbiózist támogató érvelése e rendszerek hasonló alapértékein alapul. A közösségi pénzek szakirodalma kiemeli, hogy ezek segíthetnek a kölcsönös segítségnyújtás és együttműködés közösségi hálózatainak kiépítésében, előmozdíthatják a fenntartható fogyasztást, és a javak újraelosztása révén csökkenthetik a gazdasági egyenlőtlenségeket (Szemerédi & Szigeti, 2019). Wamba és társai (2020) szerint a megosztáson alapuló gazdaság alapkonceptiója a felhasználók valódi megosztási gyakorlatain és együttműködésén alapuló hatékonyabb és fenntarthatóbb erőforrás-felhasználás gondolata köré épült, amely jelentős hasonlóságot mutat a közösségi pénz alap gondolatával. A közösségi pénz és a megosztáson alapuló gazdaság így egyaránt a fenntarthatóságot szolgáló innovációvá válhatnak.

A tanulmány szerzői a közösségi pénz és közösségi gazdaság szinergiájára fókuszáló koncepcionális modell kidolgozása során a következő kérdések mentén haladtak:

- Hogyan segítheti elő egy virtuális közösségi pénz a hatékonyabb megosztáson alapuló gazdálkodást?
- Hogyan alkalmazható a blokklánc-technológia és az okosszerződés egy megosztáson alapuló gazdálkodási közösség digitális közösségi pénzének kialakítása érdekében?

A megosztáson alapuló gazdaság fejlődését, a blokklánc-technológia lehetséges felhasználási módjait (Wamba et al., 2020; Čavalić & Bećirović, 2017; Lengyel, 2017), valamint a kettő kölcsönhatását (Menne, 2018; Huckle et al., 2016) elemző és tárgyaló szakirodalom ugyan gyorsan növekszik, viszonylag kevés kutatás létezik a két terület kombinációjáról. A tanulmány ezt a hiányt igyekszik pótolni, és egy olyan közösségi gazdasági modellt állít fel és tekint át, amely intelligens szerződések révén biztosítja a folyamatok teljes automatizálását és decentralizálását, valamint alacsony technológiai költségek mellett teszi lehetővé a tranzakciókat. Jelen tanulmány szerzőinek szándéka nem a konkrét technológiai kérdések elemzése, hanem a tervezés során megválaszolendő kérdések és a hozzájuk kapcsolódó válaszlehetőségek bemutatása.

Első lépésben a szerzők áttekintik a megosztáson alapuló gazdaság fogalmi kérdéseit, majd bemutatják a közösségi pénzek megközelítéseit. Ezt követően összefoglalják a blokklánc-technológia és az okosszerződések alapjait, valamint a blokklánc-technológián alapuló fizetési rendszerek alkalmazási lehetőségeire, erősségeire és hiányosságaira térnek ki a közösségi gazdaság modelljében. Alternatívaként bemutatnak egy virtuális közösségi pénz használó, okosszerződéseket alkalmazó modellkeretet,

amely jobban szolgálhatja a fenntarthatósági célokat a létező modelleknél. Az utolsó fejezet a következtetéseiket tartalmazza.

Az elméleti háttér bemutatása

A sharing economy

A közösségi vagy megosztáson alapuló gazdaság, angolul „sharing economy” a kapacitások és erőforrások felhasználók közti közvetlen megosztásán alapszik, és az utóbbi, valamint az elkövetkező évek egyik legfontosabb üzleti trendjének tartják a szakértők. A megosztás elve alapvetően nem egy újkeletű jelenség (Dudás & Boros, 2019), hiszen az erőforrások megosztásának gondolata áll a hagyományos szomszédsági kölcsönösség jegyében végzett csoportos munka és a kaláka körök (LETS rendszerek) mögött is. A hagyományos kaláka köröktől eltérően azonban a sharing economy alatt a szakirodalom és az üzleti szféra az infokommunikációs technológiák által támogatott két- vagy többoldalú piacokat érti (Curtis & Lehner, 2019). A sharing economy platform kifejezés olyan közvetítőre utal, amely a hozzáférést teremti meg, a megosztást, a fizetési folyamatokat és az értékeléseket kezeli, tehát a felek összekapcsolásával lehetővé teszi a tranzakciókat (Geissinger et al., 2019).

Elmondható, hogy a szakirodalom a sharing economy jelenségére számos, gyakran ellentmondásos definíciót alkotott (Curtis & Lehner, 2019). Nincsen teljesen egységes általánosan alkalmazott meghatározás (Agarwal & Steinmetz, 2019). A sharing economy fogalmát Hamari és társai (2016, p. 2) is ernyőfogalomnak tekintik, mely alá a kutatás fókuszától függően működési elveikben jelentősen eltérő platformokat is besorolhatnak (Curtis & Lehner, 2019). A két végletet a business-to-consumer (üzlet-fogyasztó) típusú platformok és a peer-to-peer (fogyasztó-fogyasztó) típusú platformok jelentik.

A korai elképzelésekben hangsúlyos elemként jelenik meg az a gondolat, hogy a kihasználatlan kapacitások megosztása az erőforrások hatékonyabb felhasználását eredményezi, miközben a fogyasztást is csökkenti (Davidson & Infranca, 2016; Stephany, 2015). A modell terjedése és fejlődése révén a nem tulajdonosi alapú gyakorlatot folytató vállalatok megjelenése azonban a korai elképzelésektől eltérően nem feltétlenül az erőforrások hatékonyabb felhasználást eredményezte és a megosztás valódi jelentésének megkérdőjelezését vonta magával (Cockayne, 2016).

A tanulmány a korai elképzelésekhez tér vissza, a kapacitások megosztására helyezi a hangsúlyt, így értelmezési kerete Frenken és szerzőtársai (2015), valamint Botsman (2015) megközelítésének feleltethető meg leginkább. Ezek szerint a közösségi gazdaságba sorol minden olyan magánszemélyek közti tranzakciót, amely eszközök vagy szolgáltatások megosztására irányul, ingyen vagy pénzügyi ellenszolgáltatásért cserébe. A szerzők a fogyasztó és fogyasztó közti interakcióra fektetik a hangsúlyt, így nem tekintik a sharing economy részének az olyan business-to-consumer típusú platformokat, amelyek nem tulajdonosi alapú gyakorlatot folytatnak. A peer-to-peer tranzakciók során az összekötő online platformként szol-

gáló oldalak közvetítő funkciót töltenek be, a kereslet és a kínálat egymásra találását segítik elő (Selloni, 2017; Dudás & Boros, 2019, p. 121) és számos iparágban jelen vannak pl. Stanoeska-Slabeva és társai (2017), Edöcsényi & Harangozó (2021). Mindemellett kiegészítő szolgáltatásokat is nyújtanak, ilyen a felhasználók értékelési rendszere, vagy az automatikus fizetési lehetőség biztosítása (Frenken et al., 2015).

A közösségi pénz és a fenntarthatóság

A közösségi pénzek használata korántsem új keletű, az 1980-as évek óta használják ezeket a gazdasági, környezeti és társadalmi problémák megoldására (Varga, 2018), a hagyományos fizetőeszköz mellett létező kiegészítő fizetőeszközként. Ahogyan arra a korábbi válságok rámutattak, a világgazdaságot átszövő monetáris rendszer instabilitása a világgazdaság stabilitását fenyegeti. Pénzügyi szempontból így először a helyi gazdaság megerősítése tűnik célszerűnek. A helyi gazdaságok legalább részleges függetlensége elősegítheti a stabilitást, a monetáris sokszínűség pedig csökkentheti a rendszer törekenységét és instabilitását (Lietaer et al., 2012). Válságidőszakokban a globalizált monetáris rendszer alternatívájaként számos kiegészítő fizetőeszközt hoztak létre. A szakirodalom ezekre a helyi pénz, közösségi pénz vagy komplementer pénz megnevezést használja, e tanulmányban a szerzők közösségi pénzként hivatkoznak rá.

Fare és Ahmed (2014), valamint Seyfang és Longhurst (2016) szerint világszerte mintegy 3500-4500 közösségi pénzrendszer működik, ezeket különböző célok mentén, különböző területi kiterjedéssel hozták létre. Cél lehet a vásárlóerő megkötése, a közösség önszerveződésének erősítése, a közösségfejlesztés és természetesen ezek kombinációja. A közösségi pénz lehet pénz- vagy teljesítményalapú. A pénzfedezettű közösségi pénz fedezetét a hivatalos fizetőeszköz adja, míg a teljesítményalapú közösségi pénzt többnyire szolgáltatások cseréjére használják, és csak akkor áll a tagok rendelkezésére, ha valamilyen szolgáltatás nyújtásával a közösséget szolgálják (Varga & Sárdi, 2017). A teljesítményalapú közösségi pénzrendszerben a vezérelv az egyenlőség (Dissaux, 2018), amely a végén egymást kiegyenlítő jóváírásokban és terhelésekben nyilvánul meg (Collom, 2012).

Magyarországon 2010 óta öt közösségi pénz jött létre: 2010-ben a Soproni Kékfrank, 2012-ben a Balatoni Korona és a Bocskai Korona, 2013-ban az Alsómocsoládi Rigac és 2015-ben a Tokaji Dukát. Ezek az Alsómocsoládi Rigac kivételével több település összefogásával megvalósuló együttműködés révén jöttek létre, papíralapú kiegészítő fizetőeszközként, jellemzően a lokális közösség életminőségének a javítása, a jóllét növelése áll a súlypontjukban. A Soproni Kékfrank működését 2018-ban függesztették fel (Juhász & Varga, 2018), a Tokaji Dukát érvényessége 2020 szeptemberében lejárt, ezt követően a helyi pénz működtetését megszüntették. Jelenleg aktívan a Bocskai Korona, az Alsómocsoládi Rigac és a Balatoni Korona működik.

A közösségi pénzeket jellemzően a helyi gazdaság erősítése érdekében vezetik be, a pénzfunkciók közül az

értékmérő és a csereeszköz-funkciót töltik be. Az értékmérő funkció az egyes javak közös mérőeszközben való kifejezését jelenti. A csereeszköz-funkció jelentése pedig az, hogy az árukat a pénzen keresztül bocsájtják adásvételre. Az egyes árukat nem közvetlenül egymásra cserélik. A közösségi pénzek ilyen értelmezése lényegében kizárja, hogy a pénzt kölcsönbe lehessen adni, a közösségi pénzekkel kölcsönadósságokat lehessen rendezni, azaz a pénz fizetési eszköz funkciója korlátozott. Mivel a közösségi pénz nem kamatozik, ezért felhalmozási eszközként sem funkcionál alapvetően. A helyi fogyasztás ösztönzésével, a lokális gazdálkodás támogatásával segíthetik a környezeti fenntarthatóságot is. A lokális gazdaság erősödésével és az önellátás növekedésével csökkenhet a szállításból adódó terhelés, ez alacsonyabb ökológiai lábnyomot eredményez (Michel & Hudon, 2015).

A közösségi pénzek ugyan hasonlóan a modern hitel-pénzhez kötelezettségek és velük szemben álló követelések formájában jöhetnek létre, de a szerzők értelmezésében jellegükben mégis eltérnek a modern hitel-pénz sajátosságaitól. A pénzteremtést nem egy reálgazdaságon kívüli szereplő biztosítja. Ennek következtében a felszámított kamaton keresztül nem kerül a jövedelem átcsoportosításra a reálgazdaságon kívüli szereplőkhöz. A leírt rendszerben a követelések után nem jár kamat, tehát a rendszerben a pénzen keresztül nem lehetséges jövedelem-úraelosztás, a pénz ebből a szempontból semleges. A pénzteremtés nagysága igazodik a reálteljesítményekhez, a pénzteremtés belső gazdasági igényekhez alkalmazkodik. Ez segít elkerülni a spekulatív ár buborékok kialakulását.

A közösségi gazdaság szereplői közötti forgalmat a szereplők közötti fizetések költsége korlátozhatja. Mivel a tanulmány szerzői által elképzelt közösségi gazdasági forma hangsúlyozottan a lokális gazdálkodást célozza, ezért várhatóan a fizetések nagyságrendje többségében a mikrofizetések nagyságrendjébe eshet. Ebbe a kategóriába sorolhatók az egy euró és a 15 euró közötti fizetések (Fressancourt & Hodam, 2011). Célszerű olyan fizetési megoldást találni, amellyel a fizetési tranzakciók költségei, a pénztartáshoz, a pénzforgalomhoz kötődő költségek minimalizálhatók. A szerzők feltevése, hogy a külső szereplőkhöz kötődő tranzakciós költségek teljes egészében kiiktathatók egy virtuális közösségi pénz segítségével, amely kizárólag a közösségen belül szolgál elszámoló eszközként és a blokklánc-technológián alapuló okosszerződés által automatizált tranzakciók során keletkezik. Jelen tanulmányban nem tekintik közösségi pénznek azokat a pénzeket, amelyek a törvényes fizetőeszközök alternatíváiként jönnek létre, de nem egy behatárolt, lokális gazdálkodást szolgálnak. A kriptopénzek többségét tehát ebben a szemléletben nem tekintik közösségi pénznek.

A blokklánc-technológia és az okosszerződések

A blokklánc-technológia alapja egy számítástechnikai protokoll, amelyet az 1990-es években alakítottak ki, és 2009-től vált általánosan ismertté. Sikere elsősorban a kriptovaluták elterjedéséhez köthető, amelyek közül a legismertebb a Bitcoin. A blokklánc egy olyan nyilvános könyvelési rendszer, amelyben egymás utáni sorrend-

ben kerülnek „feljegyzésre” a háló felhasználói közötti tranzakciók. A könyvelés sorrendjét blokkok sora alkotja, amelyek egy kriptográfiai funkció révén kapcsolódnak egymáshoz. Ezeket az egymáshoz kapcsolódó blokkokat ugyanabban a pillanatban azokon a készülékeken is rögzítik, amelyeken keresztül a blokkláncban résztvevők egymáshoz kapcsolódnak. Valamennyi résztvevő e lánc egy szemét alkotja és hozzájárul a kicserélt adatok érvényesítéséhez és archiválásához (European Economic and Social Committee, 2019).

Swan (2015) megfogalmazásában a blokklánc olyan hálózati szoftverprotokoll, amely lehetővé teszi interneten keresztül a pénz, az eszközök és az információk átvitelét egy „központi hatóság” vagy egy közvetítő szerepét betöltő harmadik fél beavatkozása nélkül. A megosztott könyvelési technológia decentralizált jellege biztosítja, hogy a rendszer egésze egy, a részében bekövetkező hiba vagy feltörés ellenére is zavartalanul működjön tovább (Walport, 2016). Az Egyesült Királyság tudományos kormányhivatalának tudományos főtanácsadója a 2016-os, „Megosztott könyvelési technológia: a Blokklánc alkalmazáson túl” című jelentésében rámutatott arra, hogy az elszámolás, a kiegyenlítés és más kereskedést követő irányítási folyamatokban a megosztott könyvelési technológia révén növelhető a hatékonyság, a gyorsaság és a megbízhatóság. Megállapította továbbá, hogy a megosztott könyvelési technológia révén fokozni lehetne az átláthatóságot, valamint a magánszektor szereplői közötti bizalmat (Walport, 2016). Több szerző, mint Irwin és Milad (2016), Extance (2015), Sklaroff (2017) definícióikban specifikusan a legismertebb kriptovaluta, a Bitcoin működéséhez kötik a blokklánc-technológiát. Napjainkban azonban számos kriptopénz működésének alapja a blokklánc-technológia.

A tranzakciók nyomon követhetősége alkalmasa teszi a technológiát az úgynevezett okosszerződések (smart-contract) létrehozására is. Az okosszerződések egy önálló blokkként a blokkláncban a felek által rögzített feltételek megvalósulása esetén biztosítják a szerződés (legyen az egy fizetési vagy teljesítési szerződés) automatikus végrehajtódását, leegyszerűsítve a folyamatot, harmadik személy pl. bank, ügyvéd bevonása nélkül (Csitei, 2019). Ezek az intelligens szerződések tehát egy blokkláncba épített programként előre rögzített események hatására indulnak el, „a feleket a tranzakcióba foglalt feltételek betartására kényszerítik. Az adatok mozgásával képesek mikrotranzakciók nagy tömegét időben és költséghatékonyan végrehajtani, előre lefektetett szerződéses feltételek mentén” (Dannen, 2017 idézi Karvalics & Nagy, 2017, p. 12).

Az okosszerződések az előre rögzített események hatására önvégrehajtottá válnak, a blokkláncba történő beépítettség miatt meghamisíthatatlanná válnak, hiszen valamennyi tranzakciót ellátnak egy időbélyegzővel és azokat időrendi sorrendben a blokkláncba foglalják. Egy hagyományos szerződés a felek kölcsönös és egybehangzó jognyilatkozata, amelyből kötelezettségek keletkeznek; a felek pedig bíznak abban, hogy a partner teljesíti kötelezettségeit. Az okosszerződések kiiktatják a felek közötti bizalom szükségességét, ennek oka pedig az, hogy a szerződések

a blokklánc sajátosságából adódóan nem is manipulálhatók (Csitei, 2019), ha a szerződésben rögzített feltételek megvalósulnak, akkor a kód alapján önvégrehajtó módon működnek (Menne, 2018). Azt azonban fontos kiemelni, hogy az okosszerződések – mivel ezek programok, amelyek automatikusan végrehajtják egy megállapodás feltételeit – előnyeinek kihasználásához nincs szükség blokklánc-technológiára, ezeket a szerződéseket létre lehet hozni egy központosított rendszerben, egy platformon is. Erre példaként Halaburda (2018) a bankszámlán beállított automatikus levonásokat hozza fel.

A tanulmány modellje szempontjából az okosszerződések önvégrehajtó módon történő működése az a jellemzőjük, amelyet a sharing economy platformok esetében a leglényegesebbnek tartanak a szerzők, hiszen ezen automatizált szerződések a harmadik, közvetítő és ezért a szerepért díjat felszámoló szereplők bevonását szükségtelenné teszik. A blokklánc-technológiára épülő okosszerződéseknek számos olyan gyakorlati alkalmazása van, amelyek megvalósíthatók a „sharing economy” platformok esetében, és amelyekkel növelhető az átláthatóság és a bizalom szintje, valamint csökkenthető, akár ki is iktatható a tranzakciók után az adott platformot működtető szereplő által felszámított költség. Az okosszerződések a folyamatokat teljesen automatizálttá és decentralizálttá tehetik, így a centralizált sharing economy platformok magas szolgáltatási díjainak kiküszöbölésére megoldást nyújthatnak. Emellett Sundararajan (2016) úgy gondolja, hogy a blokklánc-technológiára épülő okosszerződések bevonásával csökkenthető az interperszonális bizalomra való hagyatkozás mértéke.

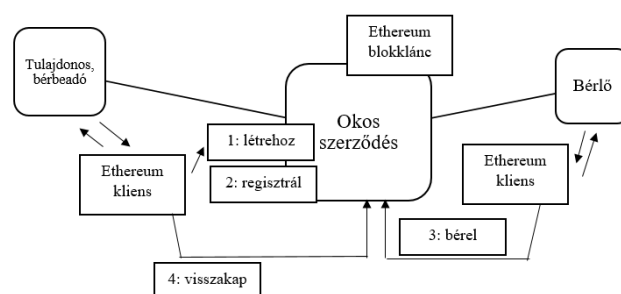
Huckle és szerzőtársai (2016) gyakorlati példákkal illusztrálják a blokklánc-technológia és az okosszerződések alkalmazását a „sharing economy” modelljében, ilyen pl. az Ethereum alapú Slock.it, amely lehetővé teszi egyének és vállalkozások számára egyaránt, hogy kölcsönözzenek, eladhassanak vagy megoszthassanak bármely intelligens tárgyat a blokkláncon keresztül. Intelligens tárgy lehet pl. egy kulcs, amely hozzáférést biztosít a bérlőnek. Ez az alkalmazás lehetővé teszi a kölcsönzést anélkül, hogy a bérlő és a tulajdonos között bármiféle személyes találkozás lenne, amely a kényelem mellett időmegtakarítást is jelent számukra. Menne (2018) tanulmányában az Airbnb decentralizált, okosszerződésen alapuló modelljét vázolja fel. Bogner és társai (2016) egy decentralizált applikációt modelleznek, mely lehetővé teszi mindennapi tárgyaink megosztását egy, az Ethereum blokkláncba beépített okosszerződésen keresztül. A decentralizált sharing economy alkalmazások egyik legismertebb példája a Bee Token, amely ingatlanok rövid távú bérlését teszi lehetővé és szintén az Ethereum blokkláncon alapszik (Bee, 2020).

A tanulmányban felállított modellhez hasonló elveken alapuló, Bogner és társai (2016) által kidolgozott decentralizált platform működését az 1. ábra mutatja be. A platform komponenseit az Ethereum blokkláncon tárolt okosszerződés, az Ethereum-kliens (ez egy csomópontként működő szoftver, amely hitelesíti az összes tranzakciót az egyes blokkokban) és egy webes alkalmazás adják. A webalkalmazás grafikus felhasználói felületet biztosít

az Ethereum-kliens számára, amely viszont kölcsönhatásba lép az Ethereum blokkláncon lévő okosszerződéssel. A megosztott tárgyak egy QR-kóddal vannak ellátva, amely a webes alkalmazáson egy egyedi azonosítóként jelenik meg. A felhasználók azonosítását az Ethereum nyilvános kulcsuk biztosítja, ami lehetővé teszi, hogy bárki, aki rendelkezik ilyen kulccsal, regisztráció vagy személyes pénzügyi adatok felfedése nélkül részt vehessen az alkalmazásban. Az okosszerződés minden részlete elérhető a nyilvános Ethereum blokkláncon, és a megadott módon kerül végrehajtásra, így elkerülhető a közvetítő fél bevonása. A megosztás feltételeit a tárgy tulajdonosa határozza meg a regisztrációs folyamat során (Bogner et al., 2016).

1. ábra

A DAPP sematikus ábrája



Forrás: saját szerkesztés Bogner, A., Chanson, M. & Meeuw, A. (2016) alapján

A virtuális közösségi pénzen alapuló fenntartható közösségi gazdasági platform elméleti modelljének felépítése

A továbbiakban a legfontosabb tervezési kérdéseket áttekintve mutatja be a tanulmány egy, a korai elképzelések gyökereihez visszatérő, de az okosszerződésekben rejlő lehetőségeket is kiaknázó sharing economy modell felépítését. Az elméleti értékelés és a napjainkban működő rendszerek feltárt problémái alapján egy decentralizált módon működő, biztonságos, átlátható és szabadon hozzáférhető, intelligens szerződésen alapuló, virtuális közösségi pénzt használó koncepciót vázolnak fel a szerzők. Ezzel céljuk az okosszerződésben rejlő lehetőségek és a közösségi pénzek tulajdonságait ötvöző virtuális közösségi pénz előnyeinek és alkalmazhatóságának vizsgálata egy sharing economy rendszer keretei között.

Egy megosztáson alapuló gazdálkodási modell megalkotásának keretei

A korai elképzelések fókuszában az erőforrások hatékonyabb felhasználása, a fogyasztás csökkentése, a termékélelciklus meghosszabbítása és mindezek révén a fenntarthatósághoz való hozzájárulás állt. A nem tulajdonosi alapú gyakorlatot folytató platformok elterjedésével ez a fókusz eltolódott és Schor (2014) kritikája szerint a közösségi gazdaság „business-as-usual” gazdasággá vált. Guo és társai (2019) tanulmányukban felhívják a figyelmet arra is, hogy a nem tulajdonosi alapú platformok fenntarthatatlan fogyasztási szokásokat eredményezhetnek pl. a tömegközlekedés helyett megosztáson alapuló utazás, többletjövedelem-szerzés érdekében több járművásárlás stb. A

szerzők a nem tulajdonosi alapú platformok elterjedését egy, a fenntarthatóság szempontjából kedvezőtlen tendenciának tekintik. Visszatérve a korai alapokhoz a fenntarthatóság elérése érdekében Pouri és Hilty (2018), valamint Andreoni (2020) alapján a következő hármas követelményeket tekintik a tanulmány szerzői a vázolt megosztáson alapuló gazdasági modell alapjának (2. ábra).

A gazdasági követelmény a decentralizált működési forma. A blokklánc-alapú megoldások, különösen az okosszerződések, képesek demokratizálni a megosztáson alapuló gazdasági platformokat, mivel nincs szükség központi hatóságra. A fenntartható megosztáson alapuló gazdasági modellnek összeegyeztethetőnek kell lennie a helyi léptékű fenntartható fejlődés elveivel, így a helyi gazdaságra (Blanc & Fare, 2018) kell összpontosítania, elkerülve az egyes gazdasági szereplők túlsúlyát. A követelmények társadalmi aspektusa a társadalmi tőke és a tagok közötti interperszonális bizalom kiépítésének módjaira összpontosít, ami a felhasználók azon hajlandóságában nyilvánul meg, hogy javak és szolgáltatások nyújtásával viszonyozzák az „adósságot” (Dittmer, 2013). A harmadik szempont a fenntarthatóság környezeti oldala. Ebből a szempontból a fenntartható megosztáson alapuló gazdasági modellnek fenntarthatóbb gazdasági tevékenységhez kell vezetnie, ami azt jelenti, hogy a megosztáson alapuló közösségeket bizonyos helyi területekre kell korlátozni, hogy a fenntartható helyi gazdaság érdekében ösztönözzék az energia, az anyagok és az áruk helyi áramlását. Gazdasági szempontból ez a tanulmány nem vizsgálja, hogy profitorientált vagy nonprofit rendszerként kellene-e működni. Ugyanakkor a szerzők a tranzakciók nonprofit jellegét tartják kívánatos formának, tehát nem feltétlenül a többletjövedelem-szerzés áll a központjában.

2. ábra

A közösségi pénzen alapuló fenntartható közösségi gazdasági modellje



Forrás: saját szerkesztés

A következő alpontok a központosított megosztáson alapuló gazdasági platformokkal kapcsolatos azonosított problémákat ismertetik, bemutatják a közösségi pénzen alapuló közösségi gazdasági modell tervezése során megválaszolandó kérdéseket, valamint az ezekre adható válaszokat.

A probléma azonosítása, megoldási lehetőségek

A közösségi gazdasági rendszerek működését biztosító jelenleg elterjedt centralizált platformok által nyújtott tipikus szolgáltatások a kereslet és kínálat összekötése, a felhasználók közti kapcsolatok és a fizetési folyamatok menedzselése. Emellett a platformok olyan technikai szolgáltatásokat is nyújtanak, mint a mobilalkalmazáson keresztül történő hozzáférés vagy egy értékelő rendszer működtetése (Killeen, 2015). E szolgáltatásokért cserébe díjat számolnak fel, amely akár a tranzakciók értékének 20%-át is kiteheti (Liu & Fraser, 2018). Ezek a platformok, arra törekednek, hogy minél több tranzakciót bonyolítsanak le, ugyanis bevételeiket a lebonyolított tranzakciók utáni jutalékból nyerik. Ebből kifolyólag Schor (2014) a megosztáson alapuló platformok profitorientáltságát kritizálja és a platformok decentralizálttá történő alakulását sürgeti. Emellett a nem tulajdonosi alapú platformok a fenntarthatóság céljaival ellentétes fogyasztási szokásokat eredményezhetnek (Guo, Xi & Li, 2019). A blokklánc-alapú megoldások, különösen az okosszerződések képesek demokratizálni a vállalkozásokat, mivel nincs szükség központi autoritásra. Ezek a decentralizált platformok egyúttal hatékonyabbá tehetik a peer-to-peer megosztást, elősegítve a korai erőforrás-hatékonyság növelését célzó egyszerű megosztást lehetővé tévő platformok működési elveihez való visszatérést. A felhasználók között közvetlen kapcsolat jöhet létre anélkül, hogy egy közvetítő szolgáltatási díjat számítsanak fel a tranzakciókért.

A megosztáson alapuló gazdaságban működő vállalkozások számára az egyik kritikus pont a felhasználói adatok kezelése. Egy központosított platformon egy kis csoport kezeli az adatokat, ami hatalommal való visszaéléshez vezethet. A decentralizált platformok lehetővé teszik a felhasználók számára, hogy megválasszák milyen személyes adatokat szeretnének megosztani, és biztonságosabb és kényelmesebb módon azonosíthatják magukat (Mainelli & Smith, 2015). A modell kialakítása során ezeknek megfelelően a centralizáltságból fakadó problémát kiküszöbölő, decentralizált és peer-to-peer megosztást megkönnyítő, a fenntarthatóságot is támogató sharing economy platform felvázolása a cél.

A modell kialakításának lépései

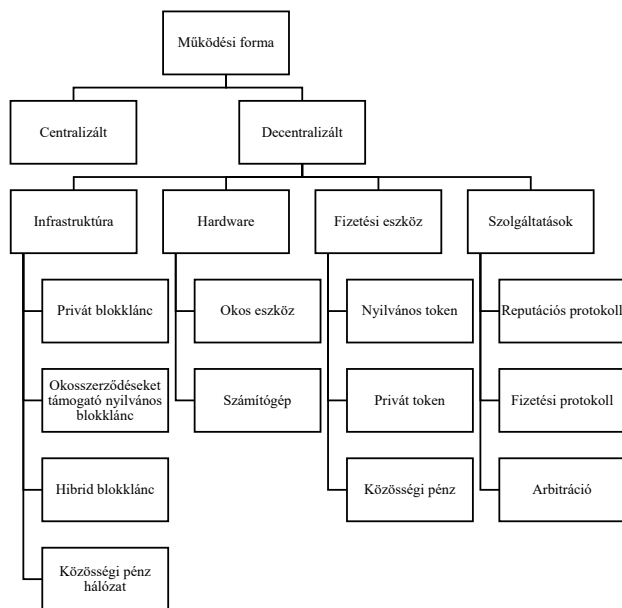
A modell kialakítása során első lépésként a szerzők áttekintették egy decentralizált platform kialakításának lehetőségeit. A tervezési döntések áttekintése során a szerzők a Notheisen és társai (2017) által készített Blockchain Market Engineering Framework-öt használták. Ezt elsősorban a blokklánc-alapú platformok elemeinek elemzésére használják, de sharing economy alkalmazás prototípusok készítésére is alkalmazták (pl. Menne, 2018). A Blockchain Market Engineering Framework itt tárgyalt két fő eleme az infrastruktúra és az alkalmazási réteg. A keretrendszer alapján a tervezési döntéseket a 3. ábra mutatja be.

Első tervezési kérdésként eldöntendő, hogy egy meglévő intelligens szerződéseket támogató nyilvános blokkláncra épüljön-e a decentralizált rendszer, egy zárt blokkláncra építve legyen-e létrehozva vagy egy, a kettőt kombináló hibrid blokkláncra. További lehetőségként merül

fel egy intelligens szerződéseket működtető központi rendszer a blokklánc-technológia kiiktatásával.

3. ábra

Tervezési döntések egy fenntartható decentralizált, okosszerződés-alapú platform kialakítása során



Forrás: saját szerkesztés Notheisen, Hawlitschek & Weinhardt (2017) alapján

A nyilvános vagyis engedélymentes blokklánc egy világméretű, nyílt forráskódú blokklánc, amelyhez bárki csatlakozhat (Katona, 2021). Egy széles körben elterjedt nyilvános blokklánc előnye, hogy az megfelelő stabilitást és biztonságot nyújt a platform felhasználói számára, emellett ha a szolgáltatást széles közönségnek kínálják egy új, privát blokklánc létrehozása a költségek szempontjából kevésbé hatékony. A legnépszerűbb intelligens szerződéseket támogató nyílt blokklánc az Ethereum, amely 2015 óta működik. A kriptovaluta intelligens szerződése az igényeknek megfelelően magas fokon szabványosítható (DevTeam, 2020). Ugyanakkor az Ethereumhoz hasonló nyilvános blokkláncok hátránya, hogy komplex konszenzusmechanizmusokra van szükség a stabil és biztonságos hálózat garantálásához. Ezen felül a tranzakciós adatok nyilvános tárolása adatvédelmi problémákat vethet fel (Menne, 2018) és a tranzakciók sebessége is jóval lassabb a hagyományos online fizetési megoldásokhoz képest. Az Ethereum blokkláncon másodpercenként 15 tranzakció hajtható végre, míg az online Visa-kártyás fizetések száma akár a napi több mint 150 millió tranzakciót is elérheti (BCCRWP, 2019).

Az Ethereum legnépszerűbb alternatívája a Hyperledger Fabric, amely az IBM által kifejlesztett zárt blokklánc-infrastruktúra. A zárt blokklánc egy privát, adott adatkezelő által fejlesztett blokklánc, a csatlakozás pedig az adatkezelő által meghatározott (Eszteri, 2020). Kezelhetőség és szabványosítás szempontjából a Hyperledger Fabric az Ethereumhoz képest sokkal rugalmasabb alkalmazás, a fejlesztők JavaScript-ben a Hyperledger Composer eszköz segítségével, egyszerűen a megfelelő modulok

telepítésével intelligens szerződéseket hozhatnak létre. A Hyperledger egy engedélyezett hálózat, amely azt jelenti, hogy a felhasználók hitelesítése biztosított, ugyanakkor a platform nem rendelkezik saját kriptovalutával (DevTeam, 2020). A zárt blokklánc létrehozása során a platform konszenzusmechanizmusát és kriptográfiai protokollját is meg kell határozni, erről részletesen Christidis és Devetsiokiotis (2016), valamint Karvalics és Nagy (2017) írnak. A zárt blokkláncok előnye, hogy gyorsabb, másodpercenkénti akár 100 tranzakciósámat is el lehet érni, szabályozható a hozzáférés és az adatok tárolása (FintechZone, 2019).

A harmadik lehetőség az úgynevezett hibrid blokklánc létrehozása, amely kombinálja a nyilvános blokkláncok biztonságát és megbízhatóságát a zárt blokkláncok gyorsaságával és adatbiztonságával. Az első hibrid blokklánc a XinFin volt, amely az Ethereum nyilvános blokkláncra és a Quorum zárt blokkláncra épül. A költséges és nagy energiaigényű Proof-of-Work konszenzusmechanizmus helyett Proof-of-Stake algoritmust használ, amelyben a rendszer által véletlenszerűen kiválasztott emberek hozzák létre a blokkokat (Freuden, 2018). Másodpercenként akár 2000 tranzakciót is lehetővé tesz, amelyek adatait a Quorum zárt blokkláncon tárolják (FintechZone, 2019).

Az eddig bemutatott lehetőségek alapján az okosszerződés által automatizált tranzakciók a szerzők modelljében teljesíthetők egy nyílt forráskódú tokenben, egy zárt blokkláncon futó saját tokenben vagy a platform saját közösségi pénzében. A zárt blokkláncon alapuló saját token használata lehetővé teszi, hogy a platform működését ICO-k segítségével finanszírozzák (Menne, 2018). „Az ICO vagyis Initial Coin Offering egy befektetési módszer, amellyel egy blokklánc-technológia vagy blokkláncalapú cég összegyűjtheti a finanszírozáshoz szükséges összeget a befektetőktől, annak érdekében, hogy elindíthasson egy platformot, ami saját kriptovalutát fog használni és ennek érdekében közösségi finanszírozáshoz fordul. A legtöbb platformot, protokollt vagy szolgáltatást nyújtó cég azzal magyarázza a kriptopénz vagy token szükségletét, hogy ez „üzemanyagként” (fizető eszközként a szolgáltatásokra – ezt hívjuk utility tokennek) és biztonsági mechanizmusként működik a rendszeren belül” (Coinmixed, 2018).

Az előző alfejezetben bemutatott modellek olyan okosszerződéseket támogató kriptovalutákon alapszanak, mint a Bitcoin vagy az Ethereum, ezeket azonban egy átlagos felhasználónak nehéz kezelnie. A felhasználónak regisztrálni szükséges egy kriptoeszköz-csereplatformon, fiat-valutát kell átváltania kriptopénzre és figyelembe kell vennie annak árfolyam-volatilitását is, mielőtt felhasználná azt. A technikai jártasság hiánya ebben az esetben a belépést akadályozó tényezővé válhat. Emellett ugyan a kriptovalutában történő fizetések tranzakciós költsége alacsonyabb, mint a hagyományos online fizetési rendszerek esetében, de a tranzakciók sebessége jóval lassabb azokénál (BCCRWP, 2019). A fiat-valutában történő fizetés lehetősége is felmerülhet, ez ugyanakkor a profitorientáltságot erősítené, mely szemben áll a valódi megosztás elvével.

Ezek alapján a szerzők modellje egy negyedik lehetőségre épül, amely nem egy kriptovalután, hanem egy olyan közösségi pénzen alapszik, amely kétoldalú kötelezettség-

ként jön létre a felhasználók automatizált tranzakciói során. A szerzők modelljében a platform létrehozásakor nem hivatalos valutát fektetnének be, hanem már ekkor erőforrásokat bocsájtanának rendelkezésre a sharing economy közössége számára. A közösség számára meglévő, kihasználatlan kapacitásokat bocsájthatnának rendelkezésre. Cserébe – a bitcoin bányászokhoz hasonlóan – a szolgáltatást, mint jószágot eladóként, közösségi pénz illetve meg őket. A folyamat automatizációjához, tekintettel arra, hogy az okosszerződés blokklánc-technológia nélkül, egy központosított rendszerben is létrehozható, a zárt Hyperledger intelligens szerződésének koncepciója megfelelő alapot adhat. Így „a virtuális közösségi pénz olyan digitális értékmegjelenítéssé válik, amelyet nem egy központi bank vagy kormány bocsát ki, és nem feltétlenül kapcsolódik törvényes fizetőeszközhöz” (Freuden, 2018, p. 4), hanem a platform tagjai közötti tranzakciók révén jön létre és csak a tagok fogadják el fizetőeszközként. Mivel ez a virtuális közösségi pénz a felhasználók tranzakciói során jön létre, így a felhasználóknak nem szükséges pénzt letétbe helyezniük, hitelkártya vagy bankszámla adatokat megadniuk.

A virtuális közösségi pénz, a LETS cserekereskedelmi rendszer hitelkereteihez hasonló módon tartozásként vagy követelésként jelenik meg a felhasználók számláján, amelyet az okosszerződés automatizál. A használatához a felhasználóknak először regisztrálniuk kell a platformon és át kell menniük egy azonosítási folyamaton, amely biztosítja a felhasználók valódiságát és hitelesítésüket. Az azonosítási folyamatot követően a felhasználóhoz a Bee Token platform reputációs protokolljának elvei alapján egy reputációs index rendelődik. A reputációs index alapján a felhasználó számára elérhető funkciók korlátozva vannak, ez képezi a felhasználó hitelkeretének alapját is. A fizetési kezdeményezéssel elindított okos szerződés tartalmazza a célcímet és az összeget, amely a teljesítést követően jóváírásra kerül vagy nem teljesítés esetében vitarendezési eljárás tárgyává válik. A közösségi pénz szorosan kapcsolódik a platform körülhatárolt közösségéhez. A platformok közösségét „földrajzi határok vagy közös érdekek határozzák meg” (Diniz et al., 2018, p. 1). Ez lehet földrajzilag széttagolt, világméretű közösség pl. olyan szolgáltatások esetében, mint az adatmegosztás vagy a számítógépes kapacitásmegosztás. Egy, a fenntarthatóságot is elősegítő erőforrás-megosztó platform esetében azonban a virtuális közösségi pénz - jellemzői, főként a hozzá szükséges szereplők közelsége miatt - csak egy földrajzilag behatárolt terület közösségében használható. Hardware-ként okoseszközök vagy számítógép szolgálhatnak, amelyre a felhasználóknak le kell tölteniük a hálózathoz való csatlakozáshoz az alkalmazást vagy regisztrálniuk a közösségi pénz online platformján.

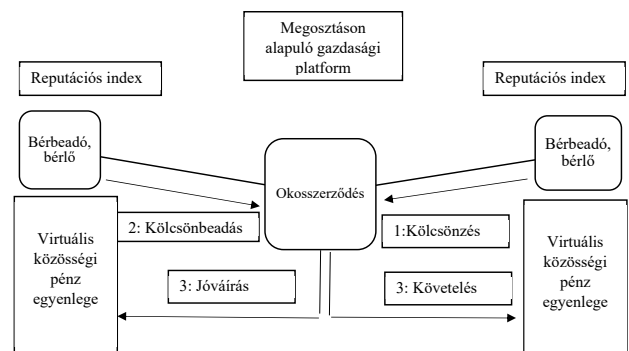
A sharing economy platformok működésében kulcsfontosságú a bizalom, hiszen a felhasználók nem ismert márkanevek alapján, hanem más felhasználók visszajelzéseire, értékelésére reagálva döntenek arról, hogy megosztják-e egymással kapacitásaikat és erőforrásaikat. Az értékelések olyan szűrőmechanizmusok, amelyek a megbízhatóságot mutatják és bizalmat generálnak (Szűts &

Yoo, 2013; Szemerédi, 2018). A centralizált platformok esetében a platform módosíthatja vagy törölheti az adatokat (Schaal, 2012). Az értékelések kivonatos változatának tárolása a reputációs protokoll segítségével megakadályozhatja az értékelések utólagos módosítását a platform működtetői által. Egy automatizált reputációs protokoll használatával, amely nyomon követi a reputációs index változását és folyamatosan frissíti azt, megakadályozható, hogy a platform üzemeltetői a minősítéseken később módosítsanak. Egy virtuális közösségi pénzen alapuló platform esetén a felhasználó hitelkerete alapján kerülhet frissítésre a reputációs index.

Az okosszerződések által biztosított teljes automatizáltság ellenére lehetnek viták, ilyen helyzetekben a konfliktus kezelése céljából arbitráció általi döntéshozatal szükséges. „E téren olyan jogkérdésekről beszélünk, amelyek eldöntése intuitív készségeket, érzékelést és értelmezést kívánnak meg” (Balogh, 2018, p. 20). Balogh (2018) véleménye szerint egy okosszerződés kódjába minden számba veendő tényezőt lehetetlen belefoglalni. A Bee Token, illetve az Origin protokoll egy decentralizált arbitrációs rendszert működtet, amelyben a közösség véletlenül kiválasztott tagjai döntenek a vitáról (Bee, 2020). A rendszer előnye, hogy függetlenebb, mint a centralizált arbitráció. Egy közösségipénz-alapú platform esetében vitarendezőkre elsősorban a „hitelkeretek” elszámolásának, visszafizetésének érvényesítéséhez lehet szükség. Ezek a vitarendezők ideiglenesen kizárhatják a résztvevőket a platformon való részvételből.

4. ábra

A felvázolt sharing economy modell működésének ábrája



Forrás: saját szerkesztés

A jogszabályok hiánya, az adat- és fogyasztóvédelmi kérdések szintén tervezési kihívást jelentenek. Az adatvédelem szempontjából fontos kérdés, hogy egy megosztáson alapuló platform fejlesztése során személyes adatok kezelésére ügyelve biztosítsák, hogy a felhasználók adatait ne szerezhesék meg vagy használhassák fel illetéktelenek. A decentralizált platformok esetében a közösség tagjai megválaszthatják, hogy mely személyes adatot osztják meg, de fontos, hogy minden felhasználó személyazonossága igazolt legyen. A Bee Token protokollja szerint a felhasználóknak a regisztrációt követően át kell menniük egy alapvető azonosítási folyamaton, hogy megbizonyo-

sodjanak arról, hogy valódi és hitelesített-e (Bee, 2020). Az adatok hitelessége alapján frissül a felhasználó reputációs indexe is. Hasonló megoldást lehetne alkalmazni egy közösségi pénzen alapuló platform esetében.

A felvázolt sharing economy platform működését a 4. ábra mutatja be.

A platform földrajzilag behatárolt terület közösségének tagjaihoz a regisztrációt és azonosítást követően egy reputációs index rendelődik, mely a „hitelkeretek” rendezésének megfelelően változik. A tagok mindegyike saját erőforrásait megosztásának és mások erőforrásainak igénybevétele céljával csatlakozik. A regisztráció időpontjában kezdő egyenlegük nulla, a kihasználatlan kapacitásait megosztásáért cserébe – a bitcoin bányászokhoz hasonlóan – keletkezik a virtuális közösségi pénz, melyet az egyenlegük mutat. Ezt aztán felhasználhatják arra, hogy mások kapacitásait igénybe vegyék. A megosztás folyamata elindítja az okosszerződésben foglalt automatizált jóváírást. A tagok egyenlege egyfajta keretként szolgál és a modell a LETS csererendszerek működéséhez hasonlóan feltételezi, hogy a regisztrált tagok mindegyike rendelkezik valamilyen megosztható kapacitással, erőforrással és a tagoktól aktív közreműködést, tehát erőforrásaik kölcsönös megosztását, a tagok együttműködését várja el. A visszaélések elkerülése érdekében pl. a tartós egyoldalú igénybevétel arbitrációs eljárást alkalmaz, amelynek eredménye a reputációs index változása, vagy a közösségből történő kizárás lehet.

A javasolt közösségi pénzen alapuló modell összevetése a létező üzleti modellekkel

A tanulmány szerzői által javasolt közösségi virtuális pénzen alapuló modell értékelése történhet a már létező és a tanulmányban bemutatott megoldásokhoz történő viszonyítással vagy abszolút módon önmaga használhatóságát tekintve. Az 1. táblázat a modellt a meglévő megoldásokhoz viszonyítva, meghatározott célok alapján értékeli.

1. táblázat

A vázolt modell összehasonlítása a létező megoldásokkal

	Kriptovalután alapuló sharing economy modell	Hagyományos fizetési rendszeren alapuló sharing economy modell	Virtuális közösségi pénzen alapuló sharing economy modell
Decentralizált	Igen	Nem	Igen
Engedély nélküliség	Igen	Nem	Igen
Szabadon hozzáférhető	Nem	Nem	Igen
Felhasználók által létrehozott pénz	Nem	Nem	Igen
Tranzakció sebessége	alacsony	magas	magas
Tranzakció költsége	alacsony	magas	alacsony
Automatizált folyamatok	Igen	Nem	Igen

Forrás: saját szerkesztés

Az egyéb kriptopénz-alapú megoldásokhoz és a hagyományos online fizetési rendszereken nyugvó megoldásokhoz képest három kulcsfontosságú előny azonosítható:

- a használat és csatlakozás egyszerűsége (a csatlakozáshoz csak egy szolgáltatást vagy árut kell felajánlani megosztásra),
- alacsony a tranzakciós költség és nagy a tranzakciós sebesség, amely lehetővé teszi a mikrotranzakciók létrejöttét nagy számban,
- elősegíti a valódi megosztást egy közösségen belül.

Ezek alapján megállapítható, hogy a modell teljesíti a tervezési célokat, amelyek egy közösségi pénzt használó, decentralizált, átlátható és szabadon hozzáférhető, okos szerződéseket alkalmazó, való megosztást elősegítő gazdasági modell kialakítására vonatkoztak. A rendszer legnagyobb előnye a könnyű használat. A felhasználóknak nem szükséges kriptovalutát vásárolniuk és nincs szükségük bankszámlára vagy fiat-pénzre a részvételhez. A felhasználók közötti tranzakciókhoz nincs szükség közvetítőre. Az okosszerződések automatizált folyamatokat biztosítanak, ezáltal a felhasználók nem érzékelik az alapul szolgáló technológia összetettségét sem.

Lietaer (1997) a közösségi pénz ideális típusát négy pontban foglalja össze: (1) hatékony és biztonságos fizetési rendszerben, (2) önszabályozó hálózatban működik, (3) támogatja a közösségek létrejöttét és megerősödését és (4) helyi kiadásokra váltható. Az okosszerződések segítségével létrehozott közösségi pénzek olyan tulajdonságokkal rendelkeznek, amelyek megközelíthetik ezt az ideális típust.

A felvázolt modellnek természetesen vannak korlátai. A modell egyik korlátja, hogy egy erőforrás-megosztó platform esetében a platform jellegéből fakadóan a közösségi pénz csak egy földrajzilag behatárolt terület közösségében használható, és az általában nonprofit irányultság miatt a rendszer irányítása elsősorban az önkéntes tagok összefogásától függ. A platform emellett csak akkor működőképes hosszú távon, ha a tagok aktívan és kölcsönösen megosztják egymással kapacitásait. Mivel a felvázolt modell nem egy profitorientált, vállalat által működtetett platform ennek létrehozása és működtetése egy bottom-up helyi fenntartható fejlesztési kezdeményezésként lehetséges. Ehhez azonban a döntéshozóknak fel kell ismerniük, hogy az uniós célkitűzésekkel összhangban a megosztáson alapuló gazdaság gyökereiben a fenntarthatóbb és versenyképesebb gazdaság hajtóereje lehet. Ennek tudatosítására és az ilyen típusú pilot projektek támogatására jöttek létre az olyan nemzetközi szervezetek, mint az Ouishare (Ouishare, 2022).

Következtetések

A tanulmány célja egy olyan modellkonceptió kidolgozása volt, amely elősegítheti a gazdálkodásban a társadalmi, környezeti, gazdasági fenntarthatóság megvalósulását. Ez a cél az erőforrások hatékony felhasználásával, a lokális kapcsolatok erősítésével, a sokszínűség fokozásával mozdítható előre. A tanulmány a cél elérése érdekében egy a

sharing economy keretein belül használt közösségi pénz modellt javasol és annak lehetséges felépítési és működési kérdéseit járja körül. Tárgya ezért az okosszerződések által automatizált tranzakciók során keletkező virtuális közösségi pénzek potenciáljának vizsgálata a közösségi gazdaság kontextusában.

A kutatásban áttekintettük a megosztáson alapuló gazdaság fogalmi kérdéseit, majd a blokklánc-technológia és az okosszerződések elméleti hátterét. Ezt követően a tanulmányban elemetük a blokklánc-technológián alapuló jelenlegi fizetési rendszerek erősségeit és hiányosságait. A szakirodalmi áttekintés alapján kijelenthető, hogy bár a kriptovaluták használata – elsősorban az alacsony tranzakciós költségek miatt – lehetővé teszi mikrofizetések végrehajtását, de a használatukhoz szükséges technológiai ismeretek hiánya a belépést és használatot akadályozó tényezővé válhat. A jelenleg működő sharing economy platformok nagy része centralizált formában és profitorientált módon működik. További problémát jelent az adatok és az ellenőrzés koncentrációja, amely számos adatvédelmi aggályt felvet.

A meglévő megoldások hiányosságainak azonosítását követően a tanulmány bemutat egy decentralizált, átlátható és szabadon hozzáférhető, intelligens, szerződésen alapuló közösségi gazdasági modellt, amely a létező rendszerek problémáira megoldást nyújthat. A rendszer legnagyobb előnye a könnyű használat, mivel a felhasználóknak nem szükséges regisztrálniuk egy csereplatformon, hogy kriptovalutát vásárolhassanak és bankszámlával sem kell rendelkezniük a részvételhez. A közösségi pénz a résztvevők közötti tranzakciók során jön létre, közvetítő nélkül és egyfajta „hitelkeretként” jelenik meg. Mindez ösztönözheti a modell használatát, szolgálva a célokban megjelölt társadalmi, környezeti, gazdasági fenntarthatóság támogatását.

Felhasznált irodalom

- Agarwal, N. & Steinmetz, R. (2019). Sharing economy: a systematic literature review. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 16(2), 1–17. <https://doi.org/10.1142/S0219877019300027>
- Andreoni, V. (2020). The trap of success: a paradox of scale for sharing economy and degrowth. *Sustainability*, 12(8), 3153. <https://doi.org/10.3390/su12083153>
- Balogh, N. (2018). *Alternatív vitarendezés 2.0 – avagy az online vitarendezés múltja, jelene és jövője*. <https://www.mnb.hu/letoltes/balogh-norbert-alternativ-vitarendezes-2-0-dolgozat.pdf>
- BCCRWP (2019). *Ethereum vs. XinFin*. <https://hu.bccrwp.org/compare/ethereum-vs-xinfin-which-smart-contract-blockchain-would-you-prefer-after-reading-this-article-e2cdc0/>
- Bee (2020). *The Bee Token: The future of the decentralized sharing economy*. https://www.academia.edu/35689620/The_Bee_Token
- Blanc, J. & Fare, M. (2018). Pathways to improvement. successes and difficulties of local currency schemes in France since 2010. *International Journal of Community Currency Research*, 22(W), 60–73. <http://dx.doi.org/10.15133/j.ijccr.2018.006>
- Bogner, A., Chanson, M. & Meeuw, A. (2016). A decentralised sharing app running a smart contract on the Ethereum blockchain. In *Proceedings of the 6th International Conference on the Internet of Things (IoT'16)* (pp. 177–178). New York: ACM <https://doi.org/10.1145/2991561.2998465>
- Botsman, R. (2015). The power of sharing: How collaborative business models are shaping a new economy. *Digital Transformation Review*, 7, 28–36. https://capgemini.com/consulting/wp-content/uploads/sites/30/2017/07/digital_transformation_review_7_1.pdf
- Čavalić, A. & Bećirović, D. (2017). Sharing economy: A critical review. In Tonkovic, A.M. (Ed.), *Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku* (pp. 708–717). Osijeku: Ekonomski fakultet u Osijeku.
- Christidis, K. & Devetsikiotis, M. (2016). Blockchains and smart contracts for the internet of things. *IEEE Access*, 4, 2292–2303. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2016.2566339>
- Cockayne, D. (2016). Sharing and neoliberal discourse: The economic function of sharing in the digital on-demand economy. *Geoforum*, 77, 73–82. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2016.10.005>
- Coinmixed (2018). *Mi az ICO? Az ICO jelentése, működése*. <https://coinmixed.eu/mi-az-ico-az-ico-jelentese-mukodese/>
- Collom, E. (2012). Key indicators of time bank participation: using transaction data for evaluation. *International Journal of Community Currency Research*, 16(A), 18–29. <http://dx.doi.org/10.15133/j.ijccr.2012.002>
- Curtis, S. K. & Lehner, M. (2019). Defining the sharing economy for sustainability. *Sustainability*, 11(3), 567. <https://doi.org/10.3390/su11030567>
- Csitéi, B. (2019). Okos szerződések. *Opuscula Civilia*, 1–13.
- Dannen, C. (2017). *Introducing Ethereum and Solidity*. New York: Apress <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-2535-6>
- Davidson, N. M. & Infranca, J. (2018). The place of the sharing economy. In Davidson, N. M., Finck, M. & Infranca, J. (Eds.), *Cambridge Handbook on the Law of the Sharing Economy* (pp. 205–219). Boston: Suffolk University Law School. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3099564>
- DevTeam. (2020). *5 Best Smart Contract Platforms for 2021*. <https://www.devteam.space/blog/5-best-smart-contract-platforms/>
- Diniz, E. H., Siqueira, É. Van Heck, E. & Diniz, E. (2018). Taxonomy of digital community currency platforms. *Information Technology for Development*, 25(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/02681102.2018.1485005>
- Dissaux, T. (2018). Financing for development: a monetary issue in which money has no say. *International Journal of Community Currency Research*, 22(W), 37–49. <http://dx.doi.org/10.15133/j.ijccr.2018.004>

- Dittmer, K. (2013). Local currencies for purposive de-growth? A quality check of some proposals for changing money-as-usual. *Journal of Cleaner Production*, 54, 3–13. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.03.044>
- Dornfeld, L. (2021). A kriptovaluták és az e-bizalom kapcsolata. *Magyar Rendészet*, 4, 211–227. <https://doi.org/10.32577/mr.2021.4.12>
- Dudás, G. & Boros, L. (2019). A közösségi gazdaság (sharing economy) definiálásának dilemmái. *Tér és Társadalom*, 33(1), 107–130. <https://doi.org/10.17649/TET.33.1.3058>
- Edőcsény, K. I. & Harangzó, G. (2021). Fenntartható üzleti gyakorlatok a divatiparban: A hazai mikro-, kis- és közepes vállalkozások példáján keresztül. *Vezetéstudomány*, 52(6), 2–17. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.06.01>
- Eszteri, D. (2020). A blokklánc mint személyes adatkezelési technológia GDPR-megfelelőségéről. *Állam- és Jogtudomány*, 61(4), 24–51. http://real.mtak.hu/118513/1/2020-04_ESZTERI-tan.pdf
- European Economic and Social Committee. (2019). *Opinion of the European Economic and Social Committee on „Blockchain and distributed ledger technology as an ideal infrastructure for the social economy”*. <https://op.europa.eu/pl/publication-detail/-/publication/7e-be4aa5-f192-11e9-a32c-01aa75ed71a1/language-en>
- Extance, A. (2015). The future of cryptocurrencies: Bitcoin and beyond. *Nature*, 526(7571), 21–23. <https://doi.org/10.1038/526021a>
- Fare, M. & Ahmed, P.O. (2014). *Complementary currency systems questioning social and economic changes*. <http://base.socioeco.org/docs/fare-poa-2014.pdf>
- FintechZone (2019). *Konzorcium blokklánc keretrendszerek analízise*. <https://fintechzone.hu/konzorcium-blokk-lanc-keretrendszerek-analizise/>
- Frenken, K., Meelen, T., Arets, M. & Van de Glind, P. (2015). *Smarter regulation for the sharing economy*. <https://www.theguardian.com/science/political-science/2015/may/20/smarter-regulation-for-the-sharing-economy>
- Fressancourt, A. & Hodam, H. (2011). *Nanopayments White Paper*. <https://atos.net/content/dam/global/ascent-whitepapers/ascent-whitepaper-nanopayments.pdf>
- Freuden, D. (2018). *Hybrid Blockchain: The best of both chains*. <https://medium.com/@davidfreuden/hybrid-blockchain-the-best-of-both-chains-78518507449a>
- Geissinger, A., Laurell, C., Öberg, C. & Sandström, C. (2019). How sustainable is the sharing economy? On the sustainability connotations of sharing economy platforms. *Journal of Cleaner Production*, 206, 419–429. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.196>
- Goldin, I. & Kutarna, C. (2017). Risk and complexity. *Finance & Development*, 54(3), 46–49. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2017/09/goldin.htm>
- Guo, Y., Xin, F. & Li, X. (2019). The market impacts of sharing economy entrants: Evidence from USA and China. *Electronic Commerce Research*, 20, 629–649. <https://doi.org/10.1007/s10660-018-09328-1>
- Halaburda, H. (2018). *Blockchain revolution without the blockchain*. Currency Department, Bank of Canada. https://publications.gc.ca/collections/collection_2018/banque-bank-canada/FB3-7-2018-5-eng.pdf. <https://doi.org/10.1145/3225619>
- Hamari, J., Sjöklint, M. & Ukkonen, A. (2016). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association of Information Science and Technology*, 67(9), 2047–2059. <https://doi.org/10.1002/asi.23552>
- Huckle, S., Bhattacharya, R., White, M. & Beloff, N. (2016). Internet of things, blockchain and shared economy applications. *Procedia Computer Science*, 98, 461–466. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.074>
- IMF. (2020). *Word Economic Outlook*. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>
- Irwin, A. S. M. & Milad, G. (2016). The use of crypto-currencies in funding violent jihad. *Journal of Money Laundry Control*, 19(4), 407–425. <https://doi.org/10.1108/JMLC-01-2016-0003>
- Juhász, Z. & Varga, I. (2018). A helyi pénz bevezetésének főbb tapasztalatai Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 49(3), 19–27. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.03.03>
- Karvalics, Z. L. & Nagy, G. D. (2017). Prokrusztész nélküli világ? Blokklánc és társadalmi makroevolúció. *Információs Társadalom*, 17(3), 7–38. <https://doi.org/10.22503/infars.XVII.2017.3.1>
- Katona, T. (2021). Decentralizált pénzügy – A blokkláncon működő pénzlegő-rendszer lehetőségei. *Hitelintézet Szemle*, 20(1), 74–102. <https://doi.org/10.25201/HSZ.20.1.74102>
- Killeen, A. (2015). The confluence of bitcoin and the global sharing economy. In Kuo Chuen, D. L. (Ed.), *Handbook of Digital Currency. Bitcoin, Innovation, Financial Instruments, and Big Data* (pp. 485–503). New York: Elsevier Books. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-802117-0.00024-2>
- Lengyel, L. (2017). Új üzleti modell? – A közösségi gazdaság kihívásai Magyarországon. *E-CONOM*, 6(1), 66–77. <https://doi.org/10.17836/EC.2017.1.066>
- Lietaer, B. (1997). *Internet Currencies for Virtual Communities*. <http://www.transaction.net/money/internet/>
- Lietaer, B., Arnsperger, C., Goerner, S. & Brunnhuber, S. (2012). *Money and Sustainability. The Missing Link*. Axminster: UK Triarchy Press
- Liu, M. & Fraser, J. (2018). *Origin Product Brief: The Sharing Economy without Intermediaries*. <https://www.originprotocol.com/en/product-brief>
- Magas, I. (2019). Tíz évvel a világgazdasági válság után. *Pénzügyi Szemle*, 64(1), 94–110. http://real.mtak.hu/112296/1/magas-2019-1-mpdf_20190413133317_25.pdf
- Mainelli, M. & Smith, M. (2015). Sharing ledgers for sharing economies: an exploration of mutual distributed

- ledgers. *The Journal of Financial Perspectives*, 3(3), 38–69.
- Menne, A. (2018). *Blockchain in the sharing economy: will blockchain disrupt today's winning business models?* BA Thesis. Twente: University of Twente
- Michel, A. & Hudon, M. (2015). Community currencies and sustainable development: A systematic review. *Ecological Economics*, 116(C), 160–171. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.04.023>
- Notheisen, B., Hawlitschek, F. & Weinhardt, C. (2017). Breaking down the blockchain hype – towards a blockchain market engineering approach. In *Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems* (pp. 1062–1080). http://aisel.aisnet.org/ecis2017_rp/69
- Ouishare (2022). Our mission. <https://www.ouishare.net/mission>
- Pomázi, I. (2020). A Covid–19-járvány rendszerszintű következményei, tanulságai és lehetséges kiutak. *Külföldi Szemle*, 19(4), 3–12. https://doi.org/10.47707/Kulugyi_Szemle.2020.4.01
- Pouri, M.J. & Hilty, L.M. (2018). Conceptualizing the digital sharing economy in the context of sustainability. *Sustainability*, 10(12), 4453. <https://doi.org/10.3390/su10124453>
- Schaal, D. (2012). *Airbnb as an easy target? Curious tale of disappearing negative review*. <https://www.tnooz.com/article/airbnb-as-an-easy-target-curious-tale-of-disappearing-negative-review/>
- Schor, J. (2014). Debating the sharing economy. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 4(3), 7–22. <https://www.icscarsharing.it/wp-content/uploads/2019/02/2014-Schor-Debating-the-Sharing-Economy.pdf>
- Selloni, D. (2017). *CoDesign for Public-Interest Services*. Switzerland: Springer <https://doi.org/10.1007/978-3-319-53243-1>
- Seyfang, G. & Longhurst, N. (2016). What influences the diffusion of grassroots innovations for sustainability? Investigating community currency niches. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1063603>
- Sklaroff, J. M. (2017). Smart contracts and the cost of inflexibility. *University of Pennsylvania Law Review*, 166, 263–303. https://scholarship.law.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=prize_papers
- Stephany, A. (2015). *The Business of Sharing*. London: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137376183>
- Stanoevska-Slabeva, K., Lenz-Kesekamp, V. & Suter V. (2017). *Platforms and the Sharing Economy: An Analysis*. European Commission <https://ec.europa.eu/research/participants/documents/downloadPublic?documentIds=080166e5b6c6caf7&appId=P-PGMS>
- Sundararajan, A. (2016). *The sharing economy: the end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. Cambridge, MA: The MIT Press
- Swan, M (2015). *Blockchain: Blueprint for a New Economy*. Sebastopol: O'Reilly Media Inc
- Sweifert, R. W. & Markoff, R. (2020). *Digesting the shocks: how supply chains are adapting to the COVID-19 lockdowns*. <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/supply-chains-adapting-to-covid-19/>
- Szemerédi, E. (2018). Egy megosztáson alapuló kezdeményezés Győrben - Interjú Lévai Etelkával és Koncz Nórával a Kölcsönkenyér közösségről. *Lépések a fenntarthatóság felé*, 23, 18–19. https://kovet.hu/wp-content/plugins/magazin_lista/pdf/lepések_71_web-pages-18-19.pdf
- Szemerédi, E. & Szigeti, C. (2019). Zöldúton – Pénzalternatívák és alternatív pénzek a fenntartható fejlődés szolgálatában. *Valóság*, 62(1), 65–84. http://www.epa.hu/02900/02924/00072/pdf/EPA02924_valosag_2019_01_065-084.pdf
- Szűts, Z. & Yoo, J. (2015). Sharing economy: a civilek lehetőségei a közösségi gazdaságban. Példák és példázatok. *Civil Szemle*, 2, 75–94.
- Varga, J. (2018). A helyi pénzrendszerek közgazdasági és társadalmi elfogadottsága. (The economical and social acceptance of the local currency systems). *Közép-európai Közlemények*, 11(2), 133–141.
- Varga, J. & Sárdi, G. (2017). Közösségi pénzek csoportosítása. *Taylor: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, 9(3-4), 108–115. http://acta.bibl.u-szeged.hu/55004/1/taylor_2017_003_004_108-115.pdf
- Walport, M. (2016). *Megosztott könyvelési technológia: a Blokklánc alkalmazáson túl*. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/492972/gs-16-1-distributed-ledger-technology.pdf
- Wamba, S. F., Kala Kamdjoug, J. R., Epie Bawack, R. & Keogh, J.G. (2020). Bitcoin, Blockchain and FinTech: A Systematic Review and Case Studies in the Supply Chain. *Production Planning and Control*, 31(2-3), 115–142. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1631460>

INNOVATÍV FOGLALKOZTATÁSI MODELL – SZENIOR TUDÁSHASZNOSÍTÁSI PROGRAM KECSKEMÉTEN

INNOVATIVE EMPLOYMENT MODEL – SENIOR KNOWLEDGE UTILISATION PROGRAM IN KECSKEMÉT

A születésszám csökkenése, ezzel együtt pedig a társadalom idősödése egy globális trend, a fejlett országokat tekintve 2010-ben 27 olyan állam volt, ahol legalább 1%-kal csökkent a népesség, míg 2050-re az előrejelzések szerint már 55 ilyen ország lesz. Az idősödő társadalmak munkaerőpiacra gyakorolt hatásainak nagyságrendje területenként eltérhet egymástól, azonban a jelenség számos új kihívást jelent a munkaerőpiaci szereplők számára. Jelen tanulmány rámutat arra, hogy miként tud egy megyei jogú város az idősödő társadalom Magyarországon és globálisan is jelentős problémájára reagálni, mintát adva ezzel az együttműködésen alapuló közszolgáltatás-nyújtásra. A Kecskemét városában életre hívott „Cédrus-Net Kecskemét Szenior Tudáshasznosítási Program” célja az idősödő társadalom foglalkoztatási mutatóinak javítása, a szociálpolitikai és egészségügyi rendszereket terhelő problémák enyhítése, illetve az idősödő nemzedékben rejlő tudásra és tapasztalatokra támaszkodó új eszközök fejlesztése, az együttműködés új formáinak kialakítása.

Kulcsszavak: idősödő társadalom, munkaerőpiac, szenior tudáshasznosítás, szociális innováció

The declining birth rate, along with the ageing of society, is a global trend, with 27 countries in the developed world having a population decline of at least 1% in 2010; projections indicate that by 2050 there will be 55 such countries. The magnitude of the effects of ageing societies on the labour market may vary from area to area, but the phenomenon poses a number of new challenges for labour market actors. The CédrusNet Kecskemét Senior Knowledge Utilisation Programme, launched in Kecskemét, Hungary, aims to improve the employment rates in an ageing society, alleviate the problems facing social policy and health systems, and develop new tools that are based on the knowledge and experience of the ageing generation. The study points out how a county-level city can respond to the globally significant problem of an ageing society in Hungary, thus providing a model for the provision of cooperative public services.

Keywords: ageing societies; labour market; senior knowledge management; social innovation

Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban. The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerző/Author:

Szemereyné Pataki Klaudia^a (szemereyne@kecskemetsz.hu) polgármester

^aKecskemét Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala (The Mayor's Office of the Kecskemét County City) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 05. 19-én, javítva: 2021. 10. 18-án és 2022. 04. 11-én, elfogadva: 2022. 05. 14-én.

The article was received: 19. 05. 2021, revised: 18. 10. 2021, and 11. 04. 2022, accepted: 14. 05. 2022.

A tágabb kontextus megértése érdekében pontosítanunk kell ennek a cikknek a beágyazottságát. Alábbi tanulmány egy nagyobb, átfogó jellegű értekezés része, melynek téje Kecskemét versenyképessége – ezt nem csak történetileg leíró jelleggel elemzem, hanem az utóbbi több mint egy évtizedben a városvezetés tagjaként lehetőségem volt személyesen is részt venni ebben a megtisztelő és egyben innovatív feladatban. Jelenleg e cikkben cím szerint a szenior tudáshasznosítást tárgyalom, mely leegyszerűsítve az

idősfoglalkoztatást jelenti, amit egy konkrét, innovatív jellegű projekt keretén belül kezdtünk el 2017-ben. Az előzetes elméleti kidolgozás után (CédrusNet Kecskemét – Sárközy & Molnár, 2017), annak megvalósításával foglalkoztunk, ám 2020 márciusától a COVID-19 járvány miatt a program kissé módosult, hangsúlyosabb lett az önkéntes munka és a szociális irányú társadalmi szolidaritás.

A versenyképesség időseket érintő tudáshasznosítási aspektusa fontos egyfelől 1.) a gazdasági szereplők szá-

mára, hiszen a kvalifikáltabb munkaerőigény és hiány egy gyorsan fejlődő, ám előregedő korfájú városban hamar megjelenik – mint azt már tapasztaltuk is –, másfelől 2.) alapvető fontosságú az itt élők életminősége és elégedettsége szempontjából. E két tényező kapcsolatát segíti elő optimális esetben az önkormányzat és szervezetei, bevonva a civil kezdeményezéseket. Ez a lényege jelenlegi témánknak.

A gazdasági szereplők profitorientáltak, az itt lakók elégedettsége azonban ugyanilyen kulcsfontosságú. A külső imázs, vagyis a tőkevonzó képesség bár soktényezős, egyik legmarkánsabb indikátora mégis a belső imázs, azaz a lakossági elégedettség; ez fundamentális tétel a településmarketing/városfejlesztés elméletében Ashworth felszólítása óta: „Adjuk el a várost!” (Ashworth & Voogd, 1990), mely természetesen átvitt értelemben használandó, a közös siker érdekében. A városmárkázás, mint településmarketing egyik lényeges komponense a belső imázs, mely lényegében a helyi elégedettséget jelenti, amit ki kell alakítani, hogy „a mások” – befektetők, potenciális partnerek – számára vonzó legyen a külső imázs is (Tóza, 2014).

Ahogy egy cég, úgy egy város imázsa is fejleszthető. Ennek előfeltétele a pontos felmérés, vagyis „auditálás” mind befelé, a belső adottságok és lehetőségek, mind pedig kifelé, az igények tekintetében. Ez esetünkben első körben a potenciális szenior munkavállalók – mint célcsoport – kvantitatív feltérképezését jelentette hírlevéllel, civil szervezeteken keresztüli kapcsolatfelvétellel, és kvalitatív auditálásukat kérdőívvel, fókuszcsoporthoz és személyes mélyinterjúkkal.

Egy olyan programot építettünk fel és működtetünk, melynek alapvető célja az idősödő társadalom foglalkoztatási mutatóinak javítása, a szociálpolitikai és egészségügyi rendszereket terhelő problémák enyhítése, illetve az idősödő nemzedékben rejlő tudásra és tapasztalatokra támaszkodó új munkaerőpiaci eszközök fejlesztése.

Ennek a programnak az elnevezése „CédrusNet Kecskemét Szenior Tudáshasznosítási Program”, ami alapján arra asszociálhatunk, hogy a névadás Csontváry festményére utal: „A magányos cédrus”-ra, és a „Net”-re, vagyis a kapcsolati háló kialakítására. Ebből már ki is rajzolódik innovatív újdonságának lényege. Aki magányos, idős korára egyedül maradt, vagy nincsen egyedül, de tettekre szorgalmas, kapjon lehetőséget a munka világában – akár új szakmát tanulva a szociális szférában, például hivatásos nagyszülőként, rászoruló idős látogatójaként –, illetve közösségekben vehessen részt (városrészi csoportok, esetleg telekommunikatív és internetes oktatás formájában). Azok pedig, akiknek önellátása nehézkes és mentális állapotuk megfáradt, kapjanak segítséget, idősgondozást, főként annak korszerű, sokrétű kiegészítő lehetőségei tekintetében (gyógyszerkiváltás, bevásárlás, felolvasás, beszélgetés, telekommunikációs vész hívó).

Kutatási kérdésem a következő: lehetséges-e olyan rentábilis szenior foglalkoztatási program Kecskeméten, mely a korábbi – munkaközvetítő – gyakorlathoz képest innovatív képzésekre épül, illetve milyen többoldalú együttműködés szükséges ehhez?

Mindezt úgy próbálom tárgyalni, hogy az egyes elemek tudományos relevanciáját is röviden feltüntetem, a konkrét népesedési problémát, a szakirodalom által tárgyalt együttműködési elméleteket, néhány módszertant és a hozzájuk kapcsolódó alternatív elképzeléseket, végül pedig folyamatszerűen a konkrét megvalósítási struktúrát, illetve a korrekciót.

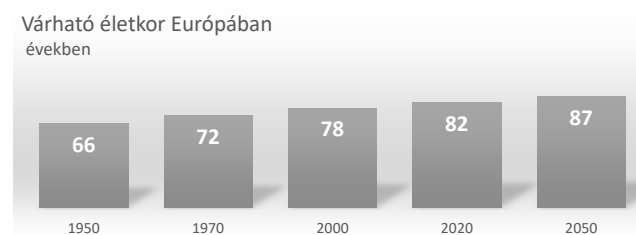
Népesedési tendenciák

A „fejlett országok” tekintetében a születésszám csökkenése, az átlagéletkor növekedése és ezzel együtt a társadalom idősödése összességében egy globális léptékű demográfiai trend.

A születéskor várható életkor emelkedik, így a fejlett országok társadalmi idősödnek: az ENSZ előrejelzése szerint Európában a várható élettartam az 1950-ben mért hatvanhat évről 2050-re nyolcvanhét évre fog nőni (ENSZ, 2017) (1. ábra).

1. ábra

Várható élettartam Európában (év)



Forrás: ENSZ (2017, p. 7) alapján saját szerkesztés

Napjainkban egy fiatal nyugdíjas esetében Magyarországon körülbelül még tizenkilenc év a várható átlagos élettartam (Tagai, 2015), ami jelentős mértékben átformálja a munkához, karrierhez, az értéktérmető tevékenységekhez fűződő viszonyt, attitűdöt. Ezzel párhuzamos trend, hogy a népesség száma is csökken. A KSH 2020-as interaktív korfája alapján 2021-ben és 2022-ben nagyjából 280 ezren érik el a nyugdíjkorhatárt, miközben ebben a két évben csak 190 ezren érik el a húsz éves kort Magyarországon, amit feltételezhetünk a munkaerőpiacra való belépés életkorának (a húszévesekhez mért nyugdíjkorhatárt elérők száma, mint öregedési index: 145,3%). A népességszám csökkenés is rontja tehát a foglalkoztatásbővülés kilátásait (1. táblázat).

Mindennek igen komoly gazdasági következményei vannak:

- csökken a munkaképes korúak száma, ami rövid távon Magyarországon gyorsabb ütemű, mint Nyugat-Európa országaiban; Magyarország esetében jelenleg a teljes munkaerő 15,6 százaléka van ötvenöt év felett, 2050-re ez az arány 20,5 százalékra emelkedhet,
- nő az eltartottsági ráta, azaz több nyugdíjas korú jut kevesebb dolgozóra; Magyarországon az időskori függőségi ráta (a nyugdíjasok száma a munkaképes

korúak arányában) a jelenlegi 27,9-ről 2050-re majdnem megduplázódik (52,4), vagyis jelenleg huszonnyolc nyugdíjas korú jut száz munkaképes korúra, harminc év múlva viszont ötvenkettő fog.

1. táblázat
Az eltartottsági ráta és az öregedési index változása
2011 és 2051 között Magyarországon

Évszám	Öregedési index (%)	Eltartottsági ráta (%)
2011	115,9	45,9
2021	145,3	53,9
2031	167,1	56,8
2041	207,9	65,5
2051	230,8	75,5

Forrás: Tagai (2015, p. 164) alapján saját szerkesztés

Ezen olyan hosszú távú gondolkodás segíthet, mely állami szinten kezeli a problémát (például családtámogatási rendszer által), de ennek kifizetése több évtizedben mérhető, nekünk viszont Kecskeméten gyors megoldásra lenne szükségünk.

Akiket megszólítottunk, az a „CédrusNet generáció” (50-74 év). Új életszakasz ékelődött be a felnőtt- és öregkor közé: ez az idősödés kora. Elsősorban nem életkoruk, hanem az idősödöket érintő sztereotípiák és az új igények kötik össze őket (Sárközy & Molnár, 2017). Ők azok:

- akik a munkahelyen, álláskereséskor, vagy új karrier építésében találkoznak az előítéletekkel,
- akiknek a foglalkozásuk „nyugdíjas”, de szeretnének valamit még csinálni, ami hasznos,
- akiknek hiányoznak a szellemi kihívások, közös gondolkodások, megoldáskeresések,
- akiknek jövedelemkiegészítésre lenne szükségük, de nem elég „korszerű” már a tudásuk,
- akik rájöttek, hogy az életüket tervezni, sőt újratervezni kell és ehhez támogató környezetet keresnek,
- akik szeretnének többet tudni korunk valóságáról és a digitális világról,
- akik tudják, hogy tapasztalataik értékesek és hiszik, hogy értékesíthetők.

Az idősebb nemzedék is sokféle mind képzettségében, tettekkészségében, egészségét tekintve és kapcsolati hálójuk kiterjedtségét illetően, tehát más-más az, amire képesek és hajlandók. A hajlandóság szempontjából a képességek, lehetőségek és a korlátok ismeretében helyesebb, ha az évek száma szerinti „kronológiai kor” helyett a tettekkészség szerinti „funkcionális kort” vesszük figyelembe (Felszeghi, 2020), vagyis minden idős jelentkezőnek keresünk valamilyen tevékenységet.

Szakirodalmi áttekintés

Számos szakirodalom tárgyalja az együttműködés és partnerség feltételeit és hatékonyságát az olyan társadalmi kihívások területén, mint az idősödés. A mai kor

társadalmi kihívásai alapjaiban megkérdőjelezik a jól bevált gyakorlatokat (Bekkers & Tummers, 2018). Az optimális megoldások kidolgozásához a közszféra az innováció és a kooperáció eszközához nyúlva együttműködések keres a vállalati és civil szférával, amit számos tudományos igénnyel megvizsgált gyakorlati példa is alátámaszt (Buffel, 2018; Agger & Lund, 2017; Everingham, Warburton, Cuthill, & Bartlett, 2012). A közelmúltban az érintett szférák közötti kommunikáció erősödő igényére pedig a települések gazdasági fejlődésének egyik legjelentősebb faktorát képező városmárkázás – mint a településmarketing eszköze –felemelkedése is rávilágított (Kovács, Keller, Tóth-Kaszás, & Knausz, 2020). Utóbbi a „public relations” és a nemzetközi kapcsolatok elméleteire épít, továbbá a közigazgatás, a diplomácia és a kommunikáció teóriáira egyaránt (Sevin, 2014 alapján Kovács, Keller, Tóth-Kaszás, & Knausz, 2020). A társadalmi innovációk területén pedig hangsúlyosabbá válik a szektorok közötti kooperáció hatékony működése, hiszen a gazdasági és természettudományi innovációk mellett egyre növekvő jelentősége van a társadalmi szintű pozitív változások, hatások kialakításának, és szükséges megteremteni közöttük az összhangot (Kocziszky, Veresné Somosi, & Balaton, 2017). Az együttműködés és partnerség tárgyalásának kérdéskörét tehát mind az urbanisztika, mind a menedzsment, mind pedig a nemzetközi kapcsolatokban érintett változatos tudományágak fontos és kutatásra érdemes témaként kezelik.

Mindezt a fejlesztő állam koncepciójának korábbi fontossága is alátámasztja, melynek egyik legjelentősebb szakirodalmi hátterét a *The Entrepreneurial State* (Mazucato, 2011) képezte. Ezen új keretrendszerben kiemelten fontos a közszféra felőli segítségnyújtás: a több szektort összekapcsoló, közös kezdeményezések, intézményesített együttműködések kialakulásának ösztönzéseként, koordináló szerepkörrel, szemben a korábbiakban elterjedt, izoláltabbban működő – egy-egy szereplőt előnyben részesítő – támogatásokkal.

Helyi szinten a közösségi innovációk tudatos ösztönzésére, valamint annak eszköztárára hívta fel a figyelmet a nemzetközi szakirodalomban: *A rendezetlenség megtervezése – Kísérletek és zavarok a városban* című írás (Sendra & Sennett, 2020). Ez a városfejlesztésben egy új vezetési és szervezési szemlélet segítségével egy komplex, a fizikai és a jogszabályokban rögzített köztételektől elmozduló javaslatcsomagot ad, melynek célja az együttműködésen alapuló városi élet (települési működés) megteremtése és elsősorban a közösségi innovációk és a kollektív intelligencia előmozdítása. E kötéttel beemelik a kollektív tudatosság kérdéskörét a városok irányításába, fejlesztésébe, és azon megközelítést alkalmazzák, mely szerint maga a térség közössége generálja, illetve alkotja a térség fejlődésének elsődleges forrását.

A hazai településvezetés, valamint a területfejlesztés szakirodalmában a térbeli tervezés, mint új paradigma értelmezéseit és a fejlesztések közötti koordináció mibenlétét elsősorban Salamin fogalmazta meg (Salamin, 2006;

Salamin & Péti, 2019). Mindezt annak céljával, hogy a közösségi fejlesztési források felhasználása – a tervezés dimenzióinak függvényében: terei, területi szintjei, tárgya, eszközei, valamint motivációi alapján – minél több közösségi célokat szolgáló magánbefektetést eredményezzen egy térségben. E megközelítésben a koordináció egyaránt jelenti a fejlesztésekben érintett szereplők összefogását, az ágazatok közötti összhang kialakítását (területi integrációját), valamint a különböző területi szintek (például a határon átnyúló, európai uniós, országos vagy megyei/regionális és helyi szintek) közötti koordinációt. Ide tartozik horizontális jelleggel az egy várostérségbe, funkcionálisan összetartozó térségek fejlesztéseinek integrált jelleggel történő tervezése és megvalósítása.

A közös gondolkodásra alkalmazott rendszerek alapvető fontosságúak a napjainkban felmerülő kihívásokra adható válaszok kialakításában. A jó együttműködési és vezetési struktúrák nemcsak előmozdítják a fejlődést, hanem képesek a maximumot kihozni minden szervezet legkritikusabb erőforrásából, az emberből (Jaworski & Scharmer, 2000).

A kollektív cselekvés érdekében új koordinációs mechanizmusok hozhatók létre azzal, hogy összekapcsoljuk a szereplőket, olyan helyi szinten szerveződő csoportokban, mint a városi közösségek, és olyan területeken, mint az összetett értékláncok, például az oktatás, valamint olyan innovációkon keresztül, amelyek részvételi tervezéssel valósulnak meg (Scharmer, 2009). Scharmer kifejti, hogy egy magasabb szintű, tudatosabb vezetés eléréséhez háromoldalú változásra van szükség, melynek keretében az egyéni, kapcsolati és intézményi szinteken tapasztalható folyamatok alapoktól történő újraértelmezése történik (Scharmer, 2013). Egyéni szinten a nyitott gondolkodás, nyitott érzések, nyitott akarat teremti meg a változás alapját, míg kapcsolati szinten a kommunikatív készségek kibontása, a konformista és védekező állásponttól a teremtő dialógus felé történő elmozdulás, melyhez a kollektív kreativitás megélése szükséges, intézményi szinten pedig a központosított rendszerek helyett a kollektív kreativitásra alapuló kapcsolatoknak kell meghatározóvá válniuk.

A növekvő érdeklődés az életkorbarát közösségek fogalma iránt az elmúlt évtizedben paradigmaváltást hozott magával (Lui, Everingham, Warburton, Cuthill, & Bartlett, 2009). Az öregedést nem társadalmi problémaként, hanem lehetőségként vizsgálják, melynek során hangsúlyozzák az idős emberek aktív társadalmi szerepvállalásának szükségességét, a társadalmi integrálódás és közösségfejlesztés kérdéseit. A kielégítő egészségi állapot és a fizikai komfortérzet mellett a támogató környezet (szociális kapcsolatok, elköteleződés, integrálódás) kialakítása is előfeltétele az időskori jólétnek. Ennek megfelelő irányként jelenik meg a döntéshozók érintettekkel való proaktív együttműködése annak érdekében, hogy olyan lehetőségeket teremtsenek meg, amelyben az idősödő polgárok maguk alakíthatják ki az aktív idősödés feltételeit.

Barrio és társai az „Életkorbarát települések és közösségek” (Association of Family and Conciliation Courts – AFCC) kezdeményezést vizsgálták, melyet a WHO

2007-ben hívott életre azzal a céllal, hogy az aktív idősödés paradigmáját a helyi gyakorlatba ültesse (Barrio, Marsillas, Buffel, Smetcoren, & Sancho, 2018). Az AFCC hasznos választ nyújt a közös társadalmi felelősségvállalás, a társadalmi generációk közötti kapcsolatok és kommunikáció területén az emberek életminőségének javítása érdekében.

Nemcsak társadalmi, de gazdasági szempontból is jelentős probléma a társadalmak idősödése. Brettner kifejti, hogy egy régió, illetve egy városi időspolitika alakulását még egy évtizeddel ezelőtt is a nemzeti szintű jogszabályok határozták meg (Brettner, 2013). Az új helyzetben viszont olyan eszközök válnak fontossá, melyek a jogszabályban meghatározott feladatellátási kötelezettség mellett hosszú távon támogatják a város gazdasági és társadalmi fejlődésének harmonizációját és „idősmegoldásokra” ösztönzik az önkormányzatokat.

A kecskeméti CédusNet pilot program is arra a kérdésre igyekszik választ adni, hogy a lokális időspolitika változása során az aktív időskor eszméje hogyan tud beépülni egy térség működésébe program szinten és a fejlesztési szintű stratégiában. Egy ilyen kezdeményezésnek ugyanis komplex megoldásokkal kell szolgálnia az idősödő társadalom problémáira annak érdekében, hogy ne csak az egyénekre, hanem az egész térség közösségére és gazdaságára is hatást gyakoroljanak.

Módszertan

Ismételjük meg kutatási kérdésünket. „Lehetséges-e olyan rentábilis senior foglalkoztatási program Kecskeméten, mely a korábbi – munkaközvetítő – gyakorlathoz képest innovatív képzésekre épül, illetve milyen többoldalú együttműködés szükséges ehhez?”

Ennek megfelelően a módszertant három különböző aspektusból határozom meg, és e három aspektus önmagában is tovább differenciálható. Röviden összefoglalva:

1.) Maga a teljes leírás egy konkrét problémára keres választ, és ezt az esettanulmány módszertan (1./A.) alapján írom le, ám mivel nem kívülállóként, hanem a folyamat részeseként – mint az önkormányzat vezetőségének tagja – tárgyalom, ezért ez egyben egy folyamatkövetés is (process tracing method), ami a folyamatos reflexió és újragondolás okán közelebb áll az akciókutatás (action research) módszertánához (1./B.).

2.) A rentabilitás tekintetében használok a monetarizáló SROI (*Social Return on Investment*) módszert (2./A.), mely által a befektetések társadalmi megtérülése „forintosítható”, ám e mellett még lényegesebbnek tartom az önkéntes munka érzelmi aspektusának (2./B.) vizsgálatát. A kölcsönös segítségnyújtás társadalmi kohéziót erősítő szerepét konkrét programok kapcsán tapasztalhattuk meg (Időslátogatás; „Halló itt vagyok!”, SzuperNagy).

3.) Az együttműködés aktorait a tripla hélix továbbfejlesztései – quadruple és quintuple helix – (3./A.) segítségével határozom meg, kiegészítve a „Living Lab”-bel, vagyis az élő városlaborral (3./B.), a kooperáció feltételül szolgáló azonosságpontok kijelölésére pedig az „U” vezetelméletet használok (3./C.).

1./A. Esettanulmány

A jelenlegi esettanulmány, mint módszer: szabadságot ad a kutatásban, de közben bonyolult, soktényezős a következtetési folyamata. Szokolszky írja összefoglalóan módszertani könyvében: „Az esettanulmány a vizsgált jelenséget egészlegesen, természetes környezetébe ágyazva és sokoldalúan vizsgálja kifejezetten több módszer egyidejű alkalmazásával. Ezért az esettanulmányt inkább önálló stratégiának tekinthetnénk, mintsem egy módszerfajtának (pragmatikus megfontolásból mégis úgy tárgyaltuk, mint egy módszerfajtát a többi között). Az esettanulmányokban az összefüggések teljes részletességükben és életszerűségükben világosodhatnak meg. [...] Sok múlik a kutató felismerőképességén, meglátásain; ha egy módszer igazán kitartást követel és próbára tesz, az épp az esettanulmány” (Szokolszky, 2020, p. 527).

Az esettanulmány-módszer kifejezett előnye, hogy valós körülmények között, a jelenséget egy szélesebb kontextusban megragadva, számos tényező befolyásolási, esetleg oksági összefüggéseit képes megvilágítani. Segítségével összefüggéseiben tanulmányozhatók a jelenségek, még akkor is, ha csak egyetlen eset van a vizsgálódás középpontjában. Az esettanulmány-módszertan feltételezi, hogy egy jól kiválasztott eset tartalmazza azokat az általánosítható elemeket, amelyekkel modellértékű következtetések levonása vagy akár egy szélesebb értelemben vett modell alkotása lehetséges. Az esettanulmány-módszertan inkább egy lineáris, de iteratív, azaz ismétlődő kutatási folyamat (Yin, 2018).

1./B. Folyamatkövetés és akciókutatás

A folyamatkövetés (process tracing method) a kvalitatív analízis fontos eszköze, mely a saját elméletet teszteli (Izd. e tanulmány tudományos kérdését: „Lehetséges-e olyan rentábilis szenior foglalkoztatási program [...]”) és végül konfrontálja a rivális elmélettel (Nem lehetséges ...), ennek révén pedig levonja a konzekvenciákat, hogy mennyire adekvát a saját elmélet és mennyire alkalmas adott probléma megoldására (Collier, 2011).

A kezdeti lépésektől követtem a programot, melyben voltak váratlan fordulatok (COVID-19-járvány és következményei az idősekre). A folyamatos monitorozás, visszacsatolás és újratervezés módosította a kezdeti elmélet kivitelezését. A különböző alternatívák kidolgozása és nyomon követése plasztikus logikai gondolkodást igényel. Ez módszertanilag már inkább akciókutatás (action research), vagyis „cselekvés általi tanulás”, ami azt jelenti, hogy azonosítjuk a problémát, teszünk valamit a megoldása érdekében, majd kiértékeljük, hogy mennyire sikeresek erőfeszítéseink, és ha szükséges, akkor újragondoljuk (O’Brian, 1998, p. 2). A mi témánk – a szenior tudáshasznosítás – a különböző aktorok/szervezetek közötti együttműködés okán közelebről egy „kontextuális akciókutatás” (contextual action research), ami folyamatos tanulásra készítet (action learning) (O’Brian, 1998, p. 6).

2./A. SROI

A befektetés (*input*) és megtérülés (*output*) monetarizált viszonyát az elméleti kidolgozások a SROI-szisztéma

szerint számították ki, ami a befektetések társadalmi megtérülésének (*Social Return on Investment*) elemzési módszere, amivel a társadalmi piacon megtermelt értéket ki tudjuk fejezni:

„[SROI]= [Net present value of benefits] : [Net present value of investment]” (Lawlor, Neitzert & Nicholls, 2008). Ezt egészítették ki a magyar szerzők:

SROI = (tárgyi + nem tárgyi közösségi érték) : teljes anyagi beruházás (Sárközy & Molnár, 2017, p. 100).

„Az SROI módszertana 6 egymásra épülő lépésből épül fel” (Sárközy & Molnár, 2017, pp. 99-104; bővebben lásd: Lawlor et al., 2008; Moody, Littlepage, Marron, Paydar, & McCahil, 2013; Minney, 2016). E lépések a Cédrus-Net programterv elméleti kidolgozásából:

1. Projektkörök, érintett felek meghatározása:

A vizsgálni kívánt tevékenységek kiválasztása, az elérendő célok megfogalmazása, majd a célcsoport és az érintett felek definiálása, szegmentálása. Személyes kapcsolattal (workshop), rengeteg adat gyűjthető (Sárközy & Molnár, 2017, p. 100).

2. Várható eredmények feltérképezése:

„Az érintett felek várható hasznainak, elérendő célok, outputok felkutatása, megfogalmazása. Ezt a folyamatot egy úgynevezett ’Hatástérkép’ (*Impact Map*) könnyíti meg, mely tulajdonképpen egy nagyméretű táblának felel meg, melyben az érintettek, az inputok és a várható outputok is megjelennek. Az input oldal a SROI-számítás szempontjából rendkívül releváns, de csak akkor meghatározó változó, ha értékét akár pénzben, vagy időben ki lehet fejezni. Például egy természetbeni vagy szolgáltatási hozzájárulást könnyebb monetarizálni, mint mondjuk egy önkéntes ráfordított idejét” (Sárközy & Molnár, 2017, p. 101).

3. Várható értékek számszerűsítése:

„A várható hatások, outputok méréséhez indikátorokat kell létrehozni. Ehhez a legjobb megoldás, ha az érintetteket bevonjuk. Egy egyszerű példa: ha a projekt hatására megnőtt az emberek önbizalma, akkor meg kell őket kérdezni (interjú), hogy a megnövekedett önbizalom következtében milyen eredményeket értek el. Ez már egy olyan dolog, amit mérni lehet. A pontos számításokhoz minél több indikátort kell előállítani. Ebbe a fázisba tartozik bele, hogy adatokat gyűjtsünk. Érdemes bevonni az érintetteket, a résztvevőket, hogy adatokat vegyünk fel (interjú, fókuszcsoport, kérdőívek). A számítások pontossága a bevont adatmennyiség növelésével javítható. Érdemes körülnézni a nyílt kormányzati adatok között is, lehet, lesznek a számítások szempontjából releváns adatkörök” (Sárközy & Molnár, 2017, p. 101).

4. Hatások kimutatása:

„Mivel az indikátorok az outputokat jellemzik, így lehetőség nyílik, hogy súlyozzuk őket. A számítások során azt is meg kell mérni, hogy a várható eredmények hányad része tulajdonítható a programon kívüli szervezeteknek, embe- reknek (vagyis mekkora a más szervezeteknek tulajdonítható eredmények aránya)” (Sárközy & Molnár, 2017, p. 101).

5. SROI kiszámolása:

„Az előzőekben leírt fontos információk összegyűjtése után lehetőség nyílik a SROI kiszámítására. A számítás első lépéseként a tevékenységek hatásainak jövőbeli értékeit kell kiszámítani. A következő lépésben az összegyűjtött adatokból és az eddigi számításokból nettó jelenértéket (*Netto Present Value – NPV*) kell számítani, mely segítségével a különböző időpontokban keletkező pénzüsszegek összehasonlíthatóvá válnak. Az NPV továbbá választ ad arra a meghatározó kérdésre, hogy a befektetett tőke, erőforrások hogyan gyarapodnak a projekt lefutása közben, vagy a projekt eredményeképpen. Az NPV-számítás igen fontos része az SROI-számításnak, hiszen az idő múlásával a kívánt hatás (output) értéke növekedhet, csökkenhet, tehát időben változhat” (Sárközy & Molnár, 2017, p. 101).

6. Riportolás:

„A számítások elvégzése után az eredményeket prezentálni kell az érintettek előtt. Nem csak a kapott számokat kell prezentálni, hanem az input oldalon lévő adatköröket és a számítások menetét is. A módszer segítségével a kutatás során megpróbáljuk monetarizálni, hogy a társadalmi piac új eszközei milyen társadalmi megtérüléssel kecsegtetnek” (Sárközy & Molnár, 2017, pp. 101-102).

Az idők internetes képzése kapcsán pedig a nyilvántartásba vétel és a nyomon követés során a kutatók és megvalósítók „értékelték a másokkal való kapcsolattartás számát, a magányosság mértékét és a mentális jólétet. Azt is megvizsgálták postai visszajelzés útján, hogy a kedvezményezettek hogyan értékelik az internet felhasználóvá válást az SROI-féle megközelítéssel” (Sárközy & Molnár, 2017, p. 102).

Mindezek alapján az összes, pénzben nehezen kifejezhető várható megtérülés körülbelül háromszoros (Sárközy & Molnár, 2017, p. 105), azaz 1 egységnyi beruházás 3 egységnyi társadalmi haszonnal jár.

Az SROI-nak kétféle típusa különböztethető meg:

1. értékelő: a már bekövetkezett hatások számszerűsítése,
2. előrejelző: előre jelzi, hogy egyes tevékenységeknek mekkora a társadalmi megtérülése.

„Az SROI-elemzés egy fiatal szakterületté kezd érni, így a módszerrel kapcsolatos tapasztalatok csak most gyűlnek. Ezek egyike, hogy az elemzés a fejlesztési folyamatok meghatározó része lehet, hiszen az elemzésre alapozva meghozhatók a jövőbeli tevékenységre vonatkozó döntések” (Sárközy & Molnár, 2017, p. 99).

2./B. Érzelmi aspektus

Ennek a „CédrusNet Kecskemét” kezdeményezésnek és gyakorlatnak azonban a monetarizálás által várható előnyön túl más típusú hozadéka, többete is van. A program követésével megbízott alpolgármester – Engert Jakabné – például a következőképpen fogalmazott: „Az önkéntes munkának az értéke felbecsülhetetlen – vannak rá számítások, hogy hogyan lehet az önkéntes órákat forintosítani [SROI] –, de én azt gondolom, hogy ennek az erkölcsi értéke és az a szeretet, a plusz hozzáadott érték: kifejezhetet-

len” (KTV, 2021-11-18). Ez hosszú távon építi a társadalmi kohéziót. Ennek megbecsüléseként adják át rendszeresen „A hónap önkéntese” elismerést.

Ez hasonlatos a CoSIE (*Co-Creation of Public Service Innovation in Europe*) projektekben tapasztalható tanulsághoz, miszerint az együttműködés résztvevőit sokkal inkább a közös alkotás morális vonatkozásai inspirálták, semmint a várható hatékonyság, hatásosság (Csoba & Sipos, 2021). Ez azért is lehetséges, mert ebben a programban tág teret hagytak a bevont önkéntesek „alulról építkező” ötleteinek, és ez fontossá tette számukra mind a saját ötletek kivitelezését, mind pedig az ezen dolgozó csoport sikerességét.

A kecskeméti programban is közös ötletek közös megvalósítása történik – bár egy előzetes elméleti előkészítés és oktatás mentén –, a kivitelezés pedig legtöbbször egyéni szinten valósul meg, a tapasztalatokat pedig rendszeres közösségi találkozókra – például workshopokra, előadó és moderátor segítségével – a résztvevők megbeszélik egymással. A hálózatszerű önkéntesség hatékonysága a mély elköteleződésnek köszönhető, mely a közösségépítés szerepvállalásában jelenik meg. Ráadásul, „ez a céltudatosság, hasznosság-érzés többet ér bármilyen egészségügyi, orvosi ellátásnál, bármilyen egészséges táplálkozásnál” (Sárközy & Molnár, 2017 p. 54).

A közös tevékenység (collective action) elmélete szerint markáns különbség mutatkozik az önmagára-figyeléssel mint én-intenciókkal (I-intentions) szemben a mi-intenciók (we-intentions) javára (Searle, 2002). A kollektív intencionalitás (collective intentionality) tehát nem az egyedül önmagára fókuszáló, hanem a közösségi szinten gondolkodó, érző és tevékeny egyének jellemzője.

3./A. Tripla hélix és továbbfejlesztései

A kooperatív együttműködés alapmodelljének a tripla hélixet – hármas spirális egybefonódást – tekinthetjük (Etzkowitz & Leydesdorff, 1996; Storper, 1997; Etzkowitz & Leydesdorff, 2000) ami: egyetem-ipar-állam hármasságát emeli ki – melyet már 2012-től, modellértékűen alkalmaztunk Kecskeméten a duális képzés kapcsán és a mai napig rendkívül sikeresen funkcionál. A duális képzés, vagyis a felsőoktatásban való részvétel – főként a gépipari és műszaki képzést nyújtó, korábbi GAMF részéről –, illetve a helyi cégekkel kialakított kooperatív szakmai gyakorlat praxisorientált összekapcsolása és önkormányzat általi koordinálása a Kecskeméti tanulónak konkrét versenylőnyt jelent a munkaerőpiacon. Az idetelepült Mercedes számára, majd a ráépülő és egyéb cégek gyártókapacitásaihoz szükséges munkaerőt a helyi Neumann János Egyetem ily módon nagy részben biztosítani tudja, de bárhol máshol is szívesen fogadják a konkrét, gyakorlati tapasztalattal rendelkező diplomásokat.

A tripla hélix továbbfejlesztései (Etzkowitz, 2002; Etzkowitz & Zhou, 2006; Cai & Etzkowitz, 2020) során egyéb innovációs elemek is bekerültek, különösképpen a quadruple és quintuple helix által (Carayannis & Campbell, 2009; Carayannis & Campbell, 2010; Carayann-

is, Barth, & Campbell, 2012a; Carayannis, & Campbell, 2012b), mint például a médiumokat jól használó kulturális bázisú kreatív civil szervezetek és a természeti környezet fontossága. A tripla hélix továbbfejlesztett változatait korábban már tárgyaltam (Szemereyné Pataki, 2021). Mind ezeket előzetesen a következő szereplőkre konvertáljuk át: idősök (mint célcsoport), piaci szereplők (és az általuk kínált munkalehetőségek), oktatók és kutatóhelyek, önkormányzati erőforrás és szervezeti támogatás (kulturális, közigazgatási intézmények stb.), valamint a civil közösségek hatékony együttműködése, a közös megelégedettség (win-win) jegyében.

3./B. „Living Lab”

A társadalmi együttműködés szereplőinek meghatározására másik alternatíva: az „élő városlabor” (Living Lab). E módszer számos kutatója szerint (Mitchell, 2003; Eriksson, 2005; Ballon, 2005; Füzi, 2013) a Living Lab-re leginkább az alábbiak jellemzők: sokszereplős, közös alkotás valóságos környezetben, felhasználó-központúság, életszerű helyzetekben történő kísérletezés, melyek inspirálják a termék vagy szolgáltatás létrejöttét, a fogyasztók részt vesznek a fejlesztésben. E jellemzők közvetlenül megfigyelhetők a CédusNet programban is (CédusNet Kecskemét, 2023). A „CédusNet Kecskemét” szenior tudásgazdálkodási program koalíciós tagjai:

- egyének,
- civil szervezetek,
- önkormányzati szervezetek,
- piaci szereplők,
- kutatóhelyek.

A városvezetés tagjaként kifejezetten szimpatikus lett az ehhez a programhoz kapcsolódó együttműködési rendszer, mely kitágítja a korábban már sikeres tripla hélix típusú városi gyakorlatunkat. „A kecskeméti CédusNet Szolgáltató Iroda egy innovációs, kommunikációs térben működik, és egy 'VárosLabor' (CityLab) kialakulását segíti. Laboratóriumnak nevezik ezt a megoldást, mert a városi élet megújítását, az életminőség javítását segítő elképzelések kidolgozásának és megvalósításának eszköze, helyszíne. [Ez az iroda] a kecskeméti társadalmi innovációs fejlesztések laboratóriuma, think-tank központja” (Sárközy & Molnár, 2017, pp. 86-89).

3./C. Az „U” vezetéselmélet

Annak elméleti hátterére, hogy a vezetési kultúra, mint belső erőforrás hogyan adhat lendületet a térségek fejlődésének, valamint a közösségek innovációs képességei fokozásának, Otto Scharmer U-vezetéselmélete is rávilágít (Scharmer, 2007), illetve annak önkormányzati szintű alkalmazása. Ezen U-folyamat alapvetően öt lépcsőből áll, melyek közül az első az „U” bal szárának teteje, a harmadik az alsó ív közepe, az ötödik pedig a jobb szár teteje:

- közös kezdeményezés,
- közös érzékelés,
- észlelés, jelenlét érzékelése,
- közös tervezés,
- közös cselekvés.

Ez adta a kooperáció habituális mintázatát, mely a résztvevők összehangolódását segíti, a közös pontokat pedig igények és lehetőségek szerint hangsúlyoztuk. Scharmer szemléletesen mutatja be, hogy a különböző csoportok és szervezetek milyen módszerrel tudják a jövő formálása érdekében képességeiket fejleszteni, vagyis az elméleti megközelítés mellett beavatkozási eszközt és keretrendszert is ajánl a vezetéselmélet perspektívájából (Scharmer, 2007). Az U-modellt már egyértelműen annak szolgáltatába állítja, hogy alkalmazásával elérhető legyen a társadalmi és gazdasági működés korszerűsítése, a „gazdasági operációs rendszer fejlesztése”, és az egorendszerű gondolkodásból az ökoszisztematikus gondolkodás felé történő elmozdulás (Scharmer, 2018).

Az eset részletes bemutatása

A CédusNet koncepciót az Erasmus Intézet 2014-2016 között dolgozta ki a magyarországi viszonyokra, és ezzel el is kezdte népszerűsíteni azt a társadalmi megoldást, mely arra fókuszál, hogy az idősödő generáció egyre fontosabb szerepet töltsön be a mindennapi gazdasági és társadalmi tevékenységben. Ennek a koncepciónak egy adott városban, esetünkben Kecskeméten történő gyakorlati megvalósítási folyamatát, eredményességét és tanulságait kutatva szeretnék mintát adni mások számára.

Az esetet az igény megjelenésétől a megvalósításig, a CédusNet kecskeméti befogadásától egészen az intézményesítéséig vizsgálom, az együttműködések kialakulásának szempontjából értékelve az eseményeket. Ezentúl külön kitérek a legsikeresebb projektelemekre is, amelyek lehetőséget adnak arra, hogy a társadalmi részvétel, az együttműködés és partnerség elvének megvalósulása gyakorlatorientáltan is láthatóvá váljék.

A CédusNet kecskeméti befogadása és az együttműködés aktorai

Korábban már több foglalkoztatásbővítést célzó pályázaton vett részt a város. Olyan új megoldást kerestünk, mely képes a város gazdasági és társadalmi fejlődésének harmonizációját is támogatni (Brettner, 2013). Molnár Szilárd, az atipikus foglalkoztatást kutató program szakértője hívta fel figyelmemet erre a foglalkoztatási technikára is. Megtetszett a komplexitása, például a „szupernagyi” program, melyben egyszerre jelenik meg a társadalmi-gazdasági-egészségügyi-szociális haszon mind az egyén, mind a város, a cégek, a családok és az intézmények szintjén. Úgy vélem, hogy a Mazzucato által kifejtett gondolatokkal összhangban (Mazzucato, 2011), a közszférának ösztönöznie kell az intézményesített együttműködések kialakítását.

Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzatának Közgyűlése 269/2016.(XII.15.) határozatával elfogadta a CédusNet Kecskemét Szenior Tudáshasznosítási Programot. A programra egy hivatali munkacsoportot hoztunk létre a Társadalompolitikai Osztály munkatársaival és az Esélyteremtési Bizottság elnökének vezetésével. Támogatja a 2009-ben megalakított Idősügyi Tanács is (KMJVÖ, 2019, p. 14).

A CédusNet program eredetileg Sárközy Erikától származik – külföldi minták és saját továbbfejlesztés által kidolgozva –, ennek kecskeméti adaptálásán a program jelenlegi helyi vezetőjével, Molnár Szilárddal közösen dolgoztak, közreműködtek: Csatári Bálint, Laluk Márta, az MTA Alföldi Regionális Kutatóközpont munkatársai, Nyáry Mihály (Sárközy & Molnár, 2017). Az érintett szakosztály, valamint az önkormányzati fenntartású Egészségügyi és Szociális Intézmények Igazgatósága szakmai együttműködéssel segítette a „CédusNet Kecskemét” programszerű kidolgozásában, például adatszolgáltatást biztosítottak a kutatás lefolytatásához és a programelemek kidolgozásához. Önkormányzati tulajdonú cégeket és intézményeket is bevontunk a program végrehajtásának folyamatába. Valamennyi releváns ágazati koncepciót rendelkezésre bocsájtottuk, és közös kidolgoztuk az időszórási és időszórási koncepciót is.

Az időseket megszólító és segítő együttműködésben a kezdetektől fogva a tripla hélix továbbfejlesztéseinek – quadruple helix (Carayannis & Campbell, 2009; Carayannis & Campbell, 2012b) és quintuple helix (Carayannis & Campbell, 2010; Carayannis et al., 2012a) – megfelelő aktorok vettek részt. Ezek: 1.) az önkormányzat és az állam intézményrendszere, 2.) oktatási és K+F (kutatás és fejlesztés) szereplők, 3.) vállalatok, 4.) civil társadalom, 5.) természeti környezet.

Részletezve:

1.) Önkormányzat és állam:

- 1./A.) önkormányzati szakemberek, többek között: Engert Jakabné, Mózesné Kiss Ilona, Ladics Mónika, Széberényi Gyula Tamás, Csonka Imre, Libor Zoltán, Kanalas Imre,
- 1./B.) önkormányzati és állami intézményrendszer: Hírös Agóra Kulturális és Ifjúsági Központ Nonprofit Kft., Egészségügyi és Szociális Intézmények Igazgatósága (ESZII), Egészségfejlesztési Iroda (EFI), Kecskeméti Ifjúsági Otthon (KIO), Katona József Könyvtár (KJK), Alföldi Iparfejlesztési Nonprofit Közhasznú Kft (AIPA), Kecskeméti Városfejlesztő Kft, Kecskeméti Járás Hivatal Foglalkoztatási Osztály - BKMKG Foglalkoztatási, Munkaügyi és Munkavédelmi Főosztály, Emberi Erőforrások Minisztériuma (EMMI),

2.) Oktatás és K+F (kutatás-fejlesztés – research and development, R&D):

- 2./A.) Oktatási és K+F intézmények: Neumann János Egyetem (NJE), Nemzeti Közszolgálati Egyetem (NKE), Magyar Tudományos Akadémia Alföldi Regionális Kutatóközpont (MTA KRTK RKI), Innovációs és Technológiai Minisztérium (ITM) – Digitális Jólét Program, Nemzeti Művelődési Intézet (NMI),
- 2./B.) Meghívott oktatók, szakértők, például: Csatári Bálint, Harsányi Ernő, Király László György, Pajkó Andrea, Szűcs Attila, Sipos Zsolt.

3.) Vállalatok, bevont cégek: Bácsvíz Zrt., KÉSZ Csoport, Phoenix Mecano, majd csatlakozott a Rösch Mode Kft. is.

4.) *Civil társadalom:* helyi műhelyek, civil egyesületek, szervezetek: Nyugdíjas Szövetség, Máltai Szeretetszolgálat, Iparkamara, Kecskeméti Televízió, Városi Civil Kerekasztal, Európa Jövője Egyesület, Nyugdíjasok Klubjainak Megyei Jogú Városi Szövetsége, Városi Civil Kerekasztal, a legjelentősebb együttműködő 2020 második felétől kezdődően a MODUS Alapítvány, akik az időslátogató képzésben nyújtottak jelentős segítséget a program számára (ők dolgozták ki a Városi Demencia Akcióprogramot).

5.) *Természeti környezet:* a természeti fenntarthatóság érdekében nem szabad figyelmen kívül hagyni az idősök felhalmozott tapasztalatát és az esetlegesen már eleve rendelkezésre álló eszközhátteret (pl. a korábbi szakemberek estében), amikkel már eleve rendelkezésre tudnak állni (pl. „Majd a papa megmutatja!” elnevezésű programunkban). A természeti környezethez tartozik a váratlan, tőlünk független esemény is, mint például a globális vírusjárvány és az erre való reakció (pl. „Gondoskodó szolgálat”).

Kecskemét MJV a CédusNet Kecskemét Programot 2020. május elejétől, önálló szakmai területként integrálta a Hírös Agóra Kulturális és Ifjúsági Központ Nonprofit Kft. szervezeti keretébe. A struktúra egésze az erre alapított Hírös Cédus Egyesületre épül, melynek három tevékenységpillére: 1.) társadalmi részvétel, 2.) seniorfoglalkoztatás, 3.) aktív időszórási.

A program megalapozó szakasza (megvalósíthatóság és tervezés)

Az önkormányzat támogatásával megvalósuló program első elemeként 2017 áprilisában indult el a kísérleti programok megalapozására vonatkozó felmérés, amely a műhelymunkában együttműködők által közösen meghatározott kérdéskörök mentén mérte fel a város időszórási társadalmát, majd ezekre az eredményekre támaszkodva programjavaslatokat, beavatkozási irányokat fogalmazott meg.

Az eredményeket elemezve jól érzékelhető, hogy a felmérés nem a klasszikus értelemben használt munkaerőpiaci eszközöket kereste, hanem azon túlmutató, a társadalom által igényelt lehetőségeket, tevékenységeket, amelyek a mindenkori időszórási társadalomnak készítenek elő egy új, befogadó, intergenerációs társadalmi környezetet (Barrio et al., 2018). A program kiinduló alapfeltevése, hogy az időszórási korosztályok bőven rendelkeznek olyan tapasztalatokkal, tudással, amit a város, a közösség érdekében hasznosítani lehet, sőt érdemes.

Alapvető célcsoportunk a „második karrier” lehetőséget kihasználni kívánó idősök (50-74 évesek), és az együttműködés további lehetséges partnerei, akiknek segíthetnek az újonnan aktivizált idősök (családok, cégek, rászoruló). A kezdeti statisztikai igényfelmérés során használt számszerűsített kvantitatív és kvalitatív technikák:

- 10 darab fókuszcsoporthoz (50-64 éves célcsoport, 65-74 éves célcsoport – két fókusz volt velük –, fiatal családok, civil szervezetek, munkaadók, HR-esek, közintézmények, KKV-k, egészségügyi dolgozók, egyházak),

- 40 darab mélyinterjú helyi szakértőkkel, döntéshozókkal,
- 170 darab kérdőív (célcsoport, fiatal családok, civilek),
- 2 darab workshop a javasolt társadalmi innovációs elemekről,
- összességében kb. 250 megszólított helyi szakember, stakeholder.

A válaszok kiértékelése után létrehoztuk a Szenior Tudásbankot és elindítottuk a rentábilisnak vélt és közösen megfelelőnek tartott projekteket, első lépésben a képzésekkel. A program bevezetésére széles körű társadalmi bevonással, fokozatosan, hároméves következetes előkészítő munkával került sor. A kollektív cselekvés érdekében koordinációs mechanizmusokat alakítottak ki a szereplők, a helyi szinten szerveződő csoportokkal együttműködve (ld. Scharmer, 2009). A Szenior Tudásbank életre hívásával egy többszereplős társadalmi piac alakult ki, amelyben megjelentek jelentős foglalkoztatók (pl. Bácsvíz Zrt.), illetve megjelent a szenior humán erőforrás-tőke. A piaci réseket kihasználó képzéseket, amelyeket a Cédrusnet Kecskemét elindított, szintén ilyen koordinációs mechanizmusnak vehetjük abban a tekintetben, hogy a civil, intézményi és piaci szereplők jelezték az igényeket (pl. az időslátogató képzés, de ilyen a szupernagyi képzés is). A szupernagyinál volt egy társadalmi, civil igény, amelyet a társadalmi, intézményi szereplők ki tudtak használni (pl. a könyvtárban alkalmazott szupernagyk).

Az adatfelvétel eredményeit elemezve egy tetre kész, tanulni, új dolgokba, kihívásokba belefogni akaró idősebb korosztály képe rajzolódik ki. Az eredmények értékeléséhez hozzá kell tenni, hogy a felméréssel elsősorban a magasabb iskolai végzettségűeket, a szakembereket, a különböző szakmai, civil szervezetekben szerepet vállalókat érték el. Véleményem szerint erre a körre történő fókuszálás megfelelő döntés volt, hiszen a kísérleti időszakban megcélzott paradigmaváltáshoz szükség van egy olyan rétegre, akikre támaszkodni lehet, akikkel a kezdeti nehéz lépések megtehetőek.

Az eredményeket értékelve határozottan érzékelhető az a követelmény, hogy a város fejlesztési dokumentumaiban hangsúlyosabb szerepet kapjon az idősebb társadalom (Brettner, 2013). Az is kirajzolódik, hogy erős igényként merült fel az 50 év felettiek körében a fiatalokkal való kapcsolat, az egymástól való tanulás szükségessége. Ez az igény az intergenerációs kapcsolatokat erősítő közösségi helyek számának bővülését, illetve olyan együttműködési formákat generált, amelyek elősegítik, hogy a közösségi tevékenység során, illetve a munkahelyeken a fiatalok szorosabb kapcsolatba kerüljenek az 50+ és 60+ korosztállyal.

A célkitűzések teljesülése szempontjából fontos visszacsatolási lehetőséget adtak 2020 első negyedében a helyi foglalkoztatók HR-vezetőivel készült mélyinterjúk. Az interjúk célja annak a vizsgálata volt, hogy a civil szervezetek, egyházi szervezetek és az önkormányzat közötti együttműködés mennyiben tudja segíteni az időskorúak munkaerőpiacra való be-, illetve visszalépését.

Fontos megerősítésnek értékelhető, hogy a 2020. évi munkaerőpiaci felmérés részeként megkérdezett 61 vállalatból 44 adott visszajelzést a program továbbfejlesztésével, további projektjeivel kapcsolatos kérdésekre, köztük a munkahelyi családtag-szolgáltatás – akik idősként a családoknak segítenek bizonyos ügyeket elintézni, hogy a segített családtag ne essen ki a munkából – bevezetésével kapcsolatos kérdésre.

A felmérés feltárta az önkéntes munka szerepéből adódó lehetőségeket, és ez kiemelt jelentőségű hangsúlyt kapott a jövőbeni programtervek megvalósításában is. Az idősebb generáció szívesen segít, ugyanakkor a közösség számára hasznos tevékenységek ellátása ellentételezéséért egyértelműen a nagyobb társadalmi megbecsülést, illetve a várostól, a város közösségétől kapott elismerést tartja fontosnak.

A 2017–2020 közötti pilot időszak sikeres projektelemei

Azon projektelemeket ismertetem röviden gyakorlati szemszögből, amelyek szellemisége tükrözi az együttműködési attitűdöt, és amelyekben projektszinten is megjelent a kooperáció.

A CédrusNetnek több javaslata volt, Kecskeméten végül a választott projektek: 1) Szenior Tudásbank, 2) Szupernagyi – Hivatásos Nagyszülő Program, 3) Szenior Innovációs Körök, 4) Cédruskörök. A 2018-2019 évek során e négy főbb programelemet érintve új szolgáltatásfejlesztések indultak el. A négy alaprojekt mentén az „élő városlabor” (Living Lab) módszerrel dolgoztunk. „Városlabornak” neveztük a CédrusNet innovációs ökoszisztémáját a civil szféra és a közsféra szoros együttműködése, valamint a városi szöveteket széleskörűen átfogó jellege miatt.

Külön ki kell hangsúlyozni azokat az új elemeket, melyek a pandémiás helyzetre történő gyors válaszként reflektálva születtek meg (például a munkahelyi családtag-szolgáltatás fejlesztése, illetve a „Gondoskodó szolgálat” elindítása).

TudásBank

A felmérési szakaszban egy életerős, tetre kész 50-74 év közötti korosztály készségét és szándékát sikerült megismerni. A TudásBank projekt szakmai végzettség helyett azokra az új készségekre, kompetenciákra fókuszál, azokat a soft skilleket keresi (türelem, empátia stb.), amelyek egyrészt az idősebbekre jobban jellemzőek, másrészt, amelyek fejlesztésével, gyarapításával a szeniorok versenyképesek tudnak maradni a munkaerőpiacon. A vállalkozásokkal történő közös munkát a HR-szakemberek részvételével működő innovációs munkacsoport, az úgynevezett „HR MiniLab” valósítja meg.

Hivatásos nagyszülő és munkahelyi családtag

A felmérés olyan „résztvétevényeket” tárt fel, amelyek iránt kiemelt igény mutatkozik a lakosság, a családok, illetve a vállalatok részéről. Az igények között kiemelt keresletet mutatott a hivatásos nagyszülő és az időslátogató szolgálatok megszervezése.

Kecskemét városába számos olyan fiatal költözött, akik a helyi vállalatoknál kaptak munkalehetőséget. Ezek a családok a legkritikább esetben költöztek a nagyszülőkkel, így a gyermekgondozásban, a család ügyes-bajos dolgainak intézésében nem tudnak kitől segítséget kérni. Természetesen sok olyan család is van, akiknek a városban élni a szüleik, de ők sem érhetők el könnyen, mert még ők is dolgoznak, alkalmazásban vannak.

Nekik nyújtanak segítséget a hivatásos nagyszülők, népszerűbb elnevezésben a „SzuperNagyi” program. A városban 2020-ban 58 végzett szupernagyi volt regisztrálva. Éves átlagban 74 százalékuk dolgozik, illetve kap valamilyen feladatot kisgyermekes családoktól.

A SzuperNagyi program kedvező tapasztalata egy másik, a vállalati környezetre szabott hasonló szolgáltatást is generált. A vállalkozásoknál az időszakosan kieső munkatársak komoly teljesítményproblémát okozhatnak, a mindennapi ügyek intézése kimutathatóan és mérhetően csökkenti a munkavállalók produktivitását. Ilyen esetek megoldására merült fel a munkahelyi családítókár (workplace concierge) szolgáltatás.

A szolgáltatás nyújtásának motivációja a munka és magánélet egyensúlyának megteremtése, a munkahelyi produktivitás és a munkahelyi feladatokra történő összpontosítás növelése, ami a munkavállaló hatékonyságát és elégedettségét, megbecsültségének érzését növeli.

A CédusNet Kecskemét programirodája erre a külső concierge szolgáltatásra külön képzési tematikát fejlesztve készült fel.

Időslátogatók

Megítélésem szerint az új szakmákat gyarapíthatják, és egyúttal tehermentesíthetik a szociális ellátó rendszert azok az időslátogatók, akik az idősgondozást, illetve az egészségügyi szolgáltatást megelőző preventív támogatásra vállalkoznak. Szerepük az, hogy a fizikai segítségen kívül beszélgessenek, rendszeresen kommunikáljanak az idősekkel, enyhítsék a magányt, felolvassanak, segítségük használni a kommunikációs eszközöket, segítsenek a házimunkában és a bevásárlásban, vagy, ha szükséges, a rászorultat elkísérik az orvoshoz, illetve a gyógyszereket kiváltásáért. Ők azok, akik megértik a rászoruló időseket és azt az élethelyzetet, amiben jelenleg vannak. Nagyon fontos dolgot vállalnak: időt, odafigyelést, türelmet és figyelmet szentelnek a látogatottnak.

Az időslátogatók nem ápolók, de felismerik az idős ember lelki, érzelmi igényeit, erre megfelelően reagálnak, különböző mozgásformákkal segítik fizikai állapotának megtartását és javítását. Tanulnak elsősegélynyújtást, ha szükség lenne rá, ismerik az agy működését serkentő gyakorlatokat, melyek a jó szellemi állapot fenntartásában segíthetnek, foglalkoznak demens betegekkel és élettapasztalatuk, rutinjuk révén segítséget nyújtanak a házimunkában, bevásárlásban, ügyintézésben is.

CédusKörök

A programban fokozatosan létrejöttek a CédusKörök, az új, aktív életmódot közvetítő mintaadó közösségek. Számos nagyon jól működő szenior, nyugdíjas közösség

működik a városban, közülük a CédusKörök az aktív idősödés dimenzióiban komplex módon igyekeznek változást generálni. Az alulról építkező CédusKörök a közösségi kezdeményezésekben nem csak az önkéntesség, a környezetvédelem területén vannak jelen, hanem a folyamatos tanulás, az új készségek elsajátítása, az intergenerációs kapcsolatok erősítése, az innovációk iránti nyitottság területén is.

A CédusKörök városrészek vagy különböző érdeklődési területek mentén szerveződnek. A tagok közösségi feladatokat vállalnak, tanulóköröket alkotnak, sportolnak, szociális kapcsolatokat építenek. A program egyfajta platformot, eszközöket, készségfejlesztő továbbképzéseket, és ha szükséges, módszertani segítséget nyújt számukra.

A program „nyit” a férfiak felé is, elindultak a „Majd a papa megmutatja!” délutánok, ahol a nagyapák hétköznapi ismereteket – például hogyan kell megszerelni a kerékpárt, hogyan kell összebarkácsolni egy madáretetőt – adnak át a fiatalabb korosztálynak. „Több városi eseménnyel (pl. Hírös Napok, Varázstáska stb.) önkénteskedtek közösségünk tagjai” (Molnár, 2020, p. 5). Kiváló, nagy tapasztalattal rendelkező szakembereik vannak, akik tudásukat szívesen megosztják nagyobb közönség előtt is, ezért indult el a CédusNet Kecskemét Akadémia sorozat. A CédusNet közösségek már körülbelül 2000 aktív tagot érnek el a városban.

„Elindult a CédusNet Kecskemét OlvasóSzalon, illetve egy vetítés erejéig tudtuk folytatni a Szenior Moziklubunkat. 2020 novemberében részt vettünk az Aktív és Egészséges Idősödés Európai Online hete – rendezvényen, amelyről szakmai beszámoló készült. A tavaszi időszakhoz hasonlóan ősztől kezdtünk átállni a digitális felületekre, hogy tudjuk tartani a kapcsolatot közösségünkkel. A CédusKörök aktivitására támaszkodva terveztük 2020-ban a „Memory Lines – élettörténeti adatbázis” és a „Családi krónika műhelymunka” szakmai programok elindítását, de a pandémia miatt ezek nem kerültek elindításra. Némiképp ezek ellensúlyozására sikerült bekapcsolódnunk az országos Kézai Simon Programba” (Molnár, 2020, p. 5).

Gondoskodó szolgálat és Halló itt vagyok!

A COVID-19 járványhelyzet hívta életre a Gondoskodó Szolgálatot 2020 márciusában a CédusNet Kecskemét program és a Hírös Fiatalok Egyesülete együttműködésével. A Szolgálat feladata, hogy a heti nagybevásárlásban, gyógyszerkiváltásban és postai ügyintézésben segítse a városban azokat a 65 év feletti, valamint a fogyatékkal élő embereket, akik nem tudnak segítséget kérni rokonoktól, barátoktól, szomszédoktól, annak érdekében, hogy ezen ügyek megoldása miatt se mozduljanak ki otthonaikból. A szolgálat egy éves működése során több mint 2000 alkalommal nyújtott segítséget intergenerációs együttműködésben.

A Gondoskodó Szolgálat diszpečservonalán az idősek beszámolhattak a vírushelyzet miatt kialakult félelemikről, bizonytalanságérzetükről, növekvő magányukról. Erre reflektálva bővült a Gondoskodó Szolgálat a “Halló itt vagyok!” ingyenes, telefonos beszélgetőtárs szolgáltatás.

tással. Ma már a szolgálat önkéntesei hívják napi rendszerességgel az idősothtonok magányos lakóit is. A telefonos beszélgetőtárs szolgáltatás 10 hónap alatt 730 órában állt rendelkezésre 2020. évben.

A szolgáltatásokon keresztül látható, hogy kiemelt igény jelenik meg a gyermekes családoknál, valamint az idős, egyszemélyes háztartásoknál az állandó segítőkkal rendelkező bizalmi szolgáltatásra.

A célkitűzések teljesítése

A 2. táblázatban összefoglalom, hogy mely célhoz milyen programelemet rendelt a program, illetve hogyan mérte elsősorban ezek eredményességét.

2. táblázat

A CédusNet Kecskemét teljesítménye 2018-2020. január között.

Kitűzött cél	Megvalósult programelem	A mérés indikátorának jellege	Eredmény
Kereslet és kínálat összekapcsolása	Szenior Tudás-Bank (adatgyűjtés, információ-szolgáltatás)	tagok száma, sikeres közvetítések száma	246; 146
Aktív életmód-újratevezés	Céduskörök (Városrészi csoportok)	létrejött közösségek száma	10
Tanulási alkalmak biztosítása	Tanfolyamok (továbbképzés, internet)	résztevők száma	410
Civil öntevékenység	Önkéntes feladatok (SuperNagyi; Időslátogatás, Halló itt vagyok!)	önkéntes órák száma	1020
Együttműködések kialakítása	Kooperáció (workshopok, előadások)	együttműködések száma	35

Forrás: CédusNet Kecskemét Módszertani könyv (2020) alapján saját szerkesztés

A szenior tudáshasznosítás, ahogyan a fent leírt folyamatokon is tetten érhető, egyének, civil szervezetek, önkormányzati szereplők, piaci szereplők és kutatóhelyek közös gondolkodását kívánja meg (ld. Sendra & Sennett, 2020), építve ezzel a kollektív intelligenciát.

Általánosan levonható konklúzió

E tanulmány szerint a társadalmi innováció területén széles körű együttműködésre, több szféra tapasztalatainak megosztására és közös gondolkodására van szükség a hatékony, városi szinten is életképes megoldások kidolgozásához (Kocziszky, Veresné Somosi, & Balaton, 2017; Buffel, 2018; Agger & Lund, 2017; Everingham, Warburton, Cuthill, & Bartlett, 2012).

A 2020 januári eredmények pozitív jövőképet festenek. A számok mellett a magas társadalmi elismertséget mérlegelve a pilot program sikeresnek bizonyult. Mindezt igazolják az elismerések:

1. Az Emberi Erőforrások Minisztériuma és az Emberi Erőforrás Támogatáskezelő (EMET) által, a 2021-es évben elért jelentős társadalmi innovációs tevékenységéért – kiemelt szervezetként – a CédusNet Kecskemét Program elnyerte a 2021. év Társadalmi Innovációja címet.

2. A HírösNagyi szolgáltatás projektet 2022-ben a bécsi székhelyű szakmai zsűri 275 pályázatból jelölte a SzocialMarie – Prize for Social Innovation díjra. A SzocialMarie a társadalmi hatású és innovatív, működő projekteket díjazza. A SzocialMarie Európa első társadalmi innovációs díja, amit 2005 óta ítélnek oda. Már erre a szűk, 34-s listára bekerülni is óriási megtiszteltetés volt, hiszen 6 országból küldtek jobbnál jobb projekteket.

Az eddigi gyakorlati tapasztalatok alapján igazolhatónak látszik az a megállapítás is, hogy az öregedést nem társadalmi problémaként, hanem lehetőségként kell vizsgálni (Lui et al., 2009).

A CédusNet Kecskemét programmal egy olyan kezdeményezést indított el a város, mely az „Életkorbarát települések és közösségek” (Barrio et al., 2018) szemléletet alkalmazva, előmozdítva a közösségi innovációt és kollektív intelligencia fejlődését, megteremti annak a lehetőségét, hogy az idősödő polgárok tevékenyen részt vegyenek az aktív idősödés feltételeinek kialakításában.

A megvalósítás útját értékelve, úgy látom, hogy a program folyamatosan fejlődve, mindig újabb innovációs megoldásokkal bővíthet a jövőben, visszaigazolv a korábban említett (Sendra & Sennett, 2020) vezetési szemlélet gyakorlatban történő sikeres megvalósíthatóságát.

Összefoglalás

Problémánk tétje, hogy a demográfiai korfa egyenetlenségeit a munkaerőpiac esetében hogyan tudjuk oly módon kiegyensúlyozni, hogy maximalizálhatóvá váljon ez által a gazdasági haszon és a lakossági elégedettség egyszerre.

A korábbi sikeres önkormányzati és céges együttműködési kapcsolati háló révén már korábban sejtettük, hogy egyre növekszik a munkaerőigény, és ennek kielégíthetlensége – a máshonnan is betelepített dolgozók ellenére – gátja lehet a további fejlődésnek. Ráadásul a városvezetés prioritásként tűzte ki maga elé, hogy egyre nagyobb hozzáadott értékű tevékenységet végző vállalkozókat, beruházókat keressen, egyre kvalifikáltabb munkaerőigénnyel. A jövő építéséhez azonban szükség van a nagy tapasztalatot felhalmozott idősebb korosztályra is mind szakmájukon belül, mind pedig más munkaterületek tekintetében, például szociális területen, hivatásos nagyszülőként a dolgozó szülőket tehermentesítve; éppen az ilyen és ehhez hasonló típusú innovatív ötletek az itt tárgyalt kezdeményezés lényege.

Összhangban a szakirodalommal (Lui et al., 2009), a CédusNet Kecskemét Program stratégiája azt célozta meg, hogy a jelzett korosztályon belül (50-74 évesek) érdemi változásokat generáljon a foglalkoztatás (foglalkoztathatóság), a társadalmi részvétel, a

független, az egészséges és biztonságos élet, valamint az aktív életvitel területein annak érdekében, hogy az egészségben, a tartalmasan töltött évek száma érdekében növekedjen.

Ennek egyik fontos pillére az érdekelt szereplők hálozatosodásának megteremtése, annak korszerű vezetői módszerekkel történő megvalósítása és koordinálása (Bekkers & Tummers, 2018; Scharmer, 2007; Salamin, 2006; Mazzucato, 2011).

Ugyanakkor meg kell említenünk, a program korlátait. A gazdasági szférával elsősorban a pandémia miatt nem sikerült a tervezett együttműködés. „A Tudásbanknál 2020-ban elindult egy finomhangolás, döntően két ok miatt: egyrészt, az iroda nem szeretne munkaközvetítő lenni, de nem is érkezik munka- és feladatigények, megrendelések a cégektől, intézményektől. Másrészt, sajnos a COVID-19 egyik hatása, hogy elsősorban az idősödő munkavállalókat bocsátják el a foglalkoztatók, így a munkaerőhiányt felváltja a munkaerő-túlkínálat a korosztályon belül, ami egy új helyzetet jelent az eddigi CédrusNet gyakorlatokhoz képest. Sokkal inkább a készségek, kompetenciák felé kell elmozdulni, ezt a trendet a Tudásbank szolgáltatásainak is követniük kellett” (Molnár, 2020, p. 4).

A kezdetekhez képest mára letisztult a program célkitűzése:

„A CédrusNet Kecskemét egy olyan innovatív és tenni akaró közösség Kecskeméten, akik új irányokat mutatnak az idősödéssel szembeni sztereotípiák helyett és lehetőséget biztosítanak azok számára, akik aktívak akarnak maradni, Kecskeméten, mintát adva. Mert az idősödés kérdése számunkra nem probléma, hanem feladat – amikor ez még nincs elkészve” (CédrusNet Kecskemét, 2023).

Felhasznált irodalom

- Agger, A. & Lund, D. H. (2017). Collaborative innovation in the public sector – new perspectives on the role of citizens? *Scandinavian Journal of Public Administration*, 21(3), 17-37.
<https://doi.org/10.58235/sjpa.v21i3.11557>
- Ashworth G. J. & Voogd, H. (1990). *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*. London, New York: Belhaven Press.
- Barrio, E., Marsillas, S., Buffel, T., Smetcoren, A. S., & Sancho, M. (2018). From active aging to active citizenship: The role of (age) friendliness. *Social Sciences*, 7(8), 134.
<https://doi.org/10.3390/socsci7080134>
- Bárrios, M. J., Fernandes, A. A., & Fonseca, A. M. (2018). Identifying priorities for aging policies in two Portuguese communities. *Journal of Aging & Social Policy*, 30(5), 458-477.
<https://doi.org/10.1080/08959420.2018.1442112>
- Bekkers, V., & Tummers, L. (2018). Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 209-213.
<https://doi.org/10.1177/0020852318761797>
- Bommert, B. (2010). Collaborative innovation in the public sector. *International Public Management Review*, 11(1), 15-33. <https://ipmr.net/index.php/ipmr/article/view/73>
- Brettner, Zs. (2013). *Az időspolitika lokális interpretációi* (Doktori értekezés). Pécsi Tudományegyetem, Pécs. <https://idi.btk.pte.hu/dokumentumok/disszertaciok/brettnerzsuzsannaphd.pdf>
- Buffel, T. (2018). Social research and co-production with older people: Developing age-friendly communities. *Journal of Aging Studies*, 44, 52–60.
<https://doi.org/10.1016/j.jaging.2018.01.012>
- Cairns, B., & Harris, M. (2011). Local cross-sector partnerships: tackling the challenges collaboratively. *Nonprofit Management and Leadership*, 21(3), 311-324.
<https://doi.org/10.1002/nml.20027>
- Cai, Y. & Etzkowitz, H. (2020). Theorizing the triple helix model: Past, present, and future. *TRIPLE HELIX*, 7(2-3), 189-226.
<https://doi.org/10.1163/21971927-bja10003>
- Campanale, C., Mauro, S. G., & Sancino, A. (2020). Managing co-production and enhancing good governance principles: insights from two case studies. *Journal of Management and Governance*, 25, 275-306.
<https://doi.org/10.1007/s10997-020-09508-y>
- Carayannis, E.G., & Campbell, D.F.J. (2009). “Mode 3” and “Quadruple Helix”: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management* 2009, 46(3/4), 201–234.
<https://doi.org/10.1504/ijtm.2009.023374>
- Carayannis, E.G. & Campbell, D.F.J. (2010). Triple helix, quadruple helix and quintuple helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other? A proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable development and social ecology. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 1(1), 41–69.
<https://doi.org/10.4018/978-1-4666-0882-5.ch308>
- Carayannis, E. G., Barth, T. D. & Campbell, D. F. J. (2012a). The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1(2), 1–12.
<https://doi.org/10.1186/2192-5372-1-2>
- Carayannis, E.G., & Campbell, D.F.J. (2012b). Mode 3 knowledge production in quadruple helix innovation systems. twenty-first-century democracy, innovation and entrepreneurship for development. In *Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems. SpringerBriefs in Business*, vol 7. (pp 1-63). New York, NY: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-1-4614-2062-0_1
- Cédrusnet – Szenior tudásgazdálkodás, társadalmi innováció. <https://cedrusnet.hu/>
- Cédrusnet Kecskemét: <https://www.cedrusnetkecskem.hu/>
<https://www.facebook.com/cedrusnetkecskem>
- CédrusNet Kecskemét Program – 2021. év Társadalmi Innovációja. <https://www.cedrusnetkecskem.hu/2021-ev-tarsadalmi-innovacioja-cim-birtokosa-acecdrusnet-kecskem-et-program/>

- Collier, D. (2011). Understanding process tracing. *Political Science and Politics*, 44(4), 823-830. <https://doi.org/10.1017/s1049096511001429>
- Csoba, J. & Sipos, F. (szerk.) (2021). *Co-creation a közszolgáltatások modernizációjában Lokális szolgáltatásfejlesztési kísérletek a közös alkotás módszerével*. Debrecen: Debreceni Egyetemi Kiadó. <https://doi.org/10.17649/tet.36.1.3409>
- ENSZ (2017). *World Population Prospects, 2017 Revision* https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2017_KeyFindings.pdf (Letöltés: 2021.05.10)
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from nation systems and „Mode 2” to a triple helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(99)00055-4)
- Etzkowitz, H. (2002). *The triple helix of university-industry-government: implications for policy and evaluation*. Stockholm: Swedish Institute for Studies in Education and Research. <https://docplayer.net/21581871-The-triple-helix-of-university-industry-government-implications-for-policy-and-evaluation.html>
- Etzkowitz, H. & Zhou, C. (2006). Triple Helix twins: innovation and sustainability. *Science and Public Policy*, 33(1), 77-83. <https://doi.org/10.3152/147154306781779154>
- Everingham, J.-A., Warburton, J., Cuthill, M. & Bartlett, H. (2012). Collaborative governance of ageing: challenges for local government in partnering with the seniors’ sector. *Local Government Studies*, 38(2), 161-181. <https://doi.org/10.1080/03003930.2011.615834>
- Felszeghi, S. (2020). Az idősödő munkavállalók aktív életkorának meghosszabbítása. *A XXVI. Primer Prevenációs Fórum (2020. május 14.) előadásainak kivonatai*. https://mersz.hu/?keres=id%C5%91s&xmlazonosito=matud202107_po-heading-id_Tv6CVvOizE-QZ6qkccCQdw_p6#matud202107_po-heading-id_Tv6CVvOizE-QZ6qkccCQdw_p6
- Feyrer, J. (2008). Aggregate evidence on the link between age structure and productivity. *Population and Development Review*, 34, 78-99. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=22e56db08abe0468a02070fa726e9d20d60b94e3>
- Füzi, A. (2013). A nyílt innováció egyik eszköze: Living Lab? In Inzelt A. & Bajmócy Z. (szerk.), *Innovációs rendszerek: Szereplők, kapcsolatok és intézmények* (pp. 180-195). Szeged: JATEPress.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations. *The Milbank Quarterly*, 82(4), 581-629. <https://doi.org/10.1111/j.0887-378x.2004.00325.x>
- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative innovation: a viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821-830. <https://doi.org/10.1111/puar.12136>
- Jaworski, J., & Scharmer, C.O. (2000). *Leading in the digital economy: sensing and seizing emerging opportunities. executive summary*. <https://www.ottoscharmer.com/>
- Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata – KMJVÖ – (2019). *Idősödési és Idősügyi Konceptió 2019-2024*. https://kecskemet.hu/uploaded_files/prod/files/2019-07/Id%C5%91s%C3%B6d%C3%A9si%20%C3%A9s%20Id%C5%91s%C3%BCgyi%20Konceptio%C3%B3%202019-2024.pdf (letöltve: 2022. 04. 28)
- Klimczuk, A. (2015). *Economic Foundations for Creative Ageing Policy*. New York, NY: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137465337>
- Kocziszky, G., Veresné Somosi, M., & Balaton, K. (2017). A társadalmi innováció vizsgálatának tapasztalatai és fejlesztési lehetőségei. *Vezetéstudomány*, 48(6-7), 15–19. <https://doi.org/10.14267/veztud.2017.06.02>
- Kovács, L., Keller, K., Tóth-Kaszás, N., & Knausz, L. (2020). Nagykanizsa mint márká: középiskolások körében végzett városmárka: Asszociációs vizsgálatok eredményei. *Vezetéstudomány*, 51(3), 17-29. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.03.02>
- KSH (2021). *Magyarország népességének száma nemek és életkor szerint*. Forrás: <https://www.ksh.hu/interaktiv/korfak/orszag.html>; (letöltve: 2021.05.10.)
- KTV (2021-11-18): *Áadták a novemberi „hónap önkéntese” díjat*. <https://www.youtube.com/watch?v=pF-heGIfXypk&t=95s> (letöltés: 2022. 04. 22.)
- Lahat, L., & Sher-Hadar, N. (2020). A threefold perspective: conditions for collaborative governance. *Journal of Management and Governance*, 24, 117–134. <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09465-1>
- Lawlor, E., Neitzert, E. & Nicholls, J. (2008). *Measuring value: a guide to Social Return on Investment (SROI)*. <https://www.commddev.org/wp-content/uploads/pdf/publications/Measuring-Value-A-Guide-to-Social-Return-on-Investment.pdf>
- Leydesdorff, L., & Etzkowitz, H. (1996). The triple helix of university–industry–government relations: a laboratory for knowledge based economic development. *Science and Public Policy*, 23(5), 279–286. <https://doi.org/10.1093/spp/23.5.279>
- Lui, C., W., Everingham, J.-A., Warburton, J., Cuthill, M., & Bartlett, H. (2009). What makes a community age-friendly: A review of international literature. *Australasian Journal on Ageing*, 28(3), 116–121. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6612.2009.00355.x>
- Maestas, N., Mullen, K. J., & Powell, D. (2016). The effect of population aging on economic growth, the labor force and productivity. *NBER Working Paper*, No. 22452, July. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w22452/w22452.pdf
- Mazzucato, M. (2013). *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. London: Anthem Press.
- Minney, H. (2016). *Social Return on Investment (SROI): A Powerful Tool for the Realisation of Benefits*. APM Specific Interest Group. <https://www.apm.org.uk/media/2218/sroi-report-2016-web-final.pdf>

- Molnár, Sz. (2020). *CédrusNet Kecskemét Módszertani könyv*. Kézirat.
- Moody, M., Littlepage, L., Marron, J., Paydar, N., & McCahil, P. (2013). *Valuing SROI*. Johnson Center for Philanthropy Grand Valley State University, https://johnsoncenter.org/wp-content/uploads/2020/11/valuing_sroi-noaber_final_report-final.pdf
- MTA KRTK RKI (2017). Kecskemét népességváltozása és korfái. In: Sárközy, E. & Molnár, Sz. (2017). *Kecskemét Szenior Tudáshasznosítási Program. Kutatási jelentés*. (2017). Kézirat.
- O'Brien, R. (1998.) *An overview of the methodological approach of action research*. https://base.socioeco.org/docs/overview_of_action_research_methodology.pdf
- Pankucsi, M. (2015). Társadalmi innováció, a szegénység leküzdése és az emberi tőke. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 12(2), 23–32. https://matarka.hu/koz/ISSN_1786-1594/vol_12_no_2_2015/ISSN_1785-1594_vol_12_no_2_2015_023-032.pdf
- Salamin, G. (2006). A területi tervezés funkciójáról és aktuális feladatairól. *Területi Statisztika*, 46(4), 366-378. https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/terstat/2006/04/ts2006_04_10.pdf
- Salamin, G. & Péti, M. (2019). Tervkészítéstől a governance-ig. A térbeli tervezés európai fogalma, jelentései és lehetséges hazai kapcsolódásai. *Tér és Társadalom*, 33(3), 7-28. <http://real.mtak.hu/102647/1/tervkeszitestol.pdf>
- Sárközy, E. & Molnár, Sz. (2017). *Kecskemét Szenior Tudáshasznosítási Program. Kutatási jelentés*. Kézirat.
- Scharmer, C.O. (2007). *Theory U: leading from the future as it emerges*. <https://www.ottoscharmer.com/>
- Scharmer, C.O. (2009). *Seven acupuncture points for shifting capitalism to create a regenerative ecosystem economy*. <https://www.ottoscharmer.com/>
- Scharmer, C.O. (2013). *From ego-system to eco-system economies*. <https://www.ottoscharmer.com/>
- Scharmer, C.O. (2018). *Az U-vezetéseleméletről röviden – Alapelvek és alkalmazások*. Budapest: Pallas Athéné Könyvkiadó Kft.
- Searle, J. R. (2002). Collective intentions and actions. In Searle, J. R. (ed.), *Consciousness and language* (pp. 90-105). New York, NY: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511606366.007>
- Sendra, P. & Sennett, R. (2020). *A rendezetlenség megtervezése: Kísérletek és zavarok a városban*. Budapest: Pallas Athéné Könyvkiadó. <https://doi.org/10.14350/rig.60442>
- Storper, M. (1997). *The regional world: territorial development in a global economy*. New York, NY: Guilford Press.
- Szemereyné Pataki, K. (2021). Developing the system of cooperative cooperation in the town of Kecskemét based on the Triple Helix Model. In Pázmándi, K., & Pétervári, K. (Eds.), *SPACE – TIME – MARKET – ECONOMY* (pp. 272-282). Budapest: HVG-ORAC Publishing House Ltd.
- Szokolszky, Á. (2020). *A pszichológiai kutatás módszertana*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Tagai, G. (2015). Járási népesség-előreszámítás 2051-ig. In Czirfusz, M., Hoyk, E., & Suvák, A. (szerk.), *Klímaváltozás - társadalom - gazdaság: Hosszú távú területi folyamatok és trendek Magyarországon* (pp. 141-166). Pécs: Publikon Kiadó.
- Tózsá, I. (2014). A településmarketing elmélete. In Tózsá, I. (szerk.). *Turizmus és településmarketing* (pp. 129-158). Budapest: E-Government Alapítvány.
- WHO (2002). Active Ageing. A Policy Framework <http://cedrusnet.hu/cedrusnet/> ; (Letöltés: 2021.05.12.)
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

A MUNKAHELYI MOZGÁSPROGRAMOK SZERVEZETI ÉS EGYÉNI OLDALA – ELŐNYÖK, ÉRTÉKTEREMTŐ TÉNYEZŐK, MOTIVÁCIÓK

ORGANISATIONAL AND INDIVIDUAL ASPECTS OF WORKPLACE PHYSICAL ACTIVITY PROGRAMMES – BENEFITS, VALUE DRIVERS, MOTIVATIONS

A fizikai aktivitás előnyei mind egyéni, mind társadalmi szinten jól ismertek és széles körben kutatottak. Kevesebb kutatás foglalkozik azonban a vállalati szinttel, különösen arra vonatkozóan, hogy a szervezetek hogyan tudják a leghatékonyabban ösztönözni alkalmazottaikat a fizikai aktivitásra és a munkahelyi mozgásprogramokban való részvételre. Jelen cikk a magyarországi mozgásprogramok előnyeit interjúkra épülő kvalitatív (n=13), míg a munkahelyi sportolással kapcsolatos előnyöket, motivációkat kérdőíves kvantitatív kutatással (n=728) mutatja be, utóbbit az önmeghatározás elméletének felhasználásával. A kutatás eredményei nyomán megállapítható, hogy míg a mozgásprogramok elindításának fő vezetői motivációi az elkötelezettség növelése, a fluktuáció és a hiányzások csökkentése voltak, addig a munkavállalókat leginkább az introjektált és az identifikált szabályozók motiválják, vagyis a munkahelyi sport nem teljesen belső indíttatású, és lazán kapcsolódik a vezetői célokhoz. A motivációval kapcsolatos további kutatások elengedhetetlenek ahhoz, hogy a vállalatok segítséget kapjanak abban, hogyan kommunikálhatják, népszerűsíthetik a leghatékonyabban a munkahelyi mozgásprogramjaikat a munkavállalók számára.

Kulcsszavak: munkahelyi mozgásprogram, értékteremtő tényezők, motiváció

The benefits of physical activity, at both the individual and societal levels, are well known and have been widely researched. However, less research has addressed the corporate level, in particular in regard to how organisations can most effectively encourage their employees to be physically active and participate in workplace physical activity programmes. In this article, we describe the benefits of these programmes in Hungary through qualitative interviews (n = 13). The benefits and motivations related to workplace physical activity are presented through a quantitative survey (n = 728) based on self-determination theory. The results showed that the main managerial motivations for starting physical activity programmes were to increase engagement and reduce turnover and absenteeism. Employees are mostly motivated by introjected and identified regulators, suggesting that workplace sport is not fully intrinsically motivated and loosely linked to managerial goals. Further studies on motivation are essential to help companies understand how best to communicate and promote their workplace physical activity programmes.

Keywords: workplace physical activity programme; value drivers; motivation

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Szabó Ágnes^a (agnes.szabo2@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Kajos Attila^a (attila.kajos@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 08. 05-én, javítva: 2022. 12. 21-én és 2023. 01. 05-én, elfogadva: 2023. 01. 06-án.
The article was received: 05. 08. 2022, revised: 21. 12. 2022, and 05. 01. 2023, accepted: 06. 01. 2023.

A Harvard Egyetem „Culture of Health” egészségmodellje proaktív módon közelíti meg a vállalatok és az egészség kapcsolatát, bemutatva, hogy a vállalatoknak felelősségük és beavatkozási lehetőségeik is vannak, és figyelmet kell fordítaniuk a munkavállalóik, a fogyasztóik, a közösség és a természeti környezet egészségére is. Az egészséggel proaktívan foglalkozó vállalatok az alkalmazottjaik számára egészséges munkakörnyezetet kínálnak, törődnek a munkavállalóik testi-lelki egészségével, jóllétével (Aidoo et al., 2015). A COVID-válság is ráerősített az érintettek fontosságára. Cikkünk a munkahelyi mozgásprogramokkal foglalkozik, munkaadói és munkavállalói szemszögből is megvizsgálva azok előnyeit, értékteremtő tényezőit, és motivációit.

A World Health Organization (WHO) már az 1950-es években deklarálta, hogy nem csak a munka és a munkahely hat a dolgozók fizikai és mentális egészségi állapotára, hanem a munkavállalók egészségi állapota is hat a vállalatra és annak üzleti teljesítményére. Goetzel et al. (2008) kutatásai szerint hároméves időtávon minden vállalati egészségprogramra költött dollár 1,4-4,7 dollárt hoz. A legtöbb nemzetközi kutatás 1 és 5 dollár közé teszi ezen programok megtérülését (Szabó & Juhász, 2019). A munkahely kiváló terep lehet az egészségre, mozgásra nevelésben, mert egyrészt sok időt töltünk ott, másrészt célzottan, „retegspecifikusan”, nagy hatékonysággal lehet megszólítani a munkavállalókat. A munkahelyi egészség- és mozgásprogramok hatalmas potenciált rejtenek. Ugyan egyre több vállalat indít egészségprogramokat, de azokat, akik még nem tették, meg kell győzni erről. Ezek a programok csak akkor hatékonyak, ha a munkavállalók valóban részt vesznek bennük (Lier et al., 2019).

A munkavállalók fizikai és mentális egészsége a munkahelyi jóllét két legjelentősebb tényezője (Lee & Rhee, 2021). A munkahelyi fizikai aktivitás a munkahelyi egészségprogramok egyik legfontosabb területe (Virgin Pulse, 2017). Több évtizede a munkahely a felnőtt lakosság mozgásának növelését célzó egészségfejlesztési kezdeményezések fontos helyszínei (Abraham & Graham-Rowe, 2009; Rongen et al., 2013), miközben a fizikai inaktivitás, a mozgásszegény életmód (pl. ülő irodai munka) világszerte egyre nagyobb problémát jelent (Park et al., 2020).

A fizikai aktivitás előnyeit mind egyéni, mind társadalmi szinten széles körben kutatják (Bull, 2004; Humphreys et al., 2014). Kevesebb kutatás készült vállalati szinten (Lier et al., 2019), különösen a munkavállalók motivációit illetően.

A cikk célja, hogy feltárja a vállalati fizikai aktivitási programok szervezeti szintű hasznosságát, értékteremtő tényezőit, valamint azokat az előnyöket, amelyek egyéni szinten motiválhatják a munkavállalókat az ilyen programokban való részvételre. Cikkünk hozzájárul a munkahelyi mozgásprogramok esetében a szervezeti és egyéni szintű motivációk és előnyök ismeretéhez, amely tudás egyrészt segíthet meggyőzni a szervezeteket ilyen programok indításáról, másrészt a vállalatoknak a részvételi problémák leküzdésében vagy a még nagyobb részvételi arányok elérésében.

Elméleti háttér

A vállalati egészségprogramokon belül jelentős szeletet képviselnek a mozgásprogramok vagy mozgásprogram-elemek. Az elméleti részben ezek szervezeti és egyéni szintű vizsgálatát térképezzük fel a szakirodalom alapján. Célként és hatásként előnyöket, értékteremtő tényezőket, az elkezdéshez kapcsolódóan pedig motivációkat kerestünk, elméleti keretként ezen utóbbihoz az önmeghatározás elméletét hívva segítségül.

Munkahelyi egészség- és mozgásprogramok

A Willis Towers Watson (2016) 34 országban 1669 munkaadót vizsgálva megállapította, hogy a stresszt a fizikai inaktivitás követi a munkahelyi egészségkockázati tényezők sorában mind globálisan, mind Európában (1. táblázat). A COVID-19 ráadásul e kockázati tényezők előfordulását – kiváltképp a stresszt – még tovább növelte.

1. táblázat

A legjelentősebb munkahelyi egészségkockázati tényezők

Globálisan	Európában
Stressz 64%	Stressz 74%
Fizikai inaktivitás 53%	Fizikai inaktivitás 45%
Túlsúly / Elhízás 45%	Presenteeism 33%
Helytelen táplálkozás 31%	Túlsúly / Elhízás 32%
Kevés alvás 30%	Helytelen táplálkozás 31%

Forrás: Willis Towers Watson (2016) alapján saját szerkesztés

A vállalati egészségprogramok segítenek az egészséges viselkedés megtanulásában és fenntartásában, így csökkentik az egészségügyi kockázatokat, ezáltal csökkennek az egészségügyi költségek. Csökken a hiányzás, a presenteeism (amikor a munkavállaló ugyan jelen van, de testi-lelki vagy lelkiileg nincs jól) és a fluktuáció is, növekszik a jóllét, az elégedettség és a termelékenység (Aldana, 2020). Egy 2019-ben készült 339 Gallup-tanulmány, 1882131 globális munkavállaló jóllétét és termelékenységét vizsgáló (49 iparág 230 független szervezetétől) metaanalízise szerint a munkavállalók elégedettsége erős pozitív korrelációt mutatott a munkavállalói termelékenységgel, valamint az ügyfélhűséggel és erős negatív korrelációt a fluktuációval (Krekel et al., 2019).

Farkas et al. (2013) eredményei szerint a magyar munkavállalók munkahelyi motivációjában az anyagiak mellett egyre inkább előtérbe kerültek olyan tényezők is, mint a biztonság, a stabilitás, a jó munkahelyi légkör és a megfelelő kapcsolatok. Gelencsér et al. (2020) kutatásában szintén előkerült az építő munkahelyi légkör és a munkahely stabilitása, valamint a megbecsülés, a kedvező bánásmód, a megfelelő vezetői stílus is. Ami az egészségfejlesztést, az egészségtudatosságot illeti, egy hazai, regionális vizsgálat (Péter et al., 2013) eredményei szerint minél kisebb az vállalkozás, annál inkább ismeri a munkáltató

a munkavállalók igényeit és problémáit. A mikro-, illetve kisvállalkozások a cafetéria, illetve a béren kívüli juttatások tekintetében egészség vonatkozásában példaértékűek, sokszor megelőzve a multinacionális cégeket, valamint a forráshiánnyal küzdő állami fenntartású szervezeteket.

Az Egészségügyi Világszervezet (2011) a fizikai inaktivitást a negyedik legjelentősebb megelőzhető haláloknak nyilvánította, ami a becslések szerint évente mintegy 3,2 millió életet követel. A világ multinacionális vállalatainak egészségprogramjainál 70 százalékában prioritás a mozgás, a világ bármely régiójában a legfontosabb problémák egyike az inaktív munkavállaló (Xerox, 2016). A vállalati sport a humán tőkére pozitív hatással bír: a betegségeket, a hiányzásokat, a presenteeismet csökkentve növeli a termelékenységet, a fizikai egészség mellett a lelki egészségre is pozitív hatása van, stressz-szintet csökkent vagy épp stressztűrő képességet növel. Az egyéni hatások mellett csoporthatás is megfigyelhető. A közösen mozgó alkalmazottaknál javul a csoportkohézió, a csapatmunka és ez utóbbi már rövidebb távon is érzékelhető. A továbbiakban e felsorolt egyéni, csoport és vállalati szinten is ható tényezőket fejtjük ki részletesebben.

A mozgásprogramok hatása a hiányzásokra és a termelékenységre

A munkahelyi fizikai aktivitás egyszerre jelent fizikailag és mentálisan közérzeti javulást a munkavállaló, és az alacsonyabb hiányzás és magasabb termelékenység miatt gazdasági előnyöket a munkáltató számára (Hunter et al., 2016; Sjøgaard et al., 2014). Carr et al. (2016) szintén szignifikáns kapcsolatot talált a fizikai aktivitás hatására javuló markerek (testsúly, össz-zsír és nyugalmi pulzusszám), a termelékenység és a koncentráció növekedése, valamint az alacsonyabb hiányzások között. Nagy-Britanniában a vállalatok évente 14,9 milliárd GBP-t veszítenek a fizikai inaktivitás okozta betegszabadságok és termelékenységkiesés miatt (Mason, 2017). Egy 2013 és 2015 között Texasban végzett longitudinális vizsgálat bizonyítékul szolgált arra, hogy a munkavállalók fokozott fizikai aktivitása egyéni szinten az egészséggel kapcsolatos munkahelyi kockázatok csökkenéséhez vezet, és a fizikai aktivitás ösztönzése segíthet a presenteeism csökkentésében vagy megelőzésében (Walker et al., 2017). Összességében a TeamRH (2020) becslése szerint a munkahelyi mozgásprogramok akár 14 százalékkal is növelhetik a vállalat nettó nyereségét. A munkavállalók rendszeres fizikai aktivitásával 7-9 százalékos megtakarítás érhető el az éves egészségügyi kiadásoknál.

Már 12 hetes mozgásprogram is jótékony hatású a kognitív funkciókra. Sjøgaard et al. (2014) a munkahelyen bevezetett rendszeres fizikai aktivitás hatására 8 százalékos produktivásnövekedést mértek, szerintük a fizikai aktivitás hiánya negatív hatással bír a ledolgozott aktív óraszámokra, így a munkahelyi teljesítményre is. Magyar vizsgálatok is készültek, kiemelnék az Egészség Sport Gazdaság I. (Gyömörei, 2019), II. (Szakály, 2020) és III. (Gyömörei, 2020) kötetében lévő tanulmányokat, azok közül is külön kitérünk a következőkre: Kovács et al. (2020) hathetes mozgás-intervenció program után arra jutottak,

hogy a résztvevők testtömege csökkent, közérzetük, munkakedvük és teljesítményük javult. Koppány et al. (2020a) fontos megállapítása, hogy a hathetes mozgás-intervenció szignifikánsan növelte az abban résztvevők sportaktivitását és szubjektív életminőségét. Páthy et al. (2020) eredményei alapján az egészségérzet, a testsúly és a fizikai teljesítőképesség is javult egy hathetes életmódváltó programban résztvevőknél. Koppány et al. (2020b) egy másik kutatási jelentésükben a szubjektív életminőségben szintén javulást tapasztaltak, ugyanakkor a fittség és a munkateljesítmény között nem találtak összefüggést.

A mozgásprogramok hatása a mentális egészségre

A mentális egészség olyan téma, amelyet érdemesnek tartottunk kiemelni. Atlantis et al. (2004) szerint egy 24 hetes munkahelyi aerobik és súlyzós edzés segített a munkavállalóknak a depresszió és a stressz enyhítésében. Mastura et al. (2012), valamint Norris et al. (1990) azt találták, hogy már egy 10-12 hetes aerobikprogram is pozitív hatással volt a munkahelyi stressz szintjére. Több tanulmány (Hartfiel et al., 2012; Sakuma et al., 2012; Wolever et al., 2012) is azt állapította meg, hogy a jóga csökkentheti a munkahelyi stresszt és szorongást. Conn et al. (2009) 1969 és 2007 közötti tanulmányokon végzett metaanalízise megállapította, hogy a munkahelyi mozgásprogramok szignifikánsan pozitív hatással voltak a testmozgással kapcsolatos viselkedésre, a fitiségre, a lipidszintekre, a BMI-re és a munkahelyi stresszre. Abdin et al. (2018) szerint a munkavállalók növelhetik pszichológiai jóllétüket azáltal, hogy irodai környezetben bármilyen fizikai tevékenységben részt vesznek. Kutatásukban bemutatták, hogy a munkavállalók 89 százaléka érezte magát produktívabbnak a testmozgás után, míg 96 százalékuk tapasztalta a stressz csökkenését.

A mozgásprogram hatása a csoportkohézióra, interakciókra, csapatmunkára

Nemcsak a csapatsportok, hanem más munkahelyi fizikai tevékenységek (például a munkahelyi gyaloglóverseny) is elősegítették a munkatársak közötti szorosabb munkakapcsolatokat, javították a csapatmunkát és a munkatársakkal való társas interakciókat (Davey et al., 2009; Friedman, 2014). Joubert (2014) és Joubert-De Beer (2010) Dél-Afrikában vizsgálták a munkavállalók munkahelyi csapatsportokkal kapcsolatos tapasztalatait. A munkavállalók a kommunikáció, a kapcsolatok, a bizalom, a tisztelet, a célok megosztása, a kölcsönös támogatás és a tudásmegosztás javulásáról számoltak be, de a csapatsportok a hierarchikus korlátok lebontásában is segítettek (Pichot, 2009).

Ezen rész lezárásaként elmondható, hogy a munkahelyi mozgás fejlesztése mind egyéni szinten, mind az interperszonális kapcsolatokban előnyös, a mozgás hozzájárul a jobb szervezeti teljesítményhez, végső soron a nyereségességhez is (Brinkley et al., 2016; Brinkley et al., 2017).

Egy ausztrál tanulmány (Tasmania, 2012) összefoglalta a munkahelyi mozgásprogramok előnyeit és időintervallumot is rendelt hozzájuk. Amikor egy vállalat mozgásprogramot indít, már az első hónapokban kimutathatók

pozitív eredmények: megváltozik a vállalati légkör, erősödik a csapatkohézió, nő az elkötelezettség. Amint ezek az előnyök a vállalati kultúra részévé válnak, a sportprogram elindítása után egy-két évvel magasabb teljesítmény és termelékenység következik. A vállalat ekkor kezd pozitív változásokat észrevenni az imázsában, valamint mérhető javulást tapasztalni a dolgozók fizikai és mentális egészségében, egészségtudatosságában és általános elégedettségében. Ettől a ponttól kezdve a cégnél a fluktuáció jelentős csökkenése tapasztalható. Három-öt éven belül a munkahelyi sérülések, balesetek, hiányzások és presenteeism is szignifikánsan csökkennek, valamint megtérülnek a képzésekbe és tehetségfejlesztésbe való befektetések is.

A szervezeti szintű célok, motiválók, előnyök összefoglalását a 2. táblázat tartalmazza. A szakirodalomban említett egyéni szintű tényezőket elkülönítettük a szervezeti szintű tényezőktől. Az egyéni szintű motivációk további, mélyebb vizsgálatot igényelnek.

2. táblázat

Szervezeti és egyéni szintű célok, motiválók, előnyök, mozgásprogramok esetén

Szervezeti szint	Egyéni szint
<p>Csökkenő vállalati egészségügyi kiadások</p> <p>A betegszabadság és a munkával kapcsolatos balesetek, sérülések számának csökkenése</p> <p>Csökkenő egészségügyi kockázatok</p> <p>Növekvő munkavállalói elégedettség</p> <p>Növekvő elkötelezettség</p> <p>Növekvő termelékenység és jövedelmezőség</p> <p>Megtérülnek a képzésekbe és tehetségfejlesztésbe való befektetések</p> <p>Alacsonyabb fluktuáció</p> <p>Kiseb mértékű "presenteeism"</p> <p>Jobb szervezeti imázs</p>	<p>Magasabb szintű egészség tudatosság</p> <p>Javuló fizikai egészség</p> <p>Javuló mentális egészség (kevesebb stressz, jobb hangulat)</p> <p>Jobb közérzet, életminőség (rövid és hosszú távon)</p>
<p>Csapatkohézió, interakciók, csapatmunka javulása</p> <p>Képességek, készségek fejlődése (pl. koncentráció, kommunikáció)</p>	

Forrás: saját szerkesztés a szakirodalmi áttekintés alapján

Mindezen pozitív hatások ellenére Edmunds et al. (2013) szerint a túlzott munkahelyi terhelés, azaz az idő hiánya, valamint a lehetőségek (létesítmények, támogató környezet, programok) hiánya miatt nem mozognak a munkavállalók. Mindezek mögött a lehetséges fő ok a megfelelő szemlélet hiánya mind a munkaadók, mind a munkavállalók oldaláról. A legfőbb „hátráltató tényezőnek” mégis az időt jelölték meg a munkavállalók. Emellett egyes munkavállalókból hiányozhat a szükséges motiváció vagy

energia, míg mások, akik elkezdnek egy mozgásprogramot, elkedvetlenedhetnek, amikor nem érzékelik a munkahelyi sport pozitív egészségfejlesztő hatását, hiszen az csak hosszabb távon jelentkezik. Ugyanakkor már rövid távon pozitívként élik meg, hogy jobb lesz a kedvük, élvezetes a mozgás és jó lehetőség a munkahelyi szociális kapcsolatok fejlesztésére.

2016-ig globálisan leginkább a mozgásprogramok fordultak elő vállalati egészségprogramok részeként, a legnagyobb növekedést 2015-höz képest a helyi edzőtermek létesítésében tapasztalták. 2017-től a lelki egészséget támogató programok kerültek előtérbe, de még mindig jelentős a mozgásprogramok szerepe, még akkor is, ha 2018 óta folyamatosan növekszik azon munkáltatók aránya, akik inkább kevesebbet fektetnek be az edzőtermi tagsgokba, a munkahelyi helybeni fitnesszórakba. A helyszíni órák helyett áttérnek a virtuális lehetőségekre, amelyek jobban megfelelnek a távolról dolgozó alkalmazottak igényeinek is, akár COVID-helyzetben, akár a jövő „hibrid világában” (Wellable, 2021).

A (munkahelyi) sportolásban való részvétel és motiváció

A sportban való részvételt számos tényező befolyásolja. Grima et al. (2017) összegyűjtötte a témával kapcsolatos összes elméleti modellt mind mikro-, mind makroszinten. Véleményük szerint a kutatóknak meg kell vizsgálniuk azokat a szociológiai és pszichológiai tényezőket, amelyek hatással vannak a sportban való részvételre, és a motiváció fontos része ezeknek a tényezőknek. A sportfogyasztás esetében a motivációk a következők (Moore, 1987, idézi: Neulinger, 2007): (1) siker, győzelem, (2) a szocializáció, illetve az együttlét lehetősége, (3) egészség és fittség, (4) kikapcsolódás, szórakozás. A legtöbb sportmotivációs felmérés iskolai vagy egyetemi hallgatókra terjed ki. Kevés tanulmány készült arról, hogy mi motiválja a felnőtteket, és még kevesebb a munkahelyi sportmotivációról. Biddle & Bailey (1985 idézi: Davey et al., 2009) szerint a felnőtt nőket a feszültség levezetésének és a másokkal való interakciónak a lehetősége motiválja, míg a felnőtt férfiakat az egészség, a fittség és a verseny.

Egyre több tanulmány (Fortier et al., 2012; Ng et al., 2012) használja Deci és Ryan önmeghatározás-elméletét (SDT) az egészségmagatartás megváltoztatását célzó beavatkozások megtervezéséhez és a fizikailag aktív életmódra való ösztönzéshez. Kinnafeck (2013) szerint az SDT a legjobb módszer annak vizsgálatára, hogyan lehet a fizikai aktivitással kapcsolatos viselkedést javítani.

Az önmeghatározás elmélete és kapcsolata a fizikai aktivitással

Az önmeghatározás-elmélet (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000; Ryan et al., 1997) spektrumának egyik oldalán az intrinzik, belső motiváció áll, amely teljesen autonóm, és amelyet a személyes elégedettség és öröm jellemez, belülről jövően. A másik oldalon az extrinzik, külső motiváció áll, amelyet tovább osztályozunk aszerint, hogy az emberek milyen mértékben internalizálják ezeket a motivációkat (lásd a 3. táblázatot). Ha valaki int-

rinzik motivált, akkor azért vesz részt egy tevékenységben, mert az a tevékenység az élvezet, a kompetencia, a személyes teljesítmény, az izgalom és az érdeklődés érzésével jár (Ryan et al., 1997). Ezzel szemben az extrinzik, külső motiváció olyan tevékenységekre utal, amelyeket instrumentális okokból vagy a tevékenységtől esetleg független eredmény elérése érdekében végeznek, például jutalomban részesülnek vagy elkerülik a rosszallást (Deci & Ryan, 2000).

Az introjektált (introjected) motiváció nem öncélú viselkedésből ered. Itt a személy részben magáénak érzi és elfogadja azokat a viselkedéseket, amelyek nem részei a személyiségének (Deci & Ryan, 2000). Az egyén mozoghat például azért, hogy csökkentse a stresszt, hogy fenntartsa a pozitív önképét vagy hogy enyhítse a bűntudatot, amiért nem sportol. A tevékenység vállalásának motivációját nagyrészt a büszkeség, a siker, a népszerűség vagy a szégyen elkerülésének vágya vezérli. Az identifikált (identified) motiváció olyan viselkedésre utal, amelyet az egyén maga választ, és saját értékei miatt fontosnak vagy elfogadhatónak tart, például amikor az egyén a személyiségfejlődésének pozitív irányba mozdítása érdekében sportol. Végül az integrált (integrated) szabályozás az egyén értékeinek, életcéljának és normáinak szerves részét képezi (Ryan & Deci, 2000).

Míg tehát belső indíttatásból azért sportolnak az emberek, mert azt érdekesnek tartják, vagy élvezetes számukra, addig külső motivációból azért, mert az számukra valamilyen eredményre vezet, általa valamilyen eredményt érnek el. A kompetencia, az autonómia, illetve a kötődés fontos tényezők. A kompetencia az egyén hatékonyságára, képességeinek kibontakoztatására vonatkozik. Az autonómia lényege, hogy az egyén viselkedése összhangban legyen az énjével. A kötődés pedig a valahová tartozás szükséglete, a másokkal való törődés és a mások törődésének elfogadása (Ryan & Deci, 2002).

3. táblázat

Motivációk

Autonóm motiváció		Nem autonóm motiváció		
Intrinzik / belső motiváció	Extrinzik / külső motiváció			
	Integrált Úszabályozás	Identifikált szabályozás	Introjektált szabályozás	Külső szabályozás

Forrás: Gerhart & Fang (2015) alapján saját szerkesztés

Az autonóm motivációt a választás és a külső nyomástól való mentesség érzése jellemzi, öröm vagy szórakozás megélésének vágyából fakad (intrinzik motiváció), összhangban van az egyén önrzetével (integrált szabályozás), vagy személyes okokból fontos az egyén számára (identifikált szabályozás).

Az SDT szerint az egyének akkor a legkitartóbbak az egészséges életmód követésében, ha az autonóm motiváció játszik szerepet (Ryan & Deci, 2002), azaz azért vesz-

nek részt egy tevékenységben, mert kielégítőnek találják azt, vagy értékelik az eredményeket. Az SDT továbbá feltételezi, hogy az egyének autonóm módon motiváltak lesznek egy adott viselkedés folytatására, ha a fontos emberek támogató módon viszonyulnak hozzájuk. Az autonóm motiváció összefügg a fizikai aktivitás, valamint más egészségmagatartások pozitív változásaival, valamint a fizikai aktivitás hosszú távú fenntartásával (Teixeira et al., 2012; Ng et al., 2012).

Teixeira et al. (2012) eredményei alátámasztják a motiváció autonómabb formái és a fizikai aktivitás közötti pozitív kapcsolatot. Az identifikált szabályozás erősebben jósolja a kezdeti, rövid távú elfogadást, mint az intrinzik motiváció, míg az intrinzik motiváció jobban előreljeli a mozgáshoz való hosszú távú ragaszkodást. Az identifikált motiváció támogatható a testmozgás személyes értékének hangsúlyozásával az egészség, az optimális működés és az életminőség szempontjából, míg az intrinzik motivációt a szórakozás, a készségfejlesztés, a személyes teljesítmény és az izgalom hangsúlyozásával lehet elősegíteni. A hangsúlyt nemcsak a testmozgás mennyiségére vagy a hosszú távra kellene helyezni, hanem a jobb közérzetre és a vitalitásra is. Az intrinzik motiváció nemcsak a testmozgásban való kitartással, hanem a pszichológiai egészséggel és jóllétel is összefügg. Pedersen et al. (2019) a munkatársak támogatásának fontosságát is hangsúlyozták. Davey et al. (2009) az önmeghatározás-elmélet keretrendszerét felhasználva öt kategóriát azonosítottak, amelyek a munkahelyi fizikai aktivitás különböző motivációit jelentik: „megjelenés”, „verseny és kihívás”, „élvezet”, „egészség és fittség”, valamint «szociális». A kutatás megállapította, hogy a „fittség és egészségügyi előnyök” a legerősebb motiváció a fizikai aktivitási programban való részvételre, azonban nem elég erős ahhoz, hogy gyakori és nagy mennyiségű fizikai aktivitásra motiváljon. A fizikai teljesítmény és a fizikai aktivitás élvezete között is szignifikáns összefüggés van. Az eredmények nem erősítették meg a szociális motívum relatív fontosságát a munkahelyi sportban való részvétel motivációjának magyarázatában, de a szociális interakció hozzájárult a testmozgás örömehez. Összességében a munkavállalók fizikai aktivitásban való részvétele az intrinzik és extrinzik motívumok összetett keveréke.

Módszertan

Magyarországon a munkahelyi egészség és testmozgás csak az elmúlt évtizedben kezdett nagyobb teret nyerni. Néhány multinacionális vállalat élen jár, de általánosságban az ágazat fejlesztésre szorul. A 2014-es Eurobarometer kutatás szerint a magyarok 13 százaléka, a 2018-as kutatásuk szerint már 19 százaléka sportolt a munkahelyén, a 2022-es adatok szerint pedig 21 százalék. A társadalom egésze is profitálhatna a munkahelyi testmozgás növeléséből, mivel a magyarok 59 százaléka soha nem sportolt (Eurobarometer, 2022).

Cikkünk célja, hogy feltárja hazánkban a vállalati mozgásprogramok szervezeti szintű céljait, előnyeit, értéketermelő tényezőit, valamint azokat a tényezőket, ame-

lyek egyéni szinten motiválhatják a munkavállalókat az ilyen programokban való részvételre.

A kutatási kérdéseink a következők: (1) Miért érdemes egy vállalatnak vállalati mozgásprogramot indítani, milyen előnyök vannak ezen programok működtetésének? (2A) Milyen előnyöket, értéktéremtő tényezőket látnak a munkavállalók? (2B) Mi motiválja a munkavállalókat arra, hogy részt vegyenek ezekben a programokban? (3) Miben különböznek azok a munkavállalók, akik részt vesznek munkahelyi sportban azoktól, akik nem?

A kutatási kérdések megválaszolásához szervezeti szinten kvalitatív, egyéni szinten pedig kvantitatív kérdőíves módszert alkalmaztunk.

A TEAM Rekreáció Kft. által kitalált és 2013 óta évente elvégzett „Legfittebb Munkahely Felmérés”-nek két fő célja van: nyilvánosan elismerni azokat a vállalatokat, amelyek kiemelkedő munkát végeznek a munkahelyi testmozgás területén, és ösztönözni az „újonnan érkezőket”. A felmérésben részt vevő cégek szerint a dolgozók 80 százaléka vesz részt valamilyen formában mozgásprogramokban, míg a magyar országos átlag mindössze 19 százalék. A válaszadók legalább 70 százaléka azt állítja, hogy elégedett a munkáltató munkahelyi sport támogatásának szintjével. A felmérésben részt vevők aránya, akik azt mondják, hogy hetente legalább kétszer sportolnak, mindig 60 százalék feletti, míg a magyar országos átlag ennek egyharmada (legfittebbmunkahely.hu, 2018; Szabó, 2018).

4. táblázat

**A Legfittebb Munkahely Felmérés díjazottjai
2013-2019**

	Kisvállalat	Középvállalat	Nagyvállalat
2013	Hansgrohe Kft. (CS.Z.)	(2) GE- Healthcare (Cs.G.)	(3) HP (K.K.)
2014	SZ+C Stúdió	(4) HBO (K.R. és S.A.)	(5) Unilever (K.Sz.)
2015	-	HBO	Unilever
2016	(6) BAT Pécsi Dohánygyár (F.B.)	HBO	(7) DIAGEO (B.J.)
2017	(8) Evopro (Z.R.)	(9) Tigra (L.ZS.)	(10) Contitech Rubber Industrial (Cs.K.)
2018	-	(11) Ulyssys (O.B.)	(12) Acelity- KCI Hungary (H.D.)
2019	Evopro	-	(13) DXC (C.Z.)

Forrás: saját szerkesztés

A Legfittebb Munkahely Program 2013-as indulása óta a díjazott vállalatok képviselőivel (lásd 4. táblázatban a monogramjaikat) interjúk készültek. Az interjúváz a következőkre terjedt ki: 1. miért indítottak a vállalatok mozgásprogramokat, mik voltak a céljaik, 2. milyen hatásai voltak a programoknak, 3. mit tartottak a siker titkának, és

4. mi motiválta a dolgozóikat, hogy csatlakozzanak a programokhoz. A COVID-19 ideje alatt nem volt sem felmérés, sem díjazott. A kvalitatív kutatásunk korlátja, hogy csak néhány iparág képviselteti magát, és jellemzően inkább a budapesti szellemi munkásokat foglalkoztató munkaadók, ugyanakkor ők a legjobbak, a Legfittebb Munkahely Felmérés díjazottjai 2013-2019 között, akiktől lehet tanulni.

A mélyinterjúk elemzéséhez a „templates” és az „editing” elemzési módszerét alkalmaztuk (Kvale, 1996). A szöveget többnyire realista, szó szerinti (naturalista) olvasatban értelmeztük, vagyis az interjúalanyok szavait „igazságnak tekintettük”.

Ami a kvantitatív kutatást illeti, a cikk a Sportgazdasági Kutatóközpont által végzett kérdőíves felmérés (2020) harmadik témakörét (munkahelyi egészség és sport) dolgozta fel. Eme téma kérdőív részletének megszerkesztésénél építettünk az interjúk tapasztalataira, eredményeire is (pl. munkahelyi mozgás hatásai). 2020. augusztus 1. és szeptember 15. között lehetett kitölteni egy online kérdőívet, 728 teljes, elemzésre alkalmas kérdőív érkezett vissza. A kutatás korlátja, hogy nem reprezentatív. A mintáról elmondható, hogy a magyar lakosság összetételéhez képest felülreprezentáltak a női válaszadók (65 százalék a lakosságban megtalálható 52,1 százalékhoz képest). Ugyanígy felülreprezentált csoportként tekinthetünk a 14-24 évesekre (29 vs. 15,6 százalék), enyhén felülreprezentáltaként a 25-34 (19,5 vs. 17,6 százalék), a 35-44 (21,4 vs. 19,36 százalék) és a 44-54 éves (17,7 vs. 15,44 százalék) korosztályokra. Ezzel párhuzamosan alulreprezentáltak az 55-64 (8,8 vs. 16,51 százalék) és a 65 év feletti (3,6 vs. 15,68 százalék) korosztály tagjai. A minta az iskolai végzettség tekintetében mutatja talán a legnagyobb aszinkronitást, hiszen a felsőfokú végzettségűek aránya 50,6 százalék, míg a teljes magyar lakosság körében ezen arány csupán 17,1 százalék. A legalább érettségivel, de felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya a mintánkban megegyezik a magyar lakosság arányaival (36,3 vs. 32,3 százalék) és a másik nagy különbséget az érettségivel nem rendelkezők aránya jelenti (13,2 vs. 50,6 százalék). A településtípus kapcsán felülreprezentált a budapesti lakosság (39,1 vs. 17,8 százalék) és a megyeszékhelyeken élők (24,6 vs. 18,2 százalék), míg alulreprezentált az egyéb városi (20,6 vs. 32,5 százalék) és a faluban, községben élő (12,4 vs. 31,3 százalék) lakosság. A mintánkban ezen kívül felülreprezentáltak az egyedülállók, míg alulreprezentáltak a házasság, elváltak és özvegyek.

A motivációk vizsgálatához a Magyar Sportmotivációs Skálát (H-SMS) használtuk fel, amelyet Paic et al. (2018) fordítottak le, módosítottak és validáltak az SDT (Pelletier, 2013) alapján készült eredeti angol SMS-skála felhasználásával. Az SMS a hat legtöbbet idézett motivációs kérdőív egyike a sportban (Clancy et al., 2017). A korábbi kutatások (pl. Paic, 2019) azt mutatták, hogy a H-SMS teljes mértékben alkalmas a sportmotivációs kutatások magyarországi elvégzésére és az eredmények nemzetközi kutatásokkal való összehasonlítására. Mindkét kérdőív hétfokozatú Likert-skálák segítségével mér. A H-SMS-skála illeszkedését megerősítő faktoranalízissel vizsgáltuk az ismert illeszkedési kritériumok mentén. Ez

alapján a χ^2/df mutató esetében Marsh és Hocevar (1985) kritériumként az 5 alatti hányadost jelöli meg. Az RMSEA esetében Byrne (2001) alapján a 0,06 alatti mutató tekinthető jónak, de már a 0,08 alatti eredménnyel rendelkező modell is elfogadható. Hu és Bentler (1999) iránymutatásai alapján az NFI, TLI és CFI mutatók mindegyike esetében 0,9-es érték felett beszélhetünk jó, és 0,95 fölötti mutató esetében remek illeszkedésről. Az SRMR esetében az illeszkedést a 0,08-nál kisebb érték jelenti.

A kvalitatív kutatás eredményei

Jelen vállalati világban az egyes érintettek iránt érzett felelősség fontos dimenzió, amely egyre inkább természetesebbé válik, az interjúk alapján is érezhettük ezt. *„Felelősek vagyunk, kollégáink jóllétének védelme nem kérdés.”*(6) *„Voltunk legjobb munkahely és legjobb női munkahely és családbarát munkahely díjazottak is, ezek mutatják, hogy nálunk érték a munkavállaló.”*(7)

Az alkalmazottak iránti felelősség megtérül. A mozgásprogramok elindításának fő motivációi mindenütt az elkötelezettség növelése, a fluktuáció és a hiányzások csökkentése volt. Az alkalmazottak megismerése, igényeik és motivációik feltérképezése a siker egyik legfontosabb záloga. A munkavállalók és a vezetés közötti kétirányú kommunikáció elengedhetetlen: a munkavállalóknak meg kell osztaniuk az igényeiket, és ki kell fejezniük a programokkal való elégedettségüket vagy a program, vagy bizonyos programelemek hiánya miatti elégedetlenségüket. A vezetőknek hangsúlyozniuk kell a testmozgás előnyeit, és motiválniuk kell a munkavállalókat a részvétellel. *„Úgy indult, hogy volt egy vezetőnk, akinek fontos volt a sport, és a vezetői példa nagyon sokat számít...nagyon motiváló...”*(1)

További sikertényezők a következők:

- (1) a vezetőség elkötelezettsége és stratégiai fontosságú programok, szervezetbe, szervezeti kultúrába ágyazottan, *„Nálunk a sport a szervezeti kultúra szerves részét képezi.”*(9) *„A cég megalapítása óta a felső vezetés mindig is elkötelezett volt a sport iránt.”*(13)
- (2) kiindulási állapot mérése, hatékony tervezés, a programok komplexitása és integritása, *„Nagy hangsúlyt fektetünk az egészségügyi állapotfelmérésekre is... ez jó alap.”*(10)
- (3) reális célok kitűzése és annak ismerete, hogy mit akarunk mind egyéni, mind vállalati szinten, *„Már nem ad-hoc programokat akartunk, mint korábban, hanem tudatosan tervezett, komplex programot.”*(4) *„Egy összetett online tesztet követően minden részt vevő kollégánk saját kiértékelést kap testi-lelki jóllétéről, erősségeiről, fejlesztendő területeiről. Emellett a cég párhuzamosan egy vállalati diagnózist kap, mely névtelenül összegzi a dolgozók állapotát. Ez utóbbi az alapja a vállalati program tervezésének.”*(5)
- (4) a projektvezetők kijelölése a programok tervezésére, kommunikálására, végrehajtására és hosszú

távú működtetésére, *„A programmal ki kell tartani, több év, mire úgy megy, ahogy az ember megálmodta, és mindenképp kell egy helyi csapat is, felelősök... aztán meg jön az újabb nehézség, hogy legyen hosszú távon fenntartható.”*(5)

- (5) a programok folyamatos nyomon követése, értékelése és fejlesztése. *„A mérés fontos lenne...”*(9)

Ami a következőkben elmondott előnyöket illeti, egy vállalat kivételével csak nem kvantifikálható „érzések” voltak, nem voltak objektív mérőszámok, többen kifejezték, hogy a mérés a „gyenge pontjuk”. *„A mérések terén vagyunk lemaradva, intuitív módon haladtunk...”*(9)

A betegszabadságra, hiányzásra gyakorolt hatások: Egészségesebb, egészségtudatosabb munkavállalók = Kisebb kockázat és költség

Amikor a mozgásprogramok céljairól és hatásairól kérdeztünk, a vállalatok képviselői az egyik jelentős hangsúlyt a betegeskedés, betegen való munkavégzés (presenteism) és hiányzások csökkenésére helyezték. *„Munkatársaink egészségi állapotának javulásával ki-mutathatóan csökkent a hiányzás.”*(3) Azok a munkavállalók, akik a programok révén egészségtudatosabbá váltak, kevesebb egészségügyi kockázatot jelentenek, ami csökkenti az egészségügyi költségeket mind egyéni, mind vállalati szinten. *„A dolgozóink felének javult az állóképessége az elmúlt egy évben, erre büszkék vagyunk... nyilván kisebb a kockázat és kevesebb a költség is, hogy például nem betegek annyit.”*(13)

A nemzetközi irodalom alapján tudjuk, hogy a munkahelyi testmozgás csökkenti a hiányzásokat (Hunter et al., 2016; Sjøgaard et al., 2014), és ezt a tényt a magyarországi interjúalanyok is megerősítették: *„Az egészség, a fizikai aktivitás és a kiegyensúlyozott életmód előfeltétele a betegszabadságok minimalizálásának.”*(3) Annyi különbséget éreztünk a nemzetközi szakirodalom és a hazai gyakorlat között, hogy Magyarországon nem hangsúlyozták annyira a hiányzással összefüggő termelékenységsökkenést, mint amennyire ez a fent említett nemzetközi irodalomban jelen volt, itthon inkább a lelkesedést, a motivált-ságot kötötték össze a termelékenység növekedésével.

A termelékenységre gyakorolt hatások: Lelkesebb, kreatívabb, motiváltabb munkatársak = jövedelmezőbb vállalat

A mozgásprogramok segíthetnek a termelékenység és az üzleti teljesítmény növelésében. Ezt számszerűsíthetően is bizonyította egy olyan vállalat, amely jól bevált mérési rendszerrel rendelkezik. Bár más vállalatoktól nem kaptunk számszerűsíthető bizonyítékokat, képviselőik egyetértettek abban, hogy az egészséges alkalmazottak produktívabbak, mert lelkesebbek, motiváltabbak és kreatívabbak. *„A kollégáink motiváltabbak és ezáltal produktívabbak.”*(11) *„Ha a munkatársaink fizikailag és mentálisan is egészségesebbek, akkor lelkesen, együttműködően és kreatívan dolgoznak a mindennapi munkájuk során. Nemcsak a kollégák profitálnak a vállalati sportélet ösztönzéséből, hanem mi, a cég vezetősége is többszörös előnyben*

részesülünk, ha támogatjuk azt.»(3) A mozgás egyértelműen kihat az alkalmazottak mindennapi munkájára, teljesítményére is. „Abszolút vallom, látom, hogy a fizikai jólét kihat a szellemi teljesítőképességre.”(3) Kiemelendő a mentális egészség kérdése, a kevesebb stressz, a stressz jobb kezelése, aminek szintén számtalan pozitív hozadéka van, a fent említettek is (lelkesedés, motiváltság, kreativitás és az ezekből fakadó jobb teljesítmény), a fizikai jólét mentális jóllétben is megmutatkozik. „Kollégáink kevésbé stresszesek a mindennapi feladatok elvégzése során, pihentebbek és produktívabbak.”(10)

Pozitív hatások a csoportkohézióra, a csapatmunkára és a légkörre: Elégedettebb és lojálisabb alkalmazottak = elégedettebb és lojálisabb ügyfelek

Az alkalmazottak megtartása és elkötelezettsége kulcsfontosságú motiváló tényező. Minden interjúalany a mozgásprogramok nagyon lényeges előnyeként említette a munkahelyi interakciókat, a csapatmunkát és a csapatépítést. „A közösségépítés a fő cél, az egyik fő motiváció és a fő nyereség.”(4) Érezhetően javult a munkához való hozzáállás: a csapatmunka gördülékenyebbé vált, és valódi közösségek alakultak ki, a nemzetközi irodalomban (Davey et al., 2009; Friedman, 2014; Joubert, 2014; Joubert-De Beer, 2010) feltártakhoz teljesen hasonló módon nyilatkoztak erről interjúalanyaink. A jó közösség pozitívan befolyásolhatja a dolgozók elégedettségét, lojalitását, teljesítményét és termelékenységét, nem beszélve a vállalatok imázsáról. „Közösségépítés szempontjából is releváns, elkötelezettséget is ad a kollégáknak... a szervezeti identitás is növekedhet, amely hozzájárulhat a fluktuáció csökkenéséhez...így számunkra ez is nagyon meghatározó előny... summa summarum, boldog, energi-

kus emberek jönnek be hozzánk dolgozni nap mint nap...sőt, megfigyelhető, hogy nőtt a szervezeten belüli produktivitás is.”(8) „Az ügyfélnek is jót tesz, ha egy motivált, barátságos, figyelmes, mosolygós alkalmazott szolgálja ki. Jobb lesz az imázsunk. A jobb közérzet és a szorosabb kapcsolatok a munkamorál, az elégedettség és a teljesítmény növekedéséhez vezettek.”(3) Ezen „puha” tényezőket a legnehezebb mérni. „...mindenki lelkesen vesz részt a házon belüli tornán; ez egy igazi csapatépítő... De a hatásokat nehéz mérni.”(4)

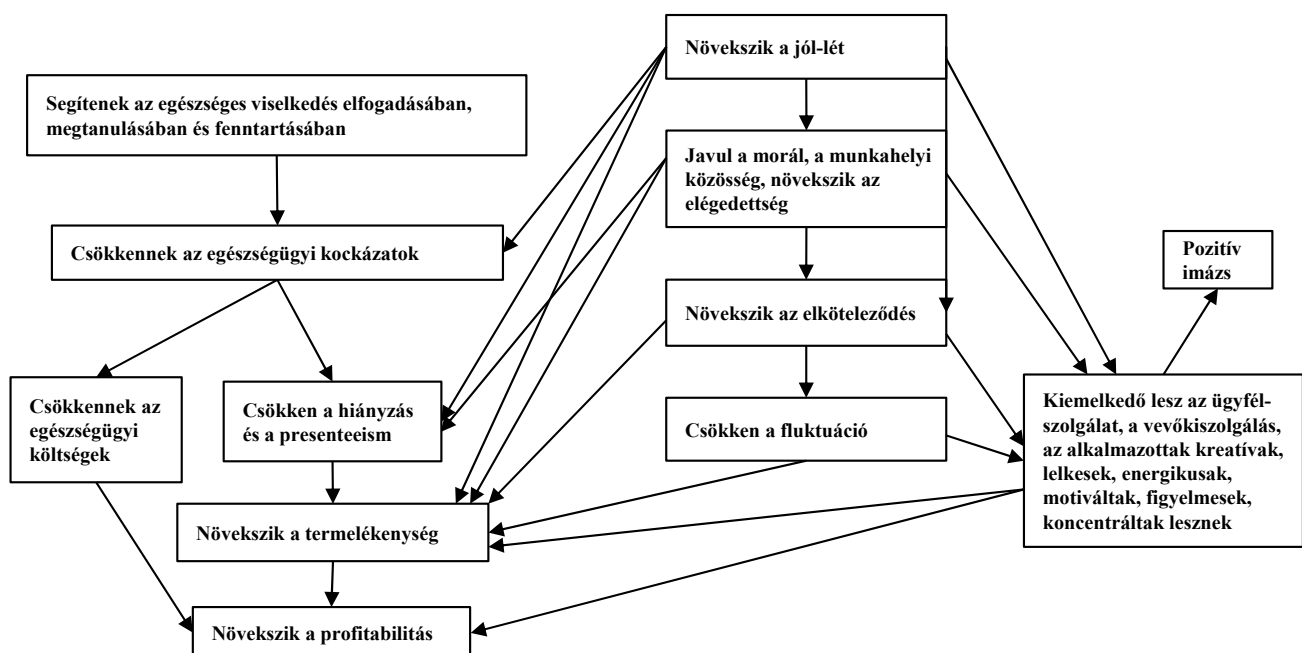
A nemzetközi gyakorlathoz (Brinkley et al., 2016; Brinkley et al., 2017) hasonlóan hazánkban is megjelent, hogy mind egyéni szinten, mind az interperszonális kapcsolatokban fontos a mozgás, aminek pozitív hozadéka, hogy hozzájárul a jobb szervezeti teljesítményhez, a nyereséességhez is. Hazánkban azonban kiemelték a mérés nehézségét és ennek hiányosságait is, inkább csak „érik”, sem mint mért adatokkal is alá tudnák támasztani ezt, egyetlen vállalattól eltekintve.

A munkavállalók motivációi a vállalati oldal szerint

A vállalatok képviselői szerint a munkavállalók számára a legfontosabb motivációk a munkahelyi mozgásprogramokban való részvételre a „testkép javítása, a megjelenés”, a „mentális egészség, a stressz oldása” és a „fizikai egészség”. „A munkatársaink elégedettebbek, lojálisabbak és kreatívabbak lettek, nem beszélve arról, hogy jobban néznek ki, jobb fizikai állapotban vannak, ezek motiválók számunkra is.”(4) Ezt a fent említett három előny-kategóriát az interjúk mellett a Leg fittebb Munkahely Felmérés kérdőívére adott válaszok is megerősítették. Néhányan a szociális elemeket, az együttlét motivációját és a közös sportolás örömet is kifejezték. Az elméleti részben bemutatott hazai

1. ábra

A munkahelyi mozgásprogramok előnyeinek gondolattérképe



Forrás: saját szerkesztés az interjúk alapján

kutatásokban (Kovács et al., 2020; Koppány et al., 2020a; Páthy et al. 2020) nagyon erősen megjelent a közérzet, az egészségérzet, az életminőség javulása mozgásprogramok hatására, amelyeket mi általánosabb értelmű, „tágabb” kategóriáknak érzünk, nálunk konkrétan megmondták, hogy a testkép, a mentális és a fizikai egészség javult, amelyek természetesen részét képezik a közérzetnek, az életminőségnek.

A mélyinterjúk feldolgozásakor és összegzésekor az 1. ábrán látható gondolatterkép alakult ki a munkahelyi mozgásprogramok hatásairól, előnyeiről, ami az első kutatási kérdéseinkre is válaszul szolgál, valamint a kvantitatív kutatásunkhoz is fontos alap volt.

A kvantitatív kutatás eredményei

Kutatásunk (n=728 fő) szerint a munkahelyi környezet (légkör, csapat, munka-magánélet egyensúlya) megelőzi a versenyképes fizetést és juttatásokat a munkavállalók fontossági sorrendjében, a munkahelyi egészségprogramok és azok konkrét elemei (pl. táplálkozás támogatása) azonban a sor végére kerültek.

Azt is egyértelműen kimutattuk, hogy a több testmozgást végző válaszadók jobb egészségi állapotról és életminőségről számolnak be (Koppány et al., 2020-as kutatásához hasonlóan), mint azok, akik ritkábban vagy egyáltalán nem sportolnak. A felmérésből kiderült, hogy a válaszadók 17 százaléka sportolt 2019-ben a munkahelyén, de csak 4,7 százaléka tette ezt hetente vagy gyakrabban.

5. táblázat

A munkahelyi mozgás előnyei a munkavállalók szerint (7 pontos skálán mérve)

A munkahelyi mozgás előnyei	átlag (n=96)*	A munkaadóknak a legfontosabbak
Jobban érzem magam a munkahelyi közösségben	4.47	
Kevesebbet hiányzom	4.44	✓
Kevesebbet megyek betegen dolgozni	4.31	
Energikusabb vagyok	4.27	
Elkötelezettebb vagyok	4.23	✓
Jobban tudok figyelni	4.23	
Elégedettebb vagyok	4.20	
Kreatívabb vagyok	4.12	
Jobban teljesítek	4.11	✓
Jobb a hangulatom	4.10	
Jobb az egészségi állapotom	3.86	
Egészségtudatosabb vagyok	3.70	

Forrás: saját szerkesztés

A testmozgás hatásait leíró állítások közül „A sportnak köszönhetően kevesebbet hiányzom, megbízhatóbb munkaerő lehetek, így nagyobb egyéni jövedelmet érhetek el” állítás csak 4,64-ös átlagértéket kapott, amely

a pozitív állítások közül a legalacsonyabb érték. A testi és lelki egészség fejlesztésére vonatkozó állítások 6,3-as átlagértéket kaptak, ahogy a képességek fejlesztése és az életminőség javítása is 6 felett szerepelt. Azok a válaszadók, akiknek a munkáltatója munkahelyi mozgásprogramokat kínált (n=91), értékelték a munkahelyi testmozgás előnyeivel kapcsolatos állítások listáját is. A munkavállalók a „jobban érzem magam a munkahelyi közösségben” (4,47), a „kevesebbet hiányzom” (4,44) és a „kevesebbet megyek betegen dolgozni” (4,31) állításokat értékelték a legmagasabb átlagokkal, a mozgás hatásaként ezeket a pozitívumokat látták leginkább, de alapvetően alacsony értékeket láthatunk (5. táblázat), még az 5-ös átlagot sem érik el. Azaz nem érzékelik eléggé a munkahelyi sport jótékony hatásait. A gyakran vagy mindig a munkahelyükön sportolók (27 fő) jobban érzékelik ezt, és más tényezőket tartanak a legfontosabbnak („kreatívabb vagyok”, „elkötelezettebb vagyok” és „jobban tudok figyelni, koncentrálni”).

A kvalitatív interjúk alapján, az interjúalanyainkat megkérdezve a munkaadóknak a kevesebb hiányzás, a nagyobb teljesítmény és a munkavállalók erősebb elkötelezettsége a három legfontosabbnak ítélt előnye a munkahelyi mozgásnak. Ugyanakkor kvantitatív kérdőíves kutatásunk szerint a munkavállalóknak eme háromból csak a kevesebb hiányzás van a három legfontosabb előny között, emellett a jobb közösség és a csökkenő presenteeism jelent meg a képzeletbeli dolgozói „előny-dobogón”.

A munkahelyükön sportoló válaszadók (96 fő) a munkahelyükön soha nem sportolókhöz (468 fő) képest szignifikánsan fiatalabbak, (de egyéb demográfiai tényezőket – nem, lakhely, családi állapot, iskolai végzettség – tekintve nem különböznek), emellett jellemzően inkább hazai tulajdonú vállalatoknál dolgoznak. Ezen felül igaz rájuk, hogy elégedettebbek a foglalkozásukkal és a munkahelyükkel, személyiségjegyeket tekintve pedig jellemzőbb rájuk, hogy szeretnek sokat beszélni, nyitottak, társaságkedvelők, könnyen megbocsátanak. Sok új ötletük van és szeretnek új ötleteket kitalálni, ráadásul fontosabb számukra a munkahelyi egészségprogram, mozgás, táplálkozás és lelki egészség támogatása és jellemzően elégedettebbek is ezekkel.

Az életmódhoz tartozó állításokból faktorelemzéssel hat faktort hoztunk létre, amelyek átfednek az életmódorvostan hat területével. Az életminőség tényezőit tekintve szignifikánsan jobban kezelik a *stresszt* a munkahelyükön sportolók, miközben ugyanannyi stressz éri őket. Ritkábban *dohányoznak és isznak alkoholt*. Érdekeség, hogy az *alvást* és az *emberi kapcsolataikat* tekintve némiképp alacsonyabb átlagokat kaptunk a munkahelyen mozgóknál. *A mozgásuk és a mozgásszervi egészségük és a táplálkozásuk* tekintetében viszont magasabb átlagokat kaptunk (lásd 6. táblázat).

A munkahelyi sport előnyeit tekintve minden állításnál magasabb értékeket kaptunk a mozgó kollégák esetében, de a nem paraméteres próba (Mann-Whitney U) elvégzése után csak a „jobb az egészségi állapotom” állítás volt szignifikáns.

6. táblázat

Az életminőség 6 faktora munkahelyükön sportoló és nem sportoló munkavállalóknál

		Fő	átlag	Z érték	sig.
Stresszkezelés (átlag)	Nem sportol a munkahelyén	468	4,056	-2,667*	0,007
	Sportol a munkahelyén	96	4,505		
Alvás (átlag)	Nem sportol a munkahelyén	468	4,911	-0,825	0,409
	Sportol a munkahelyén	96	4,755		
Táplálkozás (átlag)	Nem sportol a munkahelyén	468	4,020	-1,419	0,156
	Sportol a munkahelyén	96	4,260		
Függőségektől mentesség (átlag)	Nem sportol a munkahelyén	468	5,261	-1,216	0,224
	Sportol a munkahelyén	96	5,514		
Mozgásszervi egészség (átlag)	Nem sportol a munkahelyén	468	4,61	-1,124	0,261
	Sportol a munkahelyén	96	4,733		
Emberi kapcsolatok (átlag)	Nem sportol a munkahelyén	468	5,989	-0,911	0,362
	Sportol a munkahelyén	96	5,870		

Forrás: saját szerkesztés

A munkahelyi fizikai aktivitás motivációi

Az önmeghatározás elmélete szerint az embereknek különböző okai lehetnek a fizikai aktivitásban való részvételre, és ugyanez igaz a munkahelyi fizikai aktivitásra is. A modell illeszkedését vizsgálva, a megerősítő faktoranalízis révén megállapítottuk, hogy a részmintán (n=564) megfelelően illeszkedik (CMIN/df=3,468; NFI=0,915; TLI=0,921; CFI=0,938; RMSEA=0,066; SRMR=0,064), így a H-SMS-skála eredményei értelmezhetők. A mintában az „introjektált” szabályozás jelent meg a legnagyobb motivációs ösztönzőként („Roszszul érezném magam, ha nem szánnék rá időt”. „Jobban érzem magam, ha csinálom.”), ami nem szignifikánsan magasabb a munkahelyi fizikai aktivitási programokban részt vevő válaszadók esetében azokhoz képest, akik soha nem vesznek részt. Ezt a motivációt gyakran úgy határozzák meg, hogy azok képviselik, akik nem feltétlenül elégedettek az alakjukkal és a megjelenésükkel. Az „imázsépítés” és a „népszerűség megszerzése a munkatársak körében” is jellemző erre a csoportra; a munkavállalók azért is sportolhatnak, hogy megszabaduljanak a nem sportolás miatti büntudattól, hogy csökkentsék

a stresszt, hogy fenntartsák pozitív önképüket vagy ne hagyják cserben a kollégáikat.

A második legfontosabb az „identifikált” szabályozás („Azért ezt a sportot választottam, hogy fejlesszem magam”. „Ez egy jó módja annak, hogy fejlesszem az általam értékesnek tartott tulajdonságaimat”. „Ez az egyik legjobb módja annak, hogy más oldalamat is fejlesszem.”), ami jelentősebb azoknál a munkavállalóknál, akik a munkahelyükön sportolnak, mint azoknál, akik soha. Az „identifikált” szabályozás lényege, hogy a sportoló már nem a külső tényezőket tartja fontosnak, hanem maga a sporttevékenység végzése válik fontossá. Ez olyan viselkedésekre utal, amelyeket az egyén maga választ, amelyeket saját értékei miatt fontosnak tart, összeegyeztethetők az egyén személyes tulajdonságaival. Azért is mozognak, mert ez segít a fitness fejlesztésében és a stressz csökkentésében.

Az „integrált” szabályozás a harmadik legfontosabb motiváló tényező. („A sport gyakorlása tükrözi annak lényegét, aki vagyok”. „A sportolásban való részvétel az életem szerves része”. „A sport révén az elveimmel összhangban élek.”). A sporttevékenység immár szerves része a sportoló érték- és normarendszerének. A munkahelyi mozgás célja lehet az is, hogy az ember úgy érezze, hogy a szervezet, a csapat része.

7. táblázat

Motivációk a munkahelyi sportban résztvevők és nem résztvevők, valamint versenysportolók esetében

	Munkahelyi sportban résztvevők (n=96)		Munkahelyi sportban nem résztvevők (n=468)		Teljes minta (n=564)		Paic et al. eredményei (2017) (n=500)	
Intrinzik	4,57*	4.	4,10	4.	4,18	4.	4,90	2.
Intrinzik affektív	4,33*		3,81		3,90		4,70	
Intrinzik kognitív	4,81*		4,39		4,47		5,10	
Integrált	4,66	3.	4,41	3.	4,45	3.	4,87	3.
Identifikált	5,10*	2.	4,67	2.	4,74	2.	4,77	4.
Introjektált	5,56	1.	5,39	1.	5,42	1.	5,40	1.
Extrinzik	1,99*	6.	1,68	6.	1,73	6.	2,59	5.
Amotiváció	2,01	5.	1,80	5.	1,84	5.	2,21	6.

*Szignifikánsan magasabb értékek ANOVA-elemzéssel azoknál, akik sportolnak a munkahelyükön, azokhoz képest, akik nem sportolnak.

Forrás: saját szerkesztés

A teljes mintában az „intrinsic” motiváció („Örömet okoz nekem”. „Élvezetesnek találok, hogy új teljesítmény-lehetőségeket fedezhetek fel”. „Nagyon érdekes megtanulni, hogyan tudok fejlődni”) a negyedik legfontosabb tényező. Az „intrinsic” motiváció az élvezetről, a kompetenciáról, a fejlődésről, valamint az izgalom és az érdeklődés érzéséről szól. Az intrinsic motiváció mind affektív, mind a kognitív tartalmára vonatkozóan szignifikánsan magasabb értékeket kaptunk a munkahelyi testmozgást végző munkavállalóknál, mint azoknál, akik soha nem mozognak a munkahelyükön. Ryan et al. (1997) azt találták, hogy a „szórakozás” és az „élvezet” motívumok kevésbé fontosak a felnőtteknél, mint a fiataloknál. Eredményeinket összehasonlítottuk Paic et al. (2017) eredményeivel is (lásd 7. táblázat), akik hivatásos és amatőr versenysportolókra összpontosítottak.

A munkahelyi testmozgásban részt vevő emberek körében magasabb értékeket észleltünk az „introjektált” és az „identifikált” szabályozás tekintetében, mint a versenysportolók körében. Az „extrinzi” szabályozás („Számomra fontos emberek haragudnának rám, ha nem tenném.” „Úgy gondolom, hogy mások helytelenítenének, ha nem tenném”. „A körülöttem lévő emberek jutalmaznak, ha csinálom”) szintje sokkal alacsonyabb a munkahelyi sportot űzők körében, és még alacsonyabb azok körében, akik nem sportolnak a munkahelyükön. Azoknál az embereknél, akik sportolnak a munkahelyükön, lényegesen magasabb az extrinzi motiváció és a megfelelési igény, mint azoknál a munkavállalóknál, akik nem sportolnak. Érdekes összehasonlítani a motivációk sorrendjét is: míg mindkét tanulmány az «introjektált» motivációt jelölte meg elsődleges motivációként, a versenysportolóknál az „intrinsic” motiváció állt a második helyen, a mi esetünkben pedig csak a negyedik helyen.

Diszkusszió és konklúzió

Kvalitatív kutatásunkban megvizsgáltuk azokat a tényezőket, amelyek miatt a vállalatoknak érdemes fizikai aktivitási programot indítaniuk, azonosítottuk a jól bevált programok fő hatásait, előnyeit, amelyek Magyarországon több vállalatvezetőt is meggyőzhetnek a mozgásprogramok indításáról. Kutatásunk kimutatta, hogy az egészségesebb munkavállalók kisebb valószínűséggel hiányoznak a munkahelyükről (interjúalanyaink leggyakrabban a munkavállalói hiányzások számának csökkenését említették). A kevesebb hiányzás magasabb termelékenységgel jár együtt, ami jelentős szervezeti előny.

A másik, csoportszinten értelmezhető fő előny a jobb közösség, a morál és a csapatkohézió fejlődése, ami lelkesebb, kreatívabb, motiváltabb, elégedettebb és elkötelezettebb alkalmazottakhoz, valamint a jobb ügyfélszolgálatnak köszönhetően jobb vállalati imázshoz vezet. Az elégedettséget kvantitatív kutatásunk válaszadói is megerősítették. Azok, akik részt vesznek munkahelyi testmozgásban, jelentősen elégedettebbek mind a munkájukkal, mind a jelenlegi munkahelyükkel, azokhoz viszonyítva, akik nem vesznek részt. A munkahelyi sportprogramokban részt vevők a stresszt is jobban viselik, ami ebben az

egyre stresszesebbé váló világjárványos, bizonytalan környezetben egyértelmű előny. Emellett egészségesebbek, kevesebb alkoholt fogyasztanak és kevesebbet dohányoznak.

A motiváció és a kommunikáció kihívást jelentő területként jelent meg az interjúk során, de ezek lehetnek a siker titkai is. A cégek nem mindig tudják, hogyan érik el inaktív munkavállalóikat. A siker a munkavállalók igényeinek és motivációinak megismeréséből és feltérképezéséből fakadhat. A munkavállalók és a vezetés közötti kétirányú kommunikáció elengedhetetlen, ennek észben tartását mindenképpen javasoljuk a területtel foglalkozóknak, HR-eseknek: a munkavállalóknak lehetőséget kell adni arra, hogy kifejezhessék igényeiket és a programokkal való elégedettségi szintjüket, a vezetőknek pedig hangsúlyozniuk kell a testmozgás előnyeit, és motiválniuk kell a munkavállalókat a minél nagyobb részvételre. A vezetőknek tisztában kell lenniük a fő motivációs tényezőkkel.

Felhívjuk a HR-esek, munkahelyi mozgásprogramért felelős vezetők figyelmét arra, hogy azok az értékteremtő tényezők, amelyek vállalati oldalról fontosak, nem hatékonyak a munkavállalók motiválásában. A munkavállalók nem érdeklődnek irántuk vagy nem ismerik őket. A hiányzás elkerülése kapta a legalacsonyabb értéket a kérdőíves felmérésünkben a sport hatásaira vonatkozó összes állítás közül. Ami a munkavállalók számára fontos, az a jobb munkakörnyezet, közösség, csapat. A munkavállalók a „jobban érzem magam a munkahelyi közösségben” állítást értékelték a legmagasabbra, a munkahelyi mozgás legfontosabb előnyének ezt tartották. Ennek a közösségfejlesztő motívumnak ilyen mértékű fontosságát a korábbi hazai kutatásokban nem találtuk meg (a nemzetközi kutatásokban igen), hazai vonatkozásban novumként értékeljük.

Mivel a legjelentősebb motivációs tényezők az „introjektált” szabályozók, a testmozgás vállalati népszerűsítésénél a hangsúlyt inkább a munkahelyi testmozgás pozitív megítélésére, emellett az önkép és a népszerűség javításában, a jó megjelenésben, és a fizikai és mentális egészség javításában betöltött szerepére kellene helyezni. Davey et al. (2009) szintén megállapították, hogy a fittség és az egészségi előnyök a legerősebb motivátorok a mozgásprogramokban való részvételre. Az „identifikált” motivátorok a második legfontosabbak, ami szintén összhangban van a fittség és a fizikai és mentális egészség javításával; ezt erősíti, hogy a kvalitatív kutatásunk is ezeket hozta kulcsfontosságú motivációként. Teixeira et al. (2012) szerint az „identifikált” motiváció a kezdeti, rövid távú elfogadást, az „intrinsic” motiváció pedig a fizikai aktivitáshoz való hosszú távú ragaszkodást jelzi előre jobban. Az „intrinsic” motivátorok nem olyan erősek, mint az „identifikált” motivátorok. Az „integrált” motivátorok voltak a harmadik legfontosabbak, ami az intrinsic” motivációhoz „legközelebb álló” motivátorok.

Az „identifikált” és az „integrált” motivátorok autonómok, és az autonóm motivációt a választás érzése és a külső nyomástól való mentesség jellemzi. Az „integrált” szabályozás összhangban van az egyén önrézetével, míg

az „identifikált” szabályozás személyes okokból fontos az egyén számára. Az SDT szerint az egyének akkor követik a legkitartóbban az egészséges életmódot, ha autonóm motiváció játszik szerepet náluk.

A munkahelyi mozgásprogramok hatásaira vonatkozó eredményeink összhangban vannak a nemzetközi szakirodalomban bemutatottakkal. Ahogy Brinkley et al. (2016) megállapította, a munkahelyi sportok egészségügyi előnyöket kínálnak az egyén (pl. fitness és egészség), a csoport (pl. csapatmunka) és a szervezet (pl. alacsonyabb hiányzás, nagyobb termelékenység) számára. Összességében a mi kutatásunk szerint is a munkahelyi sportok hatékonyan javítják az egyéni, a csoportos és a szervezeti eredményeket, de nem ugyanazok fontosak a szervezeti vezetőknek, mint a munkavállalóknak.

A munkahelyi sportmotiváció alulkutatott, és további kvalitatív és kvantitatív kutatásokra van szükség mind hazai, mind nemzetközi szinten. A munkavállalók fizikai aktivitásban való részvétele az intrinzik és extrinzik motívumok összetett keveréke. A munkavállalók motívációinak mélyebb ismerete és a motívációk szerinti osztályozása döntő fontosságú lehet a munkahelyi mozgásprogramok tervezése és népszerűsítése, valamint a résztvevők számának növelése szempontjából.

Felhasznált irodalom

- Abdin, S., Welch, R., Byron-Daniel, J., & Meyrick, J. (2018). The effectiveness of physical activity interventions in improving well-being across office-based workplace settings: a systematic review. *Public Health*, 160, 70-76.
<https://doi.org/10.1016/j.puhe.2018.03.029>
- Abraham, C., & Graham-Rowe, E. (2009). Are worksite interventions effective in increasing physical activity? A systematic review and meta-analysis. *Health Psychology Review*, 3(1), 108-144.
<https://doi.org/10.1080/17437190903151096>
- Aidoo, H., Essuman, A., Aidoo, P., Yawson, A.O., & Yawson, A.E. (2015). Health of the corporate worker: health risk assessment among staff of a corporate organization in Ghana. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 10(30).
<https://doi.org/10.1186/s12995-015-0072-7>
- Aldana, S.G. (2020). *7 reasons workplace health promotion programs work*. <https://www.wellsteps.com/blog/2019/01/04/workplace-health-promotion-programs/>
- Atlantis, E., Chow, C.M., Kirby, A., & Singh, M.F. (2004). An effective exercise-based intervention for improving mental health and quality of life measures: a randomized controlled trial. *Preventive Medicine*, 39(2), 424-434
<https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2004.02.007>
- Brinkley, A., Mcdermott, H., Munir, F. (2016). What benefits does team sport hold for the workplace? A systematic review. *Journal of Sports Sciences*, 35(2), 1-13.
<https://doi.org/10.1080/02640414.2016.1158852>
- Brinkley, A., Mcdermott, H., Grenfell-Essam, R., & Munir, F. (2017). It's time to start changing the game: a 12-week workplace team sport intervention study. *Sports Medicine*, 3(30).
<https://doi.org/10.1186/s40798-017-0099-7>
- Bull, F.C., Armstrong, T.P., Dixon, T., Ham, S., Neiman, A., & Pratt, M. (2004). Physical inactivity. In Ezzati, M., Lopez, A.D., Rodgers, A., & Murray, C.J.L. (Eds.), *Comparative quantification of health risks global and regional burden of disease attributable to selected major risk factors* (pp 729-881). Geneva: World Health Organization. https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42792/9241580348_eng_Volume1.pdf
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications and programming*. London, Lawrence Erlbaum Associates.
- Carr, L., Leonhard, C., Tucker, S., Fethke, N., Benzo, R., & Gerr, F. (2016). Total worker health intervention increases activity of sedentary workers. *American Journal of Preventive Medicine*, 50(1), 9-17.
<https://doi.org/10.1016/j.amepre.2015.06.022>
- Clancy, R., B., Herring, M.P., & Campbell, M.J. (2017). Motivation measures in sport: a critical review and bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 8, 348.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00348>
- Conn, V. S., Hafdahl, A. R., Cooper, P. S., Brown, L. M., & Lusk, S. L. (2009). Meta-analysis of workplace physical activity interventions. *American Journal of Preventive Medicine*, 37(4), 330-339.
<https://doi.org/10.1016/j.amepre.2009.06.008>
- Davey, J., Fitzpatrick, M., Garland, R., & Kilgour, M. (2009). Adult participation motives: Empirical evidence from a workplace exercise programme. *European Sport Management Quarterly*, 9(2), 141-162.
<https://doi.org/10.1080/16184740802571427>
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000a). Self-determination theory and facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Edmunds, S., Hurst, L., Harvey, K. (2013). Physical activity barriers in the workplace: An exploration of factors contributing to non-participation in a UK workplace physical activity intervention. *International Journal of Workplace Health Management*, 6(3), 227-240.
<https://doi.org/10.1108/IJWHM-11-2010-0040>
- Eurobarometer. (2018). *Sport and physical activity*. https://ec.europa.eu/sport/news/2018/new-eurobarometer-sport-andphysicalactivity_en
- Eurobarometer. (2022). *Sport and physical activity*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_5573
- Farkas, F., Jarjabka, Á., Lóránd, B., & Bálint, B. (2013). Munkahelyi motívációk Magyarországon 2013-ban. *Vezetéstudomány*, 44(10), 12-23.
<https://10.14267/VEZTUD.2013.10.02>
- Fortier, M.S., Duda, J.L., Guerin, E., & Teixeira, P. (2012). Promoting physical activity: development and testing of self-determination theory-based interventions.

- International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 9, 20.
<https://doi.org/10.1186/1479-5868-9-20>
- Friedman, R. (2014). Regular exercise is part of your job. *Harvard Business Review*, 10, 587-594. <https://hbr.org/2014/10/regular-exercise-is-part-of-your-job/>
- Gelencsér, M., Szigeti, O., & Szabó-Szentgróti, G. (2020). A feldolgozóipari munkavállalók munkaerő-megtartása. *Vezetéstudomány*, 51(9), 67-79.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.09.06>
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 489–521.
<https://10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418>
- Goetzl, R.Z., Roemer, E.C., Liss-Levinson, R.C., & Samoly, D.K. (2008). *Workplace health promotion: policy recommendations that encourage employers to support health improvement programs for their workers.* <http://prevent.org/data/files/initiatives/workplacehealthpromotionpolicyrecommendations.pdf>
- Grima, S., Grima, A., Thalassinos, E., Seychell, S., & Spiter, J.V. (2017). Theoretical models for sport participation: literature review. *International Journal of Economics and Business Administration*, 5(3), 94-116.
<https://doi.org/10.35808/ijeba/138>
- Hartfiel, N., Burton, C., Rycroft-Malone, J., Clarke, G., Havenhand, J., Khalsa, S.B., & Edwards, R.T. (2012). Yoga for reducing perceived stress and back pain at work. *Occupational Medicine*, 62(8), 606–612.
<https://doi.org/10.1093/occmed/kqs168>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cut off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: a Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
<https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huang, H., & Humphreys, B.R. (2012). Sports participation and happiness: Evidence from US micro data. *Journal of Economic Psychology*, 33(4), 776–793.
<https://doi.org/10.1016/j.joep.2012.02.007>
- Humphreys, B.R., McLeod, L., & Ruseski, J.E. (2014). Physical activity and health outcomes: evidence from Canada. *Health Economics*, 23(1), 33–54.
<https://doi.org/10.1002/hec.2900>
- Hunter, R., Brennan, S., Tang, J., Smith, O., Murray, J., Tully, M., Patterson, C., Longo, A., Hutchinson, G., Prior, L., French, D., Adams, J., McIntosh, E., & Kee, F. (2016). Effectiveness and cost-effectiveness of a physical activity loyalty scheme for behaviour change maintenance: A cluster randomised controlled trial. *BMC International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 15, 127.
<https://doi.org/10.1186/s12966-018-0758-1>
- Joubert, Y. T. (2014a). Sports contribution to open communication in a workplace: a qualitative study. *Journal of Psychology in Africa*, 24(2), 203-206.
<https://10.1080/14330237.2014.903072>
- Joubert, Y. T., & De Beer, H. (2010). Experiences of employees who participate in organisational team sport activities. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 1(1), 51-59.
<https://10.10520/EJC133801>
- Kinnafick, F.E. (2013). *Social contextual and environmental determinants of physical activity adoption, adherence and well-being* (Doctoral dissertation). University of Birmingham School of Sport and Exercise Sciences, Birmingham. <https://etheses.bham.ac.uk/id/eprint/4430/>
- Koppány, K., Kovács, N., Szakály, Zs., Kovácsné Tóth, Á., & Konczos, Cs. (2020a). Egy vállalati egészségprogram hatása a dolgozók sportaktivitására és szubjektív életminőségére. In Gyömörei, T. (szerk.), *Egészség Sport GAZDASÁG III*. (pp. 30-51). Győr: Széchenyi Egyetem. https://www.researchgate.net/profile/Tuende-Mate/publication/342979049_Gyori_sportrendezvenyek_es_az_egeszseg_-_sport_kapcsolata/links/5f10411b299bf1e548ba48f2/Gyori-sportrendezvenyek-es-az-egeszseg-sport-kapcsolata.pdf
- Koppány, K., Kovács, N., Szakály, Zs., Kovácsné Tóth, Á., & Konczos, Cs. (2020b). Objective and subjective work performance: analysis of production, fitness, absenteeism and presenteeism data in the corporate research module of the SREKK project. In Gyömörei, T. (szerk.), *Egészség Sport GAZDASÁG III* (pp. 52-70). Győr, Széchenyi Egyetem. https://www.researchgate.net/profile/Tuende-Mate/publication/342979049_Gyori_sportrendezvenyek_es_az_egeszseg_-_sport_kapcsolata/links/5f10411b299bf1e548ba48f2/Gyori-sportrendezvenyek-es-az-egeszseg-sport-kapcsolata.pdf
- Kovács, N., Szakály, Zs., Koppány, K., Gyömörei, T., Kovácsné, T.Á., Páthy, Á., Berkes, J., Faragó B., Vörös, T., & Konczos, Cs. (2020). Kísérlet az egészségi állapot mérésére egy iparvállalatnál In Gyömörei, T. (szerk.), *Egészség Sport GAZDASÁG III* (pp. 72-82). Győr, Széchenyi Egyetem. https://www.researchgate.net/profile/Tuende-Mate/publication/342979049_Gyori_sportrendezvenyek_es_az_egeszseg_-_sport_kapcsolata/links/5f10411b299bf1e548ba48f2/Gyori-sportrendezvenyek-es-az-egeszseg-sport-kapcsolata.pdf
- Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J. (2019). *Employee wellbeing, productivity and firm performance.* Saïd Business School WP 2019-04.
<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3356581>
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lee, H.-W., & Rhee, D.-Y. (2021). Exploring the factors of employee subjective well-being in the midst of health threat: an evidence from the U.S. Federal Government during the COVID-19. *Sustainability*, 14(1), 408.
<https://doi.org/10.3390/su14010408>
- Legfittebb Munkahely Program* (2018). www.legfittebbmunkahely.hu

- Lier, L.M., Breuer, C., Dallmeyer, S. (2019). Organizational-level determinants of participation in workplace health promotion programs: a cross-company study. *BMC Public Health*, 19, 268. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-6578-7>
- Marsh, H. W. & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First-and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97(3), 562-582. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.97.3.562>
- Mason, L. (2017). *Workplace Challenge: boosting physical activity at work*. <https://www.personneltoday.com/hr/workplace-challenge-boosting-physical-activity-at-work/>
- Mastura, J., Fauzee, O., Bahaman, A.S., & Somchit, M.N. (2012). Effect of low-impact aerobic dance exercise on psychological health (stress) among sedentary women in Malaysia. *Biology of Sport*, 29(1), 63-69. <https://doi.org/10.5604/20831862.984944>
- Neulinger Á. (2007). *Társas környezet és sportfogyasztás: A folyamatos megerősítést igénylő tanult fogyasztás* (Doktori értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/264/1/neulinger_agnes.pdf
- Ng, J. Y. Y., Ntoumanis, N., Thogersen-Ntoumani, C., Deci, E. L., Ryan, R. M., Duda, J. L., & Williams, G. C. (2012). Self-determination theory applied to health contexts: a meta-analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 7(4), 325-340. <https://doi.org/10.1177/1745691612447309>
- Norris, R., Carroll, D., & Cochrane, R. (1990). The effects of aerobic and anaerobic training on fitness, blood pressure, and psychological stress and well-being. *Journal of Psychosomatic Research*, 34(4), 4367-375. [https://doi.org/10.1016/0022-3999\(90\)90060-H](https://doi.org/10.1016/0022-3999(90)90060-H)
- Paic, R., Kajos, A., Mészler, B., & Prisztóka, Gy. (2018). A magyar nyelvű sportmotivációs skála (H-SMS) validációja és eredményei. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 73(2), 159-182. <https://doi.org/10.1556/0016.2018.002>
- Park, J. H., Moon, J. H., Kim, H. J., Kong, M. H., & Oh, Y. H. (2020). Sedentary lifestyle: overview of updated evidence of potential health risks. *Korean Journal of Family Medicine*, 41(6), 365-373. <https://doi.org/10.4082/kjfm.20.0165>
- Páthy, Á., Kovács, N., Szakály, Zs., Koppány, K., Gyömörei, T., Kovácsné Tóth, Á., Berkes, J., Faragó, B., Vörös, T., & Konczos, Cs (2020). Kísérlet az egészségi állapotmérésére egy iparvállalatnál. A lelkes résztvevők I. In Gyömörei, T. (szerk.), *Egészség Sport GAZDASÁG III* (pp. 94-109). Győr: Széchenyi Egyetem. https://www.researchgate.net/profile/Tuende-Mate/publication/342979049_Gyori_sportrendezvenyek_es_az_egeszseg_-_sport_kapcsolata/links/5f10411b299bf1e548ba48f2/Gyori-sportrendezvenyek-es-az-egeszseg-sport-kapcsolata.pdf
- Pedersen, C., Halvari, H., & Olafsen, A. H. (2019). Worksite physical activity intervention and somatic symptoms burden: The role of coworker support for basic psychological needs and autonomous motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 55-65. <https://doi.org/10.1037/ocp0000131>
- Pelletier, G. L., Rocchi M. A., Vallerand R. J., Deci E. L., Ryan M. R. (2013). Validation of the revised sport motivation scale (SMS-II). *Psychology of Sport and Exercise*, 14(3), 329-341. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2012.12.002>
- Péter, E., Keller, K., & Tóth-Kaszás, N. (2013). Népszerű kafetériaelem az egészség? – egy munkáltatói megközelítés. In Ferencz, Á (szerk.), *Környezettudatos gazdálkodás és menedzsment. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia. I-II kötet* (pp. 418-422). Kecskemét, Magyarország: Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar.
- Pichot, L., Pierre, J., & Burlot, F. (2009). Management practices in companies through sport. *Management Decision*, 47(1), 137-150. <https://doi.org/10.1108/00251740910929759>
- Rongen, A., Robroek, S.J.W., van Lenthe, F.J., & Burdorf, A. (2013). Workplace health promotion: A meta-analysis of effectiveness. *American Journal of Preventive Medicine*, 44(4), 406-415. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2012.12.007>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. In Deci, E.L., & Ryan, R.M. (Eds.), *Handbook of Self-Determination Research* (pp. 3-33). Rochester, NY: Rochester University Press.
- Ryan, R.M., Frederick, C.M., Lepes, D., Rubio, N., & Sheldon, K.M. (1997). Intrinsic motivation and exercise adherence. *International Journal of Sport Psychology*, 28, 335-354. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1997_RyanFrederickLepesRubioSheldon.pdf
- Sakuma, Y., Sasaki-Otomaru, A., Ishida, S., Kanoya, Y., Arakawa, C., Mochizuki, Y., Seiishi, Y., & Sato, C. (2012). Effect of a home-based simple yoga program in child-care workers: a randomized controlled trial. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 18(8), 769-777. <https://doi.org/10.1089/acm.2011.0080>
- Sjøgaard, G., Justesen, J. B., Murray, M., Dalager, T., & Sjøgaard, K. (2014). A conceptual model for worksite intelligent physical exercise training - IPET - intervention for decreasing life style health risk indicators among employees: a randomized controlled trial. *BMC Public Health*, 14(652), 1-12. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-652>
- Sportgazdaságtani Kutatóközpont. (2020). „Sport – Érték” kutatás 2020. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtani Intézet, Budapest.

- Szabó, Á. (2018). Eredményjelzés a munkahelyi sportról, a „Legfittebb Munkahely Felmérés” első éveinek tapasztalatai. *Magyar Sporttudományi Szemle*, 19(73), 25-32. <https://mstt.hu/wp-content/uploads/2018/06/MSTT-Szemle-2018-01honlapra.pdf>
- Szabó, Á., & Juhász P. (2019). A munkahelyi egészségprogramok értékteremtésének mérési lehetőségei. *Vezetéstudomány*, 50(2), 59-71. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.02.05>
- Tasmania. (2012). *Your simple guide to workplace health and wellbeing*. http://worksafe.tas.gov.au/__data/assets/pdf_file/0003/252390/Your_Simple_Guide_to_Workplace_Health_and_Wellbeing.pdf
- TeamRH. (2020). *Sport in the workplace: Why look after yourself in 2020*. <https://www.teamrh.com/en/sport-in-the-workplace-why-look-after-yourself-in-2020/>
- Teixeira, P.J., Carraça, E.V., Markland, D., Silva, M.N., & Ryan, R.M. (2012). Exercise, physical activity, and self-determination theory: A systematic review. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 9, 78. <https://doi.org/10.1186/1479-5868-9-78>
- Xerox. (2016). *Working Well: A global survey of workforce wellbeing strategies 2016 – survey report*. http://www.globalhealthyworkplace.org/casestudies/2016_Global_Wellbeing_Survey_Executive-Summary.pdf
- Virgin Pulse. (2017). *Clocking in and checking out*. <https://connect.virginpulse.com/files/presentee-ism-in-the-workplace.pdf>
- Walker, T.J., Tullar, J.M., Diamond, P.M., Kohl, H.W., & Amick, B.C. (2017). The longitudinal relation between self-reported physical activity and presenteeism. *Preventive Medicine*, 102, 120-126. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2017.07.003>
- Wellable. (2021). *2021 Employee Wellness Industry Trends Report*. <https://www.wellable.co/blog/2021-employee-wellness-industry-trends-report/>
- Willis Towers Watson. (2016). *Employee Health and Business Success*. <https://www.willistowerswatson.com/en/insights/2016/03/stayingatwork-report-employee-health-and-business-success>
- Wolever, R.Q., Bobinet, K.J., McCabe, K., Mackenzie, E., Fekete, E., Kusnick, C., & Baime, M. (2012). Effective and viable mind-body stress reduction in the workplace: a randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 246-258. <http://dx.doi.org/10.1037/a0027278>



MAGYAR TUDOMÁNYOS AKADÉMIA

IX. GAZDASÁG- ÉS JOGTUDOMÁNYOK OSZTÁLYA

GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI BIZOTTSÁG

FELHÍVÁS PUBLIKÁCIÓS NÍVÓDÍJRA

Az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság Ipar- és Vállalatgazdaságtan Albizottsága, Marketingtudományi Albizottsága és Vezetés- és Szervezéstudományi Albizottsága ismét Publikációs Nívódíjat hirdet. A díjakra 2022-ben megjelent nyomtatott és/vagy online publikációkkal lehet pályázni, illetve javaslatot tenni a következő három kategóriában, megjelölve, hogy mely albizottsághoz nívódíjára javasolják az adott publikációt:

- szakkönyv / tanulmány szakkönyvben,
- magyar nyelvű folyóiratcikk,
- idegen nyelvű folyóiratcikk.

Kérjük a Gazdálkodástudományi Bizottsághoz kapcsolódó köztestületi tagokat, hogy legkésőbb **2023. május 15-ig** tegyenek javaslatot azon 2022-ben megjelent publikációkra, melyek megítélésük szerint sikerrel pályázhatnak a Nívódíjakra! Saját publikációk és más szerzők publikáció is javasolhatók.

A javaslatoknál kérjük vegyék figyelembe, hogy kizárólag olyan, az MTMT-ben rögzített szakcikk, illetve szakkönyv díjazható, melynek legalább egy szerzője az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság köztestületi tagja. Ajánlásukat a javasolt – saját vagy más szerzők által jegyzett – publikációk pontos hivatkozási adatainak megadásával és rövid szakmai indoklással a következő formanyomtatvány kitöltésével tehetik meg: <https://forms.office.com/e/1EMrTq9xTu>



A beérkezett pályaműveket az adott Albizottság munkáját támogató Nívódíj Munkabizottság tagjai értékelik. A Munkabizottság döntése során figyelembe veszi a javasolt pályaművek szakmai, tudományos színvonalát, a tárgyalt témakör relevanciáját, a tudományág fejlődésére gyakorolt hatását. A folyóiratok értékelésénél az MTA IX. Osztályának folyóiratlistája és a Scimago nemzetközi folyóiratlistája irányadó. Amennyiben valamely publikációt a Gazdálkodástudományi Bizottság több albizottságának nívódíjára is javasolnak, a munkabizottságok a szerzők javaslatát veszik figyelembe, ennek hiányában egyeztetnek a besorolásáról, hogy mely albizottság nívódíjáért indulhat.

A Nívódíjak átadására várhatóan a Gazdálkodástudományi Bizottság Tudomány Ünnepe alkalmából szervezett konferenciáján vagy kapcsoló bizottsági ülésen kerül sor. Az eredményeket az Albizottságok a Vezetéstudomány folyóiratban is közzéteszik.

Budapest, 2023. március 16.

