

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:  
Aranycs 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., OKTÓBER

2023. 10. szám

## TARTALOM

DIÓSSY KITTI – LOSONCI DÁVID ISTVÁN – DEMETER KRISZTINA  
VEZETÉSI STÍLUSOK HATÁSA A DIGITÁLIS TRANSZFORMÁCIÓRA 2.

SURMAN VIVIEN – BÖCSKEI ELVIRA  
FENNTARTHATÓSÁG A MAGYAR KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATI SEKTORBAN 15.

SVASTICS CARMEN – HIDEGH ANNA LAURA  
– CSILLAG SÁRA – GYÓRI ZSUZSANNA  
A FOGYATÉKOSSÁG ÉS A VÁLLALKOZÓI IDENTITÁS KAPCSOLATA  
AZ INTERSEKCIONALITÁS LENCSEJÉN KERESZTÜL 29.

SZEINER ZSUZSANNA – POÓR JÓZSEF  
– JUHÁSZ TÍMEA – BALÁZS KLAUDIA  
KILÁBALÁS A COVID-VÁLSÁGBÓL – EMPIRIKUS BIZONYÍTÉKOK  
ÉS TAPASZTALATOK MAGYARORSZÁGRÓL ÉS SZLOVÁKIÁBÓL 40.

RIEDELMEYER BERNADETT – ÁSVÁNYI ZSÓFIA – SIPOS NORBERT  
– BARAKONYI ESZTER – GALAMBOSNÉ TISZBERGER MÓNIKA  
COVID-19 VÁRHATÓ HATÁSA AZ ENSZ 8. FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉSI CÉL  
ALAKULÁSÁRA MAGYARORSZÁGON A SZAKSZERVEZETEK KÖRÉBEN VÉGZETT  
KUTATÁS ALAPJÁN 54.

PINTÉR RÓBERT  
A MAGYAR KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK DIGITÁLIS ÉRETTSÉGE  
– A DIGIMÉTER INDEX: AZ EREDMÉNYEK ISMERTETÉSE 66.

MTA IX. OSZTÁLY GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI  
BIZOTTSÁG PUBLIKÁCIÓS NÍVÓDÍJAI – 2022 76.

TEMATIKUS SZÁM FELHÍVÁS 79.



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

www.vezetestudomany.hu

# VEZETÉSI STÍLUSOK HATÁSA A DIGITÁLIS TRANSZFORMÁCIÓRA

## THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLES ON DIGITAL TRANSFORMATION

A legújabb ipari forradalom jelentősen átalakítja az üzleti világot és sok vállalatot digitális transzformációra ösztönöz. A digitális transzformáció során a vállalat a szervezeti működés több területén (pl. stratégia, szervezet, technológia) változtat azért, hogy azok a digitális megoldások vállalati intézményesítését támogassák. A szakirodalom alapján kijelenthető, hogy a vezetői stílus kulcsfontosságú tényező a vállalatok transzformációs törekvéseiben. A szerzők kutatásukban azt vizsgálják, hogy a vezetői stílusok milyen hatással vannak a digitális transzformációra. Elemzésükhöz 94 feldolgozóipari vállalat adatait használták fel, amelyek a Versenyképesség Kutató Központ kérdőíves felméréséből származnak. A feladatorientált és kapcsolatorientált vezetői stílusok jellemzői keverten jelennek meg: az egyik feltárt stílus a célokra és megvalósításra fókuszál, a másik a teljesítményre és emberre. A digitális transzformáció szintén két pillérré épül: a digitális transzformációs stratégia mellett a digitális transzformációs tevékenységekre. Fő megállapításuk, hogy a digitális transzformációs stratégiára mindkét vezetői stílus szignifikáns pozitív hatással van. A digitális transzformációs tevékenységekre azonban csak a célokra és megvalósításra fókuszáló stílus hat pozitívan.

**Kulcsszavak:** vezetői stílusok, feladatorientált vezető, kapcsolatorientált vezető, digitális transzformáció, stratégia

The latest industrial revolution is transforming the business world and prompting many companies to embrace digital transformation. In digital transformation, a company implements changes in their organisational operation (e.g., strategy, organisation, technology) to support the corporate institutionalisation of digital solutions. Based on the literature, management style is a key factor in companies' transformation. This research examines the impact of leadership styles on digital transformation using data from the company surveys of the Competitiveness Research Center. The authors found that the digital transformation of Hungarian manufacturing companies has two pillars: the digital transformation strategy and the digital transformation activities. The characteristics of the task-oriented and relationship-oriented leadership styles appear mixed: one focuses on goals and implementation, and the other on performance and people. Both leadership styles have a significant positive impact on the digital transformation strategy; however, only the goals and implementation-focused style has a positive effect on activities.

**Keywords:** leadership styles, task-oriented leader, relationship-oriented leader, digital transformation, strategy

### Finanszírozás/Funding:

A kutatás a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal támogatásával a „Versenyképes vállalat a digitalizáció korában – erőforrás alapú megközelítés” témapályázat keretében (K 135604) valósult meg. Az adatfelvételt 2018 októberé és 2019 júliusa között a TÁRKI Zrt. végezte. Az adatfelvétel az OTP Nyrt. és a Vállalatgazdaságtan Tudományos és Oktatási Alapítvány anyagi támogatásával valósult meg.

The research was supported by the National Research, Development and Innovation Office in the framework of the „Competitive company in the age of digitalization – a resource-based approach” tender (K 135604). The data was collected between October 2018 and July 2019 by TÁRKI Zrt. The data collection was financial supported by the OTP Nyrt. and the Science and Education Foundation of Vállalatgazdaságtan.

### Szerzők/Authors:

Dióssy Kitti<sup>a</sup> (kitti.diossy@uni-corvinus.hu) PhD-hallgató; Dr. Losonci Dávid István<sup>a</sup> (david.losonci@uni-corvinus.hu) egyetemi docens; Dr. Demeter Krisztina<sup>a</sup> (krisztina.demeter@uni-corvinus.hu) egyetemi tanár

<sup>a</sup>Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2023. 01. 09-én, javítva: 2023. 03. 11-én és 2023. 05. 03-án, elfogadva: 2023. 05. 04-én.

The article was received: 09. 01. 2023, revised: 11. 03. 2023 and 03. 05. 2023 accepted: 04. 05. 2023.

A legújabb ipari forradalomnak – melynek formája a feldolgozóiparban az Ipar 4.0 – köszönhetően a digitalizáció teljesen áthatja a vállalatokat. A digitalizáció által előidézett változások a szervezeti működés minden lényeges dimenzióját érintik. Sokan hangsúlyozzák a digitális stratégia szerepét a sikeres átalakulásban (Matt et al., 2015; Ghobakhloo, 2018; Gill & VanBoskirk, 2016). Emellett az egyes technológiákkal (Ivan et al., 2019; Móricz & Drótos, 2019; Gill & VanBoskirk, 2016), a szervezettel és annak erőforrásaival (Ivan et al., 2019; Kim & Lee, 2007), illetve a vállalati kultúra hatásaival is foglalkozik az irodalom (Brunetti et al., 2020; Ivan et al., 2019; Gill & VanBoskirk, 2016). Közben alapvetésként kezelt, hogy a digitális technológia adaptációja az emberi erőforráson is múlik (Tilson et al., 2010).

A digitális átalakulást elemző modellekben mindezen témákon túl megjelenik a *vezetési stílus*, mint a digitalizációt alakító (siker)tényező (Ruel et al., 2021). A vezetői stílus azokat a készségeket, viselkedésmódokat (Lovell et al., 2019) takarja, amelyekkel a vezetők rendelkeznek és ezeket más-más módon alkalmazzák beosztottaik irányítására, befolyásolására a vállalati célok elérése érdekében (Hersey et al., 2001; Nahavandi, 2002; Weber et al., 2022). Dunavölgyi (2022) műhelytanulmánya alapján a szervezeti kultúra és a vezetés digitalizációs környezetben is fontos tényezők, hiszen a digitális változások megvalósulására, a szervezet működésére is hatása van a vezető stílusának.

Nem minden vezetői stílus vezet azonban jobb szervezethez, ezért a megfelelő stílus kiválasztása fontos (Gandolfi & Stone, 2018). *Többféle vezetési stílus(pár)* ismert, ilyen a transzformációs-transzakciós, vagy a feladat-kapcsolat orientált vezetői stílus. Míg a transzformációs-transzakciós vezetői stílusok a változtatások mélységében különböznek (Cortellazzo et al., 2019), a feladatorientált és kapcsolatorientált vezetői stílusok a változtatások fókuszában, irányultságában (feladat vagy ember) (Weber et al., 2022) térnek el. Cikkünkben az utóbbi vezetői stíluspárból kiindulva végeztük felmérésünket. A nemzetközi empirikus kutatások eredményei alapján jellemzően a feladatorientált vezetési stílus eredményesebb, mint a kapcsolatorientált, de az utóbbi is nélkülözhetetlen a digitális transzformációban (Weber et al., 2022).

A vezetés és digitális transzformáció kapcsolatára fókuszálva a hazai kontextus jellemzőit is érdemes figyelembe venni. A vezetői stílusról *hazai eredmény* csak korlátozottan érhető el, és a kutatások sem a feladat- és kapcsolatorientált vezetői stílusokra fókuszálnak. A hazai termelési vezetők vezetési jegyei közül a jó kommunikáció, a mikromenedzsment és a teljesítményorientáltság járul hozzá a lean termelési paradigma elmélyítéséhez (Gelei et al., 2015). Hortoványi és munkatársai (2020) szerint a mai magyar vezetők általában nincsenek felkészülve a digitális transzformációra és a transzformáció hatásainak kezelésére. Nemcsak a hazai, de a nemzetközi szinten is szórványos empirikus vizsgálatok mindenképpen indokolják a vezetői stílusok és a digitális transzformáció kapcsolatának mélyebb vizsgálatát.

A hazai vállalati közegben a *digitális transzformációban* kettős „mozgás” bontakozik ki. A nemzetközi tren-

dekkel összevetve idehaza kevésbé dinamikus a jelenség tényerése (Szalavetz, 2020), olyannyira, hogy csak a cégek egy kisebb részénél adottak a digitális transzformáció feltételei. Ez egy nagyon tudatosan digitalizáló – és erőforrásokkal is rendelkező – vállalati kör (Móricz, 2021), ami teljesítményben is fel tud mutatni eredményeket (Wimmer & Csesznák, 2021). Vitán felül áll, hogy a jelenség további tényerését a digitális ökoszisztéma erősítése vagy a szakképzett és hozzáértő munkaerő elérhetőségének biztosítása nagyban támogathatja (Szerb et al., 2020).

Kutatásunk a humán oldalhoz – a vezetési stílusok irányából – kapcsolódóan egészíti ki az eddigi eredményeket, és adhat fogódzókát a digitalizációban gondolkodóknak. A *kutatás célja*, hogy átfogó képet adjon arról, hogy a magyar feldolgozóipari vállalatok digitális átalakulását miként befolyásolják a vezetői stílusok.

A tanulmány négy fő részből áll. Az első fejezetben bemutatjuk a szakirodalmi hátteret: a digitális transzformáció „pilléreinek” és a különböző vezetési stílusok jellemzőinek tárgyalása után ezek kapcsolatára térünk ki. A második rész tárgyalja a kutatás módszertanát és a kutatási modellt. Majd az elemzések eredményeit ismertetjük. Az utolsó részben a kutatás következtetéseit fejtjük ki.

## A digitális transzformációs folyamat pillérei

A digitális transzformáció jelentős szervezeti átalakulással járó folyamat. A szakirodalomban több klasszikus modell is foglalkozik a szervezettervezés és a szervezeti átalakulás pilléreivel. A Galbraith-féle 5 STAR modell (Galbraith & Kates, 2010) és a McKinsey 7S modell (McKinsey, 2008) hasonló tényezőket emel ki a szervezeti változások kapcsán: a stratégiát, a struktúrát, a rendszereket/folyamatokat és az embereket, azaz a személyzetet és készségeiket, valamint a javadalmazást és a vezetési stílust.

A vállalatok digitális transzformációját vizsgáló nemzetközi és magyar munkák áttekintése alapján megállapítható (1. táblázat), hogy a szakirodalomban is a szervezeti átalakítás olyan általánosan kiemelt szempontjai állnak a középpontban, mint a stratégia, a szervezet és erőforrás, a vállalati kultúra és a technológia.

Ahogy az 1. táblázatban látható, az áttekintés során olyan munkákat preferáltunk, amelyek több pillért együttesen vizsgáltak. Ivan et al. (2019) és Tavoletti et al. (2021) munkáiban a technológia alaptényezőként ismert, ezért nem vizsgálják azokat a transzformáció tükrében.

A négy pillérré építő keretrendszer kialakításánál Karippur és Balaramachandran (2022), valamint Móricz és Drótos (2019) kutatását tekintettük irányadónak. Ez alapján rendszereztük a további munkákat. Megállapítható, hogy bár eltérő mélységben, de legalább három pillért valamennyi áttekintett munka vizsgált. Móricz és Drótos (2019) munkája egyben azt is megerősíti, hogy a nemzetközi munkák alapján felvázolt keretrendszer Magyarországon is használatos. A továbbiakban a négy pillérrel kapcsolatos legfontosabb megállapításokat tekintjük át.

Szakirodalmi összefoglaló a digitális transzformációs folyamat pilléreiéről

Pillérek	Tényezők	Heini & Heikki (2015)	Gill & VanBoskirk (2016)	Ivan et al. (2019)	Móricz & Drótos (2019)	Tavoletti et al. (2021)	Alshehab et al. (2022)	Karippur & Balaramachandran (2022)
Stratégia	Digitális kihívások, lehetőségek		*		*			*
	Digitális üzleti stratégia meghatározása		*	*	*	*	*	*
Szervezet és erőforrások	Digitalizációs projektek kezelése		*		*			*
	Anyagi erőforrások rendelkezésre állása			*	*		*	*
	Technológiai tudás, képesség	*	*	*	*	*	*	*
	Erőforrások bevonása, integrálása					*	*	*
Vállalati kultúra	Alulról jövő digitalizációs ötletek bátorítása		*		*			*
	Üzleti kihívásokhoz alkalmazkodás		*	*	*		*	*
	Innovatív kockázatvállalás		*		*			*
	Digitalizációs oktatás		*	*		*		*
	Változáshoz való hozzáállás	*		*				*
Technológia	Iparág nyomon követése		*		*			*
	Új technológiát tudatosan kipróbálják	*	*		*		*	*
	Versenyársak előtt járnak innovációban		*		*			*

Forrás: saját szerkesztés

### Digitalizációs stratégia

A digitális transzformáció kapcsán e pillér „alapüzenete”, hogy a *vállalat vezetősége* mennyire, és milyen módon tervez. Két kérdés adódik: érti-e a vállalat előtt álló digitális kihívásokat és lehetőségeket, valamint világosan meghatározza-e a szervezet digitális üzleti stratégiáját (Móricz & Drótos, 2019; Gill & VanBoskirk, 2016; Karippur & Balaramachandran, 2022; Ivan et al., 2019)? A digitalizációs stratégia szempontjából kiemelkedően fontos az is, hogy a vezetők a digitális stratégia mindennapi végrehajtásában tudatosak legyenek (Karippur & Balaramachandran, 2022; Gill & VanBoskirk, 2016; Heini & Heikki, 2015). A végrehajtás kulsckérdése, hogy világos és számszerűsíthető célokat kell megnevezni (Karippur & Balaramachandran, 2022). Minden *alkalmazottnak* értenie kell, hogy teljesítménye hogyan kapcsolódik a vállalati digitális célokhoz (Alshehab et al., 2022). Továbbá mérik, hogyan működnek együtt a különböző *szervezeti egységek* a kívánt eredmény elérése érdekében. A digitális programok és együttműködések tapasztalatait pedig visszacsatolják stratégiájukba, ugyanis a versenystratégia a digitális technológiától függhet (Karippur & Balaramachandran, 2022; Tavoletti et al., 2021). További szempont, hogy a digitalizációs stratégiának illeszkednie kell a vállalati stratégiához (Karippur & Balaramachandran, 2022; Ivan et al., 2019), ily módon elérhető, hogy az üzleti folyamatok, a standardizálás, az

IT-integráció támogassa a digitalizációs megoldásokat a vállalaton belül.

### Szervezeti felépítés és erőforrások

E pillér részeként a digitális átalakulással kapcsolatos *projektek megvalósítása* úgy történik meghatározott módon (és nem esetlegesen) (Karippur & Balaramachandran, 2022; Gill & VanBoskirk, 2016; Móricz & Drótos, 2019), hogy az adott szervezet rendelkezik a megfelelő *technológiai tudással, képességekkel* (Heini & Heikki, 2015; Alshehab et al., 2022; Ivan et al., 2019; Tavoletti et al., 2021) és *anyagi erőforrással* (Móricz & Drótos, 2019). Az erőforrásokat a digitális átalakulás különböző fázisaihoz is illeszteni szükséges (pl. végrehajtás, irányítás). A kritikus digitális funkciókat támogató személyzet pedig a legjobb szervezeti egységek közül kerüljön ki, így biztosítva azt, hogy a digitális készségek beágyazódjanak a szervezetbe (Alshehab et al., 2022; Karippur & Balaramachandran, 2022; Ivan et al., 2019).

A *szervezeti felépítésben* a siker érdekében el kell kerülni a funkcionális *silók* alkalmazását, mert ez elszigeteltséget okozhat és gátolja az információáramlást (Karippur & Balaramachandran, 2022; Ivan et al., 2019). A szervezeti modell ösztönző hatása a többfunkciós együttműködésre, a folyamatfejlesztésre és a digitális programok menedzselésére összpontosít (Karippur & Balaramachandran, 2022; Gill & VanBoskirk, 2016).

## Vállalati kultúra

A vállalati kultúra alapjaiban határozza meg a digitális transzformáció lebonyolítását. A pillér keretein belül kiderül, hogy a vállalati kultúra hogyan támogatja a digitális átalakulást. Lehetőségeket ad-e az *alulról jövő* digitalizációs ötletek felmerülésére és támogatására annak érdekében, hogy az alkalmazottakat, a felhasználókat is bevonják az átalakításba (Karippur & Balaramachandran, 2022). A vezetők támogatják-e a digitális stratégiát (Alshehab et al., 2022), és változáshoz való *támogató hozzáállást* tanúsítanak-e a szervezeten belül (Karippur & Balaramachandran, 2022; Heini & Heikki, 2015; Ivan et al., 2019). A pillér további meghatározásai közé tartozik az, hogyan menedzselik a digitális kultúrát és hogyan integrálják azt a különböző kultúrájú virtuális csapatokba (Tavoletti et al., 2021). Valamint, hogy a digitális megoldásokat gyorsan tudják-e az üzleti kihívásoknak megfelelően változtatni, illetve hajlandók-e a meglévő gyakorlatokhoz képest *kockázatokat vállalni* az innováció lehetővé tétele érdekében (Gill & VanBoskir, 2016; Móricz & Drótos, 2019; Karippur & Balaramachandran, 2022). Annak szerepét, hogy a célzott oktatás-fejlesztés biztosítva van-e a szervezeten belül, vagy fektetnek-e ebbe a vállalatok a szervezet minden szintjén, lényegesnek tartja az irodalom (Ivan et al., 2019; Tavoletti et al., 2021). Fontos továbbá, hogy *világosan kommunikálják* digitális elképzelésüket mind belsőleg, mind külsőleg (Karippur & Balaramachandran, 2022; Gill & VanBoskir, 2016).

## Technológia

E pillér részét képezi a vállalat jelenlegi technológiai felkészültsége és az új technológiák felé mutatott hajlandósága. Elsőrendű kérdés, hogy nyomon követik-e az iparág *élenjáró* digitális megoldásait (Gill & VanBoskir, 2016; Móricz & Drótos, 2019). Ezeket az új digitális technológiákat *tudatosan kipróbálják-e*, annak érdekében, hogy vizsgálják azok *alkalmazhatóságát* a szervezetben (Alshehab et al., 2022). Iteratív és együttműködő megközelítéssel alkalmazzák-e a technológia fejlesztését (Karippur & Balaramachandran, 2022). A technológiai források *hozzáférhetősége* és kipróbálása, valamint a jelenlegi technológiai aktivitás erőssége lényeges a vállalat belüli tevékenységek miatt (Karippur & Balaramachandran, 2022; Heini & Heikki, 2015). Fontos ezen felül a mérés-értékelés kérdése is. Továbbá lényeges mérlegelni a cégnek azt is, hogy a digitális technológiai újításokban (Big data, robotizációs, digitalizációs megoldások implementálása és alkalmazása) hogyan állnak a versenytársakhoz képest (Gill & VanBoskir, 2016; Móricz & Drótos, 2019), mely pozíció jelentősen befolyásolhatja a digitális átalakulás jellegét (Karippur & Balaramachandran, 2022; Alshehab et al., 2022; Ivan et al., 2019).

A digitális transzformációt alkotó négy pillér tehát a stratégia, a vállalat technológiai hozzáállása, a vállalat digitalizációt támogató kultúrája és a szervezet és erőforrások megoszlása. E pillérek segítségével jellemezhető a digitális transzformáció a vállalatban.

## Vezetői stílus a digitális transzformációban

A szakirodalom alapján a digitális átalakulást befolyásoló egyik legfontosabb tényező a vezető és az ő vezetői stílusa (Lovelance et al., 2019; Weber et al., 2022) – hiszen a transzformációt irányítani, menedzselni kell a sikeresség érdekében (Alshehab et al., 2022). Amellett, hogy a technológiai folyamatokat irányítani kell, a szervezetet vezetni, az erőforrásokat allokálni szükséges és a stratégiát is ki kell alakítani (Keller & Weibler, 2014). Ehhez, adott esetben a stílusukat és munkamódszereiket az új digitális korszakhoz kell igazítani (Fouad, 2019). A digitális átalakulásban a vezetéshez emberközpontúságra és műszaki beállítottságra is szükség van (Cortellazzo et al., 2019).

A kutatók számos megközelítésben foglalkoznak a vezetési stílusokkal, a stílusjegyek csoportosításával, és azok hatásával a szervezetre és annak átalakulására (Henkel et al., 2019). A legismertebbek a tranzakciós-transzformációs (Burns, 1978; Rousseau, 1995; Bass, 1990), valamint a kapcsolat- és feladatorientált vezetői stílusok (Katz et al., 1950; Fiedler, 1951). A kapcsolat- és feladatorientált vezetőkről szóló *empirikus* kutatásokat a 2. táblázat foglalja össze.

*A kapcsolatorientált vezetői stílus.* A kapcsolatorientált vezetők kifejezik elköteleződésüket és támogatást nyújtanak beosztottaiknak (Katz et al., 1950; Fiedler, 1951). A munkavállalók fejlesztésére (Yulk, 2012) és oktatására koncentrálnak, ilyen környezetet alakítanak ki, a munkavállalók személyes igényeit támogatják. Nyitottak, elismerik munkavállalóik sikerét, intellektuális támogatást nyújtanak (Tortorella et al., 2019). Folyamatosan motiválják őket (Tortorella et al., 2018). Munkahelyi elégedettségre fókuszálnak, a munka és magánélet egyensúlyára törekednek, támogatják és fejlesztik munkavállalóikat (Rüzgar, 2018). A kapcsolatorientált vezető irányít mutat (coach-ol), kiaknázza a tehetségeket, ösztönzi a munkavállalók érzelmeinek kinyilvánítását, megoldja a felmerülő problémákat és meghallgatja az ötleteket (Henkel et al., 2019). Konzultál a döntéshozásnál és a problémamegoldásnál (Yukl et al., 2002). Csapatmunka- és együttműködés pártiak, ösztönzik a kommunikációt, jól kezelik a munkahelyi konfliktusokat, ösztönzik a munkahelyi juttatásokat és javítják a munkahelyi légkört (Rüzgar, 2018). Fontos a koordináció elősegítése, az együttműködés elősegítése és az erőforrások aktiválása (Behrendt et al., 2017). A bizalom kiépítésére, elkötelezettségre és csoportmunka hatékonyságára fókuszálnak. Motiválják, bátorítják, támogatják munkavállalóikat a célok elérése érdekében (Mikkelsen et al., 2019).

A kapcsolatorientált vezetők nagyobb kohéziót hoznak létre a csoport tagjai között (Mikkelsen et al., 2019; Taberner et al., 2009). Másrészt a kapcsolatorientált vezetők a bizalom, az elkötelezettség és a munkacsoportok révén az együttműködés fejlesztésére összpontosítanak. Alkalmazott-központúak, szociális és érzelmi támogatást nyújtanak azoknak, akiknek szükségük van rá. A kapcsolatorientált vezetőknél pozitív hatást mértek a munkaelégedettség tekintetében is. A bizalom, az elkötelezettség, a motiváció és a munkacsoportokban való együttműködés

fejlesztésére helyezik a hangsúlyt (Mikkelson et al., 2019). Van Dun et al. (2017) szerint a digitális transzformáció támogató hatékony (lean) menedzserek több időt szentelnek a kommunikációra és a problémamegoldásra, ami a kapcsolatorientált vezető stílusjegye.

E vezetési stílus előnye, hogy a produktivitást és a kockázatvállalást növeli, miközben csapatkohéziót, együttműködést és kitűnő munkakörnyezetet alakít ki. Minimálisra csökkenti a csapaton belüli ellentéteket és az elégedetlenséget. Ez azonban annak rovására mehet, hogy a munkavállalók mindennapi teendőiket háttérbe szorítják, nem pontosan végzik el feladataikat (Rüzgar, 2018). Emellett túl nagy felelősség hárulhat ilyenkor az egyes munkavállalóra (Taberero et al., 2009).

*A feladatorientált vezetői stílus.* A vezetők elsősorban az elvégzendő feladatra, célokra koncentrálnak, és arra, hogy ehhez mi szükséges (Katz et al., 1950; Fiedler, 1951). Pontos feladatmeghatározás (Tortorella et al., 2018) és rövid távú (Yukl et al., 2002) cselekvési tervek szükségesek (Tortorella et al., 2019) a minőség biztosítása érdekében. Aprólékosak, a szerepeket és feladatokat előre kiosztják, meghatározzák, milyen munka hogyan legyen elvégezve, milyen módon lehet a célokat elérni, határidőket szigorúan betartatják (Henkel et al., 2019). E vezető mindennapi tevékenységei közé tartozik a munka megszervezése, a felelőségek kijelölése, a tevékenységek ütemezése és az erőforrások elosztása a különböző tevékenységek között. Valamint a munkaköri kötelezettségek ismertetése, célok, prioritások és határidők kommunikálása, teljesítménynormák meghatározása, a vonatkozó szabályok, irányelvek és szabványos eljárások elmagyarázása (Yulk, 2012). Fontos a megértés fokozása, a motiváció erősítése és a megvalósítás elősegítése (Behrendt et al., 2017). Kevésbé koncentrálnak munkavállalóikra, inkább a feladatokra és annak elvégzésére (Rüzgar, 2018). A vezetők nyitottak a kommunikációra, de főként azért, hogy a munkavállalók pontosan értsék feladataikat, ezzel növelve a hatékonyságot (Mikkelson et al., 2019). Ezáltal nagyobb fókuszáltság, pontosabb, határozottabb munkavégzés és jobb időbeosztás-tervezés, így nagyobb produktivitás érhető el (Rüzgar, 2018). A feladatorientált vezetők felülről lefelé irányuló (top-down) kommunikációt alkalmaznak. A rövid távú tervezés, személyi hatékonyságnövelés, a szerep- és célpontosítás és a teljesítménymonitorozás (Tortorella et al., 2019) révén segítik beosztottjaikat céljaik elérésében (Mikkelson et al., 2019).

Taberero et al. (2009) esettanulmánya alapján a feladatorientált vezetők esetében a munkavállalók csoporton belül magas csoporthatékonyságot, produktivitást és pozitívítást mutattak. Ezek a vezetők sikeresebb digitális transzformációhoz vezették szervezetüket (Porfírio et al., 2021), mint kapcsolatorientált társaik. Jung és Avolio (2017) úgy találták, hogy az egyéni teljesítmény növekszik, és az alkalmazottak jobban hajlandók ötletelni egy feladatorientált vezető alatt. Rüzgar tanulmánya (2018) megállapítja, hogy az elfogadott vezetési stílusok nagy hatással vannak a vezetők és a beosztottak közötti eszmecserére, azonban a feladatorientált vezetési stílusnak ezzel ellentétben nincs hatása a vezető-beosztott kapcsolat önorientációjára.

E vezetési stílus erőssége, hogy a munkavállalók pontosan tudják, mi a teendőjük, jól menedzselhető az idejük, és pontosan el tudják végezni munkájukat. Pontos meghatározás mentén időben elkészül minden. Ez azonban a kreativitás hiányát is okozhatja és csökken a kockázatvállalás a csapaton belül (Rüzgar, 2018).

*A két vezetői stílus közötti kapcsolat.* Számos tanulmány talált ellentmondásos bizonyítékokat a feladatorientált vezetői stílus és e két vezetői stílusjegye kombinációjának hatékonyságára vonatkozóan. Mikkelson et al. (2019) szerint a két stílus vegyítése a leghatékonyabb. Tortorella et al. (2017, 2018, 2019), Lovelace et al. (2019) és Bunjak et al. (2022) szerint nincs egyetlen leghatékonyabb vezetési stílus, a vezetés inkább a kontextustól függ, reagál a szervezeti igényekre és preferenciákra, és kölcsönösen összefüggő tényezőket foglal magában, amelyek irányításával javítható a szervezeti teljesítmény. Különösen igaz ez a technológiai átalakulás vezetőire (Bunjak et al., 2022).

*A kapcsolatorientált és feladatorientált vezetői stílus és a digitális transzformáció.* Három cikket találtunk, ami e két vezetői stílus hatását digitális transzformációs környezetben elemezte.

Weber et al. (2022) szerint vannak *digitális transzformációorientált*, azaz *feladatorientált*, valamint *kapcsolatorientált* vezetők. Empirikus tanulmányában feltárja, hogy habár a legmagasabb hatékonyságot nem a kettő stílus kombinációja adja, hanem a feladatorientált vezetők, mégsem lehet figyelmen kívül hagyni a kapcsolatorientált készségeket, hiszen az tompítja a feladatorientált stílus árnyoldalait. Tortorella et al. (2018, 2019) tanulmányaiban is hasonló eredményeket olvashatunk, bár ők főként a lean menedzsmentre fókuszáltak, digitális környezetben: a vezetők nagyobb hatékonyságot érhetnek el feladatorientáltsággal, azonban kapcsolati stílusjegyeikkel hosszú távon kedvezőbb eredményekre juthatnak.

A 2. táblázat alapján összegzőként megállapítható, hogy az egyes kutatások némileg eltérő jegyeket rendelnek egy adott vezetői stílushoz. Miközben az is elmondható, hogy az eltérő jegyek mentén is azonosan közelítik a kapcsolatorientált (pl. elismerés, példamutatás, támogatás, fejlesztés, motiválás, munkavállalók jóléte) és a feladatorientált (pl. kötelezettségek ütemezése, monitorozás, ellenőrzés, rövid távú tervezés, célközponúság, pontos kommunikáció) vezetési stílusokat. Jellemző, hogy a két stílus teljesítményre (eredményekre) gyakorolt hatásainak számbavételénél arra a megállapításra jutnak, hogy mind a kettőnek döntően pozitív hatása van, bár a hatások főkezűi eltérőek. A hatások tekintetében sokszor egyéni vagy csoportos szinten gondolkodnak, ritkábban szervezeti szintű teljesítménymutatókban. Valamint a rövid és a hosszú távú eredményhatások is eltérőek lehetnek. A kutatás során a *digitális transzformációra és feldolgozóiparra* koncentráltunk, a 2. táblázat hatodik oszlopa egyértelműsíti, hogy a digitális kontextus kapcsán kevés az empirikusan megalapozott ismeretünk, valamint a feldolgozóiparban végzett kutatások (utolsó oszlop) sem széles körűek. Ilyen komplex hazai kutatások pedig nincsenek a témában (utolsó előtti oszlop).

2. táblázat

A feladatorientált és kapcsolatorientált stílusok jegyei és a stílusok hatásai – empirikus munkák és módszertanuk

Szerző(k)	Kapcsolatorientált vezetői stílus		Feladatorientált vezetői stílus		Vizsgál digitális transzformációt?	Felhasznált módszertan, válaszadók száma	Vizsgált ország	Ágazat / iparág
	Jegyei	Hatásai	Jegyei	Hatásai				
Weber et al. (2022)	Megbízható vezető-beosztott viszony Támogató hozzáállás Elismerés Bizalom megléte Készségek fejlesztése A munkahelyen fellépő kihívások megoldását helyezi előtérbe Mentorál	Nagyobb affektív és kognitív bizalom Nagyobb innovációs hajlam	Szakmailag megbízható Irányítja a munkát Irányt mutat a konkrét célok eléréséhez Jó stratégiaalkotó	Nagyobb kognitív bizalom a vezetőben, megbízhatónak és jobb szakembernek tartják Kiválthatnak szervezeti ellenállást is	igen	Forgatókönyv alapú kísérlet, előtesztelés 97 résztvevővel, majd 718 résztvevővel kérdőív, összesen: 815, kovariancia kétirányú többváltozós (MANCOVA) elemzéssel	Németország	Nincs specifikálva
Tortorella et al. (2018)	A munkavállalói kapcsolatokra koncentráll Problémamegoldás támogatása	Negatív hatás az implementációra	Pontos munka- és feladat-meghatározás	Pozitív hatás az implementációra	részben, lean van a fókuszban	225 kitöltött <i>kérdőív</i> , megerősítő <i>faktoranalízis</i> és lineáris legkisebb négyzetek <i>regressziójával</i> tesztelt	Brazília	<i>Feldolgozó ipar</i>
Tortorella et al. (2019)	Elköteleződés és támogatás kifejezése Munkavállalók fejlesztése és oktatása Környezet kialakítása munkavállalók személyes igényeinek támogatása, Példamutatás Nyitottság siker elismerése intellektuális támogatás	Hosszú távon kedvező hatások	Pontos kommunikáció a célokról és elvárásokról Önfejlesztés iránti elkötelezettség Információk kommunikációja Monitorozás és értékelés vizsgálódás Személyes jelenlét és ellenőrzés	Pozitív hatás az implementációra	részben, lean van a fókuszban	107 lektorált cikk, szisztematikus szakirodalmi áttekintés, 12 szakértő részvételével vegyes, többváltozós adatelemzési technika alkalmazása, longitudinális vizsgálattal	Brazília	<i>Feldolgozó ipar és egészségügy</i>
Yukl et al. (2002)	Támogatást és bátorítást nyújt, Elismeri a munkavállalókat, Fejleszti a munkavállalók készségeit és képességeit, Konzultál a döntéshozásnál és a problémamegoldásnál	Legtöbb stílusjegy pozitívan befolyásolja a hatékonyságot	Rövidtávú tervezés Tisztán kommunikálja a célokat és az elvárásokat Monitorozza a munkát és a teljesítményt	Legtöbb stílusjegy pozitívan befolyásolja a hatékonyságot	nem	275 kitöltött <i>kérdőív</i> , <i>feltáró és megerősítő faktoranalízissel</i> elemezve	USA	Nincs specifikálva
Henkel et al. (2019)	Iránymutatás (coacholás) Tehetség kiaknázása Támogatás Munkavállalók érzelmeinek nyilvánításának ösztönzése Problémamegoldás Ötletek meghallgatása	Projekt előrehaladott szakaszban érdemes alkalmazni	Aprólékosak Iránymutató Előre meghatározza, milyen munka és hogyan legyen elvégezve Szerepek és feladatok meghatározása, Célok elérése Határidők betartása	Projekt elején hatásosabb alkalmazni	nem	129 vezető részvételével szimulált csapatprojekt (Fiedler vezetői magartási stílus önértékelés kérdőíve alapján) Pearson-féle khi-négyzet	USA központ, több nemzetközi helyszín	Nincs specifikálva
Taberner et al. (2009)	Munkavállalók jóléte Munkavállalók értékelése és támogatása	Nagyobb csapatkohézió	Célközponitű Meghatározott kommunikációs mintákat követ, Beosztottak szerepét pontosan leosztja	Nagyobb csoport-hatékonyság	nem	3 csoport * 24 fő = 72 résztvevővel szimulációs program (eset tanulmány), t-tesztel és <i>regressziós analízissel</i> elemezve	Spanyolország	Pszichológiát tanulók
Mikkelsen et al. (2019)	Bizalom kiépítése Elkötelezettség Csoportmunka hatékonysága Bátorítás Motiválás Támogatás	Nagyobb csapatkohézió Nagyobb elégedettség Motiváció növekedés	Felülről jövő kommunikáció Monitorozás Rövid-távú tervezés Hatékonyságnövelés	Magasabb produktivitás Pozitívabb hozzáállás	nem	307 kitöltött kérdőív, hierarchikus <i>regressziós analízissel</i> értékelve	USA központ	Nincs specifikálva
Rüzgar (2018)	Munkahelyi elégedettség fókusz Motiváció Munka és magánélet egyensúlyára törekvő Támogatja és fejleszti munkavállalóit Csapatmunka és együttműködés párti Kommunikáció ösztönzése Konfliktusok kezelése Egyéb munkahelyi juttatások ösztönzése Munkahelyi légkör javítása Munkavállalói jólét fontossága	Nagyobb munkahelyi motiváció Jobb csapatmunka	Feladatközpontúság Cselekvési tervek kialakítása Pontos feladatmeghatározás Munkavállalók konkrét tájékoztatása Magas szintű adminisztráció Minőség biztosítása Szigorú tervezés Eredményorientált	Nagyobb fókuszaltság Pontosabb, határozottabb munkavégzés, Jobb időbeosztás tervezés Kreativitás hiánya Kockázatvállalás csökkenése	nem	96 kitöltött <i>kérdőív</i> (Fiedler legkevésbé preferált munkatársi skálája) <i>faktoranalízissel</i> és <i>regressziós analízissel</i> értékelve	Törökország	Turisztika

Forrás: saját szerkesztés

## A kutatási modell bemutatása

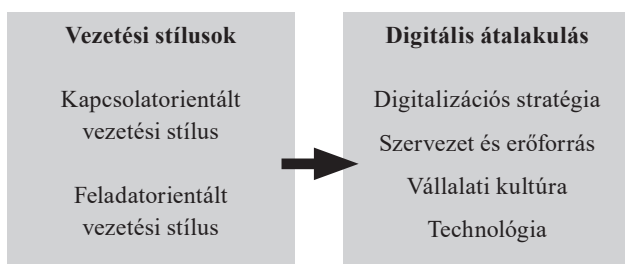
Kutatási modellünk (1. ábra) összekapcsolja a digitális átalakulás és a vezetési stílusok szakirodalomban azonosított pilléreit. Várakozásunk a szakirodalmi áttekintés alapján az, hogy a vezetési stílusoknak (Isensee et al., 2020; Ober-

mayer et al., 2021) szignifikáns hatása van (Bouwman et al., 2019; Eller et al., 2020) a digitális átalakulásra.

A kutatás fő hipotézise: *a vezetési stílusok hatással vannak a digitális átalakulásra*. A továbbiakban ezt a fő hipotézist önállóan elemezhető hipotézisekre bontjuk. A hipotéziseket a statisztikai elemzésnél mutatjuk be.

1. ábra

A kutatási modell



Forrás: saját szerkesztés

**Az adatbázis bemutatása**

Az elemzéshez a Budapesti Corvinus Egyetemen működő Versenyképesség Kutató Központ (VKK) vállalati felmérésének adatait használtuk (Chikán et al., 2019). A felméréshez használt kérdőív öt részből állt, amely részek az első számú vezető mellett egy-egy vállalati területért felelős menedzsert céloztak (termelés; marketing és értékesítés; pénzügy; felső vezetés). Az adatgyűjtést 2018 októberé és 2019 júliusa között a TÁRKI Zrt. végezte. A felmérés rétegzett mintavétel alapján néhány kiválasztott ágazat legalább 50 fős vállalatait célozta (Chikán et al., 2019). A Központi Statisztikai Hivatal adatai (2021) alapján a mintavételi keretbe 4295 magyarországi cég tartozik, amelyből a felmérés kapcsán több mint 2000 céget kerestek fel. Összesen 234 vállalat töltötte ki a kérdőívet. Az adatok megbízhatóságának növelése érdekében elvégezett adattisztítást (pl. hiányos kitöltések törlése, beszámolóik alapján negatív saját tőkével rendelkező vállalatok törlé-

se) követően a végső mintában 209 cég szerepel. A végső minta a felkeresett cégek ágazati és méret szerinti jellemzői alapján reprezentatívnak tekinthető (Szukits, 2022).

A kutatási kérdést egy homogénebb vállalati mintán terveztük vizsgálni, ezért a kutatást a feldolgozóiparra szűkítettük (113 vállalat). A kutatási kérdésünk fókuszában álló koncepciók (vezetői stílusok és digitális átalakulás) az első számú vezető által kitöltött kérdőívekben szerepeltek. A koncepciókat leképező (képzett) változókat (Füstös & Tárnok, 2017) 1-5 Likert-skálán mértük. A kutatásba bevont adatok rendelkezésre állását és minőségét vizsgálva mind a digitális transzformációs folyamatra, mind a feladat- és kapcsolatorientált vezetési stílusokra vonatkozó kérdésnél töröltük azokat a cégeket, amelyeknél az adott koncepcióhoz kapcsolódó változók legalább 50%-a hiányzott, vagy azok túl egyhangúak voltak (pl. mindegyik kérdésre 3-as számot adott a válaszadó az 1-5 Likert-skálán). Az elemzett mintába 94 feldolgozóipari vállalat adatai kerültek be. E cégeknél a hiányzó adatokat a változó átlagával pótoltuk. Összesen kevesebb, mint tíz adatot kellett pótolni.

**Operacionalizálás és eredmények**

A fejezetben a hipotézisek empirikus elemzését mutatjuk be. A módszertan kapcsán kiemelhető, hogy elsőnek feltáró főkomponens-elemzést végeztünk a két változócsoportha (digitális átalakulás és vezetői stílusok). Azért feltáró (és nem megerősítő) főkomponens-elemzést használtunk, mert a korábbi irodalom alapján sem volt egyértelmű a két vezetői stílus szétválása. Ezt követően regressziós analízist futtattunk le a kapcsolatok vizsgálatára. A témában

3. táblázat

**A digitális transzformációs folyamat pillérei és változói (N=94)**

Pillérek	Kérdőív változói	Átlag	Variancia
Stratégia	A vállalatvezetőség érti a vállalat előtt álló digitális kihívásokat és lehetőségeket.	3,94	1,179
	Szervezetünk vezetése világosan meghatározta a szervezet digitális üzleti stratégiáját.	3,40	1,297
Szervezet és erőforrás	A digitális átalakulással kapcsolatos projektek megvalósítása meghatározott módon (nem esetlegesen) történik.	3,39	1,360
	A digitális üzleti átalakulás megtervezéséhez és végrehajtásához megfelelő anyagi erőforrásokat rendelkezünk.	3,55	1,497
	Szervezetünk rendelkezik a digitális üzleti átalakuláshoz szükséges technológiai tudással és képességekkel.	3,53	1,241
Vállalati kultúra	A szervezetünkben adott a lehetőség az alulról jövő digitalizációs ötletek felmerülésére és felkarolására.	3,54	1,412
	Digitális megoldásainkat gyorsan tudjuk az üzleti kihívásoknak megfelelően változtatni.	3,40	1,276
	Hajlandók vagyunk a meglévő gyakorlatunkhoz képest kockázatokat vállalni innovatív digitális megoldások bevezetésével.	3,63	1,570
Technológia	Nyomon követjük az iparág élenjáró digitális megoldásait.	3,59	1,471
	Az új digitális technológiákat tudatosan kipróbáljuk, hogy vizsgáljuk azok alkalmazhatóságát.	3,41	1,579
	A digitális technológiai újításokban közvetlen versenytársaink előtt járunk.	3,24	1,628

Megjegyzés: 1-5 Likert-skálán mérve, ahol 1- legkevésbé ért egyet az állítással és 5- leginkább egyetért az állítással

Forrás: saját szerkesztés



kérdőívet alkalmazó cikkek előszeretettel használják a regressziós analízist a kapcsolatok feltárására (Tortorella et al., 2018; Yukl et al., 2002; Taberneró et al., 2009; Mikkelson et al., 2019; Rüzgar, 2018), a kutatásban mi is az elterjedt módszertant használjuk. Az elemzésekre az SPSS 25-öt használtuk.

### A digitális transzformációs folyamat operacionalizálása

A digitális átalakulási folyamat négy pillérét a 3. táblázat szerinti változókkal operacionalizáltuk (lásd Móricz, 2022).

*A minta jellemzői.* A digitális transzformációhoz kapcsolódó stratégiai változók ellentmondásos helyzetet tükröznek. Az összes változó közül a legmagasabb átlagérték (3,94) a stratégiához köthető és arra utal, hogy a cégek

Modellünkben minden elem szignifikáns faktorterehelésű (>0,600) (Hair et al., 2014). A modell magyarázott értéke magasabb, mint 80%, a KMO = 0,84. A modelltesztelés eredményeképpen a p-érték a nullához konvergál, azaz a modellnek szignifikáns magyarázó ereje van. A 4. táblázat alapján látható, hogy a kilenc változó két főkomponenshez tartozik: a digitalizációs stratégia és a digitális transzformáció tevékenységei adják a digitális transzformáció két pillérét. A digitális stratégia főkomponenselemei megfeleltethetők az elvi kategóriák szerinti változóknak. Ugyanakkor markáns eltérés az elvi megfontoláshoz képest, hogy a másik három pillérhez kapcsolódó változók mindegyike a digitális transzformáció tevékenységei főkomponensbe került.

4. táblázat

A digitális transzformációs folyamat rotált komponensmátrixa

Változók	Komponensek	
	Digitális transzformáció tevékenységei	Digitális stratégia
Hajlandók vagyunk a meglévő gyakorlatunkhoz képest kockázatokat vállalni innovatív digitális megoldások bevezetésével.	0,890	0,306
A szervezetünkben adott a lehetőség az alulról jövő digitalizációs ötletek felmerülésére és felkarolására.	0,873	0,333
Az új digitális technológiákat tudatosan kipróbáljuk, hogy vizsgáljuk azok alkalmazhatóságát.	0,870	0,330
A digitális üzleti átalakulás megtervezéséhez és végrehajtásához megfelelő anyagi erőforrásokat rendeltünk.	0,770	0,452
Nyomon követjük az iparág élenjáró digitális megoldásait.	0,766	0,469
Digitális megoldásainkat gyorsan tudjuk az üzleti kihívásoknak megfelelően változtatni.	0,763	0,473
Szervezetünk rendelkezik a digitális üzleti átalakuláshoz szükséges technológiai tudással és képességekkel.	0,734	0,507
A vállalatvezetés tisztában van a vállalat előtt álló digitális kihívásokkal és lehetőségekkel	0,293	0,927
Szervezetünk vezetése világosan meghatározta a szervezet digitális üzleti stratégiáját.	0,543	0,743

Forrás: saját szerkesztés

jellemzően értik a digitális kihívásokat és lehetőségeket. Ugyanakkor a stratégiához kapcsolódó másik változó az egyik legalacsonyabb átlagot mutatja (3,4), ami arra hívja fel a figyelmet, hogy a cégek nem igazán rendelkeznek digitális stratégiával. A legalacsonyabb átlag (3,24) a technológiához kapcsolható, jelezve, hogy a menedzserek észlelése alapján a cégük nem jár az új technológiákban a versenytársak előtt. A szórás alapján a legnagyobb eltérések is a technológiához köthetők. Összességében a 3 és 4 közé eső átlagok arra utalnak, hogy a válaszadók inkább egyetértenek az állításokkal.

*Főkomponens-elemzés eredményei.* A digitális transzformációs folyamat 11 változóját feltáró főkomponens-analízissel elemeztük, Varimax rotációs módszerrel és Kaiser normalizálással. Az elemzés során figyeltünk arra, hogy a változók közötti korrelációs együtthatók nem lehetnek kisebbek, mint 0,200. Azért döntöttünk így, hogy a különbség tükrében egyértelmű legyen, melyik komponensbe tartoznak az egyes változók. Valamint, hogy a komponenseken belül a minimum korrelációs együtthatók értéke egyenként érje el a 0,500-t.

A 11 változóból kettő nem került be a komponensekbe ('A digitális átalakulással kapcsolatos projektek megvalósítása meghatározott módon (nem esetlegesen) történik', valamint 'A digitális technológiai újításokban közvetlen versenytársaink előtt járunk').

A digitális transzformáció főkomponenseinek meghatározása után a vezetői stílusok statisztikai elemzésével folytattuk a vizsgálatokat.

### A vezetői stílusok operacionalizálása

A vezetői stílusokhoz kapcsolódó változókat is feltáró faktorelemzéssel elemeztük. Kettő komponensre vártunk a szakirodalom alapján: a kapcsolat- és feladatorientált stílusokat (Weber et al., 2022).

*A minta jellemzői.* A vezetési stílusokat leíró statisztikákból látható (5. táblázat), hogy a legmagasabb átlag (4,44) a feladatorientált stílushoz sorolt változóhoz tartozik. Jellemző tehát, hogy a cégeknél a vezető egyértelműen kitűzi a célokat, gondosan figyelemmel kíséri a megvalósítást, és ha kell, beavatkozik. Ez a változó rendelkezik a legalacsonyabb szórással is, tehát ebben a válaszadók

A vezetői stílusok változói a kérdőív szerint (N=94)

Vezetői stílusok	Jegyek	Átlag	Variancia
Feladatorientált vezetési stílus	Világosan kijelöli a célokat, gondosan követi a megvalósítást és, ha szükségesnek látja, beavatkozik.	4,44	0,571
	A vezető feladatai nagyrészt arra irányulnak, hogy munkatársai feladataikat a lehető legjobban végezzék el.	3,19	0,788
	A vezető feladata a szakmai vezetés, a pontos iránymutatás és ellenőrzés.	4,18	0,644
	Alapvetően a teljesítménymutatók (KPI-ok) közvetítik a vállalat céljait a vezetők és a beosztottak felé.	3,37	0,989
	A munkaszervezetben a nagy felelősség miatt a bizalom az ellenőrzésen és nyomon követésen alapul.	3,83	1,111
Kapcsolatorientált vezetési stílus	A vezető feladata a célok személyessé tétele, példamutatás és a megvalósítás irányába történő mozgósítás.	4,11	0,612
	A vezető feladatai közé tartozik munkatársai érzelmi és szakmai támogatása, fejlesztése.	3,95	0,868
	A bizalom építése fontos vezetői feladat, mert így érhető el, hogy újszerű megoldások szülessenek.	4,01	0,806
	A teljesítménymutatók (KPI) csak részei a vezetői eszköztárnak, szükséges, hogy a vezetők és a dolgozók magukénak is érezzék a célokat.	3,85	0,988
	Világosan és meggyőzően kommunikálja a célokat, közösen megbeszéli a teendőket és munkatársaira bízta a megvalósítást, akik, ha szükségét érzik, hozzá fordulhatnak.	4,22	0,691

Megjegyzés: 1-5 Likert-skálán értékelve, ahol 1- legkevésbé ért egyet az állítással és 5- leginkább egyetért az állítással; Forrás: saját szerkesztés

inkább egyetértettek. A másik véglet is a feladatorientált stílushoz köthető változó: a vezetők legkevésbé gondolták azt (3,37), hogy alapvetően a teljesítménymutatók (KPI-ok) közvetítik a vállalat céljait a vezetők és a beosztottak felé. A legmagasabb szórással rendelkező feladatorientált változó, hogy a nagy felelősség miatt a bizalom az ellenőrzésen és nyomon követésen alapul. Ebben értettek a legkevésbé egyet a válaszadók.

*Főkomponens-elemzés eredményei.* Az elemzés két főkomponensbe sorolta a változókat (6. táblázat). A modellben minden elem szignifikáns faktorterhelésű (>0,600), nincs keresztterhelés, valamint két tényezőterhelés közötti

különbség sehol nem kisebb, mint 0,200 (Hair et al., 2014). A főkomponensek megőrzött varianciarányada 66% és a KMO=0,707, ami kielégítőnek mondható. Négy változó kizárásra került az egyenként alacsony korrelációs együtthatójuk miatt (<0,500).

A célokra és megvalósításra fókuszáló vezetési stílushoz tartozik, hogy a vezető világosan, meggyőzően kommunikálja a célokat, közösen megbeszéli a teendőket és munkatársaira bízta a megvalósítást, akik, ha szükségét érzik, hozzá fordulhatnak. Megítélésünk szerint ez a stílus közelebb áll a kapcsolatorientált stílushoz, annak ellenére, hogy van benne feladatorientált elem.

6. táblázat

A feladat- és kapcsolatorientált vezetési stílusokhoz kapcsolt jegyek rotált komponensmátrixa

	Kapcsolódó vezetői stílus	Komponensek	
		Teljesítményre és munkatársra fókuszáló vezetési stílus	Célokra és megvalósításra fókuszáló vezetési stílus
Alapvetően a teljesítménymutatók (KPI-ok) közvetítik a vállalat céljait a vezetők és a beosztottak felé.	Feladat	0,812	-0,036
A vezető feladatai nagyrészt arra irányulnak, hogy munkatársai feladataikat a lehető legjobban végezzék el.	Kapcsolat	0,723	0,325
A teljesítménymutatók (KPI) csak részei a vezetői eszköztárnak, szükséges, hogy a vezetők és a dolgozók magukénak is érezzék a célokat.	Kapcsolat	0,707	0,203
A munkaszervezetben a nagy felelősség miatt a bizalom az ellenőrzésen és nyomon követésen alapul.	Feladat	0,694	0,399
Világosan kijelöli a célokat, gondosan követi a megvalósítást és ha szükségesnek látja, beavatkozik.	Feladat	0,122	0,890
Világosan és meggyőzően kommunikálja a célokat, közösen megbeszéli a teendőket és munkatársaira bízta a megvalósítást, akik, ha szükségét érzik, hozzá fordulhatnak.	Kapcsolat	0,234	0,791

Forrás: saját szerkesztés

A teljesítményre és munkatársra fókuszáló vezetési stílus főkomponensébe azok a változók kerültek, amelyek a KPI-ok betartását célozzák meg. Valamint az, hogy a munkatársak a feladatukat a legjobban végezzék el, a vezető pedig ellenőrzésen és nyomon követésen keresztül monitorozza ezt. Ez a stílus nagyobb hasonlóságot mutat a klasszikus *feladatorientált* stílussal.

Miután a főkomponensek számai kirajzolódtak, regressziós elemzéssel folytattuk a kutatást, hogy feltárjuk a hipotézisek mentén a változók közötti kapcsolatokat.

### Digitális transzformáció és vezetési stílusok – regressziós elemzés

Mind a digitális átalakulás folyamatát, mind a vezetési stílusokat két-két főkomponenssel tudjuk mérni. A kutatás főhipotézisét így négy hipotézissé alakítottuk:

*Főhipotézis: A vezetési stílusok hatással vannak a digitális átalakulásra.*

*H1: A teljesítményre és munkatársra fókuszáló vezetési stílusnak van hatása a digitalizációs stratégiára.*

*H2: A teljesítményre és munkatársra fókuszáló vezetési stílusnak van hatása a digitális transzformáció tevékenységeire.*

*H3: A célokra és megvalósításra fókuszáló vezetési stílusnak van hatása a digitalizációs stratégiára.*

*H4: A célokra és megvalósításra fókuszáló vezetési stílusnak van hatása a digitális transzformáció tevékenységeire.*

Az adatok közötti kapcsolatok és azok erősségének tesztelésére jól bevált statisztikai módszer a regressziós analízis. A regressziós elemzéseknél a vizsgált tényezőknél sem a multikollinearitás, sem a homoszkedaszticitás nem volt probléma, kiugró adatok pedig nem voltak a mintában.

A regressziós analízis eredményeit a 7. táblázat foglalja össze. A modell illeszkedését jelző R<sup>2</sup> mutató közel 90%-os. Az eredményeket 95%-os szignifikanciaszint (p<0,050) mellett vizsgáltuk. A regressziós egyenletek magyarázó értéke 20% közeli.

Az eredmények alapján a teljesítményre és munkatársra fókuszáló vezetési stílusnak statisztikailag szignifikánsan pozitív hatása van a digitális transzformáció tevékenységeire és a digitalizációs stratégiára. Ezek alapján az első és a második hipotézist elfogadjuk.

A célokra és megvalósításra fókuszáló vezetési stílus kapcsán eltérő eredményeket látunk. A harmadik hipotézist is elfogadjuk, mert a célokra és megvalósításra foku-

száló vezetési stílusnak szignifikánsan pozitív hatása van a digitalizációs stratégiára. A negyedik hipotézist nem fogadjuk el, mert a célokra és a megvalósításra fókuszáló vezetési stílusnak nincs szignifikáns hatása (p=0,231) a digitális transzformáció tevékenységeire.

A statisztikai eredmények alapján mind a teljesítményre és munkatársra fókuszáló, mind a célokra és megvalósításra fókuszáló vezetési stílusnak pozitív hatása van a digitális átalakulásra, így *a főhipotézist elfogadjuk*. A stílusoknál láthatjuk, hogy inkább a teljesítményre és munkatársra fókuszáló vezetési stílusnak van hatása a digitális átalakulásra, ott is jelentősebben a stratégiai területre.

Az is elmondható, hogy a vizsgált feldolgozóipari cégek vezetőinek véleménye alapján a digitális átalakulást inkább a teljesítményre és munkatársra fókuszáló vezetési stílus támogatja, mert az mind a két digitális pillérre hat.

### Összefüggések bemutatása

A szakirodalmi elemzés alapján a várakozásunk az volt, hogy a digitális transzformáció négy pillérbe – a) digitalizációs stratégia, b) technológia, c) szervezet és erőforrás, valamint d) vállalati kultúra – rendeződik.

A feltáró főkomponens-elemzés alapján a digitális transzformáció két pillérbe koncentrálódik: a digitális stratégia és az összes többi elvi pillért tömörítő digitális transzformációs tevékenységek pilléreire. Ezek az eredmények arra utalnak, hogy a döntéshozatal (stratégia) és a megvalósítás (tevékenységek) különülnek el. A kutatások valóban kiemelten foglalkoznak a stratégia jelentőségével a digitális átalakuláson belül (Avella et al., 2001). A változók közül a legmagasabb átlagérték is stratégiai elemhez köthető, azaz a cégek értik a kontextus változását. Ugyanakkor a megvalósításhoz és technológiához kapcsolódó alacsony átlagok alapján jogosan merül fel a kérdés, hogy a digitális transzformációhoz szükséges technológiai háttérrel kellőképpen rendelkeznek-e a magyar vállalatok (Móricz, 2022). Bár eredményeink megerősítik, hogy idehaza viszonylag fejletlen a digitális transzformáció előrehaladása (pl. Szalavetz, 2020; Lőrincz et al., 2023), de az is megállapítható, hogy a menedzserek értik a kontextus által determinált irányokat.

A szakirodalomban jellemző, hogy a feladat- és kapcsolatorientált vezetési stílusokat elkülönülten vizsgálják (Taberner et al., 2009; Henkel et al., 2019). A két stílus jegyeinek feltáró elemzése arra világított rá, hogy e jegyeket keverő vezetői stílusok is jól leírják a veze-

7. táblázat

Regressziós modellek a vezetési stílusok hatásáról a digitális átalakulási folyamatra

	Konstans	Teljesítményre és munkatársra fókuszáló vezetési stílus	Célokra és megvalósításra fókuszáló vezetési stílus	R <sup>2</sup>	p	F
Digitalizációs stratégia	-1,047E <sup>-17</sup>	0,384 (p=0,000)	0,216 (p=0,024)	0,194	0,000	10,974
Digitális transzformáció tevékenységei: • Vállalati kultúra • Szervezet és erőforrás • Technológia	6,755E <sup>-17</sup>	0,425 (p=0,000)	0,114 (p=0,231)	0,193	0,000	10,914

Forrás: saját szerkesztés

tők gyakorlatát. A két, általunk azonosított stílus közül a teljesítményre és munkatársra fókuszáló, azaz inkább feladatorientált stílusjegyekkel rendelkező vezetőnek van nagyobb hatása a digitális transzformációra. Ugyanakkor kutatásunk és a szakirodalom is kihangsúlyozza, hogy nem lehet egyetlen vezetési stílusnak tulajdonítani a sikert (Lovelace et al., 2019; Bunjak et al., 2022), a legjobb mód a vezetési stílusok és stílusjegyek egyidejű alkalmazása a megfelelő módon (Tortorella et al., 2017, 2018, 2019). Ez függhet a digitalizáció szintjétől és előrehaladottságtól, a csapat méretétől és a vezető személyiségétől és tapasztalatától is (Tortorella et al., 2018). Kutatásunk eredményeként azt mondhatjuk, hogy feladatorientált vezetői stílusjegyeket kapcsolatorientált stílusjegyekkel kiegészítve érheti el a legnagyobb eredményt a vezető a digitális transzformáció folyamatában (Tortorella et al., 2019).

Korábbi kutatások alapján a digitális átalakulás kezdeti stádiumában nagyobb hatékonyságot figyeltek meg a feladatorientált vezetőnél, az előrehaladottabb szakaszban pedig a kapcsolatorientált vezetőnek voltak jobb eredményei (Henkel et al., 2019; Taberner et al., 2009). Tekintve, hogy a hazai kutatások alapján a digitális transzformáció még gyerekcipőben jár (Demeter et al., 2021), eredményeink összhangban vannak ezekkel a nemzetközi következtetésekkel. Az is látható, hogy nem jellemző a vegytiszta feladat- vagy kapcsolatorientált vezetői stílus, a vezetőök előszeretettel kombinálják azokat (Gelei et al., 2015).

## Következtetések, korlátok és a kutatás folytatása

Jelen kutatás a digitális átalakulásról, valamint az erre ható vezetői stílusok vizsgálatáról szól. A vizsgálat végrehajtása érdekében a digitális transzformáció és a vezetői stílusok mentén is kialakítottunk faktorelemzés segítségével változócsoportokat, majd megnéztük a vezetői stílusok hatását a digitális transzformációra regresszióelemzéssel. Eredményeink összességében azt mutatják, hogy a vezetői stílusoknak van hatásuk a digitális átalakulásra. Azt találtuk, hogy a digitális átalakuláshoz teljesítményre és munkatársra fókuszáló vezető szükséges, aki inkább feladatorientált vezetői stílusjegyekkel bír.

A kutatásnak több hozzáadott értéke van:

- 1) A szakirodalom alapján kialakított, a korábbiaknál komplexebb skálán méri a digitális transzformációt.
- 2) Rámutat arra, hogy a feladat- és kapcsolatorientált stílusok a gyakorlatban – legalábbis a hazai gyakorlatban – keverednek.
- 3) Talán a legfontosabb eredmény, hogy a vezetői stílusok és a digitális transzformáció közötti kapcsolat tárja fel a feldolgozóiparban, ami eddig nem történt meg hazánkban, de nemzetközileg sem jellemzően. Ennek kapcsán rámutat arra, hogy a digitális transzformációt a feladatorientált stílusjegyek jobban támogatják.

Eredményeink tükrében azt fogalmazhatjuk meg, hogy a stratégia és megvalósítás elkülönül a digitális transzformáció során. A stratégiában – a kihívások megértésében

mindenképpen – előrébb járnak a cégek, mint a megvalósításban. A transzformációt főként a teljesítményre és a munkatársakra fókuszáló vezetői stílus támogatja, ami közelebb van a klasszikus feladatorientált vezetői stílusjegyekhez. Ezért érdemes a vezetőknek a stratégiát és a megvalósítást egyaránt támogató teljesítménycélok megfogalmazására és azok kommunikálására, elfogadtatására fókuszálni. Kutatásunk azért is hasznos, mert a gyakorlatba is átültethető skálával dolgoztunk, amit a vezetők saját magukon is kipróbálhatnak. Eredményeink segíthetnek nekik abban, hogy saját munkájukat értékelni tudják, és adott esetben fejlesszék készségeiket.

A kutatás fontos korlátja, hogy az adatok a COVID-19 előtti időszakból származnak. Márpedig a vírus erőteljes hajtóerő lehetett egyes cégek számára a digitális átalakulás megkezdéséhez; a már folyamatban lévőket pedig sokkal gyorsabb fejlődésre sarkallhatta. Ezért a „digitalizációs szakadék” meglátásunk szerint most nagyobb lehet a már korábban digitalizáló, és az újonnan induló vállalatok között, ami a vezetői stílusokban is okozhat eltéréseket. Éppen ezért a kutatást a jövőben szeretnénk megismételni.

## Felhasznált irodalom

- Alshehab, A., Alfozan, T., Gaderrab, H. F., Alahmad, M. A., & Alkandari, A. (2022). Identifying significant elements of the digital transformation of organizations in Kuwait. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, 26(1), 318-325.  
<https://doi.org/10.11591/ijeecs.v26.i1.pp318-325>
- Avella, L., Fernández, E., & Vázquez, C. J. (2001). Analysis of manufacturing strategy as an explanatory factor of competitiveness in the large Spanish industrial firm. *International Journal of Production Economics*, 72(2), 139-157.  
[https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(00\)00099-2](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(00)00099-2)
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.  
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Behrendt, P., Matz, S., & Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 229-244.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.002>
- Bouwman, H., Nikou, S., & Reuver, M. de. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy*, 43(9), 101828.  
<https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828>
- Brunetti, F., Matt, D. T., Bonfanti, A., De Longhi, A., Pedrini, G., & Orzes, G. (2020). Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach. *The TQM Journal*, 32(4), 697-724.  
<https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0309>
- Bunjak, A., Bruch, H., & Černe, M. (2022). Context is key: The joint roles of transformational and shared leadership and management innovation in predicting employee IT

- innovation adoption. *International Journal of Information Management*, 66, 102516.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102516>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chikán, A., Czakó, E., Losonci, D. & Kiss-Dobronyi, B. (2019). *A 4. ipari forradalom küszöbén. Gyorsjelentés a 2019. évi kérdőíves felmérés eredményeiről*. Versenyképesség Kutató Központ, Budapest. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4328/>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized World: a review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Demeter, K., Losonci, D., & Nagy, J. (2021). Road to digital manufacturing – a longitudinal case-based analysis. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(3), 820-839.  
<https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2019-0226>
- Dunavölgyi, M. (2022). *Leadership kutatás digitális transzformáció idején. Műhelytanulmány (working paper)*. Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Budapest. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/7814/>
- Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, 112, 119–127.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004>
- Fouad, A. B. K. (2019). Digital transformation and leadership style: a multiple case study. *ISM Journal*, 3(1), 24-33. 2150-1076. <https://www.proquest.com/docview/2335648358?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Füstös, L., & Tárnok, O. (2017). *Strukturális egyenletek modellje – Másodgenerációs statisztikai módszerek*. Társadalmi Elemzések Alkalmazott Műhelye.
- Galbraith, J. R., & Kates, A. (2010). *Designing your organization: Using the STAR model to solve 5 critical design challenges*. John Wiley & Sons.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-26. <https://www.lasnyy.org/wp-content/uploads/2018/11/Leadership-Leadership-Styles-and-Servant-Leadership.pdf>
- Gelei, A., Losonci, D., & Matyusz Z. (2015). Lean production and leadership attributes – the case of Hungarian production managers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(4), 477-500.  
<https://doi.org/10.1108/JMTM-05-2013-0059>
- Ghobakhloo, M. (2018). The future of manufacturing industry: a strategic roadmap toward Industry 4.0. *Journal of Manufacturing Technology Management*, (29)6, 910-936.  
<https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2018-0057>
- Gill, M., & VanBoskirk, S. (2016). The digital maturity model 4.0 benchmarks. *Digital Business Transformation Playbook*. Forrester. <http://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall.
- Heini, M. T., & Heikki, K. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633-651.  
<https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2013-0073>
- Henkel, T. G., Marion, J. W., & Bourdeau, D. T. (2019). Project manager leadership behavior: task-oriented versus relationship-oriented. *Journal of Leadership Education*, 18(2).  
<https://doi.org/10.12806/V18/I2/R8>
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2001). *Management of organizational behavior* (8<sup>th</sup> ed.). Prentice-Hall.
- Hortoványi, L., Szabó, Zs. R., Nagy, S. Gy., & Stukovszky, T. (2020). A digitális transzformáció munkahelyekre gyakorolt hatásai – Felkészültek-e a hazai vállalatok a benne rejlő nagy lehetőségre (vagy a veszélyekre)? *Külgazdaság*, 64(3-4), 73–96.  
<https://doi.org/10.47630/KULG.2020.64.3-4.73>
- Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K.-M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275, 122944.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>
- Ivancic, L., Vuksic, V. B., & Spremic, M. (2019). Mastering the digital transformation process. *Business Practices and Lessons Learned Technology Innovation Management Review*, 9(2), 36-50. [https://timreview.ca/sites/default/files/article\\_PDF/Ivancic\\_et\\_al\\_TIMReview\\_February2019.pdf](https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Ivancic_et_al_TIMReview_February2019.pdf)
- Jung, D.I., & Avolio, B.J. (2017). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42(2), 208-218.  
<https://doi.org/10.5465/257093>
- Karippur, N.K., & Balaramachandran, P.R. (2022). Antecedents of effective digital leadership of enterprises in Asia Pacific. *Australasian Journal of Information Systems*, 26, 1-35.  
<https://doi.org/10.3127/ajis.v26i0.2525>
- Keller, T., & Weibler, J. (2014). Behind managers' ambidexterity-Studying personal traits, leadership and environmental conditions. *Schmalenbach Business Review*, 66(3), 309–333.  
<https://doi.org/10.1007/BF03396909>
- Kim, M.K., & Jee, K.Y. (2007). Factors influencing strategic use of information technology and its impact on business performance of SMEs. *ETRI Journal*, 29(4), 497-506.  
<https://doi.org/10.4218/etrij.07.0106.0303>
- Központi Statisztikai Hivatal. (2021). *Kutatás-fejlesztés, 2019 – Innováció 2016-2018*. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/tudkut/2019/index.html#akfrfordtsoksszege2019benmegaladta700milliardforintot>
- Központi Statisztikai Hivatal. (2021). *Ipar*. <https://www.ksh.hu/ipar>
- Lovelace, J. B., Neely, B. H., Allen, J. B., & Hunter, S. T. (2019). Charismatic, ideological, and pragmatic (CIP) model of leadership: a critical review and agenda for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 96-110.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.001>

- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- McKinsey.com (2008). *Enduring Ideas: The 7-S Framework*. McKinsey Quarterly. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>
- Mikkelsen, A. C., Sloan, D., & Hesse, C. (2019). Relational communication messages and leadership styles in supervisor/employee relationships. *International Journal of Business Communication*, 56(4), 586–604. <https://doi.org/10.1177/2329488416687267>
- Móricz, P. (2022). A magyarországi vállalatok digitális képessége a pandémia előtt. *Vezetéstudomány*, 53(3), 2–18. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.03.01>
- Móricz, P., & Drótos, G. (2019). *Az információmenedzsmentől a digitalizációig – Tendenciák az információmenedzsment és digitalizáció vállalati versenyképességben játszott szerepének vizsgálatában (Műhelytanulmány)*. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ.
- Nahavandi, A. (2002). *The art and science of leadership* (3<sup>rd</sup> ed.). Prentice Hall.
- Obermayer, N., Csizmadia, T., Hargitai, D. M., & Kigyós, T. A. (2021). Az Ipar 4.0 implementációval kapcsolatos vezetői motivációk és akadályozó tényezők elemzése hazai vállalatvezetők véleménye alapján. *Vezetéstudomány*, 52(2), 60–72. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.06>
- Porfírio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A., & Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 124, 610–619. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.058>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Ruel, H., Rowlands, H., & Njoku, E. (2021). Digital business strategizing: the role of leadership and organizational learning. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(1), 145–161. <http://doi.org/10.1108/CR-11-2019-0109>
- Rüzgar, N. (2018). The effect of leaders' adoption of task-oriented or relationship-oriented leadership style on leader-member exchange (LMX), in the organizations that are active in service sector: a research on tourism agencies. *Journal of Business Administration Research*, 7(1), 50–60. <https://doi.org/10.5430/jbar.v7n1p50>
- Szalavetz, A. (2020). *Ki profitál a digitális átalakulásból? Műhelytanulmányok 139*. Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Világgazdasági Intézet. [http://real.mtak.hu/113326/1/MT139\\_202009\\_Szalavetz.pdf](http://real.mtak.hu/113326/1/MT139_202009_Szalavetz.pdf)
- Szerb, L., Komlósi, É., & Páger, B. (2020). Új technológiai cégek az Ipar 4.0 küszöbén. A magyar digitális vállalkozási ökoszisztéma szakértői értékelése. *Vezetéstudomány*, 51(6), 81–96. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.08>
- Szukits, Á. (2022). The illusion of data-driven decision making – The mediating effect of digital orientation and controllers' added value in explaining organizational implications of advanced analytics. *Journal of Management Control*, 33, 403–446. <https://doi.org/10.1007/s00187-022-00343-w>
- Tabarnero, C., Chambel, M. J., Curral, L., & Arana, J. M. (2009). The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(10), 1391–1404. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.10.1391>
- Tavoletti, E., Kazemargi, N., Cerruti, C., Grieco, C., & Appolloni, A. (2021). Business model innovation and digital transformation in global management consulting firms. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 612–636. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-11-2020-0443/full/html>
- Tilson, D., Lyytinen, K., & Sørensen, C., (2010). Digital infrastructures: the missing IS research agenda. *Information Systems Research*, 21(4), 748–759. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0318>
- Tortorella, G.L., Fettermann, D., Frank, A., & Marodin, G. (2018). Lean manufacturing implementation: leadership styles and contextual variables. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(5), 1205–1227. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2016-0453>
- Tortorella, G.L., & Fogliatto, F. (2017). Implementation of lean manufacturing and situational leadership styles: An empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 946–968. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2016-0165>
- Tortorella, G., van Dun, D. H., & Gundes de Almeida, A. (2019). Leadership behaviors during lean healthcare implementation: a review and longitudinal study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(1), 193–215. <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2019-0070>
- Weber, E., Büttgen, M., & Bartsch, S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of Business Research*, 143, 225–238. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.036>
- Wimmer, Á., & Csesznák, A. (2021). *A hazai vállalatok versenyképességi jellemzői a negyedik ipari forradalom idején*. Versenyképesség könyvsorozat. Alinea Kiadó – BCE Versenyképesség Kutató Központ. <http://doi.org/10.14267/978-615-5669-49-1>
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half-century of behavior research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 15–32. <http://doi.org/10.1177/107179190200900102>

# FENNTARTHATÓSÁG A MAGYAR KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATI SZEKTORBAN SUSTAINABILITY IN THE HUNGARIAN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISE SECTOR

A fenntartható fejlődés megteremtése a jelenkor egyik meghatározó kérdésévé vált, a szerzők vélelmezik, hogy e tekintetben a kis- és középvállalatok szerepe felértékelődik a közeljövőben. Tanulmányukban a fenntarthatóság gazdasági, környezeti, társadalmi aspektusainak összetettségével és jelenlétével foglalkoztak a magyar kis- és közepes vállalati szektor kérdőíves vizsgálata mentén. A kialakított kérdőív négy fő területhez kötődően gyűjt információkat a magyar kis- és középvállalatok vezetőinek véleménye alapján: a fenntarthatóság fogalma és jelenléte, a fenntarthatóság menedzsment-szempontjai, kapcsolódó finanszírozási források és a fenntartható fejlődési célok relevanciája és jelenléte a szervezet működésében. Kutatási eredményeik alapján a magyar kis- és középvállalatok éreznek nyomást törekvések és programok elindítására a fenntarthatóság valamennyi pillérének irányába. Elsődleges fontosságú a gazdasági fenntarthatóság, de a másik két pillér is egyre inkább előtérbe kerül. A gazdasági sikeresség és a fenntarthatóság között pozitív a kapcsolat, és ez fordítva is igaz, vagyis a fenntarthatósági törekvések hosszú távon a gazdasági eredményre is kedvező hatással vannak.

**Kulcsszavak:** fenntarthatóság, fenntarthatóság dimenziói, fenntartható fejlődési célok, taxonómia rendelet, kis- és középvállalat

Sustainable development has become a critical issue today and the role of small and medium-sized enterprises will be increasingly appreciated in this regard in the near future. In this study, the authors deal with the complexity and presence of the economic, environmental, and social aspects of sustainability through a questionnaire. The questionnaire collects information related to four main areas based on the responses of the top managers of Hungarian small and medium-sized enterprises: concept and presence of sustainability pillars; management aspects; funding sources; relevance and presence of sustainable development goals. According to the authors' results, Hungarian small and medium-sized enterprises feel pressure to launch efforts focusing on sustainability. Economic sustainability is of primary importance, but the other two pillars are increasingly coming to the fore. There is a positive relationship between economic success and sustainability, and vice versa, therefore, sustainability efforts have a positive effect on economic results in the long term.

**Keywords:** sustainability, dimensions of sustainability, sustainable development goals, Taxonomy Decree, small and medium-sized enterprises

## Finanszírozás/Funding:

A tanulmány a Magyar Nemzeti Bank és a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem között létrejött együttműködés keretében és finanszírozásával készült a Zöld pénzügyek, zöld gazdaság alműhelyben.

The research was financed in the cooperation of the National Bank of Hungary and Budapest University of Technology and Economics under the Green Finance Research Project.

## Szerzők/Authors:

Dr. Surman Vivien<sup>a</sup> (surman.vivien@gtk.bme.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Böcskei Elvira<sup>a</sup> (bocskei.elvira@gtk.bme.hu) egyetemi docens

<sup>a</sup>Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (Budapest University of Technology and Economics) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 11. 03-án, javítva: 2023. 03. 22-én és 2023. 06. 07-én, elfogadva: 2023. 06. 08-án.

The article was received: 03. 11. 2022, revised: 22. 03. 2023 and 07. 06. 2023, accepted: 08. 06. 2023.

Az Európai Unió stratégiájában kiemelt szerepet játszik a fenntarthatóság három dimenziója, a gazdasági, a társadalmi és a környezetvédelmi szempontok (2020/852 EU Rendelet, 2020). A 2030-ig tartó időszakra az Európai Unió tagállamai kötelezettséget vállaltak arra vonatkozóan, hogy a hosszú távú, versenyképes gazdaság érdekében előtérbe helyezik a biztonságos, klímaselemleges, az éghajlatváltozás hatásaival szemben reziliens, nagyobb erőforrás-hatékonyságú és körforgásos gazdaságra való átállást. Az Európai Unió hat környezeti célkitűzéssel szemben fogalmaz meg elvárásokat a fenntarthatóság előmozdításához (2020/852 EU Rendelet, 2020), az Európai Parlament és Tanács ezek mellett kitér a nem pénzügyi vállalatok, az alapkezelők, a hitelintézetek, a befektetési vállalatok és a biztosítók és viszontbiztosítók általi közzétételre vonatkozó információk szabályozására is. A nem pénzügyi nagyvállalatok információszolgáltatása a környezeti szempontból fenntartható gazdasági tevékenységekkel kapcsolatos árbevételre, a tőkekiadásokra (CapEx) és működési költségekre (OpEx), azok arányára vonatkozik (2020/852 EU Rendelet (22), 2020; 2021/2178 EU Rendelet, 2021).

Így 2023. január 1-jétől a nem pénzügyi vállalatoknak e teljesítménymutatókat és a hozzájuk kapcsolódó információkat közzé kell tenniük – a közzététel az előző éves beszámolási időszakra, vagyis a közzététel időpontját megelőző naptári évre vonatkozik –, beszámolójukban is meg kell jeleníteniük a kulcsmutatókhoz kapcsolódó tevékenységek összegét („eligible activities”). A 2021/2178 EU Rendelet (2021) I. sz. melléklete részletesen felsorolja és meghatározza a kulcsfontosságú teljesítménymutatókat (Key Performance Indicators, KPI). Ezek a KPI-ok a vállalatok környezeti szempontból fenntartható gazdasági tevékenységeihez köthető „zöld gazdasági mutatószámok”, nem térnek ki a vállalat teljes működésére (pl. stratégia, misszió, vízió stb.).

Témánk szempontjából hangsúlyoznánk, hogy igen nagy előrelépésnek tekintjük a Taxonómia rendeletben leírtak jogilag is kötelező érvényű alkalmazását. Ugyanakkor említést érdemel, hogy amíg a Taxonómia rendelet a vállalati méret alapján írja elő a jelentéstételi kötelezettséget – amely a nagyvállalatokra vonatkozóan kötelező érvényű – a Bizottság folyamatosan vizsgálja annak lehetőségét, hogy a vállalati mérettől függetlenül, valamilyen vállalatra kiterjessze a fenntarthatósággal kapcsolatos információszolgáltatást, tekintve azok rendkívül fontos szerepét a fenntarthatóság bármelyik pilléréhez kötődően (Vörösmarty & Dobos, 2020). E törekvéseket támasztja alá az Európai Parlament és a Tanács (EU) fenntarthatósággal kapcsolatos vállalati jelentésről szóló irányelve (Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)), amely a nem pénzügyi beszámolási irányelvet (NFRD) módosítja. Az irányelv az NFRD hatálya alá jelenleg nem tartozó nagyvállalatok, továbbá a tőzsdén jegyzett kis- és középvállalatok (KKV-k) és egyéb vállalatok számára is előírja a fenntarthatósági jelentés elkészítését (2022/2464 EU Rendelet, 2022). A CSRD-ről szóló irányelv 2026. január 1-től előírja, hogy az uniós szabályozott piacra bevezetett értékpapírokkal rendelkező kis- és középvállalatokat is

fenntarthatósággal kapcsolatos beszámolási kötelezettség terheli. A kis- és középvállalatokra vonatkozó fenntarthatósági standardok (és kapcsolódó szabványok) egyúttal majd referenciaként szolgálhatnak arra, hogy milyen fenntarthatósági információk kérhetők a kis- és középvállalatoktól, amelyek az értékláncolatokban beszállítóként vagy ügyfélként jelennek meg. Ugyan a fent említett uniós szabályozás vélhetően a középvállalatok kis százalékát fogja érinteni, azonban hosszabb távon a tagállamoknak fontolóra kell venniük további hasonló, de széles körűbb intézkedések bevezetését, amelyek támogatják a kis- és középvállalatokat a fenntarthatósági beszámolási standardok alkalmazásában (2022/2464 EU Rendelet, 2022).

Kutatásunk első lépése az eddigi fenntarthatósági törekvések és működési elemek közzétételéhez kapcsolódó szakirodalom áttekintése. Azonban a szakirodalom elsődlegesen a nagyvállalatokkal és hozzájuk kapcsolódó fenntarthatósági jelentéstétellel, szervezeti kultúrával, projektekkel és programokkal foglalkozik, a KKV-kkal nem. Bár a KKV-k számos kihívással néznek szembe a fejlődésük (növekedésük, fennmaradásuk) során, összességében óriási hatással van működésük az adott ország teljesítményére, köszönhetően például számuknak, beszállítói láncban elfoglalt helyüknek, munkavállalóiknak. Így a szakirodalom-kutatás eredményeit felhasználva, a KKV-k szerint módosítva, célunk egy kérdőív készítése és alkalmazása volt a KKV-k vizsgálatára. A vizsgálat fókuszosa a KKV-k fenntarthatóság értelmezésének, törekvéseinek (kapcsolódó nyomásirányának), fenntarthatósághoz kötődő általános és pénzügyi menedzsmentszempontjainak elemzése. A kérdőív utolsó része a 17 fenntartható fejlődési cél (sustainable development goals, SDGs) relevanciájára és működésben való megjelenésére koncentrálnak, tekintve azok fontosságát a fenntarthatósági törekvésekben és az ezekkel kapcsolatos eredményekben. Ezen információk elvezethetnek minket oda, hogy kiemeljük, ők hogyan képesek fenntarthatóság szempontjából hatni a partner-vállalatokra, és hogy segítsük a fenntarthatósági KKV-törekvéseket, felkészülésüket a nagyvállalatok jelentéstételi kötelezettségének teljesítésében való részvételre, és a már rájuk vonatkozó jelentéstételi kötelezettség kivitelezésére. Mindezek mellett, a kérdőív segítségével képet kaphatunk a magyar KKV-k fenntarthatósági attitűdjéről, a rájuk jellemző SDG-kről.

A tanulmány az alábbi gondolatmenetre épül fel. A cikk következő fejezete kiemeli a KKV-kra a különböző érintettek felől ható fenntarthatósági nyomást és a KKV-k szerepét a fenntarthatóságban. Ezt követően ismertetjük a kérdőív kialakítását és részeit. Majd a minta bemutatása után kiemeljük a kérdőív eredményeit. A tanulmányt az eredmények összegzésével, a magyar KKV-k fenntarthatóság-releváns jellemzőinek azonosításával, a kutatás korlátjainak és jövőbeni terveinek leírásával zárjuk.

## Szakirodalmi áttekintés

A vállalatoknak, további érintettek mellett, alapvető szerepük van a fenntarthatósági célok terjesztésében, a legjobb gyakorlatok kialakításában, követésében. A gazdasági,



környezeti, társadalmi problémák jellemzően különböző arányban és mértékben vannak jelen az egyes országokban, szűkebb értelemben a vállalatok működésében (Claro & Esteves, 2021). Annak érdekében, hogy a vállalatok mikroszinten hozzájáruljanak a globális fenntarthatósághoz, a 17 fenntartható fejlődési cél bármelyikéhez (melyek a gazdasági és jóléti növekedést szolgálják a társadalom, de azon belül a vállalatok számára is), üzleti modelljeikben, stratégiájukban is meg kell, hogy jelenjenek a fenntarthatóság dimenziói és az azokhoz való kapcsolatok, lehetőleg mérhető módon (Schaltegger, Hansen, & Lüdeke-Freund, 2016; Zilahy, 2016; Bebbington & Unerman, 2018; Edőcsény & Harangozó, 2021; Yamane & Kaneko, 2022; Csutora, Harangozó, & Szigeti, 2022).

zalmát, ügyfeleik, munkavállalóik elkötelezettségét (SDG Compass, 2023). A folyamatosan jelentkező új kihívások, a gazdasági és társadalmi nehézségek, a környezeti problémák, a természeti erőforrások szűkössége, elengedhetlenné teszi, hogy a vállalatok új, innovatív megoldásokban gondolkozzanak, a fenntarthatósági célok figyelembevételénél mentén (pl. Nagy, Tasner, & Kovács, 2021). A jogi szabályozás „kényszerítő” hatása mellett – a környezeti adók, a közös teherviselés – jelentős erővel bír a vevők, a beszállítók (az ellátási lánc), a befektetők elvárásainak való megfelelés, amelyeknek a vállalatok fenntarthatósági törekvéseire is egyre erősebb a befolyásuk (Gast et al., 2017; Singla, Ahuja, & Sethi, 2019; Diófási-Kovács, 2020; Claro & Esteves, 2021).

1. ábra

A 17 fenntartható fejlődési cél



Forrás: ENSZ Fenntartható fejlődési célok (2023) alapján saját szerkesztés

A fenntartható fejlődési célok az egész világra kiterjedő fenntartható fejlődési prioritásokat és törekvéseket fogalmazznak meg, mint egy globális keretrendszer (1. ábra). Johnston, Everard, Santillo, & Karl-Henrik (2007) szerint a vállalatok működési ágazatuktól függően eltérő mértékben hasznosítják a természeti erőforrásokat és befolyásolják az ökoszisztémát. Ezért, ha egy vállalat törekszik környezeti lábnyomának csökkentésére és minimalizálására, akkor fenntarthatónak tekinthető. Gast, Gundolf, & Cesinger (2017) kutatása is ebbe az irányba mutat, hangsúlyozva a környezeti folyamatok előtérbe helyezését a fenntarthatóság alapjaként. Álláspontjuk szerint a fenntarthatóság a környezeti dimenzión keresztül ragadható meg, ami azt sugallja, hogy nem szükséges az összes SDG-t egyben, rendszerként tekinteni. Míg Erin, Bamigboye, & Oyewo (2021) kiemeli, hogy számos kutató és munkaerőpiaci szereplő az SDG-rendszeren keresztül értelmezi a fenntarthatóságot.

Az SDG Compass (2023) alapján, a vállalatok az egységes célok ismeretében hatékonyabban és következetesebben tudnak információt szolgáltatni üzleti stratégiájukról, elért eredményeikről, ezzel is erősítve üzleti partnereik bi-

A legújabb kutatások (Acciarini, Borelli, Capo, Cappa, & Sarrocco, 2021; Kelley, Todd, Hopfer, & Centinari, 2022; Csutora et al., 2022) kiemelik a vevők fenntarthatósági érzékenységének növekedését, így amennyiben a vállalatok továbbra is szeretnék megőrizni vevőiket, új technológiákkal, eljárásokkal kell bizonyítaniuk a fenntarthatóság irányában való elkötelezettségüket. Nincsenek standard megoldások, csak vélelmezhető, hogy az innovatív üzleti modellek nem nélkülözhetik a fenntarthatóság és a digitalizáció kínálta lehetőségeket (Acciarini et al., 2021; Singla et al., 2019; Ónodi & Répáczki, 2022; Csutora et al., 2022).

Az adott ágazati sajátosságok mellett, a multinacionális és a nagyvállalatok számára talán több lehetőség kínálkozik ilyen irányú fejlesztésekre – mint a kis- és középvállalatok számára –, ugyanis vitathatatlan, hogy méretükből adódóan is, nagyobb tőkével és erőforrásbázissal, szélesebb know-how-val és professzionálisabb folyamatmenedzsmenttel rendelkeznek (Scheyvens, Banks, & Hughes, 2016; Topple, Donovan, Malli, & Borgert, 2017; Ropret, Aristovnik, & Ravselj, 2018; Claro & Esteves, 2021). Ugyanakkor azt gondoljuk, hogy a fenntarthatósági átállás mielőbbi sikeres megvalósításához a nagyváll-

latok mellett nélkülözhetetlen szerep hárul a kis- és közepes vállalatokra is. A napjainkat érintő energiaválság, a gazdasági élet valamennyi szereplőjét érinti, a vállalat méretétől függetlenül. A tiszta energiát biztosító beruházások megvalósítása épp úgy érinti a KKV-szektor, mint a multinacionális nagyvállalatokat. A KKV-szektor környezetre és gazdaságra gyakorolt hatása nem hagyható figyelmen kívül, szerepüket nem szabad alábecsülni egy országban sem (Vörösmarty & Dobos, 2020). Mindemellett arról sem szabad megfeledkezni, hogy jellemzően a kis- és közepes vállalatok a nagyvállalatok beszállítói (ellátási lánc), így részükről is várható egyfajta nyomás (Diófási-Kovács, 2021), ugyanis a külső környezetnek – piaci szereplők: szállítók, vevők, hitelezők, befektetők, hatóságok stb. – a szerepe meghatározó. Azonban, ahogy Edőcsényi & Harangozó (2021) is kiemeli, a szakirodalomnak csak kis hányada foglalkozik a fenntarthatóság és a KKV-k kapcsolatával.

### A KKV-k felelős működésének érintettjei

A szakirodalom (pl. Gast et al., 2017; Singla et al., 2019; Diófási-Kovács, 2020; Claro & Esteves, 2021) arra mutat rá, hogy a vállalatokat a jogszabályok, a fogyasztók és a vevők (partnerek és beszállítók), a versenytársak, a társadalom, a munkavállalók és dolgozók, illetve a bankok ösztönzik a változásra és újabb törekvések elindítására. E változások és törekvések mellett a szervezetek vezetői azok, akik a stratégiai döntéseket meghozzák.

A KKV-k vezetőinek elsődleges célja a gazdasági stabilitás biztosítása, azaz a vagyoni helyzet növelése és az eredményesség (legalább rövid távon) biztosítása. Ennek eredményeként a KKV-k, szemben a nagyvállalatokkal, sokszor csak az érintettek nyomására és ösztönzésére indítanak további, más fókuszú „projekteket”. E „projekteket” irányja, működése pedig vállalatról vállalatra változik, tekintve a működési folyamatok, kapcsolódó – pl. ágazati – szabályozások és innovációs lehetőségek különbözőségét, számosságát (González, 2009). A gazdasági, környezeti, társadalmi problémák jellemzően különböző arányban és mértékben vannak jelen az egyes országokban, szűkebb értelemben a vállalatok működésében (Claro & Esteves, 2021). Azonban nem csak az a kérdés, hogy indítanak-e ilyen törekvéseket, hanem az is, hogy a cég profitjának mekkora hányadát hajlandók feláldozni ezek, pl. fenntarthatósági projektek érdekében. Hiszen egyelőre nem bizonyított, hogy a KKV-k esetében a vállalat fenntarthatósági (sokszor csak a környezeti oldalon vizsgált) teljesítményének javulása magasabb gazdasági profitot eredményezne (Gast et al., 2017; Bake, 2002). Az utóbbi időben a társadalom és egyre több piaci szereplő fordul a fenntarthatóság valamennyi elemének irányába, mely előbb vagy utóbb, de egyre erőteljesebb nyomást fog helyezni minden vállalat, így a KKV-k vezetőire, tulajdonosaira is. A vállalatok elsődleges célja a profitmaximalizálás – vállalati mérettől függetlenül –, és mindehhez nélkülözhetetlen, hogy stratégiájukban is megjelenjenek a fenntarthatóság pillérjei és a fenntarthatóság irányába elkötelezettség legyenek (Bake, 2022).

A KKV-szektor jellemzően, főleg a nagyobb volumenű beruházások megvalósítása érdekében, idegen for-

rások bevonására kényszerül, az utóbbi néhány évben pedig egyre nagyobb fenntarthatósági nyomás és egyben ösztönzés érkezik feléjük a bankoktól, főként a hitellehetőségekhez kapcsolva. Ilyen például a hitelezői oldalról a zöld beruházások finanszírozása – kedvezményes zöld hitelkonstrukciók, zöld kötvénykibocsátások –, mely csak akkor elérhető számukra, amennyiben a környezeti fenntarthatóságot támogatja az érintett beruházás. (Yang, Ou, & Hsu, 2019) Egy ilyen ügylet pedig mind a hitelező, mind a beruházó számára is kedvező lehet:

- zöld finanszírozásnak kedvezőbbek a költségei, a kötvénykibocsátók kedvezőbb feltételekkel juthatnak forrásokhoz,
- a zöld kötvénykibocsátás marketingértéke, azaz a fenntarthatóság környezeti pillérjének irányába való elkötelezettség kihangsúlyozása,
- növekvő médiamegjelenés és ezáltal láthatóság lehetősége a vállalatok számára, felkeltve pl. a vevők és partnerek figyelmét (Tang & Zhang, 2020).

A fogyasztók, vevők és partnerek is egyre nagyobb nyomással élnek a KKV-k irányába, tulajdonképpen versenyelőnyre formálva a fenntarthatósági törekvések meglétét és gyakorlatát (Acciarini et al., 2021; Kelley et al., 2022). A vevők és fogyasztók, illetve a partnerek is megkívánják a vállalatoktól a minőségi termékeket és a magas szintű szolgáltatásokat. Azonban napjainkban, ezek mellett azt is elvárják, hogy a szervezetek lépéseket tegyenek a fenntarthatóság valamennyi eleme felé, hogy áldozzanak a fenntarthatóságért (Gast et al., 2017). A fogyasztók és vevők számára ez is nagy jelentőségű a vállalatok, márkák kiválasztásakor. Ma még elsősorban a (multinacionális) nagyvállalatok képesek átütő eredményeket elérni fenntarthatóság terén, méretük és befolyásuk révén, azonban ők azok, akik partnereiktől és beszállítóiktól (joggal) várják el, hogy hozzájáruljanak ezen eredményekhez (lásd pl. Claro & Esteves, 2021). Ezzel a közöttük való kapcsolatnak is erőteljes pontjává vált a fenntarthatóság.

A munkavállalók és dolgozók számára fontos tényező a munkahely kiválasztásakor és megtartásakor az eredményesség, a kiszámítható megélhetést biztosító, nyugodt munkahelyi légkör megteremtése és fenntartása, figyelembe véve a lehetséges karriert, előmeneteli lehetőségeket (Ederer, 2008). Még nagyon kis számban, de már feltűnik a munkahelyválasztás kritériumai között az adott vállalat globális fenntarthatóság irányába mutatott elkötelezettsége is, és az várható, hogy a digitalizáció elterjedésével, illetve a fenntarthatóság oktatásban való egyre erőteljesebb megjelenésével ez tovább fog erősödni (pl. Nagy et al., 2021). Klenert et al. (2018) kutatásában arra mutatnak rá, hogy egy munkavállaló egy főre jutó GDP-értéke (Gross Domestic Product, bruttó hazai termék) és környezetterhelése között U alakú kapcsolat mutatkozik meg. Azaz, ha egy bizonyos GDP-szintet elér a fogyasztó, úgy egyre jobban figyelni fog az általa okozott környezetterhelés csökkentésére.

Chikán, Czakó, Losonci, & Kiss-Dobronyi (2019) szerint a jogi szabályozás a legfontosabb kiváltója a fenntarthatóság-irányú szervezeti fejlesztéseknek. Bár megjegyzik, hogy a legtöbb ilyen irányú fejlesztés a fenntarthatóság

hárompilléres modelljének csak két pillérére fókuszál – a gazdasági és környezeti szempontokra. Fenntarthatóság szempontjából, a magyar vállalatok a hatóságok felé egyrészt egy tájékoztatási, adatszolgáltatási kötelezettséggel rendelkeznek, másrészt gazdasági tevékenységükkel összhangban adót, járulékot, továbbá illetéket kötelesek fizetni. Például, a környezeti adóknak kulcsfontosságú a szerepük a zöldebb és fenntarthatóbb gazdaságra való átállásban (környezeti adóreformok) (European Environmental Agency, 2020). A környezeti adók elősegítik az Európai Zöld Megállapodás célkitűzéseinek megalapozását is. A nagyvállalatok elköteleződését a fenntarthatóság környezeti pillérének irányában motiválja saját értékrendjük mellett a jogi szabályozás ténye is, amely szerint 2022. évtől kezdődően kötelesek tájékoztatást adni arról, hogy a vállalat tevékenységei milyen módon és mértékben kapcsolódnak környezeti szempontból fenntarthatónak minősülő gazdasági tevékenységekhez (2013/34 EU Rendelet, 2013), mely az új irányelv (CSRD) alapján az uniós szabályozott piacra bevezetett értékpapirokkal rendelkező KKV-kat is terheli 2026-tól. A fenntarthatósággal kapcsolatos szervezeti jelentéstételről szóló irányelv (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) kitér arra, hogy a felhasználóknak is egyre nagyobb az igényük a fenntarthatósággal kapcsolatos információk iránt, így a vállalatok további kategóriáit is kötelezni kell a fenntarthatósággal kapcsolatos információkról való beszámolásra (2022/2464 EU Rendelet, 2022).

A tanulmányunk célja egyrészt, hogy rávilágítson a magyar KKV-szektor fenntarthatóság értelmezésére, a kapcsolódó tevékenységekre és a KKV-attitűdre a fenntarthatóság és a fenntartható fejlődési célok irányába.

## Módszertan

Kutatásunk során a Magyarországon működő kis- és közepes vállalati szektor fenntarthatósági attitűdjeinek vizs-

gálatára fókuszáltunk. Empirikus kutatásunk első lépéseként a szakirodalom mellett, a fenntarthatóságot vizsgáló értékelőrendszereket és kapcsolódó kiválósági modelleket is áttekintettük (pl. International Integrated Reporting Council – IIRC, 2022; KPMG, 2020; Sampaio, Savaria, & Monteiro, 2012; Kennedy, 2019).

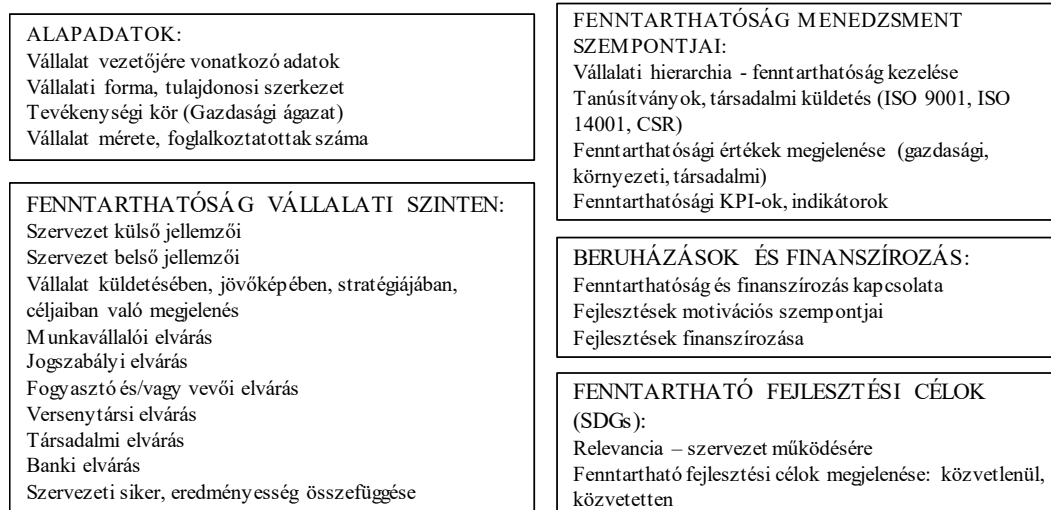
Számos nemzetközi publikáció született az utóbbi években a fenntarthatóság témakörében, melyek kiemelik, hogy a fenntarthatóság, a fenntartható vállalat értelmezése nem egységes, és az érintettek a gazdasági, környezeti, társadalmi pillérek közül jellemzően a gazdasági mellett a környezeti folyamatok előtérbe kerülését értik fenntarthatóság alatt (Johnston et al., 2007; Gast et al., 2017). Azon kutatókkal értünk egyet, akik szerint fenntarthatóságról, fenntartható vállalatról akkor beszélhetünk, ha a három pillér, a gazdasági, a környezeti és a társadalmi pillér, egyaránt jelen van, kölcsönösen hatnak egymásra (Lordkipanidze, Brezet, & Backman, 2005; Schaltegger & Wagner, 2011; Edöcsény & Harangozó, 2021), így a kérdőívünk kérdéseit is ez alapján fogalmaztuk meg és rendeztük.

A kérdőív kitöltésére a magyar KKV-k felső vezetőit kértük meg, ugyanis jellemzően felsővezetői szinten hozzák meg a döntéseket a fejlesztési lehetőségekről, a vállalat céljairól és a fenntarthatósági törekvésekről, csak az ő közreműködésükkel kerülhetnek bele a szervezetek missziójába, jövőképébe, stratégiájába, illetve ezek kialakításában létfontosságú szerepük (Miklian & Barkemeyer, 2020; Akadiri & Fadiya, 2013; Burawat, 2019; Ónodi & Répácki, 2022).

A kérdőív felépítésekor szem előtt tartottuk, hogy a fenntarthatóság fogalmának és területeinek korai meghatározásától eltekintsünk, annak érdekében, hogy a kérdőív kitöltőit első válaszaikban ne befolyásoljuk. Így pl. a fenntartható fejlődési célokat csak a kérdőív végén soroltuk fel és definiáltuk. A kérdőív összesen 40 kérdésből állt, fejtegetően eltérő témaköröket érintve (PwC, 2018; GRI, 2018; IIRC, 2022; Erin et al., 2022 alapján).

2. ábra

### A fenntartható vállalatok attitűdjét vizsgáló kérdőív felépítése



Forrás: saját szerkesztés

A kérdőív az általános kérdéseket követően, a tartalmi részben a fenntarthatóság témaköreit érintette (lásd 2. ábra).

A kérdőív általános részét tekintve:

- Az általános kérdések a demográfiai jellemzőkre, továbbá a vállalat formájára, székhelyére, tulajdonosi szerkezetére, szervezeti méretre (foglalkoztatottak számára), tevékenységi köre (ágazatra) irányultak (Dick-Forde, Oftedal, & Bertella, 2020; Gupta, Dangayach, & Singh, 2018; Erin et al., 2022 alapján).

A kérdőív tartalmi részét tekintve:

- A fenntarthatóság szervezeti szinten rész: a fenntarthatósági kérdéseket helyezi a középpontba, a fenntarthatóság megjelenésének relevanciáját a vállalat küldetésében, jövőképében, stratégiájában és céljaiban, illetve az érintettek felől érkező nyomást is vizsgálja (Rigby & Tager, 2008; Laszló & Cooperrider, 2010 alapján).
- A fenntarthatóság menedzsmentszemponjtjai rész: a szervezet tanúsítványaira (ISO 9001 és ISO 14001 a magasabb minőségű menedzsment- és a környezeti szempontok implementálása okán, 2021-ben 9740 szervezet rendelkezett ISO 9001 és 3980 ISO 14001 tanúsítvánnyal (ISO, 2023)), az ESG (Environmental, Social and Governance strategy) szerinti fenntarthatósági területek fontosságára, a fenntarthatósági értékekre, mérőszámokra továbbá a vállalat fenntarthatóság irányába való motivációjára kérdez rá (Akadiri & Fadiya, 2013 alapján).
- A beruházások és finanszírozás rész: a beruházásokra, a finanszírozási kérdésekre fókuszál. A gazdasági és a fenntarthatósági eredmények közötti lehetséges kapcsolat vizsgálatára is e fejezetben térünk ki.
- A fenntartható fejlődési célok rész: az SDG-k relevanciáját és megjelenését érinti a szervezet működésében (Erin et al., 2022 alapján).

### Kutatási adatfelvétel, kutatási eredmények

Kutatásunk adatfelvételére 2022. március 21. és 2022. június 10. között került sor, önkitöltéses, online kérdőíves

kutatás keretében. A minta kialakítása során az OPTEN magyarországi szervezet cégadatbázisból véletlenszerűen kiválasztott 70000 KKV részére küldtük ki a kérdőívet. Azaz egyszerű véletlen, valószínűségi mintavétel történt. A teljes minta elemszámát tekintve – az adattisztítást követően – 808 vállalat által kitöltött kérdőív adatait dolgoztuk fel, mely a vállalati szektorban végzett kérdőíves felmérések esetében egy megfelelő elemszám valamennyi megállapításunk megfogalmazására (lásd pl. Ónodi & Répáczki, 2022; Vörösmarty & Dobos, 2020; Chikán et al., 2019).

### Alapadatok

A kérdőívet kitöltő felső vezetők több éves tapasztalattal rendelkeznek (80 százalékuk 43 éves, vagy annál idősebb). A mintába került vállalatok 58,4%-át az elmúlt hét évben alapították. A vállalat formáját tekintve a Kft (korlátolt felelősségű társaság) dominál (92,2%). A vállalatok 96,2%-a teljesen magyar tulajdonban van.

Az ágazati megoszlást tekintve, valamennyi ágazat bekerült a mintába (Edőcsény & Harangozó (2021) szerint a fenntarthatósági problémákat nem szabad leszűkíteni egy iparágra, az alapvető kérdéseket érdemes általánosan, valamennyi iparágat figyelembe véve, meghatározni), megoszlásuk viszont eltérő. A kitöltések iparági eloszlását tekintve, iparági elemzések nem végezhetők.

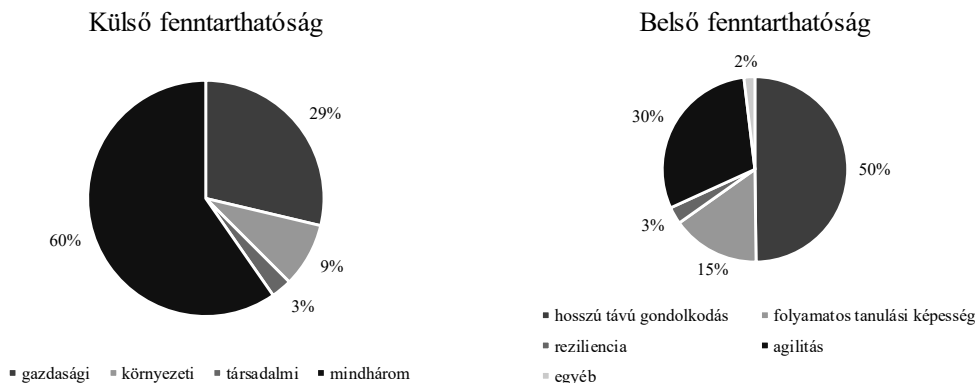
### Fenntarthatóság a vállalat működésében

A fenntarthatóság kérdését a vállalatok külső és belső (lásd 3. ábra) jellemzői alapján is vizsgáltuk. A külső és belső fenntarthatósági attitűd, cselekmények elválnak pl. a kiválósági modellek kritériumainak gyakorlati alkalmazása során, illetve attól függően, hogy egy vállalat működésének kifelé (pl. társadalom, bankok felé) mutatott törekvéseiről vagy inkább befelé (pl. vállalati kultúra építése, belső-munkavállalói akciók és viselkedés, belső teljesítmény és annak visszacsatolása) mutatott törekvéseiről van szó.

A kitöltők 60 százaléka külső fenntarthatóság alatt a három alappillért – a gazdasági, a környezeti és a társadalmi hatásokat – együttesen érti. Kutatási eredményeink alapján megállapítható, hogy a KKV-szektor közel harma-

3. ábra

### Fenntarthatóság értelmezése



Forrás: saját szerkesztés

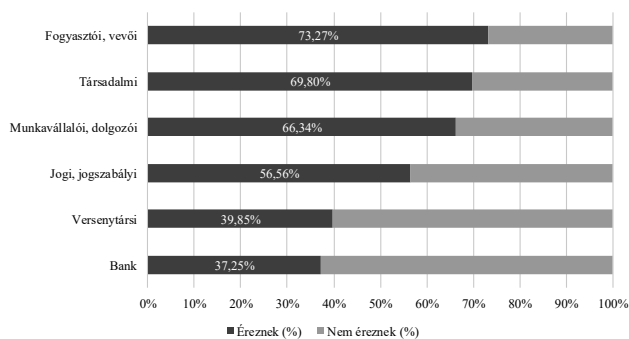
da (29%) működése során csak a gazdasági növekedésben látja a fenntartható fejlődés sikerét, nem veszi figyelembe a környezeti és társadalmi szempontokat, így azok megoldására sem törekszenek. Versenyképességi szempontból komoly problémát okozhat számukra, amennyiben nem ismerik fel időben, hogy például a szűkösen rendelkezésre álló természeti erőforrások előbb-utóbb a gazdasági növekedésük gátjai lehetnek, csak úgy, mint a kedvezőtlen társadalmi hatások. Így, a menedzsmentdöntések során, az újabb kapcsolódó programok elindításakor mindhárom pillért figyelembe kell venni.

A szervezetek belső fenntarthatósága a kitöltők 50 százaléka számára csak hosszú távú gondolkodást jelent. A kitöltők közel harmada az alkalmazkodó képességet, az agilitást is megjelölte.

A vizsgált vállalatok több mint 90 százaléka fontosnak tartja, hogy a fenntarthatósági (gazdasági, környezeti, társadalmi) törekvések a vállalati küldetésben, jövőképben, stratégiában, célokban megjelenjenek.

4. ábra

**A fenntarthatósági törekvésekre irányuló nyomás a különböző érintett csoportoktól**



Forrás: saját szerkesztés

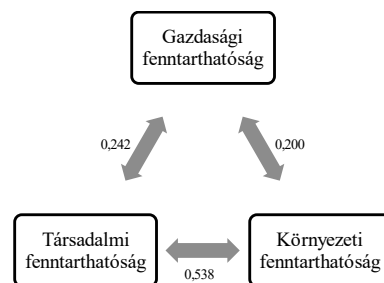
Az egyik figyelemfelkeltő vizsgálati területünk volt, hogy a vállalatok vezetőire gyakorolt érintetti nyomást elemezzük, kitérve a fenntarthatóság irányába való törekvések elindítására is (4. ábra). A kiemelt érintett (stakeholder) területek a jogi és jogszabályi, fogyasztói (vevői), versenytársi, munkavállalói (dolgozói) és a banki irányok voltak. A fenntarthatóság irányába való törekvést, a szervezetre gyakorolt nyomást, elsősorban a fogyasztói (vevői) oldalról érzik, de viszonylag magas arányt képviselnek a társadalmi és a munkavállalói elvárások is. A versenytársak részéről csak enyhe nyomást éreznek, nem gondolják, hogy piaci versenyben hátrányba kerülhetnek, amennyiben a fenntarthatósági törekvéseiket háttérbe szorítják. A banki elvárás jelenik meg a legkisebb arányban, ez mindenképpen figyelemre méltó, és egyúttal jelzés értékű. A jövőre vonatkozóan ezen a területen a bankok szerepének felértékelődése várható, a vállalatok fenntarthatósági attitűdjének növekedésében jelentős szerepük lehet.

Azt is tanulmányoztuk, hogy a vállalatok eredményességének vizsgálata során előtérbe kerülnek-e a fenntarthatósági aspektusok. A vállalatok háromnegyede ma már nem csak tisztán a nyereséges gazdálkodást tekinti siker-

tényezőnek, hanem a pozitív adózott eredmény mellett a fenntarthatóság valamennyi aspektusát, az azokban való teljesítményt is figyelembe veszi. A vállalatok a fenntarthatósági pillérek esetében a gazdasági fenntarthatóságot helyezték a fókuszpontba. A gazdaságosságot alapvető feltételnek tekintették ahhoz, hogy a másik két pillér, a környezeti és a társadalmi hatások is megjelenjenek szervezetük működésében.

5. ábra

**A fenntarthatósági pillérek között levő kapcsolat**



Forrás: saját szerkesztés

A Spearman-féle rangkorreláció alapján (a p-érték minden esetben 0,000 volt) szignifikáns és közepes korreláció mutatható ki a környezeti és társadalmi fenntarthatóság között (5. ábra), jelezve az ezek közötti meglévő, de nem túl erős összefüggést, kapcsolatot. Látható módon a gazdasági pillér különválik, annak fontossága, megjelenése a vállalatok működésében sokkal jelentősebb (mint ahogy azt más kérdések kiértékelése is mutatja).

Azok a vállalatok, amik a környezeti és társadalmi fenntarthatóságot kevésbé tartják fontosnak működésük szempontjából, kevésbé éreznek külső nyomást, hogy a fenntarthatóság irányába markánsabb lépéseket tegyenek. Ők azok, amelyek kevésbé éreznek nyomást akár vevői/fogyasztói, akár munkavállalói vagy versenytársi szempontból. Így az SDG-k sem igen jelennek meg működésükben, nem igazán érzik azok relevanciáját sem. Ez elsősorban az ismeretek hiányából fakad(hat).

A fejezet utolsó kérdésével felmértük, hogy befolyásolná-e a vállalat működését, amennyiben fenntarthatósági értékeket bemutató jelentést (is) kellene készíteniük? A válaszadók fele úgy érzi, hogy befolyásolná, és ugyanekkor a részük nem gondolja, hogy változással járna a szervezeti működés tekintetében.

**Fenntarthatóság menedzsmentszempontjai**

A kitöltők 80%-a nem rendelkezik sem minőségmenedzsmenthez kötődő tanúsítványokkal (pl. Környezetközpontú Irányítási Rendszer – ISO 14001, a szabvány szerinti tanúsítással rendelkezők igazolják a környezet iránti elkötelezettségüket, azt hogy törekszenek a környezeti hatások csökkentésére; Minőségirányítási rendszer – ISO 9001, egy szervezet minőségmenedzsment-szempontú működési modelljét írja le, a vevő (és érintettek) követelményeinek kielégítését helyezve a folyamatok (és vállalat) fókuszába), sem társadalmi felelősségvállalást (CSR) ismertető doku-

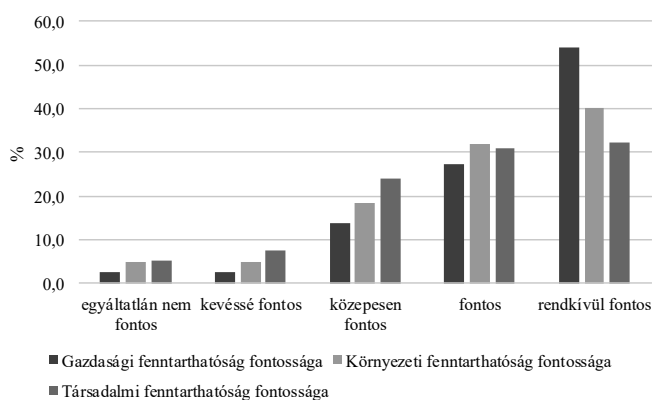
mentummal. A tanúsítványok meglétében egy csökkenő tendencia figyelhető meg. Statisztikai számadatok is megerősítik kutatási eredményünket, azaz, hogy egyre kevesebb vállalat újítja meg, vagy szerez új tanúsítványt (ISO, 2022).

A tanúsítványokat tekintve kis százalékban rendelkeznek a vállalatok ISO 14001 tanúsítvánnyal, amennyiben viszont igen, többségük még ISO 9001 tanúsítvánnyal is rendelkezik.

A fenntarthatóság menedzsmentszempontjai témakör keretében vizsgáltuk még a fenntarthatósági pillérek (gazdasági, környezeti, társadalmi) fontosságát, öt pontos értékelő skálán (6. ábra).

6. ábra

**A fenntarthatósági pillérek fontossága – vállalatok értékítélete alapján**

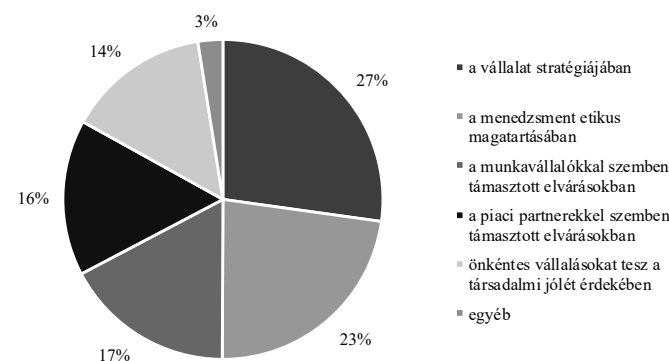


Forrás: saját szerkesztés

A fenntarthatóság mindhárom pillérjét (nagyon) fontosnak tartották a résztvevők, de a gazdasági aspektust fontosabbnak, mint a másik kettőt. A válaszok relevanciáját erősíti egy korábbi kérdésre adott válasz – amely során arra kérdeztünk rá, hogy mit jelent számukra a fenntarthatóság –, ugyanis itt is a gazdasági fenntarthatóságot tekintették a legfontosabbnak, megelőzve a környezeti és társadalmi fenntarthatóságot.

7. ábra

**A fenntarthatósági értékek helye a szervezeten belül**



Forrás: saját szerkesztés

A fenntarthatósági értékek helyét vizsgálva a szervezetek működésében, több lehetőség közül is választhattak a kitöltők (akár többet is) és saját gondolatokat is megjeleníthettek (7. ábra).

A fenntarthatóságnak elsődlegesen a vállalatok stratégiájában (27%) kell megjelennie, hiszen az működtetni a szervezetet és helyezi el a piacon. A stratégiához hasonlóan magas (százalékos) értéket kapott a menedzsment etikus magatartása (23%) is. A menedzsment alakítja ki a szervezet stratégiáját, nyomon követi a vállalat működését, felel az eredményességért.

A fenntarthatósági értékek jelentőségét támasztja alá további két kategória, a munkavállalókkal (17%) és a piaci partnerekkel (16%) kapcsolatos elvárásokban való megjelenésük. Végül a szervezet önkéntes vállalásai (14%) a társadalom valamennyi tagja számára példát mutatnak, egyúttal kinyilvánítják a fenntarthatóság irányába vállalt felelősségét a szervezetnek.

A fenntarthatóság menedzsmentszempontjai témakörön belül vizsgáltuk a fenntarthatósággal kapcsolatosan alkalmazott teljesítménymutatókat is. A nagyvállalatokkal szemben a KKV-szektor gazdálkodói jellemzően nem alkalmaznak teljesítménymutatókat. A mintába került vállalatoknak mindösszesen csak 15 százaléka rendelkezik általános kulcsfontosságú teljesítménymutatókkal

1. táblázat

**Általános és fenntarthatósági teljesítménymutatók (a felmérés eredményei)**

Általános működési KPI-ok	Gazdasági KPI-ok	Környezeti KPI-ok	Társadalmi KPI-ok
<ul style="list-style-type: none"> <li>fluktuáció</li> <li>ügyfél-elégedettség</li> <li>utazási költség</li> <li>dolgozók elégedettsége</li> <li>beszállítók minősítése</li> <li>dolgozói elkötelezettség</li> <li>munkabiztonság</li> <li>megfelelési mutatók</li> <li>dolgozói és vevői lojalitás</li> <li>innovációs mutatók</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>éves adózott árbevétel</li> <li>megtérülési mutatók</li> <li>likviditás</li> <li>készletforgás</li> <li>bevétel-kiadás ráta</li> <li>innovációs mutatók</li> <li>K+F ráfordítások</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>megvalósított beruházás energetikai besorolása</li> <li>károsanyag kibocsátás</li> <li>CO2 megtakarítás</li> <li>karbonsemlegesség mértéke</li> <li>zöld autóflotta aránya</li> <li>erdőállomány statisztikák (pl. erdőkár mutatók)</li> <li>(veszélyes) hulladék termelési és kezelési mutatók</li> <li>szennyvízminőség</li> <li>papírhasználati mutatók</li> <li>környezetterhelési mutatók</li> <li>energiafelhasználási és –termelési (pl. zöld) mutatók</li> <li>vegyszerhasználati mutatók</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>társadalmi jótékonyásra költött összeg</li> <li>pályakezdeknek munkahely-biztosítás</li> <li>helyi források igénybevétele</li> <li>oktatásban való részvétel</li> <li>tisztesség és becsület</li> <li>fenntarthatósági programok száma</li> <li>etikai szempontok partnerekkel szemben</li> <li>társadalmi felelősségvállalás (CSR) aktivitás</li> <li>dolgozói egyenlőség és jóléti mutatók</li> </ul>

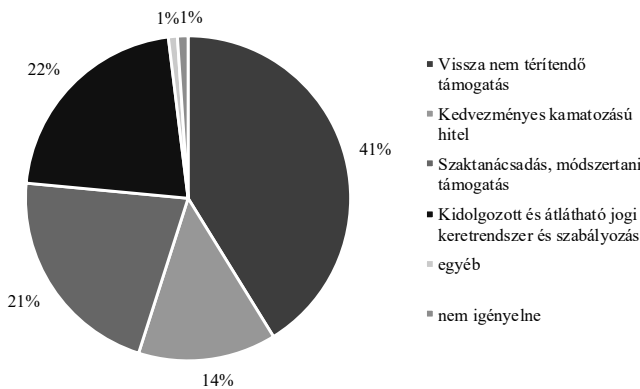
Forrás: saját szerkesztés

(KPI-okkal), míg fenntarthatósági teljesítménymutatókkal csak az általános teljesítménymutatót (KPI-t) alkalmazók fele (7,7%). A válaszadók által kiemelt, általuk alkalmazott teljesítménymutatókat az 1. táblázatban foglaltuk össze.

A kitöltő vállalatok több mint 60 százaléka (64,6%) esetében a szervezet foglalkoztat (vezető) munkatársat, akinek feladata a fenntarthatósági teljesítménymutatók kialakítása, nyomon követése.

8. ábra

**A fenntarthatósági elvek vállalatok működésében való erősebb megjelenéséhez szükséges segítség**



Forrás: saját szerkesztés

Ahhoz, hogy a szervezetek kialakítsák saját mutatószámukat, vissza nem térítendő támogatásra (kiegészítve saját forrásukat), továbbá megfelelően kidolgozott jogrendszerre és szaktanácsadásra lenne szükségük a kitöltések alapján (8. ábra).

A kitöltők közel 90 százaléka (87,9%) nyitott a fenntarthatóság irányába, vélelmezik, hogy a fenntarthatósági értékek megjelenése a szervezetben hosszú távon hasznosulna.

Minél fiatalabb a vezető, annál inkább látja ezek relevanciáját. Különösen a fiatalabb korosztály köréből kerültek ki azok is, akik szerint az eredményesség és a fenntarthatóság között egymást erősítő a kapcsolat, és nézetük szerint nem csak a pénzügyi eredmény hatására javulhatnak a fenntarthatósággal kapcsolatos eredmények, hanem ez fordítva is igaz. Vélelmezzük, hogy a fiatalabb generáció esetében az oktatás során tanultaknak is köszönhető a fenntarthatóság irányába való nyitottság és szemlélet.

**Beruházások és finanszírozás**

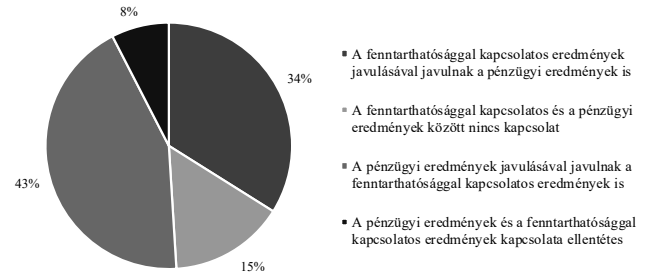
A mintába került vállalatok 80%-a elégedett a szervezete teljesítményével. Az elmúlt 3 évben hajtottak végre fejlesztéseket (86%), beruházásaikat jellemzően saját forrásból (59%) finanszírozták, illetve saját és idegen forrásból (37%) egyaránt. A megkérdezetteknek mindössze csak 5 százaléka támaszkodott tisztán külső forrásra.

Forrás: saját szerkesztés

A vállalatok úgy gondolják, hogy az eredményesség és a fenntarthatóság között szoros a kapcsolat, gazdasági stabilitásra van szükség ahhoz, hogy fenntarthatósági kérdésekkel érdemben foglalkozzanak (43%). A kitöltők 34%-a úgy érzi, ha a fenntarthatósági eredmények javulnak, működésük is eredményesebb lesz (9. ábra). Ugyanakkor elgondolkodtató, hogy a kitöltők 23%-a szerint a fenntarthatóság és eredményesség között nincs (15%), vagy ellentétes (8%) a kapcsolat (9. ábra).

9. ábra

**A fenntarthatóság és eredményesség kapcsolata**



Forrás: saját szerkesztés

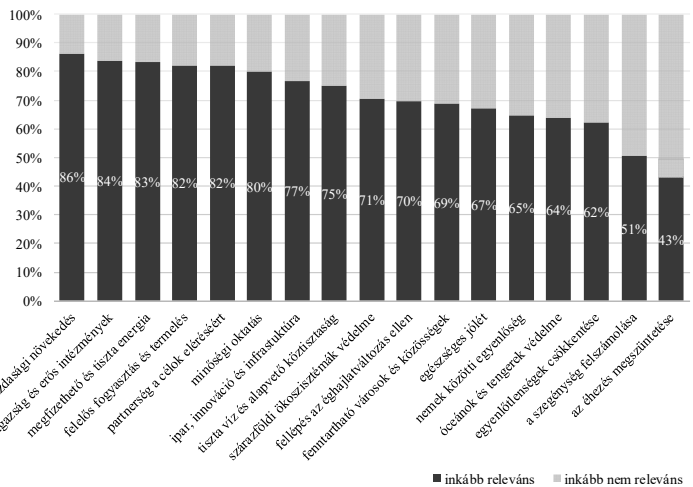
A külső források igénybevételét is vizsgáltuk, és a vállalatok 33,8%-a vett igénybe külső forrást. A támogatások közül a legtöbben (63%) a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program nyújtotta lehetőséggel éltek.

**Fenntartható fejlődési célok**

A kitöltőknek alig 20 százaléka (19,3) hallott már korábban a fenntartható fejlődési célokról. E kérdést követően az egyes SDG-ket definiáltuk Erin et al. (2022) alapján. Az SDG-k ismerete mellett, vizsgáltuk a 17 SDG relevanciáját is a szervezetek működése szempontjából (10. ábra). A KKV-k működéséhez kötődően a legrelevánsabb fenntartható fejlődési célok az alábbiak:

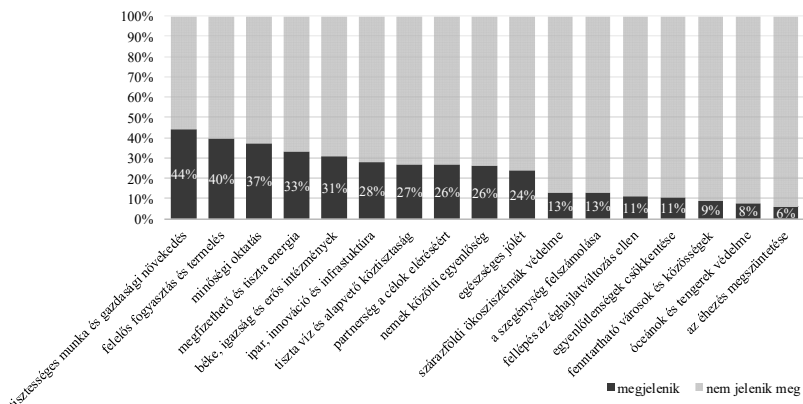
10. ábra

**A fenntartható fejlődési célok relevanciája**



- a béke, igazság és erős intézmények, illetve
- a megfizethető és tiszta energia,
- a tisztességes munka és gazdasági növekedés,
- a minőségi oktatás,
- partnerség a célok eléréséért,
- a felelős fogyasztás és termelés.

A fenntartható fejlődési célok megjelenése a vállalatok működésében



Forrás: saját szerkesztés

Vizsgáltuk a fenntartható fejlődési célok jelenlegi megjelenését is a vállalatok működésében (11. ábra).

A fenntartható fejlődési célok közül a következők jelentek meg a legkevesebb vállalat esetében:

- a szegénység felszámolása,
- az éhezés megszüntetése,
- az egyenlőtlenségek csökkentése,
- a fenntartható városok és közösségek,
- a fellépés az éghajlatváltozás ellen, és
- az óceánok és tengerek védelme.

Az első három célterület (a szegénység felszámolása, az éhezés megszüntetése, az egyenlőtlenségek csökkentése) a relevancia tekintetében is a legalacsonyabb értékeléseket kapta, míg az utolsó három (a fenntartható városok és közösségek, a fellépés az éghajlatváltozás ellen és az óceánok és tengerek védelme) nem vált el relevancia tekintetében olyan élesen a többi célterülettől. A Spearman-féle rangkorreláció szignifikáns, erős pozitív kapcsolatot mutat az értékelések között (0,835; p-érték: 0,000), azaz minél relevánsabbnak érznek egy SDG-t működésükhöz kötődően a szervezetek, annál nagyobb az esélye, hogy tesznek is érte. Tehát rendkívül fontos, hogy a szervezetek vezetői megértsék őket, hogy az országuk, az ágazatuk, a működésük szempontjából azonosulni tudjanak velük.

Az óceánok és tengerek védelme, érthető módon közvetlenül nem jelenik meg a Magyarországon működő vállalatok mindennapi működésében.

A fenntartható városok és közösségek, és a fellépés az éghajlatváltozás ellen SDG-knek a szervezeti működésben való megjelenésének hiánya azonban már kevésbé magyarázható, elgondolkodtató.

## Értékelés és összegzés

Kutatásunk során kitértünk a fenntarthatósági pillérek létjogosultságának a vizsgálatára a magyar KKV-k körében, és felméréseink szerint elsődlegesen a gazdasági fenntarthatóság a legfontosabb számukra, a környezeti és társadalmi hatások másodlagosak. A fenntarthatósági pillérek közül a környezeti és társadalmi dimenziókra (és az SDG-kre) úgy tekintünk, hogy az azokkal való foglalkozás egy következő mérföldkőnek számít, amely egy tudatos, a fenntarthatóság irányába elkötelezett vezetést, menedzsmentet feltételez. A fenntarthatósági elvek vállalaton belüli népszerűsítéséhez a menedzsment e törekvéseknek megfelelően kell, hogy dolgozzon (etikus magatartás, partnerek és beszállítók kiválasztása), továbbá segítenie kell a társadalmat az önkéntes vállalatok mentén. Mindehhez nélkülözhetetlen – vagy legalábbis a társadalmi és a piaci szereplők elvárásai mellett a megfelelő jogi szabályozás és a fenntarthatóság oktatása valamennyi menedzsmentterületen.

11. ábra

2. táblázat

A szervezeti méretből adódó eltérések, főbb jellemzők

Jellemzők	KKV (a kutatás eredményei alapján)
Küldetés, jövőkép, stratégia, célkitűzések	rendelkeznek
Tanúsítványok	jellemzően nincs
Teljesítménymutató	részben rendelkeznek
Fenntarthatósági teljesítménymutatók	jellemzően nincs
Fenntarthatóság dimenziói (gazdasági, környezeti, társadalmi)	fontos, de elsősorban gazdasági pillér
Fenntarthatóság és eredményesség kapcsolata	van kapcsolat
Fenntarthatóság irányába való elmozdulás	éreznek nyomást
Jogi, jogszabályi nyomás	éreznek nyomást
Fogyasztó és/vagy vevői nyomás	éreznek nyomást
Versenyhátsági nyomás	enyhe nyomást érznek
Társadalmi nyomás	éreznek nyomást
Munkavállalói nyomás	éreznek nyomást
Banki nyomás	enyhe nyomást érznek
SDG ismerete	kevésbé ismert
Fejlesztések	kevésbé fejlesztés (jellemzően saját forrásból)

Forrás: saját szerkesztés

Véleményünk szerint azok a vállalatok, amiknek a működésében a fenntarthatósági értékek minél előbb megjelennek, versenyelőnyre tehetnek szert, követendő min-



taként szolgálhatnak rámutatva, hogy az eredményesség és fenntarthatóság között egymást erősítő kapcsolat van. Kutatásunk kiemeli, hogy a gazdasági sikeresség és a fenntarthatóság között pozitív a kapcsolat, és ez fordítva is igaz, vagyis a fenntarthatósági törekvések hosszú távon a gazdasági eredményre is hatással vannak. Ez utóbbi helyzet abban az esetben következik be, amikor a vállalat már megközelítette a kívánt gazdasági/pénzügyi eredményt és elkötelezett a fenntarthatóság irányába.

Felmérésünk alapján megállapítható, hogy a fenntarthatósági értékek egyre inkább megjelennek a KKV-k stratégiájában, küldetésükben, jövőképükben (2. táblázat). Ez egyrészt jelzi a téma fontosságát és egyben megteremt(heti) a lehetőséget annak, hogy a fenntarthatósági gondolatok a szervezeten belül elterjedjenek, kialakuljon egy felelősségteljes elkötelezettség a fenntarthatóság irányába.

Az elmúlt évtizedben a vállalatok – elsősorban a nagyvállalatok – körében egyre elterjedtebb a teljesítménymutatók használata, azonban a tisztán magyar tulajdonosi szerkezettel rendelkező KKV-k esetében ez a trend nem figyelhető meg. Így vélhetően, a teljes szervezetet átívelő önértékelés (pl. kiválósági modellek kritériumai szerint) nagyon kevés esetben valósul meg, ahogy minőségmenedzsmenthez kötődő tanúsítványokkal sem igen rendelkeznek.

A fenntarthatósági teljesítménymutatók képzése sem jellemző rájuk. Véleményünk szerint a hagyományos teljesítménymutatók megléte lehet a kiindulópontja egy majdani, fenntarthatósági teljesítménymutatókat is tartalmazó kimutatásnak.

A mintaelemszámra tekintettel voltak „gyengébb” megállapításaink is, azonban vélelmezzük, hogy ezen eredmények is hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a KKV-szektor fenntarthatósági törekvéseiről, a jelen helyzetről átfogó képet kapjunk.

A női vezetők a fenntarthatóság irányába nagyobb elkötelezettséget mutatnak. A fiatal(abb) vezetők esetében erősen megfigyelhető, hogy látják a fenntarthatósági törekvések értékét. Ez esetben vélelmezzük, hogy a képzés, az oktatás során szerzett ismereteiknek köszönhető, hogy fontosnak tartják a fenntarthatóság mindhárom pillérjét, különösen a környezeti hatásokra érzékenyek. A fiatal(abb) vezetők jobban tartanak az esetleges jogi következményektől, esetükben érezhető a jogszabályoknak való megfelelés iránti aggodalom.

Nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy a kérdőív kitöltésének időintervallumában, a gazdasági élet valamennyi szereplőjét „megérintették” a fenntarthatósági kérdések. Napjaink eseményei – az új geopolitikai és energiapiaci helyzet, az energiaválság – különösen érinti a vállalatokat, a tiszta energiát biztosító beruházások ösztönzése a fókuszpontba került. Mindez a KKV-kat is arra ösztönzi, hogy hozzájáruljanak a zöld átállás sikeres megvalósításához. A fenntarthatóság mindhárom pillérének megjelenése kiemelt prioritást kap(ott), csak úgy, mint a korábban kevésbé ismert fenntartható fejlődési célok. A fenntartható fejlődési célok esetében sem véletlen, hogy a megkérdezettek elsődleges fenntarthatósági fókuszterületeknek jelölték meg a következőket:

- tisztességes munka és gazdasági növekedés (megfelelő státuszban, megfelelő fizetésért dolgozók arányának növelése),
- felelős fogyasztás és termelés (hulladék-újrahasznosítás arányának növelése),
- megfizethető és tiszta energia (energiamegtakarítás növelése, megújuló energia előtérbe kerülése),
- béke, igazság és erős intézmények (tisztességes üzleti tevékenységek),
- minőségi oktatás (oktatás minőségéhez való hozzájárulás, dolgozók oktatásának támogatása),
- fenntarthatóság a küldetésben, jövőképben (a vállalat sikerességének mérése),
- fenntarthatósági ügyekkel foglalkozó kolléga jelenléte.

Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy ahhoz, hogy a vállalatok (KKV-k) hosszú távon (is) elkötelezettek legyenek a fenntarthatóság irányában, gazdasági stabilitásra van szükség, látniuk kell, hogy eredményesség és fenntarthatóság között egymást erősítő, és kölcsönösen visszaható a kapcsolat. Mindehhez kidolgozott jogrendszerre, szaknácspadásra és vélhetően vissza nem térítendő támogatásra (nem teljes idegen tőkére) van szükség.

Végezetül, eredményeink alapot nyújtanak ahhoz, hogy egy, a fenntarthatóságra összpontosító szervezeti működést értékelő rendszer létrehozása megvalósulhasson (megalapozva a KKV-k fenntarthatóság-irányú jelentéstételét), kitérve a szervezeti működés valamennyi területén való fenntarthatósági törekvésekre, értékekre (ahogy azt a nemzetközi szakirodalom is kiemeli).

### Korlátok

A megállapításaink általánosításánál szükséges figyelembe venni, hogy bár egy vállalati szektorközpontú felméréshez elégséges mintával rendelkezik a kutatásunk, az csak kis arányban fedi le a teljes magyar KKV-szektor.

A kutatásunk másik korlátja, hogy azt nem tudtuk vizsgálni, valóban cégvezetők töltötték-e ki a kérdőívünket. Azonban tekintve a KKV-kon belüli felső vezető pozícióját és feladatkörét, valószínűsíthető, hogy a cégvezető töltötte ki, vagy egy olyan személy a szervezetnél, aki jobban rálát az adott területre. Mindezt támogatja az az eredmény is, hogy a kitöltők 40%-a kérte, hogy tájékoztassuk majd kutatásunk eredményeiről, azaz olyan pozíciójú dolgozók töltötték ki a kérdőívet, akik érdekeltek a szervezetük fejlődésében.

### Jövőbeni kutatási irányok

Kutatásunk eredményei alapján – a jövőre vonatkozóan – a kis- és közepes vállalati szektor részére (a kiválósági modelleket is figyelembe véve) teljesítménymutatókat (KPI-okat) kívánunk meghatározni, amelyek segítségével azonosítani tudják a fenntarthatósági szervezetreleváns célokat, az azokhoz való hozzájárulásukat. Ehhez kötődően azonban érdemes kiemelni, hogy a vállalatok és az érintettek SDG preferenciái és fenntarthatóság értelmezései nem feltétlen egyeznek meg (Yamane & Kaneko, 2022).

A KPI-ok kialakítása és folyamatos menedzsment-szintű monitorozása azért is rendkívül fontos, mert ahogy Edőcsény & Harangozó (2021) is kiemeli tanulmányukban, a fenntarthatóság irányába tett erőfeszítések már jó ideje részei a vállalatok működésének, de ezek eredményessége több esetben megkérdőjelezhető. A teljesítménymutatók kialakítása során figyelembe kívánjuk venni, hogy kapcsolódjanak a fenntarthatóság iparági meghatározásához, több területről adjanak átfogó visszajelzést, és elősegítsék a külső források megszerzését a releváns szervezeti fejlesztésekhez (Böhringer & Jochem, 2007; Azcárate, Carraso, & Fernández, 2011).

A kis- és közepes vállalatok irányába való visszacsatolást azért tartjuk meghatározónak, mert vélelmezzük, a közeljövőben minden szervezettől meg fogják követelni, hogy adjanak tájékoztatást arra vonatkozóan, hogy vállalati tevékenységük mily módon és mértékben kapcsolódik a legalább környezeti szempontból fenntarthatónak minősülő gazdasági tevékenységekhez (lásd pl. CSRD). Mindezen túlmutatóan az adott ipárhoz, ágazathoz tartozó SDG-k és a fenntarthatóság átláthatóbb, gyakorlatorientált definiálása befolyással bírhat az érintettek megítélésaira is.

## Felhasznált irodalom

- 2013/34 EU Rendelet (2013). *Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings, amending Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council and repealing Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC Text with EEA relevance*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32013L0034&qid=1677142292767&from=EN>
- 2020/852 EU Rendelet (2020). *Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2020/852 rendelete (2020. június 18.) a fenntartható befektetések előmozdítását célzó keret létrehozásáról, valamint az (EU) 2019/2088 rendelet módosításáról*. <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852&from=EN>
- 2021/2178 EU Rendelet (2021). *A Bizottság (EU) 2021/2178 felhatalmazáson alapuló rendelete (2021. július 6.) az (EU) 2020/852 európai parlamenti és tanácsi rendeletnek a 2013/34/EU irányelv 19a. vagy 29a. cikkének hatálya alá tartozó vállalkozások által a környezeti szempontból fenntartható gazdasági tevékenységekre vonatkozóan közzeendő információk tartalmának és megjelenítésének meghatározása, valamint az e közzétételi kötelezettségnek való megfelelés módszertanának meghatározása révén történő kiegészítéséről*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R2178&from=DE>
- 2022/2464 EU Rendelet (2022). *Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32022L2464&from=EN>
- Acciarini, C., Borelli, F., Capo, F., Cappa, F., & Sarrocco, C. (2021). Can digitalization favour the emergence of innovative and sustainable business models? A qualitative exploration in the automotive sector. *Journal of Strategy and Management*, 145(3), 335-352. <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2021-0033>
- Akadiri, P. O., & Fadiya, O. O. (2013). Empirical analysis of the determinants of environmentally sustainable practices in the UK construction industry. *Construction Innovation*, 13(4), 352-373. <https://doi.org/10.1108/CI-05-2012-0025>
- Azcárate, F., Carraso, F., & Fernández, M. (2011). The role of integrated indicators in exhibiting business contribution to sustainable development: A survey of sustainability reporting initiatives. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*, 14(Extraordinario), 213-240. [https://doi.org/10.1016/S1138-4891\(11\)70033-4](https://doi.org/10.1016/S1138-4891(11)70033-4)
- Bake, M. (2002). *The Marketing Book*. Butterworth-Heinemann.
- Bebbington, J., & Unerman, J. (2018). Achieving the United Nations sustainable development goals: an enabling role of accounting research. *Accounting, Auditing, and Accountability*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2017-2929>
- Böhringer, C., & Jochem, P. E. P. (2007). Measuring the immeasurable – A survey of sustainability indices. *Ecological Economics*, 63, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2007.03.008>
- Burawat, P. (2019). The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in Thai SMEs manufacturing industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(6), 1014-1036. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2017-0178>
- Chikán, A., Czakó, E., Losonci, D., & Kiss-Dobronyi, B. (szerk.) (2019). *A 4. ipari forradalom küszöbén. Gyorsjelentés a 2019. évi kérdőíves felmérés eredményeiről*. Versenyképesség Kutató Központ, Budapest. [https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4328/1/Gyorsjelentés\\_2019\\_Versenykepesseg.pdf](https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4328/1/Gyorsjelentés_2019_Versenykepesseg.pdf)
- Claro, P. B. O., & Esteves, N. R. (2021). Sustainability-oriented strategy and Sustainable Development Goals. *Marketing Intelligence & Planning*, 39(4), 613-630. <https://doi.org/10.1108/MIP-08-2020-0365>
- Csutora, M., Harangozó, G., & Szigeti, C. (2022). Factors behind the consumer acceptance of sustainable business models in pandemic times. *Sustainability*, 14, 9450. <https://doi.org/10.3390/su14159450>
- Dick-Forde, E. G., Oftedal, E. M., & Bertella, G. M. (2020). Fiction or reality? Hotel leaders' perception on climate action and sustainable business models. *Worldwide Hospitality and Tourism Theme*, 12(3), 245-260. <https://doi.org/10.1108/WHATT-02-2020-0012>

- Diófási-Kovács, O. (2020). Logisztika 4.0: Digitalizációs projektek hatása a fenntarthatósági teljesítményre. *Vezetéstudomány*, 51(6), 17–26. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.03>
- Ederer, F. (2008). *Értékorientált vállalatirányítás*. Raabe Tanácsadó és Kiadó Kft.
- Edőcsény, K. I., & Harangozó, 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>
- ENSZ Fenntartható fejlődési célok (2023). <https://www.ajbh.hu/-/ensz-fenntarthato-fejlodesi-celok-sustainable-development-goal-sdg->
- Erin, O. A., Bamigboye, O. A., & Oyewo, B. (2022). Sustainable development goals (SDG) reporting: an analysis of disclosure. *Journal of Accounting in Emerging Economics*, 12(5), 761–789. <https://doi.org/10.1108/JAEE-02-2020-0037>
- European Environmental Agency (2020). *The role of environmental taxation in support of sustainability transitions*. <https://eionet.kormany.hu/download/e/14/e2000/the-role-of-environmental-taxation.pdf>
- Gast, J., Gundolf, K., & Cesinger, B. (2017). Doing business in a green way: A systematic review of the literature entrepreneurship ecological sustainability and future research directions. *Journal of Cleaner Production*, 147, 44–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.065>
- González, P. R. (2009). The empirical analysis of the determinants for environmental technological change: A research agenda. *Ecological Economics*, 68(3), 861–878. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2008.07.004>
- GRI (2018). *Sustainability Reporting Initiative, Global Reporting Initiative*. <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>
- Gupta, S., Dangayach, G. S., & Singh, A. K. (2018). Implementation of sustainable manufacturing practices in Indian manufacturing companies. Benchmarking? *An International Journal*, 25(7), 2441–2459. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2016-0186>
- IIRC (2022). <https://www.integratedreporting.org/>
- ISO (2022). <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=20719433&objAction=browse&viewType=1>
- ISO. (2023). ISO/CASCO Committee on conformity assessment. <https://www.iso.org/committee/54998.html?t=KomURwikWDLiuB1P1c7SjLMLEAgXOA7emZHK-GWyn8f3KQUTU3m287NxnA3DIuxm&view=documents#section-isodocuments-top>
- Johnston, P., Everard, M., Santillo D., & Karl-Henrik, R. (2007). Reclaiming the definition of sustainability. *Environmental Science and Pollution Research*, 14(1), 60–66. <https://doi.org/10.1065/espr2007.01.375>
- Kelley, K., Todd, M., Hopfer, H., & Centinari, M. (2022). Identifying wine consumers interested in environmentally sustainable production practices. *International Journal of Wine Business Research*, 34(1), 86–111. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-01-2021-0003>
- Kennedy, B. (2019). A 21st century appreciation for: quality, excellence and complex human adaptive systems. *The TQM Journal*, 32(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2019-0169>
- Klenert, D., Mattauch, L., Combet, E., Edenhofer, O., Hepburn, C., Rafaty, R., & Stern, N. (2018). Making carbon pricing work for citizens. *Nature Climate Change*, 8, 669–677. <https://doi.org/10.1038/s41558-018-0201-2>
- KPMG (2020). *The time has come: the KPMG survey of sustainability reporting*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf>
- Laszló, C., & Cooperrider, D. L. (2010). Creating sustainable value: a strength-based whole system approach. In Thatchenkery, T., Cooperrider, D. L., & Avital, M. (ed.), *Positive Design and Appreciative Construction: From Sustainable Development to Sustainable Value (Advances in Appreciative Inquiry, Vol. 3)* (pp. 17–33). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1475-9152\(2010\)0000003006](https://doi.org/10.1108/S1475-9152(2010)0000003006)
- Lordkipanidze, M., Brezet, H., & Backman, M. (2005). The entrepreneurship factor in sustainable tourism development. *Journal of Cleaner Production*, 13(8), 787–798. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2004.02.043>
- Miklian, J., & Barkemeyer, R. (2020). Business, peacebuilding, violent conflict and sustainable development in Myanmar: presenting evidence from a new survey dataset. *Journal of Asia Business Studies*, 16(4), 600–617. <https://doi.org/10.1108/JABS-11-2020-0428>
- Nagy, M. A., Tasner, D., & Kovács, Z. (2021). Ipar 4.0 a gazdaságtudományokban – A nemzetközi és hazai szakirodalom bibliometriai elemzése. *Vezetéstudomány*, 52(4), 63–79. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.04.06>
- Ónodi, A., & Répácki, R. (2022). A menedzsment szerepe az innovatív vállalatok sikerében. *Vezetéstudomány*, 53(10), 2–14. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.10.01>
- PwC (2018). *SDG reporting challenge: from promise to reality: does business really care about SDGs?* [www.pwc.com/sdgreportingchallenge](http://www.pwc.com/sdgreportingchallenge)
- Rigby, D., & Tager, S. (2008). Learning the advantages of sustainable growth. *Strategy & Leadership*, 36(4), 24–28. <https://doi.org/10.1108/10878570810888740>
- Ropret, M., Aristovnik, A., & Ravselj, D. (2018). The perception of administrative barriers and their implications for SMEs' performance: Evidence from Slovenia. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 21(SSCI), 55–68. <https://doi.org/10.2478/zireb-2018-0024>
- Sampaio, P., Savaria, P., & Monteiro, A. (2012). A comparison and usage overview of business excellence models. *The TQM Journal*, 24(2), 181–200. <https://doi.org/10.1108/17542731211215125>
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20, 222–237. <https://doi.org/10.1002/bse.682>

- Schaltegger, S., Hansen G. E., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3-10.  
<https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Scheyvens, R., Banks, G., & Hughes, E. (2016). The private sector and the SDGs: the need to move beyond 'business as usual'. *Sustainable Development*, 24(6), 371-382.  
<https://doi.org/10.1002/sd.1623>
- SDG Compass (2023). *SDG Compass Guide Hungarian*.  
[https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/10/SDG\\_Compass\\_Guide\\_Hungarian.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/10/SDG_Compass_Guide_Hungarian.pdf)
- Singla, A., Ahuja, I. S., & Sethi, A. S. (2019). An examination of effectiveness of technology push strategies for achieving sustainable development in manufacturing industries. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10(1), 73-101.  
<https://doi.org/10.1108/JSTPM-10-2017-0048>
- Tang, D. Y., & Zhang, J. (2020). Do shareholders benefit from green bonds? *Journal of Corporate Finance*, 61, 101427.  
<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2018.12.001>
- Topple, C., Donovan, J. D., Maslli, E. K., & Borgert, T. (2017). Corporate sustainability assessments: MNE engagement with sustainable development and the SDGs. *Transnational Corporations*, 24(3), 61-71.  
<https://doi.org/10.18356/2ae5911c-en>
- Vörösmarty, Gy., & Dobos, I. (2020). A vállalatméret hatása a zöldbeszerzési gyakorlatra. *Statisztikai Szemle*, 98(4), 301-323.  
<https://doi.org/10.20311/stat2020.4.hu0301>
- Zilahy, G. (2016). Sustainable business models – what do management theories say? *Vezetéstudomány*, 47(10), 62-72.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.10.06>
- Yamane, T., & Kaneko, S. (2022). The sustainable development goals as new business norms: A survey experiment on stakeholder preferences. *Ecological Economics*, 191, 107236.  
<https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.107236>
- Yang, C.C., Ou, S.L., & Hsu, L.C. (2019). A hybrid multi-criteria decision-making model for evaluating companies' green credit rating. *Sustainability*, 11(6), 1506.  
<https://doi.org/10.3390/su11061506>

# A FOGYATÉKOSSÁG ÉS A VÁLLALKOZÓI IDENTITÁS KAPCSOLATA AZ INTERSEKCIONALITÁS LENCSEJÉN KERESZTÜL

## THE RELATIONSHIP BETWEEN DISABILITY AND ENTREPRENEURIAL IDENTITY THROUGH THE LENS OF INTERSECTIONALITY

A többes identitások egymásra hatását vizsgáló ún. interszekcionális kutatások terjedésének ellenére a fogyatékossgal élő emberek még mindig láthatatlan kisebbség ezen a területen. A szerzők a fogyatékossgal élő vállalkozókkal készített kvalitatív kutatásukban azt vizsgálták, hogyan alakult identitáskonstrukciójuk a vállalkozás és a fogyatékossgal metszéspontjában. Az eredmények azt mutatják, hogy legalább két, egymástól eltérő stratégia játszik szerepet: az ellentmondásokat konzerváló, illetve az ezeket feloldó identitásképző stratégia. Míg a fogyatékossgal élő vállalkozók identitását egy épségistának mondható környezetben egy jellemzően vállalkozói diskurzus alakította, pozitív identitásuk alakításában megjelenik a sorstársaktól való elhatárolódás, a fogyatékossgal mint negatív identitásmarker elutasítása és eltávolítása.

**Kulcsszavak:** interszekcionalitás, identitás, fogyatékossgal élő vállalkozók

Intersectional entrepreneurship research is becoming increasingly widespread; however, people with disabilities are still an invisible minority in this area. In this qualitative research with entrepreneurs with disabilities, the authors investigated how their identity construction evolved at the intersection of entrepreneurship and disability. The results show that at least two distinct strategies play a role: the strategy of preserving contradictions and the strategy of resolving them. While mainstream entrepreneurial discourse affected the identity construction of entrepreneurs with disabilities through ableist trends, distancing from peers and the rejection and removal of disability as a negative identity marker play a role in the shaping of their positive identity.

**Keywords:** intersectionality, identity, entrepreneurs with disabilities

### Finanszírozás/Funding:

A TKP2021-NKTA-44 számú projekt az Innovációs és Technológiai Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a Tématerületi Kiválósági Program 2021 (TKP2021-NKTA) pályázati program finanszírozásában valósult meg.

This research was supported by the Ministry of Innovation and Technology of Hungary from the National Research, Development and Innovation Fund, financed under the Tématerületi Kiválósági Program 2021 (TKP2021-NKTA) funding scheme (Project no. TKP2021-NKTA-44).

### Szerzők/Authors:

Svastics Carmen<sup>a</sup> (svastics.carmen@barczi.elte.hu) egyetemi tanársegéd; Dr. Hidegh Anna Laura<sup>b</sup> (anna.hidegh@uni-corvinus.hu) egyetemi docens; Dr. Csillag Sára<sup>c</sup> (Csillag.Sara@uni-bge.hu) egyetemi tanár; Dr. Győri Zsuzsanna<sup>c</sup> (Gyori.Zsuzsanna@uni-bge.hu) egyetemi docens

<sup>a</sup>ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar (ELTE Bárczi Gusztáv Faculty of Special Needs Education) Magyarország (Hungary); <sup>b</sup>Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary); <sup>c</sup>Budapesti Gazdasági Egyetem (Budapest Business University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 11. 16-án, javítva: 2023. 02. 20-án, elfogadva: 2023. 03. 24-én.

The article was received: 16. 11. 2022, revised: 20. 02. 2023, accepted: 24. 03. 2023.

Az interszekcionális megközelítést alkalmazó szakirodalom a különböző identitáspozíciók együttélését, kölcsönhatását és kölcsönös reprodukcióját vizsgálja (Collins, 2020; Crenshaw, 1991; Sebestyén, 2014). Annak ellenére, hogy egyre több kutatás alkalmaz többdimenziós megközelítést (Adeeko & Treanor, 2022; Barrett & Vershinina, 2017; Essers et al., 2013; Essers & Benschop,

2009; Heizmann & Liu, 2020), még mindig kevés a fogyatékossgal egymást metsző identitáskategóriáinak vizsgálata (Williams & Patterson, 2019). Mivel a fogyatékossgal élő emberek nagyrészt „elfeledett kisebbség” a vállalkozói kutatásokban (Cooney, 2008; Csillag et al., 2020), tanulmányunkban azt szeretnénk feltárni, hogy a fogyatékossgal élő vállalkozók hogyan navigálják identitásukat

a vállalkozás és a fogyatékoság kereszteződésben. Az eredmények új megvilágításba helyezhetik a vállalkozó potenciálisan kiváltságos identitáspozíciójának, valamint a hagyományosan marginalizáltak tekintett fogyatékoság kategóriájának egymásra hatását.

A cikk felépítése a következő: először a nemzetközi és a hazai szakirodalom alapján összefoglaljuk az interszekcionalitás elméleti és módszertani hátterét, valamint ennek megjelenését a vállalkozási és fogyatékoságtudományi kutatásokban és szakirodalomban. Ezután bemutatjuk a kutatási projekt részleteit, illetve a fő eredményeket. Végül következtetéseket fogalmazunk meg, illetve felvöljük a kutatás korlátait és néhány lehetséges jövőbeni kutatási irányt.

## Interszekcionalitás és identitás

Az interszekcionalitás fogalmának megszületése a 90-es években Crenshaw (1991) munkásságához köthető. Ebben az időben Crenshaw és afro-amerikai feministák egyre határozottabban kritizálták a diszkrimináció azon domináns értelmezését, miszerint az vagy a fajon/etnicitáson, vagy pedig a társadalmi nemen alapul, figyelmen kívül hagyva az egyszerre több hátrányos jellemzővel is rendelkező személyek, például az afro-amerikai nők tapasztalatait (Sebestyén, 2014). Ráadásul „*az afro-amerikai nők sok tapasztalata nem [volt] értelmezhető az etnikai vagy nemi elnyomás tradicionális értelmezési keretein belül*” (Erevelles & Minear, 2010, p. 129), mivel ezen halmozódó hátrányok nem elemezhetők kizárólag az egyik identitásjellemző (vagy hegemon elnyomórendszer) alapján. Crenshaw (1991) értelmezésében ennél fogva a kisebbségi identitásból adódó egyenlőtlenségek összekapcsolódnak, és egy sajátos társadalmi viszonyrendszert és halmozottan hátrányos helyzetet hoznak létre. Az interszekcionalitásról való magyarázat előszeretettel használja az utak és a közlekedés metaforáját: az utak az egyenlőtlenségeket jelképezik (nem, faj/etnicitás, osztály stb.), a többszörösen kirekesztett és hátrányos helyzetű személyek pedig ezeknek az utaknak a kereszteződésében állnak. Ezáltal esetükben két vagy akár több egyenlőtlenségi mutató metszi egymást, amik összeadódnak, hatványozódnak, sőt, akár új típusú egyenlőtlenségek is válhatnak. Mint ahogy a kereszteződésekben sokkal több a baleset, így a több hátrányos helyzetű jellemzővel bíró egyéneket is több, illetve más hátrány éri (Sebestyén, 2014). Crenshaw (1991) megkülönböztet strukturális interszekcionalitást, amikor az egyenlőtlenség és a diszkrimináció közvetlenül tetten érhető az egyének mindennapi tapasztalataiban, és politikai interszekcionalitást, ami az egyenlőtlenségek és elnyomás politikai és társadalmi rendszerekben, struktúrákban való megjelenését jelenti. Bár a jelen cikk elsősorban a strukturális interszekcionalitással kíván foglalkozni, fontos megemlíteni, hogy az interszekcionalitás politikai síkon való megközelítése többek közt módszertanilag is elősegítette például a színesbőrű nők elleni erőszak társadalompolitikai értelmezését és kezelését, amit korábban sokszor sem a feminizmus, sem az antirasszizmus nem tudott kellően tematizálni.

Ma az interszekcionalitás egyrészt elméleti lencse és módszertan az elnyomó hatalmi struktúrák és a diszkrimináció vizsgálatára (Booyesen, 2018), másrészt a kritikai társadalomelmélet egy kialakulóban lévő kutatási paradigmája (Hancock, 2007). A különbözőségi kategóriák és a társadalmi helyszínek egymást kölcsönösen létrehozó viszonyaira vonatkozik (Hankivsky et al., 2014) egy olyan hatalmi mátrixon belül, amely tükröződik „*az egyéni életekben, a társadalmi gyakorlatokban, az intézményi rendszerekben és a kulturális ideológiákban, valamint a nők és férfiak életében megjelenő eltérő eredményekben*” (Calás et al., 2014, p. 27). Miller értelmezésében a valóban interszekcionális elemzésekben az egyéni tapasztalatok (mikroszint) és az olyan makroszintű tényezők, mint a hatalmi struktúrák és a rendszerszintű privilégiumok egyaránt megjelennek (Miller, 2018).

Bár az interszekcionalitás Crenshaw révén, aki jogász volt, a jogtudomány területéről indult, ma már keretrendszerként a szociológiában, a politikatudományban, az oktatáskutatásban és a vállalkozáskutatásban is jelen van (Heizmann & Liu, 2020). Az esetek nagy részében különböző hátrányos helyzetű csoportok élményeinek megértésére alkalmazzák (Erevelles & Minear, 2010; Hancock, 2007; Moodley & Graham, 2015). Weldon (2008) értelmezésében azonban az interszekcionalitás nemcsak a marginalizált csoportok élményeinek feltárásánál használható, de a privilegizált és marginalizált jellemzők, identitások egymásra hatásának vizsgálatok is értékes keret lehet. Mivel az egyének nagy részének egyszerre lehet társadalmilag elismert és értékelte, valamint lenézett vagy elutasított identitása is, fontos szempont lehet ezen hatások együttes feltárása és értelmezése: milyen dinamikák működnek közöttük, képes-e a pozitív, privilegizált identitás a negatív, marginalizáltból eredő hatásokat kompenzálni, és ha igen, hogyan (Booyesen, 2018). Sőt, a különböző társadalmi kategóriákhoz való tartozást a szakmai, vezetői vagy a vállalkozói identitás is kifejezheti, amelyhez előnyös identitáspozíciók tapadhatnak (Booyesen, 2018). Ezek a privilegizált identitáskategóriák más marginalizált identitáskategóriákkal való összejátékukban változatos egyéni identitásmunkát eredményezhetnek, amely akár hozzájárulhat az előnytelen identitáskategóriákból fakadó hátrányok leküzdéséhez, ahogy azt például Adeeko és Treanor (2022) vizsgálták menekült vállalkozónők esetében. Ezért tanulmányunkban a hagyományos interszekcionalitással foglalkozó kutatásokon túlmutatva, az interszekcionalitás eredeti fogalmától elmozdulva az általában privilegizáltak tekintett vállalkozói identitás és a marginalizáltak számító fogyatékos identitás kapcsolatát vizsgáljuk.

## Interszekcionalitás a vállalkozói kutatásokban

A mainstream vállalkozói irodalom azt sugallja, hogy a vállalkozó innovatív, büszke, kivételes képességekkel és tudással rendelkező, független hős, leginkább fehér férfi, aki felismeri és ki is használja az adódó lehetőségeket, és ehhez saját és mások erőforrásait is hasznosítani tudja (Aldrich & Ruef, 2018; Aulet, 2013; Aulet & Murray,

2013). A különböző kisebbségi vagy hátrányos helyzetű csoportokból származó egyének vállalkozóvá válásával és vállalkozásaival foglalkozó irodalom ezzel a hegemon szemlélettel szemben hangsúlyozza a vállalkozók és vállalkozások sokszínűségét, kihangsúlyozva, hogy a vállalkozói attitűd vagy kompetenciák nemtől, kortól, vagy például faji hovatartozástól függetlenül is jelen vannak, és ez természetesen eredményez vállalkozói tevékenységet (Csillag et al., 2019). Ennek a kisebbségi vállalkozási irodalomnak azon nézetét meghaladva, hogy a kontextuális feltételek (mint a veleszületett tulajdonságok, képzettség, kapcsolati háló vagy az egészségi állapot) másodlagosak a vállalkozói identitás mellett, a vállalkozói identitás interszekcionális megközelítése elősegíti annak megértését, hogy a többszörös identitások hogyan alakítják a gazdasági cselekvést (Hidegh et al., 2023; Romero & Valdez, 2016). Teszik ezt azért, hogy az egyes identitáskategóriákat és azok jellemzőit nem külön-külön, hanem interakcióikban vizsgálják, ezáltal árnyaltabb képet mutatnak az egyének tapasztalatairól és a mindennapi vállalkozói tevékenységről.

Az ide kapcsolható empirikus kutatások nagy része a nemek és a vállalkozói lét metszéspontjaira összpontosít (Ahl & Marlow, 2012; Erogul et al., 2019; Heizmann & Liu, 2020). Ennek fő oka, hogy a vállalkozásokról szóló kutatások és szakirodalom megállapításai egy alapvetően férfiorientált domináns kulturális ideológiából származnak, így kiemelten szükséges a női tapasztalatok és attitűdök megjelentetése (Gódnány, 2018; Jávör et al., 2022). A maszkulinitás dominanciáját mutatja, hogy Heizmann és Liu (2020) az elitosztálybeli női vállalkozók helyzetét vizsgálva azt találták, hogy a nők, miközben komoly erőfeszítéseket tettek az ún. nemi fenyegetettség (*gender threat*) elkerülésére (Ahl & Marlow, 2012), diszkurzív identitásképzésükön keresztül reprodukálták a mainstream, hasznosságra és profitra épülő közgazdasági paradigmát, a fehér felsőbbrendűséget, a heteronormativitást és az épségizmust.

Más tanulmányok a nem és a faji, etnikai hovatartozás szerepét egyszerre vizsgálták a vállalkozóknál. Harvey (2005) munkásosztálybeli fekete női fodrászsalon-tulajdonosok helyzetét és motivációit vizsgálva megállapítja, hogy a vállalkozói identitást egyfelől a faji/etnikai szolidaritás, másfelől a nemi alapú családi kötelezettségek is befolyásolják. Essers és Benschop (2007) Hollandiában élő marokkói és török származású, muszlim vállalkozó nők tapasztalatait vizsgálva jutnak arra a következtetésre, hogy az interszekcionalitás komoly identitásmunkát igényel az egyén részéről. Vizsgálatuk eredményeként három stratégiát különböztettek meg: a konformizmust, ahol maga a tevékenység összeegyeztethető volt a nőkel szembeni kisebbségi kulturális elvárásokkal, a női és etnikai identitás határainak átlépését egy erősebb vállalkozói identitás kialakítása érdekében, valamint a „hibrid etnikai identitások kialakítását és a nemi identitások átformálását, amely az etnocentrikus és nemi alapú vállalkozói diszkurzusokkal való szakításhoz vezet” (Essers & Benschop, 2007, p. 65). Későbbi munkájukban (Essers & Benschop, 2009) hangsúlyozzák, hogy az identitások kreatív össze-

egyeztetése kifejezetten előnyös és hatékony is lehet a vállalkozói tevékenység szempontjából.

Hasonló eredményekre jutott Essers és Tedmanson (2014) is, akik Hollandiában élő, török származású, muszlim vállalkozó nőket vizsgálva azt találták, hogy a megkülönböztetés különböző formái és forrásai mentén akár új, transznacionális és hibrid identitások is létrehozhatók. (Ezek ugyanakkor az elhatárolódás eszközei is lehetnek, egyfelől a holland vállalkozóktól, másfelől a török kisebbség más, nem vállalkozó tagjaitól.) Stirzaker és Sitko (2018) idősebb vállalkozó nők esetében szintén arra jutottak, hogy az identitások szinergiákat is alkothatnak, tehát a társadalmi identitás (pl. anya) segíti a vállalkozói identitást és fordítva. Adeeko és Treanor (2022) menekült státuszú vállalkozónők identitásmunkáját vizsgálva szintén leszögezik, hogy a vállalkozói identitás, bár nem zökkenőmentesen, de lehetővé teszi a megbélyegzett menekült címke elutasítását és a vállalkozó privilegizált identitásának kimunkálását. Barrett és Vershinina (2017) az Egyesült Királyságban élő lengyel bevándorló vállalkozók különböző generációinak vállalkozói identitását vizsgálva bár azt állapította meg, hogy motivációikat nem az etnikai hovatartozásuk határozta meg, szinergiákat azonban ők is tapasztaltak: az etnikai és a vállalkozói identitás keresztezte egymást és különböző módon szolgáltak egymás erőforrásaként.

Az eddigi kutatási eredményeket összefoglalva Williams és Patterson (2019) szerint mind a kritikai vállalkozástudományban, mind a kisebbségi vállalkozók tapasztalatait vizsgáló szakirodalomban még mindig kevés az olyan interszekcionális tanulmány, amely a fentiekén túl a fogyatékoságot mint identitáskategóriát vizsgálja. Ez amiatt is sajnálatos, mert a fogyatékoság mint társadalmi kategória a tapasztalatok új dimenzióinak feltárására adna lehetőséget, ami a vállalkozói szellem még gazdagabb megértéséhez vezethetne.

## Interszekcionalitás a fogyatékosággal kapcsolatos kutatásokban

A fogyatékoság egy olyan megkerülhetetlen társadalmi kategória, amely jelentős hátránnyal jár, és – a testi és mentális épséget normaként elváró épségizmus ideológiájából fakadóan – alapvetően negatív megítélés alá esik (Campbell, 2009; Csillag et al., 2021). A fogyatékos-identitás kialakulása szoros kapcsolatban áll a fogyatékosággal élő emberek testével, az ezzel kapcsolatos tapasztalatokkal és érzetekkel (*embodiment*). Bár a fogyatékoság újabb meghatározásai egyre inkább kiemelik a környezet szerepét a fogyatékoság létrejöttében, a fogyatékosággal élő személyek „a testi tulajdonságok hierarchiájába kerülnek, amely meghatározza a kiváltságok, a státusz és a hatalom elosztását” (Garland-Thomson, 1997, p. 6). Az ilyen tapasztalatok negatív hatással lehetnek az önbecsülésre és a testképre, és az épségista normák elfogadásához, internalizálásához, nem látható fogyatékoságok esetén pedig a fogyatékoság tagadásához és elrejtéséhez, a fogyatékos-identitás fel nem vállalásához vezethetnek (Campbell, 2009).

Korábbi kutatások az interszekcionális megközelítést elsősorban a rasszizmus és a szexizmus struktúráinak vizsgálatára alkalmazták (King et al., 2019), a fogyatékossgal élő embereket érő épségizmus jelenségének és hatásainak feltárása csak nemrég került a társadalomtudományi kutatások fókuszába (Hernández-Saca et al., 2018). Megjelenése a fogyatékossgtudományban a fogyatékossg kategóriájának esszencializálására adott válaszként értelmezhető (Erevelles & Minear, 2010), mely a fogyatékossgal élő embereket homogén csoportként kezelte és azt feltételezte, hogy ugyanazokat a nézeteket, tapasztalatokat, prioritásokat osztják, függetlenül nemüktől, életkoruktól, társadalmi-kulturális státuszuktól vagy egyéb jellemzőiktől (Goethals et al., 2015). A fogyatékossggal kapcsolatos interszekcionális vizsgálatok arra a feltételezésre épülnek, hogy a fogyatékossg és más identitásmarkerek komplex módon, több irányból kapcsolódnak egymáshoz (Hernández-Saca et al., 2018): „*a fogyatékossg az identitás minden vektorával keresztezi egymást, mivel a fogyatékossg minden osztályú, fajú, etnikumú és vallású embert érint, legyen az férfi vagy nő, hetero vagy meleg*” (Hirschmann, 2012, p. 397). Ezen érvelés szerint ráadásul a fogyatékossg nem egyszerűen egy további, az identitás-markerekhez adandó dimenzió: a fogyatékossgok közötti különbségek olyan alapvetőek, hogy a más társadalmi kategóriákkal való metszéspontok az interszekcionalitáson belüli interszekcionalitást hoznak létre. Nyilvánvaló jelentősége ellenére a fogyatékossg továbbra is alulkutatott identitás olyan területeken, mint a társadalmi vagy a menedzsmenttanulmányok (Williams & Patterson, 2019), és következetesen hiányzik a jelenleg is folyó interszekcionális vizsgálatokból (Erevelles & Minear, 2010; Hernández-Saca et al., 2018).

Az interszekcionális megközelítést alkalmazó fogyatékossgai tanulmányok általában két (vagy több) hátrányos helyzetű kategóriára összpontosítanak, mint például a fogyatékossg és a nem (Brown & Moloney, 2018; Corlett & Mavin, 2014; Moodley & Graham, 2015), a fogyatékossg és a faji/etnikai származás (Artiles, 2013; Berghs & Dyson, 2020; Erevelles & Minear, 2010; Fylling & Melboe, 2019), a fogyatékossg, a faji/etnikai származás és a nem (Bailey & Mobley, 2019; Erevelles & Minear, 2010), a fogyatékossg és a szexuális irányultság (Drummond & Brotman, 2014; Miller, 2018), vagy a fogyatékossg és az életkor (McGrath et al., 2016; Shifrer & Frederick, 2019).

A fogyatékossgal élő nők tapasztalataira összpontosító tanulmányok azt mutatják, hogy a fogyatékossgal élő nők az élet minden területén, mint például a foglalkoztatásban (Brown & Moloney, 2018), egyenlőtlenséget élnek meg, és meg kell küzdeniük a szexizmus és az épségizmus kettős terhével (Garland-Thomson, 1997). Egy Zheng és munkatársai (2020) által fogyatékossgal élő kínai női vállalkozók körében végzett kutatás azt találta, hogy a kiber munkát végző nők folyamatosan újradefiniálják fogyatékos-identitásukat a változó körülmények mentén. Sokszor eltitkolják fogyatékossgukat, és mivel a közösségi média révén képesek a „normális” és a „speciális” közötti határok feloldására, ezáltal lehetőséget kapnak arra, hogy másokkal egyenlő szereplőkké váljanak, és

növeljék az életük feletti ellenőrzést. Egy másik, főiskolai hallgatók körében végzett identitásvizsgálatban Miller (2018) a fogyatékossg és a queer identitás metszéspontjaira összpontosítva öt identitászeleléletet talált: *interszekcionális, interaktív, egymást átfedő, párhuzamos és ellenálló* viszonyulásokat. Ráadásul a diákok, a szituációtól függően egyszerre több nézőpontot is alkalmaztak azért, hogy ellenálljanak a társadalmi elnyomásnak, eligazodjanak a változó kontextusokban, valamint rezilienciájukat fejlesszék és egyben egy közösséget is építsenek.

A fogyatékossg és a kiváltságos identitáskategóriák metszéspontjairól szóló további kutatások a fogyatékossg és a férfiaság (King et al., 2019; Ostrander, 2008) vagy a fogyatékossg és a szakmai identitás kapcsolatára összpontosítanak (Haslett et al., 2020; Richard & Hennekam, 2021). Ostrander (2008) a gerincvelő-sérüléssel élő fiatal férfiak esetében azt találta, hogy komoly erőfeszítéseket tesznek azért, hogy férfiaságukat mind kenyérkeresőként, mind intim partnerként bizonyítsák, és hogy a sérülés jelentős hatással volt hatalmi pozícióikra. Esetükben a fogyatékos-identitást erősen elnyomta az a vágy, hogy a közösségeik által elvárt erős, férfias identitást mutassák. Egy másik vizsgálatban parasportolók tapasztalatait kutatva Haslett és munkatársai (2020) három eltérő mintát azonosítottak a különböző fogyatékossgok és a sportolók identitása közötti feszültségek tekintetében. Míg egyesek felkarolják (*embrace*) és elfogadják saját fogyatékossgukat és a fogyatékossg „nem-tragikus nézetét, amely pozitív társadalmi identitásokat is magába foglal” (Haslett et al., 2020, p. 5), addig mások inkább a negatív sztereotípiákat használják magukra nézve, ezáltal hangsúlyozva a fogyatékossguk leküzdése érdekében tett erőfeszítéseiket. Egy harmadik csoport tagjai leginkább sportolói identitásukra összpontosítottak, és sem nem hangsúlyozták, sem nem titkolták vagy becsülték le fogyatékossgukat.

Összefoglalva, az interszekcionális megközelítést alkalmazó fogyatékossgai vizsgálatok számos szempontból árnyalják a fogyatékossgal élő emberekről alkotott képet és megmutatják többek közt, hogy a férfi vagy női lét, a fogyatékossg jellege és súlyossága, továbbá az olyan ideológiák, mint az épségizmus vagy a heteronormativitás hogyan alakítják és módosítják a fogyatékossgal élő emberek identitását (Gerschick, 2000; Hirschmann, 2012; Loja et al., 2013). A fogyatékossgal élő vállalkozók identitás munkájának az interszekcionalitás lencséjén keresztül való jelen megközelítése, a szakirodalom bővítése mellett, lehetővé teszi számunkra, hogy megértsük, hogyan alakítják át és árnyalják a vállalkozók a privilegizált, magányos fehér férfi vállalkozó archetipusának képét, és hogyan ragadják meg a fogyatékossgból és a vállalkozói létből fakadó sokszínű élettapasztalatokat.

## Módszertan

Tanulmányunkban olyan kvalitatív kutatási módszert alkalmaztunk, amelyet jellemzően összetett és sokoldalú társadalmi jelenségek, például a fogyatékossg és az identitás vizsgálatára használnak (Cooper & Emory, 1995). A minta kiválasztásánál – a vizsgálati csoport meglehetősen



nehéz elérése miatt – hólabdamódszerrel dolgoztunk (Silverman, 2008). A kutatás során 2018 és 2020 között két szakaszban, először 10, majd 19, összesen huszonkilenc félig strukturált interjú felvételére került sor (Csillag et al., 2020; Hidegh et al., 2022). A részvétel feltétele az volt, hogy az illető fogyatékossgal élő vállalkozóként határozza meg magát, legalább három év vállalkozói tapasztalattal rendelkezzen (Bagheri et al., 2015) és/vagy legalább három alkalmazottja legyen (Parker Harris et al., 2014). Bár arra törekedtünk, hogy változatos minta jöjjön létre, a huszonkilenc vállalkozó közt végül csak nyolc nő volt, és a fogyatékossg tekintetében – egy hallássérült és egy további mentális egészségi problémákkal bíró személytől eltekintve – az interjúalanyoknak mozgás- vagy látássérül-

lattal rendelkezzen (Bagheri et al., 2015) és/vagy legalább három alkalmazottja legyen (Parker Harris et al., 2014). Bár arra törekedtünk, hogy változatos minta jöjjön létre, a huszonkilenc vállalkozó közt végül csak nyolc nő volt, és a fogyatékossg tekintetében – egy hallássérült és egy további mentális egészségi problémákkal bíró személytől eltekintve – az interjúalanyoknak mozgás- vagy látássérül-

1. táblázat

A kutatási mintába bevont vállalkozók listája

Személy (álnév)	Életkor (interjú időpontjában)	Végzettség	Fogyatékossg típusa	Fogyatékossg kialakulása	Iparág, foglalkozás	Vállalkozói tevékenység kezdete
Ottó	41	felsőfokú	mozgássérült (para)	baleset következtében sérült (2002)	orvosikellék-gyártás	2007
Viktor	56	felsőfokú szakképzés	vak	veleszületett, de fokozatosan romlik, az utóbbi 15 évben vak	építőipar, projektmenedzsment	1989
Bence	42	felsőfokú	mozgássérült (tetra)	baleset következtében sérült (2002)	számítástechnika, szabadidő-, sport-, rendezvényszervezés	2004
Róbert	33	felsőfokú	mozgássérült (tetra)	baleset következtében sérült (2005)	catering, kereskedelem	2004
Roland	42	felsőfokú	látássérült	veleszületett, de fokozatosan romlik	számítástechnika, szoftverfejlesztés	2004
Rebeka	36	felsőfokú	vak	veleszületett	kereskedelem	2008
Richárd	60	felsőfokú szakképzés	mozgássérült	baleset következtében sérült (1994)	számvitel, ruhaipar	1989
Antal	26	felsőfokú	vak	veleszületett	számítástechnika	2016
Tamás	40	felsőfokú	mozgássérült	baleset következtében sérült (2004)	autókereskedelem, mezőgazdaság, építőipar	2014 (2000)
Ágoston	70	felsőfokú	mozgássérült (para)	baleset következtében sérült (1978)	tervezés, építőipar, reklámipar	1999
Ábel	47	felsőfokú	vak	betegség következménye, fokozatosan romlik	jogász, sportedző	1997 (2019)
Vince	50	felsőfokú	mozgássérült	baleset következtében sérült (2007)	tanár, tánctanár, motivációs előadó	2001
Maja	29	felsőfokú szakképzés	látássérült	veleszületett, de fokozatosan romlik	masször	2013
Levente	42	középfokú	mozgássérült	baleset következtében sérült (2006)	kereskedelem (elektronikus eszközök)	2016
Marcell	55	felsőfokú	mozgássérült	baleset következtében sérült (2001)	filmrendező	2003
Lilla	49	felsőfokú	vak	veleszületett	masször	2007
Adél	51	középfokú	krónikus betegség, mentális panaszok	betegség következménye, fokozatosan romlik	ruhaipar	2018
Bea	64	felsőfokú	vak	betegség következménye, fokozatosan romlik	nyelvtanár	2001
Jakab	64	felsőfokú	mozgássérült (para)	gyermekbetegség következménye	takarítás	1987
Rita	50	felsőfokú	vak	betegség következménye (16 éves korban)	szervezetfejlesztési tanácsadó	2010
Detre	40	felsőfokú	mozgássérült (para)	veleszületett, de fokozatosan romlik	fogyatékossgügyi tanácsadó	1989
Milán	43	felsőfokú	látássérült	veleszületett, de fokozatosan romlik	számítástechnika, tanácsadó, tréner	2005
Emma	41	felsőfokú	vak	betegség következménye (12 éves korban)	blogger, tréner, könyvkiadás	2010
Valter	40	felsőfokú	vak	gyermekbetegség következménye	jogi tevékenység	2004
Gréta	50	felsőfokú szakképzés	mozgássérült	betegség következménye, fokozatosan romlik	orvosi kellék kereskedelem	2012
Vendel	50	felsőfokú	mozgássérült (tetra)	baleset következtében sérült (1993)	kereskedelem, vendéglátás, sportesemény szervezés	2002
László	55	felsőfokú szakképzés	siket	veleszületett, de fokozatosan romlik	számítástechnika	2016
Miklós	45	középfokú	mozgássérült	baleset következtében sérült (2007)	pék, orvosi kellék kereskedelem	2000
Dominik	67	felsőfokú	vak	orvosi műhiba következménye (2007)	coach	2015

Forrás: saját szerkesztés

lése volt. A minta ugyanakkor sokszínű volt a vállalkozók és a vállalkozások korát illetően, illetve országos lefedettséget mutat, és a vállalkozások által érintett tevékenységi területek szektorálisan szerteágazóak voltak: IT-szolgáltatások, értékesítés, építőipar és építészet, rendezvény szervezés és vendéglátás, mezőgazdaság, reklám, számvitel, ruházati ipar stb. Bár a fogyatékossgal élő vállalkozókra vonatkozóan nem állnak rendelkezésre hazai statisztikák, így általánosíthatóságra nem is törekedhettünk, úgy véljük, hogy mintánk a vonatkozó populáció hasonló tendenciáit tükrözheti (1. táblázat).

Az interjúk hossza egy és három óra közt volt. A COVID-járvány miatt a második szakaszban néhány interjút online készítettünk. Az interjú első, strukturálatlan fele a vállalkozó élettörténetével foglalkozott, míg a második rész az önmegvalósítással, az autonómiával, az identitással kapcsolatos nyitott kérdéseket tartalmazott. Itt kívántuk feltárni a fogyatékossgal és a vállalkozói lét szubjektív tapasztalatait, és megérteni, hogy a fogyatékossgal élő vállalkozók hogyan tulajdonítanak egyszerre értelmet fogyatékossguknak és vállalkozói tevékenységüknek. További interjúkérdések vonatkoztak más vállalkozókkal vagy más fogyatékossgal élő személyekkel való kapcsolatukra, beleértve a potenciális együttműködést vagy aktivizmust. Ezek segítettek betekintést nyerni az interjúalanyoknak a fogyatékossgal élő személyek közösségeiben szerzett tapasztalataiba. Az interjúkat szóról szóra rögzítettük, ezekről átiratok készültek.

Az adatok elemzésére NVivo szoftvert használtunk. Az első szakaszban az identitással kapcsolatos interjúrészleteket választottuk ki. Itt elméletvezérelt kódokat alkalmaztunk: fogyatékossgal, nem, szakmai/vállalkozói identitás, életkor és egyéb jellemzők szerint kódoltunk. A minta kódolása során kettős kódolási protokollt követtünk: minden interjút legalább két személy kódolt a kutatócsoportból, hogy támogassa a kódolási folyamat érvényességét (Creswell, 2003). A második fázisban már célzottan a fogyatékossgal és a vállalkozói identitáshoz kapcsolódó szövegrészletekre fókuszáltunk, amelyhez egy keresztábrás, ún. mátrixkódolást hoztunk létre. Ezután tipikus történeteket és összefüggéseket kerestünk, amelyek interszekcionális tapasztalatokat mutattak, és bizonyos mintázatokat alkottak. A feldolgozás közben azonosítottuk a kirajzolódó altémákat, több csoportos megbeszélés során feltártuk és tisztáztuk az ellentmondásokat és a kétértelműségeket. A résztvevők névtelenségét álnevek használatával biztosítottuk. Az interjú előtt beleegyező nyilatkozatot kértünk a válaszadóktól, és részletesen tájékoztattuk őket a tanulmány céljáról. Fontos volt számunkra, hogy a kutatásban részt vevő interjúalanyaink az eredmények bemutatásában és értelmezésében is jelen legyenek: a kutatásról készült újságcikkekben és rádióműsorban együtt, közösen jelentünk meg, illetve kerekasztal-beszélgetést szerveztünk, amelynek keretében a kutatásban résztvevők (interjúalanyok és kutatók), illetve diákok, vállalkozásfejlesztésben tevékenykedő szakemberek és a téma iránt érdeklődők közösen beszélgettünk a kutatásról és a tágabb társadalmi kontextusról.

## Eredmények

A fogyatékossgal élő vállalkozók identitásuk alakítása során két, egymástól eltérő, de távolról sem homogén stratégiát alkalmaztak, melyek a fogyatékossgal és a vállalkozói lét eltérő mértékű és jellegű bevonásán alapultak. A következőkben egymás után bemutatjuk a kutatás alapján azonosított megközelítéseket, melyet a fogyatékossgal élő vállalkozók alkalmaztak identitásuk kialakításában a vállalkozás és a fogyatékossgal metszéspontján.

### Az ellentmondásokat konzerváló identitásképzési stratégiák

Kutatásunk során úgy találtuk, hogy interjúalanyaink identitásmunkájuk során gyakran újratermelik azokat a társadalmi diskurzusokat, amelyek a fogyatékossgal és a vállalkozói lét összeegyeztetésének korlátosságát tételezik fel. Ezekben az esetekben identitásmunkájuk során vagy a fogyatékossgal élő ember, vagy a vállalkozó képével való azonosulást szorították háttérbe. Az alábbiakban ezt a két esetet mutatjuk be.

Az első mintázatban a fogyatékossgal kapcsolatban az interjúalanyok egy része a *zárójelzés* identitásformáló stratégiáját alkalmazta. Amikor arról kérdeztük őket, mit jelent számukra fogyatékossgal élő vállalkozónak lenni, akkor a fogyatékossgal mint identitáskategória távolítását, és a vállalkozói készségek, tulajdonságok hangsúlyozását figyeltük meg. *„Tulajdonképpen én sem vagyok fogyatékos, hanem csak egy csomó minden máshogy történik az életemben, mint másnak. De attól az még nem fogyatékos ... szerintem erre vannak jobb kifejezések.”* (Detre, kerekesszékes akadálymentesítési tanácsadó) *„Hogy valakinek sikere legyen, ahhoz kitartás kell, akarat, fejjel a falnak, és áttörni minden ajtót. Szerintem csak az emberen múlik. Az ember csak akkor tud vállalkozó lenni, ha olyan beállítottságú.”* (Ottó, kerekesszéket használó értékesítő) Ottó és Detre tudatosan félreterezik a fogyatékossgalot identitásformálásukban, és úgy döntenek, hogy elsősorban vállalkozóként tekintenek magukra. Válaszaikban elfogadják ugyan a fogyatékossgal által okozott korlátokat, de végső soron ezeket a munka és a vállalkozás szempontjából nagyrészt jelentéktelennek tekintik. Narratíváik a klasszikus vállalkozói identitást képviselik, és bár beszámolnak nehézségekről, az őket érő kihívásokat nem fogyatékossgaluknak tulajdonítják, hanem annak az ökoszisztémának, amely általában nem segíti elő a vállalkozást.

Visszatérő mintázat, hogy a fogyatékossgal élő vállalkozó interjúalanyok megkülönböztetik magukat más fogyatékossgal élő emberektől, akik állami, intézményi vagy családi támogatásból tartják fent magukat. Ily módon a fogyatékossgal identitás figyelmen kívül hagyását gyakran más – nem vállalkozó, fizetett munkát nem végző, határozott életcélokkal nem bíró stb. – fogyatékossgal személyek és csoportok ún. *othering*-jével (a másság, a beszélőtől való különbözőség hangsúlyozása) támasztják alá: a saját kedvező énképük és a többi fogyatékossgal élő személy negatív képének szembeállítását támogatja a főként pozitív vállalkozói identitás kialakulását. *„Az az igazság, hogy én*

kevés látássérülttel tartom a kapcsolatot, vagy kevés fogyatékkal élővel, mert a többségük, ugye ez a semmi sem jó, nyavajgunk, satöbbi.” (Lilla, vak masször) Az inaktív fogyatékossgal élő személy sztereotip képét, aki elvárja, hogy a társadalom gondoskodjon róla, de nem hajlandó vagy nem képes cselekedni, éles ellentétbe állítják az életüket aktívan irányító, elszánt vállalkozó képével. Ez a fajta önmeghatározás a társadalmi kapcsolatokban is tükröződik: a fogyatékossgal élő vállalkozók kifejezetten hangsúlyozták, hogy nem a sorstársak közül választják ki barátait, nem vesznek részt a fogyatékossgügyi szervezetek tevékenységében, sőt gyakran kritizálják e civil szervezeteket. Azaz a fogyatékossgot nemcsak egyéni, de társas identitáskategóriaként is elutasítják.

A második mintázat olyan eseteket tárt fel, amelyben az interjúalanyok – többnyire kényszervállalkozók – nem érzik magukat otthon a vállalkozói létben, és állításuk szerint vállalkozóvá is csak a fogyatékossgai ellátások elégtelensége vagy más foglalkoztatási lehetőségek hiánya miatt váltak. „(...) a mi esetünkben ez inkább a megélhetésünk kiegészítése. (...) Az a siker, hogy ha valaki jelentkezik egy tanfolyamra, megcsinálja és úgy érzem, hogy adtam neki valamit. ... Nekem itt kimerül. Tehát olyan sikereket nem fogok elérni, hogy jaj most ez annyira jó és akkor milliárdos leszek, meg mit tudom én. Tehát ez nyilván nem elérhető cél.” (Milán, látássérült informatikus, tréner) Milán esetében a vállalkozói lét a megélhetés és az életcélok tekintetében is háttérbe szorult, ezért nem kötelezte el magát egyértelműen a vállalkozói identitás kialakítása mellett. Az ambiciózus, sikerre törekvő vállalkozó hagyományos képe elérhetetlennek és lehetetlennek tűnik számára.

Emma esete arra világít rá, hogy a fogyatékos-identitás kialakítását kísérheti az élet más területein megjelenő alacsony aspirációs szint: „Azt hiszem, hogy fogyatékkal élő emberként (...) hozzászoktam ahhoz, hogy ami nekem van, az elég a minimális életszínvonalhoz, hogy csak elidőzöm, és nem akarok többet...” (Emma, látássérült blogger és tréner). Az alacsony aspirációs szint mögött az internalizált épségista társadalmi normák, sztereotípiák és előítéletek állhatnak, amely miatt a médiában vagy a vállalkozásfejlesztési képzéseken ábrázolt tipikus vállalkozóról alkotott kép nem egyeztethető össze a passzív, segítségre szoruló és segélyre váró, folyton panaszkozó fogyatékossgal élő ember sztereotip képével. Míg előbb Detre, Ottó és Lilla esetében azt láttuk, hogy ez az észlelt összeegyeztethetlenség az identitáskonstrukciós folyamatban a vállalkozói identitás fő identitáskategóriává emelését és a fogyatékos-identitás elutasítását hozta magával, addig Milán és Emma esete épp egy ellentétes identitáskonstrukciós stratégiára mutat rá: a vállalkozói identitás elutasítására és partvonalra helyezésére.

### Az ellentmondásokat feloldó identitásképzési stratégiák

A többszörös identitások kezelése gyakran kihívást jelent, és különösen igaz ez a fogyatékos vállalkozói identitás kialakítására. Eredményeink alapján különböző identitásalakítási mintázatokat azonosítottunk, melyek az eredetileg ellentmondásos identitáskategóriák összeegyeztetését

előzzák. Ezeket a mintázatokat egy-egy konkrét példán keresztül mutatjuk be.

Néhány interjúalanynál különösen erősen jelent meg a vállalkozás és az én-identitás összefonódása. Vendel, aki napi szinten személyes gondoskodást igényel, azt állítja, hogy vállalkozói kompetenciái és tapasztalata segítik abban, hogy jobban megszervezze a magánéletét: „Gyakorlatilag én fönntartok egy vállalkozást a magánéletben is, ... egy ilyen Vendel Kft-t. És ezt nagyon át kell látni, a személyes feladatot, szerepeket ... nekem is meg kellett tanulnom, nemcsak saját magamnak alkalmazkodni különböző helyzetekhez, de más embereknek [gondozó, gyógytornász stb.] is megmagyarázni, hogy mit jelent az ő szerepük. ... Tehát ez szerintem abszolút vállalkozói szemlélet, mert nekem üzemeltetnem kell az életemet.” (Vendel, kereskedő kereskedő) Ebben a mintában nagyon erős a vállalkozással való azonosulás, ami egyben a pozitív identitás kialakításához is hozzájárul: Vendel kompetens szervezőként tekint magára, aki vállalkozóként visszanyeri az irányítást a mozgássérüléséből fakadó akadályok felett. Itt tehát a vállalkozó képével való azonosulás nyújt erőforrást a fogyatékossgal élő ember megküzdési stratégiáinak kialakításához.

A fogyatékossg a vállalkozás létrehozásában is játszhat pozitív szerepet, hiszen know-how-t és bennfentes (insider) pozíciót biztosít, ha a vállalkozás kifejezetten fogyatékossgal élő személyek számára nyújt speciális eszközöket és szolgáltatásokat. „Az emberek is látták az én lelkesedésemet, az én odaadásomat, ezt a plusz többletet. Tehát nemcsak árut kaptak, hanem mellé kaptak egy csomagot, ami én vagyok.” (Gréta, kerekesszékek-használó kereskedő) Gréta az üzlet részeként kezeli fogyatékossgának felvállalását – noha más szempontból egyértelmű hátránnyként tekint rá –, ami üzleti hitelességet és önazonosságot is biztosít számára. Miközben kerekesszékeket ad el és szervizel, önmagát is az üzleti vállalkozás részeként azonosítja. A fogyatékossgal élő emberek mindennapi életének személyes ismerete és megértése tehát nemcsak üzleti előnyt jelent, hanem lehetővé teszi számára, hogy a két identitáskategóriát összeegyeztesse, és az eredetileg főként negatív fogyatékos-identitásból pozitív identitást alakítson ki. Ily módon szinergia jön létre a fogyatékossg és a vállalkozás, mint identitáskategóriák között.

Ezen túlmenően, az interjúalanyok szerint a fogyatékos létből fakadó kihívásokkal való megküzdés is szerepet játszhat a vállalkozóvá válásban, mivel a személyiség állóképességét is erősítheti. „A múltam miatt nagyon sokat kellett küzdenem, tehát azt gondolom, hogy az átlagemberhez képest talán több akaraterővel vagyok megáldva, vagy fejlesztem, kétszer, háromszor annyi energiát kellett mindig beletenni, mint mondjuk egy jól halló vagy egy jól kommunikáló embernek.” (László, hallássérült informatikus) László hangsúlyozza, hogy hallássérültként megtanult határozott és kitartó lenni, a büszkeség pedig, amit az akadályok leküzdése miatt érez, csak növeli sikerét, és plusz energiát ad a vállalkozáshoz. A fogyatékossgához kapcsolódóan megélt akadályokat előnnyé formálja identitáskonstrukciójában, amely hozzájárul a pozitív vállalkozói identitás kialakításához.

Egy további összeegyeztetési stratégiaként azonosítottuk a nem-fogyatékos identitáspozíció kialakítását olyan helyzetekben, amikor az egyén vállalkozóként lép fel. *„Ha egy tárgyalásra elmegyek, akkor oda egy kolléganővel megyek, aki lát. Tehát, akkor ott egy tárgyalási helyzetben vagyunk, ahol el is felejtí X, hogy én nem látok, egyrészt mert be tudok menni, le tudok ülni a székre, mert ott van velem a látó kolléganő, megfogja a kezem, és ráteszi a megkínált kávéra, és el fogom tudni venni, és ettől egy olyan pozíciót tud nekem megteremteni, amivel X nem is érzékeli, hogy nem látok. Ezért mondtam, hogy én velem a társadalom azért nem tudja megcsinálni, hogy a vakokat lenyomják, mert nem vakként élem meg a napi életemet.”* (Bea, vak nyelvtanár)

Bea példáján látjuk, hogy a személyi asszisztens alkalmazása hozzájárulhat egy ún. mainstream identitás kialakításához, és biztosítja az egyenrangú partneri szerepvállaláshoz szükséges társadalmi státuszt. Ez a személyi asszisztens segítségével létrehozott nem-fogyatékos identitáspozíció segít elhárítani az épségista társadalmi normákból fakadó fenyegetést, amely rávetül az identitáskonstrukciós folyamatra, és hozzásegíti az egyént a privilégiumot jelentő vállalkozói identitás megéléséhez társas helyzetekben. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy ez valójában egy sikeres álcázási manőver is, amely elutasítja a fogyatékosággal élő emberek közösségéhez való tartozást és érintetlenül hagyja a vállalkozáshoz kapcsolódó épségista társadalmi normákat.

Ugyanakkor a pozitív vállalkozói identitás kialakítása és a fogyatékosággal élő emberek társadalmi elutasításával való szembehelyezkedés belső konfliktusokat vonhat maga után. Számos interjúalanyunk internalizálta azt az általános elvárást, hogy rendezett öltözködésükkel és kinézetükkel belesimuljanak a többségi társadalomba és minél kevésbé vonják magukra a figyelmet. *„Az utcára én mindig úgy megyek ki, hogy nekem azért be van tupírozva a hajam. Van, amikor három óráig tart, tehát hogyha szar állapotban vagyok, ... akkor lehet, hogy fölkelek öt órával korábban, de akkor úgy menjek el, hogy tiszta vagyok, nem vagyok bűdös, nem úgy nézek ki, mint egy putris hajléktalan.”* (Adél, krónikus betegséggel és mentális panaszokkal élő varrónő) *„Ha te sérült vagy, az látszik rajtad, minden másban neked tökéletesnek kell lenned, ... mindig legyél jól ápolt, megmosakodott, szép ruhába legyél fölöltözve, legyen tiszta a kerekesszék, mert azt, hogy valami bajom van, azt nem tudom tagadni, mert van, ez éppen elég, úgyhogy amire oda tudok figyelni, minden más, az legyen rendesen karbantartva.”* (Vendel, kerekesszékes kereskedő) Az emberi és szakmai elfogadást biztosító rendezett kinézet – vagy a szépség – a fogyatékoságból fakadó testi tökéletlenség és „csúnyaság” kompenzálása miatt válik fontossá. A vállalkozói identitás kialakításához tehát a testi megjelenés megfelelő kimunkálása is kulcsfontosságúnak tűnik, amit szintén átszínez a külsőségekben is megjelenő társadalmi normáknak való sokrétű megfelelés kényszere.

## Záró következtetések

A hagyományosan kiváltságosnak és hátrányosnak tartott identitások kölcsönhatását követve megfigyelhettük, hogy a fogyatékosággal élő vállalkozók hogyan próbálták elkerülni a testi és mentális állapotukból, valamint a korlátozó társadalmi környezetből eredő különböző, identitásukat érő kihívásokat és fenyegetéseket.

A fogyatékoság és a vállalkozói identitáskategóriák közötti ellentmondásosságot erősítő társadalmi diskurzusok tükröződtek vissza és termelődtek újra azokban az identitáskonstrukciós stratégiákban, amelyek vagy az egyik, vagy a másik identitáskategória háttérbe szorításával dolgoztak. A fogyatékoság zárójelbe tevése és a vállalkozói identitás kiterjesztése révén ezen fogyatékosággal élő vállalkozók az archetipikus vállalkozóhoz hasonló identitáspozíciót hoztak létre (Jammaers & Zanoni, 2020). Azonban azáltal, hogy megkülönböztetik magukat más, nem vállalkozó sorstársaiktól passzívnak és motiválatlannak ábrázolva őket, reprodukálják a fogyatékosággal élő emberekről alkotott épségista feltételezéseket (Mik-Meyer, 2016). Ahhoz, hogy a többségi társadalomban az épségista elvárások közepette egy fogyatékos vállalkozói identitást alakítsanak ki, *„identitásmunkájuk része kell, hogy legyen az uralkodó norma visszatükrözése, amely hitelessé teszi őket”* (Ahl & Marlow, 2012, p. 548).

Az eredmények azt mutatták, hogy lehetséges a vállalkozói identitás kialakításának elutasítása is. Ezek a narratívák a „valódi” vállalkozókhöz képest más, marginalizált identitást mutattak, tükrözve egyfajta internalizált épségizmust (Csillag et al., 2021). Ez ugyanakkor az ambíciók és a vállalkozói potenciál csökkenését és annak a lehetőségnek az elmaradását eredményezte, hogy a vállalkozói identitást új, pozitív identitások kialakítására használják.

A fogyatékosággal élő vállalkozók eltérő stratégiákat használtak a különböző identitáskategóriák összeegyeztetésére. A fogyatékoság elfogadása és felvállalása lehetővé tette számukra, hogy a fogyatékoságot erőforrásként használják a vállalkozói identitás kialakításához és hitelességet biztosítsanak a maguk számukra a fogyatékosággal kapcsolatos üzleti tevékenységek esetében, hasonlóan az etnikai kisebbségi vállalkozókhöz (Barrett & Vershinina, 2017). Ennek fordított formája, amikor a vállalkozói készségeket a fogyatékoság hétköznapi megélésében, a mindennapi akadályok leküzdésére használták fel. Megfigyelhető ugyanakkor, hogy a fogyatékoság alapvető kategória a vállalkozók identitásának alakításában, a fogyatékoság által létrehozott társadalmi pozicionálások összetett kölcsönhatásokat és dinamikákat eredményeznek. A fogyatékoság rétegzett és szerteágazó hátrányokhoz vezet, melyek leküzdése, egy erős és pozitív identitás kialakítása és fenntartása sokszor a nem, a társadalmi pozíció, a kultúra, a családi háttér vagy akár az egyéni habitusok függvényében alakulhat (Watermeyer & Swartz, 2022). Ebben nyújthat támogatást a vállalkozás akár a menedzsmentkészségek fejlesztése, vagy a szükséges anyagi háttér megteremtése révén.

Összességében elmondható, hogy az eredmények szerint a fogyatékosággal élő vállalkozók interszekcionális

identitásmunkáját az épségizmus és a vállalkozót innovatív, kivételes képességekkel és tudással rendelkező és független személyként meghatározó vállalkozói diskurzus megkérdőjelezése jellemzi. Eközben a pozitív identitások kialakításának eszközeként a sorstársakról alkotott negatív vélemény a különbséget hangsúlyozza és reprodukálja az egyenlőtlenségek mögötti hatalmi struktúrákat.

## A jelen kutatás korlátai és további kutatási irányok

Kutatásunk célja a fogyatékossgal élő vállalkozók identitáskonstrukciójának feltárása, a tudományos és szakmai megértés elmélyítése volt. Az eredmények hatókörét ugyanakkor egyértelműen szűkíti a kis számú válaszadó, különösen a női vállalkozók alacsony száma. Szintén fontos korlát, hogy kutatócsoportunkban nincs olyan kutatótárs, akinek személyes tapasztalata lenne a fogyatékossgal megélésében: részvételi módszertanok alkalmazásával a fogyatékossgal élő emberek interszekcionális tapasztalatai kétségtelenül még mélyebben feltárhatók.

A fogyatékossgal élő vállalkozók megismerését célzó kutatások a jövőben számos irányba haladhatnak tovább. Mivel a női vállalkozások hátterében a szakirodalom szerint eltérő motivációk állhatnak, valamint a hagyományos nemi szerepek eltérő vállalkozói magatartást eredményezhetnek (Essers & Benschop, 2009; Gódnány, 2018), kérdés, hogy ez a fogyatékossgal élő női vállalkozók körében milyen mintázatot mutat. Kérdés az is, hogy a szakmai kapcsolatok/hálózatok (pl. vállalkozói klub) milyen szerepet töltenek be a fogyatékossgal élő vállalkozók esetén, milyen vállalkozói szerepmodelleket közvetítenek és milyen támogatást képesek biztosítani. Egy további irány lehet a fogyatékossgal egyéb identitáskategóriákkal (pl. életkor, vallás, családi állapot) való összevetése, vagy a munkaerőpiaci szerepek és identitások (alkalmazott vs. vállalkozó, vezetés) (Merolla et al., 2012) eltérő hatásainak vizsgálata.

## Felhasznált irodalom

- Adeeko, N., & Treanor, L. (2022). Negotiating stigmatised identities: Enterprising refugee women in the United Kingdom. *International Small Business Journal*, 40(1), 23–46. <https://doi.org/10.1177/0266242621997033>
- Ahl, H., & Marlow, S. (2012). Exploring the dynamics of gender, feminism and entrepreneurship: Advancing debate to escape a dead end? *Organization*, 19(5), 543–562.
- Aldrich, H. E., & Ruef, M. (2018). Unicorns, gazelles, and other distractions on the way to understanding real entrepreneurship in the United States. *Academy of Management Perspectives*, 34(2), 458–472. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0123>
- Artiles, A. (2013). Untangling the racialization of disabilities: An intersectionality critique across disability models. *Du Bois Review*, 10(2), 329–347. <https://doi.org/10.1017/S1742058X13000271>

- Aulet, B. (2013). *Disciplined Entrepreneurship 24 Steps to a Successful Startup*. John Wiley & Sons, Inc.
- Aulet, B., & Murray, F. (2013). *A Tale of Two Entrepreneurs: Understanding Differences in the Types of Entrepreneurship in the Economy*. Ewing Marion Kauffman Foundation.
- Bagheri, A., Azizi, M., & Fard, F. M. (2015). Managerial Skills Required by Entrepreneurs with Physical and Mobility Disabilities. *International Journal of Management Sciences*, 5(8), 571–581.
- Bailey, M., & Mobley, I. A. (2019). A black feminist disability framework. *GENDER & SOCIETY*, 33(1), 19–40. <https://www.buffalo.edu/content/dam/www/genderin/Black%20Feminist%20Disability%20Framework.pdf>
- Barrett, R., & Vershinina, N. (2017). Intersectionality of ethnic and entrepreneurial identities: a study of post-war Polish entrepreneurs in an English city. *Journal of Small Business Management*, 55(3), 430–443. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12246>
- Berghs, M., & Dyson, S. (2020). Intersectionality and employment in the United Kingdom: Where are all the Black disabled people? *Disability & Society*, 37(4), 543–566. <https://doi.org/10.1080/09687599.2020.1829556>
- Booyen, L. A. E. (2018). Workplace Identity Construction: An Intersectional-Identity-Cultural Lens. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.47>
- Brown, R. L., & Moloney, M. E. (2018). Intersectionality, work, and well-being: the effects of gender and disability. *Gender & Society*, 33(1), 94–122. <https://doi.org/10.1177/0891243218800636>
- Calás, M. B., Smircich, L., & Holvino, E. (2014). Theorizing gender-and-organization: Changing Times... Changing Theories? In S. Kumra, R. Simpson, & R. J. Burke (Eds.), *The Oxford Handbook of Gender in Organizations* (pp. 1–45). Oxford University Press.
- Campbell, F. K. (2009). *Contours of ableism. The Production of Disability and Aabledness*. Palgrave Macmillan.
- Collins, P. H. (2020). *Intersectionality as Critical Social Theory*. Polity Press.
- Cooney, T. (2008). Entrepreneurs with Disabilities: Profile of a Forgotten Minority. *Irish Business Journal*, 4(1), 119–129. <https://arrow.tudublin.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1041&context=buschmarart>
- Cooper, D. R., & Emory, C. W. (1995). *Business Research Method*. McGraw-Hill.
- Corlett, S., & Mavin, S. (2014). Intersectionality, identity and identity work: Shared tenets and future research agendas for gender and identity studies. *Gender in Management: An International Journal*, 29(5), 258–276. <https://doi.org/10.1108/GM-12-2013-0138>
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, Identity politics, and Violence against Women of Color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241–1299. <https://doi.org/10.2307/1229039>
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE.

- Csillag, S., Györi, Z., & Svastics, C. (2019). Long and winding road? Barriers and supporting factors as perceived by entrepreneurs with disabilities. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 13(1–2), 42–63.  
<https://doi.org/10.1108/JEC-11-2018-0097>
- Csillag, S., Györi, Z., & Svastics, C. (2020). Vaktában vállalkozni? Fogatékossággal élő vállalkozók a hazai munkaerőpiacon. *Vezetéstudomány*, 51(4), 26–39.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.04.03>
- Csillag, S., Svastics, C., Györi, Z., & Hidegh, A. L. (2021). A tökéletes test mítosza: Az épségizmus mint a fogyatékossgal élő emberek munkaerőpiaci marginalizációját erősítő ideológia. *Socio.Hu Társadalomtudományi Szemle*, 11(3), 1–19.  
<https://doi.org/10.18030/socio.hu.2021.3.1>
- Drummond, J. D., & Brotman, S. (2014). Intersecting and embodied identities: A queer woman's experience of disability and sexuality. *Sex Disability*, 32, 533–549.  
<https://doi.org/10.1007/s11195-014-9382-4>
- Erevelles, N., & Minear, A. (2010). Unspeakable offenses: untangling race and disability in discourses of intersectionality. *Journal of Literary & Cultural Disability Studies*, 4(2), 127–145.  
<https://doi.org/10.3828/jlcds.2010.11>
- Erogul, M. S., Rod, M., & Barragan, S. (2019). Contextualizing Arab female entrepreneurship in the United Arab Emirates. *Culture and Organization*, 25(5), 317–331.  
<https://doi.org/10.1080/14759551.2016.1244824>
- Essers, C., & Benschop, Y. (2007). Enterprising identities: Female entrepreneurs of Moroccan or Turkish origin in the Netherlands. *Organization Studies*, 28(1), 49–69.  
<https://doi.org/10.1177/0170840606068256>
- Essers, C., & Benschop, Y. (2009). Muslim businesswomen doing boundary work: The negotiation of Islam, gender and ethnicity within entrepreneurial contexts. *Human Relations*, 62(3), 403–423.  
<https://doi.org/10.1177/0018726708101042>
- Essers, C., Doorewaard, H., & Benschop, Y. (2013). Family ties: Migrant female business owners doing identity work on the public–private divide. *Human Relations*, 66(12), 1645–1665.  
<https://doi.org/10.1177/0018726713486820>
- Essers, C., & Tedmanson, D. (2014). Upsetting 'Others' in the Netherlands: Narratives of Muslim Turkish Migrant Businesswomen at the Crossroads of Ethnicity, Gender and Religion. *Gender, Work & Organization*, 21(4), 353–367.  
<https://doi.org/10.1111/gwao.12041>
- Fylling, I., & Melboe, L. (2019). Culturalisation, Homogenisation, Assimilation? Intersectional Perspectives on the Life Experiences of Sami People with Disabilities. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 21(1), 89–99.  
<https://doi.org/10.16993/sjdr.575>
- Garland-Thomson, R. (1997). *Extraordinary Bodies: Figuring Physical Disability in American Culture and Literature*. Columbia University Press.
- Gerschick, T. J. (2000). Toward a Theory of Disability and Gender. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 25(4), 1263–1268.  
<https://doi.org/10.1086/495558>
- Gódnány, Z. (2018). Női vállalkozók – kutatási területek. Elméleti áttekintés. *Vezetéstudomány*, 49(4), 58–67.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.04.06>
- Goethals, T., De Schauwer, E., & Van Hove, G. (2015). Weaving intersectionality into disability studies research: inclusion, reflexivity and anti-essentialism. *Journal of Diversity and Gender Studies*, 2(1–2), 75–94.  
<https://doi.org/10.11116/jdivegendstud.2.1-2.0075>
- Hancock, A.-M. (2007). When multiplication doesn't equal quick addition: Examining intersectionality as a research paradigm. *Perspectives on Politics*, 5(1), 63–79.  
<https://doi.org/10.1017/S1537592707070065>
- Hankivsky, O., Grace, D., Hunting, G., Giesbrecht, M., Fridkin, A., Rudrum, S., Ferlatte, O., & Clark, N. (2014). An intersectionality-based policy analysis framework: Critical reflections on a methodology for advancing equity. *International Journal for Equity in Health*, 13, 119.  
<https://doi.org/10.1186/s12939-014-0119-x>
- Harvey, A. M. (2005). Becoming entrepreneurs: intersections of race, class, and gender at the black beauty salon. *Gender & Society*, 19(6), 789–808.  
<https://doi.org/10.1177/0891243205280104>
- Haslett, D., Choi, I., & Smith, B. (2020). Para athlete activism: A qualitative examination of disability activism through paralympic sport in Ireland. *Psychology of Sport and Exercise*, 47, 1–9.  
<https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2019.101639>
- Heizmann, H., & Liu, H. (2020). “Bloody Wonder Woman!?”: Identity performances of elite women entrepreneurs on Instagram. *Human Relations*, 75(3), 411–440.  
<https://doi.org/10.1177/0018726720979034>
- Hernández-Saca, D. I., Gutmann Kahn, L., & Cannon, M. A. (2018). Intersectionality dis/ability research: how dis/ability research in education engages intersectionality to uncover the multidimensional construction of dis/abled experiences. *Review of Research in Education*, 42(1), 286–311.  
<https://doi.org/10.3102/0091732X18762439>
- Hidegh, A. L., Svastics, C., Csillag, S., & Györi, Z. (2023). The intersectional identity work of entrepreneurs with disabilities: Constructing difference through disability, gender, and entrepreneurship. *Culture and Organization*, 29(3), 226–241.  
<https://doi.org/10.1080/14759551.2023.2201006>
- Hidegh, A. L., Svastics, C., Györi, Z., & Csillag, S. (2022). The lived experience of freedom among entrepreneurs with disabilities. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(9), 357–375.  
<https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2022-0222>
- Hirschmann, N. J. (2012). Disability as a new frontier for feminist intersectionality research. *Politics and Gender*, 8(3), 396–405.  
<https://doi.org/10.1017/S1743923X12000384>

- Jammaers, E., & Zanoni, P. (2020). Unexpected entrepreneurs: The identity work of entrepreneurs with disabilities. *Entrepreneurship & Regional Development*, 32(9–10), 879–898. <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1842913>
- Jávor, R., Ellis, R., & B. Erdős, M. (2022). Drifting, not driving. identity structure analysis to explore entrepreneurial identity. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 53(5), 2–15. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.05.01>
- King, T., Shields, M., Shakespeare, T., Milner, A., & Kavanagh, A. (2019). An intersectional approach to understandings of mental health inequalities among men with disabilities. *SSM-Population Health*, 9, 100464. <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2019.100464>
- Knight, J. (2015). The evolving motivations of ethnic entrepreneurs. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 9(2), 114–131. <https://doi.org/10.1108/JEC-10-2013-0031>
- Loja, E., Costa, M. E., Hughes, B., & Menezes, I. (2013). Disability, embodiment and ableism: Stories of resistance. *Disability & Society*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1080/09687599.2012.705057>
- McGrath, C., Rudman, D. L., Polgar, J., Spafford, M., & Trenrham, B. (2016). Negotiating positive aging in the presence of age-related vision loss (ARVL): The shaping and perpetuation of disability. *Journal of Aging Studies*, 39, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jaging.2016.08.002>
- Merolla, D. M., Serpe, R. T., Stryker, S., & Schultz, P. W. (2012). Structural precursors to identity processes: The role of proximate social structures. *Social Psychology Quarterly*, 75(2), 149–172. <https://doi.org/10.1177/0190272511436352>
- Mik-Meyer, N. (2016). Othering, ableism and disability: A discursive analysis of co-workers' construction of colleagues with visible impairments. *Human Relations*, 69(6), 1341–1363. <https://doi.org/10.1177/0018726715618454>
- Miller, R. (2018). Toward intersectional identity perspectives on disability and LGBTQ identities in higher education. *Journal of College Student Development*, 59(3), 327–346. <https://doi.org/10.1353/csd.2018.0030>
- Moodley, J., & Graham, L. (2015). The importance of intersectionality in disability and gender studies. *Agenda*, 29(2), 24–33. <https://doi.org/10.1080/10130950.2015.1041802>
- Ostrander, N. (2008). When identities collide: Masculinity, disability and race. *Disability & Society*, 23(6), 585–597. <https://doi.org/10.1080/09687590802328451>
- Parker Harris, S., Renko, M., & Caldwell, K. (2014). Social entrepreneurship as an employment pathway for people with disabilities: Exploring political–economic and socio-cultural factors. *Disability & Society*, 29(8), 1275–1290. <https://doi.org/10.1080/09687599.2014.924904>
- Richard, S., & Hennekam, S. (2021). Constructing a positive identity as a disabled worker through social comparison: The role of stigma and disability characteristics. *Journal of Vocational Behaviour*, 125. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103528>
- Romero, M., & Valdez, Z. (2016). Introduction to the special issue: Intersectionality and entrepreneurship. *Ethnic and Racial Studies*, 39(9), 1553–1565. <https://doi.org/10.1080/01419870.2016.1171374>
- Salamzadeh, A., & Kawamorita Kesim, H. (2017). The enterprising communities and startup ecosystem in Iran. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(4), 456–479. <https://doi.org/10.1108/JEC-07-2015-0036>
- Sebestyén, Z. (2014). Interszekcionalitás, mint esélyegyenlőségi koncepció, avagy genderkutatók más szemszögből. *METSZETEK*, 1, 276–291. [https://met-szetek.unideb.hu/files/201401\\_14\\_sebestyen\\_zsu-za\\_0.pdf](https://met-szetek.unideb.hu/files/201401_14_sebestyen_zsu-za_0.pdf)
- Shifrer, D., & Frederick, A. (2019). Disability at the intersections. *Sociology Compass*, 13, 1–16. <https://doi.org/10.1111/soc4.12733>
- Silverman, D. (2008). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. SAGE.
- Stirzaker, R., & Sitko, R. (2018). The older entrepreneurial self: Intersecting identities of older women entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(8), 1748–1765. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-12-2017-0497>
- Watermeyer, B., & Swartz, L. (2022). Disability and the problem of lazy intersectionality. *Disability & Society*, 38(2), 362–366. <https://doi.org/10.1080/09687599.2022.2130177>
- Weldon, S. L. (2008). Intersectionality. In G. Goertz & A. Mazur (Eds.), *Politics, Gender and Concepts* (pp. 193–218). Cambridge University Press.
- Williams, J., & Patterson, N. (2019). New directions for entrepreneurship through a gender and disability lens. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(8), 1706–1726. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-12-2017-0499>
- Zheng, J., Pei, Y., & Gao, Y. (2020). Social media as a Disguise and an Aid: Disabled women in the cyber workforce in China. *Social Inclusion*, 8(2), 104–113. <https://doi.org/10.17645/si.v8i2.2646>

# KILÁBALÁS A COVID-VÁLSÁGBÓL – EMPIRIKUS BIZONYÍTÉKOK ÉS TAPASZTALATOK MAGYARORSZÁGRÓL ÉS SZLOVÁKIÁBÓL

## RECOVERY FROM THE COVID CRISIS – EMPIRICAL EVIDENCE AND EXPERIENCES FROM HUNGARY AND SLOVAKIA

Már a világjárvány kihirdetésekor egyértelmű volt a közgazdászok, gazdasági elemzők és a politikai döntéshozók számára, hogy a világjárvány és a megfékezésére irányuló intézkedések gazdasági válságot fognak előidézni világszerte. A gazdaságon kívülről érkező válságokra nem volt felkészülve a világ, hasonló világjárvány csaknem száz évvel ezelőtt a spanyolnátha idején volt tapasztalható, a világgazdaság azonban abban az időben a mai formájában még nem létezett. Az országok és szervezetek vezetői kettős dilemmával szembesültek, milyen intézkedésekkel lehet biztosítani a járvány megfékezését úgy, hogy a gazdaságot a lehető legkisebb mértékben érintse negatívan a védekezés. A szerzők tanulmánya egy kétországos együttműködésben megvalósított empirikus kutatás eredményeire támaszkodik, amelyben közép- és felső vezetők válaszait mérték fel Szlovákiában és Magyarországon, hogy megtudják, milyen lehetőségek állnak rendelkezésükre a COVID-válságból való kilábaláshoz, hogyan élték meg az elmúlt időszakot, és milyen kilátásokkal tekintetnek a jövőbe.

**Kulcsszavak:** COVID-19, válság, kilábalás, Szlovákia, Magyarország

When the pandemic was announced, it was immediately clear to economists, economic analysts and policymakers that the pandemic and the measures taken to curb it would cause a global economic crisis. The world was not prepared for crises coming from outside the economy, a similar pandemic occurred almost 100 years ago during the Spanish Fever, but the world economy did not yet exist in its present form. Leaders of countries and organizations faced the double dilemma of what measures could be taken to curb the epidemic while at the same time minimizing any negative effect on the economy. The authors' study draws on the results of an empirical study conducted in a bi-national collaboration to measure the responses of middle and senior executives in Slovakia and Hungary to discover how they are recovering from the COVID crisis, how they experienced the past period, and what their prospects are.

**Keywords:** COVID-19, crisis, recovery, Hungary, Slovakia

### Finanszírozás/Funding:

A szerzők köszönetet mondanak a KoronaHR hálózatnak és az abban dolgozó kutatóknak a cikkben felhasznált kutatási adatokért. Köszönjük a Szlovák Köztársaság VEGA 1/0688/21 kutatási projektjének a támogatását.

The authors thank to KoronaHR network and its researchers for the used research data in the article. We thank the support of the research project VEGA 1/0688/21 of the Slovak Republic.

### Szerzők/Authors:

Dr. Szeiner Zsuzsanna<sup>a</sup> (szeinerzs@uj.s.sk) egyetemi adjunktus; Dr. Poór József<sup>a</sup> (poorj@uj.s.sk) egyetemi tanár; Dr. Juhász Tímea<sup>b</sup> (juhasz.timea@uni-bge.hu) egyetemi docens; Balázs Klaudia<sup>a</sup> (balazs.klaudia@student.uj.s.sk) PhD-hallgató

<sup>a</sup>Selye János Egyetem (János Selye University) Szlovákia (Slovakia); <sup>b</sup>Budapesti Gazdasági Egyetem (Budapest Business University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 05. 03-án, javítva: 2023. 01. 04-én, elfogadva: 2023. 06. 19-én.

The article was received: 03. 05. 2022, revised: 04. 01. 2023, accepted: 19. 06. 2023.

A COVID-19 világjárvány újszerű kihívások elé állította a magán és állami döntéshozókat, miközben a gazdasági és társadalmi élet minden aspektusára erőteljes hatást gyakorolt. A modern korban hasonló világméretű humanitárius válságra nem volt példa, így a probléma ke-

zelésére sem állt rendelkezésre semmilyen kipróbált és működőképes séma, amire a világ támaszkodhatott. Ennek megfelelően világszerte számos eltérő kezelési módszer alakult ki, amelyek sikeressége számtalan aspektusból vizsgálható. Jelen tanulmány a gazdasági szereplők



szemszögéből vizsgálja, hogy a kelet-közép-európai régió két szomszédos országában hogyan alakult a világjárvány okozta válságból való kilábalás, milyen nehézségekkel és lehetőségekkel néztek szembe a különböző szervezetek a határ egyik, illetve másik oldalán, valamint, hogy a szervezetek vezetői milyen mértékű bizonytalansággal szembesültek a COVID-válság idején. A válság hatásait, illetve kezelésük sikerességét alapvetően két oldalról érdemes megközelíteni. Az egyik természetesen a megbetegedések/halálozási adatok/átoltottság kérdésköre, ez a jelen tanulmánynak nem tárgya. A másik kérdés, hogy a gazdasági sokk milyen mértékben érintette negatívan a gazdaság szereplőit. A kormányzatok ennek a két fő problémának a kezelésére összpontosítottak a 2020 és 2021 években. Ezt a törekvésüket ugyanakkor eltérő módon, eltérő eszközökkel és eltérő sikerességgel valósították meg. A gazdasági szereplőknek egy igen fontos körét teszik ki a vállalatok, ők biztosítják a jövedelemtermelést és a foglalkoztatást. Szlovákia és Magyarország kormánya Európa és a világ számos más országához hasonlóan valamilyen formában támogatta a vállalatokat (megmaradásukat, munkahelyteremtő képességüket) a válságban. Tanulmányunkban röviden bemutatjuk a két ország válságkezelő intézkedéseit, valamint a vállalati szféra támogatására alkalmazott gazdaságpolitikai eszközöket. A válságkezelő intézkedések sikerességére vonatkozó következtetéseinket a két országban vállalatok és más szervezetek felső és középszintű megkérdezésével lefolytatott kvantitatív adatgyűjtés eredményeire alapozzuk. A vállalatok és intézmények körében a két országban lefolytatott empirikus kutatás eredményeinek az összevetése által vizsgáljuk, hogy mennyire voltak nehéz helyzetben a foglalkoztatók, milyen nehézségekbe ütköztek a COVID-válságból való kilábalás során, és milyen mértékben bizonyult a világjárvány generálta helyzet kiaknázandó lehetőségnek a számukra. A válságból való kilábalás menedzselésének egyik legnagyobb kihívása, hogy ne csupán rövid távú fellendülést, hanem valódi átalakulást sikerüljön elérnie, amely fenntartható és erősebb növekedési pályára állítja a nemzetgazdaságot mind gazdasági, mind környezeti és társadalmi szempontból egyaránt.

A COVID-19 válság kitörése előtt többéves folyamatos növekedési pályán voltak Közép- és Kelet-Európa gazdaságai, beleértve a cikkünkben vizsgált két országot, Magyarországot és Szlovákiát is. A koronavírus első hullámának a lezajlása után világossá vált az egész világon, hogy a kínai gazdaság kivételével az üzleti világ helyzete sokkal rosszabb lesz, mint hat hónappal azelőtt remélte a világ. Bekövetkezett a drasztikus visszaesés. Összességében a 2020-as évben 4,7%-kal csökkent a magyar és 4,8%-kal a szlovák gazdaság teljesítménye (World Bank, 2020). A 2020-as év IV. negyedében bekövetkezett fellendülés nyomán megkezdődött a gazdaságok visszapatánása, aminek következtében jelentős GDP-növekedés következett be 2021-ben. Magyarország 7,1%-os (Pénzcentrum, 2022), Szlovákia pedig 3%-os GDP-növekedést ért el 2021-ben (GDP, 2022).

A COVID-19 válságból való kilábalás folyamatát és a kezdeti fellendülést ugyanakkor beárnyékolhatja egy újabb válság, amelyet az orosz-ukrán konfliktus idézhet elő

(ECB, 2022; Tooze, 2022). Az Európában zajló háború egy hónap leforgása alatt globális gazdasági hatásokat idézett elő, amely jelenleg Európában a gyorsan növekvő inflációban, valamint a nyersanyagok hiányában csúcsonyosodik ki. A háború eskalálódása esetén nem zárható ki globális élelmiszerhiány, valamint energiaválság lehetősége sem.

## A témakör bemutatása

Jánossy (1966) szerint a gyors növekedés nem az utolsó békeév szintjéig, hanem addig tart, ameddig el nem éri azt, ahová a gazdaság a válság nélkül jutott volna. Ezt követően ez a folyamat majd belesimul a fejlődés sok évtizedes, a válságot megelőző trendjébe (Jánossy, 1966; Iványi, 2020). A United Nations (UN) 2022-es januári jelentése szerint a foglalkoztatási ráta az előrejelzések alapján jóval a világjárványt megelőző szint alatt marad a következő két évben, és valószínűleg azután is. A foglalkoztatás az Egyesült Államokban és Európában továbbra is történelmi alacsony szinten van, mivel sokan, akik elvesztették állásukat vagy elhagyták a munkaerőpiacot a járvány során, még nem tértek vissza (UN, 2022). Ami a közép- és kelet-európai gazdaságokat, köztük Magyarországot és Szlovákiát illeti, a koronavírus-járvány okozta sokkra vonatkozóan a Fitch makrogazdasági elemző nagy ütemű kilábalást jelez, de a térségnek a továbbiakban is a beszálítói hálózatokban jelentkező szűk keresztmetszetek és a meglödulő infláció kettős visszahúzó hatásaival is számolnia kell (Fitch Ratings, 2021).

A globális és országos kitekintés után érdemes említést tenni a szervezetekről, számukra a járvány olyan állandó helyzetet teremtett, amely tele van bizonytalansággal és a munkavállalókat fenyegető kockázatokkal. Készen kell állniuk az esetleges újabb hullámokra és a megváltozott, új fogyasztói szokásokra egyaránt. Boiral és szerzőtársai (2021) felhívják a figyelmet arra, hogy a szervezeteknek különösen nehéz dolguk van, nehezen tudják kezelni a bizonytalanságot, mivel a témával kapcsolatosan nagyon kevés a mélyreható tanulmány és a rendelkezésre álló információk részlegesek, sokszor ellentmondásosak.

Schwab és Sternfels (2022) három szempontban összeítette a válságból való sikeres kilábalás fókuszpontjait:

- A köz- és a magánszektor vezetőinek széles perspektívát kell alkalmazniuk, hogy hatékonyan kezelni tudják a jelenlegi munkaerőhiányt, a digitális gazdaság térnyerését, az ellátási láncok zavarait, az inflációt és az egyenlőtlenségeket. Jelenleg ezeket jellemzően elszigetelten kezelik, túlságosan specializált megoldásokat fejlesztenek ki szervezeti és kormányzati szinten. A jelenlegi megközelítés nem veszi figyelembe a kihívások között fennálló összefüggéseket, az éghajlatváltozást, a társadalmi változásokat, illetve a geopolitikai dinamika által vezérelt tágabb jelentőségű, hosszú távú trendeket.
- Stratégiák és struktúrák tervezésekor a rugalmasságra és a gyorsaságra összpontosítva olyan új nézőpontokra van szükség, amely lehetővé teszi a gyors reagálást az ellátási láncok zavaraira, a technológiai fejlődésre és a társadalmi változásokra.

- Az állami és a magánszektor vezetőinek társadalmi ellenálló képességének kiépítése. A valóban fenntartható és inkluzív növekedési megoldások túlmutatnak az üzleti és gazdasági teljesítmény javításán. Hozzájárulnak a természeti környezet helyreállításához és fenntartásához, gazdagítják az alacsony jövedelmű országokat és javítják a történelmileg marginalizálódott népességcsoportok életét és megélhetését.

### Válságkezelés a vizsgált országokban

A COVID-19 válság súlyosan érintette Magyarországot exportorientált gazdaságát, és véget vetett a 2016-2019-es folyamatos növekedés időszakának, amely során stabilan növekedtek a jövedelmek, és 30 éves mélypontra csökkent a munkanélküliségi ráta (3,4%) (Világgazdaság, 2020; Fazekas et al., 2021). Magyarország a járvány elleni védekezésre – beruházásra, béremelésre, munkahelyek megvédésére és újak teremtésére, eszközbeszer-

zésre, valamint adókedvezmények nyújtására – együttesen a hazai össztermék közel öt százalékát fordította (Bagó, 2020; Csizmadia & Illéssy, 2020). A 2020-as év elején, a világjárvány kirobbanását követően a magyar kormány úgynevezett Gazdaságvédelmi Akciótervet dolgozott ki, amelynek keretében a vállalkozások különféle támogatásokat vettek igénybe. A koronavírus-válság gazdasági hatásainak enyhítésére kidolgozott támogatási eszközöket az 1. táblázatban összesítettük.

A magyar kormány a koronavírus-válság gazdasági hatásainak enyhítésére kidolgozott akcióterve három alapvető cél elérésére törekedett, ezek az 1. táblázatban leírtak alapján a munkahelyteremtés, a munkahelyek megőrzése és a beruházások támogatása. Ennek az alapvető célkitűzésnek az eléréséhez visszatérítendő, részben visszatérítendő és vissza nem térítendő támogatásokat nyújt, valamint kedvezményes hitelkonstrukciók kihasználását kínálja a vállalatoknak.

Vállalati szinten a COVID-dal kapcsolatos, több éves kutatási tapasztalataink (Dajnoki et al., 2023) Magyaror-

1. táblázat

Kormányzati támogatások Magyarországon a koronavírus-válság idején

	Megnevezése	Támogatottak köre	Célok	Elkülönített összeg
1.	MUNKAHELYTEREMTŐ BÉRTÁMOGATÁS	Akik regisztrált álláskeresőt foglalkoztatnak munkaviszony keretében	Foglalkoztatás növelése	A bruttó bér és szociális hozzájárulási adó 100%-a, legfeljebb 200 ezer forint
2.	A KORONAVÍRUS-JÁRVÁNY GAZDASÁGI HATÁSAIT ELLENSÚLYOZÓ GINOP-1.2.8-20	Magyar kis-és közép-vállalkozások	Munkahelyek védelme	33,3 milliárd Ft-os keretösszeg
3.	VEKOP-1.2.6-20 PÁLYÁZAT		Új eszközök, gépek beszerzése, új technológiai rendszerek és kapacitások kialakítása	18,8 milliárd Ft-os keretösszeg
4.	SZÉCHENYI BERUHÁZÁSI HITEL PLUSZ	Magyar kis-és közép-vállalkozások		Hitelkeret összege 1 millió – 1 milliárd Ft futamideje 13-72 hó kamat fix 0,5%/év.
5.	MFB KORONAVÍRUS-MENTŐCSOMAG 1. MFB Krízis Hitel 2. Hiventures KKV Mentőprogram 3. Hiventures Startup Mentőprogram 4. Krízis Garanciaprogram 5. MFB Vis Maior Garanciaprogram			Összesen 1490 milliárd forint keretösszegű finanszírozási csomagot bocsát a magyar vállalkozások rendelkezésére összehangolt hitel-, tőke- és garanciaprogramokon keresztül
6.	MNB NÖVEKEDÉSI HITELPROGRAM (NHP) HAJRÁ! PROGRAM A MNB	Magyar kis-és közép-vállalkozások		1.500 milliárd keretösszeg 10 milliárd forint az egyes vállalkozások számára elérhető összeg/ 20 év futamidő
7.	EXIM KÁRENYHÍTŐ PROGRAMOK 2020 1. kárenyhítő hitel-, 2. hitelfedezeti és 3. biztosítási program		Kedvezményes hitel-lehetőséget biztosít magyar cégeknek beruházásokhoz, illetve forgóeszközhitel formájában, a hitel kamata 0,1 %	

Forrás: saját szerkesztés a KPMG (2021) adatai alapján

szágon azt mutatják, hogy a COVID-19 világjárvány alatt a válságkezelés, a biztonság megteremtése, a munkahelyek és az oktatás digitalizációja azonnali megoldásokat követelt. A különböző szervezetek (vállalat, intézmények stb.) vezetői egyértelműen rákényszerültek a minél gyorsabb reakciókra, a korábbi években nem tapasztalt és gyakorolt gyors stratégiai változatok kidolgozására, bevezetésére és esetleg azok azonnali átdolgozására. Tették ezeket mindazért, hogy biztosítani tudják az üzletmenet folytonosságát. A szokatlan helyzetek, az eddig nem tapasztalt szituációkra adott válaszok jelentették a „normalitást” (Diamond, 2020; Deloitte, 2020).

A COVID többszöri hulláma rákényszerítette a különböző szervezetek vezetőit, hogy maguk vagy anyavállalatuk segítségével válságkezelési terveket dolgozzanak ki. A kutatási tapasztalataink alapján elmondható, ahogy mentünk előre a COVID-válság egyes hullámain, mindinkább növekedett az ilyen intézkedési terveket kidolgozó szervezetek száma.

Továbbá megfigyelhető volt, hogy a COVID-válság különböző hullámai alatt módosultak a válságkezelési prioritások. Általánosságban kijelenthető, hogy a vállalatok többsége először a bekövetkezett COVID-válságra megszorításokkal reagált (bérbefagyasztás, juttatások elmaradása), de igyekezett dolgozóit is megtartani. Később azonban ezek a szervezetek az üzletmenet folytonosságának biztosítása érdekében áttértek a stratégiák átdolgozására (Dajnoki et al., 2023). Ez a válság, ahol lehetett jelentősen felgyorsította a digitalizáció folyamatát (Sipos et al., 2020; Obermayer et al., 2021), mely a vállalatok részéről újszerű, adaptív és biztonságos megoldásokat kívánt.

Szemben a korábbi világválságokkal (Köllő, 2010; Csaba, 2019; Magas, 2019), ez a válság „humán válság” volt. Ez különösen előtérbe helyezte az emberi erőforrásokkal való aktív, hatékony és tudatos foglalkozást. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a vállalati EEM-nek (emberierőforrás-menedzsment) reagálnia kellett a COVID-19 járvány által előidézett váratlan globális egészségügyi, társadalmi és gazdasági válságra (Dajnoki & Kun, 2020). A korábbiakhoz képest új EEM-intézkedésekre volt szükség a szervezetek túlélésének és az alkalmazottaik testi-lelki egészségének biztosításához. Az EEM fontossá vált a válságkezelési folyamatban, különös tekintettel a belső kommunikációra, az atipikus foglalkoztatásra (pl. home office) és a munkavédelmi intézkedésekre. A COVID-válság második és harmadik hullámában viszont újra előtérbe kerültek a korábbi években tapasztalt akut munkaerőpiaci problémák, így a munkaerőhiány kezelése és a munkaerő-megtartás, sőt a juttatási és foglalkoztatási területeken megjelent egy új, bűvös fogalom, a well-being (Gartner, 2021; Lukácsné, 2022). A harmadik hullámban a munkaerő biztosítása maradt a legnagyobb kihívás (K&H, 2021), miközben a munkahelyi kommunikáció, a kapcsolattartás és a munkahelyi elkötelezettség fenntartása is sok energiát lekötött.

Szlovákia nagyban támaszkodik a külkereskedelemre, jellemzően exportorientált gazdaságnak tekinthető, ahol a megtermelt javak közel 94 százalékát exportra termelik (Eurostat, 2021). A koronavírus-járvány kezelésére a kormány számos korlátozást fogadott el, amelyek negatívan érintették mind a külkereskedelmet, mind a foglalkoztatást.

2. táblázat

Kormányzati támogatások Szlovákiában a koronavírus válság idején

	Megnevezése	Támogatottak köre	Célok	Elkülönített összeg
1.	Állami támogatás	Foglalkoztatók, akik a közegészségügyi hivatal rendelete miatt kényszerültek bezárni az üzletüket, valamint azok az önfoglalkoztatók, akik a jövedelmüknek legalább a 20%-át elveszítették a rendelet miatt, valamint azok a foglalkoztatók, akik a leállás ellenére is megtartották az alkalmazottakat	Foglalkoztatás fenntartása	2,57 milliárd euró (transparencyinternationalslovensko, 2021)
2.	Járulékfizetés elengedése	Foglalkoztatók	2020. áprilisi járulékfizetés terhének elengedése. + 2020. márciusi járulékfizetés elhalasztása július 30. időpontig	
3.	Hitelfelvételi lehetőségek	MKKV	Kedvezményes hitelfelvételi lehetőségek, a kamatfizetés elengedésével 3 éves futamidőre	50 millió euró a vállalkozások maximum az éves forgalmuknak megfelelő összeg 50%-át igényelhetik, A Szlovák Fejlesztési Bank 10.000-350.000 közötti összeget nyújt, az Eximbank 100.000-500.000 euró értékű hitelt kínál
4.	Vállalkozók ideiglenes védelme	Vállalkozások méretre való tekintet nélkül	A legnehezebb helyzetben lévő vállalkozások védelme	

Forrás: saját szerkesztés a korona.gov.sk (2020), transparencyinternationalslovensko (2021) adatai alapján

A szlovák kormány a koronavírus válság hatásainak kezelése érdekében elindított gazdaságvédelmi intézkedéseit a 2. táblázatban foglaltuk össze.

Azok a foglalkoztatók, akik a közegészségügyi hivatal rendelete miatt kényszerültek bezárni az üzletüket, valamint azok az önfoglalkoztatók, akik a jövedelmüknek legalább a 20%-át elveszítették a rendelet miatt, valamint azok a foglalkoztatók, akik a leállás ellenére is megtartották az alkalmazottaikat, jogosultak voltak állami támogatásra a munkabérek mértékéig, illetőleg egy átalányértékig. További állami támogatásnak tekinthető a járulékfizetési kötelezettség elengedése a 2020. áprilisi hónapban, és járulékfizetési kötelezettség elhalasztása a márciusi hónapban. A Szlovák Fejlesztési Bank és az Eximbank a koronavírus-válsággal összefüggésben kínált rövid távú hitellehetőségeket a vállalkozásoknak, ám ezek a megszokott feltételeket tartalmazták (rövid futamidő 3 év, 4%-os kamat, 80% fedezet). A kedvezményt a kamatfizetés kormány (Pénzügy Minisztérium) általi átvállalása jelentette (korona.gov.sk, 2020).

Szlovákiában a járvány második hulláma váltott ki erőteljes negatív hatásokat. A kényszerű bezárások következtében több vállalkozás csődbe ment, vagy csőd közeli helyzetbe került. Voltak olyan szervezetek, amelyek kénytelenek voltak megválni munkavállalóiktól, külső segítségre szorultak, jövőjük kiszámíthatatlanná vált. A szervezetek számára a 2020-2021-es év a túlélés időszaka volt. Akiknek ez sikerült, azok ma már a korlátozásoktól mentes kilábalás időszakát élik (Neuschlová, 2021; Karácsny, 2021).

A gazdasági elemzések szerint a járvány okozta recesszióból való kilábalás üteme lassabban alakult az előzetesen remélnél. A szlovák gazdaság teljesítménye 2021 harmadik negyedében még nem érte el a 2019-es kibocsátási szintet. A 2021-es évben a gazdasági növekedés üteme 3 százalék volt, miközben a magyar gazdaság ugyanebben az időszakban 7,1 százalékos, a lengyel 5,3 százalékos, a cseh gazdaság 3,3 százalékos növekedést ért el (Statistics Office of Hungary, Poland, Slovakia, Czech Republic, 2021).

Szlovákiában a foglalkoztatás és a HR legújabb trendjeit befolyásolta a COVID-19 világjárvány nyomán kialakult új helyzet. A világjárvány jelentős kihívások elé állította a HR-t Szlovákiában is. A változó COVID-járványhelyzet következtében a munkavégzés és a munkaszervezés jelentős átalakuláson ment keresztül az egész országban.

A magyarországi és az európai általános helyzethez hasonlóan az intézmények és a közszféra szervezeti, valamint a nagyobb cégek rugalmasabban tudták kezelni itt a lezárásokkal kapcsolatos átszervezéseket és az azokhoz való alkalmazkodást (OECD, 2020; Szlovákiai..., 2021).

Az országot strukturális munkaerőpiaci helyzet jellemzi. Az ország nyugati és központi régióiban a cégek és vállalkozások alig-alig találnak főleg képzett munkaerőt. Ahogy már korábban írtuk, a COVID első és második hulláma alatt nőtt a munkanélküliség 6,21%-ról 7,65%-ra, emellett viszont közel 80.000 szabad munkahelyre kerestek munkavállalókat a különböző szlovákiai szervezetek (Khanec & Martišková, 2020). Az ukrán munkavállalók

száma a válság előtt is jóval nagyobb volt a Magyarországon foglalkoztatottaknál. A COVID alatt közel 100.000 külföldi munkavállaló dolgozott Szlovákiában, akiknek 40%-a ukrán volt (Kiner & Stefancik, 2022). Az orosz-ukrán háború miatt jelentősen megnőtt az ukrainai menekültek száma, akik számos helyen könnyítettek a szlovák munkaerőpiac helyzetén, sokkal nagyobb számban – a nyelvi rokonság miatt – többféle munkakörben dolgoznak itt ukránok, mint hazánkban, Magyarországon.

Az otthoni munkavégzés (home office) terjedése egyaránt megfigyelhető volt a munkahelyeken és az oktatás területén. Az otthoni munkavégzés aránya Szlovákiában a COVID-válság előtt Magyarorszáéhoz hasonlóan nagyon alacsony értéken állt (Adamowicz, 2022). Az empirikus felmérések szerint az otthoni munkavégzés általánosan elfogadottá vált a COVID alatt Szlovákiában is (Liptáková, 2022) és jelentősen növelte a digitalizáció itteni mértékét (Cziria et al., 2020).

### A kutatás módja és módszerei

Kutatási projektünk egy kétországos együttműködés keretei között valósult meg abból a célból, hogy megismerjük, a gazdálkodó szervezetek milyen eszközöket és módszereket alkalmaznak a COVID-19 válságból való kilábalásra, valamint milyen változások azonosíthatók be a vállalati/intézményi gazdálkodásban és menedzsmentben a 2020/21-es COVID-19 válsággal összefüggésben. A „Kilábalás-Újranyitás-Növekedés” elnevezésű kérdőíves felmérést elsőként Magyarországon, majd ezt követően Szlovákiában bonyolítottuk le egyetemi kutatók bevonásával. Cikkünk a szlovákiai, valamint a magyarországi kutatási eredmények összehasonlító elemzése. A magyarországi felmérésben részt vett szervezetek közül 1183 adott értékelhető választ, Szlovákiában 337 céget sikerült bevonni a kutatásba. A felmérésben való részvétel önkéntes és díjmentes volt, a résztvevők a kérdőívet elektronikus formában tudták kitölteni. A felmérés nem tekinthető reprezentatívnak, ugyanakkor a minta mindkét országban

3. táblázat

#### A kérdőív struktúrája

Szervezet-specifikus kérdések	COVID-járvány hatása a szervezetre	Válságból való kilábalás eszközei
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fő működési terület</li> <li>Tulajdonosi szerkezet</li> <li>Költségvetés</li> <li>Munkaerő-állomány</li> <li>Fő piaci területek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A járvány hatása az egyes tevékenységi területekre</li> <li>Járvány hatása a vállalat piaci pozíciójára</li> <li>Megváltozott foglalkoztatási formák</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A kilábalási eszközök hatásai</li> <li>Kilábalási intézkedések</li> </ul>

Forrás: saját szerkesztés

biztosította az országos lefedettséget. A kérdések alapvetően zárt jellegűek voltak, a kérdőív struktúráját a 3. táblázat mutatja be.

A fenti kérdések jellemzően nominális és metrikus, azon belül is ötfokozatú Likert-skálára épültek. A kutatók az elemzéseket az SPSS 27-es verziójú programmal értékelték ki. A minták eltérő elemszáma torzította volna a kapott eredményt, ezért a két mintát külön elemezték a szerzők, majd az eredményeket vetették össze a különbségek és a hasonlóságok értékelésére. A kutatási elemzés során a következő statisztikai eljárásokat alkalmazták a szerzők: gyakoriság, átlag, szórásanalízis, keresztábra, ANOVA, faktorvizsgálatok.

A szerzők a következő kutatási kérdéseket fogalmazták meg:

- Miképpen értékelik a válaszadó szervezetek a pandémiát: válságként vagy lehetőségként?
- Milyen kilátások várhatók a közeljövőben (1-2 éven belül) a különféle piacokon?
- Miben nyilvánul meg a válságból való kilábalás hatása a vizsgált szervezeteknél?
- Milyen intézkedéseket terveznek a válságból való kilábalás lehetőségeinek a kihasználása érdekében?

A fenti kérdések alapján a szerzők az alábbi hipotézist fogalmazták meg, amelynek érvényességét vizsgálják a tanulmányban:

Hipotézis: *A kutatásban részt vevő szervezetek a pandémia értékelése, hatása és a kilábalás eszközeit tekintve különböznek a szervezet mérete, a piaci orientáció, a tulajdonosi forma, az országbeli működés alapján* (IFC, 2021).

## Az empirikus kutatás eredményei

A vizsgált minta tulajdonságairól és méretéről szóló információt a 4. táblázat összesíti. A specifikációs leírás jól mutatja, hogy mintegy nyolcszorosa a magyar minta mérete a szlovák mintához képest. A magyar vállalatok legnagyobb arányban, hasonlóan a szlovákok is, a nagy- és kiskereskedelmi szolgáltatásban működő szervezetek voltak a vizsgálatban. Mindkét országban a hazai, magán-cégek képviselték magukat leginkább, majd a második legnagyobb arányban a külföldi tulajdonosi szerkezettel rendelkezők voltak.

A kis- és középvállalkozások jelentek meg túlnyomó részt a vizsgálatban. Jellemzően minden ötödik vállalkozás kitekint a hazai piacról, és külföldön is folytatnak kereskedést, tevékenységet, míg a mintában több, mint minden ötödik cég kimondottan csak helyi forgalmat bonyolít le.

Úgy véljük, hogy a magyarországi minta szervezeti összetétele valamelyest tükrözi a tényleges helyzetet. Ugyanez a szlovákiai mintánál már nem mondható el. Itt nagyon alacsony a külföldi, az állami és az önkormányzati tulajdonú szervezetek aránya. Azt viszont szeretnénk kihangsúlyozni, hogy mindkét mintában találunk olyan meghatározó szervezetet(ket), amelyek menedzsmentgyakorlata mérvadó és meghatározó az adott szektorban. Az adatokat HR- és vonalbeli vezetőktől gyűjtöttük össze, egy szervezet, egy válaszadó módon (one respondent approach) (Horbulák, 2022; Mura et al., 2021).

A járványra vonatkozó kérdések elsőként a COVID-19 járvány hatását vizsgálták a vállalkozásokra. Az 5. táblázat országonként mutatja be a hatásokat.

4. táblázat

A magyar és a szlovák minta specifikációja

Jellemzők	Magyar	Szlovák
Válaszadók száma	1183	337
Fő működési terület	3,9% Mezőgazdaság 6% Élelmiszeripar 8,6% Építőipar 6% Szálláshely, vendéglátás 6% Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység 11,7% Nagy- és kiskereskedelem 5% Pénzügy, biztosítás 4,7% Távközlés 4,3% Oktatás stb.	5,1% Mezőgazdaság 5,1% Élelmiszeripar 7% Építőipar 16,5% Szálláshely és szolgáltatás 5,1% Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység 20,9% Nagy és kiskereskedelem 6,3% Szállítás, raktározás stb.
Tulajdonosi szerkezet	60,9% Hazai, magán 21,6% Külföldi, magán 11,2% Állami, önkormányzati 3,1% Nonprofit 3,1% Egyéb	85,4% Hazai, magán 8,9% Külföldi, magán 4,5% Állami, önkormányzati 0,6% Nonprofit 0,6% Egyéb
Foglalkoztatottak száma	34,2% 9 fő alatti 22,3% 10-49 fő 15,4% 50-249 fő 1,4% 250 fő felett	63,7% 9 fő alatti 19,1% 10-49 fő 7,6% 50-249 fő 8,6% 250 fő felett
Fő piaci terület	21,3% Helyi 13,2% Regionális 36,0% Országos 12,8% Európai 16,6% Világméretű	36,1% Helyi 24,5% Regionális 18,1% Országos 12,3% Európai 9,0% Világméretű

Forrás: saját szerkesztés

A COVID hatása a vállalkozásokra (%)

Hatások	Országok					
	Magyarország			Szlovákia		
	Csökkent	Nem változott	Nőtt	Csökkent	Nem változott	Nőtt
Hazai piacra	32,6	40,2	27,2	51,7	25,2	23,1
Külföldi piacra	36,8	43,9	19,3	48,7	37,2	14,1
Folyamatok stabilitásra	29,0	57,1	13,9	37,3	54,2	8,5
Beszállítókra	45,4	49,2	5,4	51,7	44,1	4,2
Árbevételre	38,1	32,9	29,0	48,3	23,8	28,0
Üzemi eredményre	31,6	42,5	22,5	46,4	31,9	21,7
Likviditásra	22,6	61,2	16,2	24,4	64,4	11,1
Fluktuációra	13,7	59,7	26,6	13,8	71,5	14,6

Forrás: saját szerkesztés

A kérdésre adott válaszok alapján elmondható, hogy a magyar válaszadók a felsorolt területek esetében sokkal nagyobb stabilitást tapasztaltak a pandémia idején, mint szlovák társaik. A szlovák vállalkozások emellett nagyobb arányban tapasztaltak csökkenést a felsorolt területeken. Míg a szlovák válaszadóknak több, mint fele a hazai piac csökkenéséről számol be, a magyar válaszadóknak mindössze egyharmada. Hasonló eredményt mutat a „külföldi piac csökkenése”, a szlovák válaszadók 49%-a, míg a magyar válaszadók 37%-a tapasztalta. Fluktuáció tekintetében ugyanakkor Szlovákiában vannak többen azok, akik szervezetében nem változott a fluktuáció, csökkent a válaszadó szervezetek 14%-ánál mindkét országban, és nőtt is, Szlovákiában a válaszadók 15%-ánál, Magyarországon a válaszadók 27%-ánál.

Az üzemi eredmény a kutatásban részt vevő országokban minden ötödik válaszadónál növekedett, Szlovákiában a válaszadók harmadánál, míg Magyarországon 43%-uknál nem változott, de a szlovák válaszadók nagyobb hányada számolt be csökkenésről (46%), Magyarországon az üzemi eredmény csökkenése a szervezetek mintegy harmadánál volt tapasztalható.

A válaszadók hétfokozatú Likert-skálán értékelték azt az állítást, hogy a pandémia esetleg lehetőséget is jelenthet a szervezet számára. A szlovák válaszadók esetében az átlag 3,96 volt, míg a szórás 1,946. Ez azt jelenti, hogy többé-kevésbé egyetértettek az állítással, bár nagy volt a szórás a válaszadók között. A szerzők megvizsgálták, hogy a vállalati méret, a tulajdonosi szerkezet és a piaci területi orientáció alapján lehet-e különbséget tenni a szlovák válaszadók között a megítélést tekintve. Az ANOVA-vizsgálatok azt igazolták, hogy egyik esetben sem voltak eltérő véleményen a vállalatok.

A magyarországi válaszadók sokkal pozitívabban ítélték meg a pandémiában rejlő lehetőségeket, mint a szlovák megkérdezettek. A magyar vállalatok esetében az egyetértés 4,53-as átlagot mutatott, igaz, itt is magas volt a szórás értéke (1,853), azaz nem volt homogén a minta. A magyarországi vizsgálatnál a piaci területi orientáció (F: 9,096 df: 4 szign.: 0,000 p<0,05) alapján lehetett igazolni a szignifikáns különbséget a pandémia esetleges lehetőségként történő értékelésében. Minél inkább nagyobb területet céloztak meg, mint piacot, a vizsgálatban szereplő

vállalatok, annál inkább hittek ebben. Míg például a világméretű piacokban gondolkodó szervezetek esetében a kérdésre adott válaszok átlaga 4,84 volt, addig például a helyi piacra termelők esetében ez a szám 3,99 és a regionálisnál 4,45.

A magyarországi cégek 40%-a hitt abban, hogy fellendülés lesz a helyi piacokon, az országos területi növekedést 37,2%-uk vélte megvalósulni. A szlovák cégek 31,1%-a hisz a helyi piacok fejlődésében, míg minden negyedik válaszadó az országos piacokban gondolkodik.

A magyar vállalatok 23,7%-a gondolta úgy, hogy számukra a válság növekedést okozott. 21,7%-uk szerint új megoldásokat kell keresni, nem lehet visszatérni a régi helyzethez. Míg 5,2%-uk szerint egy jobb helyzet fog következni az előzőnél. A szerzők Khi-négyzet próba vizsgálataik azt igazolták, hogy a megkérdezett magyar vállalatok a tulajdonosi szerkezet, a piaci terület és a vállalati méret alapján is, a pandémia által kínált lehetőségek megítélésben szignifikánsan eltérő véleményen voltak.

A tulajdonosi szerkezet alapján (Khi-négyzet: 56,302 df: 16 szign.: 0,000 p<0,05) a hazai cégek ítélték meg legnagyobb arányban (27,1%) úgy, hogy tudtak növekedni, míg új megoldásokat a külföldi tulajdonosok keresnek leggyakrabban (22,1%).

A piaci területi orientáció szerint (Khi-négyzet: 37,248 df: 16 szign.: 0,020 p<0,05) az országos piacra termelők érezték legnagyobb arányban a növekedést 33,1%-ban, míg az új megoldásokban a kiutat az európai piacon kereskedők látták (24,2%).

A vállalati méret szerint (Khi-négyzet: 32,912 df: 12 szign.: 0,000 p<0,05) az összes cégnél minden ötödik hitte, hogy növekedést tapasztalt, míg a kisméretű vállalatok harmada értékelte úgy, hogy valamit másképp kell majd csinálni a régmúlthoz képest.

A szlovák vállalkozásokat vizsgálva minden harmadik cég szerint nem kell változtatni a régin, mert az megfelelő lesz a pandémia után is. 28,7%-uk szerint visszatérünk majd a normális helyzethez, míg minden ötödik válaszadó azt nyilatkozta, hogy folytatni tudják a vállalkozásukat. A tulajdonosi szerkezet szerint nem volt különbség a helyzet megítélésében (Khi-négyzet: 21,576 df: 16 szign.: 0,157 p>0,05). Az állami vállalatok 57,1%-a hitt abban, hogy

visszatérünk az előző állapothoz. A szlovák magáncégek 31,2%-a és a külföldiek 35,7%-a vélekedett úgy, hogy valójában pozitív változásokat tapasztalt. A piaci orientáltság szerint sem volt szignifikáns különbség a válaszadók között (Khi-négyzet: 18,862 df: 16 szign.: 0,276  $p > 0,05$ ). A helyi piacon működő cégek 29,6%-a, míg a világméretű piacra koncentrálók 58,3%-a gondolta úgy, hogy jól jött ki a COVID-helyzetből. A regionális piacon dolgozó vállalkozások 30,6%-a, az országosan tevékenykedők 30,8%-a, míg jellemzően az európai piacot megcélzó cégek 31,6%-a volt azon az állásponton, hogy vissza fogunk térni a normális helyzethez. A vállalati méret szerint szintén nem volt igazolható a szignifikáns különbség (Khi-négyzet: 14,383 df: 12 szign.: 0,277  $p > 0,05$ ). A nagyvállalatok mintegy fele gondolta, hogy visszatérés lesz majd a megszokott élethez, míg a kisebb cégek többsége a növekedésről beszélt elsősorban.

A kutatás következő részében arra kellett a válaszadóknak felelniük, hogy miben jelentkezik szerintük leginkább az esetleges nyitás és kilábalás hatása számukra. Számos hatásterületről kellett véleményt alkotniuk a jellemző tényezők alapján, egy ötfokozatú Likert-skálán. Az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, míg az ötös a teljesen jellemzőt jelentette. A válaszok átlagát és szórását a 6. táblázat foglalja össze.

6. táblázat

**A kilábalás és a nyitás hatása a szervezetekre (átlag, szórás)**

Hatások	Országok			
	Magyarország		Szlovákia	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Hitelkínálat növekedése	1,66	1,036	1,77	1,137
Kamatlábak csökkenése	1,53	0,930	1,78	1,127
Belső (hazai) kereslet növekedése	2,57	1,244	2,64	1,351
Külpiazi kereslet növekedése	1,97	1,222	1,88	1,240
Forint-árfolyam javulása	1,80	1,143	1,61	1,049
Bizonyos munkakörök értéke nagyon felértékelődik a munkaerőpiacon	2,68	1,302	2,31	1,218
Kevesebb új munkakör az alacsony képzettséget igénylő munkakörökben	1,79	1,092	1,82	1,070
Munkaerőhiány növekszik	2,61	1,390	2,77	1,410

Forrás: saját szerkesztés

Összességében elmondható, hogy az adott hatásokat vizsgálva mindkét ország esetében a vállalkozások nem igazán bizakodóak. Az is igaz azonban, hogy a szórások értéke minden hatás esetében viszonylag magas, vagyis a minta az adott kérdést vizsgálva nem mondható, hogy homogén lenne.

Magyarországon jellemzően a belső kereslet növekedését, a munkaerőszám emelkedését és felértékelését látják lehetséges alternatíváknak. Nem igazán hisznek abban, hogy a kamatlábak csökkennek, sőt azóta jelentősen emelkedtek a jegybanki kamatok, illetve, elvetik, hogy a

forint erősödne. A forint árfolyama azóta is igen ingadozó, ami bizonytalanná teszi a vállalkozásokat és a befektetőket.

A szlovák cégek hasonló hatásokat látnak bekövetkezni, azaz a belső piac felélénkülését, a munkaerő emelkedését és a bérek növekedését várták. Ők alapvetően a hitelkínálat bővülésében és a forint erősödésében kételkednek alapvetően. A további vizsgálatok céljából a szerzők az adott hatásokat országonként faktorokba tömörítették. A faktorképzés Varimax-rotálással történt. A magyarországi minta esetében három faktor készült. A KMO és Bartlett's teszt: KMO: 0,709, Approx. Khi-négyzet: 1789,587 df: 28 szign.: 0,000  $p < 0,05$ . A magyarított varianciarány: 63,388 %. A 7. táblázat a magyar minta alapján készült rotált komponensmátrixot mutatja be.

7. táblázat

**A magyarországi minta esetében a rotált komponensmátrix**

	Változók	Tényezők		
		1	2	3
Munkaerőpiaci fejlemények	Munkaerőhiány növekszik	0,809		
	Bizonyos munkakörök értéke nagyon felértékelődik a munkaerőpiacon	0,763		
	Kevesebb új munkakör az alacsony képzettséget igénylő munkakörökben	0,692		
	Cronbach' Alpha	0,654		
Bankpiacok alakulása	Hitelkínálat növekedése		0,901	
	Kamatlábak csökkenése		0,874	
	Cronbach' Alpha		0,807	
Bel- és külpiazi alakulása	Külpiazi kereslet növekedése			0,729
	Forintárfolyam javulása			0,703
	Belső (hazai) kereslet növekedése			0,692
	Cronbach' Alpha			0,551

Forrás: saját szerkesztés

Az adott komponensek alapján három faktort lehet azonosítani. A munkaerőpiaci fejleményeket, a bankpiaci folyamatok változását, a bel- és külpiazi alakulását. A komponenssúlyok az mutatják, hogy a cégek a munkaerőpiaci fejlemények esetében a munkaerőhiány növekedésével számolnak leginkább, a bankpiaci események vonatkozásában a hitelkínálat növekedését vélik, míg a bel- és külpiazi folyamatokban a kereslet növekedésével kerülnek szembe.

Megvizsgálták a szerzők, hogy a tulajdonosi szerkezet, a vállalati méret és a piaci orientáció alapján lehet-e különbséget azonosítani az egyes vállalatok között. A vállalati méret alapján, mindhárom faktor esetében igazolható volt a szignifikáns különbség (munkaerőpiaci fejlemények: F: 6,222 df: 3 szign.: 0,000  $p < 0,05$ , bankpiaci

alakulás:  $F: 4,185$   $df: 3$  szign.:  $0,005$   $p < 0,05$ , bel- és külpia-  
 aci alakulás:  $F: 3,414$   $df: 3$  szign.:  $0,016$   $p < 0,05$ ). A munka-  
 erő alakulását leginkább a kisméretű cégek érzik meg,  
 a piaci eseményeket a közepes és nagyméretű vállalatok.  
 A tulajdonosi szerkezet szerint a bel- és külpia-  
 cokban volt igazolható az eltérő vélemény (bel- és külpia-  
 ci alakulás:  $F: 16,069$   $df: 4$  szign.:  $0,000$   $p < 0,05$ ). Az állami  
 és önkormányzati cégek vannak leginkább kitéve az ilyen  
 változásoknak. A piaci orientáció alapján mindhárom  
 faktor esetében igazolható volt a szignifikáns különbség  
 (munkaerőpiaci fejlemények:  $F: 2,639$   $df: 4$  szign.:  $0,032$   
 $p < 0,05$ , bankpiaci alakulás:  $F: 5,198$   $df: 4$  szign.:  $0,000$   
 $p < 0,05$ , bel- és külpia-  
 ci alakulás:  $F: 15,675$   $df: 4$  szign.:  $0,000$   $p < 0,05$ ).  
 Mindhárom esetben az európai és világpia-  
 cokra kilépő cégek érezték azt, hogy nagy hatással vannak  
 rájuk az adott fejlemények.

A szerzők a szlovák vállalati minta esetében is elkészít-  
 tették a faktorképzést. A KMO és Bartlett's teszt: KMO:  
 $0,658$ , Approx. Khi-négyzet:  $362,5921$   $df: 28$  szign.:  $0,000$   
 $p < 0,05$ . A magyarázott varianciarányad:  $69,234$  %. A 8.  
 táblázat a szlovák minta alapján készült rotált komponens-  
 mátrixot mutatja be.

8. táblázat

**A szlovák minta esetében a rotált komponensmátrix**

	Változók	Tényezők		
		1	2	3
Banki és belső piaci folyamatok	Hitelkínálat növekedése	0,941		
	Kamatlábak csökkenése	0,920		
	Belső (hazai) kereslet növekedése	0,526		
	Cronbach'Alpha	0,751		
Külpia- ci folyamatok	Külpia- ci kereslet növekedése		0,886	
	Forint-árfolyam javulása		0,704	
	Cronbach'Alpha		0,625	
Munkaerő- piaci folya- matok	Munkaerőhiány növekszik			0,907
	Bizonyos munkakörök értéke nagyon felértékelődik a munkaerőpiacon			0,593
	Kevesebb új munkakör az alacsony képzettséget igénylő munkakörökben			0,516
	Cronbach'Alpha			0,625

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat azt mutatja, hogy bár hasonlóak a faktorok, de  
 az őket felépítő komponensek változnak és súlyuk is eltérő,  
 mint a magyar válaszadók esetében. A szlovák megkér-  
 dezettek szerint leginkább az esetleges nyitás és kilábalás  
 hatása számukra erőteljesen a banki és belső piaci folya-  
 matokban, valamint a munkaerőhiányban jelentkeznek. A  
 piaci orientáció alapján a banki és a belső folyamatok ( $F:$   
 $3,446$   $df: 4$  szign.:  $0,010$   $p < 0,05$ ) alapján azonosítható volt  
 a szignifikáns különbség. Leginkább a regionális piacra  
 dolgozó cégek számolnak ezzel. Szintén a piacok alapján a  
 külpia-  
 ci folyamatok esetében is azonosítható volt a cégek  
 között eltérés ( $F: 7,069$   $df: 4$  szign.:  $0,000$   $p < 0,05$ ), az eu-

rópai és világpiacon működő vállalatok várják a változá-  
 sokat e tekintetben. A tulajdonviszonyok szerint a belső és  
 banki piaci folyamatokra vonatkozó hatások tekintetében  
 lehetett azonosítani a szignifikáns különbséget ( $F: 2,944$   
 $df: 4$  szign.:  $0,023$   $p < 0,05$ ). E kérdésben az állami és az ön-  
 kormányzati szervezetek gondolkodnak leginkább arról,  
 hogy az adott folyamatok bekövetkeznek. A vállalati mé-  
 ret alapján a külpia-  
 ci folyamatok esetében volt igazolható a szignifikáns  
 különbözőség a cégek között ( $F: 6,363$   $df: 3$  szign.:  $0,000$   
 $p < 0,05$ ), és jellemzően a közép- és nagy-  
 méretű cégek hisznek a külpia-  
 ci folyamatok változásában.

A kutatás rákérdezett arra is, hogy a munkáltatók mi-  
 képpen viszonyulnak a munkavállalók vírussal szembeni  
 védettségéhez. A magyar munkáltatók 21,9%-a támogatja,  
 ha a dolgozó beoltja magát, de nem várja el, 15%-  
 uk minden megengedett jogszabályi eszközzel igyekszik  
 elérni, hogy amint lehetséges, a munkavállaló oltassa be  
 magát. A szlovák megkérdezettek 15,1%-a szintén nem  
 várja el, de támogatja az oltásokat, 14,5%-a javasolja az  
 oltást, 1,8%-uknál előnyt fog élvezni, aki beoltja magát.

Végezetül a szerzők azt elemezték, hogy milyen intéz-  
 kedéseket terveznek a cégek a lehetőségek és a kilábalás  
 kezelésére. Egy ötfokozatú Likert-skálán kellett megadni-  
 uk, hogy mennyire lesz jellemző rájuk az adott intézkedés.  
 Az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, az ötös a teljesen  
 jellemzőt jelentette. A 9. táblázat országonként mutatja a  
 válaszok átlagát és szórását.

9. táblázat

**A lehetséges jövőbeni intézkedések (átlag szórás)**

Intézkedések	Országok			
	Magyarország		Szlovákia	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Nem szükséges semmit tenni	1,80	1,222	1,72	1,062
Létszámnövelés	2,10	1,146	2,06	1,098
Beruházások növelése	2,34	1,148	2,44	1,181
Költségsökkentés	2,19	1,143	2,38	1,173
Növekedés fogalmának újra definiálása (pl. környezet, ru- galmasság stb.)	2,17	1,188	2,14	1,119
Ellátási lánc átszervezése	1,97	1,107	1,99	1,100
HR-szerep erősítése	2,08	1,209	1,75	0,997
HR-rendszerek fejlesztése	2,03	1,208	1,69	1,018
Szervezeti tudás jobb mene- dzelése	2,59	1,255	2,44	1,161
Munkáltatói márka erősítése	2,71	1,371	2,87	1,410

Forrás: saját szerkesztés

A 9. táblázat adatai országonként mutatják, hogy milyen  
 lehetséges intézkedéseket terveztek a vállalatok. Látható,  
 hogy mindkét országban viszonylag nagyon alacsony a  
 valószínűsége annak, hogy nem látják szükségesnek a vá-  
 laszlépéseket a kialakult helyzetre. Magyarországon alap-  
 vetően a munkáltatói márka erősítését, a tudás jobb me-  
 nedzselését, a beruházások növelését érzik kívánatosnak  
 a szervezetek. Érdekes módon a szlovák vállalkozások is  
 ezeket az intézkedéseket jelölték meg prioritásként. Az át-  
 lagok értéke mindkét ország esetében magas volt, ami azt



mutatja, hogy a minta nem egyöntetű véleményen volt az adott hatások vizsgálatakor.

A további elemzések céljából a szerzők a fenti intézkedéseket faktorokba tömörítették, és megvizsgálták, hogy a vállalati méret, a tulajdonviszony és a piaci orientáció vizsgálata során lehet-e különbségeket azonosítani a mintában. A faktorok Varmix rotálással készültek és a szerzők két külön táblázatban foglalták össze országonként a készített faktorokat. A magyarországi minta esetében négy faktort képeztek a szerzők, amelyek komponens-összetételét a 10. táblázat foglalja össze. A KMO és Bartlett's teszt: KMO: 0,838, Approx. Khi-négyzet: 4281,285 df: 45 szign.: 0,000  $p < 0,05$ . A magyarított varianciarány: 62,871%.

zött. Kevesebb volt azoknak az eseteknek a száma, ahol hasonlóan gondolkodtak a szervezetek, mint ahol különbözően. A vállalati méret alapján nem volt különbség a tekintetben, hogy a költségeket optimalizálni kell és a növekedésre kell fókuszálni (F: 0,958 df: 3 szign.: 0,412  $p > 0,05$ ). A másik három esetben a HR-funkciókat és a létszámnövelést leginkább a közepes és a nagyvállalatok vélték fontosnak, míg a kisvállalatok esetében jellemzőbb volt, hogy nem kell semmit sem tenni. A piaci orientáció alapján is, a költségek csökkentésében és a növekedés megcélzásában egyöntetű volt a minta (F: 1,245 df: 4 szign.: 0,290  $p > 0,05$ ). Ugyanakkor minél nagyobb piacban gondolkodik valaki, annál inkább fontosabb volt a HR szerepe, a munkaerő és a beruházás növelése. A

10. táblázat

**A magyar minta esetében a rotált komponensmátrix**

	Változók	Tényezők			
		1	2	3	4
HR-funkció erősítése	HR-rendszerek fejlesztése	0,905			
	HR-szerep erősítése	0,904			
	Szervezeti tudás jobb menedzselése	0,675			
	Munkáltatói márka erősítése	0,534			
	Cronbach' Alpha	0,852			
Költség-optimalizálás és növekedés	Költségcsökkentés		0,746		
	Növekedés fogalmának újradefiniálása(pl. környezet, rugalmasság stb.)		0,693		
	Ellátási lánc átszervezése		0,628		
	Cronbach' Alpha		0,609		
Létszámnövelés és beruházásfejlesztés	Létszámnövelés			0,850	
	Beruházások növelése			0,769	
	Cronbach' Alpha			0,674	
Nem kell semmit tenni	Nem szükséges semmit tenni				0,982

Forrás: saját szerkesztés

11. táblázat

**A szlovák minta esetében a rotált komponensmátrix**

	Változók	Tényezők			
		1	2	3	4
HR-funkció erősítése	HR-rendszerek fejlesztése	0,891			
	HR-szerep erősítése	0,875			
	Szervezeti tudás jobb menedzselése	0,720			
	Munkáltatói márka erősítése	0,644			
	Cronbach'Alpa	0,859			
Növekedés és beruházás	Ellátási lánc átszervezése		0,865		
	Költségcsökkentés		0,701		
	Növekedés fogalmának újra definiálása (pl. környezet, rugalmasság stb.)		0,642		
	Beruházások növelése		0,593		
	Cronbach'Alpha		0,769		
Létszámnövelés	Létszámnövelés			0,894	
Nem kell tenni semmit	Nem szükséges semmit tenni				0,995

Forrás: saját szerkesztés

A súlyok azt mutatják, hogy a fejlesztésre, a költségcsökkentésre, a növekedésre kell leginkább a jövőben a hangsúlyt helyezni. A kutatás elemezte azt, hogy van-e különbség az egyes faktorok megítélésében a vállalati méret, a piaci orientáció és a tulajdonosi szerkezet kö-

tulajdonosi forma esetében egy faktornál nem volt eltérő a vélemény (létszámnövelés és beruházásfejlesztés: F: 1,777 df: 4 szign.: 0,133  $p > 0,05$ ). A HR-fejlesztésben, a költségcsökkentésben a hazai és a külföldi magáncégek láttak perspektívát elsősorban.

A szerzők elkészítették a szlovák válaszadók esetében is a rotált komponensmátrixot (11. táblázat). A KMO és Bartlett's teszt: KMO: 0,838, Approx. Khi-négyzet: 593,566 df: 45 szign.: 0,000  $p < 0,05$ . A magyarított varianciarányad: 74,366 %.

A szlovák mintával is négy faktor készült: a HR-funkciók erősítése, a növekedés és beruházás, létszámnövelés, valamint a nem kell tenni semmit. Itt megvizsgáltuk, hogy vállalati méret, a piaci orientáció és a tulajdonosi szerkezet alapján igazolható-e a szignifikáns különbség a faktorok megítélésében. Egyedül a vállalati méret esetében a növekedés és a beruházás kapcsán volt alátámasztható az eltérés (F: 3,241 df: 3 szign.: 0,019  $p < 0,05$ ). Ebben az esetben minél inkább nagyobb volt egy vállalat, annál inkább hitt abban, hogy meg kell lépnie ezeket az intézkedéseket.

Összességében megállapítható, hogy a szerzők kutatásában részt vevő vállalatokra igaz volt az, hogy különbséget lehetett igazolni mind a pandémia megélését, a megítélését és a jövőbeni terveket illetően a vállalati méret, a tulajdonosi szerkezet, a piaci orientáció és az alapján, hogy Magyarországon, avagy Szlovákiában működik a szervezet. A kapott adatok statisztikai vizsgálata a megfogalmazott hipotézis validitását igazolja.

## Következtetések

A COVID-19 járvány az elmúlt időszak egyik legmeghatározóbb gazdasági és társadalmi történése. A járvány miatt kialakult rendkívüli helyzet hatására a legtöbb nemzetgazdasági ág termelése visszaesett, az EU-tagállamok esetében kisebb-nagyobb mértékű gazdasági visszaesés mutatható ki.

Tanulmányunk középpontjában a járvány okozta válságból való kilábalás áll. A 2022-es előrejelzések már bizakodásra adnak okot a gazdasági és a munkaerőpiaci mutatók szempontjából is. Igaz, szükséges megemlíteni, hogy a kilábalási folyamatokat és a kezdeti fellendülést beárnyékolhatja egy újabb, váratlanul kialakuló gazdasági válság, melyet az orosz-ukrán konfliktus idézhet elő.

Kutatásunkat a Visegrádi Négyek két országára terjesztettük ki, Szlovákiára és Magyarországra, összehasonlítva a két szomszédos országban alkalmazott módszereket, amelyeket a szervezetek alkalmaznak annak érdekében, hogy elindulhassanak a kilábalás felé. Átfogó kutatásunk ismerteti, milyen hatásokkal számolnak a vállalatok a menedzsment és a gazdálkodás terén a gazdasági válságból való kilábalás során. Bár a magyar minta mintegy nyolcszorosa a szlovák mintának, mindkét ország esetében egyaránt a hazai magáncégek képviselték magukat leginkább, illetve a külföldi tulajdonosi szerkezettel rendelkező vállalatok.

Hipotézisünk, mely szerint a kutatásban részt vevő vállalatok a pandémia értékelése, hatása és a kilábalás eszközeit tekintve különböznek a vállalat mérete, piaci orientációja, tulajdonosi formája és az országbeli működése alapján, bizonyítást nyert. A feldolgozott adatok alapján a magyarországi vállalatok kisebb mértékben éltek meg általános változást a vállalkozásukkal kapcsolatban, mint a szlovákok. A negatív hatást tapasztalók mindkét ország-

ban a beszállítók és az árbevétel területét jelölték meg. Magyarország esetében ez összefügghet a piaci helyzetük csökkenésével, Szlovákia tekintetében pedig a piaci részesedés jelentős szűkülésével. Mindkét vizsgált ország tekintetében kiemelkedően nőtt a fluktuáció és növekedtek az üzemi eredmények is. Szlovákiához képest a magyarországi vállalatok sokkal pozitívabban ítélték meg a pandémiában rejlő lehetőségeket, bár a piaci területi orientáció alapján szignifikáns különbségek mutathatók ki. Magyarország esetében míg a világméretű piacokban gondolkodó szervezetek nagy többségben lehetőségként értékelik a pandémiát, a regionális, vagy a helyi piacra termelőknél ez az arány valamivel kisebb. A tulajdonosi szerkezet alapján a hazai vállalatok tudtak növekedni a legnagyobb arányban, új megoldásokat leggyakrabban a külföldi tulajdonúak keresnek. A megkérdezett vállalatok ötöde tapasztalt növekedést, a kisebb méretű vállalatok harmadának véleménye alapján pedig valamit szükséges majd máshogy csinálni a régmúlthoz képest. A szlovák vállalkozások esetében minden harmadik véli úgy, hogy nincs szükség változtatásra, a pandémia után is megfelelőek lesznek a vállalat eddigi bevált módszerei, csupán a válaszadók ötöde véli úgy, hogy újításra lesz szükség. A tulajdonosi szerkezet alapján nem volt különbség a helyzet megítélésében. A nagyvállalatok mintegy fele szerint lesz viszont növekedésről beszél elsősorban.

A kilábalási folyamatok mibenlétéről hasonlóak a szlovák és magyarországi vállalatok meglátásai, mindkét ország esetében jellemzően a belső kereslet növekedését és bizonyos munkakörök felértékelődését jelölték meg a munkaerőpiacon lehetséges alternatívaként. A magyarországi vállalatok a munkaerőpiaci fejlemények tekintetében a munkaerőhiány növekedésével számolnak leginkább, a bankpiaci események vonatkozásában a hitelkínálat növekedését vélik, míg a bel- és külpiacon folyamatokban a kereslet növekedésével kerülnek szembe. A munkaerő alakulását leginkább a kisméretű cégek érzik meg, a piaci eseményeket pedig a közepes és nagyméretű vállalatok. A tulajdonosi szerkezet tekintetében a bel- és külpiacon változások főként az állami és önkormányzati vállalkozásokra gyakorolnak hatást. A piaci orientáció alapján a legnagyobb mértékben az európai és a világpiacra kilépő cégek érezték a munkaerőpiaci fejleményeket, a bankpiaci átalakulást, valamint a bel- és külpiacon alakulását. A szlovák megkérdezettek erőteljesen hisznek a banki és a belső piaci folyamatokban, valamint a munkaerőhiányban. A piaci orientáció szempontjából leginkább a regionális piacra dolgozó cégek számolnak a bankpiaci és a belső piaci változásokkal, a külpiacon folyamatokkal kapcsolatban az európai és világpiacra működő vállalatok várják a változást. A tulajdonviszonyok alapján a belső és bankpiaci folyamatokra vonatkozó hatások bekövetkeztét az állami és önkormányzati szervezetek látják reálisnak. A vállalati méret alapján jellemzően a közép- és nagyméretű cégek hisznek a külpiacon folyamatok változásában.

A kilábalás kezelésére tervezett lehetséges intézkedések tekintetében látható, hogy mindkét országban viszonylag alacsony a valószínűsége, hogy nem látják szük-

ségesnek a válaszlépéseket a kialakult helyzetre. Mindkét ország alapvetően a munkáltatói márka erősítését, a tudás jobb menedzselését, valamint a beruházások növelését jelölte meg lehetséges hasznos intézkedéseként. Az egyes faktorok részletesebb vizsgálata kimutatta, hogy a magyar vállalatok a hangsúlyt a növekedésre, a fejlesztésre és a költségsökkentésre helyezték. A vállalatok mérettől függetlenül egyetértettek abban, hogy a költségeket optimalizálni kell és a növekedésre kell fókuszálni. A HR-funkciókat és a létszámnövelést leginkább a közepes és nagyvállalatok tartják fontosnak (Poór et al., 2022), míg a kisvállalatok esetében jellemzőbb a vélemény, miszerint nem kell semmit sem tenni. A piaci orientáció alapján is egyöntetű volt a minta a költségek csökkentése és a növekedés megcélzása tekintetében. A HR fejlesztésében és a költségsökkentésben a hazai és a külföldi magáncégek láttak elsősorban perspektívát, ugyanakkor minél nagyobb piacban gondolkodik a vállalat, annál fontosabb a HR szerepe, a munkaerő és a beruházás növelése is. A szlovák minta egyedül a vállalati méret esetében mutatott eltérést, miszerint minél nagyobb egy vállalat, annál inkább hisz a növekedés és a beruházás meglépésének fontosságában.

A szerzők azt is tapasztalták, hogy a kilábaláshoz mindenképpen fontos az állami szerepvállalás (Túróczy, Mester & Zéman, 2020), másrészt a piac szereplőinek minél racionálisabb működése. Továbbá ezekben a folyamatokban a szakképzett munkaerő szerepe még inkább fel kell, hogy értékelődjön és a tudásintenzív működés erősödése is egyre inkább szükséges lesz. A piaci szereplők együttműködési lehetőségének a bővítése elősegítheti a beruházások növekedését a jó tapasztalatok egymás közötti népszerűsítését. A közös gyakorlatok ugyanakkor erősíthetik a környezeti változásokra adott rugalmas válaszok nemcsak elméleti, de működésbeli megvalósulását is. A preventív jó gyakorlat megoldások kidolgozása támogathatja a vállalkozásokat abban, hogy egy esetleges további járványhullám esetében, már kész akciótervvel tudják kezelni az eseményeket.

A kutatásunkban részt vett vállalatok tapasztalatai és meglátásai alapján a jövőre nézve összesíthető néhány cselekvésre ösztönző ajánlás. Minek után a jelenlegi COVID-válság váratlanul és jelentős mértékben sújtott le ránk, ezért a vállalatok szempontjából a racionális működtetés, a felkészültség, a kidolgozott akciótervek megléte a vállalatok dokumentációjában elengedhetetlen (Szabó, 2022). A régi bevált módszerekhez való visszatérés ajánlott, ám kiemelten fontos egy fejlődésre törekvő vállalat esetében az új megoldások felkutatása és hasznosítása (Pusztai, 2020), hiszen a piac nagymértékben átalakult, és a nehézségek mellett számos új lehetőséget is kínál. A kilábalás, az újraindítás folyamatában a vállalatok igyekeznek költségeket optimalizálni, mindemellett javasolt a munkáltatói márka erősítése, valamint az emberi erőforrás megfelelő menedzselése (Otti et al., 2021). Kulcsfontosságúvá vált a szakképzett, motivált munkaerő felkutatása és megtartása a vállalatok életében. Egy ily módon felkészült vállalat készen áll új beruházásokra, növekedésre, fejlesztésekre, valamint arra, hogy elfoglalhasson akár egy kedvezőbb piaci pozíciót is.

Összefoglalva megállapítható, hogy a kutatásban részt vevő vállalatok esetében különbség igazolható a COVID-19 járvány megélése, megítélése és a jövőbeni tervekkel illetően az alapján, hogy Magyarországon vagy Szlovákiában működik-e, illetve a vállalat mérete, tulajdonosi szerkezete, valamint a piaci orientációja alapján.

## Felhasznált irodalom

- Adamowicz, M. (2022). COVID-19 Pandemic as a change factor in the labour market in Poland. *Sustainability*, 14(15), 1-21. <https://doi.org/10.3390/su14159197>
- Bagó, J. (2020). Járvány és munka. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(3). <https://www.metropolitan.hu/upload/f11f12de-27b440ed2c6c5f287cc435f74800496b.pdf>
- Boiral, O., Brotherton, M. C., Rivaud, L., & Guillaumie, L. (2021). Organizations' management of the COVID-19 pandemic: a scoping review of business articles. *Sustainability*, 13, 3993. <https://doi.org/10.3390/su13073993>
- Cziria, L., Bednárík, R., & Kešlová, D. (2020). *Slovakia: Working life in the COVID-19 pandemic 2020*. Eurofond, Brussels. <https://euagenda.eu/upload/publications/wpfe21030.pdf>
- Csaba, L. (2019). Válság – gazdaság – világ: Adalékok Közép-Európa három évtizedes gazdaságtörténetéhez (1988–2018). *Külgazdaság*, 63(5-6), 91-103. <http://doi.org/10.47630/KULG.2019.63.5-6.12>
- Csizmadia P., & Illésy M. (2020). *A nagy leállás: a magyar munkahelyek közel fele került veszélybe*. Társadalomtudományi Kutatóközpont Szociológiai Intézet, ELKH. [https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/Csizmadia-Illessy\\_A\\_virus\\_es\\_a\\_munka-F.pdf](https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/Csizmadia-Illessy_A_virus_es_a_munka-F.pdf)
- Dajnoki, K., Pató, B., Kun, A.I., Varga, E., Tóth, A., Kálmán, B.G., Kovács I.É., Szabó, Sz., Majó-Petri Z., Dávid, L.D., & Poór, J. (2023). Impact of the three waves of COVID-19 pandemic on the HR practices of Hungarian organizations-Experience from an empirical study. *PLoS One*, 18(6), 1-22. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283644>
- Dajnoki, K., & Kun, A. I. (2020). HR kihívások járványhelyzetben – A KoronaHR országos kutatás eredményei. *Magyar Gerontológia*, 12(Kulonszam), 25-26. <https://doi.org/10.47225/MG/12/Kulonszam/8461>
- Deloitte (2020). *Workforce strategies for a post-COVID-19 recovery*. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/resilience/COVID-19-workforce-strategies-for-post-COVID-recovery.html>
- Diamond, J. (2020). *Zűrzavar*. Akkord Kiadó.
- ECB. (2022). *Christine Lagarde, Luis de Guindos: Monetary policy statement*. European Central Bank. <https://www.ecb.europa.eu/press/pressconf/2022/html/ecb.is220310~1bc8c1b1ca.en.html>
- Eurostat. (2021). *Exports of goods and services in % of GDP*. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tet00003/default/table?lang=en>

- Fazekas, K., Csillag, M., Hermann, Z., & Scharle, Á. (2020). *The Hungarian Labour Market 2019*. Institute of Economics, Centre For Economic And Regional Studies, Budapest. [https://kti.krtk.hu/wp-content/uploads/2020/07/LMYB2019\\_onefile.pdf](https://kti.krtk.hu/wp-content/uploads/2020/07/LMYB2019_onefile.pdf)
- Fitch Ratings. (2021). *Visegrad 4 Economies Appear Resilient to COVID-19 Third Waves*. <https://www.fitchratings.com/research/sovereigns/visegrad-4-economies-appear-resilient-to-COVID-19-third-waves-13-04-2021>
- Gartner. (2021). *Future of Work Trends Post-COVID-19*. <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/future-of-work-trends-post-COVID-19>
- GDP. (2022). *Slovakia GDP –Gross Domestic Product*. Countryeconomy.com. <https://countryeconomy.com/gdp/slovakia>
- Government of Slovakia. (2021). *Pomoc pre firmy a SZČO*. Korona.gov.sk. <https://korona.gov.sk/pomoc-pre-firmy-a-szco/>
- Horbulák Zs. (2022). Consulting in Slovakia. In Poór, J., Sanders, E., Németh, G. & Varga, E. (Eds.), *Management Consultancy in Central and Eastern Europe – Consultancy in a Global Context*. Akadémiai Kiadó.
- Iványi, Gy. (2020). *Ha a megváltás kicsit ráér, a gazdaság helyreállítása nagyon gyors lehet*. Azonnali. [https://azonnali.hu/cikk/20200429\\_ha-a-megvaltas-kicsit-rar-a-gazdasag-helyreallitasa-nagyon-gyors-lehet](https://azonnali.hu/cikk/20200429_ha-a-megvaltas-kicsit-rar-a-gazdasag-helyreallitasa-nagyon-gyors-lehet)
- Jánossy, F. (1966). *A gazdasági fejlődés trendvonala és a helyreállítási periódusok*. Közgazdasági és Jogi Kiadó.
- K&H (2021). *Nehéz helyzetben vágtak neki a harmadik hullámnak a cégek*. K&H. <https://www.kh.hu/csoport/sajto/-/sajtohir/nehez-helyzetben-vagtak-neki-a-harmadik-hullamnak-a-cegek>
- Karácsony, P. (2021). Impact of teleworking on job satisfaction among Slovakian employees in the era of COVID-19. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 1-9. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.01](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.01)
- Kiner, A. & Štefančík, R. (2022). Immigrants on the Slovak labour market: who is more resilient to the impacts of COVID-19? *Eastern Journal of European Studies*, 13(1), 60-80. <https://doi.org/10.47743/ejes-2022-0103>
- Köllő, J. (2010). Foglalkoztatás, munkanélküliség és bérek a válság első évében. In K. Fazekas, & Gy. Molnár (Eds.), *Munkaerőpiaci Tükör 2010* (pp. 43-77). MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Országos Foglalkoztatási Közalapítvány.
- KPMG. (2021). *Összefoglaló az állami támogatásokról*. [https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/hu/pdf/szaker-toi\\_anyagok/osszefoglalo-az-allami-tamogatásokrol.pdf](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/hu/pdf/szaker-toi_anyagok/osszefoglalo-az-allami-tamogatásokrol.pdf)
- Liptáková, J. (2022). *One shock after another. Labour market copes with pandemic impacts and the arrival of refugees*. SME, The Slovak Spectator. <https://spectator.sme.sk/c/22937337/one-shock-after-another-labour-market-cope-with-pandemic-impacts-and-the-arrival-of-refugees.html>
- Lukácsné P., A. (2022). *Munkáltatói és munkavállalói jólét kutatás*. (konferenciaelőadás, nem publikált kézirat). A Milton Friedman Egyetem és a Humán Szakemberek Országos Szövetségének közös kutatás-sorozata. Workwell projekt, Budapest.
- Magas, I. (2019). Tíz évvel a világgazdasági válság után: Retrospektív elemzés. *Pénzügyi Szemle*, 64(1), 94-110. [http://real.mtak.hu/112296/1/magas-2019-1-mpdf\\_20190413133317\\_25.pdf](http://real.mtak.hu/112296/1/magas-2019-1-mpdf_20190413133317_25.pdf)
- Masárová, J., Koišová, E., & Krajčo, K. (2021). Unemployment in Slovakia during the COVID-19 pandemic. *Sociálno-Ekonomická Revue*, 2, 29-36. <https://doi.org/10.52665/ser20210203>
- Mura, L., & Hajduová, Z. 2021. Measuring efficiency by using selected determinants in regional SMEs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(3), 487-503. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3\(31\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3(31))
- Neuschlová, V. (2021). *Ekonomické dopady pandémie môžu mať pre podnikateľov tragické následky, nebojte sa požiadať o pomoc*. Podnikajte.sk. <https://www.podnikajte.sk/manazment-a-strategia/ekonomicke-dopady-pandemie>
- Obermayer, N., Csizmadia, T., Hargitai, D. M., & Kígyós, T. A. (2021). Az Ipar 4.0 implementációval kapcsolatos vezetői motivációk és akadályozó tényezők elemzése haza vállalatvezetők véleménye alapján. *Vezetéstudomány*, 52(2), 60-72. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.06>
- OECD. (2020). *From pandemic to recovery: Local employment and economic development*. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/from-pandemic-to-recovery-local-employment-and-economic-development-879d2913/>
- Otti, Cs., Szabó, K., Szeiner, Zs., Tóth, A. (2021). A KoronaHR kutatásból leszűrhető tapasztalatok. In J. Poór, K. Dajnoki, Á. Jarjabka, B. Szűcs, Sz. Szabó, K. Szabó, & A. Tóth (Eds.), *Koronavírus-válság. Kihívások és HR-válaszok: Első-második-harmadik hullám összehasonlítása* (pp. 79-81). Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő. [http://real.mtak.hu/134063/1/POOR\\_et-al\\_KoronaHR\\_1-vs-2-vs-3.pdf](http://real.mtak.hu/134063/1/POOR_et-al_KoronaHR_1-vs-2-vs-3.pdf)
- Poór, J., Á. Jarjabka, Zs. Karoliny, G. Balogh, T.M. Galambosné, K. Szabó, & G. Sz-Szentgróti (2022). HR Trends and Tendencies in Hungary in the Light of the Experiences of the Latest Cranet Survey 2021. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai Oeconomica*, 67(3), 1-13. <https://doi.org/10.2478/subboec-2022-0011>
- Pusztai, P. (2020). *Hazánk SSC szektora és fejlesztési lehetőségei*. Eduvus Egyetem. <https://doi.org/10.47273/AP.2020.20.171-191>
- Schwab, K., & Sternfels, B. (2022). *3 keys to a resilient post-pandemic recovery*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2022/02/3-keys-to-a-resilient-post-pandemic-recovery/>
- Sipos, N., Jarjabka, Á., Kuráth, G. & Venczel-Szakó, T. (2020). Felsőoktatás a COVID-19 szorításában: 10 nap alatt 10 év? Gyorsjelentés a digitális átállás hatásairól a munkavégzésben a Pécsi Tudományegyetemen. *Ci-*

- vil Szemle, különszám*, 73-91. <https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/uploads/FlowMare%20publikaciok/CSz%20k%C3%BC1%C3%B6nsz%C3%A1m%20el%C5%91lappal.pdf>
- Szabó, L. (2022). Az állam működése, illetőleg a lakosság ellátása szempontjából kiemelkedően fontos tevékenység megítélésének átstrukturálódása a COVID-19 utáni helyzet tükrében. *Belügyi Szemle*, 70(3. ksz.), 59-70. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2022.SPEC.3.4>
- The World Bank. (2020). *GDP growth (annual %) – Slovakia Republic*. <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=SK>
- Tooze, A. (2022, April 5). Ukraine's War Has Already Changed the World's Economy. *Foreign Policy*. <https://foreignpolicy.com/2022/04/05/ukraine-russia-war-world-economy/>
- Transparency International Slovensko. (2021). *Suma poskytnutých dotácií*. Alvaria. <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojNGU5YTRkODQtNDE5Yy00N2M5LWJhMmYtM2M2OGNkN2N1NDVkiiwidCI6IjYzYmE3OGNmLTNkYmQtNDIzMC05ZTNhLTg5ZDRlOGFjNDljMSIsImMiOjI9>
- Túróci, M., Mester, É., & Zéman, Z. (2020). Magyarország versus COVID-19: intézkedések, tapasztalatok, jövőkép. *Polgári Szemle*, 16(1-3), 78-93. <https://doi.org/10.24307/psz.2020.0706>
- United Nations. (2022). *COVID-19 pandemic stalls global economic recovery: UN report*. <https://news.un.org/en/story/2022/01/1109702>
- Világgazdaság (2019, Augusztus 28). *Kevesebb a munkanélküli idén*. <https://www.vg.hu/vilag-gazdasag-magyar-gazdasag/2019/08/kevesebb-a-munkanelkuli-iden>

# COVID-19 VÁRHATÓ HATÁSA AZ ENSZ 8. FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉSI CÉL ALAKULÁSÁRA MAGYARORSZÁGON A SZAKSZERVEZETEK KÖRÉBEN VÉGZETT KUTATÁS ALAPJÁN

## THE EXPECTED IMPACT OF COVID-19 ON THE UN SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOAL 8 IN HUNGARY BASED ON A SURVEY OF TRADE UNIONS

A szerzők tanulmányukban egy 2021-ben végzett ILO-felmérés eredményeit specifikálják és értelmezik Magyarország vonatkozásában. A globális felmérés szakszervezeti vezetők véleménye alapján értékelte azt, hogy a COVID-19 hogyan hat, milyen mértékben serkenti vagy hátráltatja az ENSZ Agenda 2030 által deklarált 8. Fenntartható Fejlődési Cél (*Sustainable Development Goal*, SDG8) megvalósulását. Az SDG8 által megfogalmazott „Tisztességes munka és gazdasági növekedés” vonatkozásában a szakszervezetek, mint a munkavállalók munkavisztonnyal kapcsolatos érdekeinek védelmében eljáró intézmények véleménye meghatározó, bár korántsem kizárólagos. A szerzők úgy vélik, hogy a magyar szakszervezeti vezetők álláspontjának megismerése fontos mind a hazai munkaerőpiacot alakító állami SDG8 aktivitások, mind a szervezeti döntéshozók szempontjából. A kutatásban online kérdőíves felmérés eszközével feltárják a magyar szakszervezeti vezetők általános informáltságát az SDG8 célkitűzéseivel összefüggésben, illetve a COVID-19 SDG8 megvalósulására gyakorolt hatásait nemzetgazdasági és szervezeti szinten egyaránt. Eredményeiket a globális ILO-kutatás eredményeivel összehasonlításban tárgyalják. A tanulmánnyal nem titkolt céljuk az is, hogy az SDG-k jelentőségéről folyó szakmai diskurzust fenntartsák és erősítsék.

**Kulcsszavak:** Agenda 2030, fenntartható fejlődési célok (SDGs), SDG8, munkaerőpiac, COVID-19, szakszervezetek

In this study the authors focus on the results of an International Labour Organization (ILO) survey conducted in 2021 for Hungary. The global survey assessed the impact of COVID-19 on trade union leaders' perceptions of the extent to which it stimulates or hinders the achievement of the Sustainable Development Goal (SDG8) declared by the UN 2030 Agenda. With regard to SDG8's "Decent Work and Economic Growth", the views of trade unions as institutions that defend workers' labour interests are important and decisive, although by no means exclusive. In this research, the authors use a questionnaire survey to investigate the general awareness of Hungarian trade union leaders regarding the SDG8 targets and the impact of COVID-19 on SDG8 implementation at both the national and organisational levels. The authors discuss their findings in comparison with the results of global ILO research and reinforce the professional relevance of the SDGs.

**Keywords:** Agenda 2030, Sustainable Development Goals (SDGs), SDG8, labour market, Covid-19, trade unions

### 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:

Riedelmayer Bernadett<sup>a</sup> (riedelmayer.bernadett@tk.pte.hu) PhD-hallgató; Dr. Ásványi Zsófia<sup>a</sup> (asvanyizs@tk.pte.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Sipos Norbert<sup>a</sup> (sipos.norbert@tk.pte.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Barakonyi Eszter<sup>a</sup> (barakonyie@tk.pte.hu) egyetemi docens; Galambosné Dr. Tiszberger Mónika<sup>a</sup> (tizsbergerm@tk.pte.hu) egyetemi docens

<sup>a</sup>Pécsi Tudományegyetem (University of Pécs) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2023. 03. 08-án, javítva: 2023. 05. 17-én, elfogadva: 2023. 06. 06-án.

The article was received: 08. 03. 2023, revised: 17. 05. 2023, accepted: 06. 06. 2023.

Jelen tanulmány a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (*International Labour Organization, ILO*) által 2021-ben végzett nemzetközi felmérés (ILO, 2021) eredményeit kutatja tovább Magyarország vonatkozásában. A felmérés, amelyet az ILO Munkavállalói Tevékenységi Irodája (*The Bureau for Workers' Activities, ACTRAV*) készített, a koronavírus-járvány ENSZ által deklarált Agenda 2030 programra (*The 2030 Agenda for Sustainable Development*) gyakorolt hatásait vizsgálta a szakszervezeti vezetők véleménye alapján. Az Agenda 2030 programot, amely egy fenntartható fejlődési keretrendszert definiál, a világ vezetői az ENSZ 70. közgyűlésén fogadták el. A globális program magját a Fenntartható Fejlesztési Célok (*Sustainable Development Goals, SDGs*) alkotják, amelyek egy hatékonyabb gazdasági, társadalmi és környezeti fejlődési és fejlesztési együttműködés érdekében születtek.

Az ILO-kutatás specialitása az volt, hogy az kifejezetten az ILO felügyeletére bízott SDG8-ra összpontosított („Tisztességes munka és gazdasági növekedés” – „*Decent work and economic growth*”) és a koronavírus-járvány hatásait az SDG8 megvalósulására a világ valamennyi pontjáról megkérdezett 130 szakszervezeti vezető véleménye alapján értékelte.

Bár a nemzetközi összehasonlító tanulmány lefedi az összes földrészt, benne Európát és Magyarországot is, annak fő fókusza a kontinensek közötti alapvető hasonlóságok és eltérések bemutatása volt anélkül, hogy az egyes régiók helyzetét részleteiben bemutatta volna. Kutatásunk és annak eredményeit összefoglaló tanulmány ezt a hiányt pótolja Magyarországra vonatkozóan. Munkánk keretében az ILO-kérdőív alapkérdéseit megtartva, de azokat kiegészítve készítettünk egy online kérdőívet, amelyben arra voltunk kíváncsiak, hogy a magyar szakszervezetek mennyire ismerik az SDG-célkitűzéseket, és megítélésük szerint a COVID-19 mennyiben befolyásolja és befolyásolta az SDG-k megvalósítását Magyarországon.

Kutatócsoportunk szükségesnek és fontosnak találta az ILO-kutatás hazai vonatkozásainak részletes feltárását. Megismerve a nemzetközi trendeket, kutatási céljaink a következők voltak:

1. Megvizsgálni és megérteni azt, hogy az SDG-indikátorok megvalósításában jelentős szerepet játszó munkaerőpiaci aktorok közül a szakszervezetek miként értékelik az SDG8 eddigi alakulását és a COVID-19 erre gyakorolt hatásait makrogazdasági és szervezeti szinteken.
2. Feltárni, hogy a szakszervezetek milyen mélységben tájékozottak az Agenda 2030 és azon belül is az SDG8 vonatkozásában, illetve miként változott a tájékozottsági szint ebben a témában az elmúlt 1,5 évben.
3. Felrajzolni az alapvető hasonlóságokat és eltéréseket a magyar és a globális ILO-felmérés eredményei között.

A kutatás eredményeinek bemutatásával azt is elérhetjük, hogy a fenntarthatóság, az SDG-k és a törekeny munkaerőpiaci folyamatok témakörét a szakmai közvélemény érdeklődésének középpontjába állítsuk, illetve a szakszer-

vezetek releváns információhoz jussanak további feladataik meghatározása során.

A második fejezetben a kutatásunk háttérét mutatjuk be, kitérve a magyar munkaerőpiac jellemzőire, a fenntartható fejlődési célkitűzések jelentőségére, valamint összefoglaljuk a kutatásunk alapjául szolgáló globális ILO-felmérés legfontosabb megállapításait. A harmadik fejezet tartalmazza az ILO-felmérés alapján elvégzett hazai kutatásban megjelenő adatok feldolgozásának módszertani leírását és az eredmények részletes bemutatását.

## A kutatás háttere

A világvárvány egészségügyi, gazdasági és társadalmi hatásai világszerte jelentős számú munkavállaló biztos megélhetését veszélyeztetik, különösen az alacsonyabb bérszínvonalú országokban (Pirohov-Tóth, 2022). Az Agenda 2030 és az SDG-k szempontjából is óriási kihívást jelent a koronavírus, és különösképpen megnehezíteni látszik a teljes és produktív foglalkoztatás és a mindenki számára biztosított tisztességes munka, mint cél elérését (SDG8).

Az ILO szerint a járvány felerősíti az egyenlőtlen foglalkoztatási trendeket is. A világvárvány aggodalomra ad okot a kiszolgáltatott munkavállalók számára, akiket aránytalanul súlyosan érint az egészségügyi válság és annak gazdasági következményei (Pató et al., 2022). Tomoya Obokata, az ENSZ különmegbízottja szerint „a COVID-19 világvárvány súlyos társadalmi-gazdasági hatásai valószínűleg növelik a modernkori rabszolgaság mértékét, amely már a világvárvány előtt is több mint 40 millió embert érintett világszerte” (UN, 2020a). A különmegbízott azt is hangsúlyozta, hogy bár a COVID-19 világvárvány milliárdokat érint, „a hatása erőteljesebb azokra nézve, akik a feketegazdaságban dolgoznak, napszámosok, ideiglenes alkalmazottak vagy a szociális hálón kívül rekedtek. Ezekben a csoportban a nők, a fiatalok és a migráns munkavállalók felülreprezentáltak” (ILO, 2020).

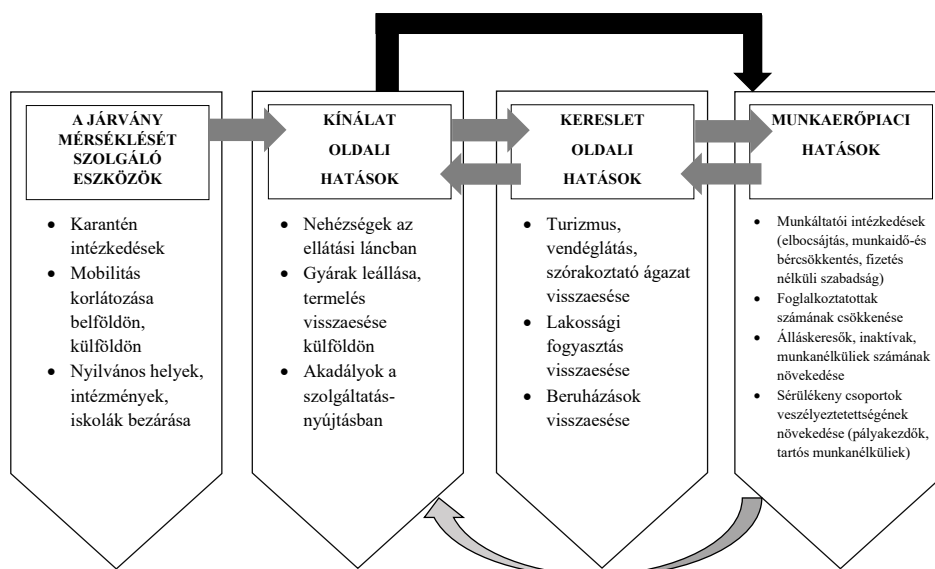
## A COVID-19 hatása a magyar munkaerőpiacra és a foglalkoztatottságra

A SARS-CoV-2 vírus okozta koronavírus-járvány következtében kialakult gazdasági válság világszerte váratlanul érte a vállalatok nagy részét 2020 év elején, pedig több szakértő is tett előrejelzéseket hasonló járványok bekövetkezésének valószínűségére (lásd Juhász & Szabó, 2021). A koronavírus-járványt megelőzően a hazai gazdasági mutatók növekvő tendenciát mutattak. A KSH felmérése alapján 2019 IV. negyedévében a foglalkoztatottak létszáma a 15–74 éves népesség körében 4 millió 520 ezer fő volt, amely 0,9 százalékkal volt több a 2018-ban mért adatoknál. A 2019-es év folyamán a korábbi évhez képest 22%-kal csökkent a közfoglalkoztatásban dolgozók száma, az elsődleges munkaerőpiacon foglalkoztatottak száma viszont növekedett 31 ezer fővel, csakúgy, mint a külföldön munkát vállalók száma a 2018-as adatokhoz képest. A foglalkoztatottság javulásával egyidejűleg a munkanélküliek száma is folyamatosan csökkent, 2019-ben 160 ezer főre, a munkanélküliségi ráta 3,4 százalékra redukálódott (KSH

Munkaerőpiaci folyamatok, 2019. I–IV.). A bruttó és a nettó átlagjövedelmek növekvő tendenciát mutattak az elmúlt tíz évben, 2013 után pedig a reálkeresetek is megemelkedtek (KSH, 2022). Az emelkedést olyan faktorok is befolyásolták, mint az irányított kormányzati intézkedések (minimálbér és garantált bérminimum emelése), a munkaerőkereslet-többlet, a nem rendszeres kereseti elemek növekménye, továbbá 2016-ról 2017-re a közfoglalkoztatottak létszámának 19,7 százalékos csökkenése (Ignits et al., 2018).

elmúlt évek pozitív foglalkoztatási tendenciája negatívba fordult át. Ez legfőképp az iparban volt érezhető, ahol a vállalatok nagy része leépítést tervezett (GKI, 2020a). Egy másik GKI-felmérés (GKI, 2020b) szerint 2020 áprilisában már a vállalkozások összesen 94 százaléka jelentősen negatívnak ítélte meg a járvány hatását az üzleti folyamatokra. 2020 áprilisára a járvány elérte a magyar gazdaság valamennyi ágazatát, melyeknek legnagyobb elszenvedői a turizmus, a szórakoztatóipar és szabadidős tevékenység voltak. Az építőanyag-kereskedelmet, az építkezési tevé-

A COVID-19 munkaerőpiaci és gazdasági hatásmechanizmusa



Forrás: MNB Pénzügyi Stabilitási Jelentés (2020) alapján saját szerkesztés

A koronavírus megjelenése és a veszélyhelyzeti intézkedések következtében a leginkább érintett szektorok keresletsökkenésével nagymértékben csökkent a foglalkoztatás, és nőtt a munkanélküliség (Pulay, 2020). A szociális távolságtartási szabályok 2020 elején jelentős mértékben és gyorsan formálták át a gazdasági szereplők viselkedését. Ez számos ágazat esetében teljes működési leállást eredményezett (Drabancz et al., 2021). A járvány első szakaszában a munkahelyek megszűnésével és a termelés leállításával, a vállalatok beruházásainak volumen-csökkenésével a kínálat esett vissza, az egyes iparágakban (turizmus, szolgáltatóipar) történő fogyasztások csökkenése pedig a keresleti oldalon eredményezett jelentős visszaesést (1. ábra) (Katona & Petrovics, 2021). Ugyanakkor bizonyos termékek és szolgáltatások esetében keresletnövekedés mutatkozott (pl. e-kereskedelem, logisztikai szolgáltatások, tartós élelmiszerek stb.) (ÁSZ Elemzés, 2020). A járvány következtében a gazdasági becslések és a következő évek makrogazdasági előrejelzései jelentősen romlottak (Szappanos, 2020). 2020 áprilisában a GKI Gazdaságkutató Zrt. felmérése alapján jelentős mértékben csökkent a konjunktúraindex mértéke, ezen belül az üzleti bizalmi index közel 25, a fogyasztói pedig 40 százalékkal csökkent. Az üzleti szférán belül döntő többségben a szolgáltatások, minimálisan az ipar várakozásai romlottak. Az

1. ábra

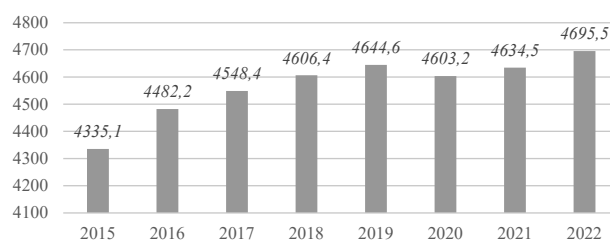
kenységeket, a vegyipart, továbbá a jogi, számviteli és adminisztratív szolgáltatásokat, a kezdeti fázisban még kis mértékben érintette a világméretű járvány (Kömüves et al., 2022).

Annak ellenére, hogy Magyarországon a korlátozó intézkedések csak 2020. március második felében léptek érvénybe, már az első teljes negyedévre vonatkozó aggregált munkaerőpiaci adatok is aggályos képet mutattak: rohamosan nőtt a foglalkoztatottak közül az inaktívvá vagy a munkanélkülivé válók aránya (Köllő & Reizer, 2021). A KSH átlagos foglalkoztatásra vonatkozó adatai azt mutatják, hogy a koronavírus-járvány és a védelmi intézkedések hatására

a foglalkoztatottak átlagos számának növekvő tendenciája csökkenő irányra váltott. A 2019. évi adatokhoz viszonyítva, 2020-ra több mint 41 ezer fővel (0,89 százalékkal) csökkent a foglalkoztatottak átlagos mértéke (2. ábra).

2. ábra

Az átlagos foglalkoztatottság alakulása 2015 és 2022 között (ezer fő)



Forrás: KSH (2023) alapján saját szerkesztés

A járvány miatti kereslet-kínálati problémák alapvetően gyors alkalmazkodóképességet kívántak meg a piaci szereplőktől. Azonban, mivel a vállalatok döntő többsége ideiglenes visszaesésre, valamint a gazdaság gyors újraindítására számított, a foglalkoztatottak leginkább átmeneti intézkedéseket hoztak. A munkáltatók a váratlan bevételek-



kiesésre jellemzően (átmeneti) leépítéssel, fizetés nélküli szabadsággal, a munkaidő csökkentésével, kényszerszabadsággal, valamint bértárgyalásokkal reagáltak azért, hogy képesek legyenek átvészelni a kritikus időszakot (ÁSZ Elemzés, 2020). A COVID-19 vírus okozta válság hatásai ugyanakkor a munkáltatókat eltérő mértékben sújtotta, és azok reakciói is ennek megfelelően eltérő képet mutatnak szektorálisan. A KKV-szektorba tartozó munkáltatók ugyanis lényegesen drasztikusabb lépésekkel reagáltak a válság okozta kihívásokra, mint a nagyvállalatok (Pató et al., 2021).

A járvány első hullámának (2020. június) lecsengésével a korlátozó intézkedéseket enyhítették, a kormány pedig munkahelyvédelmi és –teremtő intézkedésekkel próbálta fokozatosan újraindítani a gazdaságot. A pandémia okozta munkaerőpiaci, gazdasági következmények redukálása érdekében a kormány egy több szakaszban történő gazdasági válságkezelő stratégiát valósított meg. A kezdeti időszakban a kormányzati intézkedések célja elsődlegesen a munkahelyek védelme, a gazdasági erőforrások megőrzése volt, ezt követően pedig a gazdaság újraindítása és munkahelyek létrehozása. A magyar kormány 2020. április-május hónapban olyan kollektív munkaerőpiaci szubvenciókat vezetett be, mint például a német mintára alapozott „magyar Kurzarbeit”, adókedvezmények és különféle bértámogatások (Eurofound, 2020). A munkahelyvédelmi, munkahelymegőrző és a kutatás-fejlesztési támogatások eredményeképp közel 237 ezer munkavállaló tudta megtartani állását, a hátrányos helyzetben lévő ágazatok gazdasági támogatásának lehetőségével több, mint 200 ezer cég élt (ÁSZ Elemzés, 2020). A munkavállalók helyzetének stabilizálása központi szerepet játszott a válság minél gyorsabb átvészelésében (Pató et al., 2021) A kutatás-fejlesztési támogatásokat nagyobb mértékben igényelték külföldi tulajdonú, feldolgozóiparban tevékenykedő, termelékeny nagyvállalatok, míg az új munkahelyek létrehozásához kapcsolódó támogatást jellemzően mikro-, hazai, vidéki székhelyű vállalkozások vették igénybe (Drabancz & El-Meouch Nedim, 2020).

A GKI (2020c) 2020. szeptemberi adatai alapján ekkorra már pozitív irányú változás következett be. A munkahelyükre ténylegesen bejárók száma több, mint 89 százalékra emelkedett, míg ez az adat a részmunkaidőben alkalmazottak körében 6-7 százalék értékű volt. A home office-ban dolgozók száma azonban a járvány erősödése mellett is alacsony mértékű maradt. Ez legfőképp arra vezethető vissza, hogy szeptemberben már nem volt kijárási korlátozás. A fizetett, illetve fizetés nélküli szabadságon, valamint állásidőn lévő munkavállalók aránya 2 százalékra esett vissza, melynek két oka lehet: a munkavállalók visszakérültek teljes idős munkaviszonyba vagy elbocsátották őket (Tóth et al., 2021).

A piaci szereplők kezdeti negatív várakozásai mérséklődtek, 2020 év végére a KSH adatai alapján a munkanélküliek száma 195400 főre csökkent a második negyedévi 214200 főhöz képest. Az adatok azt mutatják, hogy a foglalkoztatottsági helyzet kezdeti offenzív romlását követően, 2020 év végére a foglalkoztatottságban pozitív hatás következett be (KSH, 2023), ami alapján elmondható,

hogy a járvány második hullámának munkaerőpiaci negatív hatása az adatok alapján elmarad a válság első szakaszában tapasztaltaktól, legalábbis ami a foglalkoztatottak számát illeti (Ignits, 2021).

A koronavírus-járvány halmozódó megjelenése, időbeli elnyúlása és súlyossága, valamint a hazai és nemzetközi kormányok erre történő reakciója lényegesen befolyásolják a piaci folyamatok alakulását, a munkaerő kínálati és keresleti viszonyokat, így a foglalkoztatottsági helyzetet is, melynek következtében számos kockázati tényező (vállalkozások fennmaradásának kérdése, korlátozó intézkedések negatív gazdasági hozadékai, a termékek, szolgáltatások iránti csökkenő kereslet, az ellátási láncok sérülékenysége) fenyegeti a munkaerőpiac szereplőit. Ebben a változó környezetben a vállalkozások működésének fókuszába az ellenállóképességük megőrzése és erősítése, a logisztikai láncok stabilitása, az üzleti tervek és modellek újragondolása kerül. A pandémia által létrejött válság okán a humán erőforrást is jelentős tényezők erodálhatják, mint például a munkanélküliség mértéke, az oktatásban felmerülő problémák, valamint a munkaerő-mobilitás megnehezítése. Ezek a faktorok együttesen szignifikáns mértékű kockázatot jelentenek a munkaerő-kínálat mennyiségére, minőségére, valamint optimális eloszlására.

## Fenntartható Fejlődési Célok (SDG-k) és az SDG8 jelentősége

A fenntartható fejlődés problematikája egy világjárvány megjelenésével új megvilágításba kerül, új hangsúlyokat kap. Nemcsak a gyors eredményekkel kecsegtető kárenyhítési intézkedések fontosak, de a megváltozott körülményekhez történő közép-, és hosszú távú alkalmazkodást biztosító új foglalkoztatási paraméterek és rendszerek is. Mivel egyes prognózisok szerint a COVID-19 hatására a munkavállalók majdnem fele veszítheti el állását világszerte (UN, 2020b), a foglalkoztatás és a fenntartható foglalkoztatás feltételrendszereinek kialakítása a megváltozott feltételek mellett is minden állam elemei érdeke lesz.

A fenntartható fejlődés, az erőforrásaink észszerű és hatékony felhasználásának gondolata – a világjárványtól függetlenül is – azzal a felismeréssel függ össze, miszerint a Föld erőforrásai korlátozottak, ugyanakkor a termelés és a fogyasztás indikálta anyag- és energiafelhasználás folyamatosan és exponenciálisan nő. Ez a folyamat az erőforrások kimerüléséhez, valamint végzetes következményekkel járó környezeti károsodásokhoz vezethet, ami alapvetően veszélyezteti a nem is olyan távoli jövő generációinak akár a létét is. A fenntartható fejlődés gondolatának kiindulópontja tehát a jelen és a jövő generáció közötti kapcsolat megteremtése elsősorban a szükségletek kielégítésére koncentrálva. Annak ellenére, hogy e gondolat megjelenését ma már elsősorban az Agenda 2030 program megjelenéséhez kötjük, érdemes megjegyezni, hogy az csupán annak kiteljesedése. Az előzmények valójában 1972-ig nyúlnak vissza, a Római Klub szakértői csoport által „A növekedés határai” címmel kiadott szakértői jelentésig (Meadows et al., 1972). Ebben a jelentésben a szakértők rámutattak arra a kö-

rülményre, miszerint amennyiben az ott meghatározott tényezők – nevezetesen az ipar, a mezőgazdasági területek, a népesség, a környezetszennyezés és a természeti erőforrások – felhasználása tekintetében nem következnek be változások, úgy az emberiség száz éven belül feléli a Föld tartalékait. A jelentést követően, bár lassan, de megindult az a nemzetközi folyamat, mely elvezetett a Millenniumi Fejlesztési Célok (*Millennium Development Goals*, MDGs) megjelenéséig 2000-ben. Ekkor az ENSZ 189 tagállama elfogadta a Millenniumi Nyilatkozatot (UN, 2000), amely sok egyéb – leginkább a szegénység felszámolására vonatkozó célok – mellett tartalmazza a környezeti fenntarthatóság biztosítására vonatkozó célt is.

Az MDG-k lehetővé tették annak az összefüggésnek a felismerését, mely szerint a globalizálódó környezeti problémák kezelése nem lehetséges a globalizálódó társadalmi-gazdasági folyamatoktól függetlenül (Faragó, 2015). A Fenntartható Fejlesztési Célok (*Sustainable Development Goals*, SDGs) az ENSZ 2015-ben, a 15 évre szóló MDG-k befejezését követően dolgozta ki. 2016. januárban hatályba lépett az új ENSZ-program, az Agenda 2030 (UN, 2015), amely újabb 15 éves határidőt tűzött ki a fenntartható fejlődés alapjainak megteremtéséhez. Az Agenda 2030 17 darab egymással összefüggő fenntartható fejlesztési célt (SDG-t) határoz meg, melyekhez további alcélok tartoznak, szám szerint 169, illetve 230 mérési segítő indikátor. Az indikátorok egyfajta részcélként értelmezhetők, ugyanis az általános célok intézményi, anyagi és tartalmi konkretizálását jelentik.

Az ENSZ minden indikátorhoz egy, az indikátor méréséért és jelentéstételéért felelős felügyeleti szervet rendelt. Az ILO, mint a társadalmi és gazdasági igazságosság munkaügyi normákon keresztül történő előmozdításáért felelős ENSZ-ügynökség, 17 indikátor felügyelő szerve, köztük az SDG8-é.

Az MDG-khez képest az SDG-k sokkal intenzívebben koncentrálnak a fenntarthatóság témakörére, ezáltal maga a célrendszer is jóval koherensebbé vált. Ugyanakkor számos kritika is érte, és éri mind a mai napig az Agenda-t annak tagoltsága miatt. Szakértők szerint a sok cél nehezen áttekinthetővé teszi azt; az indikátorok számossága ellenére is sok esetben homályos az elérni kívánt cél (a megvalósíthatóság szempontjából ugyanis az olyan kifejezések, mint „jelentős mértékben csökkenteni, vagy növelni” nehezen értelmezhetők), illetve egyesek túlságosan nagyratörőnek minősítik azt (Jancsovszka, 2016). A legmeghatározóbb problémája azonban az Agenda célkitűzéseinek, hogy a szerteágazó rendszerben 15 év alatt gyakorlatilag lehetetlen mindegyik célnak megfelelni, így a tagállamok arra kényszerülnek, hogy egyes célokat előtérbe helyezve, míg más célokat háttérbe szorítva teljesítsenek. Vagyis a célok teljesítése során a kormányok vélhetőleg arra a célra fognak fókuszálni, amely sikerrel kecsegtet, így előfordulhat, hogy azokon a területeken, ahol a legnagyobb szükség volna a fejlesztésre, továbbra is lemaradásban marad az Agenda 2030 teljesítésére irányuló kísérlet (Barbier & Burgess, 2017). Meg kell jegyezni, hogy maga az Agenda 2030 határozottan tartalmazza,

hogy a célkitűzések teljesítésében az állami intézményrendszer mellett nagy szerepet kell, hogy játszanak az üzleti vállalkozások és a civil szervezetek. E körben az SDG8 cél vonatkozásában a szakszervezetek szerepe és véleménye tehát kiemelkedő és határozottan releváns.

Az SDG8 deklarált célja a tartós, befogadó, fenntartható gazdasági gyarapodás ösztönzése, teljes és eredményes foglalkoztatás, valamint a tisztességes munka biztosítása mindenki számára. Ennek elérésére az Agenda 2030 tíz plusz kettő alcélt definiált. Az SDG8 mögött meghúzódó megfontolás az, hogy a szegénység felszámolása csak biztos és jól fizető munkahelyek révén lehetséges. Az ILO felmérése szerint mintegy 689 millió ember él az \$1,90-os szegénységi küszöb alatt szerte a világon; a globális népesség 5,6%-a munkanélküli volt már 2017-ben is, miközben a COVID-19 óta nehezebbé vált az álláskeresés. Az előrejelzések alapján összesen 470 millió állásra lesz szüksége a munkaerőpiacra belépő új munkavállalóknak 2016 és 2030 között. Az új munkahelyek teremtése mellett ugyanakkor a munkakörülmények és bérek fejlesztése is elengedhetetlen mintegy 783 millió férfi és nő számára, akiknek a keresete nem elég a szegénységből való kitéréshez (UN, 2015).

## A globális ILO-kutatás legfontosabb megállapításai és eredményei

A vizsgálatunk alapját jelentő ILO-felmérés leszűkítette a vizsgálat fókuszát, és az SDG8-on belül kizárólag azokra a deklarált célokra összpontosított, amelyekre a szakszervezeteknek nagy valószínűséggel pontos rálátásuk van. Ezek az alábbiak voltak:

- 8.5 cél: 2030-ig teljes és termelékeny foglalkoztatás és méltányos munka biztosítása minden férfi és nő számára, beleértve a fiatalokat és a fogyatékkal élőket is, valamint az egyenlő értékű munkáért egyenlő bér biztosítása.
- 8.6 cél: 2030-ig azon fiatalok arányának jelentős csökkentése, akik nem állnak alkalmazásban, nem vesznek részt oktatásban, illetve képzésben.
- 8.7 cél: Azonnali, hatékony intézkedésekkel megszüntetni a kényszermunkát, a modern rabszolgaságot, az emberkereskedelmet, betiltani és felszámolni a gyermekmunka legkíméletlenebb formáit, beleértve a gyermekkatonák sorozását és bevetését, 2025-ig pedig megszüntetni a gyermekmunka minden formáját.
- 8.8 cél: A munkavállalói jogok védelme, valamint biztonságos és veszélytelen munkakörnyezet elősegítése minden dolgozó számára.

A témában folytatott kutatási eredmények vegyes képet mutatnak. Összességében egyetértés mutatkozott a szakszervezeti vezetők között abban, hogy az SDG8 elérése felé tett haladás már a globális járvány előtt is elmaradt a várttól, de meglátásuk szerint a COVID-19 tovább hátráltatja annak végrehajtását. A szakszervezetek vezetői a COVID-19 megjelenése nyomán ugyanakkor előrehaladást látnak:

- az egészséges és biztonságos munkakörülmények megteremtése (8.8 cél),
- a kényszermunka, a modern rabszolgaság, az emberkereskedelem és a gyermekmunka formáinak felszámolása (8.7 cél),
- a szociális védelem és a szociális párbeszéd, valamint
- a munkahelyteremtés ösztönzése terén. Ez utóbbi perspektíva találkozik azonban azzal a véleménnyel is, miszerint a nemzeti kormányok erőteljesebben összpontosítanak a nagyvállalatok életben/helyben tartására, mint a sérülékeny munkavállalói csoportok (nők, migránsok) foglalkoztatásának elősegítésére.

A szakszervezeti vezetők szerint a legkisebb előrehaladás, mondhatni megtorpanás történt:

- a 8.6 cél tekintetében („Lényegesen csökkenteni kell a nem foglalkoztatott, oktatásban és képzésben nem részesülő fiatalok arányát.”),
- a 8.8 célon belül a munkavállalói jogok védelme tekintetében, és
- általánosan az SDG8 fő célja, a tisztességes munka biztosítása terén.

A kutatás eredményeit régióként vizsgálva megállapítható, hogy míg a Közel-Keleten és Észak-Afrikában a gyermekmunka felszámolása (8.7 cél) jelenti a legnagyobb kihívást, addig ez a cél a többi régió esetében az utolsó helyen áll. Amíg Európában és az amerikai kontinensen a feketemunka jelenti a legégetőbb problémát, addig Szubszaharai Afrikában a nők és a fiatalok magas munkanélküli rátája. A jövedelmi egyenlőtlenségek a második vagy a harmadik helyre kerültek valamennyi régióban, és a megkérdozett szakszervezetek szerint a legkisebb kihívást a szociális védelem biztosítása jelenti mindenhol. A Kendall konkordanciamutató alapján kijelenthetjük, hogy a különböző régiók véleménye a sorrendről azonosnak tekinthető ( $p=0,044$ ).

A gyermekmunka felszámolása dicséretes eredménynek tűnik a legtöbb régióban. A kutatás felhívja azonban arra is a figyelmet, hogy 20 évnyi csökkenés után, ez a mutató a COVID-válság óta újra emelkedő tendenciát mutat még Európában is, ahol az országok erős jogszabályokkal küzdenek ellene. A lezárások okozta globális válság ugyanis több helyen megnövelte a gyermekek fekete foglalkoztatását a mezőgazdaságban és a háztartási munkák terén is.

## A COVID-19 várható hatása az SDG8 hazai alakulására

Az ILO-kutatás eredményeit látva és értékelve, 2021-ben megkezdjük a kérdés részletes hazai vizsgálatát. Alapvetően a globális felmérés módszertanát alkalmaztuk, adaptálva azt a magyar szakszervezeti és munkaerőpiaci sajátosságokhoz. A kérdőíves kutatás fő célja az volt, hogy feltárjuk azt, hogy a hazai szakszervezetek általában mennyire ismerik a fenntartható célkitűzéseket, valamint

miként értékelik a COVID-19 hatásait az SDG8 egyes céljainak alakulására Magyarországon.

## Módszertan

A magyar kérdőíves kutatást az EvaSys rendszeren keresztül online kérdőív formájában végeztük el, 2021. május vége és július eleje között. Összesen 27 szakszervezeti szövetség és szakszervezet képviselőjében töltötték ki a kérdőívet, amely mintegy 144183 fős szakszervezeti tagságot fed le.

A kérdőívet elsősorban a korábban ismertetett ILO felmérésre („*The likely impact of COVID-19 on the achievement of SDG 8. A trade union opinion survey*”) alapoztuk, amelyet a magyar viszonyokra korrigálva módosítottunk és egészítettünk ki olyan kérdésekkel, amelyek általánosan az SDG-k és az SDG8 ismeretére vonatkoztak. A kérdőív három szekcióban (szakszervezet főbb adatai, az SDG8-ra vonatkozó kérdések, záró kérdések) összesen 29 kérdést tartalmazott. A kérdőív első verzióját pilot kitöltéssel validáltuk. A pilot kitöltés eredményeként kapott visszajelzések és tapasztalatok beépítésével nyerte el a kérdőív a végleges formáját.

Mivel a modernkori rabszolgaságot, a kényszermunkát, az emberkereskedelmet és a gyermekmunkát (8.7 cél) nem tartjuk a magyar munkaerőpiac jelentős problémájának, ezért a kérdőívünk alapvetően a 8.5, a 8.6 és a 8.8 célok megvalósulásának COVID-19 általi befolyásolását érintették.

Az adatok elemzése során valamennyi szakszervezeti vezető választát ugyanakkora súllyal vettük figyelembe, egyrészt azért, mert az ILO-felmérés is ezt a módszertant alkalmazta, másrészt úgy ítéltük meg, hogy szakmai szempontból nem indokolt más súlyozást alkalmazni. A képviselői súllyal való súlyozást elvetettük, mivel ebben az esetben csupán az öt nagy képviselővel rendelkező szakszervezet adatainak elemzésére tudnánk szorítkozni.

Az ILO-felmérésből publikált eredményekkel való összehasonlítás céljából az egyes kérdésekre adott válaszok relatív gyakoriságainak különbségeit vizsgáltuk meg a válaszlehetőségek szerint. A két csoportot a magyar minta ( $n=27$ ) és az ILO-kutatás adták ( $n=127$ ). Az arányok különbségét z-próbával teszteltük, mivel két sokasági arány különbségének tesztelésére a z-próbát vagy a Khi-négyzet próbát lehet alkalmazni. Az arányok egyezőségét a nem egyezés ellenében tesztelő z-próba a kétmintás Khi-négyzet próbával teljesen azonos eredményeket jelent. Yates-féle korrekcióra nem volt szükség, hiszen a mintaelemszám mindkét csoportban meghaladja a 20-at (Hoffman, 2019). Ebből adódóan a z-próba alkalmazása mellett döntöttünk. A szignifikáns eltéréseket az ábrakon/táblázatokban a megnevezéseknél elhelyezett csillagozott jelölések mutatják a következők szerint: \*  $p<0,05$ ; \*\*  $p<0,01$ ; \*\*\*  $p<0,001$ . Ok-okozati összefüggések vizsgálata szakmailag nem lehetséges, a korreláció, regresszió nem bizonyítja ezek meglétét. Szakmai szempont alapú megközelítéshez nagyobb mintaelemszám szükséges.

## A felmérésben részt vevő szakszervezetek jellemzői

A Központi Statisztikai Hivatal rendszeres munkaerő-felmérés kérdőívein nem szerepel szakszervezetekkel kapcsolatos kérdés. A legfrissebb ide vonatkozó adatok a 2015. II. negyedéves kiegészítő felvétel (Szakszervezetek, sztrájksemények) és a 2020. I. negyedéves kiegészítő felvétel (Munkaminőség) adataiból érhetőek el a KSH honlapján. A 1. táblázat tartalmazza a szakszervezeti tagsággal rendelkező munkavállalók létszámát és a teljes munkaidőben alkalmazottak létszámára vetített arányát.

1. táblázat

### A szakszervezeti tagság alakulása a magyarországi alkalmazottak tükrében

	2015. II. negyedév	2020. I. negyedév
Szakszervezeti tag (fő)	328 829	275 600
Összes alkalmazott (fő)	3 636 754	3 741 600
Szakszervezeti tagok aránya (%)	9,0%	7,4%

Forrás: KSH (2023) alapján, saját számítással kiegészítve

Kutatási mintánk – két duplum kiszűrése után – 27 szakszervezetből áll. Ez a szakszervezetek számát tekintve a fenti adatok tükrében 5-8%-os mintavételi arányt jelent. Ha figyelembe vesszük, hogy a legkisebb jelentett taglétszám 25 fő, akkor az alapsokaság is sokkal szűkebb, tehát a mintavételi arány ennél az 5-8%-nál biztosan magasabb. Ugyanakkor, ha megnézzük a válaszadóink által képviselt (önbevallás alapján megadott) taglétszámot (144183 fő), az a 2020. I. negyedéves tagok több mint felét (52,3%) fedi le. Ezek alapján úgy ítéltük meg, hogy az adatgyűjtésből származó információ megfelelő módon általánosítható, és a válaszok alapján levonható következtetések a teljes szakszervezeti körre vonatkoztatva is értékelhetők.

A mintasokaság főbb szempontok szerinti jellemzőinek összefoglalását mutatja be a 2. és 3. táblázat.

2. táblázat

### A mintasokaságot alkotó szakszervezetek megoszlása működési szint, kör és egyesületi forma szerint

Működési szint	Országos	11	Ágazati	9	Vállalati/üzemi	7
Működési kör	Közszféra/állami szféra	6	Versenyszféra	16	Mindkettő	5
Egyesületi forma	Szakszervezet	16	Szakszervezeti szövetség	4		

Forrás: saját kutatás eredményei

3. táblázat

### A mintasokaság főbb mutatóinak leíró jellemzői

Mutató	Minimum	Maximum	Átlag	Összeg
Taglétszám	25	22 000	5 340	144 183
Munkáltatói kör, ahol működnek	1	520	78	1562
Egy munkáltatóra kiterjedő kollektív szerződések száma	0	270	24	646
Több munkáltatóra kiterjedő kollektív szerződések száma	0	25	2	40

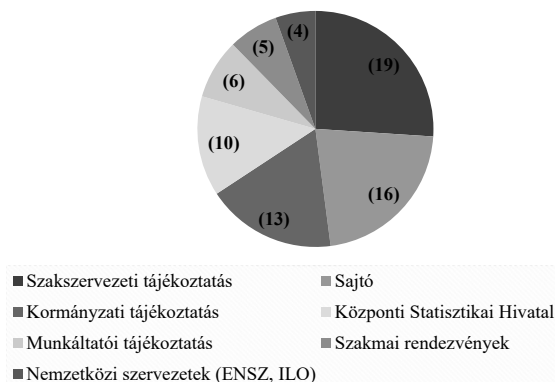
Forrás: saját kutatás eredményei

## Eredmények

Az SDG8 megvalósítása számos aktor együttes felelősségének és hozzájárulásának függvénye, ugyanakkor egyértelmű, hogy az adott ország feladata a megvalósítás menedzselése. Éppen ezért, mielőtt a magyarországi szakszervezetek által érzékelt COVID-19 hatásokat bemutatnánk, illetve összevetnénk az ILO eredményeivel, fontosnak tartjuk bemutatni az SGD8-cal kapcsolatos tájékozottságot (3. ábra). A szakszervezeti vezetők szerint ez több lábon áll, többnyire 2-3 információs forrásra támaszkodnak. A kérdőíven felsoroltak közül a legtöbb jelölést a szakszervezeti tájékoztatás (19) kapta. Ezután jönnek a külső források: sajtó (16), a kormányzati tájékoztatás (13), Központi Statisztikai Hivatal (10). A munkáltatói tájékoztatás (6) és a szakmai rendezvények (5) zárják a sort. A nemzetközi szervezetek, mint az ENSZ és az ILO kapták összesen a legkevesebb, mindössze 4 megjelölést.

3. ábra

### Tájékozottság mértéke az SDG8-at illetően



Forrás: saját szerkesztés

1-től 10-ig terjedő skálán kértük az egyes célcsoportok tájékozottságának megítélését konkrétan az SDG8 kapcsán, ahol egy jelentette azt, hogy egyáltalán nem és a tíz pedig a célkitűzések részletes, számszerű ismeretét. Sajnos az összkép meglehetősen alacsony szintű tájékozottságot mutat (átlag=2,9). A szakszervezeti vezetők úgy vélik, a sajtó és a munkáltatók ismeretei a legrészletesebbek (a válaszok átlaga kerekítve 4). A munkavállalók tájékozottságában

nem látnak különbséget aszerint, hogy szakszervezeti tagok vagy sem. Az átlag mindkét csoportban kettő alatti, vagyis a munkavállalók szintjére ezek az információk szinte egyáltalán nem érnek el. A szakszervezeti tisztségviselők a két véglet között helyezhetők el teljesen átlagos ismeretekkel (átlag=2,9). A COVID hatására gyakorlatilag nem változott ez az informáltság. Nem vált érzékenyebbé, jobban odafigyelővé egyik csoport sem, illetve nem kerültek jobban előtérbe ezek a szempontok.

Az információk eljuttatásában és a különböző felek együttműködésében a célok elérése érdekében természetesen fontos szerepet játszik az is, hogy ezek a felek milyen gyakran és milyen tartalommal kommunikálnak egymással. Kérdőívünkben a gyakoriságra kérdeztünk rá, illetve ennek változására a COVID hatására. Összességében azt látjuk, hogy a szakszervezetek legtöbbször a munkavállalókkal kommunikálnak. Átlagosan havonta kétszer. A szakszervezetek egymás közötti, illetve munkavállalókkal történő információcseréje inkább havi egy alkalmat jelent átlagosan. A COVID hatására ezek a gyakoriságok nem mutatnak változást. Vagyis, hiába volt a COVID időszakban több probléma sok ágazatban a foglalkoztatással, látványosan ez nem hozta magával a szorosabb együttműködést, párbeszédet a munkaerőpiaci felek között. A megfelelő információ áramoltatása és a munkaerőpiaci szereplők közötti kommunikáció mindenképpen olyan területnek tűnik a felmérésünk alapján, amin lehetne és kellene is javítani.

A felmérésben a másik kiemelt kérdés, hogy a szakszervezeti vezetők hogyan látják, a COVID-19 milyen irányban befolyásolja az SDG8 célok megvalósítását. Ez az a kérdéskör, amit az ILO-kutatás eredményeivel is közvetlenül össze tudunk hasonlítani.

Magyarországban a kutatásban részt vevők 56%-a jelezte, hogy egyértelműen hátráltatja a megvalósítást, míg senki sem értékelt pozitívan a hatását. Annak ellenére tehát, hogy a kényszerhelyzetben elméletileg az egymásrautaltság kétséget kizáróan erősödik, ez a partneri kapcsolatok erősödését nem eredményezte Magyarországon. Ez a két tényező mutat szignifikáns eltérést az ILO-minitárhoz képest, azaz ott erőteljesebben (26%) jelenik meg a pozitív hatás, miközben a hátráltatás a magyar értékeléshez képest csupán 31%-ban (4. táblázat).

4. táblázat

**A COVID-19 észlelt hatása az SDG8 célok megvalósítására Magyarországon**

COVID-19 hatása SDG8 célokra nemzeti szinten	Magyarország		ILO		Aránykülönbség p-értéke
	n	Arány	n	Arány	
Segíti	0	0%	33	26%	0,003 **
Nem egyértelmű	6	22%	27	21%	0,912
Hátráltatja	15	56%	40	31%	0,018 *
Még túl korai értékeln	6	22%	27	21%	0,912
Összesen	27	100%	127	100%	

\* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001

Forrás: ILO (2021, p. 13) és saját kutatás eredményei alapján

A nemzeti szintű értékelés túlmutatja a saját szervezeti korlátokon, ebből adódóan egy külsős véleményként jelenik meg, ami kivetítheti a saját makroszintű szereplőkkel kapcsolatos korábbi tapasztalatait, illetve az általános társadalmi és politikai folyamatokkal kapcsolatos véleményét is a válaszadó személyének. Ebből adódóan fontos azt is feltárni, hogyan látják a szakszervezeti vezetők a COVID-19 hatását az SDG8 megvalósítására a saját befolyásolási körük mentén is. Az értékelés hasonló a nemzeti szintnél azonosítottakhoz, azaz Magyarországon jellemzően alacsonyabb a célokkal kapcsolatos pozitív irányú elmozdulás (15%) prognosztizálása, ugyanakkor a negatív irány sokkal kisebb hangsúllyal jelenik meg (19%) az országos helyzethez képest. A bizonytalanság dominálja a véleményeket (nem egyértelmű és túl korai megmondani összesen 67%). Az SDG8 célok szervezeti szintű megjelenése erőteljesen a szakszervezeti aktivitáshoz köthető. Ez azt is jelentheti, hogy amennyiben a járvány nem jelentős hatásként jelenik meg a szervezetben, akkor az SDG8 célok szem előtt tartása sem élvez prioritást az adott szakszervezeti célok között.

Kontrasztként az ILO-kutatás adatai jelennek meg, ahol az látható, hogy a COVID-19 miatt sokkal fontosabbá vált a szakszervezetek 52%-ának az SDG8 célok nagyobb hangsúlyozása, jóval kevesebben vélik úgy, hogy ez negatívan befolyásolja a folyamatokat (6%), illetve, hogy nem egyértelmű (17%) a hatás. E három tényező mentén szignifikáns az eltérés a magyar és az ILO-felmérés között (5. táblázat).

5. táblázat

**A COVID-19 észlelt hatása az SDG8 célok megvalósítására a válaszadó szervezetében**

COVID-19 hatása SDG8 célokra szervezeti szinten	Magyarország		ILO		Aránykülönbség p-értéke
	n	Arány	n	Arány	
Nagyobb hangsúlyt kapnak a célok	4	15%	66	52%	<0,001 ***
Kevesébbé lesznek fontosak a célok	5	19%	8	6%	0,038 *
Nem egyértelmű	11	41%	22	17%	0,007 **
Még túl korai megmondani	7	26%	31	24%	0,868
Összesen	27	100%	127	100%	

\* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001

Forrás: ILO (2021, p. 18) és saját kutatás eredményei alapján

Az SDG8.6-os cél a NEET (nem alkalmazott, nem vesz részt oktatásban, illetve képzésben) 15-24 éves fiatalok arányának csökkentését tűzte ki célul. A COVID-19 függvényében 15% gondolja úgy, hogy teljesen letértünk az útról, és nincs esély a megvalósításra, míg további 41% szerint inkább letértünk a megvalósításhoz vezető útról. A negatív vélemények aránya összességében 56%-os szintje alapján nem fogjuk elérni a célkitűzést. Igaz, hogy 37% egy közepes, semleges állapotról számol be, viszont mindemellett egyértelmű, hogy a pozitív vélekedés részaránya marginális (4%).

Az ILO-kutatáshoz képest a magyar mintában láthatóan alacsonyabb (ha nem is szignifikáns módon) a vélemény nélküli válaszadók aránya, ugyanakkor a statisztikailag is szignifikáns különbség egyedül az inkább a letért a pályáról változónál látható, ahol a magyar válaszadók nagyobb arányban szerepelnek. Összességében is nézve a magyar és az ILO-adatokat megállapítható, hogy nemzetközi tekintés alapján sem pozitív a kép, Magyarországon 56%, míg az ILO felmérése alapján 50% gondolja, hogy ezt a célt nem (sem) érjük el 2030-ig bezárólag (6. táblázat).

Ezek alapján a COVID-19 rosszabb körülményeket biztosít a fiatalok számára, azaz negatívan befolyásolja a képzési és elhelyezkedési lehetőségeiket, a munkaadók élnek a felvételi döntések elhalasztásával, esetleges létszámstopokkal.

val erőteljesebbé vált a negatív vélemény. A letértünk a pályáról, de a célok felét megvalósítjuk 48%-ban jelenik meg, míg az egyáltalán nem érjük el a célokat 22%-os részt képvisel. A pozitív véleménnyel rendelkezők aránya ugyanaz, a többé-kevésbé bizakodók aránya viszont 26%-os mértékben jelenik meg. Az ILO-adatokhoz képest szignifikánsan negatívabb a vélekedés a legfeljebb a célok fele valósul meg tényező esetében. Amennyiben a pozitívabb vélekedéseket és a negatívabb vélekedéseket is összevonjuk, akkor a pozitív megítélés esetében is szignifikáns az eltérés (4% vs. 22%  $p=0,027$ ), míg a negatív esetében a különbség még erőteljesebbé válik (70% vs. 37%  $p=0,001$ ) (7. táblázat).

Ezek alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a magyar szakszervezeti vezetők jóval pesszimistábban látják

6. táblázat

**A COVID-19 észlelt hatása az SDG8.6 cél (2030-ig azon fiatalok arányának jelentős csökkentése, akik nem állnak alkalmazásban, nem vesznek részt oktatásban, illetve képzésben) megvalósítására**

COVID-19 hatása a 8.6 cél teljesülésére	Magyarország		ILO		Aránykülönbség p-értéke
	n	Arány	n	Arány	
A célhoz szükséges intézkedések megvalósulása folyamatban van és el fogjuk érni.	0	0%	2	2%	0,512
A célhoz szükséges intézkedések megvalósulása nagyrészt folyamatban van és el fogjuk érni.	1	4%	10	8%	0,445
A célhoz szükséges intézkedések megvalósulása többé-kevésbé folyamatban van és nagyjából a célok felét fogjuk elérni.	10	37%	31	24%	0,178
A célhoz szükséges intézkedések megvalósulása inkább letért a pályáról, és kevesebb, mint a célok felét fogjuk elérni.	11	41%	28	22%	0,043 *
Letértünk a cél megvalósításához szükséges pályáról, egyáltalán nem fog megvalósulni.	4	15%	36	28%	0,145
Nincs véleményem.	1	4%	20	16%	0,098
Összesen	27	100%	127	100%	

\*  $p<0,05$ ; \*\*  $p<0,01$ ; \*\*\*  $p<0,001$

Forrás: ILO (2021, p. 24) és saját kutatás eredményei alapján

7. táblázat

**A COVID-19 észlelt hatása az SDG8.8 cél (A munkavállalói jogok védelme, valamint biztonságos és veszélytelen egészséges munkakörnyezet elősegítése minden dolgozó számára) megvalósítására**

COVID-19 hatása a 8.8 cél teljesülésére	Magyarország		ILO		Aránykülönbség p-értéke
	n	Arány	n	Arány	
A célhoz szükséges intézkedések megvalósulása folyamatban van és el fogjuk érni.	0	0%	6	5%	0,249
A célhoz szükséges intézkedések megvalósulása nagyrészt folyamatban van és el fogjuk érni.	1	4%	22	17%	0,071
A célhoz szükséges intézkedések megvalósulása többé-kevésbé folyamatban van és nagyjából a célok felét fogjuk elérni.	7	26%	32	25%	0,937
A célhoz szükséges intézkedések megvalósulása inkább letért a pályáról, és kevesebb, mint a célok felét fogjuk elérni.	13	48%	30	24%	0,010 **
Letértünk a cél megvalósításához szükséges pályáról, egyáltalán nem fog megvalósulni.	6	22%	17	13%	0,242
Nincs véleményem.	0	0%	20	16%	0,027 *
Összesen	27	100%	127	100%	

\*  $p<0,05$ ; \*\*  $p<0,01$ ; \*\*\*  $p<0,001$

Forrás: ILO (2021, p. 28) és saját kutatás eredményei alapján

Egy másik céllal, az SDG8.8-cal kapcsolatban is megkérdeztük a magyar szakszervezeti vezetőket, hogy milyen esélyt látnak az elérésére, illetve hogyan befolyásolja azt a COVID-19. A magyar mintában az SDG8.6-hoz hasonló trendet azonosíthatunk a különbséggel, hogy jó-

az SDG8.8 cél teljesülését a COVID-19 függvényében, mint ami az ILO-kutatás globális eredményeiből látható. Ennek gyökerei akár a pandémia előtti időszakra is visszavezethetők. Egyrészt a munka törvénykönyve 2011. évi módosítására, másrészt az elmúlt években a munkavállalói

biztonság helyett a rugalmasság erősítését célzó törvényi módosításokra és kormányzati intézkedésekre. A járvány tovább rontott ezen a helyzeten, a szakszervezeti vezetők valószínűsítik, hogy az eleve gyengébb érdekérvényesítési pozícióval párhuzamosan a gazdasági szempontú kihívások még inkább háttérbe szorítják a valódi partnerség kialakulását.

ILO-felmérésben szintén csaknem mindegyik válasz szignifikánsan különbözik, egyedül a nem egyértelmű esetében nem látható statisztikailag alátámasztott elérés (8. táblázat).

Érdeemes megvizsgálni azt is, hogy összességében milyen a vélemény iránya az egyes tényezők esetében átlagosan. 1-es értéket rendeltünk a pozitívhoz, -1-es értéket a negatívhoz, és 0-s értéket a nem egyértelmű vagy

8. táblázat

**A COVID-19 észlelt hatása tisztességes munka összetevőinek megvalósítására**

COVID-19 hatása tisztességes munka tényezőire		Magyarország		ILO		Aránykülönbség p-értéke	
		n	Arány	n	Arány		
Műhelyteremtés, mhelyvédelem	Pozitívan befolyásolja	2	7%	39	31%	0,013	*
	Negatívan befolyásolja	12	44%	35	28%	0,084	
	Nem egyértelmű	8	30%	24	19%	0,212	
	Még túl korai megítélni	5	19%	29	23%	0,623	
Munkavállalói jogok	Pozitívan befolyásolja	0	0%	33	26%	0,003	**
	Negatívan befolyásolja	19	73%	36	28%	<0,001	***
	Nem egyértelmű	4	15%	28	22%	0,447	
	Még túl korai megítélni	3	12%	30	24%	0,172	
Szociális védelem	Pozitívan befolyásolja	0	0%	45	35%	<0,001	***
	Negatívan befolyásolja	18	69%	30	24%	<0,001	***
	Nem egyértelmű	7	27%	19	15%	0,139	
	Még túl korai megítélni	1	4%	33	26%	0,013	*
Társadalmi párbeszéd	Pozitívan befolyásolja	1	4%	40	31%	0,004	**
	Negatívan befolyásolja	16	62%	31	24%	<0,001	***
	Nem egyértelmű	7	27%	22	17%	0,255	
	Még túl korai megítélni	2	8%	34	27%	0,037	*
Összesen	26	100%	127	100%			

\* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001

Forrás: ILO (2021, p. 32., 33., 34., 36) és saját kutatás eredményei alapján

A tisztességes munka négy összetevőjével kapcsolatos véleményt néztünk meg a COVID-19 befolyásoltság szerint. A munkahelyteremtés és munkahelyvédelem esetében magas (49%) a bizonytalanság, mert vagy nem lehet megítélni, vagy még nem látható a hatása. A negatív befolyásolás 44%, míg csupán 7% gondolja, hogy a járvány hatása pozitív. Az ILO-felméréshez képest szignifikáns különbség egyedül a pozitív esetében látható (ILO: 31%, Mo: 7%).

A munkavállalói jogok kérdésében a magyar szakszervezeti vezetők szinte egyöntetűen negatív hatásról számolnak be (73%), amit az is jól érzékeltet, hogy senki sem gondolja, hogy lehet pozitív oldala a pandémiának ebből a szempontból. Az ILO-felméréshez képest ebből adódóan mind a negatív, mind a pozitív befolyásolásnál található szignifikáns eltérés.

A szociális védelem esetében is kiemelkedően magas a negatív vélemények aránya (69%), szintén pozitív lehetséges hatás jelölése nélkül. Az ILO-felmérésben a nem egyértelműt kivéve mindenhol szignifikáns az eltérés.

A társadalmi párbeszéd a szociális védelemmel csaknem megegyező arányokat eredményezett a magyar szakszervezeti vezetők körében. A negatív hatás szintén kiemelkedik (62%), második leggyakrabban a nem egyértelmű látható (27%), míg 4% szerint pozitívan hatott, és 8% jelezte, hogy több időre van szüksége a megítéléséhez. Az

pedig még túl korai megítélni tényezőkhöz. Az így kapott átlagértékek alapján a magyar szakszervezeti vezetők mindegyik esetében a negatív tartományba kerültek, míg az ILO felmérése alapján egyedül a munkavállalói jogoknál látható negatív COVID-19 befolyásolás. Az ILO-adatok alapján a szociális védelem van a legjobb helyzetben a COVID-19 függvényében is, második helyen a társadalmi párbeszéd áll, míg a munkahelyteremtés és munkahelyvédelem esetében kiegyenlítettek a negatív és pozitív vélemények. A magyar mintában egyértelműen a munkavállalói jogok és a szociális védelem esetében van a járvány a legnagyobb negatív befolyással, míg a társadalmi párbeszéd nem sokkal pozitívabb. A legkevésbé negatívan befolyásolt a munkahelyteremtés és munkahelyvédelem (9. táblázat).

9. táblázat

**A COVID-19 észlelt hatása tisztességes munka összetevőinek megvalósítására, átlagértékek**

COVID-19 hatása tisztességes munka tényezőire, átlagértékek	Magyarország	ILO
Munkahelyteremtés, munkahelyvédelem	-0,370	0,031
Munkavállalói jogok	-0,731	-0,024
Szociális védelem	-0,692	0,118
Társadalmi párbeszéd	-0,577	0,071

Forrás: ILO (2021, p. 32., 33., 34., 36) és saját kutatás alapján saját számolás

## Összefoglalás

A pandémia jelentős hatással van az életünk számos területére. Alapvetően hiába kerültek előtérbe a gazdaság, foglalkoztatás és a társadalmi szempontok integrált megközelítései az azt megelőző időszakban az Európai Unión belül, mégis elsődlegesen gazdasági válaszokkal operáltak az egyes kormányok. Az első reakciókat követően sem tudtunk azonosítani olyan irányokat, amelyek mindhárom terület sajátosságait és elvárásait figyelembe vették, bár áttételesen egy-egy szempont megjelent a gazdasági intézkedések hatásaként. Ezért választottuk a vizsgálatunk fókuszaként az SDG-célok hazai megvalósulását a szakszervezetek körében.

A 2015-ben kidolgozott Agenda 2030 részeként kidolgozott 17 SDG-cél a fenntartható fejlődés aspektusaira fókuszál. A gazdaság, foglalkoztatottság és társadalmi szempontok többszempontú megközelítése átfogó, több területre érvényes akció megvalósítását igényli. A szakszervezetekre fókuszáló 4 cél (8.5-8.8) hazai megítélésének egy externális tényező általi befolyásoltsága megmutatja az azok iránt meglévő elköteleződésének szintjét és az elindult folyamatok stabilitását. Az ILO elemzése alapján a 8.5 (teljes és produktív foglalkoztatás és tisztességes munka) és 8.7 (kényszerszermunka, modern rabszolgaság, emberkereskedelem és gyermekmunka) területen előrehaladás, egyfajta támogató hatás azonosítható, miközben a 8.6 és a 8.8 tényezőknél (NEET-arány csökkentése, munkavállalói jogok), valamint a tisztességes munka biztosításánál egy megtorpanás látható. Természetesen jelentős területi különbségek azonosíthatóak, ugyanakkor számunkra a magyar eredményekkel való összevetés a fontos, amihez az összesített adatokat használtuk fel.

A saját felmérés keretében 27 szakszervezeti vezetőt értünk el, akiknek a válaszai 144813 szakszervezeti tagot képviselnek. A KSH szakszervezeti tagsági felméréseire fókuszáló statisztikáit tekintve jelentős kört fednek le a válaszok. Kutatásunkban tanulságos megállapításra jutottunk az egyes munkaerőpiaci aktorok együttműködésére vonatkozóan. Hiába jelentkezett a COVID-időszakban több és új probléma sok ágazatban a foglalkoztatással kapcsolatban, látszólag ez nem hozta magával a szorosabb együttműködést, párbeszédet a munkaerőpiaci felek között.

Összességében megállapíthatjuk, hogy a COVID-19 hatását az ILO-felméréssel ellentétesen egységesen negatívként ítélik meg a hazai szakszervezeti vezetők. Ez egyrészt visszavezethető a viszonylag alacsony magyarországi szervezettségi szintre (KSH szerint 7-9%, szakszervezeti konföderációk szerint is 20% alatt). Másrészt a munka törvénykönyvének 2011. évi változtatásával a „mérleg nyelve” inkább a munkáltatói rugalmasság, mint a munkavállalói biztonság felé billent. Harmadrészt, részben az előző kettőtől adódóan, a szakszervezetek inkább más kérdéseket és elérendő célokat határoztak meg a mindennapi működésük során, az SDG-szempontok kevésbé jelentek meg a tervek között. Ennek megfelelően az externális sokk következtében az esetlegesen elindult folyamatok félbeszakadtak. A már jól ismert és kommunikált célok és értékek közé nem tudtak beépülni az SDG-célok, és a szakszervezeti tagság részéről is a hagyományos kérdésekkel kapcsolatos elvárások fogalmazódtak meg a szakszervezeti tevékenységgel szemben.

A nemzetközi felmérés tapasztalatai alapján érdemes végiggondolni a szakszervezeti vezetőknek, hogy az SDG8 célok és a klasszikus szakszervezeti célok megfelelő kombinációja hozzájárulhat a pandémia negatív hatásainak ellen-súlyozásához. A nemzetközi pozitív tapasztalatok és példák jó gyakorlatként is áttemelhetőek, amihez egy intenzív kommunikációra és interakcióra van szükség más országok szakszervezeteivel.

Úgy gondoljuk, hogy fontos a kutatásunk megismétlése 2023 első felében, amikor remélhetőleg a pandémia negatív hatása már semmilyen módon nem jelenik meg. A megszo-kott körülményekhez való visszatérés fogja megmutatni a szakszervezetek valós erejét, illetve azt a szándékot, hogy mennyire építik be az SDG-célokat a magyar munkaerőpiaci és foglalkoztatási viszonyokba.

A későbbiekben tervezzük a makro-, szakszervezeti vezetői megközelítéssel túl a mikro-, szakszervezeti tagság oldali kutatást is, hogy összevessük az eredményeket a szakszervezeti vezetők által érzékelt vagy megvalósítani szándékozott folyamatokkal. Ez hasznos visszajelzés a szakszervezeti tisztségviselőknek is mind a kommunikációs, mind pedig az érdekvédelmi hatékonyságukkal kapcsolatosan.

## Felhasznált irodalom

- ÁSZ Elemzés (2020). *Járványhelyzet és munkaerőpiac: A járványhelyzettel összefüggő gazdaságvédelmi akcióterv munkaerőpiacra gyakorolt hatásai*. 2020/09.
- Barbier E. B., & Burgess, J. C. (2017). The sustainable development goals and the systems approach to sustainability. *Economics*, 11(2017-28), 1-22. <https://doi.org/10.5018/economics-ejournal.ja.2017-28>
- Drabancz Á., & El-Meuch N. M. (2020). *Jókor jó helyen – Növekedésre képes cégek átmeneti likviditási nehézségein enyhít a bértámogatási program*. <https://www.mnb.hu/letoltes/drabancz-aron-el-meouch-nedim-marton-jokor-jo-helyen-bertamogatasi-program-segiti-a-novekedesre-kepes-cegeket.pdf>
- Drabancz Á., El-Meuch N. M., & Lang P. (2021). A koronavírus járvány miatt bevezetett jegybanki és állami hitelprogramok hatása a magyar foglalkoztatásra. *Közgazdasági Szemle*, 68(9), 930-965. <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2021.9.930>
- Eurofound. (2020). *COVID-19: Policy responses across Europe*. Publications Office of the European Union. [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20064en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20064en.pdf)
- Faragó T. (2015). *A fenntartható fejlődés új ENSZ-programja*. <https://www.greenfo.hu/wp-content/uploads/dokumentumtar/a-fenntarthato-fejlodes-uj-ensz-programja.pdf>
- GKI. (2020a). *Áprilisban óriásit zuhant a GKI fogyasztói bizalmi indexe*. GKI Gazdaságkutató Zrt. <https://www.gki.hu/wpcontent/uploads/2020/04/GKI-fogyaszt%C3%B3i-bizalmi-index-200409.pdf>
- GKI. (2020b). *A járvány következtében kényszerszabadságot és elbocsátást igényelnek a hazai cégek*. <https://www.gki.hu/wp-content/uploads/2020/04/GKI-A-j%C3%A1rv%C3%A1ny-foglalkoztat%C3%A1si-hat%C3%A1sai-20200420.pdf>



- GKI. (2020c). *Második hónapja nem tud emelkedni a GKI konjunktúraindexre*. [https://www.gki.hu/wpcontent/uploads/2020/09/GKI\\_konj\\_2009.pdf](https://www.gki.hu/wpcontent/uploads/2020/09/GKI_konj_2009.pdf)
- Hoffman, J. E. I. (2019). Categorical and cross-classified data: goodness of fit and association in basic biostatistics for medical and biomedical practitioners. In *Basic Biostatistics for Medical and Biomedical Practitioners* (2<sup>nd</sup> Edition) (pp. 197-231). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-817084-7.00014-0>
- Ignits Gy., Mód P., Nagy Á., & Varga L. (2018). *Beszámoló a 2017. évi közfoglalkoztatásról*. Belügyminisztérium. [https://kozfoglalkoztatás.kormany.hu/download/c/7a/32000/Besz%C3%A1mól%C3%B3\\_2017\\_20180621.pdf](https://kozfoglalkoztatás.kormany.hu/download/c/7a/32000/Besz%C3%A1mól%C3%B3_2017_20180621.pdf)
- Ignits Gy. (2021). A pandémiás válság munkaerőpiaci hatásairól – Statisztikai lehetőségek, kihívások és fókuszok a folyamatok számbavételére. *Új Munkaügyi Szemle*, 2(1), 31-45. <https://www.metropolitan.hu/upload/59020f909eaa9b26989f22c48579dee0e32510a3.pdf>
- ILO. (2021). *The likely impact of COVID-19 on the achievement of SDG8*. ILO. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms\\_770036.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_770036.pdf)
- ILO. (2020). *Impact of lockdown measures on the informal economy. A summary*. ILO. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/briefingnote/wcms\\_743534.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/briefingnote/wcms_743534.pdf)
- ILO Monitor (2021). *COVID-19 and the world of work. Eighth edition Updated estimates and analysis*. ILO. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_824092.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_824092.pdf)
- Jancsovszka P. (2016). Fenntartható fejlődési célok (Sustainable Development Goals). *Tájökológiai Lapok*, 14(2), 171-181. [http://real.mtak.hu/43652/1/07\\_Jancsovszka.pdf](http://real.mtak.hu/43652/1/07_Jancsovszka.pdf)
- Juhász P., & Szabó Á. (2021). A koronavírus-járvány okozta válság vállalati kockázati térképe az első hullám hazai tapasztalatai alapján. *Közgazdasági Szemle*, 68(Különszám), 126–153. <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2021.k.126>
- Katona M., & Petrovics N. (2021). Válság és együttműködés. *Közgazdasági Szemle*, 68(1), 76–95. <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2021.1.76>
- Köllő J., & Reizer B. (2021). A koronavírus-járvány első hullámának hatása a foglalkoztatásra és a vállalatok árbevételére. *Közgazdasági Szemle*, 68(4), 345–374. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2021.4.345>
- Kömüves Zs. S., Dajnoki K., Pató G. Sz. B., Poór J., Szabó K., Szabó-Szentgróti G., & Szabó Sz. (2022). *Kilábalás – Újranyitás – Növekedés: Poszt-COVID-szindróma és bizonytalan helyzet menedzsment szempontjai*. Wolters Kluwer Hungary.
- KSH. (2019). *Munkaerőpiaci folyamatok. I–IV. Negyedév*. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf194/index.html>
- KSH. (2023). *A foglalkoztatottak száma korcsoportok szerint, nemenként, negyedévente*. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/mun/hu/mun0110.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0110.html)
- KSH. (2022). *Reálkeresetek alakulása*. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/mun/hu/mun0070.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0070.html)
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, III W. W. (1972). *The Limits to Growth*. Potomac Associates. <https://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf>
- MNB. (2020). *Pénzügyi stabilitási jelentés*. <https://www.mnb.hu/letoltes/penzugyi-stabilitasi-jelentes-2020-may.pdf>
- Pató, B. S. G. (2022). Coronavirus crisis challenges and HR responses—Hungary 2020—framework of domestic research. *JEEMS Journal of East European Management Studies*, 27(3), 552-578. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2022-3>
- Pató, G. SZ.B., Dajnoki, K., Kovács, K., Kömüves, ZS.S., Grotte, J., Szabó, SZ., Kunos, I., Metszősy, G., Hegedűs, H., & Karácsony, P. (2021). A HR válasza a koronavírus-járvány okozta kihívásokra. *Vezetéstudomány*, 52(8-9), 2-17. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.09.01>
- Pirohov-Tóth B. (2022). Munkapiaci trendek a koronavírus-járvány idején. *Vezetéstudomány*, 53(1), 29-43. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.01.03>
- Pulay, Gy. (2020). Mennyire forgatta fel a COVID-19 járvány a munkaerőpiacot? *Pénzügyi Szemle Online*. <https://www.penzugyiszemle.hu/tanulmanyok-eloadasok/mennyire-forgatta-fel-a-COVID-19-jarvanay-a-munkaeropiacot>
- Szappanos, J. (2020). *A COVID-19 járvány közpénzügyi hatásainak értékelése* (EL-2555-020/2020). Állami Számvevőszék. [https://www.asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2020/COVID\\_20200629.pdf?download=true](https://www.asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2020/COVID_20200629.pdf?download=true)
- Tóth, A., Szabó, Sz., Kálmán, B., & Poór, J. (2021). A foglalkoztatottság alakulása a magyar gazdaság szektoraiban a COVID-19 járvány következtében. *Új Munkaügyi Szemle*, 2(1), 2-23 <http://real.mtak.hu/154542/1/TothA.pdf>
- UN. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E)
- UN. (2000). *United Nations Millennium Declaration*. <https://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/Millennium.aspx>
- UN. (2015). *Sustainable Development Goals. Fact Sheet*. UN. Time for Global Action for People and Planet. [https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2015/08/Factsheet\\_Summit.pdf](https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2015/08/Factsheet_Summit.pdf)
- UN. (2020b). *Shared Responsibility, Global Solidarity: Responding to the socio-economic impacts of COVID-19*. UN. [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg\\_report\\_socio-economic\\_impact\\_of\\_COVID19.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg_report_socio-economic_impact_of_COVID19.pdf)
- UN. (2020a). *UN rights expert urges States to step-up anti-slavery efforts and protect most vulnerable amid COVID-19*. OHCHR. <https://www.ohchr.org/EN/NewsEvents/Pages/DisplayNews.aspx?NewsID=25863&LangID=E>

# A MAGYAR KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK DIGITÁLIS ÉRETTSÉGE – A DIGIMÉTER INDEX: AZ EREDMÉNYEK ISMERTETÉSE

## THE DIGITAL MATURITY OF HUNGARIAN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES – THE DIGIMETER INDEX: RESEARCH RESULTS

A cikk egy két részes cikksorozat második darabja, amely a KKV-digitalizációt kutató Digiméter kutatássorozat módszertanát és főbb eredményeit ismerteti (az első rész az elméleti alapokat mutatta be). A Digiméter kutatássorozat célja a KKV-digitalizáció rendszeres mérése Magyarországon hat dimenzióban: digitális jelenlét, digitális mindennapok, vállalkozásvezetés, értékesítés és marketing, pénzügyek, informatikai biztonság. A mérések alapján a fő index értékében 2020 és 2022 között nem volt érdemi elmozdulás. Az informatikai eszközöket a KKV-k azok lehetséges potenciálja alatt használják ki Magyarországon. A Digiméter kutatássorozat előnye, hogy ugyanazzal a módszertannal elérhető az adatok és a feltett kérdések objektívek, nem a felkészültség szubjektív megítélésén alapulnak. A kutatássorozat korlátja, hogy az egységes módszertan miatt az egyes gazdasági ágazatok egyedi digitalizációs eltéréseit nem méri. A Digiméter távlati célja annak azonosítása, hogy mi tehetné hatékonyabbá a magyar KKV-k digitalizációját.

**Kulcsszavak:** vállalati digitalizáció, kis- és középvállalkozások (KKV), mérés, érettségi modellek, Digiméter

This article is the second in a two-part series of articles presenting the methodology and main findings of the Digimeter research series on SME digitalisation (the first part presented the theoretical foundations). The Digimeter research series aims to systematically measure SME digitalisation in Hungary in six dimensions: digital presence; digital life; business management; sales and marketing; finance; IT security. Results show there was no significant development between 2020 and 2022. SMEs in Hungary are using IT tools below their potential. Digimeter data are available using the same methodology and the questions asked are not based on subjective judgements of readiness. The limitation of the research series is that it does not measure individual differences in digitalisation between economic sectors due to the consistent methodology. The long-term goal of Digimeter is to identify what could make the digitalisation of Hungarian SMEs more efficient.

**Keywords:** corporate digitalisation, small and medium-sized enterprises (SMEs), Hungary, maturity models, Digimeter

### Finanszírozás/Funding:

A tanulmány elkészítését a Digiméter támogatta.

The author was supported by Digimeter in relation with the preparation of the study.

### Szerző/Author:

Pintér Róbert<sup>a</sup> (robert.pinter@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus

<sup>a</sup>Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 12. 05-én, javítva: 2023. 03. 13-án, 2023. 06. 12-én és 2023. 07. 17-én, elfogadva: 2023. 07. 19-én. The article was received: 05. 12. 2022, revised: 13. 03. 2023, 12. 06. 2023, and 17. 07. 2023, accepted: 19. 07. 2023.

A cikk a magyar kis- és középvállalkozások (KKV-k) digitális érettségét mérő Digiméter Indexet és a hozzá kapcsolódó kutatássorozatot állítja a középpontba, célja a Digiméter kutatás főbb eredményeinek ismertetése (második része egy két részből álló cikksorozatnak). A magyar KKV-k gazdasági szerepe kiemelkedő fontosságú.

A 2020-ban elinduló Digiméter méréseket megelőzően a KSH adatai alapján a KKV-k a vállalati szférában dolgozók kétharmadát foglalkoztatták, a hozzáadott érték 46%-át, a nettó árbevétel 42%-át és a beruházások 30%-át adták (KSH, 2018, p. 4). A hazai vállalatokról ugyanakkor általában elmondható, hogy a digitalizációjuk elmarad

az európai uniós átlagtól. A DESI (Digital Economy and Society Index) 2022-es ország riportja alapján (European Commission, 2022) Magyarország a 27 európai uniós tagállam közül a 22-ik helyen áll a digitális gazdaság és társadalom fejlettségét tekintve. A digitális technológiák vállalati tevékenységekbe való integráltságát tekintve még rosszabb a helyzet, Magyarország a 25. helyen található. A legalább alapszintű digitális intenzitással rendelkező KKV-k aránya a KKV-ken belül mindössze 34% volt 2022-ben, szemben az 55%-os EU-s átlaggal. Kézenfekvő módon adódik a kérdés, hogy vajon mi ennek az oka és mitől digitalizálódhatnak gyorsabban a magyar KKV-k. A kérdések értő megválaszolásához fontos tudni mi a helyzet a digitalizáció terén ebben a szegmensben és ez hogyan változik. Mivel jellemző, hogy a cégméret meghatározó a vállalati digitalizáció kérdésében, a nagyobb cégek fejlettebbek ezen a téren (Gubán & Sándor, 2021; Neirotti & Raguseo, 2017), emiatt dedikált kutatásra van szükség, ami folyamatosan képes mérni a KKV-k digitalizációjának alakulását. A Digiméter kutatássorozat ezt a célt hivatott szolgálni.

Bár a téma nemzetgazdasági súlya miatt is kiemelkedően fontos, mégsem ismerjük a hazai KKV-k digitális fejlettségének alakulását, pillanatfelvételek vannak, amelyek eltérő időpontban és módszertannal készülnek, emiatt részben alkalmatlanok az időbeli változások mérésére. A mégis hozzáférhető kutatások jellemzően kismintások, amik nem alkalmasak mélyebb, a célcsoportra vonatkozó összehasonlításra (cégméret, ágazat vagy régió szerint). Az elkészült kutatások nem minden esetben ismertek a szélesebb közönség és a vizsgált célcsoport (KKV-vezetők és alkalmazottak) számára. Végül a legtöbb kutatás adatai nem vagy nehezen hozzáférhetőek további elemzések számára. A Digiméter változtat ezeken a hiatusokon. Fontos, hogy értsük meg jobban a hazai KKV-digitalizációt (mi jellemző rá, melyik része mennyire fejlett vagy fejletlen, mik a kulcstényezők), másrészt az arra hivatott szereplők számára segítsen változtatni a digitalizáció alacsony szintjén. A Digiméter tükröt tart a KKV-k elé, hozzásegíti a döntéshozókat és a téma iránt érdeklődőket, hogy megismerhessék az adatokat.

A Digiméter kutatássorozat a magyar kis- és középvállalkozói (KKV) szektor digitális versenyképességét méri évente két alkalommal, hogy hogyan állnak a digitalizációban: egy általános és túlnyomórészt változatlan tartalmú méréssel összesen hat Digiméter mérés készült el. A 2020 óta immáron három alkalommal futó őszi általános mérések hat tématerületet vizsgálnak (digitális felületeken való jelenlét, mindennapok menedzselése digitális eszközökkel, vállalkozások adatvezérelt működtetése, online marketing, informatikai biztonság és digitális pénzügyek). Az őszi felmérések nagyjából 50 kérdésből álló kérdőívvel (egy-egy hullám 3-6 egyedi kérdést is tartalmaz), 600-800 cégből álló többszörösen rétegzett reprezentatív mintavétellel (5+ fő foglalkoztatott, 10+ millió árbevétel) futottak. A tematikus tavaszi mélyfúrások 2020-ban és 2022-ben a koronavírus hatásával foglalkoztak (hogyan hatott ez a

KKV-k működésére, digitális innovációs lehetőségeire) 2021-ben pedig a digitális marketinggel, mint a Digiméter által mért hat terület közül a legfejletlenebbel. Ezek a felmérések jóval szerényebb mintán, mintegy 200 cég megkérdezésével zajlottak, hasonló célcsoporton, mint az őszi mérések. Jelen tanulmányban az őszi, általános kutatássorozat felépítését és eredményeit mutatjuk be.

A kutatásokból rendre készül sajtóközlemény, cikkek, gyorsjelentés és az általános őszi mérésből egy bővebb elemzést is tartalmazó brosúra, amely grafikonokkal, a mélyebb üzleti-technológiai összefüggések bemutatásával, valamint a fejezetek végén összefoglalókkal, vállalkozóknak szóló praktikus tanácsokkal mutatja be a felmért KKV-k eredményeit. Ezek mind szabadon elérhetők a Digiméter weboldalon (<https://digimeter.hu>). A projekt keretén belül a jövőben biztosítani tervezzük annak lehetőségét is, hogy tudományos másodelemzés céljára hozzáférhetőek legyenek az adatbázisok más kutatók számára is.

A Digiméter keretén belül nem csak kutatások készülnek. Az adatfelvételi időszak zárása után a KKV-k egy éven keresztül szabadon kitölthetik ugyanazt a kérdőívet a weboldalon (az „Én Digiméterem” menüpont alatt). Ezzel nem kerülnek be ugyan a reprezentatív mintába és így nincsenek hatással a mérések eredményére sem, de képet kaphatnak arról, hogy hol tartanak az országos átlaghoz vagy közvetlen versenytársaikhoz képest (régió, cégméret és árbevétel mentén). Ez alapján azt is láthatják, hogy miben kellene javítaniuk az előrelépéshez. 2021-ben létrehozta a projekt a Digiméter-díjat is, amellyel a kutatási eredmények alapján legjobban teljesítő vállalkozásokat jutalmazza, hogy követhető példákat állítsanak a hazai vállalkozások elé. (A díjért való versengésre egyrészt az adatfelvétel végén önkéntesen lehet jelentkezni, másrészt a reprezentatív mintában nem szereplő cégek az adatfelvételt követően külön tudják kitölteni a kérdőívet, de nem kerülnek bele az adataik az elemzésbe, így a díj a korábbi adatfelvételek során nem hatott a felvett adatokra. Ha a díj a későbbiekben ismertebbé válna, akkor viszont számolni kell az önbevallásból származó esetleges torzításokkal.)

A Digiméter projekt elsősorban szponzori modellben működik.<sup>1</sup> Ez a finanszírozási rendszer a pályázati forrásoktól és kormányzati támogatások esetlegességétől függetlenül hosszú távon is képes lehet garantálni a mérési rendszer működését, fennmaradását és széles körű használatát, valamint biztosítja az idősoros elemzések lehetőségét is.

Jelen cikk ismerteti a Digiméter őszi, állandó szerkezetben ismétlődő kutatásának módszertani hátterét, 2020 és 2022 közötti adatfelvételeinek körülményeit, a kutatás korlátait, főbb eredményeit és az abból fakadó konklúziókat. A tavaszi, egyedi kutatásokról nem szól ez az írás, az ezekkel kapcsolatos gyorsjelentések és sajtóközlemények elérhetők a projekt weboldalon (<https://digimeter.hu/>).

## A Digiméter kutatás módszertana

A Digiméter nem akadémiai igényű és módszertani alaposággal felépített rigorózus felkészültségi vagy érettségi modellen alapul, elsősorban piaci szereplők támo-

gátásával jött létre (témában jártas magyar tanácsadó, fejlesztő és piackutató cégek részvételével). Ugyanakkor a mérési módszertan követte a klasszikus megközelítést, 2020 során nagyjából fél évet ölelt fel az irodalomkutatás, a konceptualizálás (mérési modell kialakítása), operacionálizálás (mérhetővé tétel), a kérdőív elkészítése, szakmai validálása és a próbakérdés. A kutatás előkészítésén a Digiméter konzorcium alapításában részt vett Reacty Digital egy senior piackutatója dolgozott főállásban, akinek ez idő alatt a módszertan kialakítása tette ki a munkaideje túlnyomó részét, munkáját egy junior kutató és egy kutatásvezető segítette. Az irodalomkutatást követően a mérési modell kidolgozása a Smart Commerce Consulting több kutatójának közreműködésével folyt. A kérdőív validálásában a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Modern Vállalkozások Programjának (MVP) szakértői vettek részt.<sup>2</sup>

A Digiméter többek között a Lloyds Bank UK Business Digital Index kutatássorozata (Lloyds Bank UK, 2022) alapján készült és inkább egy technológiai érettségi modellhez áll közel. Nem vizsgálja például a vezető szerepét és elkötelezettségét annak szubjektív, percepcionális volta miatt (pl. mennyire felkészült a vezető, milyen az attitűdje stb.), mivel ezek a telefonos adatfelvétel miatt nem eredményeztek volna egységesen elemezhető válaszokat, ráadásul a válaszadók a vállalati döntéshozók közül kerülnek ki, ezért elfoglaltak lehetnek a válaszadásban. De vizsgálja a vállalkozásvezetés (vállalatirányítás) körülményeit. Korlátozottan veszi figyelembe a szervezeti kultúrát – orgver, a tanulási készséget, vagy a humán erőforrás képességeit – peoplever és nem foglalkozik a vállalati termékekkel, ami ágazatspecifikus eltéréseket jelentene, külön kérdésekkel az iparban, a kereskedelemben vagy a mezőgazdaságban tevékenykedő cégek számára. A Lloyds mérésén túl felhasznált még a módszertan kialakításához több nemzetközi vizsgálatot. Az EFAA (Európai Könyvvizsgálók és Könyvelők Szövetsége) Digital Competency Maturity Model-je (EFAA, 2020) a Digiméter szerkezeti kialakításában adott inspirációt (kérdés szekciók, cégméret szerinti elkülönítés, pontozás, dinamikus értékelés). A kanadai vállalkozói bank, a BDC Digital Maturity Assessmentje (BDC, é.n.), aminek rövid kérdőíve elsősorban nem tényadatokra, hanem percepcióra hagyatkozik, egyfajta ellenpéldaként abban erősítette meg a Digimétert, hogy hosszabb és objektívebb (nem percepción alapuló) módszertant dolgozzon ki. A PwC indexe (PwC, 2016), bár inkább nagyobb vállalatokra alkalmazható, a komplexitásával volt vonzó, ez a módszertan felépítésében volt hasznos és annak eldöntésében, hogy a Digiméter nem elkülönült módon méri az egyes *ágazatokat*, hanem egységes metódus mentén. A hazai mérések közül a Microsoft Digitális Fejlettségi Indexét – MDFI (Microsoft, 2017), a Vodafone Ready Business Indexét (Vodafone, é.n.), az MVP vállalati digitalizációs auditját (ennél nem érhető el index, egy 250 kérdésből álló módszertant takar), valamint a Magyar Telekom és Bellresearch közös 2016-os digitális érettség-kutatását vizsgálta meg (Portfolio, 2016). A Digiméter kialakításához olyan módszertanokat tudott leginkább felhasználni, ahol a kérdőív is hozzáférhető volt, mint például a Vodafone vagy az MVP kutatásai esetén.

A szakirodalom és a hasonló kutatások alapján 2020 nyarán készült el a kérdőív első verziója. Az irodalomkutatást, konceptualizálást és operacionálizálást magában foglaló előkészítő szakasz után az MVP szakértői 2020 nyarán részt vettek a Digiméter kérdőívének szakmai validálási folyamatában is. A kérdések megalkotásánál fontos szempont volt, hogy a kérdőív nem hagyományos kutatás céljából készül, hanem olyan válaszok begyűjtésére, amelyek elsősorban a mutató(k) meghatározásában segíthetnek. Ezért több hasonló kérdőív nyomán igyekezett minél több kérdésnél igen/nem válaszokra redukálni a válaszlehetőségeket, és kerülni a túlzott részletezést.

A módszertan kialakítása során az jelentette a legnagyobb kihívást, hogy a korábban, a szakirodalmi részben is részletesen taglalt sokszínűséget hogyan kezeljük. A kérdőív első verziója nem tartalmazott ágazatspecifikus kérdéseket, eredetileg azt terveztük, hogy külön kérdések is készülnek az egyes ágazatok számára, például az Ipar 4.0, a precíziós mezőgazdaság és az e-kereskedelem témaköreiben. Terjedelmi korlátok (a kérdőív nem haladhatta meg a 15 percet a telefonos adatfelvétel miatt) és a mintavételezési lehetőségek miatt (az ágazatok reprezentatív lefedéséhez túl nagy mintára lett volna szükség, amire nem lett volna elegendő a rendelkezésre álló büdzsé) végül nem készültek el a részletes, ágazatspecifikus kérdésszekciók. Olyan kutatási kérdőív mellett döntöttünk, ami minden ágazat számára egyaránt kitölthető és a mutatók értelmezésénél orvosoltuk a különbözőségeket – a Digiméter 100 fokú skálán méri a digitalizáció szintjét, de nem minden ágazatban elvárt a maximum pontszám, mert bizonyos jellemzők nem relevánsak egy-egy cég számára.

Bár a módszertan kidolgozásakor felmerült, hogy a digitális érettségi modellekben alkalmazott módon „bizonyítványt” is adjunk a vállalkozásoknak (pl. gyenge – közepes – jól megfelelt – kiváló), ezt később elvetettük, mivel az volt a célunk, hogy tükröt tartsunk a vállalkozásoknak és a különböző ágazatokból érkező kitöltőknek ne egyforma elvárásokhoz kelljen igazodniuk, hanem a saját ágazati elvárásaikhoz és a versenytársaikhoz (vagyis elképzelhető, hogy egy mezőgazdasági, ipari vagy B2B vállalkozás sosem lehet az általános módszertan mentén X pontos, de csak azért mert felesleges neki bizonyos dolgokat megvalósítani, viszont a saját környezetében így is a legfejlettebbek közé tartozhat). Mindenkinél az egyéni eredménye és a hozzá hasonló ágazatban, cégméretben, régióban tevékenykedő cégek eredménye közötti viszony a mérvadó, vagyis mindenkit egyazon digitális méterrúddal mérünk meg (innen a Digiméter elnevezés), de nem lehetnének ugyanazok a ponthatárok a teljesítményszintekhez, ami feleslegesen megbonyolítaná a különböző szintekre való besorolást és azok értelmezését. Ami az egyik ágazatban közepes lenne, az lehetne máshol kiváló. Emiatt végül a szintek alkalmazását elvetettük.

A megmért vállalatoknak nyújtott tükröt indokolja a Digiméter index elnevezését is (Digiméter Versenyképességi Index). Bár a Digiméter klasszikus érettségi index, a felépítése is ilyen méréseken alapul és a munkaneve (DÉI – Digitális Érettség Index) is ezt sugallja, a végleges név megválasztásakor nem módszertani, hanem marketing-

megfontolások játszották a döntő szerepet. A Digiméter alapító cégeknek meggyőződése ugyanis, hogy a digitalizáció a KKV-k számára elsősorban versenyképességi kérdés, azok a cégek, amelyek lemaradnak a digitalizációban, idővel rontanak a saját versenyképességükön. Ezt sokkal jobban kifejezi a Versenyképességi Index elnevezés, mint az Érettség Index. Ha valaki rosszul teljesít a versenyképesség terén, annak sokkal erősebb az üzenete és mozgósító ereje, mintha nem lenne még digitálisan érett, utóbbi csak azt implikálja, hogy akkor az adott cég tudja, még nem tud elkezdni érdemben foglalkozni a témával, amivel rejtett módon csak tovább rontjuk a helyzetét. Ezeken túl felmerült még a Digitális Transzformációs Index elnevezés is, de ezt is elvetettük, mert a transzformáció kifejezés azt sugallja, hogy ez egy átmenet, vagyis egy olyan folyamat, ami három szakaszból áll: felkészülésből, végrehajtásból és befejezésből, ami után elkészültünk. Valójában azonban a digitalizáció olyan folyamat, amely az állandó technológiai fejlődésnek köszönhetően nem befejezhető.

A Digiméter végül a vizsgált mérések alapján hat területen méri fel a magyar KKV-k digitális érettségét. A hat terület mindegyikén egyenként 100 pontot lehet elérni (minden egyes változó adott válaszlehetőségéhez tartozik egy pont, minél szofisztikáltabb egy megoldás, annál több pontot lehet elérni vele).

A hat terület és a hozzá kapcsolódó aldimenziók, változók és pontszámok vázlatos struktúrája a következő módon alakul:

- Digitális jelenlét: maximális elérhető pontszám = 100 – súlya a Digiméter indexben 19%
  - honlap (összesen 45 pont): rendelkezik-e honlappal, frissítési gyakoriság, ki végzi a frissítést, kapcsolatfelvételi lehetőség módja a honlapon, ki válaszol a megkeresésekre,
  - közösségi oldalak (összesen 40 pont): melyik közösségi platformon van jelen, milyen gyakorisággal frissítik a tartalmat,
  - Google cégem (összesen 10 pont): rendelkezik-e Google Céggemmel, milyen gyakorisággal ellenőrzik, Google Maps van-e,
  - Egyéb (összesen 5 pont): rendelkezik-e vállalati e-mail-domainnel.
- Digitális mindennapok: maximális elérhető pontszám = 100 – súlya a Digiméter indexben 19%
  - informatikai háttér (összesen 23 pont): fizikai vagy felhőalapú szerver/tárhely, van-e önálló IT-s munkatárs,
  - munkaszervezés (összesen 77 pont): eszközök (csoportmunka-támogatás, projektmenedzsment, irodai szoftvercsomag, feladatok rendszerezése és delegálása, távoli asztal elérés, webinar szoftverek használata), belső kommunikáció, belső fájlmegosztás, céges személyes e-mail, távmunka, digitális tudástár.
- Vállalkozásvezetés: maximális elérhető pontszám = 100 – súlya a Digiméter indexben 16%
  - vállalatirányítás (összesen 55 pont): ERP használata, használt ERP-modulok, okostelefon alkalmazások elérhetősége és funkciói,

- adatvezéreltség (összesen 30 pont): adatok nyomon követésének gyakorisága, adatok értékelésének módja,
- HR (összesen 15 pont): ERP-modulban vagy önállóan, álláshirdetések módja.
- Értékesítés és marketing: maximális elérhető pontszám = 200 (a számítást követően 100 fokú skálára kerül átkonvertálásra) – súlya a Digiméter indexben 19%
  - ügyfélkapcsolat/ügyfélkezelés (összesen 40 pont): CRM és alkalmazási területei,
  - ügyfélszerzés (összesen 80 pont): közösségi organikus új tartalmak, online hirdetés, ügyfélszerző eszközök,
  - e-kereskedelem (összesen 80 pont): értékesítés helye, online vagy elektronikus fizetés, értékesítéstámogatási szoftver vagy ERP-modul van-e.
- Digitális pénzügy: maximális elérhető pontszám = 100 – súlya a Digiméter indexben 16%
  - számlázórendszer (felhő, telepített – összesen 26 pont),
  - e-számlázás (befogadás, kibocsátás – összesen 20 pont),
  - pénzügy, számviteli modul (ERP vagy külön – összesen 14 pont),
  - könyvelés módja (összesen 10 pont),
  - bankolás online vagy mobilon (összesen 30 pont).
- Informatikai biztonság: maximális elérhető pontszám = 100 – súlya a Digiméter indexben 11%
  - vírusellenőrzés (összesen 23 pont),
  - többszintű jogosultságkezelés (összesen 17 pont),
  - automatikus biztonsági másolat (összesen 27 pont),
  - egyedi azonosítás (összesen 25 pont),
  - VPN használata (összesen 8 pont).

Ezzel a hat dimenzióval és az általuk megjelenített változók körével fedi le a Digiméter a vállalati digitalizáció KKV-ket érintő legfontosabb területeit.

## A Digiméter felmérés és az adatok

A Digiméter őszi hullámainak adatfelvételeire rendszerint adott év augusztus végétől szeptember közepéig kerül sor. A célcsoportot az 5-249 főt foglalkoztató, nettó 18 milliárd forint alatti árbevételű cégek jelentik. A minta méretének meghatározásánál fontos szempont volt, hogy a tevékenységi kör szerinti bontás esetén is megfelelő számosságú vállalkozás álljon rendelkezésre az elemzésnél. Valamint célunk volt az is, hogy az adatfelvételt követően minél többféle vállalkozás tudja magát hozzámérni a hasonló vállalkozásokhoz a kutatási eredmények alapján, ezért fontos volt, hogy a mintát észszerű keretek között szélesítsük.

A Digiméter szakmai partnereként 2020-ban közreműködő Cégjelző nyilvános cégszűrés alapján az 5+ főt foglalkoztató és legalább százmillió forint árbevételű körhöz biztosított központi e-mail elérhetőséget (ezeket az e-mail címeket jellemzően a Cégbírósággal való kapcsolattartáshoz adják meg a cégek, így elvileg aktívan figyelik őket).

A szűk körű próbakérdés után először ezekre a címekre ment ki e-mailben kutatási meghívó 2020 augusztusában. Végül a 2020-as adatfelvétel folyamán 81 online kitöltést regisztráltunk, ami az online lekérdezés jelentős korlátait mutatta (a konverzió ezrelékekben volt csak mérhető). De már a 2020 őszi kutatás adatfelvétele előtt tisztában voltunk azzal, hogy csak online nem fogjuk tudni elérni a kívánt 800 vállalkozást tartalmazó mintát, mivel a 2020 tavaszi, koronavírusal foglalkozó kutatásunk (Digiméter, 2020), amely nem reprezentatív, hanem kényelmi mintán folyt (Cégjelző által biztosított lista, szponzorok hírlevél adatbázisa, közösségi média-megosztások és Digiméter honlapján keresztüli kitöltés), mindössze 201 vállalkozást számlált. Másrészt, mivel reprezentatív mintát szerettünk volna az őszi kutatáshoz, csak a Cégjelző adatbázisát használhattuk, ahol közel minden cégnek egyenlő esélye volt a mintába való bekerülésre. Így az online minta belső sajátosságait figyelembe véve az online adatfelvétel végzetével telefonon folytattuk az adatfelvételt többszörösen rétegzett mintával (hét régió, külön reprezentativitást biztosítva Budapestnek és Pest megyének; 12 tevékenységi kör és 4 cégméret kategória alapján). A telefonos adatfelvételben végül a megvalósíthatóság érdekében az eredeti százmillió forintnál kisebb árbevétellel rendelkező cégeket is elfogadtuk válaszóként, de az alkalmazotti létszám limitet tartottuk. Végül 2020 őszén 696 telefonos interjú készült el, összességében az online lekérdezésekkel együtt pedig 777 vállalkozást értünk el.

2021 és 2022 folyamán az adatok összehasonlíthatósága miatt nem változtattunk a célcsoporton. Ami változott az adatfelvétel során, hogy 2021-ben 12 helyett 4 ágazatra készült el a mintavétel (mezőgazdaság, ipar, kereskedelem és szolgáltatás), illetve az adatokat is ennek megfelelően elemeztük a gyorsjelentésben (Digiméter, 2021). 2022-ben fontos változás volt, hogy teljesen elhagytuk az online adatfelvételt és csak telefonon folyt a lekérdezés. A hibridizáció elsődleges előnye ugyanis az, hogy egy-egy interjú

már nem jár extra költséggel, mivel nincs kérdezőbiztos és telefonálási költség sem, viszont a kezdeti set-up költségei ugyanúgy jelentkeznek. Mivel 2021-ben 54-re csökkent az online válaszólok száma, egyszerűen nem volt rentábilis az online adatfelvétel. 2021-ben a mintaméret egyébként 757 cég volt, 2022-ben pedig 674.

Végezetül tekintsük át röviden az adatfelvétel korlátait:

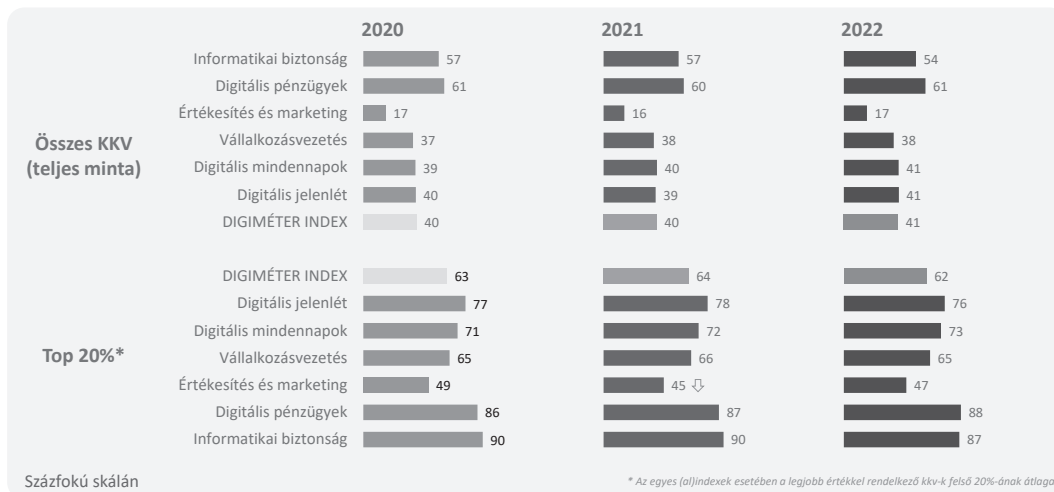
- az első két évben alkalmazott online és telefonos hibrid minta helyett a csak telefonos minta alkalmazása hatással van az eredményekre – a kevert mérés miatt „mozoghat” az eredmény, online adatfelvételnél erősebb lehet az önkiválasztás torzító hatása (a digitalizáltabb vállalatok nagyobb eséllyel válaszolnak online, mert rendszeresen ellenőrzik a központi e-mail címüket), emiatt a magasabb online elemszám miatt az első év eredménye jobb lehetett, mint a következő kettőé, a másodiké pedig jobb mint a harmadik évé, ahol egyáltalán nem volt online lekérdezés,
- a mintaméret hatással van az adatok mélyebb elemezhetőségére, szűkebb szegmensekre például mezőgazdasági területen dolgozó cégekre korlátozottan vonható le következtetés a kis elemszám miatt,
- a megkérdezett válaszadó szakértelme korlátozza az adatok megbízhatóságát, minél kevésbé jártas valaki a digitalizáció kérdésében, annál nagyobb nehézséget okozhat neki a kérdések értelmezése és megválaszolása (például a szakterminusok ismerete, mint amilyen a vállalatirányítási /ERP/ rendszer),
- a kérdőíves válaszadás során az adatokat nem tudjuk ellenőrizni, az önbevallásból fakadhatnak torzítások például pozitív benyomáskeltés (amikor egy válaszó a valóságnál jobb képet fest magáról).

### A Digiméter kutatás eredményei

A százalékos Digiméter index 2020-ban és 2021-ben 40-es, 2022-ben 41-es értéket mutatott. Ezek az értékek önma-

1. ábra

#### A Digiméter index és alindexek értéke 2020-2021-2022 között a teljes mintában és a top 20%-ot elért vállalkozások körében



Forrás: Digiméter kutatás, 2022. ősz  
Teljes minta: 2020=777, 2021=757, 2022=674  
TOP20: 2020=155, 2021=152, 2022=138  
Az adatok felhasználása csak pontos hivatkozással történhet

Forrás: Digiméter (2022, p. 12)

gukban nehezen értelmezhető, de a mozdulatlanságuk jelzésértékű. A három mérés közben eltelt időben nem történt érdemi elmozdulás, a célcsoportba tartozó hazai KKV-k a Digiméter mérése szerint összességében nem fejlődtek a digitalizáció terén. A fő index és az alindexek tekintetében a top 20%-ba tartozó vállalkozásoknál sincs szignifikáns változás – vagyis a legjobbak is beérik azzal, ahová 2020-ra eljutottak.

A fő és alindexek szintjén látható mozdulatlanság a mélyben – az egyes mért változók szintjén – azonban szignifikáns előre- és visszalépés elegyét mutatja (tehát ez a kettő kiegyenlíti egymást). A hat dimenziót tekintve röviden az alábbi mozgásokat látni a három adatfelvétel alapján.

## Digitális jelenlét

2022-ben elért 41 pontjával a közepesen fejlett területek közé tartozik. A digitális jelenlét jelentősen javult a mérések alatt a mezőgazdasági vállalkozásoknál (19 pontból 30-ra), a 10-19 fős vállalkozásoknál (37 pontból 44-re) és szinte az összes vidéki (tehát nem központi) régióban (míg 2021-ben szignifikánsan alacsonyabb volt négy vidéki régióban is a digitális jelenlét, 2022-re ebből mindössze egyetlen régió, a Dél-Dunántúl maradt) – de a javulás ellenére továbbra is a fővárosi vállalkozások a legerősebbek ezen a téren.

Növekszik azon vállalkozások aránya, amelyek rendelkeznek honlappal és/vagy webáruházzal (összességében a KKV-k 79%-ának van honlapja – 2021-ben ez 73% volt), illetve lényegesen kevesebben vannak, akik csak alkalmilag frissítik ezeket. Főleg a 10-19 fős vállalkozásoknál növekedett ez az arány (72%-ról 84%-ra) és néhány régióban (pl. Észak-Alföldön 55%-ról 76%-ra vagy Észak-Magyarországon 61%-ról 76%-ra). 13%-ról 16%-ra nőtt a webáruházzal rendelkezők aránya (de 2020-ban ez még 18% volt). A látogatói visszajelzések terén 6%-ról 10%-ra nőtt a chatszolgáltatást üzemeltető KKV-k aránya (de ez 2020-ban még 13% volt). 18%-ról 24%-ra nőtt az oldal frissítését ügyfélszolgálatosként végzők aránya ('20-ban 17% volt, '21-ben 18%). Viszont mindeközben a Facebookon jelen lévő cégek között 43%-ról 34%-ra csökkent azon cégek aránya, amelyek legalább hetente posztolnak nem fizetett tartalmat – ez gyakorlatilag megegyezik a 2020-as 35%-os adattal. Illetve 30%-ról 23%-ra csökkent azon cégek aránya, amelyeknek van Google Cégem fiókja (2020-ban viszont még csak 16%-nak volt). Akik viszont rendelkeznek Google Cégemmel, azok gyakrabban tekintik át a tartalmát, főleg a kereskedelemben tevékenykedő cégek közül.

## Digitális mindennapok

2022-ben elért 41 pontjával szintén a közepesen fejlett területek közé tartozik. A KKV-kban dolgozó alkalmazottak 67%-a dolgozik informatikai eszközökkel (ez nem változott 2021-hez képest) – magasabb ez az arány Budapesten (78%), az 5-9 fős cégeknél (73%) és a szolgáltató szektorban (79%). A home office lehetősége a cégek

közel negyedénél (24%) elérhető legalább heti egy napot a munkavállalók számára – de átlagosan csak a munkavállalók 8%-a veszi igénybe, ez érdemben nem változott 2021-hez képest. A távmunka az átlagnál magasabb arányban elérhető Budapesten (33% és 15% munkavállaló veszi igénybe) és Pest megyében (34% és 11%-ot érint), illetve az egymilliárd forint árbevétel feletti (35% és 11%-ot érint) és a szolgáltató cégeknél (28% és 12%-ot érint).

26%-ról 30%-ra nőtt a digitális tudástárral rendelkező cégek aránya. 13%-20%-24%-ra nőtt 2020-22 között azoknak a cégeknek az aránya, ahol van önálló IT-munkakört betöltő kolléga – miközben 53%-58%-48% között alakult azok aránya, ahol külső cégnek szervezik ki az IT-t. A saját (fizikai) szerver 60%-ról 51%-ra csökkent, míg a VPN használata 24%-ról 12%-ra, mindeközben nem változott érdemben a felhőalapú szerver/tárhely használata (32%-ról 33%-ra). Úgy tűnik, mintha többen a felesleges extra saját szerver kapacitás és a VPN kivezetése mellett döntöttek volna. De 2020-22 között érdemben nőtt a távoli asztal elérést biztosító eszközök használata (2020-21-22-ben rendre 46%-54%-59%).

Az irodai szoftvercsomag használata szignifikánsan csökkent 2020-22 között (76%-63%-54%), miközben érdemben nem változott a felhőben használt irodai szoftverek használata (15%-10%-12%) – az adatok alapján nem lehet kideríteni, hogy mi történhetett pontosan, de elképzelhető, hogy a párhuzamosan használt irodai szoftvercsomagokról kizárólag felhőben elérhető megoldásokra álltak át egyes vállalkozásoknál.

Gyökeresen alakult át a kollégák közötti kommunikáció is. A személyes megbeszélések népszerűsége töretlen 2020-22 között: 89%-90%-87%. A hagyományos telefon viszont veszített népszerűségéből (2020: 76%, 2022: 66%). Közben az e-mail használata a 2020-as 39%-ról 2022-re 61%-ra ugrott és változatlanul ez a legnépszerűbb file megosztási eszköz is (2020-22 között rendre 83%, 81%, 78%). Az internetalapú videotelefonálás 2020-ban volt a legnépszerűbb (47%), de 2022-ben (39%) is megőrizte a 2021-es népszerűségét (37%). 27%-ról 40%-ra, jelentősen nőtt, ahol a munkavállalók telekonferencia szoftvert tudnak használni. A 2020-as 7%-ról 2021-ben 10%-ra, 2022-re pedig 12%-ra nőtt azon cégek aránya, ahol kollaboratív csevegő eszközt használnak a kollégák a munkavégzés során.

A digitális mindennapok terén átlagon felül teljesítenek a budapesti, az egymilliárd forint feletti és az 50-249 főt foglalkoztató nagyobb KKV-k, míg átlag alatt az 5-9 főt foglalkoztató és egyes régiókban (pl. Észak-Magyarországi) tevékenykedő cégek.

## Vállalkozásvezetés

2022-ben elért 38 pontjával ez a harmadik olyan terület, amely közepesen fejlettnak minősül. A 2021-es 34%-ról 2022-re 42%-ra nőtt azon KKV-k aránya, amelyek vállalatirányítási szoftverrel rendelkeznek – jellemzően inkább a nagyobb cégek (50 fő és milliárd forintos forgalom felett). A teljes képhez ugyanakkor hozzátartozik, hogy 2020-ban mindez 45% volt (tehát mintha 2020-ban

gyorsan bevezették volna egyes cégeknél ezt az eszközt, majd 2021-re kiábrándultak volna belőle, miközben 2022-re elindult egy visszarendeződés – azt sajnos nem tudni, hogy ugyanazokról vagy más cégekről van-e szó, mivel a kutatás adatfelvétele nem követi nyomon egyazon céget). A számítógépre telepített vállalatirányítási szoftverek továbbra is 3-4-szer népszerűbbek, mint a felhő- vagy hibrid megoldások. Változatlanul a dokumentum- és iratkezelés (34%), a készlet- és raktárkezelés (35%), valamint a bérszámfejtés (32%) a legnépszerűbb vállalatirányítási modulok, az első kettőnél 2020-hoz képest nincs érdemi elmozdulás, a bérszámfejtés viszont szignifikánsan nőtt (2020-ban és 21-ben is 25% volt). 20%-ról 25%-ra nőtt a céges fájlokhoz hozzáférést biztosító okostelefonos alkalmazást használó cégek aránya – bár a többség csak céges levelezésre használja a mobilt (71%).

Az adatvezéreltség terén nagy jóindulattal is csak egyhelyben járnak a cégek. 2020-21-22-ben 66%-ról 74%-ra emelkedett, majd 69%-ra esett azon cégek aránya, amelyek rendszeresen figyelik a működésük közben keletkező adatokat, hogy azokat később döntéshozáshoz használják fel. Olybá tűnik, mintha 2021 egy különleges év lett volna, amikor kevesen nyilatkoztak (5%), hogy egyáltalán nem monitorozzák az adataikat, míg 2022 (12%) teljesen hasonló, mint 2020 (13%). Az adatmonitorozás eszköze sem változott az elmúlt két évben: továbbra is a cégek kétharmada (68%) „excelezik” az adataival (ebben nincs előrelépés). Nem változott érdemben az sem, hogy a cégek harmada (31%) egyszerű papíralapon (is) gyűjti az adatait 2022-ben, ami kizár minden automatizálási vagy gyors döntési lehetőséget. 27% az általa használt szoftver saját adatmegjelenítő modulját is használja (ez 2020-ban 29%, '21-ben 33% volt). Mindössze a cégek ötöde (19%) gyűjti a legfontosabb adatokat egyetlen közös felületre (ez 2020-ban 20%, '21-ben 16% volt – tehát e téren nincs érdemi változás) – ez jóval magasabb a milliárd forint feletti árbevételű cégeknél (40%).

### Értékesítés és marketing

Ez a hat dimenzió közül a legkevésbé fejlett 17-es alindex értékkel. 14%-nak van CRM-modulja (ami nem jelent érdemi elmozdulást: 2020: 15%, 2021: 11%), ezt elsősorban ügyfelek nyilvántartására használják (2020-22 között rendre 93%-76%-76%). A CRM használata szignifikánsan magasabb az 50 fő feletti, a kereskedelemmel foglalkozó és a 200-499 millió, illetve az egymilliárd forint feletti árbevételű cégeknél.

Az online ügyfélszerzésről elmondható, hogy nagyjából a KKV-k fele (2020-22 között rendre 49%-50%-47%) egyáltalán nem folytat hirdetési tevékenységet, 43% online hirdet (ebből 33% egyetlen csatornán), 27% offline – ebben sincs érdemi változás az elmúlt években. Inkább az 50 fő feletti és kereskedelmi cégek hirdetnek online (és ez szignifikánsan kevésbé jellemző az ipari cégekre). A fizetett online hirdetési felületek használata terén a Facebook, mint legnépszerűbb hirdetési eszköz erősödik 2020-22 között (37%-41%-47%). A második helyen lévő Google Ads/Display érdemben nem változott 2020-hoz képest (20%-

25%-19%). Ahogy a harmadik helyet elfoglaló Google Shopping sem (12%-11%-13%).

Az online ügyfélszerző eszközök közül a legnépszerűbb e-mail újra közelíti a 2020-as népszerűségét (28%-16%-23%). A keresőoptimalizálás szignifikánsan népszerűbb (11%), mint 2020-ban és 21-ben volt (mindkét évben 7%). Az összes további eszköz 10% alatt van (YouTube, szakmai blog, szponzorált tartalom, podcast) – miközben azon cégek aránya, amelyek egyik eszközt sem veszik igénybe nagyjából visszatért a 2020-as szintre (63%-74%-66%).

Az online értékesítés kapcsán az látszik, hogy 22%-nál található értékesítéstámogató vállalatirányítási rendszer (ez semmit nem változott 2020 és '21 óta). A honlapon 25%-nál van árajánlat kérésre vagy foglalási lehetőség, ami csökkenés 2020-hoz, de növekedés 2021-hez képest (31%-22%-25%). Webshop, vagy rendelési-vásárlási lehetőség 21%-nál érhető el a honlapon (2020-21-ben 17%-nál volt, de nem szignifikáns az eltérés). Érthetően szignifikánsan magasabb ez a kereskedő cégeknél (36%) és alacsonyabb az ipari (13%) és némileg meglepő módon a szolgáltató cégeknél is (16%). Viszont szignifikánsan csökkent a piactéren való jelenlét (2021-ben 8%, 22-ben 5% – megközelítve a 2020-as 6%-os szintet).

Online fizetési lehetőségek: a banki átutalás, mint kevésbé fejlett fizetési megoldás elfogadottsága szignifikánsan csökkent 2021-hez képest (75%-ról 62%-ra). Nem változott érdemben az online bankkártyás fizetés (40%), de 2020-hoz képest közel duplájára, 15%-ról 29%-ra nőtt az online fizetési közvetítőn, de nem bankon keresztül megoldás népszerűsége. A „nincs lehetőség online azonnal fizetni” a cégnél 22% volt 2022-ben (ami szignifikáns emelkedés a 12%-os 2021-es adathoz képest, de még mindig alacsonyabb, mint a 2020-as 28%).

### Digitális pénzügyek

Ez az egyik legfejlettebb index 61-es értékkel, de itt sincs érdemi előrelépés 2021-hez képest – akkor 60, most 61 lett az értéke. Szignifikánsan jobban teljesítenek a digitális pénzügyekben a 20-49 fő közötti, a budapesti és az egymilliárd forintnál nagyobb árbevételű cégek

A pénzügyi szolgáltatások terén is legjobb esetben helybenjárásról, vagy inkább visszaesérről lehet beszélni. 85% vesz igénybe a számlavezető bankjánál online szolgáltatást, ami szignifikánsan kevesebb, mint 2021-ben (89%) vagy 2020-ban (90%). 55% használ mobil alkalmazást pénzügyei intézéséhez, ami szignifikáns növekedés 2021-hez képest (48%), de közel megegyezik a 2020-as 58%-kal. Mindeközben szignifikánsan, 14%-ra nőtt azok aránya, akik sem online, sem mobil banki szolgáltatást nem vesznek igénybe (2020-ban 9%, 2021-ben 10% volt). Az átlagnál szignifikánsan kevésbé használják a két szolgáltatást az 50 főnél nagyobb cégek.

Az elektronikus számlázásnál 2020 óta fokozatosan nő az elektronikus számlát kibocsátó és befogadó cégek aránya – rendre 44%-48%-51%. A csak befogadók száma viszont stagnál (37%-39%-39%). A se nem kibocsátó, se nem befogadó aránya pedig a 2021-es szinten stagnál (18%-11%-10%).



## Informatika biztonság

54 pontjával ez is egy fejlettebb indexnek tekinthető (ám a 2021-es 57 ponthoz képest visszaesést látni). Minél nagyobb egy cég (létszámban és árbevételben), annál komolyabban veszi ezt a területet. Az elmúlt három évben folyamatosan csökkent a vírusirtót alkalmazó KKV-k aránya (88%-84%-76%). A többszintű jogosultsági rendszer terén stagnálás látható 2020 óta (41%-44%-41%) – jellemzőbb ennek az eszköznek a használata az 50 főnél nagyobb, a budapesti, a kereskedelemmel foglalkozó és a milliárd forintnál nagyobb árbevételű cégekre.

Egyre kevesebb cégnél nem készül automatikus biztonsági mentés (29%-23%-20%), de ahol készül, ott 65%-nál rendszerint csak egyféle. A mentésekre használt eszközök változásai:

- a saját merevlemez szerepe kis mértékben emelkedett (35%-38%-39%),
- a pendrive vagy külső merevlemez szerepe esik vissza (22%-28%-18%),
- a saját fizikai szerver, mint biztonsági eszköz tartja magát (23%-25%-24%),
- a felhőalapú szerver jelentősége 2020 óta növekszik, bár 2021-ben látszólag visszaesett (13%-9%-16%).

Az egyedi azonosítás és jelszóhasználat kapcsán elmondható, hogy a cégek több mint négyötödénél használják ezt az alapvető biztonsági megoldást a számítógépbe való belépésnél (81%-85%-83%), ami szinte megegyezik a vállalati szervernél tapasztaltakkal (azok körében, amely cégeknek van vállalati szervere: 84%-75%-81%). De megfordítva az adatokat, azt mondhatjuk, hogy a cégek egyötödönél még jelszóval sem védik a gépeket és az azokon lévő bizalmas üzleti és személyes adatokat!

## Diszkusszió

A fő index értékének változatlanosságát látva kijelenthető, hogy sem 2021-ben, sem 2022-ben nem látszik érdemi elmozdulás a 2020-ban elért szinthez képest. A Digiméter elindítása előtt az volt a várakozásunk, hogy évről-évre hol lassabban, hol gyorsabban, de fejlődni fognak a KKV-k a digitalizáció terén. Ezt a várakozásunkat nem igazolták vissza az adatok.

Ugyanakkor az a sokk, ami 2020-ban a koronavírus okozta lezárásokkal és kényszer digitalizációs helyzettel feltehetően érte a magyar KKV-kat, tartós hatásokat tudott elérni, rendszerint nem voltak átmenetiek azok a digitalizációs intézkedések, amelyeket 2020-ban hozhattak a KKV-k, tehát nem történt érdemi visszarendeződés akkor sem, amikor már a koronavírus lecsengett és nem lenne indokolt az esetlegesen átmeneti céllal bevezetett megoldásokat, eszközöket, folyamatokat megtartani. Fontos persze leszögezni, hogy a Digiméter első, 2020 őszi mérése a koronavírus első évében, a járvány tavaszi kitörése és a lezárások után fél évvel történt, így nincs adatunk a koronavírus előtti időszakról, tehát a pandémia okozta kényszerdigitalizáció hatásának mértékéről sem. Ezért az csak feltételezés részünkről, hogy 2020-ban, 2019-hez képest lehetett előrelépés. Az viszont tény, hogy 2020-hoz képest nem volt visszaesés 2021-ben vagy 2022-ben.

Az Európai Unió Digital Economy and Society (DESI) mérése, European Commission, 2022: 10) részben megerősíti a felszíni „mozdulatlanságot”, miközben a Digiméterhez hasonlóan a mélyben folyó apró változásokat is mutat. Bár Magyarország helyezése nem változik érdemben a digitális technológiák integráltsága esetén az EU-n belül (2022-ben 25., '20-ban és '21-ben 26.), néhány mutatónál látni apróbb eltéréseket, miközben több minden változatlan maradt a 2020, 2021 és 2022-es DESI-eredményekben. Az elektronikus információcserét használó alkalmazások aránya a KKV-knál 14%-ról 21%-ra nőtt, az e-számlát használóké 10%-ról 13%-ra, az online kereskedő KKV-k 12%-ról 18%-ra, végül a határokon átnyúló online értékesítés 5%-ról 7%-ra. De más mutatók alig változtak vagy stagnáltak: a közösségi médiát használó KKV-k aránya 12%-ról csak 13%-ra nőtt, a nagy adathalmazokat alkalmazókéi 6%-ról 7%-ra, az e-kereskedelemből származó forgalom pedig 11% maradt. Vagyis a digitalizációval kapcsolatos fejlődés úgy sem volt látványos, hogy az EU 2019-es és 2021-es adatokat vetett össze egymással (a 2020-as DESI-riport 2019-es, a 2022-es pedig 2021-es adatokkal dolgozik), tehát miközben a koronavírus megmozgatott néhány mutatót, több terület fejlettségére nem volt érdemi hatással idehaza.

Ennél látványosabb változást láthatunk viszont, ha korábbra nyúlunk vissza az időben. A Magyar Telekom 2016-os kutatása alapján (Portfolio, 2016) azon KKV-k, amelyek számítógépet használtak a munkájukhoz jellemzően nem rendelkeztek szerverrel (77%) és csak minden harmadiknál volt vállalatirányítási rendszer, míg 18%-nál CRM. Honlappal a kisebb cégek 40%-a, a nagyobbak 68%-a rendelkezett. Bár a bázis nem teljesen ugyanaz (a Digiméter adatai nem csak a számítógépet használó KKV-kra vonatkoznak), elmondható, hogy 2022-re jelentős előrelépés történt több területen: szervert a KKV-k 51%-a használt, 42% rendelkezett vállalatirányítási szoftverrel és 79% rendelkezett honlappal vagy webáruházzal. Egyedül a CRM esetében nem történt előrelépés, a Digiméter adatai szerint 14% használt 2022-ben CRM-et.

Vizont, ha csak a Digiméter által vizsgált 2020-2022 közötti időszakot vizsgáljuk, akkor azt látni, hogy a hat alindex egyike sem változott szignifikánsan 2022-re, amit szintén értékelhetünk negatívan és pozitívan is. Legalább egy-két alindexben számítottunk előrelépésre, vagy azért, mert nagyon alacsony az adott index értéke, emiatt könnyen növekedhetett volna, vagy azért, mert a magyar vállalkozókra serkentőleg hathatott volna a koronavírus által okozott kényszerdigitalizáció, különösen, hogy folyamatosan voltak digitalizációs programok és pályázatok, illetve a digitalizáció témája is közbeszéd tárgya volt a pandémia alatt. Az eredményeket látva persze az is kijelenthető, hogy az alacsony átlagos értékeknek köszönhetően továbbra is fennáll a lehetőség, hogyha egy vállalkozás intenzívebb digitalizációba kezd idehaza, akkor talál olyan területet, ahol hamar fel tud zárkózni az átlaghoz vagy annál jóval magasabb fejlettséget is el tud érni (például az értékesítés és marketing terén). Illetve általában véve is elérhető vagy meghaladható a KKV-k digitalizációs szintje azoknak, akik úgy döntenek, hogy a 2022. év végén kibontakozni

látszó gazdasági recesszió, az elszabaduló energiaárak és a megnövekedett infláció hatására hatékonyságjavításba kezdenek, aminek alapvető eszköze lehet a digitalizáció és az adatvezérelt működés erősítése.

Az értékek alacsony szintje alapján úgy tűnik, hogy az informatikai eszközöket a KKV-k egy jelentős része annak lehetséges potenciálja alatt használja ki Magyarországon. Ez az, amit a szakirodalom kapcsán úgy fogalmaztunk meg korábban, hogy inkább adminisztratív eszközként és nem kommunikációs eszközként tekintenek az IT-re (Gubán & Sándor, 2021). Másik megközelítésben használhatjuk a buta cső (dumb pipe) kifejezést is (Elter et al., 2018). A buta csővel elsősorban azokat a távközlési vállalatokat jellemzik, amelyek hiába állnak a digitalizáció középpontjában, képtelenek az alapvető infrastruktúra (a buta cső) nyújtásán kívül értékhozzáadott, magas szintű innovációval és új üzleti modellel működő szolgáltatásokkal előállni. Megteszik viszont ezt helyettük az olyan over-the-top (OTT) szereplők (például a Netflix vagy a Spotify), amelyek a távközlési cégek által kiépített és üzemeltetett infrastruktúrán keresztül nyújtott szolgáltatásaikkal lefölik a lehetséges hasznot. Vagyis a tipikus magyar KKV egyszerű infrastrukturális szolgáltatásként értelmezi az internetet és a távközlést, de nem használja ki az abban rejlő innovációs lehetőségeket, nem digitalizálódik egy bizonyos szint felett, nem változtat a működés módján vagy az üzleti modelljén, nem értékesít online. Úgy használja az IT-t, ahogyan évtizedek alatt megszokta (például csatolt e-mailben küldi el a file-okat a felhőben való megosztás helyett vagy excelben gyűjti össze az adatokat és nem automatizáltan egy közös dashboard felületre).

## Összegzés

Jelen cikkben először röviden bemutatam a Digiméter kutatás tágabb területét és hogy miért fontos a KKV-digitalizáció témája. Vázoltam a kutatás célját, hogy milyen problémát vizsgál a Digiméter és miért fontos foglalkozni ezzel a kérdéssel. Ezt követően bemutatam a Digiméter tavaszi és őszi méréseinek témáit, a kutatás főbb eredménytermékeit, hogy miért több mint kutatás („Én Digiméterem” és Digiméter-díj). Ismertettem a Digiméter főbb célkitűzéseit, működési és finanszírozási modelljét, támogatóit és szakmai partnereit. A felvezetést követően tértem rá a Digiméter mélyebb bemutatására, kezdve azzal, hogy mely mérések hatottak közvetlenül is a Digiméter módszertanára és mi ez a módszertan, mi az a hat dimenzió, amit részletesebben is mér. A módszertan után ismertettem az adatfelvétel körülményeit és főbb korlátait is. Végül a főbb idősoros eredményeket vázoltam 2020-2021-2022-ből – ezeket néhány szempont mentén értelmeztem is.

A Digiméter kutatássorozatnak számos előnye van más érettségi mérésekhez képest. Először is idősoros, ugyanazzal a módszertannal elérhetőek 2020, 2021 és 2022-re is adatok és azok elemzése. A rendszeres őszi érettségi méréseken túl mélyfúrásokat is végez 1-1 kurrens kérdésben, amik segítik a KKV-digitalizáció további megértését. Az őszi kutatások mintamérete lehetővé tesz mélyebb elemzéseket és összevetéseket is (meghaladja a standard 200 cégből

álló mintaméretet, még, ha nem is éri el a nagymintás, több ezres adatfelvételekét). A kialakított módszertan objektív mutatókon alapul, nem tartalmaz szubjektív, percpionális elemeket (pl. vezetői attitűdök, felkészültség megítélése Likert-skálán), ennyiben kevésbé torzít. Végezetül tudományos elemzés és oktatás céljából az adatok hozzáférhetőek másodelemzés céljára is.

A Digiméter fontos célkitűzése, hogy a KKV-k maguk és ne csak a szakmai közönség (például kutatók, digitalizációért felelős kormányzati döntéshozók és a KKV-digitalizáció területén tevékenykedő cégek) ismerjék meg a kutatások eredményeit. A kérdőívek szabadon hozzáférhetőek és kitölthetők a KKV-k számára, miközben a kitöltések nem torzítják el a reprezentatív mintát. Kitöltés után az eredmények összevethetők más KKV-k eredményeivel, ahol nem csak az átlaghoz, hanem a hozzájuk hasonló cégekhez is hozzámérhetik magukat a vállalkozások (például cégméret, ágazat vagy régió alapján). Mindez segít annak beazonosításában, hogy másokhoz képest mely területeken teljesítenek jól és hol szorulnak fejlesztésre. Az érdeklődő cégek kérhetnek konzultációt is a témával kapcsolatban. Az eredményekből nemcsak kutatási gyorsjelentés, hanem éves jelentés is készül, amiben az eredmények kontextusba helyezett értékelésén túl mind a hat területen a digitalizációt támogató tanácsokkal is találkozhatnak a KKV-döntéshozók. Végül a Digiméter több, mint egy kutatás, a Digiméter-díj révén nem csak „számokat”, hanem történeteket, hazai példákat is bemutat a digitalizáció kapcsán.

A kutatásnak számos előnye mellett néhány korlátja is van. A Digiméter az egységes módszertan miatt az egyes ágazatok digitalizációs különbségeit nem kezeli, például az Ipar 4.0 vagy a precíziós mezőgazdaság egyedi digitalizációs megoldásait sem méri. A 2020 óta közel változatlan főindex felveti a kérdését, hogy a módszertant érdemes lenne-e megújítani vagy ritkítani a mérések gyakoriságát – ugyanakkor a DESI-val való összevetés alapján látni, hogy a KKV-k digitalizációja lassan változik. A szubjektív percpionális szempontokat (pl. vezető felkészültsége, attitűdje, alkalmazottak felkészültsége) szándékoltnan nem tartalmazza a Digiméter őszi kutatássorozata (ezzel a kérdéssel egy 2023-as tavaszi kvalitatív kutatás fog foglalkozni). Végül az őszi kutatássorozat nem ad választ a miértekre, vagyis, hogy két, egymáshoz nagy mértékben (cégméret, ágazat, régió) hasonlító cég digitális fejlettsége miért tér el, mi magyarázza az eltéréseket (ezt szintén a 2023-as tavaszi Digiméter kutatás vizsgálja majd).

A cikk végére érve felmerülhet a témával kapcsolatban az egyik legfontosabb kérdés, hogy vajon mitől digitalizálódhatnak gyorsabban, hatékonyabban a magyar KKV-k. Ennek részletes vizsgálata ugyan még javarészt a Digiméter előtt áll, de néhány tényező már most is azonosítható. Ilyen lehet az olyan kényszer digitalizáció, mint amilyen a koronavírus hatása volt vagy a szabályozás, digitalizáció „felülről” (például a NAV-nak elektronikus formában benyújtandó számlázási információk, vagy a kötelező bankkártya-elfogadás). Hathatnak egy vállalkozásra a munkavállalók, döntéshozók saját szokásai is, vagyis, hogy a hétköznapi munkanyire használnak digitális megoldásokat és mennyit alkalmaznak ezek közül a munkájuk során is (például ke-

resnek rá szolgáltatásokra a Google-ön, rendelnek online, chatelnek az ismerőseikkel stb., erről bővebben lásd a Digiméter 2021-es kutatásának eredményeit, Digiméter, (2021). Segíthet a digitalizációban a transzparens verseny: a lemaradástól való félelem, vagy az életörzés vágya – az ehhez szükséges összehasonlító adatok biztosításában segíthetnek a Digiméter oldalán bármelyik vállalkozás által kitölthető kérdőívek, amik lehetőséget adnak az összevetésre. Végül segíthetnek a fogyasztói elvárások is, ha a fogyasztók, üzleti partnerek már hozzászórtak egy digitális megoldáshoz, akkor előbb-utóbb ezt fogják normálisnak tekinteni és elvárni mindenhol.

A Digiméter távlati terveiben további lehetséges kutatási irányok is szerepelnek. Jó volna egy olyan nemzetközi kutatást végezni, amiből kiderülhet, hogy mennyiben sajtóságos a magyar KKV-k és döntéshozók digitalizációhoz való viszonya. Gubán és Sándor 2021-es cikkükben a nemzetkarakterológia szerepét említik a digitalizációban, de további cikkek is feszegetik ezt a kérdést, például Brávác & Krebsz (2021) a McKinsey 2018-as felmérésének eredményeit finomhangolja és értelmezi Magyarországra, Nagy (2021) pedig nemzetközi szervezetek adatai segítségével elemzi a kelet-európai régió országainak teljesítményét. A kvantitatív kutatásokon túl lehetséges volna kvalitatív kutatásokat is végezni, például a vállalkozói attitűdökről a digitalizáció kapcsán. Esettanulmányokat is fel lehetne dolgozni, például a Digiméter-díjazottakkal, mint legjobb gyakorlatokkal. A Digiméter keretén belül rendszeresen készülnek mélyfúrások is a tavaszi mérésekben egyes aldimenziókban (például a koronavírus hatása és a távmunka kapcsolata vagy az online értékesítés és marketing helyzete), ezek sorát lehetne folytatni. 2023-as terveink között egy mélyinterjú kutatás szerepel a digitalizáció gátjairól, illetve serkentő tényezőiről, ahol iparági szakértőket, digitalizációban élenjáró cégeket, Digiméter-díjazottakat, a top 20%-ba tartozó cégeket, átlagos és átlag alatti fejlettségű vállalatokat egyaránt szeretnénk megkérdezni. A vállalati digitalizáció témája meglehetősen szerteágazó, így a kezdeti eredményekre alapozva számos irányban mélyíthető a kutatássorozat által megszerzhető tudás a jövőben.

## Jegyzet

- 1 A Digiméter főtámogatója 2020-22 között a Számlázz.hu volt. Kiemelt támogatók a SimplePay by OTP Mobil és a Shoptet, támogatók a Vodafone Business, az INTREN digitális marketing ügynökség (2022-ig), valamint a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK). Médiatámogató a HVG, szakmai partner a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Modern Vállalkozások Programja.
- 2 Ezúton is szeretnénk köszönetet mondani a kutatómódszertan és a kérdőív kidolgozásában, illetve validálásában részt vett kollégáknak: Nagy Nándornak, Kis Ervin Egonnak, Petrezselyem Péternek, Falusi Ákosnak, Kovaliczky Tamásnak, Magasvári Bencének, Körmendi Évának és Czibalmos Leventének.

## Felhasznált irodalom

- BDC (é.n.). *Digital maturity assessment* [on-line]. <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/business-assessments/digital-maturity>
- Brávác I. & Krebsz R. (2021). A magyar kis- és középvállalkozások digitális fejlettsége – Lehetünk-e digitális éllovasok? *Külgazdaság*, 65(9-10), 60-85. <https://doi.org/10.47630/KULG.2021.65.9-10.60>
- Digiméter (2020). *A koronavírus hatása a vállalkozások működésére és digitális innovációs lehetőségeire* [on-line]. [https://digimeter.hu/wp-content/uploads/2020/07/Digimeter\\_koronavirus-1.pdf](https://digimeter.hu/wp-content/uploads/2020/07/Digimeter_koronavirus-1.pdf)
- Digiméter (2021). *Hazai digitalizáció 2021. Kutatás a kis- és középvállalkozások körében* [on-line]. [https://digimeter.hu/wp-content/uploads/2021/10/Digimeter\\_2021\\_osz\\_osszefoglalo.pdf](https://digimeter.hu/wp-content/uploads/2021/10/Digimeter_2021_osz_osszefoglalo.pdf)
- Digiméter (2022). *Hazai digitalizáció 2022. Kutatás a kis- és középvállalkozások körében* [on-line]. [https://digimeter.hu/wp-content/uploads/2022/10/Digimeter\\_2022\\_osz\\_osszefoglalo.pdf](https://digimeter.hu/wp-content/uploads/2022/10/Digimeter_2022_osz_osszefoglalo.pdf)
- EFAA (2020). *EFAA Digital Competency Maturity Model: at a Glance* [on-line]. [https://efaa.com/wp-content/uploads/2021/07/20200903\\_EFAADCMMAtaGlance-FINAL.pdf](https://efaa.com/wp-content/uploads/2021/07/20200903_EFAADCMMAtaGlance-FINAL.pdf)
- Elter, F. & Gooderham, P. & Dasi, A. & Pedersen, T. (2018). The digital future of Telcos: Dumb pipes or crucial partners in innovation of new business models? *Beta*, 32(2), 131-147. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-3134-2018-02-01>
- European Commission. (2022). *A digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő mutató (DESI), 2022 Magyarország* [on-line]. <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88750>
- Gubán, Á. & Sándor, Á. (2021). A KKV-k digitális erettség-mérésének lehetőségei. *Vezetéstudomány*, 52(3), 13-28. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.02>
- KSH. (2018). *A kis- és középvállalkozások jellemzői, 2018* [online]. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/KKV18.pdf>
- Lloyds Bank. (2022). *UK Business Digital Index 2022* [online]. <https://www.lloydsbank.com/assets/resource-centre/pdf/businessdigitalindexreport.pdf>
- Microsoft. (2017). *A digitális érettség mérhető és fejleszthető* [on-line]. <https://news.microsoft.com/hu-hu/2017/11/08/digitalis-erettseg-merheto-es-fejlesztheto/>
- Nagy B. (2021). Helyzetjelentés a vállalkozások digitális átalakulásáról kelet-közép-európai környezetben. *Köz-gazdaság*, 16(2), 91-101. <https://doi.org/10.14267/RETP2021.02.07>
- Neirotti, P., & Raguseo, E. (2017). On the contingent value of IT-based capabilities for the competitive advantage of SMEs: Mechanisms and empirical evidence. *Information and Management*, 54(2), 139–153. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.05.004>
- Portfolio (2016. 09. 23). *Egyetlen infografikán a magyar cégek digitális érettsége* [on-line]. <https://www.portfolio.hu/uzlet/20160923/egyetlen-infografikan-a-magyar-cegek-digitalis-erettsege-237700>
- PwC. (2016). *Industry 4.0: Building the digital enterprise* [on-line]. <https://www.scribd.com/document/350800351/Industry-4-0-Building-Your-Digital-Enterprise-April-2016>
- Vodafone (é.n.): *Vodafone Business Index* [online]. <https://vodafonebusinessindex.vodafone.hu/>

# MTA IX. OSZTÁLY GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI BIZOTTSÁG PUBLIKÁCIÓS NÍVÓDÍJAI – 2022

Az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság Ipar- és Vállalatgazdaságtan Albizottsága, Marketingtudományi Albizottsága és Vezetés- és Szervezéstudományi Albizottsága évente díjazza a kiemelkedő tudományos műveket. Az Albizottságok a Publikációs Nívódíjjal kívánják elismerni és ösztönözni az akadémiai kollégák magas színvonalú publikációs munkáját.

**Javaslatlételi folyamat:** A Publikációs Nívódíjak meghirdetésére 2023. első félévében került sor, az ajánlásokat 2023. május 15-ig kértük be három kategóriában, a javasolt publikációk pontos hivatkozási adatainak megadásával és rövid szakmai indoklással. 2022-ben megjelent nyomtatott és/vagy online publikációkkal is lehetett pályázni, figyelembe véve, hogy kizárólag az MTMT-ben rögzített cikk, illetve könyv díjazható. A kiírás szerint saját publikáció is javasolható, de csak olyan cikk vagy könyv, melynek legalább egy szerzője az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság köztestületi tagja.

**Értékelési és döntési folyamat:** A beérkezett pályaműveket az 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. A beérkezett javaslatokat első lépésben a Munkabizottság tagjai külön-külön értékelték, kategóriánként rangsorolva a publikációkat, megjelölve az 1-3. helyen díjazásra javasoltakat, a javaslatokat indokolva. (Ha egy bizottsági tag valamely műnél közvetlenül vagy közvetve érintett, az adott kategóriában/publikációhoz kapcsolódóan nem szavaz.) A szavazatok összesítését követően az értékelést végző Munkabizottság egy további egyeztetés keretében véglegesítette a díjazásra vonatkozó javaslatot. Publikációs Nívódíjban albizottságonként és kategóriánként 1 mű részesült, kivéve a Vezetés- és Szervezéstudományi Albizottságban, ahol a rekordszámú magas színvonalú publikációk között több helyezés került kiosztásra.

## Az Ipar- és Vállalatgazdaságtan Albizottság Publikációs Nívódíjai – 2022

Az Ipar- és Vállalatgazdaságtan területén idén 25 publikációra érkezett javaslat: 1 publikációra a szakkönyv/szakkönyvben megjelent tanulmány kategóriában, 5 magyar nyelvű és 19 idegen nyelvű szakcikkre. Utóbbi kategóriában 3 beérkezett javaslat nem felelt meg az előzetesen támasztott kritériumoknak (ezeket a javaslatokat kizárták), így összesen 16 idegen nyelvű szakcikket értékelt és rangsorolt a bizottság.

**Az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság Ipar- és Vállalatgazdaságtan Albizottság Publikációs Nívódíjára jelölt publikációkat értékelő Munkabizottság tagjai:** Gelei Andrea, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem – az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság az Ipar- és Vállalatgazdaságtan Albizottság elnöke; Wimmer Ágnes, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem – az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság Nívódíj Munkabizottság alelnöke az Ipar- és Vállalatgazdaságtan Albizottság képviselőjében; Dobos Imre, egyetemi tanár, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Karsai Judit, tudományos tanácsadó, KRTK KTI, Papanek Gábor, professor emeritus, ny. ügyvezető igazgató, GKI Gazdaságkutató Zrt., Szerb László, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem, Kenesei Zsófia, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem (a Marketingtudományi Albizottság képviselőjében), Kovács Zoltán, egyetemi tanár, Pannon Egyetem. A munkabizottság titkára Jámbor Zsófia, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem.

### A nemzetközi szakcikk kategória díjazottja:

Chikán Attila, Czákó Erzsébet, Kiss-Dobronyi Bence & Losonci Dávid (2022). Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*, 243, 108316.

### A magyar nyelvű szakcikk kategória díjazottja:

Rideg András, Sipos Norbert & Lukovszki Lívía (2022). A kisvállalati termék- vagy szolgáltatásinnováció erőforrás-alapú megközelítése. *Közgazdasági Szemle*, 69(7-8), 929-961.

### A szakkönyv kategória díjazottja:

Storm, Rasmus K., Klaus Nielsen & Zsolt Havran (Eds.) (2022). Professional team sports and the soft budget constraint. *Edward Elgar Publishing*, Cheltenham, UK.

## A Marketingtudományi Albizottság Publikációs Nívódíjai – 2022

A Marketingtudomány területén idén 12 publikációra érkezett javaslat: 3 publikációra a szakkönyv/szakkönyvben megjelent tanulmány kategóriában, 3 magyar nyelvű és 6 idegen nyelvű szakcikkre. A beérkezett javaslatok mind megfeleltek az előzetesen támasztott kritériumoknak.

**Az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság Marketingtudományi Albizottság Publikációs Nívódíjára jelölt publikációkat értékelő Munkabizottság tagjai:** *Mitev Ariel*, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem – az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság Marketingtudományi Albizottság elnöke; *Keszey Tamara*, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem – az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság Marketingtudományi Publikációs Nívódíj Munkabizottságának elnöke; *Berács József*, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; *Balaton Károly*, professor emeritus, Miskolci Egyetem; *Törőcsik Mária*, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; *Veres Zoltán*, egyetemi tanár, Pannon Egyetem; *Dinya László*, egyetemi tanár, Szegei Tudományegyetem; *Rekettye Gábor*, professor emeritus, Pécsi Tudományegyetem; *Szűcs Krisztián*, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem. A munkabizottság titkára *Kisfűrjesi Nóra*, tanársegéd, Budapesti Gazdasági Egyetem.

### A nemzetközi szakcikk kategória díjazottja:

Fuduric, Morana, Varga, Ákos, Horvat, Sandra, & Skare, Vatroslav (2022). The ways we perceive: A comparative analysis of manufacturer brands and private labels using implicit and explicit measures. *Journal of Business Research*, 142, 221-241.

### A magyar nyelvű szakcikk kategória díjazottja:

Nagy Ákos, Németh Péter, Kemény Ildikó, & Szűcs Krisztián (2022). Webrooming és showrooming Magyarországon: Omnichannel vásárlói magatartás a sportcikk piacán. *Vezetéstudomány*, 53(7), 79-93.

### A szakkönyv kategória díjazottja:

Putzer Petra, Józsa László (2022). A marketinghatékonyság mérése - Hogyan mérjük a marketinget? *Akadémiai Kiadó*, Budapest.

## A Vezetés- és Szervezéstudományi Albizottság Publikációs Nívódíjai – 2022

A Vezetés- és Szervezéstudomány területén idén 37 publikációra érkezett javaslat: 3 publikációra a szakkönyv/szakkönyvben megjelent tanulmány kategóriában, 9 magyar nyelvű és 25 idegen nyelvű szakcikkre. A rekordszámú beérkezett javaslat mindegyike megfelelt az előzetesen támasztott kritériumoknak, ez indokolta több díj kiosztását.

**Az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság Vezetés- és Szervezéstudományi Albizottság Publikációs Nívódíjára jelölt publikációkat értékelő Munkabizottság tagjai:** *Bakacsi Gyula*, egyetemi tanár, Budapesti Gazdasági Egyetem – az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság elnöke; *Balaton Károly*, professor emeritus, Miskolci Egyetem; *Bencsik Andrea*, egyetemi tanár, Pannon Egyetem; *Dobák Miklós*, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; *Heidrich Balázs*, egyetemi tanár, Budapesti Gazdasági Egyetem; *Sasvári Péter*, egyetemi docens, Nemzetközi Közszolgálati Egyetem; *Agárdi Irma*, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem. A munkabizottság titkára *Kisfűrjesi Nóra*, tanársegéd, Budapesti Gazdasági Egyetem.

### A nemzetközi szakcikk kategória díjazottjai:

**I.díj:** Casadesus-Masanell, Ramon, Horváth, Dóra, & Velamuri, S. Ramakrishna (2022). When Losing Money Is Strategic - and When It Isn't. *MIT Sloan Management Review*, 63(3), 49-55.

**II.díj:** Csillag Sára, Király Gábor, Rakovics Márton, & Géring Zsuzsanna (2022). Agents for sustainable futures? The (un)fulfilled promise of sustainability at leading business schools. *Futures*, 144, 103044.

**III.díj (megosztott):** Obermayer Nóra, Csizmadia Tibor, & Hargitai Dávid Máté (2022). Influence of Industry 4.0 technologies on corporate operation and performance management from human aspects. *Meditari Accountancy Research*, 30(4), 1027-1049.

**III.díj (megosztott):** Géring Zsuzsanna, Tamássy Réka, Király Gábor, & Rakovics Márton (2022). The portrayal of the future as legitimacy construction: discursive strategies in highly ranked business schools' external communication. *Higher Education*, 85(4), 775-793.

### A magyar nyelvű szakcikk kategória díjazottjai:

**I.díj:** Halász Ágnes, & Kenesei Zsófia (2022). Technológiaelfogadás a felsőoktatásban-az interakcióigény és az önszabályozás hatása az online tanulási szándéokra. *Vezetéstudomány*, 53(7), 4-18.

**II. díj:** Heidrich Balázs, Kása Richárd, Németh Tamás, & Jarjabka Ákos (2022). Egyetemes értékek – piaci célok? A piaci-orientált szervezeti kultúra az átalakuló magyar felsőoktatásban. *Közgazdasági Szemle*, 69(12), 1507-1532.

**III. díj (megosztott):** Lukovszki Livia, Rideg András, Sipos Norbert, & Varga Anna Róza (2022). A magyar családi mikro-, kis-és középvállalatok erőforrásai és képességei. *Közgazdasági Szemle*, 69(6), 739-757.

**III. díj (megosztott):** Harsányi Dávid, Totth Gedeon, Szabó Zoltán, & Brávác Ibolya (2022). Hazai kis-és középvállalkozások weboldalainak vizsgálata egy újszerű értékelési rendszer használatával. *Vezetéstudomány*, 53(8-9), 162-175.

**A szakkönyv kategória díjazottjai, megosztott első díj:**

Poór József, Németh Gergely, Varga Erika, & Sanders, Eric J. (2022). Management Consultancy in Central and Eastern Europe Consultancy in a Global Context. *Akadémiai Kiadó*, Budapest.

Gubán Ákos, Mezei Zoltán, & Sándor Ágnes (2022). Javíthatók-e a nem javítható folyamatok? *Akadémiai Kiadó*. Budapest.

Gratulálunk a díjazottaknak. Köszönjük a javaslatokat tevő kollégák  
és a javaslatokat értékelő munkabizottság tagjainak a munkáját.

*Wimmer Ágnes*

az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság  
Ipar- és Vállalatgazdaságtan Albizottság Publikációs Nívódíjára jelölt  
publikációkat értékelő Munkabizottság elnöke

*Keszey Tamara*

az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság  
Marketingtudományi Albizottság  
Publikációs Nívódíj Munkabizottság elnöke

*Heidrich Balázs*

az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság  
Vezetés- és Szervezéstudományi Albizottság  
Publikációs Nívódíj Munkabizottság elnöke

# TEMATIKUS SZÁM FELHÍVÁS (SORSZÁMON FELÜLI KÜLÖNSZÁM): „FOGYASZTÓI TRENDEK GENERÁCIÓS KÜLÖNBSÉGEI”

A fogyasztói magatartás, mint az emberi viselkedés része, összetett és bonyolult folyamat, nem véletlen, hogy tanulmányozása évtizedek óta a marketing egyik fő témája. A vásárló, a fogyasztó mindig is a marketingkonceptió középpontjában állt. A sikeres üzleti stratégiához elengedhetetlen, hogy tudjunk, mit várnak el a leendő, potenciális vásárlóink, milyen preferenciáik vannak. A fogyasztói magatartás és a vásárlási döntések folyamatának ismerete elengedhetetlen a marketing gyakorlatában, hiszen a marketingkonceptiók kiindulópontja a vevőközpontú gondolkodásmód. Ahhoz, hogy a vásárló, a fogyasztó számára vonzó ajánlatot tudjunk kialakítani, fontos megérteni, hogyan hozza meg döntését, milyen folyamatok és mechanizmusok állnak döntései mögött. A fogyasztói szokások azonban dinamikusan változnak: fogyasztói trendek sokasága hat a fogyasztókra, befolyásolva választásaikat, viselkedésüket és értékeiket. Ma, amikor a személyre szabás a marketing egyik legfontosabb pillére, nem kérdés, hogy meg kell értenünk fogyasztóink, célcsoportjaink igényeit és elvárásait, és folyamatosan nyomon kell követnünk az egyéni preferenciák változásait.

Azt látjuk, hogy a jelenlegi trendek, úgy mint a digitalizáció, az IT, a mesterséges intelligencia térnyerése a marketing és üzleti területeken komplex változások generátorai, melyre releváns választ egyetlen tudományterület sok esetben már nem képes adni. Azt gondoljuk, hogy a tudományok közötti együttműködés, az egyes szakterületek egymást kiegészítő megközelítése sokkal eredményesebb megoldások hordozója, sokszínűbb és sokoldalúbb válaszokat adva az egyre összetettebb kihívásokra.

A fogyasztói magatartás és annak releváns trendjeinek vizsgálata, azt gondoljuk, a vezetéstudomány területéhez sok aspektusból kötődik. A különszám épp ezen kapcsolódási pontokon, a fogyasztóimagatartás-kutatás, a fogyasztásszociológia és fogyasztápszichológia szegmensein keresztül világít rá a vezetéstudományban is jelenlévő kihívásokra, tendenciákra. A különszám unikalitása a vizsgált területek sokszínűségében rejlik, az egymást támogató szakterületeken realizálódó válaszok, megoldások, jó gyakorlatok komplexitásának bemutatására törekszik.

## Vendégszerkesztők:

- *Dr. habil. Garai-Fodor Mónika*, Óbudai Egyetem
- *Dr. habil. Csiszár-Kocsir Ágnes*, Óbudai Egyetem

**Teljes cikk beküldési határidő: 2024. január 31.**

Várható megjelenés: **2024. negyedik negyedév**

Az elkészült tanulmányokat a megadott határidőig a folyóirat kéziratkezelő rendszerébe feltöltve várjuk. Kérjük szerzőinket, hogy a feltöltés során a különszám saját rovatába (**KSZ: Fogyasztói magatartás**) küldjék be tanulmányaikat. Szerzőinknek szóló útmutatónkat megtalálhatják a folyóirat honlapján. További információért látogassa meg honlapunkat: [www.vezetes-tudomany.hu](http://www.vezetes-tudomany.hu). Szakmai kérdés esetén, kérjük, forduljon a tematikus szám szerkesztőihez ([fodor.monika@kgk.uni-obuda.hu](mailto:fodor.monika@kgk.uni-obuda.hu); [kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu](mailto:kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu)), technikai kérdésekkel kapcsolatban pedig keresse a Vezetéstudomány folyóirat szerkesztőségét ([titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu](mailto:titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu)).

