

A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
havi szakfolyóirata

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:  
1093 Budapest, Fővám tér 8.  
t: +36 1 482 5432  
www.vezetestudomany.hu

FELELŐS KIADÓ:  
A Budapesti Corvinus Egyetem rektora

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:

Csillag Sára  
Demeter Krisztina  
Havran Dániel  
Kismihók Gábor  
Kó Andrea  
Malota Erzsébet  
Nagy Gábor  
Nagy Péter  
Primecz Henriett  
Rácz Béla-Gergely  
Sajtos László  
Zilahy Gyula

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:

Bánfi Tamás  
Becsky Róbert  
Bešić, Almína  
Bélyácz Iván  
Bordáné Rabóczki Mária  
Chikán Attila  
Cser László  
Czakó Erzsébet  
Dajnoki Krisztina  
Dobák Miklós  
Dobos Imre  
Gálik Mihály  
Grubbström, Robert  
Hofmeister Tóth Ágnes  
Jáki Erika  
Kelemen, Mihaela  
Kövesi János  
Lugosi Péter  
Mandják Tibor  
Manfreda, Anton  
Mészáros Tamás  
Obermayer Nóra  
Piskóti István  
Sáfrányné Gubik Andrea  
Shainesh, G.  
Syahrivar, Jhanghiz  
Szász Levente  
Szerb László  
Vecsenyi János  
Wetzker, Konrad

FŐSZERKESZTŐ:  
Aranyossy Márta  
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:  
Nusser Tamás

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

ISSN: ISSN 0133-0179 (Print);  
ISSN 3057-9376 (Online)

ELŐKÉSZÍTÉS ÉS NYOMDAI KIVITELEZÉS:  
CC Printing Kft. • ccprinting.hu

ELŐFIZETÉS:

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt. Hírlap  
Üzletág. Előfizethető közvetlen a kézbesítőknél,  
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 23820 Ft  
Példányonkénti ár: 2300 Ft

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

# VEZETÉSTUDOMÁNY

LVII. ÉVF., FEBRUÁR

2026. 2. szám

## TARTALOM

**BÖCSKEI ELVIRA – BANKÓ ALEXANDRA – VEIT ADRIENN**  
A VÁLLALATI FENNTARTHATÓSÁGI JELENTÉSTÉTEL ÉS EMISSZIÓS  
KVÓTARENDSZER – FÓKUSZBAN AZ ENERGIAINTENZÍV ÁGAZAT 2.

**SZABÓ ÁGNES – LÄNGER JELENA**  
FIZIKAI MUNKAVÁLLALÓK EGÉSZSÉGFEJLESZTÉSE –  
ESETTANULMÁNY EGY MAGYARORSZÁGI GYÁRTÓ VÁLLALATNÁL 16.

**SZABÓ TIBOR – BARDÓCZY TIBOR**  
KÖZTULAJDONÚ GAZDASÁGI TÁRSASÁG SZERVEZETI KULTÚRÁJA  
ÉS MUNKAVÁLLALÓI ELKÖTELEZETTSÉGE 34.

**KISS JULIANNA**  
OTTHONT ADNI AZ OTTHONTALANSÁGBAN – A DORKÁSZ SZOLGÁLAT  
KÁRPÁTALJAI ROMA MENEKÜLTETEK TÁMOGATÓ PROGRAMJÁNAK  
TÁRSADALMI INNOVÁCIÓS VONATKOZÁSAI 48.



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

www.vezetestudomany.hu

# A VÁLLALATI FENNTARTHATÓSÁGI JELENTÉSTÉTEL ÉS EMISSZIÓS KVÓTARENDSZER – FÓKUSZBAN AZ ENERGIAINTENZÍV ÁGAZAT

## CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING AND EMISSIONS TRADING SYSTEM – FOCUS ON ENERGY-INTENSIVE SECTORS

Az energiaintenzív iparágak a globális üvegházhatású gáz kibocsátás jelentős részéért felelősek, így kulcsszerepet játszanak a fenntarthatósági célok elérésében. Ezek az iparágak a gazdaság meghatározó szereplői, jelentős hozzáadott értéket teremtenek, és hozzájárulnak a bruttó hazai termék növekedéséhez. A szerzők kutatásának célja az európai energiaintenzív szektorok kibocsátási trendjeinek vizsgálata, különös tekintettel a szabályozási környezetre és az emissziókereskedelmi rendszerek (EU ETS) hatásaira. Empirikus vizsgálatuk során elemzik az üvegházhatású gáz kibocsátás, a bruttó hazai termékhez való hozzájárulás és a kvótaárak kapcsolatát, valamint a Kuznets-görbe elméletének érvényességét. A regressziós elemzés nem támasztotta alá a klasszikus Kuznets-görbe elméletét, mivel az energiaintenzív iparágak esetében a gazdasági növekedés és a kibocsátás között már a vizsgált időszak kezdetétől fogva egyfajta szétválás, „decoupling” figyelhető meg. Ez arra utal, hogy a fenntarthatósági célok elérése érdekében az energiaintenzív iparágakban a hatékonyságnövelés és a technológiai innováció kulcsfontosságú.

**Kulcsszavak:** fenntarthatósági jelentés, emissziós kereskedelem, környezeti kockázatok, Kuznets-görbe, energiaintenzív iparágak

Energy-intensive industries are responsible for a significant share of global greenhouse gas emissions; therefore, they play a key role in achieving sustainability goals. These industries are key players in the economy, creating significant added value and contributing to the growth of gross domestic product. This research aims to examine trends in energy-intensive sectors in Europe, with a particular focus on the regulatory environment and the effects of emission trading systems (EU ETS). The authors analyse the relationship between greenhouse gas emissions, contribution to gross domestic product, and quota prices, as well as the validity of the Kuznets curve theory. The regression analysis did not support the classical Kuznets curve theory, as in the case of energy-intensive industries, decoupling can be observed between economic growth and emissions from the beginning of the examined period. This suggests that to achieve sustainability goals, efficiency improvements and technological innovation are crucial in energy-intensive industries.

**Keywords:** sustainability report, emission trading, environmental risks, Kuznets curve, energy-intensive industries

### Finanszírozás/Funding:

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

### Szerzők/Authors:

Dr. Böcskei Elvira<sup>a</sup> (bocskei.elvira@gtk.bme.hu) egyetemi docens; Bankó Alexandra<sup>a</sup> (alexandra.banko@edu.bme.hu) demonstrátor; Veit Adrienn<sup>a</sup> (veit.adrienn@gtk.bme.hu) PhD-hallgató

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

A cikk beérkezett: 2025. 04. 07-én, javítva: 2025. 06. 24-én és 2025. 11. 07-én, elfogadva: 2025. 11. 13-án. The article was received: 07. 04. 2025, revised: 24. 06. 2025 and 07. 11. 2025, accepted: 13. 11. 2025.

Copyright (c) 2026 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A vállalatoknak ma már nem elég csak a gazdasági adatokra fókuszálniuk, a nyereséges gazdálkodásra való törekvések mellett a társadalmi és környezeti kihívásokra is reagálniuk kell. A társadalmi-gazdasági rendszereinkben mélyreható és strukturális átalakulásokra van szükség (Csillag et al., 2023), mivel a jelenlegi, fenntarthatatlan gazdasági struktúrák komoly kockázatot hordoznak.

A gazdasági, társadalmi, környezeti tényezőket, azok hatásait együttesen kell vizsgálni, azokról egységes elvek mentén kell információt szolgáltatni. Az Európai Bizottság felismerve az egységes szabályozás szükségességét, elfogadta a fenntarthatósági jelentéséről szóló irányelvet (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD), amely irányelvet a tagállamoknak a saját nemzeti jogrendszerükbe is át kell ültetni (Magyarországon a számviteli és a könyvvizsgálói törvénybe került az irányelv átültetésre (Mészáros, 2023)). Az Európai Bizottság által elfogadott szabványok a környezetvédelmi, társadalmi és vállalatirányítási kérdések teljes körét fedik le, a fenntartható gazdaság megteremtése érdekében. A jogi szabályozás jelentős mérföldkőnek tekinthető, mivel nemcsak a vállalatok gazdasági adatairól, hanem a fenntarthatósági intézkedésekről is információhoz juthatunk. Így a környezeti fenntarthatóság napjainkban valamennyi vállalat stratégiájában kiemelt szerepet játszik.

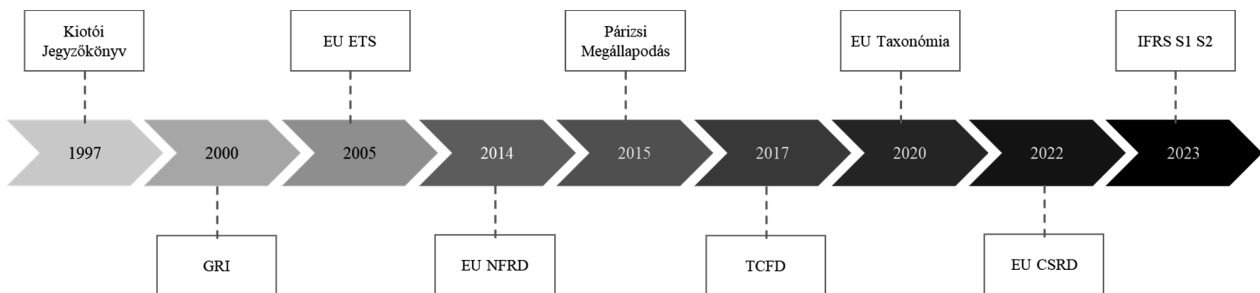
Tanulmányunkban a nemzetközi fenntarthatósági jelentéstételi szabványok fejlődésének és az emissziós jogok számviteli kezelésének jogi kereteinek áttekintése után kitérünk az európai energiainteznív ágazatok kibocsátási trendjeire, az üvegházhatású gázok (ÜHG) kibocsátásának és a bruttó hazai termékhez (GDP) való hozzájárulás, illetve az emissziós kvótaárak alakulása közötti összefüggések vizsgálatára.

Ebben az időszakban az Kiotói Jegyzőkönyv (UNFCCC, 1997) volt az első nagy nemzetközi szabályozási keret, amely megpróbálta a karbonkibocsátás csökkentésére ösztönözni a fejlett országok gazdasági szereplőit. Ekkor a fenntarthatósági jelentésekre vonatkozóan a vállalatok eltérő gyakorlatokat alkalmaztak, mivel nem volt egységes szabály- és ellenőrző rendszer az emissziók mérésére és jelentésére vonatkozóan. Az első próbálkozások arra összpontosítottak, hogy a vállalatok egyéni karbonlábnyomukat valamilyen módon számszerűsíteni tudják. Ebben az időszakban alakult ki a karbonszámvitel mint szakmai és kutatási terület, amely különféle módszerekkel próbálta mérni és elszámolni a szén-dioxid-kibocsátást (Ascui & Lovell, 2012) (1. ábra).

A 2000-es években a fenntarthatósági számvitel és jelentéstétel egyre inkább előtérbe került, és több kezdeményezés is elindult a szabványosítás irányába. A Global Reporting Initiative (GRI) volt az első átfogó fenntarthatósági jelentési keretrendszer, amelynek célja az volt, hogy egy egységes formátumot biztosítson a vállalatok működésének környezeti és társadalmi hatásainak bemutatására (GRI, n.d.). A kezdeti GRI-keretrendszer jellemzően ajánlásokat tartalmaz, így a jelentések tartalma és mélysége szignifikáns eltéréseket mutatott és mutat jelenleg is a vállalatok és iparágak között. Az évek során a keretrendszer folyamatosan fejlesztették, amelynek eredményeként 2006-ban jelent meg a GRI G3, ami már részletesebb iránymutatást nyújtott a vállalatok környezeti, társadalmi és vállalatirányítási („továbbiakban: „ESG”) szempontjainak jelentésére. A jelenleg hatályos változat 2023. januárjában lépett életbe, amely a korábbi témaspecifikus és szektorspecifikus standardok mellett már új, általános standardokat is tartalmaz (2. ábra).

1. ábra

**A nemzetközi fenntarthatósági jelentéstételi szabványok fejlődése**



Forrás: saját szerkesztés

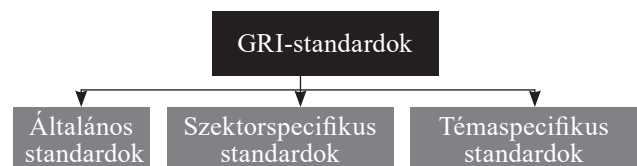
**Szakirodalmi áttekintés és a szabályozás bemutatása**

**A fenntarthatósági jelentéstétel formalizálása és standardizálása**

A fenntarthatósági jelentésekkel, az üvegházhatású gázok (ÜHG) kibocsátásának mérésével és bemutatásával kapcsolatos tervek, kezdeményezések az 1990-es években kezdtek elterjedni, amikor a környezetvédelmi és fenntarthatósági szempontok még főként vállalati önkéntes programokban nyilvánultak meg.

2. ábra

**GRI-standardok struktúrája**



Forrás: saját szerkesztés

Az EU Emissziós Kereskedelmi Rendszerét (EU ETS) 2005-ben hozták létre a szén-dioxid-kibocsátás csökkentésére, amely már pénzügyi és gazdasági ösztönzőkkel próbálta elősegíteni a vállalatok kibocsátásának csökkentését (European Parliament, 2017). Ebben az időszakban kezdett kialakulni a különbség a „fizikai” (tonna alapon történő) és „monetáris” (pénzügyi hatások alapján történő) karbonszámvitel között. A kettő közötti eltérés szabályozási és számviteli problémákhoz vezetett, mivel a pénzügyi beszámolóknak szereplő emissziós értékek nem mindig egyeztek meg a valós kibocsátásokkal, ami nehezítette az összehasonlíthatóságot és gátolta a transzparens bemutatást (Ascui & Lovell, 2012).

A 2010-es évekre a fenntarthatósági jelentések már nem csupán önkéntes eszközök voltak, hanem a szabályozók is egyre nagyobb szerepet vállaltak a standardizáció elősegítésében.

egyezmény alapján az országoknak részletes karbonstratégiát kell kidolgozniuk, amely elősegíti a globális károsanyag-kibocsátás csökkentését. Ezzel párhuzamosan mind vállalati, mind pedig befektetői oldalról egyre nagyobb lett az igény a karbonszámvitel egységesítésére (He et al., 2021), amelyre válaszul több kezdeményezés is indult (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD, 2017)).

Az SDG-k és a Párizsi Megállapodást követően megszületett az Európai Zöld Megállapodás (2020), amelynek célja egy fenntartható európai uniós gazdasági működés, amelyet az Európai Bizottság rendelkezésekkel és finanszírozással kíván előmozdítani. A célok között szerepel a klímasemlegesség, az igazságos és inkluzív növekedés, valamint a gazdasági növekedés függetlenítése az erőforrás-felhasználástól (Sikora, 2021) (3. ábra).

3. ábra

Fenntarthatósági jelentéstételi célok – Nemzetközi és európai uniós szabályozás

Nemzetközi	Párizsi Megállapodás	Fenntartható Fejlődési Célok	
Európai Unió	Európai Zöld Megállapodás		
	Klímasemlegesség	Gazdasági növekedés fenntarthatóság biztosítása mellett	Függetlenítés az erőforrás felhasználástól

Forrás: saját szerkesztés

Az EU 2014/95/EU (Non-Financial Reporting Directive, NFRD) rendelet elsőként tette kötelezővé a nagyvállalatok számára a nem pénzügyi információk jelentését (European Parliament & Council, 2014), így az ESG-szemponatok már nem csupán önkéntes vállalásokként jelentek meg. Az irányelv célja az átláthatóság növelése és a vállalatok fenntarthatósági teljesítményének mélyebb megértése volt, nem határozott meg egységes mutatókat vagy jelentési standardokat, így a vállalatok jelentései továbbra is szignifikánsan eltértek egymástól, ami megnehezítette az összehasonlítást (La Torre et al., 2020).

Bigelli et al. (2023) kutatása alapján a kötelező jelentéstétel növelte a vállalatok ESG-pontszámát. Ennek hatására csökkentek a különbségek azon vállalatok között, amelyek eddig önkéntesen, illetve az irányelv miatt készítették el a jelentésüket.

Pizzi et al. (2021) és szerzőtársai rámutatnak arra, hogy az NFRD nem feltétlenül garantálja az ENSZ Fenntartható Fejlődési céljainak (2015) (továbbiakban: „SDG”) tényleges integrációját a vállalatok tevékenységeibe, ugyanis ezek beépítését a legtöbb esetben csak vállalati kommunikációs és PR-célok ösztönzik. Ennek köszönhetően a fenntarthatósági jelentések minősége rendkívül eltérő, mivel egyes vállalatok csak külső nyomás (pl. törvényi előírások betartása, befektetői igények) hatására készítik el azokat.

A Párizsi Megállapodás új globális célokat határozott meg az emissziók csökkentésére (UNFCCC, 2015). Az

Napjainkban a fenntarthatósági jelentési szabványok esetén egyre nagyobb a törekvés arra, hogy azok harmonizációja a pénzügyi számviteli rendszerekkel megoldott legyen. A korábbi években többféle önkéntes szabvány bontakozott ki a fenntarthatósági jelentéstétel nemzetközi térképén különböző célok mentén. A fenntarthatósági jelentések céljában is megfigyelhetünk különbségeket (Afolabi et al., 2022):

- helyi szabályozásnak való megfelelés,
- befektető fókuszú jelentések,
- a társaság érdekeltjeinek szélesebb körét célzó jelentések.

Az önkéntes szabványokon túl azonban szükség volt a kötelező jelentéstétellel érintett kör szélesítésére, a fenntarthatósági jelentések tartalmi és formai harmonizációjára, a közzétételi követelmények szigorítására és bővítésére, valamint olyan fenntarthatósági jelentés kialakítására, amely minden korábbi célnak megfelel, így a vállalat összes érintettjét kiszolgálja (Sitorus & Febrianto, 2024).

Az Európai Unió 2022 novemberében elfogadta a vállalati fenntarthatósági jelentéstétellel szembeni irányelvet (EU 2022/2464 irányelv, a továbbiakban: CSRD), amely átalakítja a vállalati jelentéstétel módját és a fenntarthatósági jelentéstétel típusát és egyben felváltja a korábbi NFRD-irányelvet (Baumüller & Grbenic, 2021; Baumüller & Sopp, 2021). Az irányelv rövid távú célja,

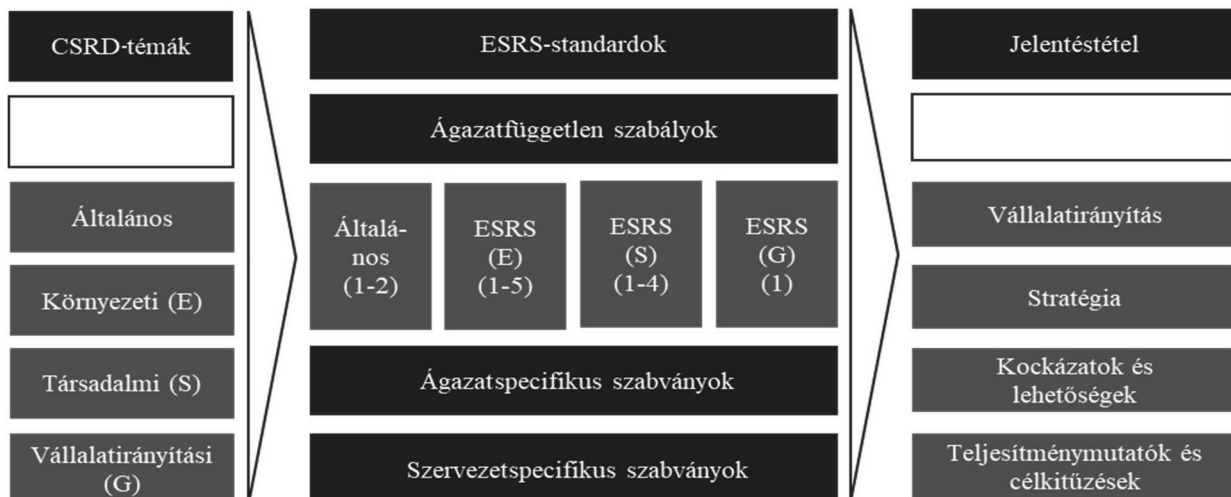
hogyan szabályozza azon nem pénzügyi információk közzétételét, amelyek kielégítik a vállalati érdekeltek növekvő igényeit az ESG-szempontra mentén, valamint hosszú távú célja, hogy az ESG és a pénzügyi jelentéstétel a jövőben ugyanolyan fontossággal bírjon (European Parliament & Council, 2022). A CSRD elfogadásával a vállalati fenntarthatósági jelentéstétel kötelező feladattá vált több, mint ötvétezer EU-ban tevékenységet végző vállalat számára (Odobasa & Marosevic, 2023), tekintettel arra, hogy a jogszabály 2025-től minden olyan közérdeklődésre számot tartó nagyvállalatra kiterjed, amely korábban az NFRD hatálya alá tartozott, majd 2026-tól azon vállalatokra is érvényes lesz, amelyeknél a következő kritériumok közül legalább kettő teljesül:

- az éves nettó árbevétel meghaladja a 40 millió eurót,
- a mérlegfőösszeg meghaladja a 20 millió eurót,
- a munkavállalók átlagos létszáma meghaladja a 250 főt.

meg elvárásokat, amelyek hozzájárulnak a fenntarthatóság előmozdításához (2020/852 EU-rendelet). A nem pénzügyi vállalkozások – az Európai Bizottság külön szabályozta a nem pénzügyi vállalkozások mellett az eszközekezőket, a hitelintézeteket, a befektetési vállalkozásokat, a biztosítókat és viszontbiztosítókat – a nem pénzügyi jelentéstételre vonatkozóan kötelesek tájékoztatást adni arról, hogy a vállalkozás tevékenységei milyen módon és mértékben kapcsolódnak környezeti szempontból fenntarthatónak minősülő gazdasági tevékenységekhez. A rendelet előírja, hogy az érintetteknek ismertetniük kell a környezeti szempontból fenntartható gazdasági tevékenységekkel kapcsolatos teljesítménymutatókat és az azokhoz kapcsolódó információkat. A kulcs-teljesítménymutatók – Key Performance Indicators (KPI-ok) – az árbevételre, a tőkekiadásokra, a működési költségekre és azok arányára vonatkoznak (2020/852 EU-rendelet; 2021/2178 EU-rendelet).

4. ábra

A CSRD-témák és az ESRS-standardok jelentéstételi struktúrája



Forrás: saját szerkesztés az EU 2023/2772 rendelete és Ducsay & Hajdú (2024) alapján

A CSRD keretében kidolgozták az Európai Fenntarthatósági Jelentéstételi Standardokat (ESRS), amelyeket kötelezően kell alkalmazni a 2024-es pénzügyi évtől kezdődően. A tagállamoknak 2024 júliusáig kellett integrálniuk a szabályokat a lokális joggyakorlatba. Az új szabályok alapján jelentős változás várható a fenntarthatósági jelentések tartalmi és formai követelményeit tekintve (például elektronikus, XBRL formában való benyújtás (Suta et al., 2023), közzétételi követelmények bővülése, valamint a CSRD előírja a kötelező tanúsítást, melynek keretében ellenőrzik a bemutatott információkat, valamint az EU taxonómiának való megfelelést is (Ruohonen & Kullas, 2024). Az Európai Unió a Taxonómia rendeletben hat környezeti célkitűzéssel szemben – az éghajlatváltozás mérséklése, az éghajlatváltozáshoz való alkalmazkodás, a vízi és a tengeri erőforrások fenntartható használata és védelme, a körforgásos gazdaságra való átállás, a szennyezés megelőzése és csökkentése, a biológiai sokféleség és az ökoszisztémák védelme és helyreállítása – fogalmaz

Az új követelményrendszer nagyobb hangsúlyt fektet az ESG-kockázatok beazonosítására és csökkentésére. A korábbi, jellemzően kvalitatív bemutatás mellett a CSRD és az ESRS a kvantitatív adatok közzétételét is megköveteli (European Parliament & Council, 2022). Az ESRS tartalmaz iparág-specifikus, szervezetspecifikus és szektortól független standardokat is. Kidolgozták az általános alapelveket (ESRS 1) és az általános közzétételi követelményeket (ESRS 2), valamint az ezekhez kapcsolódó témaspecifikus standardokat is az ESG-szempontra mentén (European Financial Reporting Advisory Group, 2022). Az ESRS-standardok által megkövetelt teljesítménymutatók és célkitűzések kiterjednek a beszállítói lánc környezeti teljesítményére is. Például a vállalatok értékelhetik beszállítóik CO<sub>2</sub> kibocsátását a Data Envelopment Analysis (DEA) és a Common Weights Analysis (CWA) módszereivel, amint azt Vörösmarty és Dobos (2020) javasolja, ezáltal elősegítve a fenntarthatóbb ellátási lánc kialakítását (4. ábra).

A CSRD előírásai alapján a fenntarthatósági jelentés integrálandó az adott társaság üzleti jelentésébe, ezzel erősítve a hosszú távú célt, azaz a fenntarthatósági jelentések fontosságának növelését (Ruohonen & Kullas, 2024).

Az európai uniós előírásoknak megfelelően Magyarországon is megtörtént a lokális joggyakorlatba való integráció (a számviteli törvény, a könyvvizsgálói tevékenységről és a könyvvizsgálói közfelügyeletről szóló törvény módosításával).

A fentiekén túl Magyarországon 2024. január 1-től hatályos a 2023. évi CVIII. törvény („ESG-törvény”), melynek célja a vállalati felelősségvállalás, valamint a fenntarthatósági témákhoz kapcsolódó finanszírozás ösztönzése. A törvény hatálya alá tartozó nagyvállalatok és közérdeklődésre számot tartó kis- és középvállalkozások kötelesek ESG-beszámolót készíteni. Fontos kiemelni,

Az ESG-törvény megköveteli a törvény hatálya alá eső vállalkozásokkal szemben egy ESG kockázatértékelési és kockázatkezelési rendszer felállítását. A rendszer alapján értékelni szükséges a vállalaton belüli és közvetlen szállítói tevékenységében felmerülő kockázatokat. Előírás továbbá egy társadalmi felelősségvállalási stratégia létrehozása, amelyet a társaságoknak közzé is kell tenniük, valamint egy panaszkezelési rendszer kialakítása is kötelezővé válik. A panaszkezelési és visszaéléseket jelző rendszerek bevezetése a beszállítói láncokban is kiemelten fontos lehet. Vörösmarty és Dobos (2012) szerint a beszállítói kódexek egyre gyakrabban tartalmaznak olyan elvárást, hogy a beszállítók alakítsanak ki jelzőrendszereket az etikai problémák korai felismerése és kezelése érdekében, ezzel támogatva a vállalatok transzparens működését.

1. táblázat

Fenntarthatósági jelentéstételi szabványok jellemzői

Jogszabály/ Szabvány	Érintettek köre	Közzéteendő információk	Jelentés helye	Független fél általi bizonyosság
CSRD	Nagyvállalatok bizonyos értékhatárok felett EGT szabályozott piacon kereskedett értékpapírral rendelkező mikrogazdálkodónak nem minősülő vállalkozás Bizonyos leányvállalatok/ fióktelepek, meghatározott feltételek teljesülése esetén	ESRS-követelményekkel való összhang biztosítása A vállalkozó üzleti modelljének és stratégiájának rövid leírása Fenntarthatósági kérdésekkel kapcsolatos, határidőhöz kötött célok ismertetése, üvegházhatású gázkibocsátás-csökkentési célértékek Vezető szervek fenntarthatósági kérdésekkel kapcsolatos szerepei és ösztönzők Fenntarthatósági kérdésekkel kapcsolatos politikák ismertetése Uniós követelményekkel összhangban lefolytatott átvilágítási eljárás folyamata és eredménye Káros hatások és kockázatok bemutatása Lényeges mutatók	Üzleti jelentés részeként	Kötelező
ESG-törvény	Közérdeklődésre számot tartó nagyvállalkozás bizonyos értékhatárok felett – ide nem értve a pénzügyi vállalkozásokat Nagyvállalkozás, bizonyos értékhatárok felett Közérdeklődésre számot tartó, mikrovállalkozásnak nem minősülő kis- és középvállalkozás, bizonyos értékhatárok felett Szervezet, amely önként vagy szerződésben vállalja	Fenntarthatósági célú átvilágítási folyamat leírása Kockázatkezelési rendszer bemutatása, környezeti, társadalmi és vállalati irányítási kockázatok azonosítása és kezelése Panaszkezelési eljárás és rendszer bemutatása	Vállalat saját honlapja ESG-platform	Kötelező

Forrás: saját szerkesztés a 2023. évi CVIII. törvény (CSRD) alapján

hogy az ESG-törvény maga nem a CSRD lokális implementációja, azaz az ESG-beszámoló elkülönül a számviteli törvényben meghatározott üzleti jelentés részeként közzéteendő fenntarthatósági jelentéstől, függetlenül attól, hogy a két jelentés követelményei között, valamint a jelentésre kötelezettek köre között jelentős az átfedés.

Az 1. táblázat előírásainak mindegyike kiemelten foglalkozik az ÜHG-kibocsátással kapcsolatos közzétételekkel, megkövetelik az emissziós adatok és az ezekből fakadó fenntarthatósági kockázatok pontosabb bemutatását, ami hosszabb távon közvetlenül hozzájárulhat a vállalati transzparenciához és a befektetői bizalom növeléséhez (Yoon et al., 2024).

Mindez különösen fontos, tekintettel arra, hogy Mia et al. (2019) tanulmányukban megállapították, hogy a vizsgált 42 városból származó adatok és információk alapján kijelenthető, hogy a városi szintű ÜHG-információk gyakran elavultak, hiányosak, következtelenek, pontatlanok és nehezen összehasonlíthatók.

Az európai zöld megállapodás az Európai Uniót modern és versenyképes, erőforrás-gazdálkodás szempontjából hatékony gazdasággá alakítaná, amely többek között 2050-re célul tűzte ki a nettó ÜHG-kibocsátás megszűnését (European Parliament & Council, 2022). A célkitűzés eléréséhez a CSRD megköveteli információ közzétételét a gazdálkodó egységnek tulajdonítható ÜHG-kibocsátás szintjéről és hatóköréről, valamint az alkalmazott ellentételezésekről és azok forrásáról. A CSRD előírja, hogy a fenntarthatósági jelentés szolgáltatson információt a felhasználóknak arra vonatkozóan, hogy a gazdálkodó egység stratégiája részeként milyen lépéseket tett az abszolút ÜHG-kibocsátás csökkentésére a fenti hatókörökre tartozó kibocsátási források esetén. A gazdálkodó egységeknek közzé kell tenniük a 2030-ra és 2050-re tervezett abszolút ÜHG-kibocsátás-csökkentési célértékeiket, be kell mutatniuk, milyen előrelépés történt a célértékek elérése érdekében (European Parliament & Council, 2022).

A témaspecifikus standardok közül az ESRS E1, mint környezeti standard foglalkozik az éghajlatváltozás hatásaira vonatkozó közzétételekkel, így az ÜHG-kibocsátással kapcsolatos információszolgáltatási előírásokkal. A standard célja, hogy a fenntarthatósági jelentés felhasználói információt kapjanak az alábbiakról (European Commission, 2023):

- a gazdálkodó egység tevékenységének hatása az éghajlatváltozásra mind pozitív, mind negatív, tényleges és potenciális hatásokat tekintve,
- a gazdálkodó egység törekvései (múlt, jelen és jövőbeli) az éghajlatváltozás mérséklésére összhangban a Párizsi Megállapodással és a 1,5 celsius fokos célkitűzéssel,
- a társaság stratégiája, tervei, üzleti modellje hogyan változtatható meg a fenntartható gazdaságra való áttállással összhangban és a 1,5 celsius fokos célkitűzést figyelembe véve,
- a kockázatok és lehetőségek kezelése érdekében hozott intézkedések,
- a lényeges kockázatok és lehetőségek bemutatása, azok kezelésének módja,
- a kockázatok és lehetőségek rövid, közép- és hosszú távú pénzügyi hatásai a gazdálkodó egységre nézve.

Magyarországon további követelmény az ESG-törvény előírásai alapján információt és adatot szolgáltatni a gazdálkodó egység ÜHG-kibocsátása vonatkozásában. Az ESG-beszámoló mellékleteként kitöltendő kérdőív keretében adatot kell szolgáltatni mind a gazdálkodó egység, mind a beszállítói vonatkozásában.

A melléklet külön része foglalkozik az ÜHG-kibocsátási célokkal. A melléklet az alábbi információk szolgáltatását várja a gazdálkodó egységektől mind a gazdálkodóra, mind a beszállítóira vonatkozóan:

- lefedett tevékenységi kör (a gazdálkodó egység egésze, vagy csak része érintett),
- célkitűzés típusa (választani kell a következő lehetőségek közül: abszolút kibocsátáscsökkentés, bevételarányos kibocsátáscsökkentés, fizikai intenzitáscsökkentés, net zero, karbonsemlegesség),
- cél év,
- bázisév (amelyre vetítve értelmezendő a százalékos értékben meghatározott emissziócsökkentési cél),
- százalékos értékben kifejezett emissziócsökkentési cél.

A fenntarthatósági jelentéstétel átláthatóságot célzó követelményei ugyanakkor nem feltétlenül eredményeznek automatikus emissziócsökkenést. Szajkó et al. (2019) magyarországi esettanulmánya szerint például az ÜHG-kibocsátás alakulását sokkal inkább a gazdasági struktúra átalakulása befolyásolta, mintsem az energiafelhasználás karbonintenzitásának vagy hatékonyságának javulása. Ez a megállapítás felveti azt a kérdést, hogy a fenntarthatósági jelentéstételi kötelezettségek önmagukban képesek-e ösztönözni a vállalati szintű emissziócsökkentést – mindamelllett, hogy elkészítésük jelentős terhet ró a gazdálkodó egységekre –, vagy a tényleges környezeti teljesítményjavuláshoz elengedhetetlenek a mélyebb szerkezeti átalakítások és technológiai fejlesztések is.

### Az EU emissziókereskedelmi rendszere

Az EU éghajlatváltozási politikájának egyik sarokköve az ÜHG kibocsátásának költséghatékony és gazdaságos módon történő csökkentése. Az EU emissziókereskedelmi rendszerén (ÜHG-kvótakereskedelem) keresztül szabályozza a maximálisan kibocsátható üvegházhatást okozó gázok – szén-dioxid (CO<sub>2</sub>), metán (CH<sub>4</sub>), dinitrogén-oxid (N<sub>2</sub>O), fluorozott szénhidrogének (HFC), perfluorokarbonok (PFC), kén-hexafluorid (SF<sub>6</sub>) – kibocsátását (European Parliament & Council, 2003).

A „cap and trade” modell a globális kihívásokra keresi a választ, egyrészt úgy, hogy korlátozza az adott gázok kibocsátását, erőforrások felhasználását, másrészt meghatározott mennyiségű kvótát engedélyez, és ezt osztja szét (Böcskei & Molnár, 2023). A felhasználók/kibocsátók a kvóták alapján kötelesek lefedni a szén-dioxid-kibocsátásukat erőforrásfelhasználásukat. A kvóták meghatározott kibocsátás/felhasználás korlát eredményeként véges számban állnak rendelkezésre, így a kvóták értékkel bírnak. Az EU meghatározza a maximálisan megengedett összes kibocsátási szintet, és a vállalatok ez alapján vásárolhatnak vagy adhatnak el kvótákat egymás között. Az érintetteknek biztosítaniuk kell az elegendő kvótát, úgy, hogy az engedélyezett kibocsátás/felhasználás mennyiségnek eleget tesznek, vagy vásárolnak extra jogokat, amellyel lefedik tevékenységeik során keletkezett gázokat vagy felhasznált erőforrásokat. Amennyiben nem sikerül ezt teljesíteniük, az adott rendszer által meghatározott mértékű bírság sújtja őket. A „cap and trade” modellben a gazdálkodó döntése, hogy a kibocsátás/erőforrás-felhasználást csökkentő beruházásokat részesíti előnyben, vagy – amennyiben nem rendelkezik elegendő kvótával – újabb kvótát vásárol.

Az elmúlt évtizedre visszatekintve az ingyenesen kiosztott kvóta 2013-ban jelentősen csökkent. A 2013 előtti időszakban a kvóták jelentős részét ingyenesen osztották ki, míg 2013-tól az aukciós rendszer került előtérbe (a kvóták jellemzően 60%-a került kiosztásra, míg a 40%-a aukciókon keresztül volt megvásárolható) (EUCO 169/14 Európai Tanács).

2013-tól a kvóták aukción való kiosztása dominál, ami ráirányítja a gazdálkodók figyelmét az alacsony karbon-kibocsátású beruházások megvalósítására. A 2013-2020 közötti időszak eltért az előző évektől ugyanis az ingyenes kvóták mennyiségének csökkentése mellett kiszélesítették az rendszer alá tartozó ágazatok körét. A szén-dioxid-kibocsátók az energiaintenzív ipari szektorok, az olajfínomítók, a fém és vasgyártók, a hő- és villamos energiát előállítók, a légitársaságok. A nitrogén-dioxid-kibocsátók, a perfluorokarbonszént kibocsátó alumíniumgyártók is az érintettek közé tartoznak (Böcskei & Molnár, 2021). Érdemes megjegyezni, hogy azon ágazatok, amelyek esetén a kvótavásárlás terhei miatt fennáll a nemzetközi versenyképesség csökkenésének lehetősége vagy a tevékenység EU-n belüli megszüntetése és EU-n kívülre történő áthelyezése („szénszivárgás”), továbbra is ingyenesen jutnak kvótához.

Lényeges változás, hogy 2021-től a maximális megengedett kibocsátásokra vonatkozó felső határérték csökkentésének éves szorzója 1,74%-ról 2,2%-ra változott. Az uniós átlag 60 százalékánál alacsonyabb egy főre jutó GDP-vel rendelkező tagállamok dönthetnek úgy, hogy az energiaszektorban 2030-ig továbbra is juttatnak ingyenes kibocsátási egységeket, melyek mennyisége az aukcióra kiosztott kibocsátási egységeknek legfeljebb a 40%-át teheti ki (EUCO 169/14, Európai Tanács).

Az EU ETS tekintetében kiemelt szerepe van az Európai Zöld Megállapodás keretében lefektetett éghajlatvédelmi célkitűzésnek, a „Fit for 55” csomag keretében az EU 2030-ig legalább 55%-os kibocsátás-csökkentést tervez elérni (European Commission, 2019). Az alábbi intézkedéseket hozták:

- szigorítják a kvótakereskedelmi rendszert a gyorsabb ütemű kvótacsökkentéssel, ezáltal növekvő nyomást helyez a vállalatokra a kibocsátás csökkentésére,
- a legtöbb ágazatban az ingyenes kvótákat fokozatosan megszüntetik, csökkentve az EU-költségvetés ingyenes kvótákra fordított terheit,
- új ágazatokat von be az EU ETS rendszerébe, kibővítve a rendszer hatókörét és hatékonyságát,
- importáruk karbonintenzitását ellensúlyozó mechanizmust (carbon border adjustment mechanism - CBAM) vezet be: a szén-dioxid-intenzív termékek importjára vet ki egy szén-dioxid-árat, megakadályozva „a szénszivárgást” (Mistlberger, 2024). A szén-dioxid-igényes termékek importjára egy olyan mechanizmust alkalmaz, amely tükrözi az EU-ban érvényes szén-dioxid-árat. Ez arra ösztönzi a harmadik országokat, hogy csökkentsék a kibocsátásukat, és megakadályozza, hogy a vállalatok az EU-n kívülre telepítsék át a termelésüket a kvótavásárlással járó költség elkerülése érdekében. Ezáltal védi az

európai piac versenyképességét, és a fejlődő országokat arra ösztönzi, hogy csökkentsék a kibocsátásukat, hozzájárulva a globális éghajlatvédelmi célok eléréséhez (EU 2023/956 rendelet).

A vállalatoknak meg kell tervezniük a kibocsátás-csökkentési stratégiáikat, ugyanis a szűkösebb kvótakinálat emeli az engedélyek árát. Amennyiben magas a kvóták piaci ára, ez növeli a kibocsátás költségét, így a vállalatokat arra ösztönzi, hogy a kibocsátásukat tovább csökkentsék. A vállalatoknak mérlegelniük kell, hogy a meglévő technológiájukkal hogyan tudnak megfelelni a kibocsátási korlátoknak, vagy pedig technológiaváltásra van szükség a kibocsátás csökkentése érdekében (Dobos, 2021). Ezek az új technológiák, habár rövid távon költségesek lehetnek, hosszabb távon jelentős versenyelőnyt és gazdasági megtérülést eredményeznek (Vörösmarty & Dobos, 2020).

Azonban, az áremelkedés mértéke több tényezőtől függ, többek között a technológiai fejlődéstől, a gazdasági helyzet változásaitól és a globális szén-dioxid-piacok alakulásától (Mistlberger, 2024; Colmer et al., 2024; Bayer & Aklin, 2020). Az EU-nak a „Fit for 55” keretében megvalósuló szabályozással egyértelmű célja, hogy a vállalatokat arra készítse, hogy hatékonyabb technológiákba fektessenek, olyan beruházásokat részesítsenek előnyben, amely által csökkenteni tudják a kibocsátásukat.

Az EU-nak szem előtt kell tartania, hogy a kibocsátás csökkentése fontos környezeti cél, azonban a magasabb költségek versenyhátrányt is okozhatnak a nemzetközi piacon –amennyiben a versenytársak kevésbé szigorú szabályozás alatt állnak – ezért fontos a megfelelő szabályozási környezet, a technológiai innováció és a globális együttműködés biztosítása.

A fenti fejezetekben összefoglaltuk a fenntarthatósági jelentéstétel szabályozási és standardizációs hátterét, kitérve az ÜHG-kibocsátással kapcsolatos európai uniós és lokális részletszabályokra, míg tanulmányunk további részében a fenntartható gazdasági növekedés és a környezeti hatások közötti kapcsolat elemzésére törekszünk a környezeti Kuznets-görbe segítségével. Kutatásunk célja, hogy elemezzük bizonyos – a módszertani részben meghatározott – ágazatok kibocsátási trendjeit, különös tekintettel a GDP-hez való hozzájárulás és az ÜHG-kibocsátás közötti kapcsolatra, valamint az emissziós kvóták szerepére az EU27 tagállamaiban.

## Módszertan

A fenntartható gazdasági növekedés és a környezeti hatások közötti kapcsolat elemzésére az egyik leggyakrabban alkalmazott elméleti modell a Kuznets-görbe (Environmental Kuznets Curve, EKC). Az EKC-hipotézis szerint a gazdasági növekedés kezdeti szakaszában a környezetszennyezés és az ÜHG-kibocsátás növekszik, azonban egy bizonyos fejlettségi szint elérése után a technológiai fejlődés, a szabályozási intézkedések és fenntarthatósági beruházások hatására a kibocsátás csökken (Grossman & Krueger, 1991).

A kutatás célja az EKC-hipotézis tesztelése az EU27 országok energiaindusztriai ágazataiban a 2010–2022 közötti időszakban. Az elemzés aggregált módon, az Eurostat adatbázisából származó adatok alapján öt ágazatra terjedt ki:

- kocsz és finomított kőolajtermékek gyártása,
- vegyi anyagok és vegyipari termékek gyártása,
- egyéb nemfém ásványi termékek gyártása,
- nemesfém gyártása,
- villamosenergia-, gáz-, gőz- és klímaellátás.

Az aggregált szintű vizsgálat előnye, hogy a különböző energiaindusztriai ágazatok egymásra gyakorolt hatásait és a közös szabályozási környezetet is figyelembe veszi. A környezeti Kuznets-görbe hipotézis teszteléséhez ez azért fontos, mert az energiaindusztriai ágazatok együttesen jelentős szerepet játszanak az EU kibocsátás-csökkentési céljainak elérésében (European Commission, 2020). Az aggregált vizsgálat egy átfogóbb képet ad arról, hogy az iparági szerkezet és a gazdasági teljesítmény hogyan hat a teljes kibocsátási szintre, és hogyan érvényesülhet a dekarbonizációs fordulópont.

A Kuznets-görbe érvényességének tesztelésére az alábbi regressziós modellt alkalmaztuk:

$$E_{i,t} = \alpha + \gamma E_{i,t-1} + \beta_1 GVA_{i,t} + \beta_2 GVA_{i,t}^2 + \epsilon_{i,t}$$

Ahol:

- $E_{i,t}$  = az iparág éves ÜHG-kibocsátása (millió tonna CO<sub>2</sub>),
- $E_{i,t-1}$  = az iparág előző évi ÜHG-kibocsátása (millió tonna CO<sub>2</sub>),
- $GVA_{i,t}$  = az iparág bruttó hozzáadott értéke az adott évben (millió EUR),
- $GVA_{i,t}^2$  = az iparág bruttó hozzáadott értéke az adott évben (négyzetes tag),
- $\epsilon_{i,t}$  = hibaérték.

A regressziós modellt az OLS (legkisebb négyzetek módszere) segítségével becsültük. A multikollinearitás kockázatának ellenőrzéséhez VIF (Variance Inflation Factor) elemzést végeztünk. Az elemzés során az összes változót standardizáltuk, hogy biztosítsuk az eredmények összehasonlíthatóságát, és csökkentjük az eltérő nagyságrendű változók okozta torzításokat. Ez lehetővé teszi, hogy a regressziós együtthatók közvetlenül értelmezhetőek legyenek a változók relatív összehasonlításának szempontjából.

A bruttó hozzáadott érték (Gross Value Added, GVA) az iparágok gazdasági teljesítményének egyik legfontosabb mutatója, amely közvetlenül jelzi a termelési folyamat során előállított új értéket. Az iparági GVA alakulása szoros összefüggést mutathat a környezeti terheléssel, különösen az energiaindusztriai ágazatok esetében, ahol a termelési szint közvetlen hatással van az ÜHG-kibocsátásra. A GVA alakulása tükrözi az iparági termelékenység, a technológiai fejlesztések és a szerkezeti átalakulások hatásait is. Így a GVA alkalmas mutató a környezetterhelés és a gazdasági teljesítmény kapcsolatának modellezésére, és releváns a Kuznets-görbe vizsgálatára, amely a tényezők közötti összefüggést elemzi. A modellt kiegészítettük az előző évi ÜHG-kibocsátás változójával,

hogy figyelembe vegyük az időbeli hatásokat, mivel az iparági kibocsátásokat nemcsak az adott évi gazdasági teljesítmény és szabályozási tényezők, hanem a korábbi évek kibocsátási szintjei is meghatározzák. Az emissziócsökkentő beruházások és a technológiai fejlesztések hatásai ugyanis gyakran időben késleltetve érvényesülnek, így ezek a késleltetett hatások alapvető szerepet játszanak az elemzés szempontjából.

## Eredmények

### Energiaindusztriai ágazatok kibocsátási trendjei az EU-ban

Az energiaindusztriai ágazatok meghatározó szerepet játszanak az Európai Unió gazdaságában és az üvegházhatású gázok (ÜHG) kibocsátásában. Jelentős hozzáadott értéket teremtenek, ugyanakkor magas energiafogyasztásukból adódóan a legnagyobb kibocsátók.

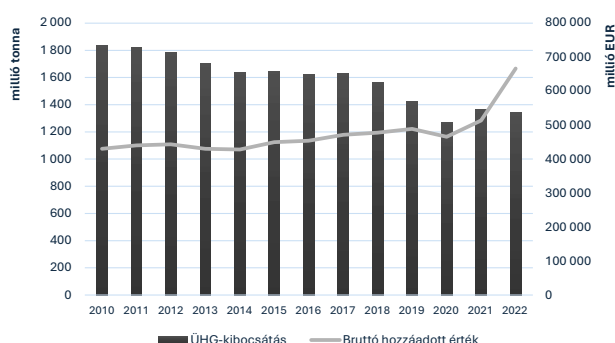
Tanulmányunkban az energiaindusztriai ágazatokat – kocsz- és kőolaj-feldolgozás, vegyipar és vegyi anyagok gyártása, fémgyártás és kohászat, nemfém ásványi termékek gyártása, villamosenergia- és hőtermelés – aggregáltan vizsgáljuk, kitérünk a gazdasági és szabályozási hatásokra, a kibocsátási trendekre, az EU kibocsátás-kereskedelmi rendszerének (EU ETS) hatásaira (European Commission, 2023). Célunk, hogy feltárjuk az energiaindusztriai ágazatok fenntartható fejlődésének lehetőségeit és kihívásait.

Az energiaindusztriai ágazatok főbb jellemzői (European Commission, 2020; European Commission, 2023):

- hasonló energiaindusztriai és gazdasági profil: az energiaindusztriai ágazatok közös jellemzője, hogy működésük jelentős fosszilisenergia-felhasználással jár, így magas ÜHG-kibocsátást eredményeznek,
- szabályozási környezet: az EU kibocsátás-kereskedelmi rendszere (EU ETS) egységesen kezeli ezeket az iparágokat, így a szabályozási hatások ágazatokon átívelően érvényesülnek,
- gazdasági szerepük: bár az egyes iparágok eltérő mértékben járulnak hozzá a GDP-hez és a foglalkoztatáshoz, azonban az unió gazdaságának meghatározó pillérei.

5. ábra

### Az energiaindusztriai ágazatok ÜHG-kibocsátása és GDP-hez való hozzájárulása



Forrás: saját számítások az Eurostat (2024) és az Eurostat (2025) alapján

Az energaintenzív iparágak ÜHG-kibocsátása az elmúlt évtizedben mérsékelt csökkenést mutatott (lásd 5. ábra), amely részben az EU klímapolitikai intézkedéseinek, valamint az energiahatékonyságot elősegítő beruházások támogatásának eredménye. Így az energaintenzív iparágak termelési hatékonysága nem csökkent, sőt az új technológiák lehetővé tették azt, hogy a csökkenő ÜHG-kibocsátás mellett is növelni tudják a gazdasági teljesítményüket. Ez az úgynevezett „decoupling” (szétválás) jelenségét tükrözi, amikor a gazdasági növekedés és a környezeti terhelés trendje eltér egymástól.

A COVID-19 világválság átmenetileg a kereslet visszaesését eredményezte, amely az energaintenzív ágazatokat sem kerülte el (European Commission, 2020). Az ÜHG-kibocsátás – az ipari termelés visszaesésének köszönhetően – átmenetileg jelentősen csökkent (European Environment Agency, 2020; European Commission & European Environment Agency, 2024). A világválság egyúttal a fenntarthatósági törekvéseket is előtérbe helyezte, számos ágazatban szerkezeti átalakulás ment végbe (European Environment Agency, 2021), így a bruttó hozzáadott érték növekedéséhez viszonyítva mérsékelt szén-dioxid-kibocsátást eredményezett.

A 2021–2022-es időszak különösen szembetűnő, ugyanis a gazdasági teljesítmény (bruttó hozzáadott érték) jelentős növekedést mutatott, miközben az ÜHG-kibocsátás csak mérsékeltet tért vissza a járvány előtti szintre. Ez a „decoupling” jelenséget még hangsúlyosabban alátámasztja, és azt mutatja, hogy az energaintenzív iparágak képesek voltak növelni gazdasági teljesítményüket a kibocsátás mérsékelt emelkedése mellett. Az ÜHG-kibocsátás csökkenő tendenciája számos tényezőre vezethető vissza, többek között az emissziós kvótaárak emelkedése, az iparági szerkezetváltás, a technológiai fejlődés, valamint a globális keresleti viszonyok átrendeződése (European Commission, 2020; European Commission, 2023).

### Az emissziós kvóták hatása az iparági kibocsátásokra

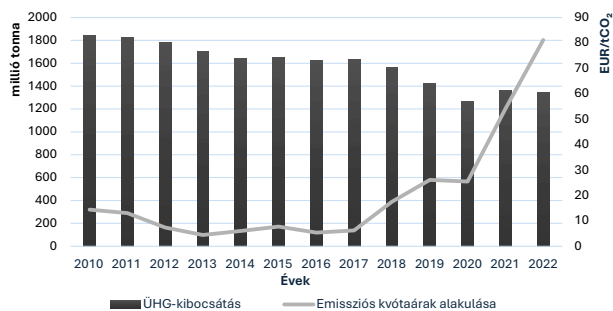
Az energaintenzív iparágak kibocsátási trendjeire a piaci folyamatok és a technológiai fejlődés mellett a szabályozási környezet is hatással volt. Az európai kibocsátás-kereskedelmi rendszer az elmúlt években fokozatosan szigorodott, a szén-dioxid-kibocsátás ára jelentősen emelkedett (Investment.com, 2025). A kvótaárak növekedése közvetlen gazdasági hatást gyakorolt az energaintenzív vállalatokra: egyrészt ösztönzőleg hatott az alacsony karbonintenzitású technológiák alkalmazására, másrészt az iparági szereplők a költségek áthárításával és/vagy termelési szerkezetük átalakításával reagáltak a szabályozói nyomásra (Colmer et al., 2024) (6. ábra). A vállalati klímacélok elérését elősegítő új menedzsmenteszköz a karbonkibocsátások vállalaton belüli árazása (Zilahy & Széchy, 2020). Ez azt jelenti, hogy a vállalatok egy ún. belső árazást alkalmaznak a kibocsátott CO<sub>2</sub> után, amely nem minden esetben jelent tényleges pénzmozgást, hanem leggyakrabban elemzési és beruházási döntések támogatására szolgál. A vállalatok így előre tudják modellezni a

CO<sub>2</sub>-kibocsátások miatti költségek növekedésének határait, továbbá ezek ismeretében tudnak beruházási, fejlesztési döntéseket hozni (Zilahy & Széchy, 2020; Nemes & Széchy, 2023).

Colmer et al. (2024) szerint a szabályozott cégek jelentősen növelték beruházásaikat a szennyezőanyag-kibocsátást csökkentő integrált termelési technológiákba.

6. ábra

### Az energaintenzív iparágak ÜHG-kibocsátása és az emissziós kvótaárak alakulása



Forrás: saját számítások az Eurostat (2024) és az Investment.com (2025) alapján

A 2010 és 2013 közötti időszakban az ÜHG-kibocsátás magas szintről lassú csökkenést mutatott, miközben a kvótaárak fokozatosan estek vissza. A kvóták túlkínálata és az alacsony kereslet miatt a kvótaárak a 2013-as években mélypontra kerültek. Az alacsony szén-dioxid-ár önmagában nem jelent problémát az ÜHG kibocsátásának csökkentése szempontjából hiszen a kibocsátott mennyiség nem haladhatja meg a kvóták számát. Az EU ETS célja azonban az is, hogy kellően erős árjelzést adjon az alacsony szén-dioxid-kibocsátású technológiákba történő hosszú távú beruházások ösztönzéséhez (Brink et al., 2016).

Az EU ETS korai szakaszában a kvótaárak viszonylag alacsony értéke egyrészt a gazdasági visszaesésnek, másrészt az energiahatékonysági fejlesztéseknek és a technológiai innovációnak tulajdoníthatók.

2017-től azonban a kvótaárak jelentős növekedésnek indultak (Eurostat, 2024; Investment.com, 2025). Ez a fordulat egybeesik azzal, hogy az EU megerősítette az emissziós kereskedelmi rendszer szabályozását, és 2018-ban bevezette a stabilitási tartalékot (Market Stability Reserve, MSR), amely automatikusan kivonta a túlkínálatot a piacról (European Commission, n.d.). Emellett egyre nagyobb figyelmet fordított a klímapolitikai célok szigorítására, így ösztönözve a vállalatokat hatékonyabb működési stratégiák alkalmazására.

2020-ban a COVID-19 következtében a kvótaárakban is visszaesés volt tapasztalható. A gazdaság újraindításával azonban a kvótaárak soha nem látott mértékben emelkedtek, és 2021-2022-ben meghaladták a 80 EUR/tCO<sub>2</sub> szintet (Investment.com, 2025).

Ez a drasztikus emelkedés arra utal, hogy a korábbi évek tapasztalatainak hatására az EU klímapolitikai céljai egyre erősebben beépülnek a gazdasági folyamatokba,

ezzel egyre jelentősebb pénzügyi terhet róva az érintett vállalatokra. Ezt alátámasztja az is, hogy ebben az időszakban az energaintenzív iparágak ÜHG-kibocsátása jelentősen csökkent, ami arra utal, hogy a külső szabályozási tényezők hatékonyan ösztönözték az ágazatok kibocsátáscsökkentését.

### Fenntartható gazdasági növekedés és környezeti hatások kapcsolata – a Kuznets-görbe létjogosultságának vizsgálata az energaintenzív iparágakban

A Kuznets-görbe létjogosultságának vizsgálatára a regressziós modellt alkalmaztuk. A modell választ ad arra a kérdésre, hogy az energaintenzív iparágakban az ÜHG-kibocsátás alakulásában milyen tényezők játszanak szerepet, többek között:

- hogyan változnak az energaintenzív iparágak kibocsátási trendjei,
- a kibocsátási trendeket milyen tényezők befolyásolják,
- milyen a kapcsolat a bruttó hozzáadott érték és az ÜHG-kibocsátás között.

Az eredmények meghatározóak a Kuznets-görbe vizsgálatához, amely szerint a gazdasági növekedés kezdetben a kibocsátások emelkedésével jár, de egy bizonyos fejlettségi szint elérése után csökkenés következik be.

2. táblázat

#### A regressziós modell illeszkedési mutatói

Mutató	Érték
r értéke	0,77383
r-négyzet	0,59881
Korrigált r-négyzet	0,59411
Standard hiba	0,61328
Megfigyelések száma	260
F-statisztika	127,36871
F-szignifikancia	1,68082E-50
VIF	2,49260

Forrás: saját számítások

A modell illeszkedése megfelelő, a független változók az ÜHG-kibocsátás változásának 59,9%-át magyarázzák az energaintenzív ágazatokban (lásd 2. táblázat). Ez közepesen erős magyarázóerőnek tekinthető. A korrigált r-négyzet minimálisan tér el az r-négyzettől, így a modellben szereplő változók relevánsak, nincs túllilleszkedés. Az F-statisztika

és a VIF értéke alátámasztja, hogy a modell statisztikailag szignifikáns, nincs jelentős multikollinearitás (3. táblázat).

Kutatásunk során megállapítottuk, hogy az előző évi ÜHG-kibocsátás erősen meghatározza az aktuális kibocsátást. Az erősen szignifikáns ( $p < 0,001$ ) és pozitív koefficiens alapján az energaintenzív iparágak kibocsátása nagyfokú időbeli állandóságot mutatott, vagyis a múltbeli kibocsátások erősen meghatározzák a jelenlegi kibocsátást. Ennek oka, hogy az iparágak hosszú élettartamú infrastruktúrára épülnek, és a technológiai változások, valamint a szabályozási hatások csak fokozatosan fejtik ki hatásukat.

Az iparági bruttó hozzáadott érték hatása szintén szignifikáns. Az eredmények azt mutatják, hogy amikor az energaintenzív iparágak gazdasági súlya növekszik, a kibocsátás csökkenést mutat. Ez arra utal, hogy az iparágak termelékenységének és hozzáadott értékének növekedése nem feltétlenül jár együtt a kibocsátás emelkedésével, hanem éppen a dekarbonizáció és hatékonyságnövelés jeleit hordozza. Ugyanakkor a bruttó hozzáadott érték négyzetes tagja nem bizonyult szignifikánsnak, ami arra utal, hogy az eredmények nem igazolják a Kuznets-görbe elméletét.

Összességében a regressziós modell eredményei azt mutatják, hogy az energaintenzív iparágak ÜHG-kibocsátása szorosan összefügg az előző évi kibocsátással és a gazdasági teljesítménnyel (GVA). Az előző évi kibocsátás szignifikáns és pozitív hatása megerősíti az iparági kibocsátás időbeli állandóságát. A GVA lineáris tagja negatív és szignifikáns, ami arra utal, hogy a gazdasági növekedés a vizsgált időszak (2010–2022) kezdetétől a kibocsátás csökkenésével jár együtt, ellentétben a klasszikus Kuznets-görbe feltételezéseivel. A négyzetes tag nem szignifikáns, így a tipikus fordulópont sem körvonalazódik. Ezek az eredmények együttesen arra utalnak, hogy a klasszikus Kuznets-görbe elmélete nem igazolódik az energaintenzív iparágak esetében. Ehelyett a gazdasági növekedés és a kibocsátás között már a vizsgált időszak kezdetétől fogva egyfajta szétválás, „decoupling” figyelhető meg.

Colmer et al. (2024) kimutatták, hogy az EU ETS bevezetése csökkentette a szén-dioxid-kibocsátást az ipari szektorban, miközben a gazdasági aktivitás fennmaradt, ezzel alátámasztva, hogy a környezetvédelmi szabályozások és a gazdasági teljesítmény nem feltétlenül ellentétesek. Brink et al. (2016) és Bayer & Aklin (2020) a piaci stabilitás és a szigorodó szabályozás fontosságát hangsúlyozták, amelyek lehetővé teszik a hosszú távú

3. táblázat

#### Regressziós eredmények

Változó	Koefficiensek	Standard hiba	t érték	p-érték	95% konfidencia intervallum
Tengelymetszet	-0,02062	0,04456	-0,46265	0,64401	[-0,10837;0,06713]
ÜHG-kibocsátás, t-1	0,71716	0,04397	16,31076	<0,001***	[0,63057;0,80374]
Iparági bruttó hozzáadott érték	-0,14814	0,05476	-2,70524	0,00728**	[-0,25597;-0,0403]
Iparági bruttó hozzáadott érték (négyzetes tag)	0,02233	0,02515	0,88800	0,37538	[-0,02719;0,07186]

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

Forrás: saját számítások

kibocsátáscsökkentést. Yoon et al. (2024) a fenntarthatósági jelentéstétel és a vállalati transzparencia szerepét emelték ki, amelyek – bár közvetlenül nem képezték kutatásunk részét – a szabályozási környezet stabilitásán és az információáramláson keresztül szintén befolyásolják a vállalatok dekarbonizációs döntéseit.

Eredményeink mindezt kiegészítik azzal, hogy specia- lisan az energiaintenzív iparágakra fókuszálnak, amelyek a legnagyobb kibocsátók közé tartoznak. Így nem csupán megerősítették a szabályozás és a gazdasági növekedés összefüggéseit, hanem azt is megmutatták, hogy ezekben a szektorokban a „decoupling” már a vizsgált időszak kezdetétől kimutatható. Ezen tények megerősítik, hogy a dekarbonizáció és a gazdasági növekedés összeegyeztet- hetősége kulcskérdés mind az iparpolitika, mind a klíma- védelmi célkitűzések szempontjából.

## Következtetések

Tanulmányunkban a vállalati fenntarthatósági jelentés- tétel fejlődését és a kapcsolódó szabályozási környezetet vizsgáltuk, fókuszpontba helyezve az EU kibocsátáske- reskedelmi rendszerét (EU ETS) és ÜHG-kibocsátással kapcsolatos szabályozásait.

A nemzetközi és uniós és lokális fenntarthatósági jelentéstételi jogszabályok – új uniós irányelvek (CSRD), a kapcsolódó ESRS- és ESG-törvény – mellett kitértünk a kibocsátásmérési és -jelentési követelményekre.

A kibocsátáskezeskedelmi rendszer (EU ETS) kere- tén belül kitértünk a kvótaárak alakulására, vizsgálva az energiaintenzív iparágakra gyakorolt hatásait. A kvó- taárak alakulásának elemzésekor figyelembe vettük a gazdasági ciklusokat és a COVID-19-járvány hatását. A Kuznets-görbe segítségével vizsgáltuk a fenntartható gaz- dasági növekedés és a környezeti hatások kapcsolatát az energiaintenzív iparágakban.

A regressziós modell eredményei alapján a gazda- sági növekedés (bruttó hozzáadott érték) lineáris hatása negatív és szignifikáns volt, vagyis a vizsgált időszak (2010–2022) kezdetétől a növekedés a kibocsátás csökke- nésével járt együtt. A négyzetes tag nem szignifikáns, így fordulópont nem körvonalazódik. Ezek az eredmények ellentétesek a klasszikus fordított U alakú Kuznets-görbe elméletével, és inkább a gazdasági növekedés és a kibo- csátás szétválására (decoupling) utalnak. Emellett az előző évi kibocsátás szignifikáns és pozitív hatása megerősíti a kibocsátások időbeli állandóságát, ami az energiaintenzív iparágak hosszú élettartamú infrastruktúrájának és a vál- tozások lassú áthúzódásának következménye.

Ezek az eredmények kiemelik, hogy a klasszikus gaz- dasági-környezeti összefüggések újragondolása szükséges az energiaintenzív iparágak esetében, ahol a szabályozási és technológiai tényezők kulcsszerepet játszanak a dekar- bonizációs célok elérésében. Tanulmányunkkal hang- súlyozni kívánjuk a transzparencia és a fenntarthatóság kiemelt szerepét, ugyanis azzal, hogy a vállalatok jelen- téstételre kötelezettek (lesznek), ez azon túlmenően, hogy erősíti a befektetői bizalmat, hozzájárulhat a fenntartható gazdaság megteremtéséhez. A szabályozás, a technológia

és a piaci tényezők együttesen járulhatnak hozzá a kibo- csátáscsökkentéshez, a zöld átállás megvalósításához.

## Kutatási korlátok és jövőbeli kutatási irányok

A tanulmány egyértelmű kutatási korlátja, hogy a tanul- mány készítésekor nem állnak rendelkezésre nyilvánosan elérhető fenntarthatósági jelentések, amelyek a CSRD, ESRS, ISSB előírásai alapján készültek, valamint ESG- beszámoló is a 2024-es üzleti évről készülnek első kör- ben Magyarországon. A fenntarthatósági jelentésekben későbbiekben közzétett adatok és információk felhasz- nálása későbbi kutatási lehetőséget biztosít, rövid távon a vállalatok és szektorok közötti összehasonlításban, hosz- szú távon pedig vizsgálható a 2030-as és 2050-es célok elérése felé való haladás üteme és az, hogy a fenntartha- tósági jelentéstétel mennyire ösztönzi és segíti valójában a célok elérését.

Emellett különösen fontos lehet az iparági sajátos- ságok és heterogenitás mélyebb vizsgálata: a különböző energiaintenzív ágazatok egyedi mintázatainak feltárása, az iparágak közötti eltérések és az eltérő dekarbonizá- ciós lehetőségek összehasonlítása. A modellbe érdemes lehet bevonnai további, a kibocsátáscsökkentést közvetle- nül befolyásoló változókat (például emissziós kvótaárak, technológiai fejlesztések, egyéb környezeti indikátorok, piaci dinamikák), hogy átfogóbb képet kapjunk az iparági dekarbonizációs folyamatokról.

Mindezek a kiegészítések nemcsak a jelenlegi eredmé- nyek validálásához járulhatnak hozzá, hanem segíthetnek feltárni az energiaintenzív ágazatok környezeti és gazda- sági teljesítményének komplex összefüggéseit, és ezáltal hozzájárulhatnak a hosszú távú fenntarthatósági célok eléréséhez.

## Jegyzet

- 1 Bár a fenntarthatóság mára széles körben elterjedt fogalom, fontos megjegyezni, hogy a különböző érintettek gyakran eltérően értelme- zik, ami a kifejezés komplexitásához és nehéz értelmezhetőségéhez ve- zet. A fenntarthatóság értelmezéséhez többféle perspektíva létezik, a hagyományos közgazdaságtanítól a holisztikus megközelítésig, amely a gazdasági, környezeti és társadalmi szempontokat, valamint a rövid, közép- és hosszú távú nézőpontokat is magában foglalja (Csillag et al., 2023).
- 2 2018-ban elfogadták a jogszabályt (2018/410/EU irányelv), azonban az MSR tényleges működését 2019 januárjától indította el.

## Felhasznált irodalom

- Afolabi, H., Ram, R., & Rimmel, G. (2022). Harmoniza- tion of sustainability reporting regulation: Analysis of a contested arena. *Sustainability*, 14(9), 5517. <https://doi.org/10.3390/su14095517>
- Asci, F., & Lovell, H. (2012). Carbon accounting and the construction of competence. *Journal of Cleaner Pro- duction*, 36, 48-59. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.12.015>
- Baumüller, J., & Grbenic, S. (2021). Moving from non-fi- nancial to sustainability reporting: analyzing the EU Commission's proposal for a Corporate Sustainability

- Reporting Directive (CSRD). *Facta Universitatis Series Economics and Organization*, 18, 369-381. <https://doi.org/10.22190/FUEO210817026B>
- Baumüller, J., & Sopp, K. (2021). Double materiality and the shift from non-financial to European sustainability reporting: Review, outlook and implications. *Journal of Applied Accounting Research*, 23(1), 8-28. <https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2021-0114>
- Bayer, P., & Aklın, M. (2020). The European Union emissions trading system reduced CO<sub>2</sub> emissions despite low prices. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(16), 8804-8812. <https://doi.org/10.1073/pnas.1918128117>
- Bigelli, M., Mengoli, S., & Sandri, S. (2023). ESG score, board structure and the impact of the non-financial reporting directive on European firms. *Journal of Economics and Business*, 127, 106133. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2023.106133>
- Böcskei, E., & Molnár, E.I. (2021). *Carbon accounting [BME-MNB tanulmány]*. [https://mnbprogram.bme.hu/wp-content/uploads/2021/10/2\\_2\\_2\\_Tanulmany\\_Carbon-accounting.pdf](https://mnbprogram.bme.hu/wp-content/uploads/2021/10/2_2_2_Tanulmany_Carbon-accounting.pdf)
- Böcskei, E., & Molnár, E.I. (2023). Cap and trade model – Economic indicators of Hungarian enterprises involved in emissions trading. *Controller Info*, 2023(Special Issue), 1. [https://controllerinfo.hu/wp-content/uploads/2023/12/ContrInf\\_beliv\\_kulonszam\\_2023-1.pdf](https://controllerinfo.hu/wp-content/uploads/2023/12/ContrInf_beliv_kulonszam_2023-1.pdf)
- Brink, C., Vollebergh, H.R., & van der Werf, E. (2016). Carbon pricing in the EU: Evaluation of different EU ETS reform options. *Energy Policy*, 97, 603-617. <http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2016.07.023>
- Colmer, J., Martin, R., Muûls, M., & Wagner, U.J. (2024). Does pricing carbon mitigate climate change? Firm-level evidence from the European Union Emissions Trading System. *Review of Economic Studies*, 92(3), 1625-1660. <https://doi.org/10.1093/restud/rdae055>
- Csillag, S., Király, G., Rakovics, M., & Géring, Zs. (2023). A fenntarthatóság tétova szószólói – Mit és hogyan kommunikálnak az üzleti iskolák a fenntarthatósággal kapcsolatban? *Vezetéstudomány*, 54(7-8), 58-66. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.07-08.05>
- Dobos, I. (2021). Szennyezési jogok hatása a vállalati termelési stratégiára. *Köz-gazdaság*, 16(2), 169-179. <https://doi.org/10.14267/RETP2021.02.12>
- Ducsai, A.R., & Hajdu, T.Z. (2024). A fenntarthatósági jelentéstételekre vonatkozó új, nemzetközi szabványok és a jelentések bizonyossági követelményeinek minőség alapú megközelítése. *Vezetéstudomány*, 55(Különszám), 17-29. [https://real.mtak.hu/210486/1/BCEVT\\_2024-KSZ17-292Cikk.pdf](https://real.mtak.hu/210486/1/BCEVT_2024-KSZ17-292Cikk.pdf)
- Eurostat. (2024, December 13). *Air emissions accounts by NACE Rev. 2 activity*. [https://doi.org/10.2908/env\\_ac\\_ainah\\_r2](https://doi.org/10.2908/env_ac_ainah_r2)
- Eurostat. (2025, March 12). *Gross value added and income by detailed industry (NACE Rev. 2)*. [https://doi.org/10.2908/nama\\_10\\_a64](https://doi.org/10.2908/nama_10_a64)
- Grossman, G.M., & Krueger, A.B. (1991). Environmental impacts of a North American Free Trade Agreement. *NBER Working Paper No. 3914*. National Bureau of Economic Research. [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w3914/w3914.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w3914/w3914.pdf)
- He, R., Luo, L., Shamsuddin, A., & Tang, Q. (2021). Corporate carbon accounting: A literature review of carbon accounting research from the Kyoto Protocol to the Paris Agreement. *Accounting & Finance*, 62(1), 261-298. <https://doi.org/10.1111/acfi.12789>
- Investing.com. (2025, February 21). *Carbon emissions futures*. <https://www.investing.com/commodities/carbon-emissions-historical-data>
- La Torre, M., Sabelfeld, L., Blomkvist, M., & Dumay, J. (2020). Rebuilding trust: Sustainability and non-financial reporting and the European Union regulation. *Meditari Accountancy Research*, 28(5), 701-725. <http://dx.doi.org/10.1108/MEDAR-06-2020-0914>
- Mészáros, L. (2023). Fenntarthatósági jelentés – CSRD implementáció. *SZAKma*, 12. <https://szak-ma.hu/szamvitel/fenntarthatosagi-jelentes-csrd-implementacio-103762>
- Mia, P., Hazelton, J., & Guthrie, J. (2019). Greenhouse gas emissions disclosure by cities: the expectation gap. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 10(4), 685-709. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-11-2017-0138>
- Mistlberger, S. (2024). *Der europäische Emissionszertifikatehandel und die Problematik des Carbon Leakage*. [Master's thesis]. Johannes Kepler University Linz Repository. <https://pub.jku.at/obvulihs/download/pdf/10548177>
- Nemes, Zs., & Széchy, A. (2023). A szén-dioxid-ki-bocsátások árazása – az elméleti alapoktól a vállalati gyakorlatig. *Vezetéstudomány*, 54(2), 40-48. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.02.04>
- Odobaša, R., & Marošević, K. (2023). Expected contributions of the European Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) to the sustainable development of the European Union. *EU and Comparative Law Issues and Challenges Series (ECLIC)*, 7, 593-612. <https://doi.org/10.25234/eclit/27463>
- Pizzi, S., Del Baldo, M., Caputo, F., & Venturelli, A. (2021). Voluntary disclosure of Sustainable Development Goals in mandatory non-financial reports: The moderating role of cultural dimension. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 33(1), 83-106. <http://dx.doi.org/10.1111/jifm.12139>
- Ruohonen, J., & Kullas, H. (2024). The assurance of corporate sustainability reports and the renewed role of certified auditors. *European Company and Financial Law Review*, 21(3-4), 442-471. <https://doi.org/10.1515/ecfr-2024-0013>
- Sikora, A. (2021) European Green Deal – legal and financial challenges of the climate change. *ERA Forum*, 21, 681-697. <https://doi.org/10.1007/s12027-020-00637-3>
- Sitorus, L.M., & Febrianto, S. (2024). The Dynamics of Implementing Sustainability Accounting Standards in Improving Financial Transparency and Accountability. *GEOFORUM*. 3(2), 119-129. <https://doi.org/10.30598/geoforumvol3iss2pp119-129>

Suta, A., Pintes, O., Molnár, P., Lukács, B., Kedves, L., & Tóth, Á. (2023). Overview of XBRL taxonomy usage for structured sustainability reporting in European filings. *Chemical Engineering Transactions*, 107, 577-582. <https://doi.org/10.3303/CET23107097>

Szajkó, G., Bartek-Lesi, M., & Rácz, V. (2019). Mérsékelt klíma – A nemzetközi és hazai klímapolitikai szabályozások ellentmondásos hatásai Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 50(Különszám), 61–70. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.KSZ.06>

Vörösmarty, G., & Dobos, I. (2012). *Fenntarthatóság a beszerzésben*. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ. [https://edok.lib.uni-corvinus.hu/384/1/TM20\\_Vorosmarty\\_Dobos.pdf](https://edok.lib.uni-corvinus.hu/384/1/TM20_Vorosmarty_Dobos.pdf)

Vörösmarty, G., & Dobos, I. (2020). Green supplier selection using a common weights analysis of DEA and EOQ types of order allocation. *Managerial and Decision Economics*, 42(2), 383-394. <https://doi.org/10.1002/mde.3258>

Yoon, H., Kim, J., & Park, S. (2024). An accounting perspective on the IFRS sustainability reporting standards for greenhouse gas emissions: implications for the Asia Pacific. *Asia Pacific Business Review*. <https://doi.org/10.1080/13602381.2024.2364806>

Zilahy, Gy. & Széchy, A. (2020) A hazai vállalati szféra környezeti teljesítménye a nemzetközi tendenciák tükrében. *Vezetéstudomány*, 51(1), 55-70. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.01.05>

## Jogszabályok/Szabványok

Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2023/956 rendelete (2023. május 10.) az importárúk karbonintenzitását ellensúlyozó mechanizmus létrehozásáról (EGT-vonatkozású szöveg). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023R0956>

Commission Delegated Regulation (EU) 2021/2178 of 6 July 2021 supplementing Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council by specifying the content and presentation of information to be disclosed by undertakings subject to Articles 19a or 29a of Directive 2013/34/EU concerning environmentally sustainable economic activities, and specifying the methodology to comply with that disclosure obligation. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R2178>

Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772. (2023). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32023R2772>

Directive 2003/87/EC of the European Parliament and of the Council of 13 October 2003 establishing a scheme for greenhouse gas emission allowance trading within the Community and amending Council Directive 96/61/EC. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2003/87/oj/eng>

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. (2022).

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32022L2464&from=EN>

Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. (2014). Official Journal of the European Union, L 330, 1–9. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj/eng>

ESG-törvény. (2023). 2023. évi CVIII. törvény a fenntartható finanszírozás és az egységes vállalati felelősségvállalás ösztönzését szolgáló környezetudatos, társadalmi és szociális szempontokat is figyelembe vevő, vállalati társadalmi felelősségvállalás szabályairól és azzal összefüggő egyéb törvények módosításáról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2300108.tv>

European Commission. (2019). *COM/2019/640: The European Green Deal*. [https://knowledge4policy.ec.europa.eu/publication/communication-com2019640-european-green-deal\\_en](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/publication/communication-com2019640-european-green-deal_en)

European Commission. (2020). *Commission staff working document accompanying the report on energy prices and costs in Europe (SWD(2020) 951 final, Part 4/6)*. [https://energy.ec.europa.eu/system/files/2020-10/swd2020\\_951\\_-\\_1\\_en\\_autre\\_document\\_travail\\_service\\_part4\\_v1\\_0.pdf](https://energy.ec.europa.eu/system/files/2020-10/swd2020_951_-_1_en_autre_document_travail_service_part4_v1_0.pdf)

European Commission. (2023). *Scaling up innovative technologies for climate neutrality*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2777/926968>

European Commission. (n.d.). What is the EU ETS? [https://climate.ec.europa.eu/eu-action/eu-emissions-trading-system-eu-ets/what-eu-ets\\_en](https://climate.ec.europa.eu/eu-action/eu-emissions-trading-system-eu-ets/what-eu-ets_en)

European Commission & European Environment Agency. (2024). *Annual European Union greenhouse gas inventory 1990–2022 and inventory document 2024*. European Environment Agency. <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/annual-european-union-greenhouse-gas-inventory>

European Environment Agency. (2020). *COVID-19 and Europe's environment: Impacts of a global pandemic*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2800/626706>

European Environment Agency. (2021). *EEA Environmental Statement 2020 (EEA Report No. 03/2021)*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2800/2428>

European Financial Reporting Advisory Group. (2022). Sustainability reporting. <https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs-workstreams>

European Parliament. (2017). *What to know about the EU Emissions Trading System and its reform*. *European Parliament*. <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20170213STO62208/what-to-know-about-the-eu-emissions-trading-system-and-its-reform>

European Parliament and of the Council. (2020). *Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and*

of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng>

Európai Tanács. (2014). *EUCO 169/14*. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST%20169%202014%20INIT/HU/pdf>

European Union. (2021). *EU emissions trading system (EU ETS)*. EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=legissum%3A128012>

Global Reporting Initiative. (n.d.). *Our Mission and History*. GRI. <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>

Task Force on Climate-related Financial Disclosures. (2017). *Final Report: Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*. Financial Stability Board. <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2021/10/FINAL-2017-TCFD-Report.pdf>

United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC). (2015). *Paris Agreement*. UNFCCC. [https://unfccc.int/sites/default/files/english\\_paris\\_agreement.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf)

United Nations. (1997). *Kyoto Protocol to the United Nations Framework Convention on Climate Change*. UNFCCC. [https://unfccc.int/sites/default/files/Kyoto\\_Protocol.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/Kyoto_Protocol.pdf)

# FIZIKAI MUNKAVÁLLALÓK EGÉSZSÉGFEJLESZTÉSE – ESETTANULMÁNY EGY MAGYARORSZÁGI GYÁRTÓ VÁLLALATNÁL

## HEALTH PROMOTION FOR BLUE-COLLAR WORKERS – A CASE STUDY IN A HUNGARIAN MANUFACTURING COMPANY

Kevés kutatás található a fizikai munkavállalók egészségmagatartásáról, egészségfejlesztéséről. A szerzők esettanulmányának célja, hogy bemutassa e munkavállalók munkahelyi egészségfejlesztésének kihívásait és lehetőségeit egy magyarországi gyártó vállalat példáján keresztül. A kutatás keretében hét vezető beosztású munkatárssal folytattak félig strukturált mélyinterjút, amelyek során feltárták az akadályozó tényezőket, valamint az egészségfejlesztési kezdeményezések jövőbeli lehetőségeit. A kvalitatív adatelemzés hat fő területet azonosított: 1. egészségfejlesztés fontossága, vezetők elköteleződése, 2. fizikai munkavállalók egészségi állapota, 3. a dolgozók egészségmagatartása, egészségtudatosság, 4. a munka jellegéhez kapcsolódó specialitások, 5. kommunikáció, 6. prioritizált egészségfejlesztési területek. Az eredmények alapján konkrét javaslatokat fogalmaztak meg a vállalat számára, amelyek a HAPA-modell két fázisára, a dolgozók aktív bevonására és a műszakos munkavégzésre vonatkoztak. A tanulmány öt, más vállalatok számára is megfontolandó, a vállalatnál bevált, alkalmazott „jó gyakorlatot” is sorra vesz. A cikk hozzájárul a munkahelyi egészségfejlesztés irodalmához, különös tekintettel a fizikai munkát végzők speciális igényeire, kihívásaira és lehetőségeire.

**Kulcsszavak:** munkahelyi egészség, munkahelyi egészségfejlesztés, fizikai munkavállaló, egészségmagatartás, kvalitatív kutatás

There is little research on health behaviour and health promotion among blue-collar workers. This study aims to present the challenges and opportunities for health promotion among blue-collar workers through the example of a manufacturing company in Hungary. The research involved semi-structured in-depth interviews with seven senior and mid-level managers to identify barriers to programme implementation and future opportunities for health promotion initiatives. The qualitative data analysis identified six main areas: 1. importance of health promotion, commitment of leadership, 2. health status of blue-collar workers, 3. health behaviour and health literacy of workers, 4. specific aspects related to the nature of work, 5. communication, 6. prioritized areas for health promotion. Based on our findings, we formulated recommendations for the company, covering the two phases of the HAPA-model, active employee involvement, and review of shift work. The study also identifies five examples of good practice that other companies can consider.

**Keywords:** workplace health, workplace health promotion, blue-collar worker, health behaviour, qualitative research

### Finanszírozás/Funding:

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

### Szerzők/Authors:

Dr. Szabó Ágnes<sup>a</sup> (agnes.szabo2@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus; Länger Jelena<sup>b</sup> (jelena@longevity-project.org) egészségfejlesztő

<sup>a</sup> Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary); <sup>b</sup> Longevity Project (Longevity Project) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2024. 08. 20-án, javítva: 2025. 04. 21-én és 2025. 12. 15-én, elfogadva: 2025. 12. 16-án.

The article was received: 20. 08. 2024, revised: 21. 04. 2025 and 15. 12. 2025, accepted: 16. 12. 2025.

Copyright (c) 2026 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A WHO (2008) szerint a munkahely a XXI. században az egészségfejlesztés egyik kiemelt helyszíne, mivel befolyásolja a fizikai, mentális, szociális és pénzügyi jólétet, és ideális környezetet és infrastruktúrát is kínál az egészség támogatásához. A munkavállalói jóléthez kötődő szolgáltatások piaca dinamikusan bővül. Míg 2017-ben a vállalatok világszerte összesen 29,3 milliárd dollárt költöttek ilyen programokra (Szabó & Juhász, 2020), 2020-ban ezt a piacot már 56,7 milliárd dollárra becsülték, a COVID-19 miatti csökkenéssel a 2021-es tényadat végül 51 milliárd dollár lett. 2027-re az ilyen jellegű kiadások akár megközelíthetik az évi 90 milliárd dollárt (Murtola, 2022).

A magyarországi vállalatok is egyre nagyobb figyelmet fordítanak a munkavállalók egészségének megőrzésére és javítására szolgáló programokra. Bár a piac méretére vonatkozó konkrét adatokat nem találni, a vállalati jólétet támogató kezdeményezések száma növekedni látszik. A vállalatok többféle díjért versenyezhetnek minden évben, mint például a „Legfittebb Munkahely”, a „HR Best 1 Life”, „Az Év Irodája”, „Az év felelős foglalkoztatója” vagy éppen a „Családbarát munkahely”.

Ugyanakkor probléma, hogy míg a szellemi munkavállalók körében folyamatosan növekvő érdeklődés és részvételi motiváció figyelhető meg – amelyet jellemzően introjektált és identifikált szabályozók hajtanak (Szabó & Kajos, 2023) –, addig a fizikai dolgozók részvétele a felkínált egészségfejlesztési programokban jóval alacsonyabb. Aktivizálásuk és bevonásuk számos vállalat számára komoly kihívást jelent. Kajitani (2015) szerint a kékgallérosok fizikai állapotának és képességeinek hanyatlása gyorsabban következik be az életkor előrehaladtával – különösen 55 éves kor felett –, mint a szellemi munkát végzők esetében. Coenen és munkatársai (2018) metaanalízisükben 17 tanulmány, közel 200 ezer fő adatainak elemzése alapján kimutatták, hogy a megterhelő fizikai munkát végző férfiak körében 18%-kal nagyobb volt a korai halálozás kockázata, mint azoknál, akik könnyű fizikai vagy szellemi munkát végeztek.

Mindezeket túl az Európai Unióban Magyarországon a második legmagasabb az életmód vagy viselkedésbeli kockázatból eredő halálozások aránya az összes halálozást tekintve (47%). A viselkedési kockázatok a táplálkozással, a dohányzással, az alkoholfogyasztással és az alacsony mértékű testmozgással kapcsolatosak (Európai Bizottság, 2021). Az Európai Lakossági Egészségfelmérés (ELEF) 2014-es és 2019-es jelentése egyaránt azt mutatja, hogy a magyar lakosság körében az anyagi helyzet és az iskolázottság erősen összefügg az egészségmagatartással (KSH, 2019). Ez mutatkozik meg az alacsonyabb iskolázottságú és alacsonyabb keresetű csoportoknál megfigyelt magasabb dohányzási és alkoholfogyasztási szokásokban és a kevesebb zöldség- és gyümölcsfogyasztásban, sőt, paradox módon még az alacsonyabb fizikai aktivitásban is. 2019-ben az alapfokú iskolai végzettségűek 48%-a, a felsőfokú végzettségűek 74%-a tartotta jónak vagy nagyon jónak egészségi állapotát. Ugyanez az arány a legalsó jövedelmi ötödbe tartozók körében 58%, a legfelső ötöd esetében 73% volt. Az iskolai végzettség szintje és

a krónikus betegségek előfordulása között is összefüggés mutatható ki. A legfeljebb alapfokú végzettségűek és az érettségivel nem rendelkezők egyaránt 52%-a, az érettségivel rendelkező középfokú végzettségűek 44%-a, a felsőfokú végzettségűek 45%-a küzd krónikus betegséggel (Boros, 2019). A 2022. év II. negyedévére vonatkozó KSH-adatok alapján Magyarországon 2,4 millió fizikai munkavállaló dolgozott, 63%-uk férfi, 37%-uk nő. A fizikai munkavállalók összesen a foglalkoztatottak 51,4%-át tették ki (KSH, 2022). 2022. I. negyedévében a fizikai foglalkoztatottak átlagbéré bruttó 373990 forint volt, ami 26%-kal alacsonyabb az azonos időszakban jelentett átlagkeresetnél és 42%-kal maradt el a szellemi foglalkozásúak átlagkeresetétől (KSH, 2022). A KSH 2024-es adatai alapján Budapesten például egy fizikai foglalkozású munkavállaló 2024 októberében átlagosan nettó 352607 forintot keresett, míg a szellemi foglalkozásúak átlagkeresete 597224 forint volt. A fizikai dolgozók helyenként több mint nettó 200 ezer forinttal kevesebbet kerestek, mint a szellemi munkát végzők (Vörös, 2024), így az egészséges életmódra számítható diszkrecionális jövedelmük is jóval alacsonyabb lehet.

Magyarországon a fizikai foglalkoztatottak száma magas, így a magyar gazdaság teljesítőképessége szempontjából munkahatékonyságuk minősége nagy jelentőséggel bír. Emellett az elmúlt években egyre erősebben jelenik meg körükben a munkaerőhiány problematikája és ezzel párhuzamosan megnövekedett a fluktuációjuk is, 2022-ben 40% volt (HRPWR, 2023). A fizikai munkavégzés jellegéből adódóan több egészségkockázattal is járhat. A fizikai munkavállalók átlagéletkora sokszor magasabb a szellemieknél, és folyamatosan emelkedik. Évről-évre növekszik azon munkavállalók száma, akiket a foglalkozás-egészségügyi vizsgálatok során munkavégzésre teljesen vagy korlátozottan alkalmatlannak minősítenek. A magasabb korból, a potenciálisan több kockázati tényezőtől, az alacsonyabb szintű egészségértésből és a kedvezőtlenebb egészségmagatartásból következik, hogy a fizikai munkavállalók egészségi állapota jellemzően rosszabb, mint a szellemi dolgozóké (Boros, 2019; KSH, 2019, 2022).

Nincsenek publikációk a kimondottan ezt a munkavállalói réteget célzó magyar munkahelyi egészségfejlesztési programok terén, azaz kutatási és gyakorlati szempontból is fontos rész van. A vállalatok visszajelzései alapján a szellemi munkavállalók által jól fogadott és hatékonyan alkalmazható programok a fizikaiakat nem vonzzák ugyanolyan mértékben.

Cikkünk célja, hogy feltárja a fizikai munkavállalók munkahelyi egészségfejlesztésének főbb kihívásait és lehetőségeit egy Magyarországon működő termelő vállalat esettanulmányán keresztül. Ezzel a magyar – elsősorban gyakorlati – szakirodalom bővítéséhez kívánunk hozzájárulni.

## Elméleti háttér

Jelen fejezetben először egészségfejlesztési modelleket, majd kifejezetten a fizikai munkavállalókhöz kapcsolódó

irodalmat, őket érintő speciális tényezőket és jó gyakorlatokat mutatunk be.

### Vállalati egészségfejlesztési modellek

A nemzetközileg elismert és használt modellek közül a három legismertebbet, legtöbbet használtat vizsgáltuk meg (további modellekről lásd: Szilas & Dankó, 2023): a Gant-féle prevenció piramismodelljét, a WHO (World Health Organization) egészséges munkahely modelljét, ami az egyik legfontosabb kiindulási alapmodell, körkörös folyamatként kezelve az egészségfejlesztést és az IWI (Innovative Workplace Institute) által kidolgozott PROWELL analitikai rendszert, ami egy akadémiai partnerek segítségével kidolgozott „piaci” analitikus eszköz a vállalati egészségfejlesztés területén.

A Gant-féle prevenció piramismodell (1. ábra) az emberi szükségletek hierarchiáját bemutató Maslow-piramishoz hasonló logikával a munkavállalói egészséggel és jólléttel kapcsolatos elemeket rendezi egy hierarchikus rendszerbe (Dankó et al., 2022). A piramis tetején elhelyezkedő „wellness” – amikor a munkakörnyezet és a vállalati kultúra támogatja a munkavállalót abban, hogy egészségesebb életmódot alakítson ki – nem valósulhat meg addig, amíg az alsóbb szinteken elhelyezkedő alapvető „munkahelyi biztonság” (munkabiztonsági és foglalkozás-egészségügyi intézkedések, a munkából és a munkakörnyezetből adódó veszélyforrások kiküszöbölése) és az azt követő „alapvető ergonómia” (a foglalkozásból adódó, leginkább váz-és izomrendszeri betegségek megelőzése) feltételei nincsenek kialakítva (Gant, 2020, p. 76).

1. ábra

Gant prevenció piramisa



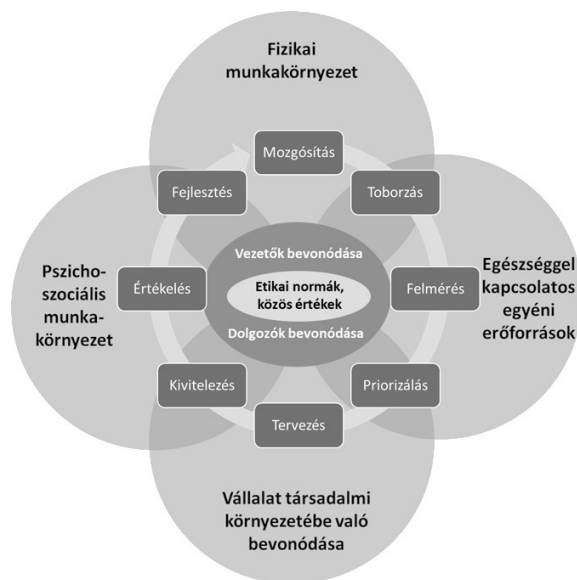
Forrás: Gant (2020, p. 76)

Azzal, hogy a modell a piramis aljára az alapvető munkahelyi biztonsági és munkavédelmi intézkedéseket helyezi, azt támogatja, hogy a munkáltatóknak először az egészség és biztonság alapjaival kell foglalkozniuk, mielőtt a fejlettebb jóllét-kezdemenyvezéseket bevezetik. Az egyszerűsége azonban egyben a korlátja is a modellnek, ennél azért összetettebb a vállalati egészségfejlesztés rendszere, ráadásul folyamatos értékelések és fejlesztések nélkül nem fenntartható. A külső tényezőket meg teljesen figyelmen kívül hagyja.

A WHO egészséges munkahely modellje (2. ábra) részletesen kifejti és széleskörűen összegzi mindazokat a területeket, amelyeken a munkáltató a munkavállalók egészségére hatással lehet, és azokat az utakat, amelyeken keresztül befolyásolhatja őket. A WHO által meghatározott négy fő terület a fizikai munkakörnyezet, a pszicho-szociális munkakörnyezet, a munkavállalók egészséggel kapcsolatos egyéni erőforrásai és a vállalat társadalmi környezetébe való bevonódása. Egy egészséges munkahely kialakításában legalább ugyanannyira fontos kulcstényező a folyamat megfelelő megtervezése és kivitelezése, mint a megfelelő tartalom. Akkor lehet hatásos az egészségfejlesztési folyamat, ha az lépésről-lépésre történő, hosszú távon fenntartott, folyamatos fejlesztést jelent, amelyben a munkavállalók mozgósítása és bevonása közös értékek és etikai normák mentén történik (Burton et al., 2010, p. 3). Szilas és Dankó (2023) szerint, akik a PERMA szemüvegén keresztül néztek rá, a modell az egyéni erőforrásokhoz, valamint a dolgozók bevonása és a pszicho-szociális munkakörnyezet összetevőin keresztül közvetlenül kapcsolódik a *pozitív érzelmek*hez; a munkavállalói bevonás és vezetői elkötelezettség összetevői közvetlenül kapcsolódnak a *bevonáshoz*, és közvetve a pszicho-szociális munkakörnyezethez; az egészséggel kapcsolatos egyéni erőforráshoz fontosak a kollegiális, valamint a csapat- és felettes szintű támogatások és *kapcsolatok*; a közösségek bevonása közvetlenül, míg a munkavállalók bevonása közvetve kapcsolódik az *értelmes, jelentéssel bíró élethez/munkához*, végezetül az egyéni erőforrások az autonómián és az intrinzik célmeghatározáson keresztül közvetve összefüggésbe hozhatók a *teljesítménnyel*.

2. ábra

A WHO egészséges munkahely modellje



Forrás: Burton et al. (2010, p. 3)

Ez egy holisztikus folyamatmodell, hosszú távú fókusszal, amely jól illeszkedik a szervezetfejlesztési modellekhez, amelyek elismerik a fokozatos és fenntartható változás

szükségességét annak érdekében, hogy a kezdeményezések hatékonyak és tartósak legyenek.

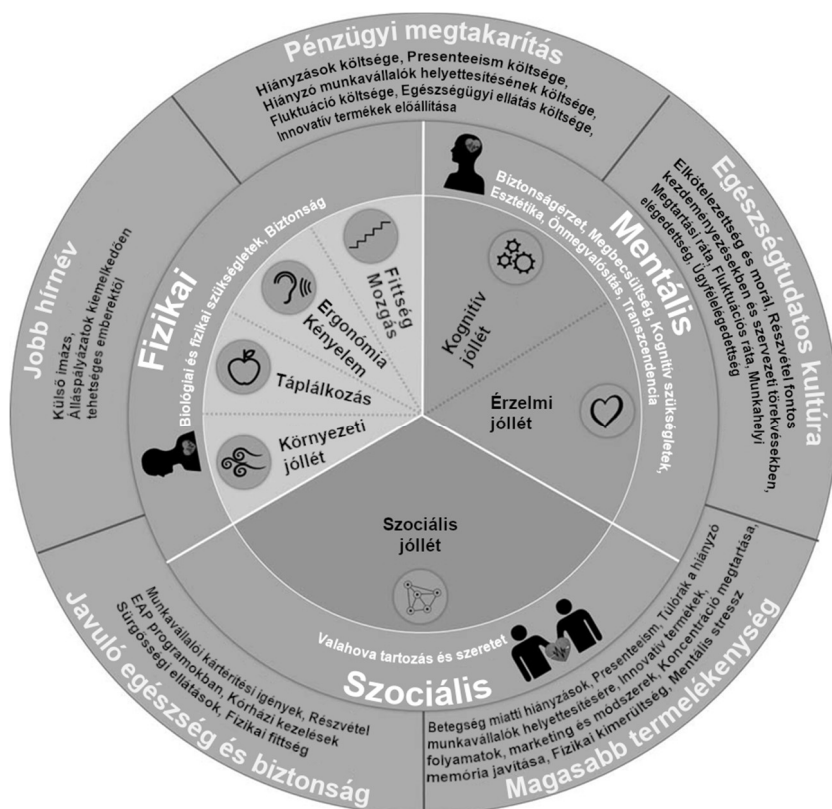
Az IWI (Innovative Workplace Institute) megbízásából iparági és akadémiai partnerek együttműködésével kidolgozott PROWELL egészségfejlesztési modell (3. ábra) elsősorban analitikai eszközként alkalmazható, célja a munkahelyek teljesítményének mérése a munkavállalói egészség és jóllét viszonylatában. Ennek előnye, hogy nagyon sok tényezőt és szempontot egyesít az emberi szükségletek hierarchiájától kezdve a munkavállaló egyéni jóllétét befolyásoló munkahelyi tényezők részletes áttekintésén keresztül az egészségfejlesztés vállalatra gyakorolt hatásáig, azaz nagyon átfogó, holisztikus szemléletű. A jóllétet három alapvető területre, a fizikai, mentális és szociális jóllétre bontja. A PROWELL-modell egységisége abban rejlik, hogy a munkavállalók egyéni egészségét és jóllétét befolyásoló tényezőket szorosan összeköti a vállalat, mint versenyző gazdasági entitás egészségfejlesztésből származó potenciális előnyeivel (Innovative Workplace Institute, n.d.). Rámutat a munkavállalói egészségfejlesztésből eredő vállalati előnyökre, mérhetővé teszi azokat, így az adatalapú stratégiai döntéshozatali folyamatokban is meg tudnak jelenni az egészségfejlesztés kérdései. Kritikája lehet, hogy nem foglalkozik mérhetően, vagy nagyon nehezen mérhető aspektusokkal.

### Egyéni magatartásváltoztatást segítő egészségfejlesztési modellek

A szakirodalomban többféle, az egészségfejlesztési gyakorlatban is gyakran alkalmazott magatartásváltoztatási modell fellelhető, mi a legegyszerűbbtől a legkomplexebb felé haladva mutatjuk be őket. Az 1950-es években Irwin és munkatársai által az Egyesült Államok Közegészségügyi Szolgálatánál kifejlesztett egészséghiedelem-modell (HBM – Health Belief Model, Glanz & Rimer, 1995, idézi Henderson, 2009) célja az egészséggel kapcsolatos viselkedés magyarázata és előrejelzése azáltal, hogy az egyén kockázatáról és a cselekvés előnyeiről vagy akadályairól alkotott elképzeléseire összpontosít, de az egyént körülvevő társadalmi és kulturális tényezőket, általában a környezeti hatásokat nem igazán veszi figyelembe. Alapvetően négy fő kognitív tényezőt vizsgál:

- *észlelt fogékonyság* (az egyén saját megítélése szerint mekkora a megbetegedés vagy más negatív kimenetek kockázata),
- *észlelt súlyosság* (az egyén saját megítélése egy betegség vagy negatív kimenet komolyságát, súlyosságát illetően),
- *észlelt akadályok* (az egyén saját megítélése arról, hogy milyen hatások tántoríthatják el az új viselkedés gyakorlásától),
- *észlelt előnyök* (az egyén saját megítélése arról, hogy milyen pozitív előnyei származhatnak az új viselkedésből) (Green et al., 2021).

A PROWELL-modell



3. ábra A modell erőssége, hogy nagy hangsúlyt fektet az egyén saját egészségének és kockázatának megítélésére, és a négy fő kognitív tényező világos keretet biztosít a beavatkozások megtervezéséhez, kommunikációjához és értékeléséhez. Ráirányítja a figyelmet azokra a pszichológiai akadályokra és motivátorokra, amelyekkel a beavatkozások során foglalkozni lehet. A modell problémái, hogy kizárólag az egyéni megismerésre összpontosít, és nagymértékben figyelmen kívül hagyja a társadalmi, kulturális és környezeti tényezőket, valamint, hogy elsősorban kognitív jellegű, rövid távú racionális döntéshozatali folyamatot feltételez.

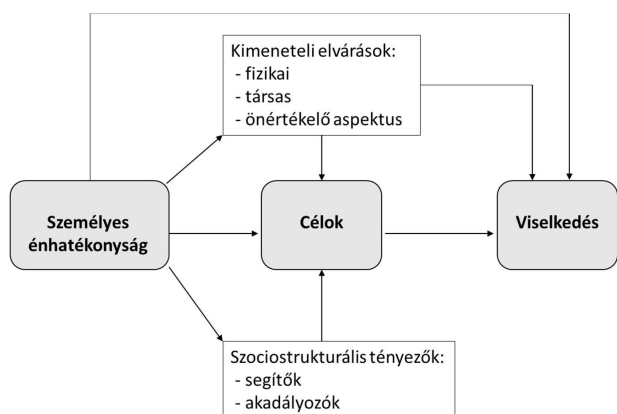
Bandura szociális-kognitív modellje (SCT – Social Cognitive Theory; Bandura, 1998) szerint az emberi magatartás személyes, viselkedéses és környezeti tényezők dinamikus kölcsönhatásának eredménye (4. ábra). Bandura koncepciójában már megjelenik ezen kívül az énhatékonyság jelentősége is, vagyis az, hogy a személy mennyire van meggyőződve arról, hogy az új viselkedés kialakításához vezető cselekvéseket akár nehézségekkel szemben is képes végrehajtani (Teleki & Tiringér, 2017).

Forrás: Innovative Workplace Institute (n.d.)

Az énhatékonyság növelése Bandura modelljében központi fontosságú, tulajdonképpen maga az énhatékonyság a kiindulópontja, amely hat az egyén által elvárt hatásokra, eredményekre, rövid és hosszú távú céljaira, valamint a cselekvést akadályozó, nehezítő, vagy éppen támogató tényezőkre egyaránt. Ez egy jóval átfogóbb modell, melynek keretei lehetővé teszik, hogy olyan beavatkozásokat tervezzenek, amelyek több szinten – egyénileg, közössé- gileg és politikailag – célozzák meg a viselkedésváltozást. Még ebben is a kognitív folyamatok a hangsúlyosak, vala- mint nem minden tanulható meg társas közegben, meg- figyeléssel sem. Leegyszerűsíti az emberi viselkedést, mivel a megfigyelhető cselekvésekre és a környezeti hatá- sokra összpontosít.

4. ábra

**Bandura szociális-kognitív viselkedésváltoztatási modellje**



Forrás: Teleki & Tiringér (2017, p. 7) alapján

A Braun-Kasprzyk szerzőpáros által tárgyalt integrált viselkedéses modell (IBM – Integrated Behavioral Model) (5. ábra) több szociális-kognitív magatartási elmélet (többek között a TRA –Theory of Reasoned Action és a TPB – Theory of Planned Behaviour) integrációjával jött létre (Braun, 2012; Kasprzyk et al., 1998; Kasprzyk & Montaño, 2007, idézi Kiss et al., 2020). Három fő építőeleme az adott magatartással szembeni attitűd, a magatar- tással kapcsolatos társadalmi norma és a személy énhatékonysága, amelyek együttesen hatnak a viselkedéses szándék kialakulására. Végül a szán- dék vezet majd a viselkedésváltoztatáshoz, ameny- nyiben a személy rendelkezik az ahhoz szükséges ismeretekkel és képességekkel (vagy elsajátítja őket) és fontosnak is tartja az adott változtatást. A modell azzal is számol, hogy a viselkedés kialaku- lását még befolyásolhatják környezeti korlátok és az egyén kialakult szokásai is. Ez egy még kom- plexebb modell, jól ismert viselkedésemleketek integrál, holisztikus, széleskörűen alkalmazható. Olyan tényezőket vesz figyelembe, mint az attitűd- változás, a társadalmi normák szerepe, a kontroll és énhatékonyság, amelyek mind központi szerepet játszanak az egészségesebb magatartásformák

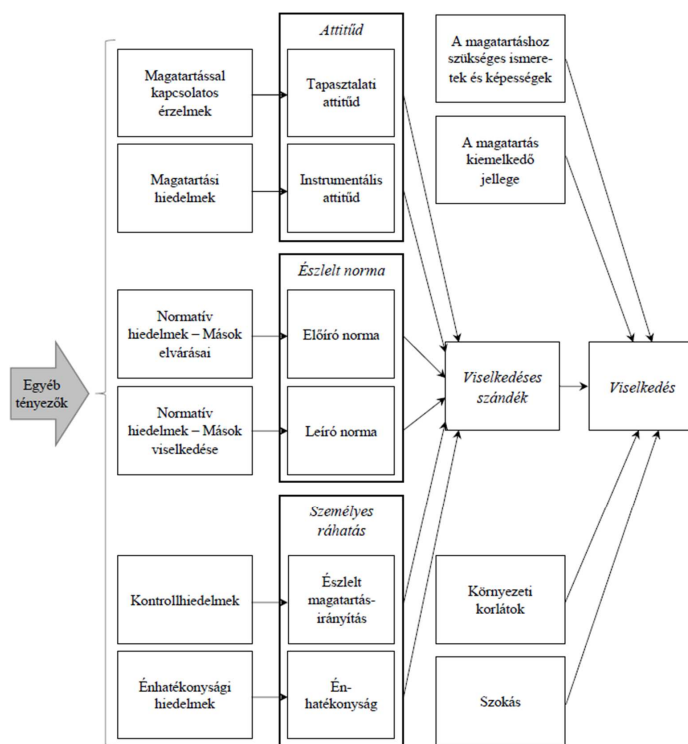
előmozdítását célzó beavatkozások kialakításában, ugyanakkor ez is kognitív modell, és nem minden eleme mérhető könnyedén.

Az eddig felsorolt modellek mindegyikét alkalmazzák az egészségfejlesztésben, az elmúlt években mégis sok kritika érte őket, leginkább azért, mert az embert alap- vetően racionális lényként kezelik, aki ebből adódóan mindig tudatosan cselekszik. Ezért ezek a modellek nem adnak adekvát választ arra, hogy hogyan lehet a rutinból vagy addikcióból eredő egészségviselkedéseket sikeresen megváltoztatni. Másrészt elsősorban a szándék kialakí- tására és a cél meghatározására ható tényezőkkel foglal- koznak, azzal nem, hogy a kialakított szándék és a valós viselkedésváltozás között tapasztalható nagy szakadékot hogyan kellene hatékonyan áthidalni. Sheeran 2002-ben 10 korábbi metaanalízisből készült összefoglaló vizsgálata azt találta, hogy a viselkedéses szándék mindössze 28%-át magyarázta a jövőbeli viselkedés varianciájának (Teleki & Tiringér, 2017). Az egészségesebb szokások kialakítására vonatkozó szándék önmagában ritkán elegendő ahhoz, hogy a kívánt viselkedésváltoztatás megvalósuljon.

A Schwarzer és kutatócsoportja által 1992-ben kidol- gozott egészségmagatartás változásának szociális-kog- nitív folyamatmodellje (HAPA – Health Action Process Approach) (6. ábra) (Teleki & Tiringér, 2017) a szán- dék-viselkedés rés áthidalását helyezi fókuszba. A HAPA- modell gyakorlati használhatóságát az is elősegíti, hogy integrálja az egészségváltoztatás folyamatos és szakaszos modelljeinek előnyeit. Míg a folyamatos modellek az egyént egy folyamatos kontinuumon látják és ezáltal jól

5. ábra

**Az integrált viselkedéses modell**



Forrás: Kiss et al. (2020, p. 58) alapján

alkalmazhatók a viselkedés magyarázatában és előrejelzésében, addig a szakaszos modellek azért népszerűek, mert segítségükkel a programok résztvevőiből viszonylag homogén célcsoportok képezhetők (Teleki & Tiringner, 2017), azaz a lassú és költséges egyéni fejlesztés helyett gyorsabb és költséghatékonyabb, ráadásul a társas támogatás pozitív hatásait is kihasználó csoportos fejlesztést tesznek lehetővé.

A HAPA-modell egyszerre gondolkodik folyamatban és szakaszokban, az életmód megváltoztatását egy olyan önszabályozó folyamat eredményének tekinti, amelyben egyértelműen elkülönül két nagy szakasz:

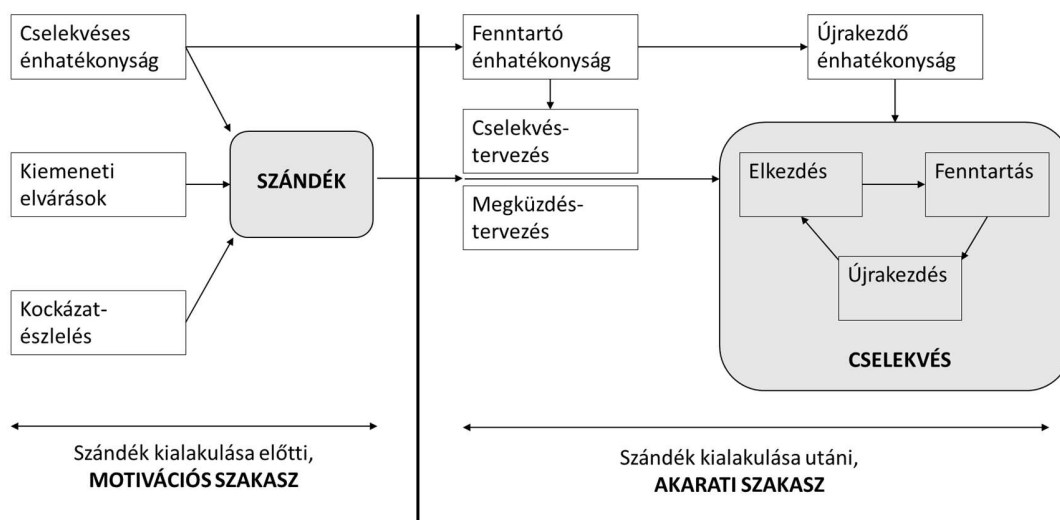
1. a szándék kialakulása előtti *motivációs szakasz*, melynek célja a szándék kialakítása és
2. a szándék kialakulása utáni *akarat* szakasz, melynek célja a viselkedés tényleges megváltoztatása.

valamint egyszerre több egészségügyi problémát céloznak meg és különböző típusú tevékenységeket kínálnak (Goetzl & Ozminkowski, 2008).

A vezetési stílust érdemes kiemelni még: a transzformációs, az inspiráló, a szolgáló vezetési stílusok, amelyek a támogatást és a felhatalmazást hangsúlyozzák, bizonyítottan fokozzák a munkavállalók elkötelezettségét, jóllétét és az egészségprogramok sikerességét is (Eisele, 2020; Sam et al., 2025). A Deloitte 2023-as tanulmánya szerint a mai munkahelyi környezetben három tényező van, amely kiemelkedően befolyásolja a munkavállalók jóllétét: a vezetői magatartás a közvetlen felettestől egészen a felső vezetésig, emellett hogy miként alakítják ki a szervezet működését és a munkaköröket, valamint a különböző szervezeti szinteken hogyan zajlik a munka (Deloitte, 2023). Magyar vonatkozásban Farkas et al. (2013) szerint

6. ábra

**A HAPA – Health Action Process Approach – az egészségmagatartás változásának szociális-kognitív folyamatmodellje**



Forrás: Teleki & Tiringner (2017, p. 12) alapján

A modell erőssége, hogy nagyon jól felismeri, hogy a változás hosszú folyamat, benne legalább két elkülönülő szakasszal, amelyekben egymástól különböző társas-kognitív tényezők jellemzők (Teleki & Tiringner, 2017). Ennek megértése egy munkavállalókat célzó egészségfejlesztési program kialakításakor lehetővé teszi, hogy a megfelelő szakaszban lévő munkavállalók számára hatékony üzeneteket és programokat kínáljunk.

Míndegyik modell használható fizikai munkavállalók körében is, mégis a HAPA-modell a leginkább javasolt. A fizikai munkavállalók esetében annak is az első szakaszára szükséges először jóval nagyobb hangsúlyt fektetni. Bármely modellt is alkalmazzuk, bizonyos tényezőkre érdemes figyelmet fordítani. Egy 119 tanulmányt áttekintő kutatás szerint a sikeres munkahelyi egészségfejlesztési programok olyan jellemzőkkel rendelkeznek, mint a munkavállalók egészségügyi igényeinek felmérése és a programok testre szabása ezen igények kielégítésére, magas részvételi arány elérése, az öngondoskodás elősegítése,

a munkavállalók munkahelyi motivációjában fontos szerepet játszanak a biztonság, a stabilitás, a jó munkahelyi légkör és a megfelelő kapcsolatok, akár a vezetővel is. Gelencsér et al. (2020) is hangsúlyozta a munkahelyi légkör és a munkahelyi stabilitás, valamint a megbecsülés, a kedvező bánásmód és a megfelelő vezetői stílus szerepét.

### A fizikai munkavállalók részvétele az egészségfejlesztő programokban

Quintiliani és munkatársai (2007) szerint a férfi, kékgalléros munkavállalók kisebb valószínűséggel vesznek részt munkahelyi egészségprogramban, mint a fehérgallérosok és a nők (Quintiliani et al., 2007). Ennek lehetséges okai: a nem megfelelő kommunikáció a fizikai munkavállalók felé, a vezetési stílus, a közvetlen vezető ellenállása, a túlórák és a váltott műszakos munkarend, a másodállások miatti időhiány és az otthon és a munkahely közötti nagy távolság.

Egy 35 amerikai publikációt összefoglaló áttekintő tanulmány is hasonló eredményre jutott: a fizikai

munkavállalók részvétele az egészségfejlesztési programokban következetesen szignifikánsan alacsonyabb volt a szellemiekhez képest, az egészséges táplálkozást és testsúlymenedzsmentet szolgáló programokban a fizikai munkavállalók részvételi aránya 13%-36,9% volt, míg a szellemieké 43%-50,8%-os. A dohányzásleszoktató programokon ez 18%-27,6% versus 37,3%-47% (Stiehl et al., 2018). A tanulmány szerint az alacsonyabb részvétel hátterében meghúzódó potenciális okok egyike az, hogy a programok tervezésekor nem veszik figyelembe a fizikai munkakörökben dolgozó munkavállalók speciális lehetőségeit és igényeit, valamint azt, hogy a munkahelyi és otthoni feladataik összeegyeztetését alacsonyabb jövedelmük még nehezebbé teheti.

A mozgásprogramok bevezetése jelentősen javíthatja a munkaképességet és a kapacitást a nagy igénybevételű jelentő munkakörökben dolgozó munkavállalók körében (Holtermann et al., 2010). Ezek a programok nemcsak a fizikai egészség megőrzésében segítenek, hanem csökkentik a tartós fizikai megterheléssel járó kockázatokat is, amelyek krónikus egészségügyi problémákhoz és korai nyugdíjba vonuláshoz vezethetnek (Mänttari et al., 2020; Choi, 2017), ugyanakkor az is ismert, hogy a fizikai munkát végzőket sokkal nehezebb plusz aktivitásba, mozgásprogramokba bevonni. Az is fontos cél, hogy minden munkavállaló hozzáférjen az egészségének megőrzéséhez szükséges lehetőségekhez (Choi, 2017). Ezek megfelelő kommunikációja a fizikai dolgozók felé elengedhetetlen.

Összefoglalva, a fizikai dolgozók sajátos igényeinek, lehetőségeinek, kockázatainak kezelésével és az egyenlőség előmozdításával, megfelelő, testreszabott kommunikációval, motivációval a szervezetek egészségesebb munkakörnyezetet hozhatnak létre, amely növelheti a fizikai munkavállalók jóllétét és a vállalat termelékenységét is (Szabó-Juhász, 2019).

### A fizikai munkavállalók egészségfejlesztését befolyásoló speciális tényezők

A fizikai munkavállalók egészségfejlesztési lehetőségeit befolyásoló nehezítő tényezők és akadályok alapvetően a szakirodalomban publikált két – egy 2019-es és egy 2021-es – cikk megállapításaira (Moreno et al., 2019; Hulsegge et al., 2021), valamint részben a vállalati egészségfejlesztési programokról gyűjtött hazai adatokra és tapasztalatokra alapozva a következő (hangsúlyozzuk, hogy e tényezők, melyek az idő (1-3.), a kommunikáció (4.) és az egészségtudatosság-jóllét (3. és 5-7.) témakörök köré csoportosulnak, nem országspecifikusak, mindenhol problémát jelenthetnek):

1. Munkaszervezés, beosztás, idő: A fizikai munkavállalók az elvégzendő munka jellegéből adódóan gyakran nagyon szigorú időbeosztás szerint végzik feladataikat, gyakran erős időnyomás alatt. Így a munkaidőben kínált szűréseken, csoportos programokon, előadásokon és más programokon való részvételük nehezen megoldható munkaidőn belül. A kékgallérosok egy része saját vagy családja megélhetését úgy tudja biztosítani, hogy a főállása mellett másodállást is vállal, így nincs ideje, lehetősége

munkaidőn kívül részt venni az egészségprogramokban.

2. Közlekedés a munkahely és az otthon között: A munkavállalók egy része a vállalat által szervezett buszjáratokkal közlekedik a munkahelyre és haza. Ezek érthető módon pontosan a műszakok idejének elejéhez és végéhez igazodnak, így nehézségekbe ütközne a későbbi hazajutás.
  3. Váltott műszakos munkavégzés: Gyártó vállalatoknál jellemző a napi 24 órában, váltott 8 vagy 12 órás műszakokban szervezett munka, ami több szempontból is fontos korlátozó és egyben kockázati tényező. A circadián ritmus felborulása, az alvásmennyiség csökkenése és az időeltolódás miatt a társas kapcsolatokban jelentkező nehézségek közvetlenül és közvetetten is negatív hatást gyakorolnak a munkavállalók fizikai és mentális jólétére. A váltott műszakban végzett munka szoros összefüggést mutat a kardiovaszkuláris megbetegedésekkel, emésztőszervi problémákkal és az anyagcsere-egyensúly megbomlásával járó betegségekkel. Emellett találtak összefüggést a váltott műszakban végzett munka és többféle daganatos és mentális betegség (Sato et al., 2020) között. Egy keresztmetszeti kutatás azt találta, hogy a váltott műszakban dolgozó munkavállalók esetében szignifikánsan nagyobb volt az elhízás és a diabétesz prevalenciája a nem váltott műszakban munkát végző kollégákhoz képest. A műszakos munkával összefüggő alváskorlátozás és fáradtság a kognitív hatékonyság romlásával, hibákkal, balesetekkel és hosszú távú egészségkárosodásokkal is jár (James et al., 2020).
  4. Kommunikáció módjai: A vállalati környezetben legelterjedtebben alkalmazott belső kommunikációs eszközök gyakran a fizikai munkavállalók számára nem, vagy csak korlátozottan érhetőek el. Nem rendelkeznek a munkáltató által biztosított digitális eszközökkel, így az online kommunikáció nehézségekbe ütközik vagy nem hatékony. Ezt a problémát a munkáltatók gyakran igyekeznek a munka- és pihenőterekben elhelyezett közös elérésű tabletekkel, TV-képernyőkkel és faliújságokkal áthidalni, de általában a leghatékonyabb kommunikációs csatorna a gyártócsarnokokban a személyes kapcsolattartás a csoport- és műszakvezetőkkel.
  5. Kedvezőtlenebb egészségmagatartás, alacsonyabb szintű egészségértés: A fizikai munkakörökről elmondható, hogy gyakran alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkező munkavállalók töltik be őket. Az egészséget rövid és hosszú távon befolyásoló egészségmagatartás sok fontos eleme pedig összefüggést mutat az iskolázottság szintjével (Boros, 2019).
- 5a. Dohányzás
- A dohányzás gyakorisága fordítottan arányos az iskolai végzettséggel, a legfeljebb 8 osztályt végzett férfiak 40%-a naponta dohányzik, míg a diplomásoknál ez kb. 14%. Nőknél hasonló tendencia figyelhető meg.

### 5b. Alkoholfogyasztás

Az alacsonyabb végzettségű férfiaknál a nagyívok aránya másfélszerese a felsőfokú végzettségűeknek. Nőknél ugyanez a mintázat a mértékletes ivásnál látszik.

### 5c. Testmozgás, táplálkozás és elhízás

Az érettségizettek és diplomások több szabadidősportot üznek, és gyakrabban fogyasztanak zöldséget, gyümölcsöt (diplomások 75%-a naponta, ami 4,5-szerese az alacsonyabb végzettségűeknek). Az elhízás is nagyobb arányban érinti az alacsonyabb iskolázottságú csoportokat.

6. Alacsonyabb észlelt énhatékonyság: Az észlelt énhatékonyság egy szubjektív meggyőződés arról, hogy képesek vagyunk-e egy elképzelt cél érdekében az ahhoz szükséges lépéseket megtenni. Minél magasabb egy ember észlelt énhatékonysága, annál nagyobb valószínűséggel képes egészségmagatartásán változtatni (Teleki & Tiringner, 2017), és annál nagyobb valószínűséggel lesznek egészséget támogató szokásai. Az alacsonyabb iskolai végzettséggel és az alacsonyabb jövedelmi státusszal viszont együtt járhat az alacsonyabb észlelt énhatékonyság érzése, például a munkakörnyezet és a munkavégzés ideje és módja feletti kontroll hiánya miatt (Stiehl, et al., 2018).
7. A szellemi munkavállalóktól eltérő igények és prioritások a jóllét terén: a fizikai munkát végzők jelentős környezeti kitétséggel szembesülnek, amelyet részben a munkáltató kontrollál (munkaruha, védőeszközök, munkaeszközök minősége). A munkakörök sajátossága miatt további kockázatok is jelen vannak, szélsőséges hőmérséklet, zaj, káros anyagok, balesetveszély. Ezek elsősorban munkabiztonsági és munkavédelmi kérdések, de alapvetően meghatározzák a jóllétet is. Ha e területeken hiányosságok vannak, a dolgozók kevésbé nyitottak az egészségmegőrző szokásokra. Emellett pszicho-szociális kockázatok is előfordulhatnak, amelyek krónikus stresszhez vezethetnek.

A leírt specialitásokból adódóan máshogy szükséges megközelíteni a fizikai munkavállalók egészségfejlesztését, gondolunk itt mind az idejére, mind a kommunikáció módjára, mind az egészségtudatosság és jóllét szintjének szellemi munkavállalóktól különböző voltára.

### Jó gyakorlatok a fizikai munkavállalók egészségfejlesztése terén

Bár nem nagy számban, de az utóbbi években jelentek meg olyan publikációk, amelyek kifejezetten a fizikai munkavállalókat célzó egészségfejlesztési programokat tanulmányozzák.

Egy 2015 szeptemberétől 2016 októberéig tartó kísérletben (Won Ju & Jun Ah, 2019) egy koreai vállalat 32 olyan munkavállalójának szerveztek programot, akik az előzetes szív- és érrendszeri kockázati tényezők vizsgálata alapján közepes vagy nagy kockázatúnak bizonyultak. A program elején ezeken a vizsgálatokon túl specializált

kérdőívekkel nagyon részletesen felmérték a résztvevők helyzetét és képességeit is. Ezután egy egészségmenedzsment-naplót készítettek a számukra, amely az „Action Research” elvét követve vezette őket végig a kutatók személyes segítségével saját kockázataik megértésétől kezdve saját rövid és hosszú távú egészség- és cselekvési terveik elkészítésén, majd a terv gyakorlatba való átültetésén át az időszakos értékelésekig és szükség esetén az újratervezésig. Az egyéves időszak végén statisztikailag szignifikáns javulást találtak a HDL- koleszterinszintben, a testtömegben és a vérnyomásértékekben is. A testmozgáshoz, táplálkozáshoz és dohányzáshoz kötődő önszabályozó képesség is szignifikánsan javult. A dohányzók aránya a csoporton belül 56,3%-ról 34,4%-ra csökkent. Ebben a beavatkozásban egy olyan lassabb, de hosszú távon hatékonyan bizonyuló utat választottak, amikor a munkavállaló saját énhatékonysága fejlődött, ezáltal nagyobb lett az esélye az elért magatartásváltoztatások és egészségügyi hatások megtartásának.

Egy ausztrál kutatásban építőiparban dolgozó férfiak egészségmagatartását és egészségprogramokhoz való viszonyulását vizsgálták (Du Plessis et al., 2013). Azt találták, hogy más munkavállalói csoportokhoz képest rosszabb általános egészségi állapottal, magasabb mortalitási és morbiditási kockázattal és a súlyos krónikus betegségek kialakulásának megnövekedett valószínűségével kell szembenézniük. Jellemzőbbek az egészségtelen szokások, és kisebb a hajlandóság arra, hogy a problémák megoldásában szakemberek segítségét kérjék. A tradicionálisan meghatározott maskulin értékek (erős, sérthetetlen, ellenálló) erősebben jelennek meg, és hozzájárulhatnak az egészségtelenebb egészségmagatartás kialakulásához, bár paradox módon Kolmet és munkatársai 2006-os kutatása arra utal, hogy ugyanebben a populációban (ausztrál fizikai munkavállaló férfiak) valójában fontosnak tartják az egészségüket, és az egészségükre ható tényezők egy részéről hasznos információkkal is rendelkeznek (Kolmet et al., 2006). Du Plessis és munkatársai kiemelték, hogy a kommunikációs eszközök és az egészségoktatás nem elégséges ebben a célcsoportban a közép- és hosszú távú változtatások eléréséhez, hanem mind a munkavállalók, mind a munkáltató részéről hosszú távú bevonódásra van szükség, akár a munkahely határain kívül is, a közösségi médiát is használva. Ugyanakkor egy kamionsofőrök körében szervezett és kifejezetten a közösségi médián keresztül kivitelezett egészségfejlesztési kísérlet eredményei azt mutatták, hogy a sofőröknek csak elenyésző százaléka volt hajlandó lájkolni a részükre létrehozott oldalt, az interakciók száma nagyon alacsony maradt, és mind a beavatkozás előtt, mind utána változatlanul alacsony volt azok aránya (15% és 14%), akik az internethez fordultak volna az egészségüket érintő információkért vagy tanácsokért (Sendall et al., 2018).

Egy randomizált kontrollált kísérlet vizsgálta, hogy a munkavállalók bevonásával kivitelezett munkahelyjavító intervenció hogyan hat egy elektronikai eszközöket gyártó vállalat fizikai munkavállalóinak mentális egészségére és munkateljesítményére, megnövekedett terhelésnél (Tsutsumi et al., 2009). 11 gyártósor munkásait

véletlenszerűen kettéosztották. Az intervenció csoportokban az egy gyártósoron dolgozó munkavállalók együtt beazonosították és prioritizálták a saját munkakörnyezetükkel kapcsolatos igényeiket és megtervezték, milyen lépéseket kell tenni a stressz csökkentése érdekében. A bevonás megvalósításának számos fontos szempontja volt, többek között a helyi gyakorlatból és a munkavállalók valós problémáiból való kiindulás, a már létező jó gyakorlatok előtérbe helyezése, a tapasztalatok folyamatos megosztása egymással és a gyakorlati kipróbálás útján való tanulás. A kísérlet egy éve alatt a kérdőívekkel mért mentális egészség határozottan hanyatlott a kontrollcsoportban, de szinten maradt az intervenció csoportban, a különbség statisztikailag szignifikánsnak mutatkozott.

A fizikai aktivitás növelése a megterhelő fizikai munkát végző munkavállalók körében is javíthatja a munkaképességüket és csökkentheti a hosszú távú betegs Zabadság valószínűségét (Mänttari et al., 2020).

A kifejezetten a fizikai munkásokkal foglalkozó tanulmányok összegző tanulsága az, hogy sokkal intenzívebb beavatkozásra, bevonásra van szükség. A fizikai munkásoknál lassabb az út, az énhatékonyság lassabban fejlődik, messzebből, rosszabb egészségi állapotból indulnak, de nekik is szükségük van, sőt, még inkább szükségük van egészségfejlesztő programokra, az igényeikhez és a lehetőségeikhez igazítva. A szakirodalom áttekintése rámutatott arra, hogy a munkahelyi egészségfejlesztési programok sikeressége szoros összefüggésben áll a dolgozók aktív bevonásával és az egyéni szükségletek figyelembevételével. A nemzetközi modellek, mint például a WHO keretrendszere, valamint a viselkedésváltoztatási elméletek, mint a HAPA-modell, hangsúlyozzák a hosszú távú programok és a célzott kommunikáció jelentőségét. Ugyanakkor a fizikai munkavállalók speciális igényeire kevés kutatás összpontosít, magyarországi vonatkozásban nem is találtunk ilyen esettanulmányos kutatást. Jelen tanulmányunk célja, hogy ezt az elméleti és gyakorlati hiányt betöltse. Mindehhez a fizikai munkavállalók egészségfejlesztését befolyásoló speciális tényezők részben leírtakat, valamint Quintiliani et al. (2007) által felsorolt tényezőket is figyelembe véve megvizsgáljuk a fizikai munkavállalók részvételét akadályozó okokat, kihívásokat, valamint az egészségfejlesztési kezdeményezések gyakorlati megvalósítását segítő tényezőket, lehetőségeket egy konkrét magyar gyártóvállalat példáján.

## Kutatásunk módszertana

Primer kutatásunkban az esettanulmányunkhoz kiválasztott vállalat, a Bonduelle Central Europe Kft.. A Bonduelle egy 1853-ban Franciaországban alapított családi vállalkozás, 170 éves múltra visszatekintő élelmiszeripari vállalat, amely mára meghatározó szereplő a zöldségkonzervek és a fagyasztott zöldségek piacán. Világszerte összesen 56 telephelyen 14600 munkavállalót alkalmaznak. Az alaptermékektől kezdve (zöldborsó, kukorica, lencse, babfélék, spenót, brokkoli, karfiol és más zöldségfélék) az egészséges zöldség- és gabonaalapú készételeken keresztül az innovatív zöldségköretretekig nagyon széles kínálattal

vannak jelen közel 30 országban (Bonduelle.hu, 2022). A Bonduelle „Planet-Food-People” missziója három fő célt ölel fel: a fenntartható mezőgazdasági, gyártási és logisztikai gyakorlatok előmozdítását, az egészséges, növényi alapú ételek eljuttatását az emberekhez, valamint a munkavállalók és a helyi közösségek jóllétének és egészségének védelmét, támogatását. A Bonduelle 30 éve lépett be a magyar piacra. Három gyártó telephelyük (Nagykőrös, Békéscsaba és Nyírszőlős) és egy központi irodájuk (Budapest) van. A magyarországi állandó munkavállalóknak nagyjából fele szellemi munkavállaló, a többiek a gyártásban tevékenykedő fizikai munkavállalók. A szezonban foglalkoztatott alkalmi munkavállalók is fizikai munkaköröket töltenek be. A munkavállalók közel fele a nagykőrösi telephelyen tevékenykedik. Esettanulmányunkhoz a nagykőrösi üzemet használtuk.

A Bonduelle magyar leányvállalatánál évente zajlik munkavállalói elégedettség- és elköteleződéscélmérés „Climate” néven. A 2016-os mérés eredményeiben markánsan megjelent a munkavállalók részéről az egészségüket, jóllétüket támogató kezdeményezések és programok iránti igény. Ez egybeesett a vállalat alapvető küldetésével és értékvallalásaival, ezért a vezetőség hosszú távú stratégiájába célként beemelte a munkavállalói jóllét és egészség fejlesztését, és erre pénzügyi erőforrásokat is elkülönített. Az elmúlt években számos új szolgáltatást és programot vezettek be munkavállalóik számára a magán-egészségbiztosítási csomagtól kezdve a rendszeres egészségügyi szűréseken keresztül a dohányzásleszoktató és a teljes körű életmódváltó programokig. A magyar piacon szokatlan, igencsak előremutató módon a Bonduelle egészséghez kötődő juttatásait egyenlő mértékben teszi elérhetővé minden munkavállalója számára – legyen szó akár egy felső vezetőről, akár a gyártósor mellett dolgozó fizikai munkavállalóról. Az eddig végrehajtott egészségprogramok üzleti hatása már jól mérhető: a 2020-as felmérés alapján az elköteleződés 2 év alatt 24 ponttal javult, és 2020-ban meghaladta a magyar átlagot; a munkaerő fluktuációja a magyar 19%-os átlaggal szemben mindössze 4% volt, a betegs Zabadságok száma pedig 34%-kal csökkent. Azonban a programokban a szellemi munkavállalók sokkal nagyobb arányban vesznek részt, mint a fizikai munkavállalók. A vállalat humánerőforrás-vezetőjének megfogalmazása szerint a fizikai munkavállalók motiválása programokban való részvételre lassú és nehézkes. Mivel azonban a vállalat állandó jelleggel közel 700, szezonális jelleggel pedig további közel 500 fizikai dolgozót foglalkoztat Magyarországon, továbbra is nagyon fontos célként tekintenek arra, hogy megtalálják a módját e munkavállalók bevonásának is.

A vizsgálódás módszere esettanulmány. Az esettanulmány módszere gyakran áll kapcsolatban a leíró vagy feltáró kutatásokkal, mi feltárni és a fizikai munkavállalók egészségfejlesztéséről helyzetképet adni szándékozunk. Az esettanulmány különösen akkor hasznos, ha a vizsgált jelenséget annak természetes környezetén kívül nehéz tanulmányozni, valamint akkor, amikor a vizsgált fogalmak és változók nehezen számszerűsíthetők (Yin, 1994). Kutatási kérdéseink:

Q1: Mi az oka annak, hogy a fizikai munkavállalókat nem vonzzák az egészségfejlesztési programok? Mik a fő kihívások, problémák?

Q2: Milyen módon lehet mégis segíteni a fizikai munkavállalók egészségfejlesztését, mik a lehetőségek az igényeikhez illeszkedő egészségfejlesztési programok kialakításában?

Kutatási kérdéseink megválaszolásához félig strukturált kvalitatív mélyinterjúkat használtunk. A nagykőrösi gyártó telephelyéről kiválasztottunk vezető beosztású munkatársakat, akikkel interjúkat készítettünk 2022 őszén (1. táblázat). A terület jellege, kutathatóságának nehézségei, eddigi feltáratlansága miatt választottuk a kvalitatív vonalat, azon belül is a mélyinterjúkat. A kvalitatív interjú egy „cállal történő párbeszéd” és „adatgenerálási módszer”. A kvalitatív kutatás segít megismerni, megérteni.

hozzájárulhat a szervezeti egészségfejlesztéshez. A kutatás során törekedtünk a kívülálló, pártatlan és nyitott kutatói attitűd megőrzésére, különösen fontosnak tartva a helyi viszonyok torzításmentes feltérképezését. Az interjúkat diktafonnal rögzítettük, emellett jegyzeteket is készítettünk az adatok teljessége és az elemzési megbízhatóság biztosítása érdekében.

Az interjúk elemzésénél a tematikus elemzési módszert alkalmaztuk, manuálisan kódoltunk, az ismétlődő mintázatok és főbb témák azonosítása érdekében, amelyek a következők lettek: egészségfejlesztés fontossága, vezetők elköteleződése, fizikai munkavállalók egészségi állapota, egészségmagatartása, egészségtudatossága, a munka jellegéhez kapcsolódó specialitások, kommunikáció, priorizált egészségfejlesztési területek. Nagyrészt realista, szöveghű (naturalista) olvasatban értelmeztük a szövegeket, azaz az interjúalanyok mondanivalóját szó

1. táblázat

Interjúalanyok neve, beosztása, telephelye, az interjúk időpontja

Név - Monogram	Beosztás	Telephely	Interjú időpontja és hossza
Z. Zs.	HR-igazgató	Bonduelle Central Europe Kft. budapesti iroda	2022.11.04. 13:00, 1 óra
T. L.	Üzemigazgató	Bonduelle Central Europe Kft. nagykőrösi üzem	2022.11.03. 14:20, 1 óra
B. M.	HR-specialista		2022.11.04. 9:45, 1 óra
Sz. T.	Automatizálási vezető		2022.11.09. 10:00, 30 perc
H. J. K.	Készáruraktár és kiszállítás vezető		2022.11.09. 11:00, 30 perc
F. S.	Termelési műszakvezető		2022.11.09. 14:30, 30 perc
Sz. Cs.	Üzletvezető	Eurest Étteremüzemeltető Kft., Bonduelle nagykőrösi üzeme	2022.11.09. 13:00, 45 perc

Forrás: saját szerkesztés

A szakirodalomból származó ismeretekre, a személyes tapasztalatunkra, tudásunkra alapozva állítottuk össze az interjú-vezérfonalat, de az interjúk során mindig az adott alany személye, tudása, szerepe és a szituáció adta azt, miről beszéltünk mélyebben, részletesebben. Az interjúk témái a következők voltak: miért fontos az egészségfejlesztés, a jóllét; az egészségfejlesztés területei; milyen a fizikai munkavállalók egészségi állapota, egészségtudatossága, egészségmagatartása; milyen a fizikai munka és a munkaszervezés hatása a munkavállalókra, melyek a fő problémák, nehézségek; hogyan kommunikálnak a fizikai dolgozókkal; milyen lehetőségeket látnak a bevonásukra, egészségük fejlesztésére.

Valamennyi interjú során a résztvevők együttműködő, őszinte és nyitott hozzáállást tanúsítottak, amely kedvező hatással volt az adatgyűjtés minőségére. A kutatás érvényességét és megbízhatóságát erősítette, hogy a megkérdezett vezetők maguk javasolták további, témában releváns kollégáik bevonását is, így a mintavétel nem kizárólag kutatói döntésen, hanem a szervezeten belüli elismertségen és kapcsolathálón is alapult.

Az interjúk előtt minden esetben röviden ismertettük a kutatás célját és hátterét, amelyet az interjúalanyok érdeklődéssel és nyitottsággal fogadtak. Többen a kutatást hasznos tudásforrásként értékelték, amely potenciálisan

szerint elfogadtuk, azokat „valóságnak tekintettük”. A megbízhatóságot és érvényességet növelvén az eredményeinket visszavittük a vállalathoz.

Magukkal a fizikai munkavállalókkal készített interjúk vagy kérdőíves kutatásuk is fontos lenne, ez kutatásunk jövőbeli iránya is, a jelenlegi korlátja mellett. Ugyanakkor minden vállalati egészségprogramnál a nulladik tényező a vezetők bevonása, a vezetői elköteleződés, ezért a velük készített interjúk is relevánsak. Az eredmények és javaslatok a Bonduelle interjúi alapján születtek, a Bonduelle-nek, de természetesen a javaslatok más, fizikai munkásokat foglalkoztató vállalatnak is érdekesek, megfontolásra hasznosak lehetnek, és olyan pontokat is összeszedtünk, amit a Bonduelle jól csinált, érdemes lehet eltanulni tőle.

### A kutatás eredményei

A Bonduelle Central Europe Kft. nagykőrösi üzemének vezetői és csoportvezetői beosztású munkatársaival készített interjúkból kirajzolódó kép főbb vonalaiban egybevág a nemzetközi szakirodalomból és korábbi tapasztalatainkból származó információkkal, de természetesen megjelennek olyan sajátosságok is, amelyek az iparág jellegzetességeiből vagy éppen a Bonduelle vállalati kultúrájából adódnak.

## Az egészségfejlesztés stratégiai fontosságú terület

A ganti modell munkahelyi biztonság, valamint ergonomiai szintjei 100%-osan rendben vannak, így egyértelmű, hogy a piramis csúcsa, a jóllét az, amivel foglalkozniuk kell. A WHO által meghatározott négy fő terület közül – a fizikai munkakörnyezet, a pszicho-szociális munkakörnyezet, a munkavállalók egészséggel kapcsolatos egyéni erőforrásai és a vállalat társadalmi környezetébe való bevonódása – a fizikai munkavállalók egészséggel kapcsolatos erőforrásaival van a legnagyobb probléma. A humán erőforrás (HR) igazgatóval készített interjúból kiderült, hogy a munkavállalói egészség védelme és fejlesztése, a munkavállalók egészségének minél szélesebb körű támogatása a vállalat nemzetközi HR-stratégiájának kiemelten fontos eleme, felülről jövő elvárás is. Az egészséges életmód, és ezen belül is az egészséges táplálkozás a vállalat víziójának középpontjában áll. Zöldségfeldolgozással foglalkozó vállalatként ezt a célt szolgálják egyrészt termékeiken keresztül is, de emellett a társadalmi felelősségvállalásuk fókuszában is az egészséges, dominánsan növényi alapú táplálkozás népszerűsítése áll, egyrészt az emberi jóllét megteremtése, másrészt bolygónk megóvása miatt. A vállalat eme misszióját minden érintett felé szeretné képviselni. „Amit képviselünk kifelé, a növényi alapú táplálkozásra való áttérés az emberek és a bolygó egészsége miatt – ezt hitelesen úgy lehet képviselni, ha nemcsak kifelé kommunikáljuk, hanem befelé is.” (Z. Zs.)

Három KPI vonatkozik erre a területre: 1) 2025-ig minden ország minden telephelyének átfogó programmal kell rendelkeznie a növényi alapú ételek népszerűsítésére a munkavállalók körében, 2) világszerte az állandó státuszú munkavállalók 100%-ának kell életbiztosítást és más egészségügyi juttatásokat, például magán-egészségbiztosítást nyújtani, 3) minden HR-vezető éves személyes céljai között szerepelnie kell valamilyen, az egészségfejlesztéshez kötődő célkitűzésnek. „Ez mindenkinek jó, hogy foglalkozunk a kollégák egészségfejlesztésével, nekik is, a vállalatnak is, és nekem is, a céljaim közé be kell tegyem, de ezt nagyon szívesen teszem.” (Z. Zs.) A vállalat profiljából adódóan az egészségfejlesztés területei közül a táplálkozás van a fókuszban, ugyanakkor a fizikai inaktivitással, a dohányzással, a stresszel is erőteljesen foglalkoznak. Felülről jövő elvárás, hogy kell foglalkozni a munkavállalók egészségével, ugyanakkor a helyi igényekre és problémákra reflektálva, azaz, hogy konkrétan mit csinálnak, az teljes mértékben helyi tud lenni. A PROWELL-modell három fő területe közül a fizikai terület van leginkább a fókuszban. A vezetés teljes mértékben elkötelezett az egészségfejlesztés mellett. A fizikai munkavállalók egészségfejlesztése azonban nagyobb kihívás, mint a szellemi dolgozóké.

## A fizikai munkavállalók általános egészségi állapota nem kielégítő

A munkavállalók egészségügyi állapotáról strukturált módon adatokat nem gyűjtenek, főként adatvédelmi megfontolásból. Ebben a kérdésben a rendelkezésükre álló információk fő forrásai a táppénzigénylések adatai, a

foglalkozás-egészségügyi alkalmassági vizsgálatok eredményei, a szerződött magánegészségügyi szolgáltatótól kapott éves statisztikák az igénybe vett vizsgálatok típusairól és számáról, valamint az egészségügyi szűréseket végző orvosok beszámolóit, ezeket az adatokat aggregáltak használatra.

A felső vezetők nagyon rossznak ítélik a fizikai dolgozók egészségi állapotát, és nagyobb kockázatot látnak náluk, mint a szellemieknél. Kiemelték a gyenge étkezési kultúrát és az elhízást. A fizikai munkavállalók ritkán használják a vállalat magánegészségügyi szolgáltatásait, ezért szűrőbuszos vizsgálatot szerveztek, amelyen rekordnak számító 250 fő vett részt. „Februárban volt egy kihelezett szűrővizsgálat, és nagyon sokan részt vettek rajta, még a szolgáltató várakozásait is felülmúló mértékben. A doktornő annyit mondott a végén, hogy meglepően sok volt a túlsúlyos dolgozó és a cukor-anyagcsereprobléma, valamint a magas vérnyomás.” (B. M.) A résztvevők felének írtak javaslatot további vizsgálatokra, de ezt kevesen vitték végig. Az egészség tudatosság és az éhhatékony-ság alacsony szintű. „Valamiben úgyis meg kell halni... hallom... Néha tehetetlennek érzem magam, mert olyan, mintha az egészség és az élet valódi védelme nem is érdekelné az embereket... Nagyon nehéz, ha látjuk, hogy valaki önpusztító életmódot folytat, de beleszólunk nem szabad, sőt, ez a téma már szinte tabu, de valamit mégis tennünk kell. A túlsúlyhelyzet katasztrofális. A legnagyobb baj a férjakkal van.” (T. L.)

A pénzügyi tudatosság is gyenge, és az előregedés is jelentős. Több csapatban a dolgozók 30-40%-a hamarosan nyugdíjba megy, ami növeli a baleseti és egészségügyi kockázatokat. „Az éves üzemorvosi munkaalkalmassági vizsgálatokon évről-évre növekvő tendenciát mutat azok száma, akik „munkavégzésre nem alkalmas” minősítést kapnak. Ezen a romló tendencián is javíthatunk vállalati egészségfejlesztéssel.” (B. M.)

Az operatív vezetők kedvezőbbnek látják a helyzetet, a magas vérnyomást és mozgásszervi bajokat kezelhetőnek tartják. „Ezek a jellemző betegségek, ha kontrollálva vannak, akkor nem hal bele senki.” (F. S.) Számukra a fő mérce a munkaképesség. „Itt vannak és dolgoznak, nem hiányoznak sokat.” (F. S.) A felső vezetők ezzel szemben súlyosabbnak látják a helyzetet. „A magas vérnyomás erősen összefügg a dolgozóink rossz szokásaival, egészségtelen étkezéssel, dohányzással, inaktivitással, és azért is komoly problémának tartom, mert a fizikai munkavállalók esetében ezeken nehezebb változtatni, mint a szellemieknél, és ez idővel a teljesítményükben is meglátszik.” (Z. Zs) A fizikai jelenlét nem azonos az egészséggel, a panaszokkal való munkavégzés (presenteeism) hosszú távon termelékenység problémákhoz vezet.

## A megfigyelhető egészségmagatartás és egészség tudatosság szintén alacsony szintű

„A fizikai munkavállalók egészségi állapotát sajnos sokkal rosszabbnak látom az irodai dolgozókéhoz képest. Sok a foghiány már 20-30 éves korban is. Az étkezési kultúra és az elhízás is jelentős probléma. Nagyon sok energiát vesz el és dohányoznak. Van ebben hanyagság is, meg a

„valamiben úgyszólván meg kell halni”-hozáállás.” (Z. Zs.) A legtöbb interjúalany megerősítette, hogy a fizikai munkavállalók körében jóval magasabbnak érzik a dohányzók arányát a szellemi foglalkozású irodai munkavállalókhoz képest, bár az is kiderült, hogy ez csoportonként és munkakörönként is változó lehet. Az összekészítésben és raktári előkészítésben dolgozó csapatnál, illetve a termelési csapatnál az arány nagyon magas, míg a műszaki területen a 10 fős csapatból senki sem dohányzik. „9-ből 7-en dohányoznak a raktárban, ami majd 80%, a termelési csapatnak is kb. 60%-a füstöl, például vehetnének a műszakiakról... egészségromboló a dohányzás, plusz egy csomó idő a cigiszünet.” (H. J. K.) Ha összehasonlítjuk e csapatok iskolázottsági adatait, az általános tendenciát látjuk kirajzolódni: míg a termelésben és a raktári összekészítési területen a többség 8 általános osztályt vagy szakmunkás-képzést végzett, addig a műszaki területen a munka jellegéből adódóan a munkavállalók 70%-a diplomás. Az alkoholfogyasztást az operatív vezetők nem látják az általános magyar helyzethez képest rosszabbnak. Más szerfűgőségekkel kapcsolatban úgy fogalmaztak, hogy nem tudnak ilyesmire gondolni, hogy probléma lenne. „Egyetlen egy súlyos szerfűgőséggel kapcsolatos eset volt itt eddig, amelynél a közvetlen vezető és mi is minden tőlünk telhető támogatást megadtunk a gyógyuláshoz, amely sikeresnek bizonyult, egyébként nem jellemző a droghasználat, sem a súlyos alkoholizmus.” (B. M.) A fizikai munkavállalók körében nagyon alacsony a szabadidős sporttevékenység aránya. A raktárban senki nem sportol, a termelésben legfeljebb a dolgozók kb. 15%-a mozog alkalmasszerűen, a műszaki csapatban pedig egy fő úszik rendszeresen, ketten pedig konditerembe járnak. Az interjúalanyok szerint a fizikai dolgozók erőnléte jelentősen romlott az elmúlt évtizedben: „Már egy fizikai munkás sem olyan, mint régen, és nem is olyan maga a munka sem, hisz mindent próbálunk automatizálni és ez valahol visszaüt. Könnyebb a munka, de puhányabbak is a munkások.” (Sz. T.) Az automatizálás miatt a legtöbb munkakör ma már kevés fizikai erőfeszítést igényel, és a közlekedési szokások is megváltoztak, míg régebben sokan kerékpárral vagy gyalog jártak, ma a dolgozók autóval, busszal érkeznek. A mozgást választók körében is elterjedtek az elektromos rásegítésű eszközök. Az alacsony erőnléte jól mutatta egy céges rendezvény tapasztalata is: „Nagyon megijedtek attól, hogy esetleg komolyan dolgozniuk kell; a városi sétára még csak-csak jelentkeztek, a kerékpározást már csak kevesen merték bevállalni, a jógát végképp csak néhányan, mert féltek, hogy már az is túl megerőltető.” (T. L.)

A felső és operatív vezetők egyetértettek abban, hogy a túlsúly és elhízás nagyon gyakori a fizikai dolgozóknál. A felső vezetők szerint ez a munkavállalók felét érinti, míg a termelési csapatvezető szerint kb. 20% lehet csak egészséges testsúlyú. „Ez a túlsúly, elhízás az egyik vészóparipám, szerintem a kollégáknak jó, ha az ötödének OK a súlya, normál a BMI-je, és ezen nekünk, mint egészséges táplálkozáshoz kapcsolódó cég, muszáj segítenünk, ezzel foglalkoznunk kell!” (F. S.) „Érzésem szerint, átlagosan 5 kg-val lettek az emberek nehezebbek az elmúlt pár évben. Persze vannak kivételek, akik nagyon tudatosak, de sokan

kifejezetten elzárkóznak bármitől, ami egészséges.” (T. L.) A kávé minden nap kedvezményes étkezést biztosít, de a munkavállalók csak fele-harmada használja rendszeresen. A reggeli a legnépszerűbb, főként tartalmaz, kevésbé egészséges fogásokkal. „A munkavállalók szeretik azt érezni, hogy tartalmasan reggeliznek a műszak elején, így nem az egészséges zöldségek vannak a fókuszban sajnos.” (Sz. Cs.) „Szerintem a legfontosabb terület a több zöldség- és gyümölcsfogyasztásra való motiválás lenne. Nagyon-nagyon kevés, amit ebből esznek. Mivel fizikai munkát végeznek, kell az energia, fehér kenyér, kifli van mindenkinél, meg maximum egy paprika vagy paradicsom.” (H. J. K.) Törekcsenek az egészséges opciók láthatóbbá tételére, háromféle menü közül az egyik mindig vegetáriánus, szemmagasságban kihelyezve. A fizikai dolgozók egészségtelen étkezési szokásai azonban erősen rögzültek. „A legnépszerűbb ételek a rántott hús bármilyen formában, a rántott zöldségek, a pörkölt, nokedli, a bolognai spagetti és néhány főzelékféle.” (Sz. Cs.) Az egészségesebb fogásokat sokan meg sem nézik, és a vállalati alkalmak húsmentes ételre is sokan kerülik. „Ami az egészségesebb ételek népszerűbbé válását gátolja szerintem, az a berögződés, a megszokás. Nagyon nehéz új dolgokat megkóstoltatni. Itt vidéken eleve kisebb a kalandvágy ebben a kérdésben...Messziről indulunk, de szeretnénk jobban fókuszba hozni az egészséges ételeket.” (Sz. Cs.) Az egészséges életmód iránti érdeklődés alacsony, a legtöbben „közömbösek” vagy „semennyire sem” érdeklődnek. „A fizikai munkavállalók teljesen mások. Nekem is rá kellett döbennem az elmúlt másfél évben, amióta velük dolgozom, hogy nagyon nem az érdekli őket, mint ami az irodaiakat.” (H. J. K.) A fáradtság, leterheltség, az alacsony egészségértés és éhatékonyság mind hozzájárul ehhez. A műszakvezető szerint a nőket valamelyest érdekli az egészségük. „A hölgyek egy részét bizonyára érdeklik ezek a témák, mert szeretnének vigyázni a vonalukra.” (F. S.) A vállalatnak nagy feladatot jelent a kommunikáció és edukáció. Jelentős regionális különbségek vannak. „Nagyon érződik a Budapest és a vidék közötti különbség, a 30 budapesti szellemi munkavállaló használja el a magánorvosi viziték 70%-át, pedig ezeket minden munkavállalónak biztosítjuk és Budapesten minden állásinterjúra érkező jelentkező megkérdezi, hogy van-e magánegészségügyi támogatás a cégnél, vidéken szinte soha nem hangzik el ez a kérdés.” (Z. Zs.) Változtatni szeretnének az „inkább kapjanak nagyobb bért, mint egészségbiztosítást” szemléleten is.

### A munkaszervezés jelentős hatást gyakorol a munkavállalók egészségmagatartására

Az üzemen a fizikai munkavállalók kb. 90%-a háromműszakos munkarendben dolgozik. Az élhetőbb körülmények kialakítása érdekében alapvetően csak hétköznapi gyártanak, hétvégén nem dolgoznak. Emellett szezonban természetesen előfordul, hogy a nyersanyagdömping idején szombatonként is kénytelenek gyártani, amit túlórával fedeznek. A műszakok ennek megfelelően 5 munkanap után változnak, az óra járásával ellentétes irányban, a műszakváltások pedig 6:00-kor, 14:00-kor és 22:00-kor

vannak. A termelési műszakvezető elmagyarázta, hogy a hátrafelé tolt műszakszervezésnek az a praktikus oka, hogy a hétvégi túlóras munkavégzés esetén is biztosítani lehessen a törvényben előírt legalább 48 óras pihenőidőt a csapatok számára a műszakváltásoknál. *„Korábban heti 7 napban folyt a gyártás, amit két okból csökkentettünk heti 5 napra a hétvégék legalább részleges felszabadításával. Egyrészt, hogy emberségesebb munkakörülményeket tudjunk biztosítani a munkavállalóknak, másrészt, az iparág jellegéből fakadóan nyáron a legnagyobb a munkaterhelés, és a fiatalabb korosztályból már csak úgy tudunk munkaerőt bevonni, ha a hétvégék szabadok. További változtatásokon, könnyítéseken is gondolkozunk.”* (F. S.)

A fizikai munkavállalóknak kb. 30%-a rendszeres másodállással is rendelkezik, és ennél is többen vannak, akik saját háztáji gazdaságot tartanak fenn a gyári munkájuk mellett. Így mindenképpen kevesebb szabad idejük marad, mint a szellemi foglalkozásúaknak, és a tapasztalatok szerint emiatt (valamint a váltott műszakos munkarend saját terhelése miatt) munkaidőn kívül nem szánnak időt semmilyen, a vállalat által szervezett fakultatív programban való részvételre. Az egészségfejlesztést vagy közösségépítést célzó programokat ezért vagy munkaidőben kell szervezni, vagy szabadnapjaikon úgy, hogy túlórapénzt fizetnek nekik a részvételért. Illetve az is szempont, hogy a tavasztól őszi tartó szezonban nagyon feszített a munkatempó, ezért fejlesztő jellegű programokat, képzéseket csak szezonon kívüli időszakban, főleg a téli hónapokban érdemes kivitelezni.

### Kommunikációs csatornák: vezetők, Channelek és a faliújság

A fizikai munkavállalókhöz az információk három alapvető csatornán jutnak el hatékonyan, a nemzetközi irodalmakhoz hasonlóan. A legfontosabb, leghitelesebb és leghatékonyabb forrás a saját közvetlen vezetőjüktől érkező szóbeli tájékoztatás. Mint a legtöbb gyártó cégnél, a Bonduelle-nél is alapvető gyakorlat minden nap a műszak indulásakor a műszakindító tájékoztatás, amelyet közvetlen felettesük tart meg, általában öt percen összegezve a legfontosabb aktuális híreket. Az egészségprogramokról, szűrésekről is így tájékoztatják őket elsősorban. Ugyanígy a vezetővel való beszélgetés a legfőbb módja a kommunikáció másik irányba – a fizikai munkavállalótól a vezetőség felé – áramlásának. *„A közvetlen vezetőjük nagyon nagy hatással tud lenni rájuk. Kicsit olyan ez, mint a gyerekeknek a szülő.”* (T. L.)

Bevált kommunikációs csatornák a kávéházban és az irodaházépületben elhelyezett ún. Channel-ek (TV-képernyők), amelyen folyamatosan ismétlődően egyszerűen és hatékonyan megfogalmazott információk futnak a nappali időszakban. A harmadik, viszonylag jól működő kommunikációs csatornát pedig az étkezőkhöz és az öltözőkhöz vezető folyosókon elhelyezett faliújságok jelentik, bár ezeken sok információ van egymás mellett. A kommunikációáramlás hatékonyságát a fizikai munkavállalókat közvetlenül irányító operatív vezetők egyöntetűen kielégítőnek találják, ők nem javasolnának változtatást. A HR-csapat tagjai ezzel szemben úgy vélik, hogy bár a

személyes kommunikáció valóban nagyon erős, a kommunikáció hatékonyságán lehetne javítani. A legutóbbi „Climate” munkavállalói elköteleződés- és elégedettségfelmérésen igényként merült fel a munkavállalók részéről a kommunikáció fejlesztése. *„Fontolgatjuk az okostelefonokon keresztüli digitális kommunikációs megoldások tesztelését a közeljövőben.”* (Z. Zs.) A „véleményvezérek” szerepe is fontos lehet. *„Amit a barátok mondanak, az sokkal fontosabb. Ha a baráti körükben valaki elkezd egészségesebben enni, akkor idővel ők is kipróbálják.”* (T. L.)

### Priorizált egészségfejlesztési területek – mindenki mást vél a legfőbb problémának, de a testi egészség biztosan a fókuszban

A fizikai munkavállalók körében legfontosabbnak tartott egészségfejlesztési területeket két módon térképeztük fel, először nyitott kérdéssel, majd egy 12 elemű lista rangsorolásával. A nyitott kérdésekre adott válaszok túlnyomórészt a testi egészséghez kapcsolódtak. Az üzemigazgató az emelkedő elhízási aránnyal összefüggésben a táplálkozási és mozgásintervenciók szükségességét hangsúlyozta, míg a HR-igazgató az egészségtudatosság és egészségértés fejlesztését emelte ki (pl. szűrések, edukáció). Az operatív vezetők konkrét javaslatokkal éltek – például a zöldség- és gyümölcsfogyasztás ösztönzése, üzemi edzőterem és pihenőszoba kialakítása. A termelési vezető szerint a *„dohányzás a legnagyobb probléma, mert a dohányzóknál teljesítménycsökkenést és fókuszvesztést látok, ha nem tarthatnak dohányzás céljából szünetet akkor, amikor szeretnének.”* (F. S.)

A válaszok összegzéseként három kiemelt terület rajzolódott ki, az elhízás (egészségtelen táplálkozás), a mozgáshiány mint önálló probléma, valamint a dohányzás. Mindezeket átfogó tényezőként a gyenge egészségtudatosság hatja át, amelynek fejlesztése mindhárom terület javulását támogathatja.

A 12 pontos lista rangsorolása megerősítette a nyitott kérdések eredményeit, első helyen az egészségesebb táplálkozási szokások kialakítása szerepelt, ezt követte a szűréseken való nagyobb részvétel. Ugyanakkor előkelő helyre kerültek olyan, korábban nem említett elemek is, mint a stresszkezelési technikák és a pszichológiai tanácsadás. A dohányzásleszoktató programok, a rendszeres testmozgás támogatása és a pénzügyi tudatosság fejlesztése szintén fontosnak bizonyultak.

Több vezető kiemelte a példamutatás jelentőségét. Az üzemigazgató szerint a „beépített ügynök” stratégia a leghatékonyabb. *„Meglátásom szerint a fizikai munkavállalók motiválóbannak találják saját kollégáik pozitív történeteit és hitelesebbnek is tekintik az egymástól kapott ötleteket és információkat, mint a hivatalos vállalati kommunikációt.”* (T. L.) Ennek megfelelően kulcsfontosságú az egészségesebb életmód iránt nyitott munkavállalók bevonása és támogatása, hogy később hiteles mintaként szolgálhassanak. A felülről irányított intézkedések helyett a munkavállalói igényekre reagáló, bevonó programok lehetnek eredményesek, bár sokan még nem ismerik fel saját kockázataikat és egészségfejlesztési igényeiket, ami a berögzült szokásokra vezethető vissza.

## Konklúzió – Javaslatok és „jó gyakorlatok” a vállalat fizikai munkavállalóinak egészségjavításához az interjúk alapján

A fizikai munkavállalók egészségmagatartásának formálása nem oldható meg egyszerű, azonnali eredményt ígérő eszközökkel. Hosszú távú, következetes és strukturált beavatkozásokra van szükség, amelyek figyelembe veszik a célcsoport sajátos körülményeit és bevonásának dinamikáját.

A magatartásváltoztatási modellek közül a HAPA-modellt találjuk a legpraktikusabbnak. A modellben a motivációs és az akarati szakasz markánsan elkülönül, és a Bonduelle-nél is azt tapasztaltuk, hogy ennek megértése kulcsfontosságú ahhoz, hogy az egészségprogramok célját és eszközeit jól válasszák meg. A kutatásunk legfontosabb tanulsága, hogy a fizikai munkavállalók nagy része még a HAPA-modell 1. szakaszában jár, vagy még ott sem, sok esetben problématudatuk még nem alakult ki, nem látják a kockázatokat és azok súlyosságát, ezért nincs igényük egészségfejlesztésre. Természetesen emellett jelen vannak a szervezetben kisebb számban olyan munkavállalók is, akik a modell szerint már az „akarati” szakaszban járnak, eljutottak a szándékig, vagy akár a cselekvésig is, és igencsak inspiráló példaként szolgálhatnak a többieknek. Fontos, hogy megismerjük a munkavállalók egészségmagatartással kapcsolatos hiedelmeit és attitűdjeit, és azt, hogy kik azok, akikben már megfogalmazódott valamilyen motiváció vagy szándék az egészségesebb szokások kialakítására, és kik azok, akikben ezek még egyáltalán nem jelentek meg. Ennek a két munkavállalói populációnak különböző egészségfejlesztési célú és formátumú programokra van szüksége.

### 1. A problématudat felébresztése a motivációs vagy azt megelőző szakaszban járók körében

A szándék kialakulása előtti motivációs szakaszban vagy előtte a hangsúlyt a probléma felismerésére érdemes helyezni. Rá kell döbenteni a munkavállalókat, hogy miért problémás az, hogy elhízottak, túlsúlyosak, cukorbeteg, dohányoznak, magas vérnyomással élnek – és hogy e problémák egészségesebb táplálkozással, több mozgással javíthatók és semmiképpen sem elbagatellizálандók. Ehhez javasoljuk a telephelyeken már meglévő, munkaidőben elvégzett egészségszűréseket, szűrőbuszos kitelepüléseket, orvosi vizsgálati és konzultációs lehetőségeket rendszeressé és még sűrűbbé tenni, bővíteni. A fiziológiás szűrések mellett a helyzetüket, képességeiket, körülményeiket, nehézségeiket és kéréseiket is érdemes kérdőívvel felmérni, megérteni, és nagyon részletesen visszajelezni, esetleg a szakirodalomban leírt egészségmenedzsment-naplót alkalmazni (Won Ju & Jun Ah, 2019). Ezeket kiegészítve pedig javasoljuk a kockázatokat bemutató, ugyanakkor a pozitív kimeneti elvárásokat felcsillantó, motiváló jellegű edukációs anyagok folyamatos használatát is a három legfontosabb kommunikációs csatornán (vezető, channel, faliújság).

A kommunikációs stratégiák kialakításakor érdemes ösztönző elemeket is beépíteni. Különböző elismerések – például díjak vagy címek – hozzájárulhatnak az

egészségtudatos viselkedés pozitív megerősítéséhez. Ezek lehetnek anyagi vagy erkölcsi jellegűek is, például a fizikai aktivitás vagy a testsúlycsökkentés terén elért eredmények elismerésére szolgáló kezdeményezések.

### 2. Magatartásváltozás-támogatás a HAPA-modell akarati szakaszában

Akiknél már kialakult egy szándék, a változtatás támogatásához kell folyamatos segítséget biztosítani (énhatékonyság fokozatos fejlesztésével, cselekvés- és megküzdéstervezésben nyújtott segítséggel, társas támogatással, az újrakezdés segítségével és a környezet folyamatos átalakításával úgy, hogy az egészségesebb döntés könnyebb legyen számukra). Eme utóbbi csoportból kerülhetnek majd ki azok a bizonyos „beépített ügynökök”/”egészség nagykövetei”/véleményvezérek, akik utána saját pozitív példájukkal közvetlen munkatársaikra motiválóan hathatnak. Mivel nagyon erős a „peer” hatás a fizikai munkavállalók körében, ezért a „beépített ügynökök” elismerése, felkarolása, képzése kifejezetten fontos a jövőbeli egészségfejlesztési sikerekhez.

### 3. A munkavállalók bevonásának fontossága a kezdetektől

A fizikai munkavállalók érdemben való bevonása jelentősen növelheti a jóllétüket, csökkentheti a munkával kapcsolatban megélt stressz szintjét is és javíthatja a morált. Ha nem azt kell megélniük, hogy mindig felülről mondják meg nekik, hogy mire lenne szükségük, és ehelyett megfelelően facilitálva őket, maguk azonosíthatják be a valódi, őket érintő és számukra is fontos problémákat és együtt találhatnak ki és valósíthatnak meg akcióterveket ezek javítására, azzal nemcsak az elégedettségük, az elköteleződésük, és ezáltal a teljesítményük javulhat, hanem kontrollérzetük és énhatékonyságuk is nőhet. Be lehetne vonni a fizikai munkásokat például a menük kialakításába vagy a műszakok tervezésébe is. Itt, a bevonásnál is lehet szerepük a „beépített ügynököknek”, valamint az 1. pontban említett részletes kikérdezésnek is. Csak bevonással lehetséges a fizikai munkavállalók speciális tényezőit, igényeit, szempontjait valóban megérteni.

### 4. A műszakos munkavégzés szervezésének felülvizsgálata

Fontos tisztában lenni azzal, hogy a váltott műszakban végzett munka hosszú távon sajnos mindenféleképpen egészségkockázatokkal jár. Ez egy olyan „szükséges rossz” munkaszervezési gyakorlat, amely sok fizikai munkakörben egyszerűen elkerülhetetlen, ugyanakkor nagy terhet ró a munkavállalókra. Ezért érdemes időről-időre kritikus szemmel újra vizsgálni a műszakos munkaszervezés módját, és nemcsak a szükséges, hanem a lehetséges munkakörülmény-javító intézkedéseket is megtenni. Mivel azonban friss zöldség feldolgozásával foglalkozik a cég, ahol a zöldségeknek 4-8 órán belül a konzervben kell lenniük, az éjszakai műszak megszüntetése szinte lehetetlen. Szerencsére az évnek csak a fele érintett az éjszakai munkavégzéssel.

A Bonduelle gyakorlatában több olyan elem is megfigyelhető, amely jól működik, és más vállalatok számára is adaptálható jó gyakorlatként szolgálhat.

### 1. A prevenció hierarchia tiszteletben tartása

Nem várható el a munkavállalóktól, hogy egészséges életmódszokások kialakításával csökkentsék egyéni kockázataikat, amíg a munkáltató nem tett meg minden lépést annak érdekében, hogy az alapvető munkabiztonság és ergonómia megvalósuljon. Bár könnyebben és gyorsabban megvalósítható egy stresszkezelő tréning szervezése vagy éppen relaxációs technikák megtanítása, mint a munkaszervezési problémák, vagy az irreális leterheltség megoldása, a munkavállalók nem lesznek nyitottak ilyen programokra, amíg nem érzik magukat akár fizikailag, akár pszichésen biztonságban. A Bonduelle-nél elértek erre a pontra, hogy a ganti piramis harmadik, legfelső szintjével komolyan foglalkozhassanak, a biztonság és az ergonómia teljes mértékig rendben lévő a vállalatnál.

### 2. A megfelelő erőforrások és idő allokálása, a vezetőség elköteleződése

Az egészségfejlesztő törekvések sikeressége szempontjából a kivitelezés módja legalább ugyanolyan fontos, mint a tartalom. Ad-hoc szerveződő programoktól nem reális szignifikáns változásokat várni. Az egészségmagatartás változtatása hosszú és sokváltozós folyamat, amelyben a munkakörnyezet, a vállalati értékek és társadalmi normák is fontos szerepet játszanak. A siker érdekében átfogó, hosszú távú programban érdemes gondolkodni, és mindenképpen szükséges elegendő időt, emberi és anyagi erőforrást szánni a tervezésre, a kivitelezésre, a kiértékelésre és a tanulságok alapján az újratervezésre is. Ehhez természetesen elengedhetetlen a vállalat vezetésének hosszú távú elköteleződése az egészségfejlesztés mellett. Ez is teljes mértékben jelen van a Bonduelle-nél, és mind a leányvállalat, mint a HR-vezető éves teljesítményértékelésében külön KPI-ként megjelennek a munkavállalók egészségének támogatásához, fejlesztéséhez kötődő célszámok.

### 3. Megfelelő tudás az egészséggel, egészségtudatosággal kapcsolatban

A legtöbb vállalati vezető számára evidencia, hogy a megtérülést mérni kell, amihez érdemes valamilyen formában rendszeresen felmérni a munkavállalók egészségi állapotát és az egészségfejlesztési törekvések hatásait is, észben tartva, hogy reálisan nem rövid távon, hanem több éves távlatban jelentkező előnyökre lehet számítani. Az viszont kevésbé egyértelmű, hogy a programok kiválasztása és megtervezése előtt kulcsfontosságú sikertényező, hogy vajon mennyire vannak tisztában azzal, hogy a fizikai munkavállalóknak milyenek az egészséggel, az egészséges életmóddal és szokásokkal kapcsolatos attitűdjei, hogy saját egészségi állapotukat egyáltalán mennyire értik, hogy az egészségtelen életmód következményeitől tartanak-e, vagy éppen mennyire tekintik normálisnak és elkerülhetetlennek a leggyakoribb krónikus betegségek kialakulását. A Bonduelle-nél egyértelmű,

hogy a fizikai dolgozók egészségértése, egészségtudatossága alacsony, az alapoknál kell kezdeni az egészségfejlesztő programokat, az edukációt. Bár e tényezők kezelése nehezebb, költségesebb és szakértelmet kíván, nem érdemes kihagyni, mert ezeknek a tényezőknek az ismeretében sokkal világosabbá válhat, hogy hol és milyen módon kell beavatkozni és relevánsabb programok alakulhatnak ki.

### 4. Egészségfejlesztési programok munkaidőben történő megvalósítása

Fizikai dolgozóknál a munkaidőben való programokban kell gondolkodni, ahogy teszi ezt a Bonduelle is, a műszakos munka, a másodállások miatt. Érdemes azt is átgondolni, mikor vannak a nagyon túlterhelt időszakok, és nem azon időszakokra időzíteni a programok nagyobb részét.

### 5. A környezet fokozatos alakításával az egészségesebb döntések könnyebbé tétele

A környezet alapvetően befolyásolja az egészséget befolyásoló egyéni döntéseket. Az egészséges opciók könnyebb elérhetősége, jobb láthatósága és megfizethetősége növeli annak valószínűségét, hogy a munkavállalók gyakrabban döntsenek ezek mellett. A Bonduelle nagykörösi üzemében kiemelten foglalkoznak azzal, hogy a munkavállalók számára az egészségesebb táplálkozást könnyebbé és vonzóbbá tegyék. A menzán minden nap biztosítanak zöldségekben gazdagabb vegetáriánus ebédopciót, amelyet egy vitrinben szemmagasságban kiállítanak, ezáltal a munkavállalók jobban kedvet kaphatnak hozzá. Odafigyelnek arra is, hogy minden céges rendezvény és ünnep keretében zöldségekben gazdag, egészségesebb ételt kínáljanak ingyenesen a dolgozóknak. Emellett évente kétszer a munkavállalók zöldségkonzervekből álló értékes ajándécsomagot kapnak ajándékba, amelyet karácsonykor egy, a dolgozók saját kedvenc egészséges receptjeiből összeállított receptfüzettel is kiegészítenek. Továbbá, felismervén a szűrőprogramok fontosságát az egészségtudatosság kialakításában, elkezdtek szűrőbuszok segítségével a munkahelyen, munkaidőben és ingyenesen változatos szűrőprogramokat szervezni, amelyek minden munkavállaló számára beosztástól és szenioritástól függetlenül egyformán elérhetők.

A nemzetközi szakirodalomban feltárt jelenségek, kihívások a Bonduelle-nél is előfordultak (szellemi munkavállalókhöz képest rosszabb egészség, egészségértés, kockázattérzekeles, énhatékonyság, részvétel, valamint a munkaidőhöz, munkarendhez, kommunikációhoz kapcsolódó hasonlóságok). A tanulmány hozzáadott értékét egyrészt az adja, hogy egyáltalán megszületett egy magyarországi, gyakorlatorientált esettanulmány a fizikai munkavállalók egészségfejlesztéséről. Eredményeink alapján a HAPA-modell első – vagy sok esetben még azt megelőző – szakaszára szükséges különös hangsúlyt fektetni ebben a célcsoportban. A sikeres beavatkozások kulcsa a munkavállalók korai és aktív bevonása, valamint a részletes szükségletfelmérésre, edukációra és személyre szabott támogatásra épülő, munkaidőben megvalósuló programok kialakítása.

Kutatásunknak mindenképpen korlátja, hogy csak a vezetőkkel interjúztunk. A bemutatott kutatás esettanulmány-jellegű eredményekre épül, amelyek egyetlen vállalat – a Bonduelle – esetében, hét félig strukturált interjú alapján születtek, így általánosíthatósága korlátozott. Ugyanakkor az itt azonosított javaslatok és a Bonduelle által sikeresen alkalmazott gyakorlatok más vállalatok számára is érdemi kiindulópontként szolgálhatnak. Fontosnak tartjuk hangsúlyozni, hogy az egészségfejlesztési beavatkozások tervezésének nulladik lépése a vezetői szemlélet és tapasztalat megértése. Ugyanakkor a téma további, átfogóbb vizsgálata szempontjából elengedhetetlen a fizikai munkavállalók véleményének, tapasztalatainak és igényeinek feltárása is. A jövőben több szervezet bevonásával végzett kutatásra van szükség ahhoz, hogy a fizikai munkavállalók egészségfejlesztésének szervezeti kereteit szélesebb kontextusban is értelmezni tudjuk.

## Összegzés

A fizikai munkavállalók egészségfejlesztése különösen fontos, mert munkájukból adódóan nagyobb egészségi kockázatoknak vannak kitéve, és gyakran alacsonyabb az egészségudatosságuk. Bár egyre több magyar vállalat foglalkozik a dolgozók egészségével, a fizikai munkavállalók mégis sokkal kevésbé vesznek részt az egészségfejlesztő programokban, mint a szellemi dolgozók. A sikerhez meg kell érteni, hogyan gondolkodnak a fizikai munkavállalók az egészségről, milyen hiedelmeik, motivációik vannak. Más típusú programokra van szükség ahhoz, hogy a dolgozókat motiválttá tegyük, és más támogatásra, ha változtatást szeretnénk elérni. A fizikai dolgozók speciális igényeit több minden is befolyásolja, például a munkaszervezés, a sokszor nehezebb anyagi helyzet és az alacsonyabb iskolázottság.

A cikkünk esettanulmány-jellegű, de a Bonduelle-nél bevált gyakorlatok jó kiindulópontot adhatnak más cégeknek is a saját képgallérosaik egészségfejlesztéséhez, ami nemcsak munkahelyi, hanem társadalmi érdek is, hisz javítja az életminőséget, a gazdaság teljesítményét, csökkenti a társadalombiztosítás terheit, és hozzájárul egy egészségudatosabb és produktívabb, azaz fenntarthatóbb társadalom létrejöttéhez. A jövőben még több figyelmet kell fordítani erre a csoportra, a kutatásokban és a gyakorlatban egyaránt.

## Felhasznált irodalom

- Bandura, A. (1998). Health Promotion from the Perspective of Social Cognitive Theory. *Psychology and Health, 13*(4), 623-649.  
<https://doi.org/10.1080/08870449808407422>
- Bonduelle.hu (2022). Bonduelle.hu. <https://www.bonduelle.hu/1853-ota/cegtortenet>
- Boros, J. (2019). *A felnőtt magyar népesség egészségmagatartása* (Doktori értekezés). Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar, Demográfia és Szociológia Doktori Iskola.

- Burton, J. (2010). *Healthy workplaces: a model for action. For employers, workers, policy-makers and practitioners*. World Health Organization. <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/a803f0ee-559e-4625-9611-e71ac3e8a9ba/content>
- Choi, E. (2017). Health inequalities among Korean employees. *Safety and Health at Work, 8*(4), 371-377.  
<https://doi.org/10.1016/j.shaw.2017.03.002>
- Coenen, P., Huysmans, M.A., Holtermann, A., Krause, N., van Mechelen, W., Straker, L.M., & van der Beek, A.J. (2018). Do highly physically active workers die early? A systematic review with meta-analysis of data from 193 696 participants. *British Journal of Sports Medicine, 52*(20), 1320-1326.  
<https://doi.org/10.1136/bjsports-2017-098540>
- Dankó, D., Balogh, R., & Szilas, R.F. (2022). Munkahelyi egészségfejlesztési modellek vizsgálata. Alkalmazási lehetőségek fizikai munkát végzők esetében. *Új Munkügyi Szemle, 3*(2), 25-37. <https://real.mtak.hu/154436/1/1d7cc29bb524272dd950b0245bfd-fee85f832b39.pdf>
- Deloitte. (2023). *Work and wellbeing still aren't working well together*. <https://action.deloitte.com/insight/3455/work-and-wellbeing-still-arent-working-well-together>
- Du Plessis, K., Cronin, D., Corney, T., & Green, E. (2013). Australian Blue-Collar Men's Health and Well-Being: Contextual Issues for Workplace Health Promotion Interventions. *Health Promotion Practice, 14*(September), 715-720.  
<https://doi.org/10.1177/1524839912464046>
- Eisele, P. (2020). Transformational and deviant leadership and how it predicts stress and workplace wellbeing. *International Journal of Organizational Leadership, 9*(2020), 163-169.,  
<https://doi.org/10.33844/ijol.2020.60503>
- Európai Bizottság. (2021). *Magyarország egészségügyi országprofil*. [https://health.ec.europa.eu/system/files/2022-01/2021\\_chp\\_hu\\_hungarian.pdf](https://health.ec.europa.eu/system/files/2022-01/2021_chp_hu_hungarian.pdf)
- Farkas, F., Jarjabka, Á., Lóránd, B., & Bálint, B. (2013). Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban. *Vezetéstudomány, 44*(10), 12-23.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2013.10.02>
- Gant, L. (2020). Safety First, Wellness Third. *Facility Management Journal, March/April, 75-78*.
- Gelencsér, M., Szigeti, O., & Szabó-Szentgróti, G. (2020). A feldolgozóipari munkavállalók munkaerő-megtartása. *Vezetéstudomány, 51*(9), 67-79.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.09.06>
- Goetzel, R.Z., & Ozminkowski, R.J. (2008). The Health and Cost Benefits of Work Site Health-Promotion Programs. *Annual Review of Public Health, 29*(1), 303-323.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.29.020907.090930>
- Green, E.C., Murphy, E.M., & Gryboski, K. (2021). The Health Belief Model. In Sweeny, K., Robbins, M.L., & Cohen, L.M. (Eds.), *The Wiley Encyclopedia of Health Psychology: Volume 2: The Social Bases of Health Behavior*. John Wiley & Sons Ltd.  
<https://doi.org/10.1002/9781119057840.ch68>

- Henderson, K.A. (2009). A paradox of sport management and physical activity interventions. *Sport Management Review*, 12(2), 57-65.  
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2008.12.004>
- Holtermann, A., Jørgensen, M., Gram, B., Christensen, J., Faber, A., Overgaard, K., & Søgaard, K. (2010). Worksite interventions for preventing physical deterioration among employees in job-groups with high physical work demands: background, design and conceptual model of finale. *BMC Public Health*, 10(1).  
<https://doi.org/10.1186/1471-2458-10-120>
- HRPWR (2023). *Történelmi csúcson a fluktuáció*. <https://hrpwr.hu/cikk/tortenelemi-csucs-on-a-fluktuacio>.
- Hulsege, G., Proper, K.I., Loef, B., Paagman, H., Anem, J.R., & van Mechelen, W. (2021). The mediating role of lifestyle in the relationship between shift work, obesity and diabetes. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94(6), 1287-1295.  
<https://doi.org/10.1007/s00420-021-01662-6>
- Innovative Workplace Institute. (n.d.). *Workplace wellbeing assessment: PROWELL*. <https://www.innovativeworkplaceinstitute.org/workplace-wellbeing-prowell.php>
- James, L., James, S., Wilson, M., Brown, N., Dotson, E.J., Edwards, C.D., & Butterfield, P. (2020). Sleep health and predicted cognitive effectiveness of nurses working 12-hour shifts: an observational study. *International Journal of Nursing Studies*, 112.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103667>
- Kajitani, S. (2015). Which is worse for your long-term health, a white-collar or a blue-collar job? *Journal of the Japanese and International Economies*, 38, 228-243.  
<https://doi.org/10.1016/j.jjie.2015.09.002>
- Kiss, M., Fehér, A., & Kontor, E., (2020). Az integrált viselkedéses modell alkalmazása az egészségmagartartás befolyásolására I. *Marketing & Menedzsment*, 54(Különszám 2), 53-63.  
<https://doi.org/10.15170/MM.2020.54.KSZ.II.05>
- Kolmet, M., Marino, R., & Plummer, D. (2006). Anglo-Australian Male Blue-Collar Workers Discuss Gender and Health Issues. *International Journal of Men's Health*, 5(1), 81-91.  
<https://doi.org/10.3149/jmh.0501.81>
- KSH. (2019). *Tehetünk az egészségünkért - ELEF 2019 Gyorsjelentés*. Központi Statisztikai Hivatal. [https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/elef/te\\_2019/index.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/elef/te_2019/index.html)
- KSH. (2022). *Munkaerőpiaci folyamatok, 2022. I. negyedév*. <https://www.ksh.hu/s/kiadvanyok/munkaeropiaci-folyamatok-2022-i-nev/index.html>
- Mänttari, S., Oksa, J., Lusa, S., Korkiakangas, E., Punakallio, A., Oksanen, T., & Laitinen, J. (2020). Interventions to promote work ability by increasing physical activity among workers with physically strenuous jobs: a scoping review. *Scandinavian Journal of Public Health*, 49(2), 206-218.  
<https://doi.org/10.1177/1403494820917532>
- Moreno, C.R., Marqueze, E., Sargent, C., Wright, K.P., Ferguson, S., & Tucker, P. (2019). Working Time Society consensus statements: Evidence-based effects of shift work on physical and mental health. *Industrial Health*, 57, 139-157.  
<https://doi.org/10.2486/indhealth.SW-1>
- Murtola, A.M. (2022). Who cares for wellbeing? Corporate wellness, social reproduction and the essential worker. *Organization*, 30(3), 1-18.  
<https://doi.org/10.1177/13505084221131642>
- Quintiliani, L., Sattelmair, J., & Sorensen, G. (2007). *The workplace as a setting for interventions to improve diet and promote physical activity. Background paper prepared for the WHO/WEF Joint Event on Preventing Noncommunicable Diseases in the Workplace* (Dalian/ China, September 2007). World Health Organization. [https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/20581/mod\\_data/content/39291/Quintiliani\\_2008.pdf](https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/20581/mod_data/content/39291/Quintiliani_2008.pdf)
- Sam, T.H., Isa, K., Siqui, P., Palpanadan, S.T., Hong, H.C., & Luan, N.M. (2025). Leadership Styles and Their Effects on Employee Satisfaction in Empowering Happiness at Workplace. *Journal of Ecohumanism*, 4(1), 454-463.  
<https://doi.org/10.62754/joe.v4i1.5091>
- Sato, K., Kuroda, S. & Owan, H. (2020). Mental health effects of long work hours, night and weekend work, and short rest periods. *Social Science & Medicine*, 246, 112774.  
<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2019.112774>
- Sendall, M.C., McCosker, L.K., Crane, P., Rowland, B., Fleming, M., & Biggs, H.C. (2018). Using Facebook for Health Promotion in „Hard-to-Reach” Truck Drivers: Qualitative Analysis. *Journal of Medical Internet Research*, 20(11), 286.  
<https://doi.org/10.2196/jmir.9689>
- Stiehl, E., Shivaprakash, N., Thatcher, E., Ornelas, I.J., Kneipp, S., Baron, S.L. & Muramatsu, N. (2018). Worksite Health Promotion for Low-Wage Workers: A Scoping Literature Review. *American Journal of Health Promotion*, 32(2), 359-373.  
<https://doi.org/10.1177/0890117117728607>
- Schwarzer, R. (1992). Self-efficacy in the adoption and maintenance of health behaviors: Theoretical approaches and a new model. In Schwarzer, R. (Ed.), *Self-efficacy: Thought control of action* (pp. 217-243). Hemisphere.
- Szabó, Á., & Kajos, A. (2023). A munkahelyi mozgásprogramok szervezeti és egyéni oldala – előnyök, értékteremtő tényezők, motivációk. *Vezetéstudomány*, 54(4), 50-68.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.04.05>
- Szabó, Á. & Juhász, P. (2019). A munkahelyi egészségprogramok értékteremtésének mérési lehetőségei. *Vezetéstudomány*, 50(2), 59-71.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.02.05>
- Szabó, Á. & Juhász, P., (2020). Teremthet az életmód orvos tan tulajdonosi és munkavállalói értéket egyidőben? *Köz-Gazdaság*, 15(2), 180-202.  
<http://doi.org/10.14267/RETP2020.02.21>
- Szilás, R., & Dankó, D. (2023). Evaluating dominant “healthy workplace models” from the perspective of

- positive psychology principles. *Vezetéstudomány*, 54(11), 61-75.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.11.06>
- Teleki, S., & Tiringi, I. (2017). Az egészségmagatartás változásának szociális-kognitív folyamatmodellje (HAPA-modell). *Mentálhigiéne és Pszichoszomatika*, 18(1), 1-29.  
<https://doi.org/10.1556/0406.18.2017.001>
- Tsutsumi, A, Nagami, M., Yoshikawa, T., Kogi, K., & Kawakami, N. (2009). Participatory intervention for workplace improvements on mental health and job performance among blue-collar workers: a cluster randomized controlled trial. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 51(5), 554-63.  
<https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3181a24d28>
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research Design and Methodology*. Sage Publications.
- Vörös, B. (2024). *A fizikai dolgozók nettó 200 ezerrel kevesebbet keresnek, mint a szellemi foglalkozásúak*. <https://bankmonitor.hu/mediatar/cikk/a-fizikai-dolgozok-netto-200-ezerrel-kevesebbet-keresnek-mint-a-szellemi-foglalkozasuak/>
- WHO. (2008). *Workplace health promotion. The workplace: a priority setting for health promotion*.
- Won Ju, H., & Jun Ah, K. (2019). Developing a Health-Promotion Program Based on the Action Research Paradigm to Reduce Cardiovascular Disease Risk Factors among Blue Collar Workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24), 4958.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph16244958>

# KÖZTULAJDONÚ GAZDASÁGI TÁRSASÁG SZERVEZETI KULTÚRÁJA ÉS MUNKAVÁLLALÓI ELKÖTELEZETTSÉGE

## ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEE COMMITMENT OF A PUBLIC-OWNED COMPANY

A tanulmány célja egy megszűnt köztulajdonú gazdasági társaság szervezeti kultúrájának és munkavállalói globális elkötelezettségének feltárása. Az OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) módszerrel és OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) kérdőívvel végzett kutatás eredményeit a szervezet belső kontrollrendszere fejlesztéséhez tervezték felhasználni a szerzők, ez azonban a társaság beolvadásával meghiúsult. A kérdőíves megkérdezés, a szükséges adattisztítás és statisztikai próbák elvégzése után összesen 464 kitöltést elemeztek. Előzetes és helyes feltételezésük szerint a köztulajdonú gazdasági társaságnál a hierarchia szervezeti kultúrája a domináns. A munkavállalók ezt kevésbé tartják kívánatosnak, ugyanakkor a piac, az adhokrácia és a klánkultúra esetében a jelenlegi és az ideálisnak tartott állapot megegyezik. A globális elkötelezettség nagyjából közepes. Indokolt lenne a vizsgálatot a beolvasztó szervezetben is elvégezni, és összekötni azzal, hogy a szervezet fejlesztése során a belső kontroll eszközeivel hogyan lehetne támogatni a munkavállalók globális elkötelezettségének növelését, illetve azzal, hogy a társaság a kívánatosnak tartott kultúrátípus irányába változzon.

**Kulcsszavak:** belső kontrollrendszer, szervezeti kultúra, hierarchia, globális elkötelezettség, kérdőív

The aim of the study is to explore the organizational culture of a dissolved public company and the global commitment of its employees. The results of the research, which were carried out using the OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) method and the OCQ (Organizational Commitment Questionnaire), were planned to inform the development of the organization's internal control system; however, this plan was disrupted by the company's merger. According to the authors' preliminary and justified assumption, the organizational culture of the hierarchy is dominant in the case of a publicly owned company. Employees consider this to be less desirable, but in the case of the market, adhocracy, and clan culture, the current state and the state considered ideal are the same. Global engagement is roughly average. It would be reasonable to conduct the examination within the merging organization as well.

**Keywords:** bureaucratic culture, organisational commitment, questionnaire, compliance management

### Finanszírozás/Funding:

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

### Szerzők/Authors:

Dr. Szabó Tibor<sup>a</sup> (szabo.tibor@wsne.hu) egyetemi docens; Bardóczy Tibor<sup>b</sup> (tibor.bardoczy@uni-corvinus.hu) PhD-hallgató

<sup>a</sup> Wekerle Sándor Nemzetközi Egyetem (Wekerle International University) Magyarország (Hungary); <sup>b</sup> Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2025. 02. 25-én, javítva: 2025. 05. 26-án, 2025. 06. 04-én, 2025. 09. 21-én és 2025. 11. 10-én, elfogadva: 2025. 11. 17-én.

The article was received: 25. 02. 2024, revised: 26. 05. 2025, 04. 06. 2025, 21. 09. 2025 and 10. 11. 2025, accepted: 17. 11. 2025.

Copyright (c) 2026 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A köztulajdonú gazdasági társaságok működését leg-erősebben a belső kontrollrendszer szabályozza. A köztulajdonú gazdasági társaságok belső kontrollrendszerét alapvetően a compliance menedzsment elvei ihlették, mely fogalma szerint „*azon folyamatok összessége, amelyek célja, hogy biztosítékot nyújtson a szabályszerű, eredményes és hatékony működés, valamint a megbízható beszámoló elérésére. Ezt a célt a szervezet a szabályszerűtől eltérő tevékenység vagy eredmény megelőzése, feltárása, korrekciója révén próbálja elérni. A compliance menedzsment minden szinten és értelemben a gondos munkavégzést támogatja, a belső folyamatok kialakításától elkezdve, a minőségellenőrzésen keresztül a szervezeti kultúráig*” (Benedek, 2024, p. 30). A megfelelő méretű köztulajdonú gazdasági társaságokra meghatározott belső kontrollrendszert a jogszabály az alábbiak szerint írja körbe:

„*A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője olyan belső kontrollrendszert alakít ki és működtet, amely a jogszabályi kötelezettségeknek való tudatos megfelelés, a kockázatok kezelése és a tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében azt a célt szolgálja, hogy a köztulajdonban álló gazdasági társaság a) a működése és gazdálkodása során a tevékenységét gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen hajtsa végre, b) az elszámolási kötelezettségeit teljesítse, c) megvédje az erőforrásait a veszteségektől, károktól és nem rendeltetésszerű használatától, d) működésével kapcsolatosan megfelelő, pontos és naprakész információ álljon rendelkezésre, e) biztosítsa a jogszabályi előírásoknak megfelelő, szabályozott, átlátható és etikus működését, f) védje a tulajdonos(ok) és az ügyfelek érdekeit, g) kezelje a köztulajdonban álló gazdasági társaság kockázatait, különös tekintettel az integritás kockázatokra*” (Jogszabály/A, 2019).

A belső kontrollrendszert meghatározó szabályozó csomag nagyjából öt éve alakult ki és az érintett cégek minden lényeges működési elemére hat. A törvényből, kormányrendeletből, kézikönyvből és irányelvből álló több száz oldalas dokumentumhalmaz öt pillérré 1) kontrollkörnyezet, 2) integrált kockázatkezelési rendszer, 3) kontrolltevékenységek, 4) információs és kommunikációs rendszer, 5) nyomon követési rendszer (monitoring) építi a helyes vállalati működés szabályait. Az első ezek közül a megfelelő kontrollkörnyezet kialakítása: megfogalmazása szerint olyan kontrollkörnyezetet kell kialakítani, amelyben az etikus működést és a jogszabályoknak való megfelelést célul kitűző szervezeti kultúra jön létre (Nemzeti Fejlesztési Minisztérium, 2021). Magának a kontrollkörnyezetnek is hangsúlyozza fontosságát, hiszen az adja meg az egész szervezet működésének a kereteit, fekteti le a szervezeti kultúra alapkövét (Nemzeti Fejlesztési Minisztérium, 2021). A szervezeti kultúra fontosságát a már idézett Irányelv, a belső kontrollrendszer ötödiként meghatározott alapelve, a nyomon követési rendszer (monitoring) szempontjából is meghatározónak tartja. Álláspontja szerint a belső kontroll monitoringfolyamatainak eredményes és hatékony működéséhez alapfeltétel, hogy azt megfelelően támogassa a szervezeti kultúra és struktúra (Nemzeti Fejlesztési Minisztérium, 2021).

A szabályozó csomag szerint a belső kontrollrendszert megfelelően támogató szervezeti kultúra kialakításának fő felelőse a köztulajdonú gazdasági társaság első számú vezetője (Jogszabály/B). A szervezeti kultúra fejlesztése érdekében a szervezet második védelmi vonalába sorolt megfelelési szervezeti egység tehet javaslatot. E mellett a harmadik védelmi vonalba sorolt belső ellenőrzési szervezet nyújt bizonyosságot a szervezeti kultúra megfelelőségéről és szintén javaslatokat tesz a szervezeti kultúra fejlesztésére (Nemzeti Fejlesztési Minisztérium, 2011).

Az említett Kézikönyv a szervezeti kultúra jelentőségét olyan fontosnak véli, hogy 276 oldalán összesen 40-szer tesz említést arról. A számos, többnyire annak fejlesztését és a szervezeti kultúrának a jó működés alapját hangsúlyozó említés jól példázza, hogy a köztulajdonú gazdasági társaságok működése szempontjából meghatározó fontosságúnak tartja a szervezeti kultúra fejlesztését. Ennek okát Voszka Éva nyomán abban látjuk, hogy „az állami vállalatok piaci típusú viselkedését akadályozó tényezők mindegyike visszavezethető a törvényi keretek meghatározásán és azok betartásának ellenőrzésén túllépő, rövid távú hatalmi érdekeket követő politika közvetlen befolyásra” (Voszka, 2005, p. 20). Megoldásnak a *hiteles elkötelezettséget* nevezi meg. A hiteles elkötelezettség (credible commitment) nemcsak a tulajdonjogok biztonságának alapvető kategóriája, hanem perdöntő jelentőségű a vállalatok költségvetési korlátjának alakulásában és általában az állami vállalatok irányításának számos rész kérdésében is (lásd például Kornai, 1980, pp. 602-604, 1993, pp. 171-172; Schaffer, 1989; Dewartipont & Maskin, 1995). Közgazdasági megfontolások mellett, az állami vállalat menedzselésének tekintetében kívánatosnak tartja, hogy „(...) tevékenysége és a menedzsment eredményessége más vállalatokéval összehasonlíthatóvá váljon, a tulajdonos képviselőit és a menedzsmentet ne a politikai piac szabályai szerint nevezzék ki és váltsák le, mindennek következtében a vállalatvezetők ösztönzése és ellenőrzése az egyértelmű célokhoz igazodva, a piaci információkat is felhasználva erős legyen” (Voszka, 2005, p. 20).

A fentiekből kiindulva határoztuk el, hogy egy köztulajdonú gazdasági társaságként működő szolgáltató vállalat szervezeti kultúráját és munkavállalói elkötelezettségét vizsgáljuk annak érdekében, hogy a belső kontrollrendszer fejlesztéséhez megfelelő javaslatokat lehessen tenni. A vizsgálat után a belső kontrollrendszer eszközeit, módszereit, eredményeinek visszacsatolását érdemes úgy változtatni, hogy az minél inkább az említett hiteles elkötelezettséget elősegítő szervezeti kultúra-formálást szolgálja. A vezetőknek tehát a szervezeti kultúra és az elkötelezettség feltárásával célszerű további szervezete-fejlesztési lépéseket megfogalmazniuk, továbbá a szervezeti kultúra és ezzel összefüggésben a belső kontrollrendszer fejlesztési irányaira, a munkavállalói elkötelezettség növelésére javaslatot tenniük. A szervezeti kultúra felmérését ezért munkavállalói elkötelezettségméréssel egészítettük ki. Az ún. globális elkötelezettséget mérő OCQ-kérdőívre adott válaszokkal pillanatképet kaphatunk például arról, hogy a szervezet beolvadása után milyen mértékben

érdemes a korábbi szervezet értékeit, normáit megőrizni. Időközben ugyanis döntés született a szervezet beolvasztásáról, így a kutatás eredményeit már annak figyelembevételével értékeltük.

A szakirodalmi áttekintés után kérdőívvel mértük fel a munkavállalók szervezeti kultúrával és elkötelezettséggel kapcsolatos véleményét. A szervezeti kultúra vizsgálata során az OCAI-módszert, a Quinn-féle versengő értékek modellt alkalmaztuk, az elkötelezettségvizsgálathoz a már említett OCQ-kérdőívet. A levont következtetéseket összefoglaltuk, különös tekintettel arra, hogy a köztulajdonú gazdasági társaság másik köztulajdonú gazdasági társaságba olvadt be.

Milassin (2009) tanulmányában a vezetés és szervezés területére vonatkoztatott konkrét kultúrakutatásokból az értékalapú kultúrakutatásokat és a cselekvéseméleti kultúrakutatásokat mutatta be. Összehasonlító elemzéséből azt a következtetést vontuk le, hogy értékalapú kutatási módszertant kell keresnünk, mely leginkább alkalmas arra, hogy olyan kultúrátípust, -típusokat mutasson be, melyek esetében a fejlesztéshez a belső kontrollrendszer eszközeit alkalmazni lehet. Választásunkat szintén segítette, hogy Toarniczky (2006) tanulmányában a szervezeti kultúra kulcsdimenzióit határozta meg, figyelemmel a kérdőíves felmérések szerepére a szervezeti kultúra-kutatásokban. A tanulmány külön is említi az OCAI-módszertant, mint értékeket vizsgáló kategorizálót, illetve kitért arra, hogy az alkalmazott kérdőív a hatékonyan működő szervezetek jellemzőit azonosítja. A szervezeti kultúra-kutatást követően a belső kontrollrendszer alkalmas változtatása volt célunk azért, hogy a szervezet hatékonysága nőjön. Az OCAI-t ezért választottuk, ezt a szerző kutatása is megerősítette.

A köztulajdonú gazdasági társaságokra kifejlesztett belső kontrollrendszer eredeti célja ugyanakkor nem a New Public Management (NPM) (Szabó, 2008) szokásos eszköztárának támogatása. Inkább a bürokratikus koordináció eszközeivel annak elősegítése, hogy a menedzseri önállóság növekedése, ne a közösségi érdek érvényesítésének árca mögé rejtett, járadékvadász önérdékkövetés megkönnyítéséhez és a vezetői pozíciók stabilitásához vezessen, hanem ellenkezőleg. A köztulajdonú gazdasági társaságok belső kontrollrendszerének célja sokkal inkább az, hogy a tulajdonosi jogokat gyakorló politikai döntéshozók hatalmi helyzete és a hierarchia által elősegített beavatkozási lehetőség korlátozza a vállalatvezetők diszkrecionális elhatározásait. Ennek értelmében nem annak feltételrendszerét segít megteremteni, hogy a köztulajdonú gazdasági társaságok a piaci szervezetekhez hasonlóbbá váljanak az alkalmazott menedzsmenttechnikák és -elvek tekintetében. Pusztán arra törekszik, hogy a köztulajdonú gazdasági társaság – legyen annak tulajdonosa bármilyen állami szerv – egységes elvek és gyakorlat alapján működjön, és e működés úgy legyen ellenőrizhető, hogy az ellenőrző szervnek ne kelljen átértenie a társaság működésének minden összefüggését, koncentrálhasson a jól megragadható kritériumokra és folyamatszabályokra. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a többszáz oldalas, a köztulajdonú gazdasági társaságokra kifejlesztett

szabályozási és alkalmazási csomag alapvetően a közszolgáltatókra érvényes hagyományos szabályok mentén tervezi azok működését jobbra tenni.

Ilyen értelemben a piaci logikájú működés elvei a köztulajdonú gazdasági társaságokra kialakított belső kontrollrendszer szabályozó csomagban kevésbé jelennek meg, az eredmények értékelésekor ezt figyelembe kell venni. A köztulajdonú gazdasági társaságnál mintegy öt éve működtetett belső kontrollrendszer ezért valamilyen hatással minden bizonnyal volt a szervezeti kultúrára, különös tekintettel arra, hogy szemléletében nem tér el az állami vállalatokra évtizedek óta alkalmazott irányítási rendszerektől.

A vizsgált köztulajdonú gazdasági társaság olyan ágazati környezetben működik, ahol nagyon fontos a biztonságos működés, a hibalehetőségek kizárása. Ennek megfelelően a köztulajdonú gazdasági társaságra egyszerre több száz jogszabály, egyéb jogi eszköz, belső szabályozás vonatkozik. A piachoz kevésbé kell alkalmazkodnia, a versenynek nem kitett, illetve még az ágazaton belül is különleges, egyedi szolgáltatást nyújt. A külső környezet tekintetében legerősebben a szolgáltatásminőség gyengesége, a „value-for-money elv” hat. Azaz az, hogy más, elsősorban személyi tulajdonú közlekedési eszközök jobb színvonalon szolgálatnak. Ezek azonban drágák, és tömegek szállítására alkalmatlanok. A vizsgált köztulajdonú gazdasági társaság bevételeinek mintegy 10-15 százaléka származik a szolgáltatás vevőitől, így azok nyomása csekély – a nyomott árak miatt többségükben fel sem merül helyettesítő szolgáltatás vásárlása.

A hagyományok szerint sokféle külsőséggel is jelzi a szervezet egyedi jellegét (egyenruha, színválasztás stb.). Ezért nem feltételeztük, hogy a szervezeten belül jellegzetes szubkultúrák alakultak ki, melyek markánsan térnek el a domináns kultúrától.

A kérdőíves kutatás időpontjában a vizsgált köztulajdonú gazdasági társaság forgalma mintegy 34 milliárd forint, foglalkoztatottjainak létszáma 1250 fő körüli volt.

## Szakirodalmi áttekintés

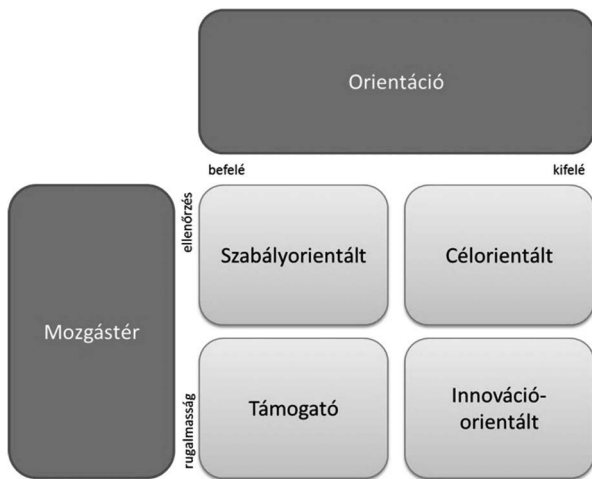
### Szervezeti kultúra

A kultúrátropológiák bizonyos jellemvonások mentén csoportosítják a szervezeti kultúrákat, ezek közül az egyik legismertebb a Robert Quinn által kidolgozott „versengő értékek” modell (Quinn & Rohrbaugh, 1983), amelynek alapja, hogy a szervezetek hosszú távon milyen értékek figyelembevétele mellett törekszenek hatékonyságuk növelésére (Spilák & Kosztyán, 2019). Az elmélet két dimenzió, a hatékonyság és az orientáció mentén csoportosítja a kultúrákat. A hatékonyság egyik pólusa a rugalmasság és a dinamizmus, míg a másik a stabilitás, a rend és a kiszámíthatóság. Orientáció tekintetében megkülönböztette a belső integrációt, egységességet, valamint a külső orientációt, amely a differenciáltságra és a versenyre teszi a hangsúlyt (Heidrich, 2001) (1. ábra).

E kultúrátropológiát a továbbiakban Kozák és Dajnoki tanulmánya (2021) alapján ismertetjük. A két dimenzió négy végpontja mentén a klán (támogató kultúra),

1. ábra

A Quinn-féle kultúrák



Forrás: Cameron & Quinn (1999) alapján saját szerkesztés

az adhokrácia (innovációorientált kultúra), a hierarchia (szabályorientált kultúra) és a piac (célorientált kultúra) kultúrátípusokat határozta meg. A klánkultúra a belső folyamatokra figyel, ugyanakkor rugalmas és dinamikus. Barátságos munkahelyi légkör és családias kapcsolatok jellemzik. A vezetőkre mentorként tekintenek, a szervezetet a lojalitás és a hagyományok tartják össze, a dolgozói elkötelezettség magas. Hisznek az emberierőforrás-fejlesztés hosszú távú megtérülésében, a csapatmunkában, a részvételen alapuló vezetésben, az információk megosztásában és a konfliktusok konszenzuson alapuló megoldásában. A legfontosabb értékeknek a kooperációt, a humort, a nyitottságot és az egyenlőséget tartják. Az adhokráciakultúrát a kifelé irányulás és a rugalmasság, valamint a dinamizmus jellemzi. Vállalkozó szellemű, kockázatvállaló, kreatív munkahely. A vezetőkre innovátorként és kockázatvállalóként tekintenek, a szervezetet a fejlődés és az innováció iránti vágy tartja össze. A hosszú távú növekedés a cél, új erőforrások megszerzése által akarnak az élvonalra törni. A sikert az egyediséggel mérik, támogatják a munkavállalók egyéni törekvéseit, ötleteit és szabadságát. A legfontosabb értékek a kísérletezés, a kreativitás, a rugalmasság és az autonómia. A hierarchiakultúrát a befelé fordulás és stabilitás, kiszámíthatóság jellemzi. Formalizált és strukturált munkahely, erős a belső szabályozottság. A vezetőkre koordinátorokként és hatékony gondolkodóként tekintenek. A legfontosabbnak a zökkenőmentes működés fenntartását tartják, formális szabályok és politikák tartják össze a szervezetet. Sikerkritériumként tekintenek a megbízhatóságra, az előrelátó ütemezésre és a költségek alacsony szinten tartására. Biztos munkahely, kiszámíthatóság jellemzi. A legfontosabb értékek a takarékoság, az engedelmesség, a logikus gondolkodás és az óvatosság. A piackultúrára a kontroll, az ellenőrzés magas foka és a kifelé irányultság jellemző. Az eredmények maximalizálására nagy hangsúlyt helyező munkahely, a dolgozók versengő beállítottságúak és célorientáltak. A vezetők élenjárók és versenyszelleműek, a hírnév és a siker ösztönzi őket. A

győzelem iránti vágy tartja össze a szervezetet, a hosszú távú cél a versenyképesség fenntartása és a mérhető célok elérése. Sikerkritériumnak a minél nagyobb piaci részesedést és az újabb piacokra való bejutást tartják, versenyképes árakban és piaci vezető szerepben gondolkodnak. A legfontosabb értékek az asszertivitás, a szorgalom és a kezdeményezőkézség (Quinn, 1988; Cameron & Quinn, 2006; Burchell, 2007).

A közszférát érintő újabb kutatások során lengyel egészségügyi szolgáltatókat vizsgáltak (Domańska-Szaruga et al., 2024). Következtetéseik szerint e szervezetekben a hierarchia és a klánkultúra dominál, működésüket magas formalizáltság és a zavartalan működést biztosító eljárások sokasága jellemzi. Ezzel együtt barátságos munkahelyek, ahol az emberek szívesen együttműködnek egymással. Nagy hangsúlyt fektetnek az alkalmazottak fejlesztésére és bevonására, amely attitűdök csökkentik a vállalkozói tevékenység vállalása és a piaci versenyzés kockázatát. A mérhető pénzügyi célok elérése, a terjeszkedés és a verseny nem jellemző, különösen az állami szervekre. Boufounou és szerzőtársai a görög külügyminisztérium szervezeti kultúráját vizsgálták (Boufounou et al., 2024). A cikk szerint az uralkodó kultúrát a hagyományok, a hierarchia és bürokrácia jellemzi, az alkalmazottak a kezdeményezőkézséget korlátozzák, és ellenállnak a strukturális változásoknak. Jelentős különbségek mutatkoznak azonban a jelenlegi kultúra és a vágyott jövőbeli kultúra között. Míg a jelenlegi kultúra a bürokrácia felé hajlik, az alkalmazottak a támogató és a vállalkozói kultúra irányába törekednek. Az életkor és az iskolai végzettség jelentős befolyásoló tényező: az idősebb alkalmazottak a célorientáltságot részesítik előnyben, a magasabban képzettek a vállalkozói kultúrákat helyezik előtérbe. A vezető beosztású alkalmazottak a támogató kultúra felé hajlanak, a menedzserek a célorientált kultúrák felé. Rahman és szerzőtársai (2011) indonéz állami műszaki egyetemen végzett vizsgálata szerint a szervezet a klán- és a hierarchiakultúra jegyeit hordozza. Cieciora szerzőtársaival (2023) lengyel állami és nem állami egyetemek hallgatói által érzékelt szervezeti kultúrákat hasonlították össze. Egyik, leginkább jelentős megállapításuk, hogy a lengyelországi állami és nemállami felsőoktatási intézmények hallgatói a meglévő szervezeti kultúrát leginkább klánkultúrának érzik. E klánkultúra mellett jelentős az adhokrácia szerepe is, és fontos megállapításuk, hogy mindkét csoport számára ez a klánkultúra a kívánatosnak tartott. A cikk – támaszkodva a szerzők korábbi kutatásaira és a vonatkozó szakirodalomra – megállapítja, hogy az egyetemi polgárok körében a klánkultúra a legnépszerűbb, függetlenül a felsőoktatási intézmény finanszírozási forrásaitól. Az egyetemi polgárok nagyra értékelik az elkötelezettséget, a csapatmunkát és hosszú távú kapcsolatokat, ugyanakkor nem szívesen dolgoznak olyan körülmények között, mint az agresszív profitszerzési és versenypiaci kultúra, vagy a konzervatív, formalizált hierarchiakultúra. Heindrich és szerzőtársai (2022) tanulmányukban némileg eltérő következtetésekre jutnak. Összefoglaló megállapításaik szerint a PTE

Közgazdaságtudományi Karának oktatói rendre piacorientáltabbak, mint a BGE oktatói. Ezeket az eredményeket szerintük számos tényező befolyásolja, az egyik az, hogy az üzleti képzésekből történő jelentős állami kivonulás első hulláma révén a pécsi képzés viszonylag korán piaci viszonyok között találta magát, ami napi működésére és gazdálkodására is kihatott, és amelynek a szervezeti értékrendben és kultúrában is megjelent a hatása. Szabó Tamás és Molnár Edina Jász-Nagykun-Szolnok megye közigazgatási határán belül lévő állami szervezetek által foglalkoztatottak körében végzett kutatása (Szabó & Molnár, 2022) szerint a megkérdezett munkavállalók jelentős többsége hierarchiatípusú szervezeti kultúrában végzi mindennapi tevékenységét, ugyanakkor a klántípusú szervezeti kultúrát tartaná ideálisnak. Saját kutatásunkhoz fontos információt Balkova és Jambal (2023) cseh vállalatok körében végzett felmérése. A 962 vállalat körében végzett kutatás eredménye szerint az érzékelték közül a legerősebb a klánkultúra, amit a hierarchikus kultúra, a piaci kultúra és az adhokrácia követ. A kívánt kulturális keverék tekintetében a sorrend a klánkultúra, majd a hierarchikus, az adhokrácia és az utolsó a piaci kultúra. Az eredményekből az is kiderül, hogy minél nagyobb a cég, annál inkább szeretne klánkultúrát megvalósítani. Ezzel szemben Singh kutatása (2020) piaci kultúrát azonosított az indiai IT-szektorban. Lorincova szerzőtársaival arra jutott, hogy a szlovák kisvállalkozásoknál a klán vállalati kultúrára jellemző hatékonysági tényezőket, így a csapatmunkát, a kommunikációt, a lojalitást és a humán erőforrás-fejlesztést alkalmazzák. A közép vállalkozásokat azonban a hierarchikus vállalati kultúra uralja, amely a szabályozásra, az eljárásokra, a stabilitásra, az ellenőrzésre és az irányítás pontosságára helyezi a hangsúlyt (Lorincova et al., 2024). Mikusova szerzőtársaival (2023) azt kutatta, hogy a COVID-19 világvárvány hatással volt-e a cseh állami középiskolák szervezeti kultúrájának változására. A véletlenszerűen kiválasztott állami középiskolák tanáraitól érkezett válaszok szerint kezdetben a hierarchiakultúra volt az uralkodó, majd az adhokrácia és a piaci kultúra preferenciája jelentősen megnőtt, bár a hierarchia típusa továbbra is érvényesül. A válaszadók a jövőt a klánkultúrában látják. Dolgozatunkban a szervezeti kultúra és a munkavállalói elkötelezettség vizsgálatával egyaránt foglalkozunk, illetve megállapításaink elsősorban a hierarchiakultúrával, illetve a klánkultúrával függenek össze. Ezért figyelemre méltó Juhász és Krén (2024) kutatása, mely a vezetési stílus és a szervezeti kultúra összefüggéseit vizsgálta. Megállapításai szerint a hierarchiakultúrában alacsony szintű a tranzakcionális vezetési stílus és inkább a transzformatív vezetési stílus érvényesül a munkatársak észlelése alapján. Szerintük mindez azzal függhet össze, hogy ebben a kultúrában a változás lassan, lépésről lépésre megy végbe, és ezért nagyobb teret kaphat a változás kezelésével összefüggő transzformáló vezetési stílus. A klánkultúrában ugyanakkor a vezetőket inkább transzformatívnek észlelik. Itt a változás lassúbb ütemű, ami kedvező körülmény a transzformáló vezetési stílusjegyek kibontakozásának.

## Elkötelezettség

A munkavállalói elkötelezettséget OCQ (Mowday et al., 1979) módszere alapján mértük. A 15 kérdésből álló kérdőív az ún. globális elkötelezettséget méri az alapján, hogy a szervezeti tag mennyire azonosul a szervezettel által vallott értékekkel és normákkal, mennyire kész a nagy erőfeszítésre a célok elérése érdekében, és milyen erős benne a vágy a szervezeti tagság fenntartására. Az érvényességét tekintve az elkötelezettség pozitívan korrelál a megelégedettséggel, a munkahelyi igazságosság észlelésével és az LMX-szel (leader-member exchange) (Balogh, 2008). Az LMX a vezető és munkatárs kapcsolódásának formáját és minőségét leíró elmélet. A magas színvonalú kapcsolatokat általában magas szintű bizalom, az interakciók magas minősége, a támogatás és formális és informális jutalmak jellemzik (Anand et al., 2018; Martin et al., 2016; Dienesch & Liden, 1986). E kapcsolati minőség következménye, hogy a tagok túlteljesítik a munkaköri leírásban szereplő elvárt feladatokat (Liden et al., 1997; Wayne et al., 1997). A kultúra önmegerősítő funkciója miatt, ez a jó minőségű LMX-kapcsolódás mintázattá, csoportnormává válhat, és ezáltal hatással van pozitív módon a teljesítményre (Xenikou & Simosi, 2006; Walumbwa et al., 2011). Az LMX-kapcsolat mintát ad, amit a kultúra beépít, ismételtet és jutalmazza vagy bünteti tagjait, ha eltérnek tőle – azaz a szervezeti kultúra rutinná avanszálódik (idézi Németh, 2024).

Az Organizational Commitment Questionnaire (a továbbiakban OCQ) a szervezet iránti elkötelezettség definícióján alapul, annak mindhárom aspektusát figyelembe véve. A válaszadók a kérdésekre hétfokozatú Likert-skálán adhatnak választ, attól függően, hogy mennyire értenek egyet az adott állítással (1- egyáltalán nem értek egyet, 7- teljesen egyet értek).

Az OCQ-t 2563 fő bevonásával tesztelték, kilenc különböző állami és magánszervezetnél. A kérdőívek kitöltése után a szerzők statisztikai műveletekkel igazolták módszerük megbízhatóságát és érvényességét (standardizálták), illetve egyéb számításokat is végeztek (átlag, szórás stb.) Érdemes megjegyezni, hogy az átlagos elkötelezettség értéke kicsit a hétfokú skála közepe fölött volt, míg összességében az alacsony 4-től a magas 6.1-ig terjedtek a válaszok (lásd az 1. táblázatban).

A szerzők véleménye szerint az OCQ kérdései meglehetősen homogének és a kérdőívek eredményei pontos képet tudnak adni a szervezeti elkötelezettség mértékéről.

A közelmúlt kutatásai között megemlíthető, hogy OCQ-módszerrel jelenleg is vizsgálnak szervezeti elkötelezettséget, például a vietnámi általános iskolai és középiskolai tanárok körében (Van Tran, 2024). Szintén OCQ-módszerrel vizsgálták az amerikai pénzügyi szektor elkötelezettségét is (Goswami et al., 2024). De OCQ-módszert használtak például az angliai sportrendezvények önkénteseinek elkötelezettségvizsgálatához is (Renfree & West, 2021).

Gazdasági társaságokat Magyarországon OCQ-módszerrel nem vizsgáltak, így a szervezeti kultúrához

## Az OCQ eredményei (átlag, szórás és belső konzisztencia) különböző foglalkozásúaknál

Tagok	Mintaelemszám	Átlag	Szórás	Belső konzisztencia (Cronbach – alfa)
Köztisztviselők	569	4,5	09	0,9
Egyetemi oktatók	243	4,6	1,3	0,9
Kórházi dolgozók	382	5,1	1,18	0,88
Banki alkalmazottak	411	5,2	1,07	0,88
Telefonos alkalmazott	605	4,7	1,2	0,9
Kutatók, mérnökök	119	4,4	0,98	0,84
Autós cég vezetői	115	5,3	1,05	0,9
Pszichiátriai dolgozók	60	4,0/3,5	1,00/1,00	0,82-0,93
Kiskereskedelmi dolgozók	59	6,1	0,64	NA.

Forrás: saját szerkesztés Mowday, Steers és Porter (1979) alapján

kapcsolódó elkötelezettségvizsgálatot elsősorban kísérletnek szántuk, kifejezetten azzal a céllal, hogy az érintett köztulajdonú gazdasági társaság belső kontrollrendszerének fejlesztéséhez – a szervezeti kultúra vizsgálatát kiegészítve – további információkat szerezzünk.

Szakirodalmi elemzésünkben megismert tényekből kiindulva az alábbi, szervezeti kultúrával kapcsolatos kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg empirikus esettanulmányunkkal, a kiválasztott köztulajdonú gazdasági társasággal kapcsolatban.

1. Melyik szervezeti kultúramodellre hasonlít leginkább a köztulajdonú gazdasági társaság jelenlegi szervezeti kultúrája a Quinn-féle versengő értékek modellben?
2. Hogyan alakul az eltérés a megkérdezett munkatársak körében a szervezeti kultúra jelenlegi észlelése és a kívánatos állapota között?
3. Mekkora a dolgozói globális elkötelezettség a köztulajdonú gazdasági társaság szervezetében az OCQ-módszertan szerint mérve?
4. Milyen a kapcsolat az észlelt és a kívánatosnak tartott szervezeti kultúra és az elkötelezettség, illetve az elkötelezettség egyes tényezői között?

Empirikus vizsgálataink megkezdése előtt – ismételten a szakirodalmi keretekre alapozva – azt az alapfeltételezést fogalmaztuk meg, hogy a köztulajdonú gazdasági társaság szervezeti kultúrájára leginkább a hierarchia jellemző. A hosszú távú gondolkodásban és a vezetői KPI-kben (azaz nem profitban vagy ügyfélelégedettségben) megjelenő mérhető célok miatt a klán és a piac gyengén érzékelhető, hatásuk ugyanakkor csekély. Feltételezésünket arra alapoztuk, hogy a köztulajdonú gazdasági társaság – különösen korábban, amíg tevékenységét nem érintette külön koordinációs szervezet létrehozása – olyan monopolhelyzetű szolgáltató, ahol a kínált szolgáltatás minőségére, feltételeire, az árra a szolgáltatónak nagyon erős a befolyása. A vizsgált társaság hagyományosan félkatonai szervezete és működési rendje a hierarchiaszervezet kulturális jegyeit erősíti. Különleges, gyakorlatilag helyettesíthetetlen szolgáltatást nyújt, monopóliumának megtörésére nincs szándék. Bevételei jórészt a tulajdonostól, állami szereplőtől származnak, vezetői kiválasztásában nagy szerepe van a lojalitásnak. Hasonlóan a hajdani szocialista vállalatokhoz

(Kornai, 1993) költségvetési korlátja puha, érzékenysége gyenge, árai határkölségétől függetlenek, a piacról gyakorlatilag nem tud kilépni. A kereslet számára biztos, sőt számíthat névleges túlkeresletre, mely nem függ saját erőfeszítéseitől. Hatósági árai mellett nem szeretne több vevőt kiszolgálni, mint amennyit saját szolgáltatási korlátjának tekint.

Az elkötelezettség tekintetében – figyelemmel arra, hogy magyarországi gazdasági társaságokban OCQ-módszerrel mért kutatások nincsenek – pusztán arra voltunk kíváncsiak, hogy a vizsgált köztulajdonú gazdasági társaság esetében az ún. globális elkötelezettség mekkora.

### Módszertan a szervezeti kultúra mérésére

Kutatási kérdéseink megválaszolásához a kérdőíves megkérdezést, mint kvantitatív módszertant hívtuk segítségül. A köztulajdonú gazdasági társaság szervezeti kultúrájának felmérése érdekében a széleskörben használt és elfogadott Organizational Culture Assessment Instrument (továbbiakban: OCAI) kérdőívstruktúrát használtuk fel. A kérdőív elemein (kérdéscsoportonként) elvégeztük a belső megbízhatósági vizsgálatot, melyhez a Cronbach-alfa értéket vettük alapul.

Az OCAI-felmérést az említett, 15 kérdésből álló OCQ-elkötelezettségvizsgálattal összekötöttük.

A kétféle kérdéssort a köztulajdonú gazdasági társaság HR-igazgatóságán keresztül, e-mailben egyszerre küldtük ki. A kérdőívet LimeSurvey segítségével készítettük. 2024. április-május hónapokban lehetett kitölteni. A gyenge válaszadási hajlandóság miatt a kérdőívet háromszor is kiküldtük. A válaszadás önkéntes és anonim volt, a felvezető szövegben hangsúlyoztuk, hogy a kutatás alapvetően a szervezet fejlesztését szolgálja, a munkavállalók egyéni életkörülményeit rövid távon nem befolyásolja.

A szervezeti kultúra vizsgálatára irányuló kérdőív struktúrája a szakirodalom többsége által alkalmazott felépítést követte. Az általános demográfiai adatok megismerése után (életkor, beosztás, nem, munkaviszony kezdete és munkakör) az OCAI-módszertan és az elkötelezettség kérdései következtek. Az OCAI-nál huszonnégy, a szervezet jelenlegi állapotára vonatkozó kérdést tettük fel a válaszadóknak, hat csoportra bontva, melyek: a szervezet domináns jellemzői (1), a szervezet jelenlegi vezetése (2), a szervezet jelenlegi HR-menedzsmentje (3), a szervezet

összetartó ereje (4), stratégiai prioritások (5), valamint az észlelt sikerkritériumok (6). Ezt követően megismételtük a feltett huszonnégy kérdést, ezúttal a kívánt (ideális) állapotra vonatkozóan. A módszerrel sokszázas elemszámot számláló adatbázis állt rendelkezésünkre, amely további elemzéseink alapjául szolgált.

A beérkezett válaszok adattisztítása után a következő lépés a válaszok Quinn-féle versengő értékek modell szerinti értékelése volt. A módszertan által meghatározott kérdéskategóriákat felhasználva írásos és vizuális formában is dokumentáltuk eredményeinket. Elemi matematikai műveletekkel állapíthattuk meg, melyik kultúrátípusra hasonlít leginkább a vizsgált köztulajdonú gazdasági társaság berendezkedése. Ennek segítségével adtunk választ kutatási kérdéseinkre.

Az előző lépésben felállított modellünk nemcsak a Quinn által meghatározott kultúrátípusokkal való kapcsolatot rajzolta ki, hanem annak elvégeztével a dolgozók globális elkötelezettségét is megvizsgáltuk.

### Statisztikai elemzés

A statisztikai elemzés előkészítése után, a tesztek megkezdése előtt elvégeztük a minta normalitásvizsgálatát. Erre a célra a Shapiro-Wilk-féle normalitásvizsgálatot alkalmaztuk. A minta normál eloszlása esetén a Student-féle páros T-próbát alkalmazzuk, nem normál eloszlás esetén a Wilcoxon előjeles rangú tesztet.

### Eredmények

Az említett statisztikai elemzések elvégzése előtt a kérdőívünk belső megbízhatóságát teszteltük. A megbízhatósági tesztet minden kultúrátípus jelenlegi és kívánt állapotára is elvégeztük. Így az eredmények rendre: klánkultúra – jelenlegi állapot ( $\alpha = .99$ ), klánkultúra – kívánt állapot ( $\alpha = .82$ ); adhocrácia – jelenlegi állapot ( $\alpha = .98$ ), adhocrácia – kívánt állapot ( $\alpha = .73$ ); piackultúra – jelenlegi állapot ( $\alpha = .99$ ), piackultúra – kívánt állapot ( $\alpha = .80$ ); hierarchia kultúrája – jelenlegi állapot ( $\alpha = .99$ ), hierarchia kultúrája – kívánt állapot ( $\alpha = .79$ ). A szakirodalom különféle szempontok szerint értékeli az eredményeket. Általánosságban elmondható, hogy az  $\alpha \geq .90$  érték kiváló konzisztenciának számít. A jelenlegi állapotra vonatkozó kérdéseink között minden esetben legalább ekkora összefüggés volt. A kívánt állapotra vonatkozó kérdések között  $.82 \geq \alpha \geq .73$  értékeket találtunk. Ezek ugyan alacsonyabbak, de a szakirodalom elfogadható kategóriába sorolja őket. Következésképpen állíthatjuk, hogy a kérdőívünk megbízható.

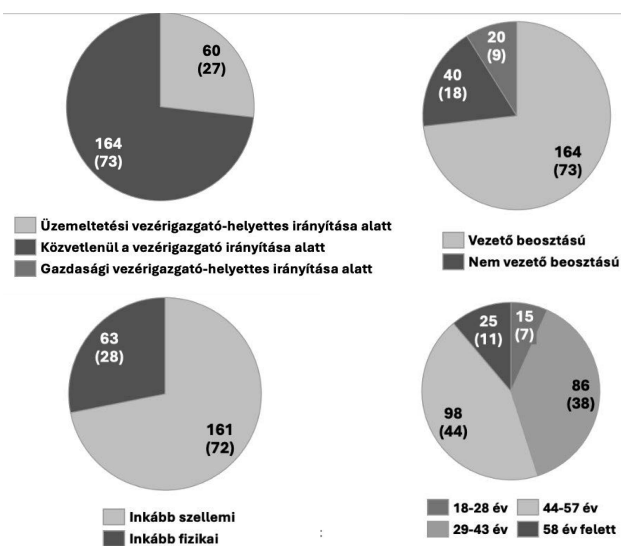
A kérdőívre összesen 757 válasz érkezett, ebből 464 (61,3%) választ használtunk fel a statisztikai próbákhoz. A fennmaradó 293 válasz (38,7%) olyan mértékben hiányos volt, amely akadályozta volna a statisztikai próbákat, így ezeket adattisztítási folyamat keretein belül megszürtük. A felhasznált 464 főből 246 (53%) fő részleges kitöltő volt, 218 (47%) fő teljesen kitöltötte a kérdőívet. Fontos kiemelni, hogy a felhasznált részleges kitöltések azonban nem okoztak gondot a statisztikai próbák elvégzésében. Ennek oka, hogy az adathiány olyan (főként demográfiai)

adatokban merült ki, melyeket nem használtunk fel az elemzés során. Működési terület szerint 360 (77,6%) fő tartozik az üzemeltetési vezérigazgató-helyettes irányítása alá, 66 (14,2%) fő közvetlenül a vezérigazgató irányítása alá, 38 (8,2%) fő pedig a gazdasági vezérigazgató-helyettes irányítása alá. 349 (75,2%) fő nemvezető beosztású munkavállaló, 115 (24,8%) fő pedig igen. Életkort tekintve 35 (7,5%) fő tartozik a 18-28 éves közötti korosztályba, 158 (34,1%) fő a 29-43 fő közötti korosztályba, 207 (44,6%) fő a 44-57 fő közötti korosztályba, valamint 64 (13,8%) fő 58 éves vagy afeletti.

A beérkezett válaszok közül (757 darab) azonban csak jóval kevesebbet tudtunk felhasználni az elkötelezettségvizsgálathoz. Azon kitöltők száma, akik a kérdésekre maradéktalanul válaszoltak, mindösszesen 224 fő. Így a teljes mintának csak a 29,6%-val tudtunk tovább számolni. Ebből működési terület szerint 164 fő (73,2%) dolgozik az üzemeltetési vezérigazgató-helyettes irányítása alatt, 40 fő (17,9%) közvetlenül a vezérigazgató irányítása alatt, 20 fő (8,9%) pedig a gazdasági vezérigazgató-helyettes irányítása alatt. Beosztás szerint 60 fő (26,8%) vezető beosztású, ameddig 164 fő (73,2%) nemvezető beosztású munkavállaló. Életkort tekintve 15 fő (6,7%) tartozik a 18-28 év közötti korosztályba, 86 fő (38,4%) a 29-43 év közötti korosztályba, 98 fő (43,8%) a 44-57 év közötti korosztályba, valamint 25 fő (11,1%) az 58 év feletti korosztályba. A munkakör tekintetében megállapíthatjuk, hogy 161 fő (71,9%) inkább szellemi, ameddig 63 fő (28,1%) inkább fizikai munkát végez (2. ábra).

2. ábra

### A válaszadók leíró jellegű adatainak bemutatása



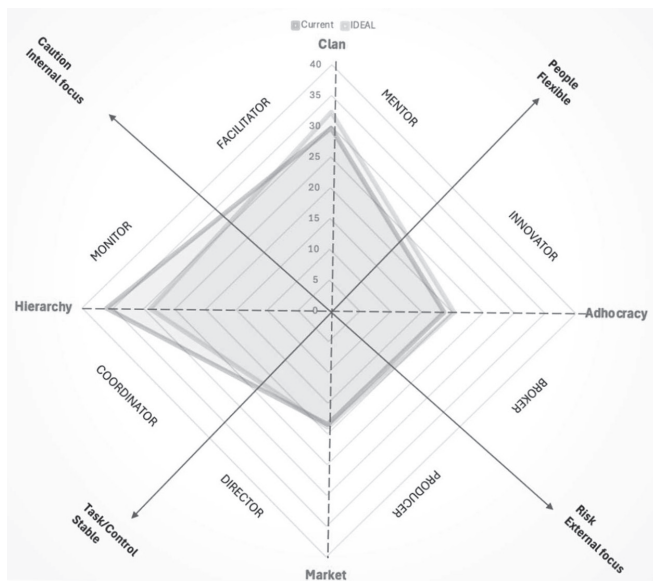
Forrás: saját szerkesztés

### Az OCAI-felmérés

Első kutatási kérdésünk megválaszolásához a Quinn-féle versengő értékek modellre felépített vizuális modellt alkalmaztuk. A modell a jelenlegi és ideális állapot kérdéseire adott válaszerőértékek átlagát veszi alapul, majd a kérdéseket a Quinn-által meghatározott négy kultúracsoportha kategorizálja, illetve vizuálisan is ábrázolja.

3. ábra

**A jelenlegi (észlelt) és ideális kultúrátípusok a köztulajdonú gazdasági társaságnál**



Forrás: saját szerkesztés

A 3. ábrán látható (ahol a világosszürke szín jelöli a jelenlegi (észlelt) állapotot, a sötétszürke szín pedig az ideális állapotot), miszerint a hierarchikus szervezeti kultúra a leginkább domináns, azonban ezek mellett megjelenik a klánkultúra és közepesen erős az adhokrácia és a piac kultúrája is. Ezzel megválaszoljuk első kutatási kérdésünket, mely a következő volt:

*Melyik szervezeti kultúramodellre hasonlít leginkább a vizsgált köztulajdonú gazdasági társaság jelenlegi szervezeti kultúrája a Quinn-féle versengő értékek modellben?*

Előzetes feltételezésünk szerint a köztulajdonú gazdasági társaságnál a hierarchia szervezeti kultúrája a leginkább domináns. Hipotézisünk helyes volt, amelynek következtében első kutatási kérdésünkre az alábbi választ adjuk: a vizsgált köztulajdonú gazdasági társaságnál a hierarchikus szervezeti kultúra a leginkább jellemző.

A 3. ábrából továbbá kiderül az is, miszerint egy helyen van jelentősebb eltérés a jelenlegi és az ideális állapot között, ez pedig a hierarchikus kultúránál található (a felállított 40-es skálán 7,1). Így ezeket a kérdéseket vizsgáljuk tovább.

A Shapiro-Wilk-féle normalitásteszt elvégzése után ( $p < .001$ ;  $W = 0.877$ ) megállapítjuk, hogy a teszt szignifikáns értéket vesz fel, így a továbbiakban a Wilcoxon-féle előjeles rangú tesztet használjuk. A statisztikai elemzés során a hat kérdéspárból négy kérdéspár vizsgálata eredményezett szignifikáns értéket, melyek az alábbiak.

Az első kérdéspár első állítása szerint „a szervezetről általánosan elmondható, hogy szabályozott és strukturált. A munkavállalók cselekedeteit formális előírások megfelelően szabályozzák.” A kérdéspár második állítása szerint ez lenne az ideális eset. A Wilcoxon előjeles rangú teszt szignifikáns eredményt mutatott ( $z = 5.069$ ,  $p < .001$ ).

A második kérdéspár első állítása szerint „a vezetési stílus jellemzője, hogy fontos a kiszámíthatóság, a

kapcsolatok stabilitása.” A kérdéspár második állítása szerint ez lenne az ideális eset. A Wilcoxon előjeles rangú teszt szignifikáns eredményt mutatott ( $z = 4.233$ ,  $p < .001$ ).

A harmadik kérdéspár első állítása szerint „a vezetésről elmondható, hogy támogatja a kiegyensúlyozott, szabályozott működést.” A kérdéspár második állítása szerint ez lenne az ideális eset. A Wilcoxon előjeles rangú teszt szignifikáns eredményt mutatott ( $z = 7.187$ ,  $p < .001$ ).

A negyedik kérdéspár első állítása szerint „a szervezet fontosnak tartja az állandóságot és a stabilitást, továbbá a hatékony (nem pazarló) működést.” A kérdéspár második állítása szerint ez lenne az ideális eset. A Wilcoxon előjeles rangú teszt szignifikáns eredményt mutatott ( $z = 6.326$ ,  $p < .001$ ).

A fentebb leírtak alapján megválaszolhatjuk második kutatási kérdésünket is, amely a következő volt:

*Hogyan alakul az eltérés a megkérdezett munkatársak körében a szervezeti kultúra jelenlegi észlelése és a kívánatos állapota között?*

A 3. ábrából, illetve a statisztikai vizsgálatból megállapíthatjuk, hogy a négy kultúrátípus közül csak a hierarchiánál található lényeges eltérés a jelenlegi és az ideális állapot között. Tekintettel az erősen szignifikáns értékekre a hierarchiára vonatkozó kérdéspárok kétharmadánál, láthatjuk, hogy a szervezet jelentősen hierarchizáltabban működik, mint azt a munkatársak szeretnék. Így második kutatási kérdésünkre az alábbi választ adjuk: a szervezet kultúrájában – a Quinn-féle kultúrátípológiák vonatkozásában – a piac, az adhokrácia és a klánkultúra esetében megegyezik a jelenlegi és az ideális állapot, azonban a szervezet túlzottan hierarchizált.

Az OCAI-felmérés elemzését elvégeztük vezetők, illetve nemvezetők szerinti bontásban, valamint fizikai és szellemi munkások bontásában is. Ennek eredményeit cikkünkben nem mutatjuk be, mert azok nem különböznek a megjelenített és ismertetett grafikontól.

**Az elkötelezettség felmérése**

Ebben a részben – Balogh doktori értekezése 5. mellékletében található elkötelezettségi kérdőív alkalmas átalakításával (Balogh, 2008) – 15 kérdést fogalmaztunk meg. Arra voltunk kíváncsiak, hogy a különböző dimenziókban mennyire elkötelezettek a köztulajdonú gazdasági társaság munkavállalói. A kérdésekre hétfokozatú Likert-skálán válaszoltak a következők szerint: 1- egyáltalán nem értek egyet, 2- részben nem értek egyet, 3- kissé nem értek egyet, 4- egyik sem, 5- kissé egyetértek, 6- részben egyetértek, 7- nagyon egyetértek.

Az OCQ-kérdőív ismertetése során bemutatott 1. táblázat szerinti értékek a 2. táblázat értékei szerint alakultak.

2. táblázat

**Az OCQ-kérdőív eredményei**

Tagok	Minta-elemszám	Átlag	Szórás	Belső konzisztencia (Cronbach - alfa)
Munkavállalók	224	4,2	1,67	0,54

Forrás: saját szerkesztés

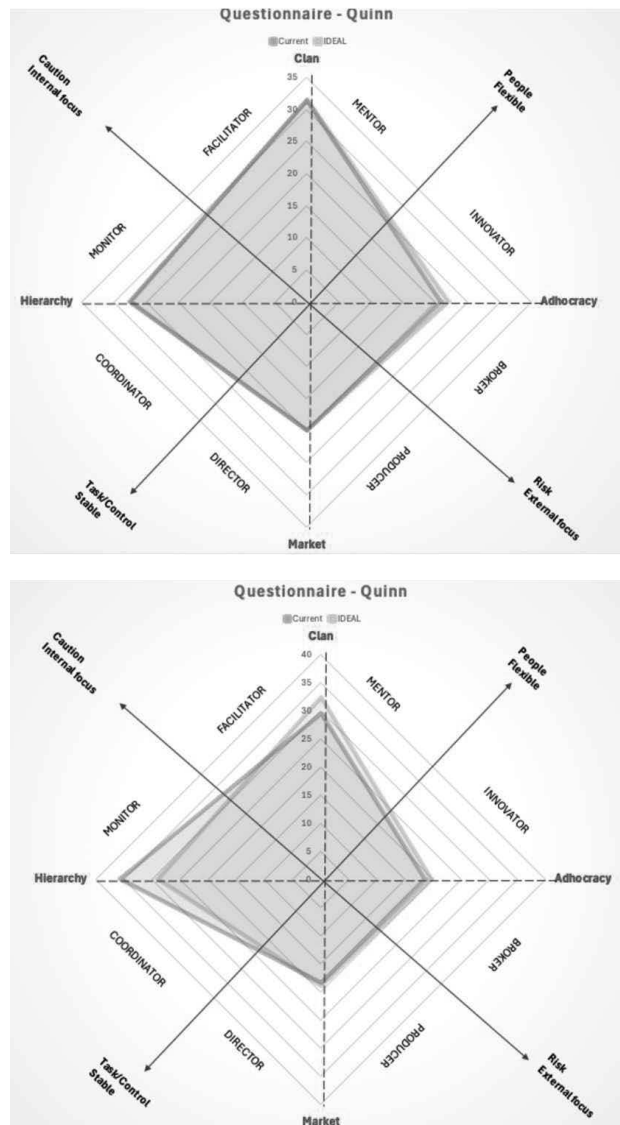
Az eredmények az átlag és a szórás tekintetében nem mutattak jelentős eltérést Balogh (2008) elemzésétől, azonban kiemelendő a kérdéssorunk gyenge belső konzisztenciája ( $\alpha = .54$ ). Ennek több oka is lehet, többek között az alacsony elemszám, vagy a kérdések alacsony száma, illetve az alacsony válaszadási hajlandóság. Az elkötelezettségre vonatkozó kérdések a kérdéssor végén voltak, feltételezhetjük, hogy az amúgy sem nagy kedvvel válaszolók már nem fordítottak kellő figyelmet e kérdések tanulmányozására. Ennek ellenére láthatjuk, hogy harmadik kutatási kérdésünkre (Mekkora a dolgozói globális elkötelezettség a vizsgált köztulajdonú gazdasági társaság szervezetében az OCQ-módszer szerint mérve?) a válaszuk az, hogy közepes, hiszen átlagos 4.2-es elkötelezettséggel számolhatunk, a hetes skálán mérve. A közepes elkötelezettségben az is közrejátszhatott, hogy a kérdőív kitöltési időszakában már ismertek voltak a beolvadást szorgalmazó külső elképzelések, illetve a társaság 2016-os tulajdonosváltása óta a harmadik (2024 októberében leváltott) vezérigazgató állt a szervezet élén. A gyenge belső konzisztencia miatt ezt az adatsort nem elemezzük tovább.

A fentiek figyelembevételével próbáltunk kapcsolatot keresni az elkötelezettség és az érzékelt, illetve kívánatosnak tartott szervezeti kultúra között. Ennek megfelelően megvizsgáltuk, hogy a közepesnél gyengébb (1, 2, 3 értéket adott), illetve erősebb (5, 6, 7 értéket adott) elkötelezettségű munkavállalók tekintetében milyen az érzékelt, illetve kívánatos szervezeti kultúra. Az eredményeket a 4. ábra szemlélteti.

Az elkötelezettség és a szervezeti kultúra közötti kapcsolatot vizsgálva azt láthatjuk, hogy az átlagosnál elkötelezettebb munkavállalókat jobban zavarják a szervezet merevségével és befelé fordulásával kapcsolatban érzékelték, és – figyelemmel tehát a szervezetért tenni akarásuk erősebb mivoltára – jóval inkább szeretnének klánkultúrában dolgozni.

Az elégedettségi kérdőív során nyert adatok kapcsán elvégeztünk néhány függetlenségvizsgálatot bizonyos kérdéspárok esetében, hogy megnézzük, található-e valamilyen összefüggés az adott tényezők között. A függetlenségvizsgálatokat  $\chi^2$ -próbaival végeztük el. A  $\chi^2$ -próba használatával diszkrét vagy folytonos változók közötti kapcsolatot lehet vizsgálni. Abban az esetben, ha nincsen sztochasztikus kapcsolat a változók között, elfogadjuk a  $H_0$  hipotézist, ellenkező esetben a  $H_1$  hipotézist fogadjuk el. Ezt úgy állapítottuk meg, hogy megnéztük, hogy a számított vagy a kritikus  $\chi^2$  érték a nagyobb. Ha a számított érték nem haladta túl a kritikus értéket, akkor nincs kapcsolat a két tényező között. Amennyiben van kapcsolat a két választott változó között, akkor meg kell vizsgálni, hogy az milyen erős. Ezt fejezi ki a Cramer-féle asszociációs együttható, amely egy olyan mutató, mely két minőségi ismérv közötti kapcsolat szorosságát mutatja. Az együttható értéke a 0-tól 1-ig terjedő intervallumon helyezkedik el, ahol a 0 fejezi ki azt, ha nincs kapcsolat a két ismérv között és az 1 felé haladva erősödik a kapcsolat.

Kapcsolat az elkötelezettség, az érzékelt és a kívánatos állapot szerint (balra: érték= 1,2,3, jobbra: érték=5,6,7)



Forrás: saját szerkesztés

A kritikus értékek megállapításához 10%-os szignifikanciaszintet választottunk.

A hipotéziseket általánosságban a következőképpen fogalmaztuk meg:

- $H_0$ : X és Y függetlenek egymástól,
- $H_1$ : X és Y nem függetlenek egymástól.

A Cramer-féle asszociációs együttható kiszámítása a következő képlet segítségével oldható meg:

$$c = \sqrt{\frac{\chi^2_{szám}}{N(q-1)}}$$

- ahol  $c$  a Cramer-féle asszociációs együttható,
- $N$  a minta elemszáma (224),
- $q$  a két tényező közül a kevesebb opcióval rendelkező tényező opcióinak száma.

Adatsor-párok, melyekben a számított  $\chi^2$  érték meghaladta a kritikus értéket, vagy éppen nem érte el

	<i>Az X és Y tényezők</i>	<i>számított <math>\chi^2</math></i>	<i>kritikus <math>\chi^2</math></i>	<i>DF</i>	<i>c</i>
X	Kor	29,898	10,0	18	0,211
Y	Számomra ez a létező legjobb munkahely, ahol dolgozhatok				
X	Kor	11,734	10,0	18	0,132
Y	Gyakran nem értek egyet a szervezet munkavállalókkal kapcsolatos politikájával (jutalmazás, felvétel, előrejutás stb.)				
X	Kor	19,263	10,0	18	0,376
Y	Készen állok arra, hogy az általában elvártnál jóval nagyobb erőfeszítéssel dolgozzak, hogy hozzásegítsem szervezetet a sikerhez				
X	Kor	35,240	10,0	18	0,009
Y	Úgy találom, hogy azok az értékek melyek számomra fontosak és azok, melyeket a szervezet is fontosnak tart, nagyon hasonlóak.				
X	Legmagasabb iskolai végzettsége	44,440	10,0	36	0,158
Y	Akár egy másik helyen is dolgozhatnék, ha hasonló lenne a munkám.]				
X	Ön vezetői feladatokat ellátó munkavállaló?	9,544	10,0	6	-
Y	Őszintén érdekel szervezet sorsa.				
X	Ön vezetői feladatokat ellátó munkavállaló?	17,360	10,0	6	0,278
Y	A barátaimnak a szervezetről úgy beszélek, mint olyan helyről, ahol nagyszerű dolgozni.				
X	Az Ön által betöltött munkakör: [Inkább szellemi]	3,868	10,0	6	-
Y	Nem nyerek túl sokat azzal, ha ragaszkodom a szervezethez.				
X	Az Ön által betöltött munkakör: [Inkább szellemi]	4,108	10,0	6	0,135
Y	A szervezet a lehető legmagasabb teljesítményt hozza ki belőlem.]				

Forrás: saját szerkesztés

A Cramer-féle együtttható értéke alapján gyenge asszociáció az eredmény, amennyiben annak értéke 0,3-nál kisebb. Ha az együtttható értéke 0,3 és 0,6 közé esik, akkor mérsékelt a kapcsolódás erőssége. Ha pedig ennél is nagyobb, akkor erős az asszociáció.

A 3. táblázat olyan adatsor-párokat tartalmaz, melyekben a számított  $\chi^2$  érték meghaladta a kritikus értéket, vagy éppen nem érte el. Előbbi esetben a kapcsolat erősségét a Cramer-féle asszociációs együttthatóval jeleztük.

A vizsgálat alapján egyedül a kor és az elvártól jóval nagyobb erőfeszítés között találtunk mérsékelt erő kapcsolatot, a többi pár esetében ez gyenge vagy nem kimutatható.

## Következtetések

A szakirodalom, valamint sajátos jellemzői alapján nem váratlan az a következtetés, miszerint a vizsgált köztulajdonú gazdasági társaság erősen hierarchikus berendezkedéssel rendelkezik. Korábban említettük, hogy ez megnyilvánul – többek között – a nélkülözhetetlen szolgáltatást nyújtó, monopóliumként történő működésben, valamint a bevételeinek forrásában egyaránt. A munkatársak válaszai alapján azonban láthatjuk, hogy az erősen centralizált működést, valamint a hierarchizáltságot javasolt lenne csökkenteni. A kutatás rávilágított néhány konkrét tényre is: a munkatársak nem feltétlenül értenek egyet a weberi bürokráciához hasonlítható erősen szabályozott szervezettel, valamint az abból fakadó formális előírásokkal. Ehhez kapcsolódóan a munkatársak nem értenek azzal sem egyet, hogy a formalitást, szabályozottságot támogató vezetés lenne a jövőbeli ideális állapot.

Mérsékeltlen ugyan, de ismételtlen kevésbé elfogadott az, hogy a vezetési stílus a kapcsolatok fontosságára, a lojalitásra épít. Tekintve, hogy a változástól, változásmenedzsmenttől való félelem a szervezetek többségében általában jelen van (Csedő & Zavarkó, 2006), köztulajdonú gazdasági társaságnál ez határozottan megjelenik, hiszen – piaci versenyhelyzet hiányában – nincs ösztönző a megújulásra, a változásra. Összességében tehát a munkavállalók kevésbé szabályozott, hierarchizált szervezetet képzelnek el, amely nyitottabb a változásokra, háttérbe szorítva a – főként – kapcsolatokon alapuló vezetés jelentőségét.

A túlzott hierarchizáltságon túl további következtetések is levonhatók a kutatásból. A 3. ábrán jól látható, hogy egyéb kultúrátípusok is jelen vannak a szervezetben, azonban ezek nem nagyon befolyásolják annak működését. A klánkultúra, a piac és az adhocrácia kultúrája kevésbé jellemzi a szervezetet. Ezzel összhangban a hivatkozott ábra jól illusztrálja azt is, hogy e három kultúra szervezetben betöltött szerepével a munkatársak többé-kevésbé elégedettek.

Az elemzések után a belső kontrollrendszer fejlesztéséhez a klán- és a hierarchiakultúrát külön is tanulmányoztuk. A klántípusú kultúrában felmértek alapján (Can & Koç, 2018) a munkahelyi tisztelet és az önértékelés érzése, az előléptetés és szakmai előrehaladás lehetőségének biztosítása, valamint a felettesek és kollégák általi elismerés mind olyan tényezők, amelyek jelentős hatással vannak a munkavállalók motivációjára. Egy másik tanulmány felmérése alapján (Carazas & Alvarado, 2023) a hűség és a bizalom is kiemelt jelentőségű a motivációban.

A hierarchikus szervezeteknél találták a legkisebb összefüggést a motiváció és a kultúra között (Carazas &

Alvarado, 2023), de a fizetésemeléssel az első helyen, a tisztelet és megbecsülés, valamint a pénzjutalmak is meghatározó tényezők a dolgozók motiválásában (Can & Koç, 2018).

Fentiekből arra a következtetésre jutottunk, hogy a munkavállalók által vágyott kultúrához a belső kontrollrendszer elsősorban olyan eszközeit kell fejleszteni, melyek ösztönzik, anyagilag és egyéb kedvezményekkel támogatják, hogy a munkavállalók szakmailag fejlődjenek. Munkájukat külön is elismerjük, ha azok az irányadó normákat követik, döntéseikben nagyobb felhatalmazást kapjanak, továbbá a munkáltatók éljenek a munkakörbővítés lehetőségeivel. Ezen felül az eszköztár bővítése javasolt abban a tekintetben is, hogy a feladatokat, az adott cél fontosságát, a cél elvégzéséhez szükséges magatartást döntően a munkavállalók, a teljesítménycélokat a munkavállalók és a vezetők közösen határozzák meg. Az elkötelezettség és a szervezeti kultúra közötti kapcsolat rámutatott arra is, hogy annak ellenére, hogy a köztulajdonú gazdasági társaság meglehetősen merev szabályozási környezetben és monopolhelyzetben működik, a munkavállalók elkötelezettségét a klánkultúra növelheti. A kutatás alapján megfontolásra ajánlhatunk olyan jellegű intézkedéseket, mint például a home office engedélyezése, a gondoskodó környezet jobb kommunikációja gyakoribb csapatépítő programokkal, esetleg a béren kívüli juttatások rendszerébe több választható elem beépítése. Ide tartozhat – elsősorban a dolgozók gyermekei számára – üdültetési programok szervezése is. Fontos változtatás lenne a döntési és hatásköri listában nagyobb szabadságot adni a vezetőknek, különösen az állandó és változó jellegű bérelemek kombinációjára. A hierarchiakultúra gyengítése irányába hathat a társaság szabályozási rendszerének felülvizsgálata, olyan belső dereguláció, mely a nem kritikus helyzetekben csökkenti a részletes, mindenre kiterjedő szabályok és rendelkezések számát, nagyobb teret adva a decentralizált döntéseknek. A fenti vezetői feladatok konkrét megfogalmazásához és alkalmazásához indokolt lenne külön, ezt a célt szolgáló képzést indítani.

Figyelemre méltó a 4. kutatási kérdésre (Milyen a kapcsolat az észlelt és a kívánatosnak tartott szervezeti kultúra és az elkötelezettség, illetve az elkötelezettség egyes tényezői között?) született eredmény, mely szerint az elkötelezettebb munkatársak kevésbé tartják kívánatosnak a hierarchiakultúrát, illetve, hogy az idősebb kollégák elkötelezettebbek. Ennek figyelembevételével az onboarding programokba indokolt az idősebb, tapasztaltabb munkavállalók bevonása, illetve fontos lenne, ha a HR már a kiválasztás során támaszkodna tapasztalataikra. Ugyanúgy célszerűnek tűnik, hogy a hierarchiakultúra gyengítésére tett lépések során előzetesen kikérjék az elkötelezettebb kollégák véleményét, hogy a vezetők a lehetséges következményekből minél többet azonosíthatnak.

Az elkötelezettségvizsgálatnál érdemes megemlíteni, hogy a beolvasott köztulajdonú gazdasági társaság nagyrészt megtartotta függetlenségét a munkavállalók személyes közlései szerint. A közepesen

erős elkötelezettségi mutató ugyanakkor azt sejteti, hogy a mélyebb integráció útjába az átvett munkavállalók feltehetően nem állnak.

A társaság beolvadása miatt a kutatás eredményeit nem sikerült a szervezeti kultúra fejlesztésébe átültetni, ugyanakkor a kutatás újszerű megközelítést hozott abban, hogy eredményeinek hasznosítását valamely meglévő állami szabályozási keretrendszer mentén próbálta elérni. Elsősorban azzal a céllal, hogy a társaság menedzsereinek jól megragadható, strukturált feladatokat adjon a változtatásokhoz.

### Egy további megközelítés – a Ward-féle klaszteranalízis

A Ward-féle klaszteranalízis elsősorban markánsabb matematikai és statisztikai módszerekkel közelíti meg a szubkultúrák kérdéskörét (Kása, 2020). A módszer lényege, hogy válaszadóról-válaszadóra csoportosítja az értékeket, egészen addig, ameddig egyetlen klaszter elő nem áll. A csoportosításhoz (klaszterezéshez) szükséges az értékek közötti távolság meghatározása. Ez a számítás többféle módszerrel történhet meg, az egyik leggyakrabban használt módszer az euklideszi-módszer, amely két pont távolságát pedig az átfogó adja. Kutatásunk módszertanának kibővítése érdekében a Ward-féle klaszteranalízist elvégeztük, azonban ennek részletes ismertetésétől jelen munkában eltekintünk. Ennek okai – többek között – a Ward-féle klaszteranalízis gyengeségeiben, szubjektivitásában keresendő, amely az alábbiakban merül ki (Kása, 2020):

- A Ward-féle klaszteranalízis az értékek csoportosítására – azaz klaszterezésére – többféle módszert használhat. Emellett, az értékek közötti távolság meghatározására is többféle lehetőség adott, így nem végezhető el egy olyan elemzés, amely módszertana mindenki számára egyértelműen elfogadott. Így az eredmény, másik módszert alkalmazva, kissé eltérő lehet.
- A szakirodalomból kiderül (lásd például: Heidrich, 2001; Hofstede, 1998), hogy a Ward-féle klaszteranalízis „(...) a szubkultúrába való tartozást nem az észlelt, hanem a kívánt állapot [alapján] határozza meg (...)” (Kása, 2020, p. 804). A kérdéssorunk kiértékeléséből és az az alapján készített pókhálóábrák-ból látható, hogy a köztulajdonú gazdasági társaság jelenlegi és kívánt szubkultúrái nagyrészt átfedik egymást. A válaszadók elmondása szerint az igazán kívánatos állapot kicsivel kevesebb hierarchiát és egy kicsivel több klánkultúrát foglalna magában. Ezen eredményt a Ward-féle klaszteranalízis is megerősítette, így a redundancia elkerülése érdekében eltekintünk az utóbbi bemutatásától.
- Kása (2020) állítása szerint a Ward-féle klaszteranalízis nagyon érzékeny a válaszokban található kiugró értékekre. Az adattisztítás elvégeztével megerősíthetjük, hogy még a letisztított adathalmaz is tartalmaz kiugró értékeket. Ennek oka – jórészt – a köztulajdonú gazdasági társaság adatfelvételi

helyzetében, szervezeti sajátosságaiban keresendő. Szinte folytonos átalakulás alatt lévő, fúziót előkészítő nagy szervezet alkalmazottjaitól nehezen várható el a kérdőív kiemelt figyelemmel történő kitöltése, ami a kiugró értékek egy részére magyarázatot adhat, rávilágítva kutatásunk egyik korlátjára.

- Kása (2020) további gyengeségeket is megfogalmaz a Ward-féle klaszteranalízisra vonatkozóan, mint például az optimális klaszterszám („k” érték) szubjektív mivolta. Erre, illetve a fent hivatkozott gyengeségekre, korlátokra tekintettel eltekintünk a Ward-féle klaszteranalízis további ismertetésétől.

## A kutatás korlátjai

Mint minden ilyen típusú vizsgálat, jelen kutatásunk is korlátozottan felhasználható eredményekkel rendelkezik. Ez a korlátozó tényező a kérdőív karakterisztikáiból fakad. A kérdőíves kvantitatív kutatásunk magában foglal legalább két jelenséget, amely megnehezíti a kutatást. Az egyik a kitöltési hajlandóság. Ugyan 464 darabos mintaelemszámmal dolgoztunk, azonban ez csak kicsivel több, mint egyharmada a szervezet teljes létszámának. Továbbá, a kérdőíves kutatás esetében (is) megvan a lehetősége a válaszadónak, hogy ne őszintén válaszoljon a kérdésre. Ez utóbbi jelenségre való hajlandóságot a kérdőív anonimizálásával próbáltuk csökkenteni.

További kutatási korlátként nevezhető meg a globális elkötelezettségvizsgálat gyenge belső konzisztenciája ( $\alpha = .54$ ). Kutatási kérdésünket ugyan módunkban állt megválaszolni az adatsor ismeretében, azonban további, mélyebb vizsgálatok az alacsony Chronbach-alfa értékre tekintettel téves eredményekre engedtek volna következtetni.

## További kutatási irányok

Jelen kutatásunkban egy azóta beolvadt köztulajdonú gazdasági társaság szervezeti kultúrájának a Quinn-féle versengő értékek modellje szerinti fontos jellemzőit térképeztük föl, valamint mértük az ún. globális elkötelezettséget. Megállapítottuk, hogy – a válaszok alapján – mely szervezeti karakterisztikákkal lehetnek elégedetlenek a munkatársak. Ennek fényében azonban további kutatást igényelt volna annak kiderítése, hogy a kívánatosnak tartott szervezeti kultúra elérését milyen tényezők akadályozhatják. További fejlesztési lépést jelenthetett volna, hogy az akadályok leküzdését hogyan lehetne a belső kontroll eszközeivel segíteni. Figyelemmel a beolvadás tényére, érdekes lehet a kutatást megismételni a befogadó szervezetre, és azon belül megvizsgálni, hogy az új szervezetben dolgozók milyen szervezeti kultúrát érzékelnek, tartanak kívánatosnak, illetve mekkora a globális elkötelezettségük.

## Felhasznált irodalom

- Anand, S., Hu, J., Vidyarthi, P., & Liden, R.C. (2018). Leader-member exchange as a linking pin in the idiosyncratic deals-performance relationship in workgroups. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 698-708. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.005>

- Apoorva, S. (2020). Organizational culture analysis: A study of Indian IT industry using OCAI instrument. *International Journal of Management*, 11(6), 1394-1402. <http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=6>
- Balková, M., & Jambal, T. (2023). Evaluation of organizational culture in enterprises in the Czech Republic using OCAI. *Frontiers in Psychology*, 14, 1297041. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1297041>
- Balogh, L. (2008). *A teljesítményt befolyásoló szervezeti pszichológiai tényezők vizsgálata interaktív sportcsapatoknál* (Doktori értekezés). Pécsi Tudományegyetem BTK Pszichológiai Doktori Iskola.
- Benedek, P. (2014). A vállalati compliance értékelése. *Vezetéstudomány*, 45(7-8), 29-39. <https://doi.org/10.14267/veztud.2014.07.03>
- Boufounou, P., Kirmikiroglou, D., Toudas, K., & Argrou, M. D. (2024). Exploring organizational culture dynamics in public administration: A case study of the Greek Ministry of Foreign Affairs. *Theoretical Economics Letters*, 14, 1111-1130. <https://doi.org/10.4236/tel.2024.143058>
- Burchell, R., & Saele, C. (2007). *Organizational cultural diagnosis: Merits of employing the Competing Values Framework (CVF) in conjunction with shared values profiling*. Australian and New Zealand Academy of Management Conference Proceedings. [https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1787\\_BURCHELLNOEL\\_428.PDF](https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1787_BURCHELLNOEL_428.PDF)
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Prentice Hall.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1871430>
- Can, M., & Koç, H. (2018). Tools of motivation according to the Competing Values Framework in organizational culture types: An implementation in accommodation establishments. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 251-260. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.468653>
- Carazas, A.J.C., & Alvarado, D.R.L. (2023). *Tipos de cultura organizacional y su relación con la motivación laboral de los servidores públicos en el Sector Defensa de Lima Metropolitana, 2022* (Doktori értekezés). Académico UPC. <https://doi.org/10.19083/tesis/668453>
- Cieciora, M., Pietrzak, P., Bołkunow, W., & Dębski, M. (2024). Differences in the perception of the current state and the desired state of organizational culture in public and non-public universities in Poland from students' perspective: A study based on Cameron and Quinn's model. *Journal of Management and Financial Sciences*, 16(50), 131-151. <https://doi.org/10.33119/JMFS.2023.50.7>
- Csedő, Z., & Zavarkó, M. (2006). *Változásvezetés*. Akadémiai Kiadó. <https://mersz.hu/csedo-zavarko-valtozasvezetes>

- Dewatripont, M., & Maskin, E. (1995). Credit and efficiency in centralized and decentralized economies. *Review of Economic Studies*, 62(4), 541-555. <https://doi.org/10.2307/2298076>
- Dienesch, R.M., & Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306242>
- Domańska-Szaruga, B., Jończyk, J., & Knap-Stefaniuk, A. (2024). Diagnosis of organizational culture of health-care entities in Poland. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 199, 93-107. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.199.8>
- Ghashghaieinia, A., & Hafezi, S. (2015). Relationship between organizational culture and organizational citizenship behavior among personnel of Islamic Azad University of Fars. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(11S), 131-138.
- Goswami, I., Mehta, R., Sawant, P.D., Bhasin, N.K., Santosh, K., & Valavan, M.P. (2024). Cultural perspectives on transformational leadership and organizational commitment: A study of the US financial sector. *2024 International Conference on Intelligent Systems and Advanced Applications (ICISAA)*, 1-6. <https://doi.org/10.1109/icisaa62385.2024.10828904>
- Heidrich, B. (2001). *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Human Telex Consulting. <https://doi.org/10.1556/9789634541462>
- Heidrich, B., Kása, R., Németh, T., & Jarjabka, Á. (2022). Egyetemes értékek – piaci célok? A piacorientált szervezeti kultúra az átalakuló magyar felsőoktatásban. *Közgazdasági Szemle*, 69(12), 1507-1532. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.12.1507>
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), 1-12. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00081>
- Magyarország Kormánya. (2021). *Irányelv a köztulajdonban álló gazdasági társaságok részére a belső kontrollrendszer kialakításához és működtetéséhez*. <https://allamhaztartas.kormany.hu/download/6/03/b2000/1r%C3%A1nyelv%20k%C3%B6zz%C3%A9t%C3%A9telre.pdf>
- Jogszabály/A. (2009). *A 2009. évi CXXII. törvény a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről*. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0900122.tv>
- Jogszabály/B. (2019). *339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről*. <https://njt.hu/jogszabaly/2019-339-20-22>
- Juhász, M., & Krén, H. (2024). Az adaptív vezetés jellemzői a vezetési stílus és a szervezeti kultúra összefüggésében. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 79(3), 469-486. <https://doi.org/10.1556/0016.2024.00088>
- Kása, R. (2020). Visszatérés az ipszativ skálákhoz: Új módszer kidolgozása a szervezeti szubkultúrák azonosítására az OCAI alapján. *Statistikai Szemle*, 98(7), 783-838. <https://doi.org/10.20311/stat2020.7.hu0783>
- Nemzeti Fejlesztési Minisztérium. (2011). *Kézikönyv a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszerének kialakításához*. Nemzeti Fejlesztési Minisztérium. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly>
- Nemzeti Fejlesztési Minisztérium (2021). *Kézikönyv a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszerének kialakításához és működtetéséhez*. Nemzeti Fejlesztési Minisztérium. <https://allamhaztartas.kormany.hu>
- Kornai, J. (1980). *Economics of shortage*. North-Holland Publishing Company.
- Kornai, J. (1993). *A szocialista rendszer: Kritikai politikai gazdaságtan*. HVG Kiadó.
- Kozák, A., & Dajnoki, K. (2021). Szervezeti kultúra tipizálása és annak jelentősége a munkahelyi motivációban. *Munkaügyi Szemle*, 65(2), 14-27. <https://doi.org/10.17625/msz.2021.02.14>
- Liden, R.C., Wayne, S.J., & Stilwell, D. (1997). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 762-773. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.762>
- Lorincová, S., Hitka, M., & Balážová, Ž. (2024). Relationship between organizational culture and efficiency factors in Slovak small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 11(3), 899-915. [https://doi.org/10.9770/jesi.2024.11.3\(10\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2024.11.3(10))
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Milassin, K. (2009). Kultúrákutató a szervezés és vezetés területén. *Vezetéstudomány*, 40(7-8), 4-16. <https://doi.org/10.14267/veztud.2009.07.01>
- Mikusová, M., Hitka, M., & Lorincová, S. (2023). Organizational culture changes in public schools during the COVID-19 pandemic. *Education and Information Technologies*, 28(5), 5123-5144. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11294-5>
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Németh, T. (2024). A vezető-beosztott kapcsolat (LMX) szervezeti beágyazottsága. *Vezetéstudomány*, 55(2), 45-58. <https://doi.org/10.14267/veztud.2024.02.05>
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass.
- Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>

- Rahman, A., Amilin, A., & Nurlaila, N. (2011). Organizational culture in a state technical university: An Indonesian case. *Asian Journal of Business and Management*, 3(2), 117-128.
- Renfree, A., & West, N. (2021). Measuring organizational commitment among event volunteers using the OCQ method. *Event Management*, 25(6), 655-668.  
<https://doi.org/10.3727/152599521X16287894170705>
- Schaffer, M. (1989). The credible-commitment problem in the center-enterprise relationship. *Journal of Comparative Economics*, 13(3), 359-382.  
[https://doi.org/10.1016/0147-5967\(89\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0147-5967(89)90028-2)
- Singh, A. (2020). Exploring the market-oriented culture in Indian IT companies. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 56-69.  
<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i4.17705>
- Spilák, V., & Kosztyán, Z.T. (2019). A Quinn-féle versengő értékek modell alkalmazása projektkultúrák vizsgálatában. *Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan*, 1(1), 33-45.  
<https://doi.org/10.14267/menvall.2019.01.03>
- Szabó, T. (2008). *New Public Management és a közigazgatási reformok Magyarországon*. Akadémiai Kiadó.
- Szabó, T., & Molnár, E. (2022). Szervezeti kultúra és elkötelezettség a közigazgatásban. *Közgazdasági Szemle*, 69(10), 1189-1206.  
<https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.10.1189>
- Toarniczky, A. (2006). A szervezeti kultúra kulcsdimenziói és a kérdőíves vizsgálatok szerepe. *Vezetéstudomány*, 37(6), 15-25.  
<https://doi.org/10.14267/veztud.2006.06.03>
- Van Tran, Q. (2024). Teachers' organizational commitment in Vietnamese schools: Measuring with OCQ. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 44(3), 23-39.  
<https://doi.org/10.9734/ajess/2024/v44i31093>
- Voszka, É. (2005). Állami vállalatok, hiteles elkötelezettség és költségvetési korlát. *Közgazdasági Szemle*, 52(1), 3-25.
- Walumbwa, F.O., Cropanzano, R., & Goldman, B.M. (2011). How leader-member exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal-external efficacy perspectives. *Personnel Psychology*, 64(4), 739-770.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01224.x>
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.  
<https://doi.org/10.5465/257021>
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579.  
<https://doi.org/10.1108/02683940610684409>

# OTTHONT ADNI AZ OTTHONTALANSÁGBAN – A DORKÁSZ SZOLGÁLAT KÁRPÁTALJAI ROMA MENEKÜLTEKET TÁMOGATÓ PROGRAMJÁNAK TÁRSADALMI INNOVÁCIÓS VONATKOZÁSAI

## PROVIDING A HOME IN THE MIDST OF HOMELESSNESS – SOCIAL INNOVATION ASPECTS OF THE DORCAS MINISTRIES' PROGRAM SUPPORTING ROMA REFUGEES FROM TRANSCARPATHIA

Az orosz-ukrán háború menekültjeinek segítésében a szociális és szolidáris gazdaság (SSE) szervezetei a kezdetektől fogva jelentős szerepet vállaltak, a menekültügyi rendszerben újonnan megjelenő kihívásokra gyakran elsőként kínáltak megoldásokat. Ily módon tevékenységeik számos esetben társadalmi innovációnak tekinthetők, amely tématerületet azonban eddig kevés magyarországi kutatás vizsgálta. Jelen tanulmány e kutatási hiányt betöltendő, a Dorkász Szolgálat Alapítvány menekültmissziós programját elemzi a társadalmi innováció szempontjából, különböző érintettekkel készített interjúkon alapuló esettanulmányon keresztül. Az eredmények alapján a szervezet debreceni telephelyén 2022. március 1-től 2025. április 30-ig megvalósított program a mélyszegény kárpátaljai roma menekült családok szükségleteire alapuló, a készségfejlesztést és képessé válást elősegítő, több területet átfogó, komplex tevékenységeket biztosított, így a célcsoport és a megvalósítók számára is számos szempontból pozitív hatással bíró, hiánypótló társadalmi innovációnak tekinthető.

**Kulcsszavak:** szociális és szolidáris gazdaság, társadalmi innováció, Dorkász Szolgálat, ukrainai roma menekültek, menekültügyi rendszer

Social and solidarity economy (SSE) organizations have played a significant role in supporting refugees of the Russian-Ukrainian war, often being the first to offer solutions to newly emerging challenges in the asylum system. Thus, many of their activities can be considered social innovation, a topic rarely researched in Hungary. To fill this research gap, this paper analyses Dorcas Ministries' refugee mission program from the perspective of social innovation, through a case study based on interviews with various stakeholders. According to the results, the program implemented at the organization's Debrecen site from March 1, 2022, to April 30, 2025, provided activities based on the needs of the deeply impoverished Transcarpathian Roma refugee families, promoting skills development and empowerment across several areas in a complex manner. Therefore, it can be considered a gap-filling social innovation with a positive impact on both the target group and the implementers in many aspects.

**Keywords:** social and solidarity economy, social innovation, Dorcas Ministries, Ukrainian Roma refugees, asylum system

### Finanszírozás/Funding:

Az EKOP-CORVINUS-24-4-035 azonosítószámú projekt a Kulturális és Innovációs Minisztérium Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával a 2024/2025 tanévre meghirdetett Egyetemi Kutatói Ösztöndíj Programjának a finanszírozásában valósult meg.

The project identified by EKOP-CORVINUS-24-4-035 was realized with the support of the National Research, Development, and Innovation Fund provided by the Ministry of Culture and Innovation, as part of the University Research Scholarship Program announced for the 2024/2025 academic year.

### Szerző/Author:

Kiss Julianna, PhD.<sup>a</sup> (julianna.kiss@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus

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

A cikk beérkezett: 2025. 07. 17-én, javítva: 2025. 09. 07-én és 2025. 11. 15-én, elfogadva: 2025. 11. 17-én.

The article was received: 17. 11. 2025, revised: 07. 09. 2025 and 15. 11. 2025, accepted: 17. 11. 2025.

Copyright (c) 2026 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Az állami vagy piaci szektorba nem tartozó, társadalmi és gazdasági célokkal egyaránt rendelkező szervezetek – például az egyesületek és alapítványok – a hanyatlás és fellendülés váltakozásával jellemezhető évszázados történelmi fejlődéssel rendelkeznek Magyarországon (Bartal, 2005). A szektor modernkori történetét tekintve az államszocializmus ideje alatti korlátozott autonómiát és erős állami kontrollt az 1989-es rendszerváltás után gyors szervezetszámbeli növekedés és intézményesülés követte (Bartal, 2005; Harsányi & Szémán, 1999). A szervezeti fenntarthatóság elmúlt évekre jellemző romló tendenciái ellenére a szektor jelenleg is jelentős, 61076-os számossággal és 4,5%-os gazdasági súllyal bír; a szervezetek a jóléti ellátórendszer számos különböző területén, többek között a szociális ellátás, oktatás és egészségügy szektoraiban is aktívak (USAID, 2023; KSH, 2024).

E szervezeti kört több egymással átfedésben lévő, de eltérő jellemzőket hangsúlyozó fogalom is leírja, mint például az állampolgári aktivitást, önszerveződést kiemelő „civil társadalom”, az állami és piaci szektortól való különbözőséget jelölő „harmadik szektor”, a profitsztetosztás tilalmán alapuló „nonprofit szektor”, a társadalmi és gazdasági célok együttes jelenlétére fókuszáló „szociális gazdaság”, vagy a piacgazdaság szolidaritáson és részvételen alapuló gazdasági alternatíváját nyújtó „szolidáris gazdaság” kifejezések (Kiss & Mihály, 2020). Az elmúlt években a versengő megközelítések integrálását célzó „szociális és szolidáris gazdaság (social and solidarity economy - SSE)” fogalom is egyre meghatározóbbá vált (Csoba, 2020), mely kifejezést a terület sokszínűségének és komplexitásának szem előtt tartása érdekében jelen tanulmány is alkalmazza. Az International Labour Organization (ILO) e kutatásban is használt definíciója szerint az SSE-be olyan szervezetek és egyéb entitások tartoznak, „amelyek gazdasági, társadalmi és környezetvédelmi tevékenységet folytatnak kollektív és/vagy általános érdekek szolgálatában, melyek az önkéntes együttműködés és a kölcsönös segítségnyújtás, a demokratikus és/vagy részvételen alapuló kormányzás, az autonómia és függetlenség, valamint a többlet és/vagy a nyereség, és a vagyon elosztása és felhasználása során az emberek és a társadalmi cél tökével szembeni elsőbbsége elvén alapulnak” (ILO, 2022, p. 2).

Az Ukrajna ellen 2022. február 24-én indított orosz támadás a II. világháború óta a legnagyobb menekülthullámot okozta Európában. Magyarországon a legfrissebb, 2025. július 31-i adatok alapján a háború kitörése óta több millióan lépték át a határt Ukrajna felől, és összesen 64190 fő folyamodott átmeneti vagy annak megfelelő védelemért (UNHCR, 2025). A menekültek profilját tekintve, a nemzetközi adatokhoz hasonlóan többnyire magas iskolai végzettséggel rendelkező nők és gyermekek érkeztek (IOM, 2023). Jelentős számban lépték át továbbá a határt kárpátaljai roma lakosok – szintén elsősorban nők és gyermekek – is, esetükben „egy interszekcionális szempontból sérülékeny csoportról beszélhetünk – akik sok esetben etnikumuk miatt is kiszorulnak az állami és civil szolgáltatásokból” (Puskás, 2023, p. 4).

A menekültek fogadásában és támogatásában a 2010-es évek óta fokozatosan leépített, kapacitásproblémákkal

küzdő állami menekültügyi rendszer illetékes szervezetei, mint az Országos Idegenrendészeti Főigazgatóság (OIF) Menekültügyi Igazgatósága, továbbá a katasztrófavédelem, a honvédség, a rendőrség, valamint a helyi önkormányzatok mellett már a kezdetektől fogva számos egyéb, döntően a szociális és szolidáris gazdaságba tartozó szereplő is jelentős szerepet vállalt (Gerő et al., 2024). A hat legnagyobb karitatív szervezet – a Katolikus Karitás, a Magyar Máltai Szeretetszolgálat, a Magyar Vöröskereszt, a Magyar Ökumenikus Segélyszervezet, a Magyar Református Szeretetszolgálat és a Baptista Szeretetszolgálat – központi állami támogatással a határátkelőknél és országosan is szolgáltatásokat biztosított, és egyéb különböző méretű és háttérű civil szervezetek és informális kezdeményezések is bekapcsolódtak a feladatok ellátásába (Tóth, 2023; Tóth & Bernát, 2023). A támogató tevékenységek az azonnali, átmeneti segítségnyújtástól a hosszabb távú társadalmi integrációhoz kapcsolódó szociális, lakhatási, egészségügyi, oktatási és egyéb ellátásig terjedtek (Morón et al., 2025).

Az új helyzetben megjelenő kihívásokra a szociális és szolidáris gazdaság szervezetei gyakran elsőként kínáltak megoldásokat (Eredics, 2022). Ily módon e szervezetek tevékenységei számos esetben társadalmi innovációnak is tekinthetők, amely tématerületet azonban eddig kevés magyarországi kutatás vizsgálta. Jelen tanulmány e kutatási hiányt betöltendő, a menekültügy területén működő szociális és szolidáris gazdasági szervezetek tevékenységeit elemzi, a társadalmi innováció szempontjából megközelítve a kérdéskört. A témát egy esettanulmány bemutatásán keresztül vizsgálja, mely a Dorkász Szolgálat Alapítvány menekültmissziós programját foglalja össze. A program keretében a szervezet debreceni telephelyén 2022. március 1-től 2025. április 30-ig nyújtott segítséget a háború kifejezetten hátrányos helyzetű, kárpátaljai roma menekült családjai számára.

## Elméleti háttér

A kutatás elméleti háttérét az új intézményi (neoinstitucionalista) elméletek közé tartozó „intézményi rés” (institutional void) elmélete adja. Agostini et al. (2016) alapján az „intézményi rés” kifejezés intézmények hiányát vagy nem hatékony működését jelenti. E rések betöltését eltérő megközelítésekkel, erőforrásokkal, érdekekkel és egymáshoz való kapcsolódással rendelkező szereplők célozhatják, pl. informális közösségek, civil szervezetek, vállalkozások, állami és nemzetközi intézmények, vagy akár többszereplős hálózatok, melyek működését és tevékenységeit az adott intézményi kontextus nagymértékben befolyásolja. A szociális és szolidáris gazdaság szervezetei gyakran jelennek meg ilyen „intézményi résekben”, az e területeken jelen lévő társadalmi problémákra kínálva megoldásokat, melyek bizonyos esetekben társadalmi innovációnak is tekinthetők (Mair & Marti, 2009).

A társadalmi innováció fogalmának számos, különböző elemeket hangsúlyozó definíciója létezik. A megközelítések két fő irányzatba sorolhatók: az „angol-amerikai” megközelítés a társadalmi innováció

vállalkozói potenciálját hangsúlyozva a meglévő gazdasági rendszer keretein belüli újfajta, praktikus, gyakorlatias megoldások azonosítására és előmozdítására összpontosít; míg „euro-kanadai” megközelítés normatív és kritikai módon kifejezetten a képessé válást és szolidaritást kiemelve a fogalmat a társadalmi struktúra megváltoztatásaként értelmezi a hátrányos helyzetű csoportok megerősítése és egy igazságosabb társadalmi működés elérése céljából (Moulaert et al., 2017; Schröer, 2021). Bár egyes meghatározások között megállapíthatók fontos különbségek, az eltérő megközelítések kölcsönösen támogathatják is egymást a koncepció mélyebb elméleti megalapozásában (Howaldt et al., 2021).

A fogalom értelmezésekor egyes szerzők különböző jellemzőket, elemeket is meghatároznak, amelyek lehetővé teszik az empirikus társadalmi innovációs esetek azonosítását és osztályozását (Agostini et al., 2016; Nicholls et al., 2015). Phills et al. (2008) jelen tanulmányban is alkalmazott megközelítésében a társadalmi innováció fő elemei (1) az innováció, azaz egy új termék vagy megoldás létrehozásának folyamata, (2) maga a termék, megoldás, azaz a konkrét eredmény, (3) az innováció elterjedése vagy adaptációja, amelyen keresztül szélesebb körben használatba kerül és (4) a létrehozott végső társadalmi érték (Phills et al., 2008). Az elemzésben szintén felhasznált TEPSIE (The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe) nemzetközi kutatási projekt megközelítése alapján a társadalmi innováció öt fő jellemzője az (1) újszerűség az adott kontextusban, (2) társadalmi szükséglet, igény kielégítése, (3) gyakorlati megvalósítás, (4) a kedvezményezettek bevonása és mozgósítása, valamint (5) a társadalmi kapcsolatok alakítása egyes célcsoportok hatalomhoz és az erőforrásokhoz való hozzáféréseinek javítása révén (Európai Bizottság, 2014). Jelen tanulmány a felsorolt elemek alapján vizsgálja az esetként bemutatott kezdeményezés társadalmi innovációs vonatkozásait.

A társadalmi innovációk elemzése során azok jellemzői, elemei mellett a megvalósításban részt vevő szereplők vizsgálata is releváns. E tekintetben a szociális és szolidáris gazdaság szervezeteinek szerepét egyes kutatók elsődlegesnek tekintik (Anheier et al., 2018). E megközelítés szerint, bár társadalmi innováció létrejöhet az állami és piaci szektorokban is, döntően a civil társadalomból indul, mely „szerepe szerint azokkal a társadalmi problémákkal foglalkozik, azokat egészíti ki, melyekre a másik két szférának valami miatt nincs befolyása” (Paczári, 2021, p. 33). Ugyanakkor a kezdeményezések szélesebb körben elterjedése általában a piacon keresztül vagy állami támogatással válik lehetségessé (Európai Bizottság, 2014). Elsődleges fontosságú ezért a különböző szektorok szereplői közötti együttműködések és hálózatok szerepének megértése is. A helyi, alulról szerveződő, civil dinamikák szerepének kizárólagos hangsúlyozása továbbá számos problémához is vezethet, mint például a folyamatban részt vevő egyéb szereplők és szintek számításba nem vétele, a koordináció szükségességének fel nem ismerése, vagy az állami szerepvállalás csökkentése és a felelősség áthárítása a civil társadalomra (Campomori et al., 2023).

Kifejezetten a menekültügyben az ENSZ Menekültügyi Főigazgatósága (UNHCR) megközelítése alapján a társadalmi innováció a menekültek számára értékteremtésként, újszerű megoldások bevezetéseként értelmezhető (UNHCR, 2023). E területen a szociális és szolidáris gazdaság szervezetei számos országban jelentős szerepet látnak el, ugyanakkor e szerepvállalás többek között az adott jóléti állam szervezeti felépítésétől és jogi kereteitől függően eltérő jellegű és mértékű lehet (Galera et al., 2018; Guzmán et al., 2024). Az Európai Unió tagállamaiban az elmúlt években a menekültek segítése terén elsősorban a civil társadalom, vagy helyi szintű állami – önkormányzati – szereplők által megvalósított társadalmilag innovatív gyakorlatok domináltak (Campomori et al., 2023). Az orosz-ukrán háború kontextusában kifejezetten a visegrádi országokban – köztük Magyarországon is – az állam megkésett szerepvállalása és a rendelkezésre álló erőforrások alacsony mértéke szintén a helyi szereplők és civil kezdeményezések elsődlegességéhez vezetett (Morón et al., 2025). Eszerint kifejezetten indokolt az e területen a szociális és szolidáris gazdaság szervezetei által megvalósított társadalmi innovációk vizsgálata.

## Módszertan

Jelen tanulmány egy 2024. szeptemberétől 12 hónapon át tartó kutatási projekt részeként jött létre, melynek célja a menekültügy területén működő szociális és szolidáris gazdasági szervezetek társadalmi innovációnak tekinthető tevékenységeinek vizsgálata volt gyakorló szakemberekkel készített interjúk kutatás és két szervezeti esettanulmány révén (lásd Kiss, 2026). Jelen írásban az egyik szervezeti esettanulmányban vizsgált kezdeményezés, a Dorkász Szolgálat Alapítvány menekültmissziós programját ismertetem.

## A szervezet bemutatása

A magyarországi Dorkász Szolgálat Alapítványt 1991-ben alapította Dirk Jan Groot, holland üzletember egy korábban létrehozott nemzetközi – Közép-Európában, Afrikában és a Közel-Keleten is humanitárius tevékenységeket végző – felekezeti keretben működő segélyszervezet magyarországi tagjaként. A magyarországi szervezet 2016-ban önállósodott, de az anyaszervezettel továbbra is jó kapcsolatot ápol. A debreceni szervezet telephelye a város központjától 12 km-re lévő Debrecen-Erdőpusztán található 5,5 hektáros Dorkász Központ (Befogadóközpont), mely egy csendes, nyugalmat nyújtó táborhelyszín. Emellett tevékenységeiket bővítendő, 2023-ben Budapesten is irodát nyitottak.

A Dorkász Szolgálat mottója „megváltozott életek”, missziója „rászoruló embertársaink életében elősegíteni az önálló, felelősségteljes életmódot adományozás és képzések kombinációjával, hogy minél inkább kihasználják Isten-adta képességeiket fejlődésükben” (Dorkász Szolgálat, 2025). A közhasznú szervezet fő tevékenységei a családgondozás, idősgondozás, börtönmisszió, hajléktalanmisszió, gyermekek táboroztatása, valamint 2022 óta a menekültmisszió; kiemelt

célcsoportjai a mélyszegény családok, idősek, hátrányos helyzetű gyermekek, javítóintézetes fiatalok, hajléktalanok és menekültek. Bár a célcsoportok között az alapítás óta szerepeltek a menekültek, a szervezet az orosz-ukrán háború előtt számukra szolgáltatások biztosításával aktívan nem foglalkozott. Tevékenységeiket többnyire helyi partnerszervezetekkel együttműködésben valósítják meg, többek között rendszeres kapcsolatban állnak a családszolgáltató és gyermekjóléti intézményekkel, továbbá a Debreceni Karitatív Testület tagjai is.

A szervezet tevékenységei megvalósítása során a J. P. Kretzman és J. L. McKnight nevéhez fűződő A-B-C-D (Asset Based Community Development/Erőforrás-alapú közösségépítés) módszertanát alkalmazza. Ez alapján a segítségnyújtás helyi szinten történik a közvetlen környezet, kontextus figyelembevételével, valamint a közösség, erőforrások, kulcsfontosságú szereplők kapacitálásával. A kedvezményezetteket a szervezet előzetes szükségfelmérés alapján, hosszú távon és rendszeresen részesíti adományokban, amelyeket a helyi partnerek, vezetők, gyakran lelkipásztorok együttműködésével osztanak ki. A helyi szereplőkkel közösen történő megvalósítás az utánkövetés lehetőségét is biztosítja. A változás lépésről-lépésre, fokozatosan történik, ennek során a kedvezményezetteket partnerként kezelik, értékrend- és szemléletbeli fejlesztésre törekednek. Az adományok mellett képzésekkel, közösségépítéssel és élménypedagógiai elemekkel igyekeznek választ adni a problémákra. Gazdasági, társadalmi és környezeti szempontból fenntartható módon segítenek, és céljuk, hogy a programok által elért változás mérhető legyen (Dorkász Szolgálat, 2024). A szervezet menekültmissziós programjában is e szemlélet alapján tervezte és valósította meg tevékenységeit.

### Az esettanulmány módszere

A kutatás keretében elkészített esettanulmány célja egy, az ukrainai menekülteket támogató szervezet társadalmi innovációnak tekinthető tevékenységeinek részletesebb vizsgálata, fő jellemzőinek feltárása. A fő kutatási kérdés az, hogy a Dorkász Szolgálat hogyan valósítja meg az ukrainai menekülteket támogató tevékenységeit, és e tevékenységek mennyiben tekinthetők társadalmi innovációnak. A kutatási kérdés megválaszolására érdekében a tanulmány vizsgálja az ismertetett szakirodalomban a társadalmi innováció egyes jellemzőiként, elemeiként szereplő tényezőket: (1) a felmerült társadalmi szükségleteket, igényeket, (2) a szervezet által végzett tevékenységeket, azaz a konkrét, az adott kontextusban újszerű megoldást, ezen belül kitérve az érintettek bevonására, (3) a gyakorlati megvalósítás folyamatát, működési kereteit, valamint (4) a teremtett társadalmi értéket, hatást, érintve az erőforrásokhoz való hozzáférés javítását, továbbá a szélesebb körben történő adaptáció lehetőségét.

A tanulmány a kutatási kérdés vizsgálatához az esettanulmány módszerét alkalmazza, mely egy valós tevékenység, esemény vagy probléma lehatárolt, integrált rendszerben történő leírását adja több szempontból,

részletekbe menően, kiegyensúlyozottan bemutatva a kontextust és szereplőket (Horváth & Mitev, 2015). E módszer alkalmazása indokolt abban az esetben, ha célunk bonyolult társadalmi jelenségek megértése, róluk új tudás megszerzése. Egyetlen eset bemutatása megfelelő akkor, ha egy különleges helyzetet vagy problémát vizsgál, amit korábbi kutatások nem tártak még fel részletekbe menően (Patton, 2002). Jelen eset típusát tekintve egy szervezet által megvalósított konkrét programként empirikusan definiált „tárgy jellegű esetnek” tekinthető, melyben „nem kérdőjelezzük meg a korábban adminisztratív eszközökkel kijelölt vagy konvenciók által meghatározott határokat” (Takács, 2017, p. 127).

Az esettanulmány-módszert illető kritikák között szerepel az általánosíthatóság nehézsége, valamint a kutatói interpretáció, szubjektivitás jelentős szerepe. E kritikák szem előtt tartása és a kutatás minőségének biztosítása érdekében az adatfelvétel és -elemzés a fogalmi, belső és külső érvényesség, valamint megbízhatóság kritériumait szem előtt tartva zajlott (Horváth & Mitev, 2015). A kutatás többféle forrásra épült – a szervezet fontosabb szakmai dokumentumainak (pl. honlap, szakmai kiadványok) feldolgozása mellett a program megvalósítóival és kedvezményezettjeivel helyszíni látogatás során félig strukturált interjúk készültek, az adatok elemzése szisztematikus módon, a létező szakirodalomhoz kapcsolódva történt, és az esettanulmány egyes kulcsinformációi az elkészült tanulmányt áttekintették és jóváhagyták.

A kutatás keretében összesen 14 db interjúra került sor 2025 márciusában, három személyes látogatás alkalmával (2025. március 13-án, 25-én és 27-én). Az interjúalanyok kiválasztása a kutató saját megítélése, valamint a szervezetvezetővel történő konzultációk alapján szakértői mintavétel keretében történt (Babbie, 2000). Az interjúalanyok között szerepeltek a szervezet nem menekült (1-6. interjúalanyok) és menekült munkatársai (7-9. interjúalanyok – a program megvalósításába az első hónapoktól kezdve több új kárpátaljai menekült munkatárs is bekapcsolódott), partnerszervezetek képviselői (10-11. interjúalanyok), valamint menekült kedvezményezettek is (12-14. interjúalanyok). Az interjúalanyok szociális, egészségügyi, lelki támogatói, oktatási és üzemeltetői területekhez is kapcsolódtak, így a tevékenységek teljes portfólióját lefedték. Minden interjú esetében az önkéntes részvétel és anonimitás biztosítását nyújtó hozzájárulási nyilatkozat került aláírásra. Az esettanulmányhoz kapcsolódó publikációkban a szervezet megnevezéséhez Kiss Ábel Lukács, az alapítvány ügyvezetője hozzájárult.

Az interjúkról a felvételt követően szöveges átiratok készültek, majd a tematikus elemzés protokollját követve, induktív logika alapján lettek bekódolva (Clarke & Braun, 2017). Az adatok elemzésekor az első szintű leíró kódokból második szinten 18 értelmező kód kategória, majd harmadik szinten 6 fő téma került kialakításra az alábbi módon: (1) szükségletek (a kedvezményezettek jellemzői, igényei), (2) megoldások (alkalmazott tevékenységek, módszerek), (3) működés (a megvalósítás folyamata és működési jellemzői, köztük az emberi és pénzügyi erőforrások, irányítás és döntéshozatal, partnerségek),

(4) nehézségek (problémák, fejlesztendő területek), (5) a program befejezése (a szervezet és a kedvezményezettek helyzete, jövőbeli tervek), valamint (6) hatás (eredmények, változás). A továbbiakban a kutatás eredményeit e témák mentén mutatom be.

## Eredmények

A kutatás eredményeinek összefoglalása a szervezet fontosabb dokumentumai és az interjúk megállapításai alapján történik. Sorrend tekintetében a kedvezményezettek szükségletei, majd az ezekre megoldást nyújtó tevékenységek összegzése után a megvalósítás folyamatáról, működési jellemzőiről, a felmerült nehézségekről és jelenlegi helyzetről, valamint a program hatásáról szerepel leírás.

## Szükségletek

A szervezet ukrainai menekülteket támogató tevékenységei debreceni telephelyén, a Debrecen-Erdőspusztán található Befogadóközpontban valósultak meg, miután a háború kitörésekor látva a segítségnyújtás szükségességét, a szervezet vezetői úgy döntöttek, hogy megnyitják az eladásra szánt tábor lakhatási helyszínként a menekültek számára. Mivel a szervezet korábban hátrányos helyzetű közösségekkel foglalkozott, a központban is elsősorban mélyszegénységben élő kárpátaljai roma menekült családokat fogadtak. *„El tudtuk vinni ezt a koncepciót, ezt a hírt az egyéb szervezetekhez, meg a menekültekhez is közvetlenül, hogy ide családokat várunk, és hogyha lehet, akkor hátrányos helyzetűeket.” (1. interjúalany)*

Az ügyfelekre az interjúalanyok megállapításai szerint kezdetben leginkább a stressz, kilátástalanság, talajvesztés, sehová sem tartozás érzése volt jellemző. Bár a gyerekek hamarabb feloldódtak és megszokták az új környezetet, esetükben is tapasztalható volt az otthonlanság megélése, például sokszor álmodták, hogy hazamennek. *„Nagyon olyan állapotban jöttek, hogy folyamatosan a kezükben volt a telefon, hallgatták a híreket.” (2. interjúalany)*

A döntően egykeresős családok többnyire rendkívül nehéz anyagi körülmények közül érkeztek. A férfiak általában fiatal korban munkába álltak, többen a háború előtt is Magyarországon dolgoztak, elsősorban az építőiparban segédmunkásként, kapcsolódó végzettség és munkaszereződés nélkül, időszakosan „feketén” foglalkoztatva. A nők szintén hamar abbahagyták az iskolát, gyermeket vállaltak, háztartásbeliként otthon maradtak. *„Ugye mélyszegény családokról beszélünk, ennek megvan a külön pszichológiája, mentalitása, azok a kulcsproblémák, amik miatt visszaesnek a mélyszegénységbe. Ez tipikusan ilyen 8-10 téma, a párválasztás, párkapcsolat, gyereknevelés, barátság, szabadidő eltöltése, időbeosztás, pénzkezelés, adósságkezelés, kommunikáció, ügyintézés, munkakeresés.” (1. interjúalany)*

A kedvezményezettek kisebb településekről érkező menekülteként a magyarországi jogszabályokkal, ellátórendszerrel és a debreceni nagyvárosi élettel kapcsolatban kevés ismerettel, tapasztalattal rendelkeztek. Ezek hiányában a tájékozódásban és ügyintézésben is segítségre

szorultak. *„Hivatali közegben ők nagyon rosszul érezték magukat, egyáltalán nem voltak magabiztosak, tehát őket nem lehetett ott egyedül hagyni egy ilyen ügyintézési folyamatban.” (10. interjúalany)*

A gyermekekre jelentős iskolai lemaradás és alulszocializáltság volt jellemző, és sok esetben koncentrációs problémák, magatartási zavarok, illetve beilleszkedési és tanulási nehézségek is jelentkeztek. *„Nem tudták az ábécét rendesen, a számokat, nem tudták az alapvető műveleteket, hogy mi az, hogy összeadás, kivonás. Akik már jobban jártak iskolába, azok előrébb haladtak, azok nagyjából tudtak írni-olvasni, de nagyon hibásan, helytelenül, lassan olvastak, szóval ilyen nehézségek, ilyen kommunikációs nehézségeik voltak nagyon sokaknak, nem tudták kifejezni a gondolataikat.” (7. interjúalany)*

A hátrányos helyzetű kárpátaljai roma családok specifikus helyzetükből adódóan komplex igényekkel, szükségletekkel rendelkeztek. Ezekre reagálva a megvalósítók már kezdetben sem csupán átmeneti szállás biztosítottak, hanem különböző segítő tevékenységeket indítottak a traumatikus helyzet utáni megnyugvás, biztonságérzet kialakítása érdekében.

## Megoldások

A szervezet által elindított kezdeti támogató tevékenységek az idő haladtával kiegészültek a hosszabb távú integrációt elősegítő, több területet lefedő szolgáltatások biztosításával. 2022 őszétől a program szállást és étkezést, szociális és egészségügyi szolgáltatásokat, mentális és lelki segítségnyújtást, valamint oktatási és közösségi tevékenységeket is nyújtott.

## Szállás és étkezés

A csendes, nyugodt, természetközeli helyszínen található Befogadóközpont a menekültek számára ingyenesen igénybe vehető, biztonságos szálláshelyet és étkezést biztosított. Bár a háború kezdete után egy héttel megnyitotta kapuit, mivel a helyszín felújításra szorult, először csak néhány család beköltözése volt lehetséges. A már meglévő szálláshelyek felújítása és új szálláshelyek (konténerházak) kialakítása révén nagyobb létszámban március végétől tudtak fogadni családokat, és a kedvezményezettek száma 2022 végére elérte az akkor maximális 200 főt, majd a szálláshelyek számának növelésével 2024 tavaszán már átlagosan 250 fő lakott a táborban (Dorkász Szolgálat, 2024, p. 11). A 2-8 férőhelyes, alapvető eszközökkel és bútorokkal felszerelt különálló házakban a családok önállóan lakhattak. Az étkezést a kezdetben külső konyha szolgáltatatta, de később élelmiszerkuponok, utalványok kiosztása révén a lakók magukra főzhettek, szintén elősegítve az önállóság érzetének növelését. *„Elavult volt minden tulajdonképpen, elektromos hálózat, vízrendszer, csatorna, mindenhez hozzá kellett nyúlni.” (9. interjúalany)*

A kedvezményezettek közül sokan már régebről ismerték egymást, gyakran rokonok érkeztek együtt, több család ugyanabból a faluból származott, vagy korábban közös szálláson laktak. Gyakran tudatosan ajánlották egymásnak a lakhatási lehetőséget, melyre az első heteket

követően várólista alakult ki. A beköltözés kezdeti időszakában nagyobb volt a fluktuáció és olykor előfordultak veszekedések, azonban az első év elteltével jó közösség alakult ki, komolyabb konfliktusok már nem jelentkeztek. A békés együttélést viszonylag szigorú házirend (pl. alkohol tilalma) is elősegítette, továbbá a szervezet 24 órás felügyeletet biztosított (pl. recepció, éjjeliőr, kamerák). Több, szintén menekült munkatárs a helyszínen együtt is lakott a célcsoporttal, hozzájuk bármikor fordulhattak a lakók felmerülő problémáikkal. Az együtt lakás és napi kapcsolat a célcsoport szükségleteire alapuló szolgáltatások kidolgozására egyedülálló lehetőséget adott. „*Mikor idejöttünk, nekünk nagyon rossz volt itt, én nagyon sokat sírtam, mondtam is ...-nek hogy engem vigyen el innen, és akkor mondták itt a munkatársak, hogy ne sírjak, mert jó lesz minden, és megszoktuk, és nagyon jó lett.*” (13. interjúalany)

### **Szociális, egészségügyi és lelki támogatás**

A kialakított tevékenységek a családok egyéni körülményeire és szükségleteire épültek, melyeket a szakemberek a beköltözést követő pár napon belül segítő beszélgetés alapján elkészített anamnézis révén tártak fel. Ez alapján legkésőbb a beköltözéstől számított egy hónapon belül a különböző területek szakértőiből álló szakmai csapat a családdal közösen, őket aktívan bevonva kidolgozta a szakmai munka alapját képező, három hónapra szóló, az ügyfelek önállósodási útjának kialakítását célzó fejlődési tervet, amelyet a támogatási szerződés rögzített. A tervet háromhavonta felülvizsgálták, és abban az esetben, ha a család nem működött együtt, a támogatási szerződés megszüntetésre kerülhetett. A kezdetben háromhónapos maradással terveztek, de az elhúzódó háború miatt engedték, hogy a családok tovább lakjanak a szálláson, és a későbbiekben arra vonatkozóan általános időkorlátot nem szabtak, hogy a feltételeket teljesítő családok meddig maradhatnak (Dorkász Szolgálat, 2024, p. 16).

A két szociális segítő/házkoordinátor – az egyik kolléga szintén kárpátaljai menekültként a helyszínen lakott – által biztosított szolgáltatások között adminisztratív támogatás keretében az állampolgársági ügyek intézésében, hatósági dokumentumok, pl. menedékes kártya megszerzésében támogatták a lakókat, segítséget nyújtottak az iskolával, vagy az önálló magyarországi lakhatással kapcsolatos ügyintézésben, és alkalmanként adományokat is osztottak. Az információk átadása heti házgyűléseken és Messenger csoportokban is zajlott. „*Tehát onnantól kezdve, hogy ide megjöttünk, és szolgáltatási szerződést kötöttünk velük, egészen odáig, hogy nekik menni kellett a Kormányhivatalba, oda az összes hivatalos dokumentumot mi töltöttük ki, mi igényeltünk mindent, a menedékes kártyától kezdve a havi ellátásig, a kettős állampolgároknak ott megint más ugye, TAJ-t igényelni, adókártyát, lakcímbeljelentő stb.*” (8. interjúalany)

A helyszínen szakápoló is dolgozott, az egészségügyi ellátások terén általános felnőtt- és gyermekorvosi szakellátás, sürgős esetekben gyógyszerellátás volt elérhető. Továbbá különböző szűrővizsgálatokon való részvétellel,

valamint a gyermekek számára a Magyarországon kötelező védőoltások beadására is lehetőség volt, és egyéb egészségügyi szolgáltatásokhoz való hozzáférés megszervezésében és lebonyolításában is támogatást nyújtottak (Dorkász Szolgálat, 2024, p.14). „*Volt még egy kolleganő, és az összes szakorvosi ellátást, amire szükségük volt, mert ugye inzulinos cukorbetegtől daganatos megbetegedésig mindenféle betegséggel találkozott az ember.*” (4. interjúalany)

A munkatársak és a partnerszervezetek közreműködésével rendszeresen zajlottak egyéni és csoportos, készségfejlesztést és képessé tételt célzó beszélgetések és foglalkozások különféle szociális és egészségügyi témákban, mint például az egészséges életmód, mobilhasználat, konfliktuskezelés, kommunikáció, háztartásvezetés vagy pénzkezelés. A közösségépítést szintén számos, a helyszínen megvalósított program célozta, továbbá Debrecenben is többször meglátogattak közösségi eseményeket. „*Voltak olyan prevenciós csoportfoglalkozások, amikor együtt volt az anya, vagy a szülő a gyerekekkel, volt, amikor csak a szülő külön, csak a gyerek külön, és ezek mindig különböző témában kerültek megbeszélésre.*” (11. interjúalany)

A szervezet keresztyén lelkigondozáson, bibliaórákon, istentiszteleteken és ifjúsági csoportban való részvételt is elérhetővé tett a menekültek számára önkéntes jelleggel, roma közösségekben évtizedes szakmai tapasztalattal rendelkező lelkipásztor alkalmazásával. A fiatalok egy debreceni gyülekezet istentiszteletein is részt vehettek, ezzel mozdítva elő a helyi társadalomba történő bekapcsolódást, továbbá Hosszúpályiban gyülekezetplántáló munkát is végeztek (Dorkász Szolgálat, 2024, p. 30). Számos tovább utazó család hetente online Bibliaórán vett részt. Pszichológus bevonásával hetente mentálhigiénés foglalkozásokat szerveztek a gyermekek számára, és a felnőttek esetében igény szerint egyéni és csoportos beszélgetéseket. Kezdetben a lakók részéről jellemző volt az elzárkózás a pszichológussal való beszélgetéstől, azonban a gyermekekkel végzett munka kedvező hatására fokozatosan egyre nyitottabbá váltak a támogatás iránt. „*Sokszor ilyen oktatási-nevelési dolgokkal kellett nekik segíteni, kötődés, nagyobb gyerekekkel a beszélgetés, megkérdezni, hogy van, iskola után kikérdezni, ránézni a házi feladatra. Tehát sokszor ilyen tanító jellegű beszélgetések voltak, illetve voltak családok, akik tényleg nagyon nagy kríziseken mentek át.*” (2. interjúalany)

A családok komplex, több szakterületet összekapcsoló támogatása a program partnerszervezetei megközelítésének is alapját képezte. Az egyik partnerszervezet, a DMJV Család- és Gyermekegészségügyi Központja például a tábor helyszínére rendszeresen kilátogató mobil csapatot alakított ki családsegítő, pszichológus, jogász, mediátor, iskolai szociális munkás és gazdasági szakember részvételével, melynek keretében gyors reagálással, folyamatában, tervezhetően vált lehetővé a különböző területeken felmerülő problémák megoldása. „*A szükségletekre való reagálás, az ilyen szinten is meg tudott valósulni, hogy kéznél volt az összes szakember.*” (11. interjúalany)

### Oktatás

A Dorkász Szolgálat „School to Success” nevű felzárkóztató oktatási programja 2022. szeptemberében indult el 51 gyerek részvételével egy óvodai és négy iskolás csoportban. 2024-ben már 12 fő alkotta a szakmai csapatot (Dorkász Szolgálat, 2024, p. 23). A gyerekek beiskolázása debreceni partneriskolák segítségével történt, életkor és/vagy szülői nyilatkozat alapján. Mivel azonban számos esetben nem fedte a valódi tudás és az osztályfok egymást, a Pedagógiai Szakszolgálat és a szervezet külön szintfelméréseket is végzett, ezek alapján alakították ki a csoportokat. A tanulók egyéni tanrendet kaptak a tanév végéig, így az oktatás a táborban valósulhatott meg, a partneriskolák háttérintézményként a tanulók adminisztrációját és az osztályozó vizsgák szervezését látták el (Dorkász Szolgálat, 2024, p. 24). „Mert ez volt a legnagyobb probléma az iskoláknak is, hogy befogadják egy gyereket, tegyék fel a negyedik osztályba, és közben lehet, hogy csak elsős szinten van az a gyerek, akkor mit fog ott kezdeni, lehet, hogy zavarni fogja a többieket, ő is rosszul fogja érezni magát, hogy nagyon le van maradva.” (7. interjúalany)

Az oktatás a tanulók tudásszintje és életkora alapján homogén összetételű, kis létszámú, legfeljebb tízfős csoportokban zajlott. A magyarországi közoktatás hivatalos tantervéhez igazított tananyag feldolgozása a gyorsított tanulás elveit alkalmazva, a tanulók fő hiányosságaira fókuszálva, változatos pedagógia módszerekkel, interaktív módon, gyakorlatközpontúan történt. A szervezet délután is foglalkozásokat nyújtott az érdeklődő gyerekeknek, például sport-, társasjáték- és kézműves alkalmakat, és különféle témákban beszélgetéseket. Továbbá a nyári szünet alatt többször is szerveztek egyhetes, játékos fejlesztő programokat. Az alapos szaktudással és empátiával bíró oktatók a tanulók egyéni szükségleteit, készségeit figyelembe véve a lehetőségek szerint differenciáltan oktattak, gyakran egyénre szabott, tanulópáros és kiscsoportos tanítási formában. „Adtam választási lehetőséget, hogy felírtam, tegyék fel matematikából három példát, melyiket szeretné megoldani. És akkor ő választott. Ha nem tudta egyiket sem, akkor én nagyjából gondoltam, hogy melyik az, amelyik hozzá közelebb áll.” (7. interjúalany)

A gyermekek érzelmeinek kifejezése, az átélt traumák feldolgozása szintén fontos terület volt, e célt szolgálták a rendszeres mentálhigiénés csoportfoglalkozások, és hetente két délután gyogyepedagógus és szükség esetén iskolapszichológus is segítette őket. Továbbá a családok fluktuációját, helyzetük gyors változását figyelembe véve az oktatók rugalmas kereteket, óraszámot és időbeosztást alkalmaztak. Ugyanakkor hangsúlyt helyeztek a gyermekek közösségbe történő szoktatására, a helyi szabályok elsajátítására a rendszeres együttműködés és hosszú távú beilleszkedés elérése érdekében. „A kettő összekapcsolódik bennem, legyen annyira hosszú távú, amennyire körülmények engedik, de hogy minden pillanat viszont legyen olyan, amiből bármi történhet.” (5. interjúalany)

A felzárkóztató program első tanítási éve évzáró ünnepség megtartásával zárult, majd a munkatársak a debreceni iskolákban az életkoruknak megfelelő

évfolyamon továbbtanuló gyerekek haladását is követték az iskolákkal rendszeresen egyeztetve. Fontos gyakorlati segítség volt továbbá, hogy a városközponttól távoli táborhelyszínről az iskolákba való bejutás nehézségét felismerve, reggel és délután iskolabuszt biztosítottak a gyerekek utaztatására. „Biztosítottuk nekik azt a járatot, az olyan nagy dolog volt, hogy el tudtak menni, haza tudtak jönni szülői kísérettel problémamentesen.” (6. interjúalany)

A gyerekek mellett a szülők is részesülhettek oktatásban. Mivel olyan alapvető készségek, mint pl. írás-olvasás, sok esetben hiányoztak, egy pedagógus végzettségű menekült kolléga heti egyszer tanította az érdeklődő szülőket, jellemzően anyukákat e készségek elsajátítására. „Nekik is sikerélmény volt, mert hát egy 40 éves lemaradást behoztunk egy év alatt.” (8. interjúalany)

Összességében a családok specifikus igényeire szabott, holisztikus szemléletben működő szolgáltatások a készségfejlesztést, képessé tevést és megerősítést célozták. A megvalósítók a kedvezményezettek aktív bevonására, a bennük már meglévő erőforrásokra igyekeztek építeni a függőség állapotának elkerülése, az önálló, felelősségteljes élet kialakítása érdekében.

### Működési jellemzők

A komplex, számos területen szolgáltatásokat biztosító program a szervezet működésében több változást eredményezett. Gyors elindítását a háború kezdetén tapasztalt jelentős társadalmi összefogás, önkéntes munka, pénzbeli és természetbeni adományok tették lehetővé, amelyek hazai és külföldi civil szervezetektől, cégektől, egyháztól, magánszemélyektől érkeztek, ebben kiemelkedő a holland Pharos Alapítvány 80 millió forintos pályázati támogatása a tábor megnyitásokor. Majd a hosszabb távú működést a több mint 20 menekült lakhatását ellátó szálláshelyeknek nyújtott, a 104/2022. (III. 12.) Kormányrendelet által szabályozott normatív állami támogatás biztosította. Az oktatási tevékenységek két éven keresztül az UNICEF szakmai és pénzbeli támogatásával valósultak meg.

A gyorsan növekvő program a humán erőforrásokra is jelentős hatással volt. A szakmai munka ellátásához új munkatársakra volt szükség, így a szervezet létszáma a háború kitörése előtti 10-12 munkatársról 2024-re több mint 60 fős csapatra nőtt (Dorkász Szolgálat, 2024, p. 5). A megvalósító interjúalanyok különböző (pl. szociális, oktatási, egészségügyi, roma integrációs) területeken rendelkeztek releváns szakmai tapasztalatokkal és döntően Debrecenre kiterjedő kapcsolati hálózattal. Menekültekkel korábban nem foglalkoztak, a szakmai tapasztalat e hiányát többen kapcsolódó képzéseken való részvétellel igyekeztek pótolni, illetve kifejezetten romológiából is képezték magukat. „Ezzel a problémával szociális szakemberként itt a terepen nagyon sokan akkor találkoztak először.” (11. interjúalany)

A programban a szervezet vezetése kifejezetten kárpátaljai menekültek számára is megnyitott pozíciókat, így a célcsoport helyzetét jobban ismerő szakemberek is bekapcsolódtak a programba. 2024-ben már tíz olyan kolléga dolgozott a szervezetnél, akik nemcsak munkát

vállaltak, hanem szállásra is jogosultak voltak a tábor területén. „Mert hát ugye sok pozíció volt hiányos, üresen, meg egy kicsit át is kellett szervezni a Dorkász-t, próbáltuk olyan embereket keresni, akik az ukrán nyelven is el tudnak kommunikálni, ismerik az ottani embereket.” (7. interjúalany)

A szervezeti irányítás, menedzsment demokratikus struktúrában működött. Az ügyvezető a szervezet vízióját és alapelveit követve a szakterületek vezetőiből álló vezetőséggel közösen alakította ki és irányította a programot, az adott szakterületeken szabad kezét adva az illetékes munkatársaknak. Az egyes területeken belüli és azok közötti információmegosztást, és ezen keresztül a családok problémáinak holisztikus, ugyanakkor rugalmas kezelését a gyakori – heti vagy kétheti – megbeszélések segítették elő például az oktatás vagy a szociális szolgáltatások területén, továbbá az egyes területek vezetőiből álló vezetőségi ülések keretében. „Együttműködött a szociális munkás a pszichológussal, a tanárral, és láttuk egészben a családot, hogy honnan jön, miben van, mik a fejlesztési területek.” (1. interjúalany)

A rendszeres együttműködés a komplex problémakezelés mellett a pozitív munkakapcsolatok megszilárdításában is szerepet játszott. Továbbá külön csapatépítő alkalmak is célozták a jó közösség kialakítását, melyet a munkatársak által vallott közös értékrend is megerősített. „Ez egy nagy család volt. Szerintem soha nem lesz ilyen munkahelyem.” (4. interjúalany)

A munkatársak döntően a kedvezményezettekkel is együttműködő, szeretetteljes kapcsolat kialakításáról számoltak be. A szülőkkel és gyerekekkel való bizalmi viszony elősegítette a felmerülő problémák gyors, hatékony kezelését. Ennek alapja több interjúalany elmondása szerint az ítélkezés nélküli őszinte érdeklődés, odafigyelés, empátia, valamint a hiteles szakmai munka és jelentős befektetett idő és energia volt, melyet a menekült kedvezményezettek is elismertek. „Ha megvan benned az a lélek, az a szív, akkor ott vagy, akkor megérkeztél. Akkor nem az a fontos, hogy most kiket tanítasz, hanem ott vagy.” (7. interjúalany)

Együttműködések tekintetében már az első hónapokban – 2022 tavaszán és nyarán – több szervezet és önkéntes is megvalósított a helyszínen változatos programokat. Őstől kezdve a program Debrecen Megyei Jogú Város Önkormányzatával, a Család- és Gyermejjóléti Központtal, az EU-Roma Egyesülettel és a Debreceni Egészségfejlesztési és Alapellátási Intézettel partnerségben valósult meg, akikkel az interjúalanyok hatékony, egymást támogató kapcsolatról számoltak be. A partneriskolákkal szintén szoros kapcsolat alakult ki, és összességében a Dorkász Szolgálat a programban 10-20 szervezettel rendszeresen együttműködött. „Nyilván vannak szemléletbeli különbségek, mi másképp látunk dolgokat, hiszen a mi dolgunk az, hogy másképp lássunk szociális szakemberként dolgokat, de pont ezért volt jó ez a partneri együttműködés, mert mindenki hozta a saját szemüvegét.” (11. interjúalany)

Az igényre szabott, komplex tevékenységek kialakításában és megvalósításában az egyes szakterületeken

belüli és azok közötti rendszeres információmegosztás, a munkatársak jó közössége, a szervezet irányításának, menedzsmentjének demokratikus struktúrája, valamint a nagy szaktudással és helyi kapcsolati hálóval rendelkező partnerszervezetekkel való együttműködések játszottak jelentős szerepet. Kiemelten fontosnak bizonyult továbbá a munkatársak szakmai hitelessége, elkötelezettsége, ítélkezésmentes és odafigyelő hozzáállása, valamint kifejezetten a célcsoport helyzetét jobban ismerő kárpataljai menekült munkatársak alkalmazása.

### Problémák, fejlesztendő területek

Az interjúalanyok a programról összességében kifejezetten pozitívan nyilatkoztak, alapvetően megfelelően megtervezettnek és megvalósítottak tartották. Ugyanakkor néhány nehézséget, fejlesztendő területet megfogalmaztak.

A kedvezményezett családok kapcsán több interjúalany jelezte, hogy olykor nehézséget jelentett számukra a segítő munkatársak elvárásainak való megfelelés és a helyi szabályok elsajátítása, például a szigorú magyar gyerekvédelmi rendszer kapcsán. A hivatalos ügyek intézése érdekében nem mindig tettek erőfeszítéseket, a belvárostól távol eső táborhelyszínről a gyerekek bekísérése a debreceni iskolákba szintén problémát okozott számukra. A gyerekek kapcsán esetenként nehézséget okozott a szabálykövetés hiánya, a rendszertelenség és motiválatlanság. „Voltak olyan családok, akiknél ez, hogy ide járhattak, ez volt az első, mert otthon nem volt kötelező nekik. És abszolút az elején nem is értették, hogy minek kell, főleg az óvodában voltak gondok, mert a kicsi gyerekeket ők nehezen engednek el maguk mellől. De aztán utána csak délig tartott amúgy az óvoda, nagyon pozitív tapasztalataik voltak róla, utána már nem volt ezzel sem probléma és nagyon szívesen vitték.” (2. interjúalany)

Az úgynevezett „túlsegítés” és a kiléptetésre való felkészítés hiányosságai is fejlesztendő területként jelentek meg több interjúban. Egyes interjúalanyok megjegyezték, hogy hasznos lett volna erőteljesebb feltételekhez kötni a támogatást és jobban felkészíteni a családokat a kiköltözésre, hogy egyértelműbb legyen, meddig lehetnek a programban, és mi lesz számukra a következő lépés. „Én azt gondolom személy szerint, hogy teljes mértékben túltoltuk őket adományokkal, segítséggel. Biztos, hogy kellett, a lelegején kellett, de azt gondolom, hogy lehet, hogy több figyelmet kellett volna fordítani a kifelé integrációra, munkaerőpiaci beolvadásra, hogy visszaálljanak vagy beálljanak, mert ugyebár az asszonyok soha életükben nem dolgoztak.” (6. interjúalany)

A helyi társadalommal való kapcsolat kialakítása során szintén tapasztaltak nehézségeket az interjúalanyok. Egyrészt a távoli helyszín miatt is kevés kapcsolódási pont volt, másrészt a tágabban vett helyi többségi társadalom, vagy a szűkebb iskolai közösség sem bizonyult mindig befogadónak, a családok kifejezetten negatív tapasztalatokról is beszámoltak. „Illetve azért, amikor a helyi járatú buszra fölszálltak, azért érte őket, esetleg negatív megjegyzéssel illették őket a helyiek.” (10. interjúalany)

A munkatársak releváns szakmai tapasztalatának kezdeti hiánya és a számukra nem mindig elérhető szakmai segítség, mentorálás is felmerült fejlesztendő pontként. Bár részt vettek kapcsolódó képzéseken, többször előfordult, hogy új, számukra ismeretlen helyzetekre kellett gyorsan, önállóan reagálniuk, illetve néhány feladat elvégzésére kevés ember jutott. *„A helyzetből fakadóan meg kellett oldani a problémát, de túl gyors volt a tempó, és kicsit túl voltunk pörögve. Tehát, hogy mondjam, azért ki is voltunk merülve sokszor a munkában.”* (5. interjúalany)

A felsorolt problémákkal, nehézségekkel, fejlesztendő területekkel a munkatársak és vezetők tisztában voltak, ezeken terveztek változtatni, a tevékenységeket fokozatosan átalakítani a közeljövőben. Azonban a program hirtelen megszűnése miatt erre már nem volt lehetőségük.

### A program vége

A 2023/24-es tanévet a megvalósítók és kedvezményezett szakmai nyílt nap és iskolai évzáró ünnepség megrendezésével zárták, a nyári időszakban az első két év tapasztalatai alapján tervezték továbbfejleszteni a programot, kialakítani a következő évek menetrendjét. Azonban a körülmények gyors változása ezt nem tette lehetővé: a nyár folyamán kiderült, hogy az oktatási tevékenységek finanszírozását az UNICEF nem tudja folytatni, továbbá a 134/2024-es (VI. 28.) Kormányrendelet szigorítást vezetett be a menekültek államilag finanszírozott tömeges szálláshoz való hozzáférése tekintetében, csak Ukrajna „háború sújtotta területeként” nyilvántartott régióiból érkezők számára elérhetővé téve a támogatást, ami miatt a Befogadóközpontban élő családok többsége elesett a lakhatás lehetőségétől. *„Megvoltak a tervek, láttuk, hogy miben kell változni, hogy a szülőket jobban be akartuk vonni fogadó órákba, hogy lássák a gyerekek, hogy haladnak az iskolában, egy kicsit a motivációt erősíteni, egy új ilyen fegyverkezési rendszert akartunk kialakítani... tényleg így a jutalmazásra akartunk alapozni.”* (2. interjúalany)

2024 augusztusára egyértelművé vált, hogy bár a megvalósítók és a kedvezményezettek szerették volna, a pénzületi támogatások kiesése miatt a program nem folytatható. A munkatársak tisztában voltak vele korábban is, hogy kérdéses, meddig tartanak majd a menekültmissziós tevékenységek, azonban a hirtelen, egyik napról másikra történő megszűnést nehezen tudták feldolgozni. *„Úgyhogy nagyon-nagyon szíven ütött ez mindenkit, nagyon hirtelen jött, mert úgy még nyár elején, júniusban, amikor volt a tanévzárónk, ugye volt egy kis tanévzáró, mindenki boldog volt, vendégeket is hívtunk, és milyen jó lesz szeptemberben folytatni, elkészül a programunk teljesen, majd a tanüggyel is egyeztetünk, meg országosan is majd beadjuk, meg hasonlók, szóval mindenki olyan pozitívan állt hozzá. És ez nagyon sokkolt így mindenkit.”* (7. interjúalany)

A Befogadóközpontban a kormányrendelet idején lakó kb. 250 fő menekült további elszállásolásának biztosítása érdekében a szociális segítők minden kedvezményezett esetében méltányossági kérelmet nyújtottak be. A

kérvények központi elbírálása után, melybe a szervezetnek nem volt beleszólása, 100 fő maradhatott a helyszínen, a többi lakónak költöznie kellett. *„Hogyha minket kérdeznek, akkor rászorultsági alapon stb., ismerjük őket évek óta, és akkor tudtunk volna megfelelő személyeket kiválasztani.”* (6. interjúalany)

Szeptembertől ily módon a program átalakult szálláshellyé, és a kiköltözők helyére új, bezáró befogadóközpontokból érkező, fizetős lakók költöztek be. Novemberben a fizetős lakóknak el kellett hagyniuk a szállást, csakis a támogatottak – kb. 50 fő – maradhattak 2025. április 30-ig, a helyszín végleges bezárásáig. A menekültekkel foglalkozó munkatársak és a biztosított szolgáltatások száma csökkent, elsősorban a kiköltözés utáni lakhatás megtalálásában igyekeztek segíteni a kedvezményezetteket. A menekültmisszióban már nem dolgozó munkatársak közül többen a szervezet egyéb programjaiba kapcsolódtak be, vagy más munkahelyeken találtak állást. *„Tehát tulajdonképpen mi is már átváltottunk egy szálláshellyé. Oké, hogy még van egy pszichológusunk, aki kicsit segít, meg egy pedagógus vagy egy szociális munkás, de hogy ez már icipici ahhoz képest, ami volt.”* (1. interjúalany)

Az oktatási támogatás befejeztével a helyszínen zajló felzárkóztató program mellett az iskolabuszt sem tudták tovább biztosítani. Sok gyerek a megváltozott körülmények miatt abbahagyta az iskolába járást. *„És nagyon sokszor ezt mondják a gyerekek, hogy rossz volt az iskolában, bántottak, csúfoltak, volt olyan gyerek, akit közel hajigáltak meg, utána az anyuka ment az igazgatóhoz, sikerült megbeszélni, utána megint járt egy darabot, megint volt egy incidens, utána megint nem vitte a gyereket iskolába, tehát hogy nagyon nehéz.”* (2. interjúalany)

A kedvezményezett családokat rendkívül negatívan érintette, megviselte a kiköltözés. Nem tértek vissza Ukrajnába, döntően Magyarországon maradtak, vagy külföldre, pl. Németországba mentek tovább, és a velük kapcsolatban lévő interjúalanyok információi szerint változó, de többnyire labilis, nem megfelelő körülmények között éltek. *„Igazából ilyenkor előjönnek a túlélő ösztönök, meg itt is kihozzák a legjobbat a legrosszabból, de szerintem az, hogy milyen szálláshelyen vannak...az szerintem nagyon-nagyon nehéz kérdés. És a másik, amit szintén látunk, hogy sokszor miattunk, tehát külső nyomásra járaták a gyerekeket iskolába. Gyakorlatilag ezek a gyerekek szinte nem járnak iskolába.”* (1. interjúalany)

A táborban még maradó, jellemzően legnehezebb anyagi helyzetben lévő családokra a reménytelenség, tehetetlenség érzése volt jellemző. Többnyire nem tudták saját albrétletet kigazdálkodni, nem voltak terveik arra vonatkozóan, hogy hova menjenek tovább az április végi kiköltözési határidő után. *„Csak ez sajnos, hogy most el kell menni, nem tudjuk hova kerülnünk. Én se akarnék a családom nélkül lenni, mert ez senkinek nem jó, de muszáj lesz, mert ha nincsen úgy pénzünk, hogy vegyünk le szállót, meg nehéz találni, kénytelen leszek hazaküldeni őket valameddig.”* (12. interjúalany)

A pénzületi támogatások hirtelen megszüntetése a program idő előtti lezárásához vezetett, melyet a kedvezményezettek és a munkatársak is negatívan értékelték.

A jövőben a szervezet az elmúlt évek során szerzett szakmai tapasztalatokat más területeken és célcsoportok segítségével tervezi alkalmazni.

### Hatások

Az interjúalanyok a programot összességében rendkívül hasznosnak, eredményesnek értékelték, számos pozitív hatást azonosítottak. *„Ezt sehol nem láttam, ilyen mértékű vagy ilyen színvonalú ellátást nyújtani, mint amit a Dorkász nyújtott. Nyilván a Dorkász a szívét-lelkét belezárta, és örömmel végezte.”* (3. interjúalany)

A menekült kedvezményezettek számára több interjúalany szerint a program elsősorban biztonságot nyújtott. Családias, nyugodt környezetben tudtak megpihenni, feldolgozni a velük történeteket, és átgondolni, hogy hogyan tovább. *„Már nem is vágyunk se Pestre, se sehova, Itt szoktuk meg, ez már nekünk olyan, mintha otthon lennénk, és nem szeretnénk elmenni innen.”* (12. interjúalany) *„Egy központi eleme volt mindig a velük létemnek a gyerekekkel, hogy otthonosabbá tegyem az otthontalanságukat.”* (5. interjúalany)

A biztonságos lakhatás mellett a családokkal a munkatársak lelki szempontból is szeretetteljes, bizalmi kapcsolatokat tudtak kialakítani, a nehéz helyzetből érkező menekültek megnyíltak, beengedték őket az életükbe. *„Tehát szerintem egy ilyen krízisállapotban, amin átmentek, mégis kaptak egy emberséget, egy szeretetet, lelkileg is ugye nálunk voltak istentiszteletek, vallási szempontból is sokan voltak, akik itt vigasztalást nyertek.”* (2. interjúalany)

A különféle foglalkozások, programok, beszélgetések segítségével a családok másfajta perspektívát, jövőképet, értékrendet ismertek meg, ami hosszútávon erőforrás lehet számukra. Lehetőséget kaptak arra, hogy megváltoztassák az életkörülményeiket, pozitív irányba alakítsák az életüket. *„Tudsz egy másfajta perspektívát mutatni. Nyilván az ő jövőképeket ez nagyon pozitívan befolyásolja. Amit szerintem még kaptak itt, lehetőséget arra, hogy tudjanak a saját életükön egy kicsit fordítani, hogy elvigye a gyereket az óvodába, hogy meglegyen a lehetősége, hogy iskolába járjon, hogy rendes orvosi ellátást kapjon.”* (11. interjúalany)

Az interjúalanyok a szociális, egészségügyi és oktatási tevékenységek révén számos készség terén is fejlődést tapasztaltak. A felnőttek esetében pl. higiénia, rend, fegyelem vagy szociális készségek terén emelték ki a változást. *„Nagyon sokan, akik részt vettek a képzéseinken, a kurzusainkon, akár tisztálkodás, higiénia, iskolával kapcsolatos dolgok, ügyintézés, kommunikáció. Ebben szerintem rengeteget fejlődtek a családok, és kaptak tényleg egy olyan impulzust, egy benyomást, hogy lehet ezt máshogy is.”* (1. interjúalany)

A legnagyobb változást ugyanakkor az interjúalanyok többnyire a gyerekeken tapasztalták, akik az óvodás kortól biztosított oktatási tevékenységek hatására számos területen fejlődtek: megtanultak hosszabb ideig figyelni, elmélyülten játszani, az érzelmeiket kifejezni, a foglalkozásokon aktívan részt venni, és az iskolai tanulmányaikkal is jól haladtak. A felzárkóztató program egy év alatt elérte,

hogy a részt vevő tanulók többsége (51-ből 28 fő) a következő tanévet már debreceni iskolákban, az életkoruknak megfelelő évfolyamon kezdte meg. *„Nekem az a legfontosabb, azt mondtam is, hogy nagyon el voltak maradva a sulitól, nekem az a legfontosabb, hogy azt látom rajtuk, hogy nagyon sokat tanultak.”* (12. interjúalany)

A helyi többségi társadalommal – bár a kedvezményezettek olykor negatív tapasztalatokat is szereztek – a családok kapcsolatrendszerre szélesedett, az iskolákhoz, szociális intézményekhez és helyi gyülekezethez való kapcsolódás révén, valamint néhány Debrecenben vagy Budapesten megvalósított program segítségével. Ugyanakkor a helyi társadalomba történő tényleges integráció hosszabb ideig tartó program megvalósítását igényelte volna. *„Tehát a nullától már eltért, mert megszolgáltotta a szülő az osztályfőnököt, ismerte az igazgatót, a védőnőt, a szociális munkást, a Dorkász szakembereit.”* (11. interjúalany)

A hosszú távon megmaradó változás azonban a program vége szakadtával kétséges az interjúalanyok szerint. Néhány család a rendelkezésre álló idő alatt be tudott illeszkedni a helyi társadalomba, többen vettek házat és a környéken terveznek maradni, ugyanakkor más családok számára hosszabb időre lett volna szükség a tényleges integráció eléréséhez. *„Volt egy-két család, akiknek tényleg tudtunk azzal segíteni, hogy pár hónapig nem kellett nekik itt rezsi fizetni, kaptak utalványt, meg volt oldva nekik a lakhatás is, és könnyen munkához jutottak Debrecenben, és tudtak utána Hosszúpályiban meg itt-ott házat venni, és a gyerekeik iskolába járnak. De ez egy ilyen kicsi, 5-10% lehetett.”* (2. interjúalany)

A munkatársak és a partnerszervezetekben dolgozó kollégák saját szakmai fejlődésük tekintetében is azonosítottak pozitív hatásokat. Kiemelték a célcsoporttal való napi munka és együttélés miatt a szakterület mélyebb megismerését, a gyors és hatékony problémamegoldásban történő előrelépést, a kompetenciájukba tartozó ellátotti körbővülését és a program támogatójának köszönhető nemzetközi tapasztalatszerzést. Úgy gondolják, hogy a megszerzett tudást a későbbiekben más területeken is tudják majd kamatoztatni. *„Számomra így a rendkívüli veszélyhelyzetre való reagálás, tehát hogy gyorsan, hatékonyan, tehát csináljuk azonnal.”* (10. interjúalany) *„Nagyon jó volt megtapasztalni egy akkora gépezettel együtt dolgozni, amit egyébként az UNICEF jelent. Nagyon sokat tudtak gyakorolni az angolt. Feljártunk képzésekre, tréningekre, szélesedett a mi szakmai network-ünk is, nagyon jó kapcsolatok alakultak.”* (11. interjúalany)

Több interjúalany említett mentalitással, hozzáállással kapcsolatos változást a saját munkáját tekintve. Az őszinte, ítélezésmentes odafigyelés fontosságának megtapasztalását és a saját magukból kiindulás helyett a célcsoport szükségleteit szem előtt tartó rugalmasság elsajátítását emelték ki fejlesztett területként. *„Nekem azt adta Dorkász, tényleg azt a Dorkász-os mentalitást, hogy mindenkinek jár egy esély. Mindenkinek jár az új élet. És szeretettel fordulunk oda a másikhoz, türelemmel és ezt jobban megerősítette bennem a Dorkász.”* (7. interjúalany)

Az egyes szakterületek közötti információcserét és együttműködést szintén pozitív hatásának értékelték a munkatársak a szakmai és emberi kapcsolatok szempontjából is. A program hatására kialakult közösség, barátságok a menekült kollégák számára a hosszú távú beilleszkedés lehetőségét is nyújtották. *„Nagyon hasznos és nagyon érdemes másokkal együtt munkálkodni, és együtt munkálkodva segíteni elesetteken, menekülteken, de akár más elesetteken is. Egy ember nehezebben tud megbirkózni egy feladattal, mint hogyha összefog másokkal.”* (3. interjúalany)

Összességében a program kapcsán számos pozitív hatás azonosítható mind a menekült kedvezményezettek, mind a megvalósítók tekintetében. Ugyanakkor a családok többsége esetében a tényleges társadalmi integráció a program hirtelen befejezése miatt kevésbé jöhetett létre, ehhez a kezdeményezés hosszabb távú működésére lett volna szükség.

### Összegzés, következtetések

Jelen tanulmány a Dorkász Szolgálat Alapítvány menekültmissziós programját mutatta be egy esettanulmány keretében. A kutatás a fontosabb szakmai dokumentumok feldolgozása és munkatársakkal, kedvezményezettekkel, valamint partnerszervezetek képviselőivel készített félig strukturált interjúk alapján vizsgálta, hogy a szervezet hogyan valósította meg az elsősorban hátrányos helyzetű, kárpátaljai roma menekülteket segítő tevékenységeit, és e tevékenységek mennyiben tekinthetők társadalmi innovációnak. A fő eredményeket a továbbiakban a társadalmi innováció egyes jellemzői, elemei mentén foglaljuk össze, érintve (1) a felmerült társadalmi szükségleteket, igényeket, (2) a szervezet által végzett tevékenységeket, azaz a konkrét megoldást, (3) a gyakorlati megvalósítás folyamatát, működési kereteit, valamint (4) a teremtett társadalmi értéket, hatást.

A szükségletek, igények tekintetében a központban fogadott, mélyszegénységben élő, alacsony iskolai végzettséggel rendelkező, instabil foglalkoztatási helyzetben lévő kárpátaljai roma menekült családok tagjait leginkább a stressz, kilátástalanság, talajt vesztes érzése, a magyarországi jogszabályok, ellátórendszer és a debreceni nagyvárosi élet ismeretének hiánya, valamint a gyerekeket jelentős iskolai lemaradás és alulszocializáltság jellemezte. A nyugodt, csendes táborigényű helyszínen biztosított menekültmissziós programot a célcsoport specifikus szükségletei alapján dolgozták ki, és több alapvető jellemzővel rendelkezett.

A konkrét megoldás egyik elsődleges jellemzője volt a kedvezményezettek igényeinek, szükségleteinek alapos ismerete és a tevékenységek eszerinti rugalmas alakítása, melyet a családok beköltözését követően velük közösen kidolgozott, majd rendszeresen felülvizsgált fejlődési terv alapozott meg, és a későbbiekben az egymással való szoros napi kapcsolat, a menekült munkatársak helyszínen lakása, valamint az aktív bevonást erősítő egyéni és csoportos beszélgetések, foglalkozások és közösségi események biztosítottak. Szintén fontos jellemző volt a Dorkász

Szolgálat és partnerszervezetei megközelítésének is alapját képező, a különböző szakterületek együttműködésére építő komplex, holisztikus szemléletben végzett problémakezelés, melynek keretében a segítő tevékenységek a lakhatás és étkezés biztosításától kezdve, a szociális és egészségügyi szolgáltatásokon és mentális és lelki segítségnyújtáson át az oktatási és közösségi tevékenységekig terjedtek. További releváns elemnek bizonyult a családok, a közösség meglévő erőforrásaira építő, a megerősítést, képessé válást és a segítőktől való függőség elkerülését célzó módszertan alkalmazása. Ehhez kapcsolódva a családok különálló házakban saját háztartást vezettek, továbbá a különféle szociális, egészségügyi, oktatási és egyéb témákban szervezett beszélgetések és foglalkozások is célozták az erőforrásokhoz való hozzáférésük javítását, önállóságuk növelését. Ugyanakkor fejlesztendő területként megjelent az interjúkban a családok „túlsegítése” és a kiléptetésre való felkészítés hiányosságai.

Fontos kiemelni, hogy a gyerekek szintén helyben megvalósuló, az egyéni szükségleteket és készségeket figyelembe vevő felzárkóztató oktatása tekinthető a program egyik központi elemének. Az oktatási tevékenységek a lehető legkisebb – óvodás – kortól elérhetőek voltak a minél maradandóbb változás elősegítése érdekében. A tanítás változatos pedagógiai módszerekkel, élményközpontú megközelítésben, differenciáltan zajlott, a családok változó helyzetére tekintettel rugalmas kereteket alkalmazva, azonban a folytonosságot és hosszú távon a debreceni iskolákba történő integrációt célozva. A program a Debrecenbe bejáró gyerekek haladását is követte, számukra a közlekedést megkönnyítő iskolabuszt biztosított, ezáltal is figyelembe véve a családok mindennapi nehézségeit.

A megvalósítás folyamatának, a szervezeti működésnek alapvető jellemzője volt az egyes szakterületeken belüli és azok közötti rendszeres információmegosztás és a szervezet irányításának, menedzsmentjének demokratikus struktúrája. Továbbá a nagy szaktudással és helyi kapcsolati hálóval rendelkező partnerszervezetekkel való együttműködések is erősítették a program szakmai színvonalát és hatékonyságát. A menekültekkel való munkában a munkatársak szakmai hitelessége mellett a családokhoz való hozzáállásuk és elkötelezettségük volt elsődleges fontosságú. Az ítélezésmentes odafigyelés, empátia, valamint a sok befektetett idő és energia segítette elő a munkatársak és a kedvezményezettek közötti szeretetteljes, bizalmi kapcsolat kialakítását. Szintén fontos, hogy a gyorsan növekvő szervezetben a program révén kárpátaljai menekültek számára is megnyíltak pozíciók, akik a célcsoportot is jobban ismerték. Fejlesztendő területként jelentkezett ugyanakkor az új területen szakmai tapasztalattal nem rendelkező munkatársak számára elérhető szakmai segítség olykor alacsony mértéke.

A program eredményeként a hátrányos helyzetű célcsoporttal kapcsolatban és a megvalósítók saját szakmai munkája tekintetében is számos pozitív társadalmi hatás azonosítható. A menekültek számára a program biztonságos lakhatást nyújtott, a szeretetteljes támogató kapcsolatok révén kialakult a bizalom, másfajta perspektívát,

jövőképet ismertek meg, fejlődtek szociális és egyéb készségeik, és a gyerekek tanulmányaikban is sokat léptek előre. A munkatársak a célcsoport jobb megismerését, a szakmai tapasztalatszerzés pozitív hatását, az együttműködésről, rugalmasságról megszerzett új tudást, valamint hozzáállással, mentalitással kapcsolatos változást emelték ki. A programban alkalmazott menekült kollégák helyi társadalomba történő hosszú távú beilleszkedése is megvalósult. Ugyanakkor a pozitív hatás elérését nehezítette olykor a kedvezményezettek kapcsán a szabályok elsajátítására irányuló erőfeszítések hiánya, és a helyi többségi társadalom tekintetében a kapcsolódás, befogadás alacsony foka.

A kezdeményezés társadalmi innovációnak tekinthető, hiszen a kárpátaljai roma menekült családok konkrét szükségleteikre reflektáló, az adott kontextusban újszerű, az érintetteket aktívan bevonó és az erőforrásokhoz való hozzáférésüket javító, számos pozitív társadalmi hatást eredményező tevékenységeket nyújtott. Bár az egy esetre épülő esettanulmány-módszer eredményei általánosíthatóságának mértéke limitált, a program több eleme is kifejezetten hiánypótló, jó gyakorlatként használható a menekültpolitika számára további támogató programok kialakításakor. Ilyen elemek a kedvezményezettek helyzetének és szükségleteinek aktív bevonásával történő feltárása, a kialakított program rugalmas, alkalmazkodóképes megvalósítása, a komplex, több területen egyszerre történő, rendszeres, napi kapcsolatra épülő támogatás, a készségfejlesztést, megerősítést, önállósodást célzó szemlélet, a gyerekek lehető legkisebb kortól történő oktatására helyezett hangsúly, a bizalmi kapcsolatok és közösség kialakítása, a munkatársak szakmaisága és ítéletmentes hozzáállása, valamint a menekült munkatársak alkalmazása. Ugyanakkor a családok hosszú távú társadalmi integrációja és a program szélesebb körben történő adaptációja a pénzügyi támogatás hirtelen megszűntetése miatt kevésbé jöhetett létre, ennek elérésére a kezdeményezés hosszabb távú működése mellett lett volna lehetőség. A jövőben hasonló kezdeményezések megvalósítása esetében a finanszírozás folytonossága, a családok önállósodásának és a programból való kilépésének fokozatos támogatása, valamint az utánkövetés biztosítása javasolt. Továbbá a kutatási területen hasonló kezdeményezéseket vizsgáló, az eredményeket összehasonlító, illetve a hatást hosszabb távon elemző kutatások megvalósítása indokolt.

## Felhasznált irodalom

- Agostini, M.R., Viera, L.M., & Bossle, M.B. (2016). Social innovation as a process to overcome institutional voids: a multidimensional overview. *Revista de Administracao Mackenzie*, 17(6), 72-101. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p72-101>
- Anheier, H.K., Krlev, G., & Mildemberger, G. (Eds.) (2018). *Social Innovation: Comparative Perspectives*. Routledge.
- Babbie, E. (2000). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó.

- Bartal, A.M. (2005). *Nonprofit elméletek, modellek, trendek*. Századvég Kiadó.
- Campomori, F., Casula, M., & Kazepov, Y. (2023). Understanding social innovation in refugee integration: Actors, practices, politics in Europe. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 36(2), 158-170. <https://doi.org/10.1080/13511610.2023.2211893>
- Clarke, V. & Braun, V. (2017): Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 297-298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>
- Csoba, J. (2020). A szociális gazdaságtól a szolidáris gazdaságig – a helyi gazdaságfejlesztési modell átalakulása – Modellváltás a helyi gazdaság fejlesztésében. *Tér és Társadalom*, 34(4), 71-99. <https://doi.org/10.17649/TET.34.4.3301>
- Dorkász Szolgálat (2024). *Szakmai Nyílt Nap Kiadvány*. Dorkász Szolgálat Közhasznú Alapítvány.
- Dorkász Szolgálat (2025). *Rólunk*. <https://dorkasz.hu/rolunk/>
- Eredics, L. (2022). *A háború után Magyarországra érkezett kárpátaljai roma családok helyzete*. Romaversitas Alapítvány.
- Európai Bizottság. (2014). *The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe (TEPSIE) [Final report]*. CORDIS. <https://cordis.europa.eu/project/id/290771/reporting>
- Galera, G., Giannetto, L., & Noya, A. (2018). *The Role of Non-state Actors in the Integration of Refugees and Asylum Seekers*. OECD. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/12/the-role-of-non-state-actors-in-the-integration-of-refugees-and-asylum-seekers\\_1cf71eb9/434c3303-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/12/the-role-of-non-state-actors-in-the-integration-of-refugees-and-asylum-seekers_1cf71eb9/434c3303-en.pdf)
- Gerő, M., Pokornyi, Zs., Sik, E., & Surányi, R. (2024). A migrációs narratívák keletkezése és mozgása – Magyarország. *BRIDGES Working Papers 31*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10479449>
- Guzmán, C., Santos, F.J., Valiente, L. & Santolaya, F.J. (2023). Social Innovation for the Socio-Labour Integration of Refugees in New Host Countries: The Spanish Case. *Journal of Social Entrepreneurship*, 16(3), 1285-1310. <https://doi.org/10.1080/19420676.2023.2275132>
- Harsányi, L., & Széman, Zs. (1999). *Halak és hálók. Kapcsolatok a helyi szociálpolitikában*. Nonprofit Kutatócsoport.
- Horváth, D., & Mitev, A. (2015). *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Alinea.
- Howaldt, J., Kaletka, C., & Schröder, A. (2021). A Research Agenda for Social Innovation – the emergence of a research field. In J. Howaldt, C. Kaletka, & A. Schröder (Eds.), *A Research Agenda for Social Innovation* (pp. 1–17). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789909357.00007>
- International Labour Organization (ILO). (2022). *Resolution concerning decent work and the social and solidarity economy (ILC.110/Resolution II)*. <https://www.ilo.org/resource/record-decisions/ilc/110/resolution-concerning-decent-work-and-social-and-solidarity-economy>

- International Organization for Migration (IOM). (2023). *Surveys with refugees from Ukraine: needs, intentions and integration challenges*, IOM.
- Kiss, A., Hegedüs, J., & Somogyi, E. (2023). *Housing of Ukrainian Refugees in Europe Options for Long-Term Solutions Country case study Hungary*. <https://www.habitat.org/sites/default/files/documents/HU-case%20study.pdf>
- Kiss, J. (2026). „Minél nagyobb a hátrány, annál jobb minőség kell mindenből” – esettanulmány a TaLÉTa Interkulturális Központ és Inkubátorház tevékenységeiről. *Civil Szemle*, 23(1), 21-38. <https://doi.org/10.62560/csz.2026.01.2>
- Kiss, J., & Mihály, M. (2020). A szociális és szolidáris gazdaság intézményi fejlődése és jelenlegi helyzete Magyarországon. *Fordulat*, 1(27), 299-324. [http://fordulat.net/pdf/27/FORDULAT27\\_KISS\\_MIHALY.pdf](http://fordulat.net/pdf/27/FORDULAT27_KISS_MIHALY.pdf)
- Központi Statisztikai Hivatal (KSH). (2024). *Nonprofit szektor. Helyzetkép*. KSH. <https://www.ksh.hu/s/helyzetkep-2023/#/kiadvany/nonprofit-szektor>
- Mair, J., & Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 419-435. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.006>
- Morón, D., Madej, M., & Csoba, J. (2025). *Humanitarian Aid and Empowerment of Ukrainian Refugees The Case of Visegrad Group countries: Czechia, Hungary, Poland, and Slovakia*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003505778>
- Moulaert, F., Mehmood, A., MacCallum, D. & Leubolt, B. (2017). *Social Innovation as a Trigger for Transformations*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/68949>.
- Nicholls, A., Simon, J., & Gabriel, M. (2015). *New Frontiers in Social Innovation Research: Social Innovation: A New Research Agenda*. Palgrave Macmillan.
- Paczári, V. (2021). A magyarországi társadalmi innovációk jellegzetességei. *Esély*, 32(4), 31-45. <https://doi.org/10.48007/esely.2021.4.3>
- Patton, M.Q. (2022). *Qualitative research and evaluation methods*. Sage.
- Phills, J., Deiglmeier, K., & Miller, D. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43. <https://doi.org/10.48558/GBJY-GJ47>
- Puskás, F.M. (2023). *Kárpátaljai roma menekült gyermekek oktatási helyzete - Kérdőíves kutatási összefoglaló*. Romaversitas Alapítvány.
- Schröer, A. (2021). Social Innovation in Education and Social Service Organizations. Challenges, Actors, and Approaches to Foster Social Innovation. *Frontiers in Education*, 5. <https://doi.org/10.3389/educ.2020.555624>
- Takács, F. (2017). Az esettanulmány mint módszertan a szociológiában. *Szociológiai Szemle*, 27(1), 126-132. [https://szociologia.hu/dynamic/takacs\\_flora.pdf](https://szociologia.hu/dynamic/takacs_flora.pdf)
- Tóth, B. (2023). *Az ukrainai menekültek helyzete Magyarországon*. Migrációkutató Intézet Gyorselemzések. [https://migraciokutato.hu/wp-content/uploads/2023/01/20230104\\_MKI\\_GYORSELEMZES\\_2023\\_01\\_toth\\_bettina\\_az\\_ukrainai\\_menekultek\\_helyzete\\_magyarorszagon.pdf](https://migraciokutato.hu/wp-content/uploads/2023/01/20230104_MKI_GYORSELEMZES_2023_01_toth_bettina_az_ukrainai_menekultek_helyzete_magyarorszagon.pdf)
- Tóth, J., & Bernát, A. (2023). Menekültválság 2022-ben: Az Ukrajna elleni orosz agresszió menekültjeinek magyarországi fogad(tat)ása. In Kolosi, T., Szelényi I., & Tóth I. Gy (Eds.), *Társadalmi Riport 2022* (pp. 347-370). TÁRKI.
- UNHCR. (2023). *What is innovation?* Innovation Service. <https://www.unhcr.org/innovation/innovation-boilerplate/>
- UNHCR. (2025). *Ukraine refugee situation*. [https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine,\(28/09/2025\)](https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine,(28/09/2025)).
- USAID. (2023). *2022 Civil Society Organization Sustainability Index Hungary*. U.S. Agency for International Development. <https://okotars.hu/sites/default/files/hungary2022en.pdf>