

A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
havi szakfolyóirata

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

FELELŐS KIADÓ:  
A Budapesti Corvinus Egyetem rektora

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:  
Aranyossy Márta  
Csillag Sára  
Demeter Krisztina  
Havran Dániel  
Keszey Tamara  
Kó Andrea

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

FŐSZERKESZTŐ:  
Primecz Henriett  
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:  
Nusser Tamás

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:  
Baksa Máté  
titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

NYOMDAI KIVITELEZÉS:  
CC Printing Kft. • ccprinting.hu

#### ELŐFIZETÉS:

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt.  
Hírlap Üzletág. Előfizethető közvetlen a  
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 9600 Ft  
Példányonkénti ár: 1000 Ft

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

# VEZETÉSTUDOMÁNY

LI. ÉVF., OKTÓBER

2020. 10. szám

## TARTALOM

### CSILLAG SÁRA – GÉRING ZSUZSANNA – GYŐRI ZSUZSANNA – SZEGEDI KRISZTINA

„KÓDEXEM, KÓDEXEM, MONDD MEG NÉKEM...“:  
ETIKAIKÓDEX-FEJLESZTÉSI FOLYAMAT EGY MAGYAR EGYETEMEN 2.

### KENESEI ZSÓFIA

A TECHNOLÓGIA HASZNÁLATÁNAK SEGÍTŐ TÉNYEZŐI IDŐS KORBAN 15.

### VERDES TAMÁS

MEGÉRTÉS AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS SZOLGÁLATÁBAN 1. RÉSZ – AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS  
MEGÉRTÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI EGY EGÉSZSÉGÜGYI SZERVEZETBEN 29.

### GUBÁNYI MÓNIKA

A PSZICHOLÓGIAI SZERZŐDÉS SZAKIRODALMI ÖSSZEFOGLALÓJA 40.

### KÉZAI PETRA KINGA – KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA

NŐK A STARTUP-VÁLLALKOZÁSOK VILÁGÁBAN MAGYARORSZÁGON 51.

### TÓTHNÉ TÉGLÁS TÜNDE

A MINŐSÉGI MUNKAERŐ-GAZDÁLKODÁS VÁLLALATI GYAKORLATA 63.



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

www.vezetestudomany.hu

# „KÓDEXEM, KÓDEXEM, MONDD MEG NÉKEM...“: ETIKAIKÓDEX-FEJLESZTÉSI FOLYAMAT EGY MAGYAR EGYETEMEN

## CRACKING THE CODE: THE ETHICAL CODE DEVELOPMENT PROCESS IN A HUNGARIAN UNIVERSITY

Az üzleti etika és a vállalati felelősségvállalás szakirodalmában számos kutatás foglalkozik azzal, hogy a vállalatok milyen céllal és milyen módon fejlesztenek olyan etikai vagy magatartási kódexeket, amelyek orientálhatják, támogathatják a belső és külső érintetteket az etikailag kérdéses helyzetekben. De meglepően kevés elméleti és gyakorlati munka foglalkozik azzal, hogy a jövőbeli üzleti szereplőket oktató üzleti iskolák és általában az egyetemek hogyan alakítják intézményi, szervezeti gyakorlatukat, ezen belül miért és hogyan fejlesztenek és vezetnek be etikai kódexeket. Ebben az írásban a szerzők bemutatják és elemzik az etikai kódex érintetti bevonáson alapuló fejlesztési folyamatát egy, jelentős részben gazdálkodástudományi képzést folytató magyar egyetemen (a Budapesti Gazdasági Egyetemen), különös tekintettel az alkalmazott módszerek és eszközök előnyeire és hátrányaira, illetve az érintettek bevonásának fontosságára. Azt gondolják, hogy a fejlesztési folyamat érdekes tanulási pontokat kínálhat azoknak a nagy szervezeteknek és kifejezetten az egyetemeknek, akik etikai intézményrendszerüket fejleszteni szeretnék.

**Kulcsszavak:** etikai kódex, felsőoktatás, gazdálkodástudományi képzés, érintettek bevonása

Several studies in the literature of business ethics and corporate social responsibility address the topic of how companies develop codes of ethics or codes of conduct, with the aim of guiding and supporting internal and external stakeholders in ethically questionable situations. Surprisingly, few theoretical and practical works have focused on how business schools, which educate future business actors and universities in general, shape their institutional and organizational practices, including why and how they develop and implement codes of ethics. In this paper, the authors present and analyse the development process of the code of ethics at a Hungarian university, which provides a significant part of business education (Budapest Business School), with special regard to the advantages and disadvantages of the applied methods and tools, as well as the importance of stakeholder involvement. They believe that the development process can offer interesting learning points for large organizations and especially for universities that want to improve their ethical institutional system.

**Keywords:** code of ethics, higher education (HE), business school, stakeholder involvement

### **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. Csillag Sára PhD, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, (Csillag.Sara@uni-bge.hu)

Dr. Géring Zsuzsanna PhD, tudományos főmunkatárs, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, Felsőoktatás Jövője Kiválósági Központ, (Gering.ZsuzsannaMargit@uni-bge.hu)

Dr. Győri Zsuzsanna PhD, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, (Gyori.Zsuzsanna@uni-bge.hu)

Dr. Szegedi Krisztina PhD, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, Külkereskedelmi Kar, (szegedi.krisztina@uni-bge.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 04. 20-án, javítva: 2020. 06. 29-én, elfogadva: 2020. 07. 21-én.

This article was received: 20. 04. 2020, revised: 29. 06. 2020, accepted: 21. 07. 2020.

Az elmúlt évtizedek meghatározó vállalati botrányai, az etikátlan üzleti gyakorlatok és a hozzájuk kapcsolódó (kisebb-nagyobb) társadalmi felzúdulások egyaránt hozzájárultak ahhoz, hogy a felelősség és az etikus vállalati működés elméleti és gyakorlati kérdései a XXI. század elején fókuszba kerültek (Weber, 2006; McCraw, Moffeit, & O'Malley, 2009). A saját gyakorlatukat fejleszteni, felelőssé tenni kívánó vállalatok több irányba is elindultak: számos, a felelősséget és az etikus viselkedést támogató szervezeti megoldás, etikai intézmény született. Egyik ilyen jellemző gyakorlatként sok vállalat, szakmai szervezet fejlesztett ki olyan etikai vagy magatartási kódexeket, amelyek orientálhatják, támogathatják a munkavállalókat vagy tagjaikat abban, hogy az etikailag kérdéses helyzetekben hogyan viselkedjenek, és/vagy megfogalmazzák a szervezetek etikai alapelveit és elvárásait (Kleiner & Maury, 1997; Rezaee, Elmor, & Szendi, 2001; Buff & Yonkers, 2005).

Könnyen belátható, hogy az üzleti szféra felelős működésének kialakításában, illetve ennek elmaradása esetén a felelőtlen vállalati gyakorlat fenntartásában vagy legitimálásában a felsőoktatási intézményeknek, közülük leginkább a gazdálkodástudományi képzést folytató egyetemeknek és üzleti iskoláknak (business school-oknak) jelentős szerepük van. Az utóbbi 30-35 évben folyamatosan gyarapodó, gazdag szakirodalom foglalkozik azzal, hogy hogyan járulhattak hozzá ezek az egyetemek a jelen helyzet kialakulásához, milyen szerepet játszottak és játszanak a felelős és felelőtlen üzleti gyakorlatok fennmaradásában és hogyan jelennek (vagy jelenhetnének) meg a fenntarthatóság és a felelősség kérdései az üzleti oktatásban (Kleiner & Maury, 1997; Ghoshal, 2005). Meglepően kevés elméleti és gyakorlati munka foglalkozik azonban azzal, hogy az egyetemek és üzleti iskolák maguk hogyan alakítják ki intézményi, szervezeti gyakorlatukat, ezen belül miért és hogyan fejlesztenek és vezetnek be etikai kódexeket. Meglepő ez azért is, mert logikusnak tűnik, hogyha egyszer az oktatási és kutatási gyakorlatban megjelennek ezek a kérdések, akkor az intézmények saját működésük etikus voltára is figyeljenek (Dufresne, 2004; Weber, 2006; Davis, 2008). Az is egyértelmű, hogy az egyetemi kódexnek és a fejlesztési folyamatoknak lesznek specialitásai: a felsőoktatási intézményeknek vannak olyan sajátosságai – például az egyetemi érintettek sokfélesége és részben folyamatos változása, az egyetemi működés sajátosságai, a hagyományos akadémiai szabadság és autonómia, az erősödő nemzetközi akkreditációs nyomás –, amelyek erre mutatnak.

Írásunkban ehhez a szakirodalmi diskurzushoz szeretnénk hozzájárulni azzal, hogy bemutatjuk és elemezzük az etikai kódex fejlesztési folyamatát egy, jelentős részben gazdálkodástudományi képzést folytató magyar egyetemen, különös tekintettel az alkalmazott módszerek és eszközök előnyeire és hátrányaira, illetve az érintettek bevonásának fontosságára. Azt gondoljuk, hogy a fejlesztési folyamat érdekes tanulási pontokat kínálhat azoknak a nagy szervezeteknek és kifejezetten az egyetemeknek, akik etikai intézményrendszerüket fejleszteni szeretnék. Írásunk módszertani szempontból esettanulmány, mivel

Yin (1984) alapján az esettanulmány-módszertan megfelelő választás lehet komplex kérdések alapos és többszem pontú feltérképezésére és megértésére.

A cikk felépítése a következő: először röviden beszélünk az etikai kódex fogalmáról és fajtáiról, a kódexkészítés módjairól és jelentőségéről, a felsőoktatási intézmények lehetséges motivációiról és az egyetemi kódexek specialitásairól. A következő fejezetben bemutatjuk a projekt kontextusát és célját, a kódexfejlesztés folyamatát és a négy alkalmazott módszert. A cikk második felében megosztunk néhány eredményt, kitérve az egyes módszerek előnyeire és hátrányaira, egymáshoz való kapcsolódására, végül a konklúziók leszűrése mellett néhány jövőbeli kutatási irányra teszünk javaslatot.

## Elméleti áttekintés az etikai kódexekről

Az etikai kódex olyan formális, írásba foglalt dokumentum, amely egy adott csoport számára határoz meg morális alapelveket, normákat (Schwartz, 2001, p. 248). Bár vállalatok, szakmai szervezetek már a XX. század közepétől készítették etikai kódexeket, igazából az 1970-es évektől beszélhetünk az etikai kódexek elterjedéséről (Cressey & Moore, 1983; Farrell, Cobbin, & Farrell, 2002; Valentine & Johnson, 2005; Géring, Győri, Csillag & Szegedi, 2019).

A vállalati etikai kódexeknek több céljuk is lehet, többek között a szervezet etikai alapelveinek és értékeinek meghatározása és ezen elvek, értékek és általában a felelős, fenntartható vállalati viselkedés irányába való elkötelezettség demonstrálása a belső és külső érintettek felé. Az esetek nagy részében kiemelt cél a munkavállalók felé irányuló magatartási elvárások megfogalmazása és ezek kommunikálása, valamint ehhez kapcsolódóan a munkavállalók támogatása az etikailag kérdéses munkahelyi helyzetek, etikai dilemmáik megoldásában (Brenner & Molander, 1977; Montoya & Richard, 1994). Az etikai kódexek fontos feladata az is, hogy legitimálják azt, hogy a vállalat adott esetben eljárjon az etikátlanul viselkedő munkavállalókkal vagy más érintettekkel szemben.

Jellegüket illetően megkülönböztetünk értékalapú (*principle-based*) és szabályalapú (*rule-based*) kódexeket, illetve ezek bizonyos arányú kombinációját (Buff & Yonkers, 2005). Céljukat tekintve Farrel et al. (2002) alapján beszélhetünk inspiratív kódexekről (amelyek célja az ideális állapot bemutatása és az erre való törekvés motiválása), szabályozó kódexekről (amelyek alapvető célja a részletes szabályok bemutatása) és fejlesztő kódexekről (amelyek elsősorban az elvárások magyarázatára, értelmezésére helyezik a hangsúlyt). Az érintettek körét illetően beszélhetünk belső fókuszú kódexekről, amelyek elsődlegesen a munkavállalókra vagy szervezeti tagokra vonatkoznak, vagy külső fókuszú kódexekről, amelyek például fogyasztókra vagy környezeti, társadalmi kérdésekre koncentrálnak (Moore, 2006). A csoportosítások közül talán leginkább elterjedt a kódexek *high-road* és *low-road* megkülönböztetése (Rohr, 1989; Bowman, 1990; Blake, Grob, Potenski, Reed, & Walsh, 1998; Rezaee et al., 2001). A *high-road* kódexek olyan proaktív etikai rendszereket rajzolnak fel, amelyek a helyes egyéni és

szervezeti viselkedést mutatják be: olyan alapelvek, mint az egymás iránti tisztelet, megértés, egyenlőség, igazságosság és szabadság fontosságát hangsúlyozva. A low-road kódexek alapvetően reaktívak, és azokra a jogi és adminisztratív kontrollrendszerekre koncentrálnak, amelyekkel az etikátlan cselekedetek elkerülhetők, felderíthetők és szankcionálhatók. Ezekben az esetekben az etikai kódex egyfajta „pajzs”-ként működve védelmi funkciót lát el, de nem egyszer csak ún. „kirakatdísz”-ként funkcionál (Szegeci, 2012, p. 48).

A kódexekkel kapcsolatban fontos kérdés a kódex fejlesztési folyamata: ez kulcsfontosságú lehet a bevezetés eredményessége szempontjából, és persze abból a szempontból, hogy mennyire fogadják el, mennyire érzik magukénak a szervezet tagjai, vagy mennyire érzik a vezetői kontroll egy újabb megnyilvánulásának (Lawton, 2004; Kaptein & Schwartz, 2008). Strahovnik és Juhant (2013) kutatásai alapján úgy vélik, hogy a kívülről vagy felülről, tekintélyalapon diktált kódexek sokszor nem működnek, kevésbé vagy egyáltalán nem érik el céljukat.

Kérdés, hogy mi motiválhatja arra az egyetemeket, hogy etikai kódex fejlesztéséről, bevezetéséről kezdjenek el gondolkodni? A szakirodalom alapján három tényezőcsoportot azonosítottunk, amelyek ebbe az irányba mozdíthatják, mozdíthatják a felsőoktatási intézményeket.

Először – ahogy már a bevezetőben is említettük – a sorozatos etikai botrányok, illetve a 2008-2010-es pénzügyi válság eredményeként számos politikus, véleményvezér és szakértő hangsúlyozta az üzleti felsőoktatás hatalmas felelősségét a „morál-mentes” gazdaság „ethosának” kiépítésében és normálisnak láttatásában, a „morál-mentes” menedzserek generációinak kinevelésében, illetve az etikátlan és felelőtlen üzleti gyakorlatok fenntartásában (Piper, Gentile & Parks, 1993; Callahan & Bok, 1980; Kováts, Csillag & Hidegh, 2016). Ezekre a vádakra adott válaszként számos üzleti iskola tantervében megjelentek a fenntarthatóság, a felelősségvállalás témái és más etikai kérdések is – kérdés, hogy ez mennyiben és hogyan hat valóban a gazdaság etikussá válására (Hosmer, 1999; Cowton & Cummins, 2003). A vádakra adott másik válaszként az egyetemek, üzleti iskolák kisebb része saját intézményi gyakorlatát, értékrendjét, szervezeti kultúráját is górcső alá véve olyan kultúrafejlesztési projektekbe kezdett, amelyek részeként etikai kódexet is fejlesztettek.

Másodsor, ahogy a fenntarthatósághoz kapcsolódó nemzetközi keretrendszereknek és szabványoknak (pl. Global Reporting Initiative (GRI), International Organization for Standardization (ISO)) nagy hatása lehet a vállalatok fenntarthatósággal kapcsolatos tevékenységeire és gyakorlatára (Györi & Csillag, 2019a; 2019b), ehhez hasonlóan a nemzetközi akkreditációs testületek (pl. Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)), illetve nemzetközi szervezetek (pl. Principles for Responsible Management Education (PRME)) elvárásai, üzenetei is motiválhatják az etikus szervezeti működés irányába való elmozdulást, ezen belül etikai kódexek fejlesztését (Weber, 2006; McCraw et al., 2009). Egyes nemzetközi pályázatok elvárásai között is szerepelhet az etikai kódex léte – ezzel direkt módon ösztönözve

az egyetemeket a kódex bevezetésére (Buff & Yonkers, 2005). Harmadszor, az egyetemek egy része kifejezetten az akadémiai területen jellemző etikátlanságok visszaszorítása, kiemelten pedig a hallgatói csalással való küzdelem miatt készített, készít – elsődlegesen a belső érintettekre koncentráló – etikai kódexet (Dufresne, 2004; Thomas & Bruin, 2012; Hatier, 2014; Király et al., 2018). Egyes esetekben nem is minden belső érintettre vonatkozó etikai kódex, hanem kifejezetten hallgatói becsületkódex (*code of honor*) készül, amelynek betartására a hallgatók esetleg esküt is tesznek. A becsületkódexek akkor igazán hatékonyak, ha képesek egyértelműen elmagyarázni a hallgatóknak, hogy mit jelent az egyes helyzetekben etikusan vagy etikátlanul viselkedni: közöttük is találhatóink inkább etikai elveket, értékeket hangsúlyozó értékalapú, illetve kifejezetten a szankciókra fókuszáló szabálykódexeket (McCabe, Trevino & Butterfield, 1996; 1999; Kidwell, 2001; Dufresne, 2004; Gurung, Wilhelm, & Filz, 2012). Az egyetemeken másik jellemző etikai kérdéshalmaz lehet a plágium és önplágium, a kutatási adatok manipulálása vagy meghamisítása, a kutatási alanyok nem megfelelő kezelésének kérdése. A kutatási folyamatok egyre szigorodó kontrollja és szabályozása mellett egyre több egyetem készít olyan részletes kutatási kódexeket (*research code*), amelyek a kutatási folyamatra és publikációra koncentrálnak (McGinn, 2015; Strgar & Vukadinovic, 2018; Király et al., 2018).

Egyes szerzők amellett érvelnek, hogy az egyetemek annyira különböznek a vállalatoktól, hogy az üzleti, vállalati kódexkészítési folyamatok és gyakorlatok implementálása „egy további szög lehet az egyetemi idea koporsójába” (Moore, 2006, p. 408). Az egyetemekre jellemző autonómia, a szabad véleménynyilvánítás, a tudományos területek sokfélesége, a decentralizált hatalmi struktúrák megnehezítik (vagy akár ellehetetlenítik) a felülről vagy kívülről jövő etikai kezdeményezések bevezetését (Guelcher & Cahalane, 1999; Weber, 2006). Kezar (2001) a döntési folyamatok anarchikus természetét és az érintettek céljainak széttartó voltát, sokféleségét hangsúlyozza az egyetemi közegben. Akadémiai szervezetek esetében kiemelt jelentősége lehet az érintettek részvételére alapuló fejlesztésnek – különben az egyetemi polgárok az akadémiai szabadsággal ellentétes korlátozási próbálkozásnak (Felicio & Pieniadz, 1999), vagy a csökkenő bizalom jelennek, a közös értékrend megbomlásának érezhetik a kódexet. Más egyetemi érintettek saját szervezeti hatalmuk és hatáskörük korlátozásaként is megélhetik a kódexek bevezetését (Felicio & Pieniadz, 1999).

Az egyetemi érintettek sokfélesége (hallgatók, oktatók, kutatók, vezetők és nem oktató munkatársak) és a lehetséges etikai kérdések széttartó természete következtében lehet, hogy az egyetem csak egy csoport számára fejleszt kódexet (mint az előbbieken említett becsületkódexek vagy kutatási kódexek), vagy esetleg csak egy csoportot von be a kódex fejlesztésébe. Ez megint arra vezethet, hogy az egyetem egésze nem tekinti sajátjának az etikai iránymutatásokat. Chandler, Heidrich, & Kása (2017) hangsúlyozza, hogy az egyetemek szervezeti kultúrája általában nem uniformizált, monolitikus és homogén,

sokkal inkább jellemző, hogy változatos és egymással versenyző szubkultúrák vannak jelen (különböző tudományterületek, karok, kampuszok, érintettek, mint hallgatók, oktatók, adminisztrátorok). Fontos kérdés tehát, hogy hogyan érhető el, hogy a különböző csoportok mind elfogadják és magukénak érezzék az etikai kódexet.

## Az etikai kódex-projekt kontextusa és célja

A Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) elődintézményei révén mintegy 150 éves múltra tekint vissza. A korábbi Budapesti Gazdasági Főiskola 2016-ban alkalmazott tudományok egyetemévé vált. 2019-ben a felvett hallgatók száma alapján a BGE a negyedik legnépszerűbb egyetem volt Magyarországon (Eduline, 2019) és több mint 16000 hallgatójával jelenleg az ország legnagyobb üzleti képzést nyújtó egyeteme. Az egyetem kiemelt stratégiai célja a felelős és fenntartható egyetemmé válás. Ennek megvalósítása érdekében számos intézkedést hozott: 2017-ben csatlakozott a felelős üzleti képzést nyújtó egyetemek közösségéhez (PRME) kötelezővé tette minden hallgatója számára a vállalati felelősséggel és fenntarthatósággal foglalkozó tárgy tanulását, Fenntarthatósági Központot hozott létre és önszerveződő fenntarthatósági hálózatot jött létre oktatók, kutatók, nem oktatók és hallgatók részvételével. Fenntarthatósági stratégiájának részeként célul tűzte ki a szervezeti kultúra fejlesztését is.

Az Egyetem jogelődje 2004-ben hozta létre az első, alapvetően szabályalapú etikai kódexét. De az azóta bekövetkezett szervezeti és környezeti változások hatására az Egyetem olyan újabb etikai kihívásokkal szembesült, amelyek az etikai kódex megújítását tették szükségessé. Az esettanulmány alapjául szolgáló projekt elsődleges célja az volt, hogy létrejöjjön az Egyetem szerepvállalásával és stratégiai céljaival egybecsengő, megújult etikai kódex, amelynek létrehozásában az Egyetem érintettjei is aktívan részt vesznek, közösen formálják azt. Az Egyetem oktatóinak, kutatóinak, hallgatóinak és nem oktató munkatársainak széles körű bevonásával egy olyan etikai kódex megalkotása volt a cél, amely az etikai kódex-alkotásra vonatkozó ajánlásoknak megfelelően (lásd pl. MacDonald, 2004), speciálisan a mi egyetemünkre szabott, a mi szervezeti értékeinket és igényeinket tükrözi. Ezenkívül lényeges volt, hogy minden egyetemi polgárra egyformán vonatkozó kódexet hozzunk létre, amit mindenki egyformán magáénak érezhet. Az is célunk volt, hogy a kódexalkotás egyben tanulási folyamat is legyen, valamint olyan kutatás, amelynek eredményei hozzájárulnak e kutatási terület fejlődéséhez.

## Az etikai kódex-fejlesztés folyamata és módszertanai

A projekt céljainak elérése érdekében kutatócsoportunk több kutatási módszert kombinált a fejlesztési folyamat során, ezek eredményei egymásra épültek. Szem előtt tartottuk, hogy kódexünk úgy szülessen meg, hogy egyfelől beépítsük a nemzetközi és hazai gyakorlatokat, tapasztalatokat, másfelől a folyamat egészébe bevonjuk az

egyetemi polgárokat. A részvételen alapuló módszereknek köszönhetően azt reméltük, hogy megismerhetjük a belső érintettek érdekeit, elvárásait, valamint legfontosabb eredményként – és a kódexírás számára inputként – a szervezetben létező és ható értékeket.

A meglévő gyakorlatok vizsgálatára tudományos szövegelemzést alkalmaztunk (Géring, 2014), míg az értékutatást három különféle módszertani eljárással hajtottuk végre az érintettek minél szélesebb körű megszólításának és megismerésének érdekében. Ennek megfelelően az egyéves folyamat meglehetősen összetett volt, amint az az 1. ábrán látható.

1. ábra

### A folyamatban alkalmazott módszerek



Forrás: saját szerkesztés

A nemzetközi és a magyar felsőoktatási intézményeket mint versenytársakat közvetlenül nem vontuk be a folyamatba, ugyanakkor etikai kódexeik elemzésével közvetett módon vizsgáltuk etikai értékeiket és a számukra fontos etikai szempontokat, témákat. Célunk az volt, hogy egyrészt megvizsgáljuk, milyen típusú kódexek léteznek az egyetemi szférában: inkább értékeket és alapelveket tartalmaznak-e, vagy jellemzően inkább szabályalapúak (lásd high-road és low-road kódexek); másrészt megállapítsuk, hogy a vezető üzleti iskolák milyen etikai témákat és magatartást tartanak fontosnak.

Magyarországról az összes rendelkezésre álló felsőoktatási etikai kódexet összegyűjtöttük. A nemzetközi áttekintés esetében úgy döntöttünk, hogy a Financial Times Masters in Management 2017 rangsorát (Financial Times, 2017) használjuk, tehát a vezető üzleti iskolákat vizsgáljuk. Az adatgyűjtési folyamatba magyar és nemzetközi hallgatókat is bevontunk. A kapacitás- és időbeli korlátok miatt úgy döntöttünk, hogy a nemzetközi rangsornak csak az első ötven felsőoktatási intézményét vizsgáljuk meg. Megállapítottuk, hogy a magyar felsőoktatási intézményeknek csak 44,6%-a (65-ből 29), és az FT-rangsor első ötven üzleti iskolájának csupán 30%-a ad közre nyilvános információkat etikai értékeiről és eljárásairól a weboldalán. A benchmarkelemzés néhány eredményét (pl. a kódexekben említett értékek megoszlását) az eredmények részben ismertettük.

Az összegyűjtött szövegekhez sablonelemzést (*template analysis* – King, 2012) alkalmaztunk. A szakirodalmi kutatásra alapozva, majd ezt az elemzett szövegek alapján finomítva 11 témát és 197 altémát vizsgáltunk. A témák és altémák felsorolása az 1. mellékletben található. Adat-

gyűjtésünk során nemcsak kódoltuk egy adott téma vagy altéma előfordulását, hanem minden egyes témára összegyűjtöttük a vonatkozó szöveges részeket is (ezek forrását jelentettek saját kódexünk szövegezéséhez is).

A benchmarkvizsgálat hasznos és informatív volt, viszonyítási pontot és példát szolgáltatott arra, hogy milyen kódexet szeretnénk, és arra is, milyen kódexet nem szeretnénk készíteni. Ugyanakkor a belső érintettek érdekeinek és értékeinek megismeréséhez más módszerek kellett alkalmaznunk. Felsőoktatási intézményünk tudás, tapasztalat, érdekek és szervezeti kultúra szempontjából is érdekes és összetett, ezt a komplexitást mindenképpen fel akartuk használni az etikai kódex-fejlesztési folyamatban. Ezért három nagyon különböző módszert alkalmaztunk a különböző belső érintettek elérésére és a folyamatba való bevonására. Abban bízunk – és ez nagyrészt be is igazolódott –, hogy a különböző módszerek különböző érintett csoportok számára lesznek vonzóak, megfelelőek, így a módszerek kombinálásával többeket érünk el, mintha egyetlen módszert használnánk a belső vélemények megismerésére (Király, 2017).

Az egyetem akadémiai és kancelláriához tartozó, valamint a hallgatókat képviselő vezetőivel félig strukturált interjúkat készítettünk. Így megismertük a vezetők elvárásait, véleményét, hozzáállását az etikai kódexről és általában a felsőoktatás etikai szerepéről és szabályozásáról. A vezetőket a korábbi etikai kódexszel kapcsolatos tapasztalataikról, az általuk a felsőoktatásban meghatározónak tekintett értékekről, valamint az új etikai kódex tartalmára és formájára vonatkozó javaslataikról kérdeztük (az interjú-vezérfonal a 2. mellékletben található). Összesen 16 vezetői interjút készítettünk: hét akadémiai, öt a kancelláriához tartozó, valamint négy hallgatói vezetővel.

A részletes, hosszabban kifejtett vélemények megismerésére szolgáló interjú mint módszer viszonylag kis mintaelemszámon használható megfelelően. Az alkalmazottak és hallgatók esetében tekintettel a lehetséges válaszok magas számára (a BGE-nek 16000 hallgatója, 1000 oktató, kutató és nem oktató munkatársa van), egyszerűen terjeszthető és elemezhető, digitális megoldást kellett alkalmaznunk. Ezért következő lépésként egy vizuális alapú, kreatív, nem konvencionális módszert használtunk: a kollázstechnikát. Ez a nem strukturált kutatási technika képeket vagy ábrákat használ arra, hogy felébressze az adott helyzethez kapcsolódó érzéseket, akár tudatalatti gondolatokat, ezáltal megismerje a kapcsolódó véleményeket és értékeket (Butler-Kisber & Poldma, 2010). Ez a megközelítés bármilyen kvalitatív kutatáshoz hasznos lehet, de különösen jól alkalmazható, ha egy addig még kevésbé ismert, kevésbé feltárt területre szeretnénk betekintést nyerni (Vaughan, 2005). Kutatásunkban nem a klasszikus kollázsmódszert (Colakoglu & Littlefield, 2011) használtuk, ahol a kutatás résztvevői személyesen megjelenve magazinokból, vagy más vizuális anyagokból származó képekből és ábrákból készítenek kollázsokat egyénileg vagy csoportosan, hogy a kutatás szempontjából releváns információikat, gondolataikat megosszák, kifejezzék, láthatóvá tegyék. Mivel ez ismét viszonylag kis elemszámú mintán alkalmazható jól, mi egy kollázstech-

nika-variánst, egyfajta projektív technikát alkalmaztunk (Mesias & Escribano, 2018), amelyben a résztvevők pár, előre megadott képből azt választják ki, amely legjobban kifejezi érzéseiket, gondolataikat egy adott témában. Ennek megfelelően online kérdőívünkben egy-egy kép-gyűjteményt mutattunk a válaszadóknak minden egyes kérdéssel kapcsolatban, ebből tudták kiválasztani a véleményüket legjobban kifejezőt. Ezután a válaszadókat arra kértük, röviden indokolják meg választásukat, fejtsek ki gondolataikat. Így megismerhettük az első gondolattársításokat, de a kapcsolódó gondolatokat, meglátásokat is. Az eredmények elemzésénél tekintetbe vettük, hogy hány ember választott egy-egy képet, de elsősorban a részletes magyarázatokra figyeltünk, hiszen ugyanazt a képet a különböző megkérdezettek sokszor különbözően értelmezték, valamint összegyűjtöttük a leggyakrabban használt szavakat és kifejezéseket.

A nagy elérést biztosító, ugyanakkor szokatlansága okán figyelemfelkeltő módszer pozitív és szándékolt mellékhatásaként felhívtuk a figyelmet az etika szervezeti szerepére és az új etikai kódexre (és annak kidolgozási, fejlesztési lépéseire), tehát a kutatással párhuzamosan megkezdtük a témában az érzékenyítési folyamatot is. Az etika személyes, ellentmondásos, illetve érzékeny téma, ahol a módszer jégtörő szerepet látott el, a témáról való konzultáció megkezdésének katalizátoraként. A kététes válaszadási időszak alatt összesen több mint 500 hallgató, valamint 140 munkatárs válaszolt a kérdőívre. Ennek az eljárásnak az volt a további előnye, hogy betekintést nyertünk a BGE értékrendszerébe, felfedve a legfontosabb érintett csoportok ötleteit, problémáit és hozzáállását, valamint a lehetséges kockázatokat és ellentmondásokat e csoportok elvárásaival kapcsolatban (például, hogy az etikai kódex legyen rövid és áttekinthető, ugyanakkor kellően részletes szabályokat tartalmazzon). A módszer további előnye volt, hogy korábbi, felszínre nem került etikai eseteket ismertünk meg, ami segítette a BGE számára releváns etikai témák meghatározásában, amikre a kódexnek mindenképpen ki kellett térnie.

Kódexfejlesztési folyamatunkat co-design workshopokkal zártuk le, ahol a résztvevők megvitták az új kódex tervezetét. Az ilyen műhelyek előnye, hogy hatékonyan integrálhatják a különböző résztvevők véleményét és igényeit, növelve nemcsak a konstruktivitást és a kreativitást, hanem a téma iránti elkötelezettséget is (Garcia & Barberá, 2014). A célunk épp az volt, hogy a résztvevők részleteiben ismerjék meg a kódextervezet tartalmát és formáját, illetve közösen fejlesszük azt, ezáltal ők is a sajátjuknak érezzék. A workshopokra az etikai kódex első változatát vittük be, és oldalról-oldalra haladva arra kértük az érintetteket, hogy osszák meg véleményüket az azonosított értékekről, az érintett témákról, a kódex felépítéséről, de például a tervezett design-ról, képekről is. Nyolc workshopot tartottunk, összesen 63 résztvevővel. Fontosnak tartottuk, hogy minden belső érintetti csoportot, tehát az oktatókat, kutatókat, hallgatókat és a nem oktató munkatársakat is bevonjuk a folyamatnak ebbe a részébe is. Ily módon a résztvevők betekintést nyertek egymás problémáiba és kérdéseibe, megbeszélhették azokat, miközben hasznos megjegyzéseket és

javaslatokat nyújtottak az etikai kódex végső változatához. A workshopok során mintegy 300 különböző javaslatot kaptunk, amelyek egyértelműen pozitív, fejlesztő hozzáállást tükröztek.

A folyamat végén az egyetem funkcionális területeinek vezetői, a hallgatói szervezetek vezetői és az egyetem legmagasabb szintű vezetése fejtette ki véleményét a kódexről. Végül az Egyetem döntéshozó testülete, a Szenátus fogadta el az etikai kódex végleges változatát.

### Az egyes módszerek eredményei, előnyei és hátrányai, egymáshoz való kapcsolódásuk

Összetett folyamatunk egy éve alatt rengeteg adatot és információt gyűjtöttünk. A következőkben egyrészt példákat mutatunk az összegyűjtött adatokra, amelyek a kódex elkészítéséhez nyújtott hozzájárulásukon kívül akadémiai elemzésekre is lehetőséget adnak; másrészt röviden bemutatjuk az egyes módszerek előnyeit és hátrányait.

### Példák a kapott adatokra, eredményekre

Ahogy azt korábban is említettük, a közösségünk által osztott értékek feltárása kiemelt fontossággal bírt a projekt során. Ennek megfelelően ez mind a vezetői interjúk, mind a kollázskérdőív része volt, ami lehetőséget biztosított arra, hogy összehasonlítsuk a vezetői és az egyéb belső érintettektől származó értékeket. Ahogy az 1. táblázatban is látható, az egyetem vezetői a tiszteletet, a nyitottságot és a partnerséget sorolták a legfőbb értékek közé. Természetesen esetükben megjelentek olyan értékek is, amelyek kimondottan a vezetői szerepükhöz kötődtek (pl. vezetői felelősség, imázsvédelem, reputáció). Ha a többi belső érintetti csoport (oktatók, kutatók, nem oktató munkatársak, hallgatók) által megnevezett értékeket vizsgáljuk, az látható, hogy a kooperáció jelent meg legnagyobb arányban. Továbbá a tisztelet különböző aspektusait kifejező értékek (sokszínűség, tolerancia, egyenlőség) szintén magas említéssel jelentek meg.

1. táblázat

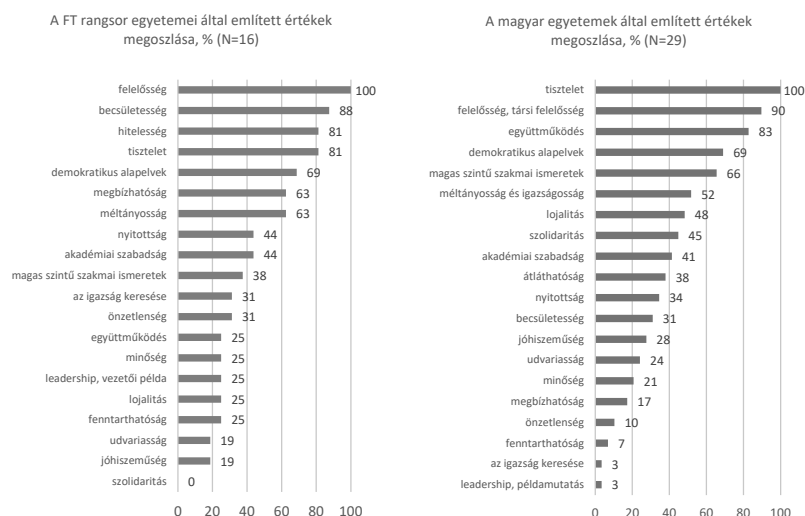
A vezetők és a belső érintettek által említett értékek

Vezetők (N=16)		Belső érintettek (N=591)	
Említett értékek	%	Említett értékek	%
Tisztelet	63%	Együttműködés	27%
Nyílt kommunikáció	56%	Sokszínűség	26%
Megbízhatóság	44%	Mindenkire érvényes szabályok, normák betartása	17%
Vezetői készség	44%	Közös érdek, imázsvédelem, összetartás	10%
Imázsvédelem	38%	Tolerancia	10%
Szolgáltatásminőség	38%	Egyenlő elbírálás	9%
Vezetői felelősség	38%	Közös értékek tisztelete	7%
Felkészültség	31%	Tisztelet [általában]	6%
Normakövetés	25%	Észszerűség	6%
Viselkedési normák	25%	Törődés, segítőkészség	5%
Igazságosság	25%	Szabadság	5%

Forrás: a szerzők saját összesítése

2. ábra

### A nemzetközi és a hazai etikai kódexekben megjelenő értékek összehasonlítása



Forrás: a szerzők saját számítása

A nemzetközi és hazai etikai kódexekben is megnéztük a kommunikált értékek körét. Ahogy azt a 2. ábrán is láthatjuk, a hazai és a nemzetközi felsőoktatási intézmények által a leggyakrabban említett értékek köre nagymértékben átfed: a Financial Times 2017-es listájának top 50 intézményénél a felelősség, az integritás, a hitelesség és a tisztelet végzett az élen, és hasonlóképpen a hazai intézményeknél is a tisztelet és a felelősség szerepel a lista elején. Ugyanakkor található néhány érdekes különbség is. Míg a hazai intézményeknél a kooperáció a harmadik legfontosabb érték (83%), addig ez a nemzetközi intézményeknél lényegesen kisebb arányban jelenik meg (25%). Ezzel párhuzamosan, míg az 'integritás' értéke a nemzetközi közegben a második leggyakrabban megemlített érték, ez a hazai intézményeknek mindössze kevesebb, mint harmadánál jelent meg. Ugyanakkor ez lehet, hogy inkább etimológiai, nyelvhasználati, mintsem értékválasztásbeli különbségekre vezethető vissza (Pulay, 2014).

A három forrásból származó értékeket aztán a co-design workshopokon véglegesítettük a résztvevőkkel.

### A használt módszerek összevetése

Az alkalmazott eljárások előnyeinek és hátrányainak összefoglalását tartalmazza a 2. táblázat.

mind a folyamat végén (belső érintetti co-design workshop).

Egy másik dimenzió, amely mentén összehasonlíthatók az eljárások, a *hatalmi viszonyok* és ellentmondó vélemények kezelésének lehetőségei. Ez jelentette az egyik legnagyobb kihívást a co-design workshopok esetében, ahol a különböző belső érintetti csoportok tagjai dolgoztak együtt és osztották meg meglátásaikat. Ehhez kapcsolódott az a kérdés is, hogy vajon érdemes-e egy asztalhoz ültetnünk az oktatókat a hallgatókkal, vagy éppen az alkalmazottakat a vezetőikkel. Mi végül a heterogén csoportok mellett döntöttünk, és helyben kezeltük az esetleg felmerülő problémákat (bár ezek nem voltak sem komolyak, sem számosak). Egy másik kérdés volt, hogy az egyetem négy karát tekintve homogének vagy vegyesek legyenek-e a csoportok. Ez esetben a homogenitás mellett döntöttünk, nem a karok közötti érték- vagy érdekkülönbségek miatt, hanem inkább a fizikai távolságuk okán (az egyik kar egy másik városban van, de a budapesti karok is jelentős távolságra vannak egymástól).

Tekintve, hogy a kódexkészítési megközelítésünk a bevonást és értékközösség kialakítását helyezte középpontba, fontos szempont az alkalmazott módszerek megítélésénél, hogy mekkora az *érintetti bevonási kapacitásuk*. E tekintetben a tartalomelemzés nem túl ered-

2. táblázat

Az alkalmazott módszerek előnyei és hátrányai

	Tartalomelemzés	Vezetői interjúk	Kollázskérdőív	Co-design workshopok
Előnyök	<ul style="list-style-type: none"> <li>• standard akadémiai folyamat</li> <li>• junior kutatók/hallgatók által is könnyen elvégezhető</li> <li>• nagy mennyiségű adathoz vezet</li> <li>• jól használható szöveges példákat és kódextípusokat lehet találni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• segít feltárni a különböző vezetői értékeket és érdekeket</li> <li>• intézmény-specifikus és megrendelő-specifikus információkat ad</li> <li>• segít a vezetői elkötelezettség növelésében</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nagymennyiségű intézményspecifikus vélemény összegyűjtése</li> <li>• különböző érintetti csoportok egyidejű bevonása a hatalmi távolságok problémája nélkül</li> <li>• figyelemfelkeltő eljárás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• intézmény-specifikus meglátások</li> <li>• ellentmondásos témák és vélemények megvitatása</li> <li>• részletek kidolgozása</li> <li>• személyes bevonódás lehetősége</li> <li>• elkötelezettség-építés</li> </ul>
Hátrányok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nem intézmény-specifikus</li> <li>• nincs személyes kapcsolat</li> <li>• nincs érintetti bevonás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kisszámú vélemény</li> <li>• nincs lehetőség az ellentmondásos vélemények megvitatására</li> <li>• a vezetőség nem feltétlenül tükrözi a belső érintettek véleményét és értékeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nincs személyes kapcsolat</li> <li>• nincs lehetőség az ellentmondásos vélemények megvitatására</li> <li>• az eljárás különlegessége miatt ambivalens fogadtatás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• korlátozott számú résztvevő</li> <li>• hatalmi viszonyok problémát jelenthetnek</li> <li>• az ellentmondásos területek az elkötelezettségek helyett eltávolodáshoz vezethetnek</li> </ul>

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Összevetve a különböző módszereket, a velük *összegyűjtendő adatmennyiség* esetében jól látható, hogy mind a tartalomelemzés, mint a kollázstechnika nagy mennyiségű adat összegyűjtését tette lehetővé. Ugyanakkor, míg az előző az intézményen kívüli érintettekre fókuszált (hazai és nemzetközi versenytársak), addig az utóbbi egyetem-specifikus adatokat szolgáltatott. Az interjúk és a workshopok szintén nagy mennyiségű, de kevésbé strukturált inputot adtak, ugyanakkor ezek az eljárások tudtak különösen fontos belső meglátásokkal hozzájárulni a kódexkészítéshez mind a folyamat indulásakor (vezetői interjúk),

ményes, mert bár külső érintettek anyagaival dolgozik, nem történik bevonás a folyamat során. Ugyanakkor mind a három másik módszer, az interjúk, a kollázskérdőív és a workshopok is hozzá tudtak járulni a vezetők, a hallgatók, az oktatók és a nem oktató kollégák megszólításához és bevonásához. Természetesen az interjúk és a workshopok adták a legnagyobb lehetőséget a személyes kapcsolat megteremtésére. Mindazonáltal, a kollázstechnika hatásosan meg tudta ragadni a különböző érintetti csoportok figyelmét, vélhetően a különleges és újszerű jellege miatt (lásd 2. táblázat).



Ezzel párhuzamosan azt is ki kell emelnünk, hogy a tartalomelemzés kivételével, a használt módszerek mind eredményeztek egyfajta *'tanulást a részvétel által'*. Például a vezetői interjúkból kiderült, hogy az interjúalanyok egy része megkereste és elolvasta a régi etikai kódexet, vagy a kollázskérdőívnél kaptunk olyan válaszokat, hogy a válaszolók rákerestek az etikai kódex fogalmára (vagy előszedték az ezzel kapcsolatban tanultakat) (Király, 2019; Király & Miskolczi, 2016).

Ha egyben nézzük mindezeket az előnyöket és hátrányokat, megállapítható, hogy ez az alkalmazott módszertani kombináció egy nagyon komplex, de egyben nagyon eredményes folyamathoz vezetett. Egyrészt, nagyon sok emberhez tudtunk eljutni általa, és képesek voltunk bevonni nagyon különböző belső érintetti csoportokat a folyamatba. Másrészt, ezzel összefüggésben, az elkészült kódex így képes ténylegesen a belső érintettjeink (és nem csak a vezetők) véleményét és értékeit tükrözni. Ráadásul maga az egyéves eljárás egy tanulási folyamat volt mindenki számára.

Természetesen ezek nem csak kutatási eredmények, hiszen egyfelől az új kódex megszületéséhez járultak hozzá, másfelől további lehetőségeket is jelentenek a szervezet fejlesztésére. Az új etikai kódex készítése során felkellett érdeklődés csak a kiindulópont ahhoz, hogy egy új, de legalábbis megújult intézményi kultúrát alakítsunk ki az egyetemen, ami a kölcsönös elismerésen, megbecsülésen és tiszteleten alapul.

## Diszkusszió és konklúzió

Míg számos tanulmány foglalkozik a vállalati etikai kódexek tartalmával és azok kialakításával (pl. Valentine & Fleischman, 2008; Kaptein & Schwartz, 2008), addig viszonylag kevés munka fókuszál a felsőoktatásban az etikai kezdeményezések fontosságára (Weber, 2006; Nair, 2014). Még inkább igaz ez a magyar felsőoktatásra, ahol egy-egy jelentősebb etikai visszaélés kapcsán jelentek meg cikkek a sajtóban egyetemi etikai vizsgálatokat, vagy éppen azok hiányát említve, de alig született tudományos cikk egyetemi etikai kódex témakörben (pl. Mezey, 2014). Tudomásunk szerint nem készült magyar egyetemi etikai kódex-fejlesztési folyamatot bemutató tudományos cikk, így esettanulmányunk hiánypótló.

A BGE etikai kódexének megújításakor fő célunk az volt, hogy az egyetemünket tükröző etikai kódex jöjjön létre. Elfogadtuk azt a megközelítést, amely szerint „*a kódex semmi, a kódex létrehozása [a folyamat] minden*” (Kaptein & Wempe, 1998, p. 853). Ennek megfelelően a projekt tervezése és megvalósítása során tudatosan törekedtünk a minél szélesebb körű bevonásra és arra, hogy a résztvevők kifejhessék és akár ütköztessék is véleményüket egymással. A folyamat során négy különböző módszert alkalmaztunk, az ezek révén összegyűjtött adatokat elemeztük, és az elemzés eredményeit beépítettük a folyamat következő szakaszaiba (Géring et al., 2019). Ennek következtében a folyamat egy évig tartott, de létrejött egy olyan etikai kódex, amely bár figyelembe veszi a felsőoktatási intézmények etikai kódexének sajátosságait,

mégis különbözik minden más egyetem etikai kódexétől és kimondottan a BGE közösségének értékeit és normáit tükrözi. A kódexalkotás valóban egy tanulási folyamat volt mind egyéni, mind szervezeti szinten. A bevonás révén elértük azt, hogy a résztvevők etikai érzékenysége és tudatossága növekedjen és az új etikai kódex az egyetem kulturális megújulási folyamatának első lépése legyen. Ez lényeges a felsőoktatás vállalati etikára (Schwartz, 2001), a hallgatók egyetem utáni etikus viselkedésére (Birtch & Chiang, 2013) gyakorolt jelentős hatása miatt és azért is, mert az etikai oktatás mellett az egyetemi etikai kódexek és azok gyakorlati bevezetése is lényeges szempont lehet az egyetemi rangsorokban (Stückelberger, 2017).

A vizsgált egyetemek több mint felének nincs nyilvánosan elérhető etikai kódexe, bár ez az arány a vizsgált nemzetközi egyetemek esetén nagyobb, mint a hazai egyetemeknél. Véleményünk szerint ennek egyik oka az lehet, hogy ezeknek az egyetemeknek nincs etikai kódexük. A Magyar Rektori Konferencia által néhány éve készített gyors térkép alapján a hazai egyetemek 42%-ának volt etikai kódexe (Mezey, 2014), ami nagyon közel áll a kutatásunk során megállapított 44%-os nyilvánosan elérhető egyetemi kódexek arányához. A másik ok az lehet, hogy csak a belső közösségnek szánják az etikai kódexet, külső érintetteknek nem. Ugyanakkor ez megnehezíti a kódexben foglalt értékek és normák megismertetését, tudatosítását, a külső érintetteknek (pl. szállítók, partnerek) való kiterjesztését, valamint az elszámoltathatóságot is. Az etikai kódex mint az etikai értékek értéklánra való kiterjesztésének eszköze nemcsak a vállalati szférában lehetőség a felelős működés kiterjesztésére (Amaeshi, Osuji & Nnodim, 2008), hanem az egyetemi szférában is, ahogy a közszféra integritásának vizsgálatában már megjelent a szállítók vizsgálata is (Németh, Martus, Vargha, & Teski, 2019).

Míg a nemzetközi egyetemeknél különböző típusú kódexek jelentek meg (pl. kutatási kódex, akadémiai kódex), addig a magyar egyetemeknél jellemző az integrált, minden egyetemi területet magába foglaló etikai kódex. Ezt alátámasztja Mezey (2014) véleménye is, aki szerint a felsőoktatásban szükségszerűen együtt jelenik meg a tudományetika és a képzés-etika. A nemzetközi és a hazai egyetemi etikai kódexekben egyaránt megjelenő értékek a felelősség, a tisztelet és a demokratikus alapelvek. A magyar egyetemi etikai kódexekben lényeges közös érték az együttműködés. Az eredmények azt mutatják, hogy a BGE közössége által leginkább vágyott öt érték nem egyezik meg a külföldi egyetemek értékeivel és a magyar egyetemekkel is csak egy érték, az együttműködés fontossága a közös. Ez azt mutatja, hogy egyetemünk bizonyos mértékben eltér más egyetemektől, ami összecseng a szakirodalom azon megállapításával, amely szerint az egyetemek sajátos történelmük és kultúrájuk miatt eltérő etikai keretrendszert igényelnek (CIHE, 2005; Patel, 2017).

Kutatásunk alapján a BGE legfontosabbnak számító etikai értékei (együttműködés, sokszínűség, szabályok betartása, tolerancia és kollegialitás) egyaránt a legfontosabbak az oktató és nem oktató munkatársak, valamint a hallgatók számára, ez egybevág Nica et al. (2014) korábbi

kutatásával, ami alapján nincs szignifikáns különbség a hallgatók és az oktatók főbb szervezeti értékekre vonatkozó álláspontjában. Az eredményeink alapján megállapított három fő BGE etikai értékpár közül a „korszerűség és hagyományok”, valamint a „minőség és felelősség” a felsőoktatás fő kihívásait tükrözik vissza, vagyis azt, hogy hogyan lehet minőséget és kiválóságot elérni a költségkorlátok betartásával, valamint, hogy az egyetemeknek törekedniük kell a modern kormányzás és a hagyományos egyetemi misszió egyensúlyára (OECD Higher Education Programme, 2014) és a felelős és fenntartható felsőoktatás megvalósítására (Stückelberger, 2017). A harmadik értékpár a „partnerség és tisztelet” pedig a kultúrafejlesztés alapja lehet.

A kódexek jellegét tekintve fontos, hogy míg a nemzetközi egyetemi kódexeknél egyaránt megjelennek a high-road és a low-road kódexek, addig a hazai egyetemi etikai kódexek többsége inkább low-road (Rezaee et al., 2001). A BGE szervezeti tagjai a high-road kódexet preferálták, emellett elvárás volt a gyakorlati példákat is tartalmazó, egyértelmű, érthető etikai kódex. Releváns, az etikai kódexben szabályozandó etikai témák a BGE-n belül a megalázó viselkedés, a kritikus megjegyzések, a közösségi média-kommunikáció, az összeférhetlenség, valamint a munka és magánélet egyensúlya. Ezek többsége megegyezett a magyar felsőoktatás kapcsán többször felmerülő témákkal (például plagizálás, gólyatábori visszaélések (Origo, 2015; Eduline, 2016) vagy szexuális zaklatás (HVG, 2017).

A kutatás eredményei megerősítették azt, hogy a felsőoktatási intézmények sajátos szervezeti kultúrájának (Clark, 1986) megváltoztatásához különösen fontos a szervezet tagjainak bevonása a folyamatba. Azt tapasztaltuk, hogy a szervezeten belül az érintettek bevonására tett jelentős erőfeszítéseink várakozásainkat is felülmúlva, különösen pozitív fogadtatásra találtak. Talán más felsőoktatási intézmények számára is hasznos tanulság, hogy a bevonás a kultúraalakítási folyamat során jelentős mértékben elősegítheti a változásokkal szembeni alapvető ellenállás és az alulinformáltság csökkentését és leküzdését. A vezetés elkötelezettsége nagyon fontos az etikai folyamatokban a vállalati szervezetekhez hasonlóan (Brown, Treviño, & Harrison, 2005), ugyanakkor azt tapasztaltuk, hogy érzékeny egyensúlyt kell tartani a vezetői elkötelezettség kifejezése és a felülről jövő nyomás között, az utóbbit érzékelve ugyanis a szervezet tagjai ellenállással reagálnak.

A felsőoktatás etikája kapcsán többnyire az oktatással és a hallgatókkal kapcsolatos etikai kérdések kerülnek előtérbe (Cabral-Cardoso, 2004), ám a kódexkialakítási folyamatunk rávilágított más pl. nem oktatókkal kapcsolatos lényeges etikai témákra is, ami egyértelművé tette, hogy egy egyetemi etikai kódex készítésénél erre is figyelni kell. A folyamat során érzékeljük azt is, hogy egyszerre van jelen a szervezeten belül a hagyományos akadémiai tanár-hallgatói kapcsolatra vonatkozó elvárás és a modern tanár-hallgató partnerségi viszony elvárása, amelyekre az etikai kódexnek mindenki számára elfogadható kompromisszumos megoldásokat kellett találnia. Meglepő volt

megtapasztalni a kódex kialakítása során azt, hogy az egyetemi autonómia és az egyetemi állampolgárok magasszintű véleménynyilvánítási szabadság iránti igénye még nehezebbé teszi a szervezeten belüli általánosan elfogadott etikai alapelvek kialakítását, mint a vállalati szervezetek esetén. Ez egybevág Keenan (2019) eredményeivel, aki az elmúlt évtizedek amerikai felsőoktatási etikai vétségeit vizsgálva megállapította, hogy az egyetemeken az egyéni akadémiai munka és a földrajzi elkülönülés miatti elszigeteltség lényeges akadályai voltak annak, hogy a felsőoktatásban kialakulhasson az etikai tudatosság és elszámoltathatóság kultúrája.

A folyamat eredményeként nemcsak az új etikai kódex jött létre, hanem az etikai program más fontos elemei is (Weber, 2006). Az etikai kódex bevezetésével egyidejűleg megalakult az egyetem etikai bizottsága is, megkezdődött az etikai kommunikációt, és pilot jelleggel az etikai oktatást, amit szeretnénk kiterjeszteni a szervezeten minden tagjára. A kódex bevezetése utáni első év tapasztalatai azt mutatják, hogy nem egy formális dokumentum született, hanem egy olyan kódex, amelyet ténylegesen alkalmaznak a szervezeten tagjai – ehhez fontos volt a kódexet támogató intézményrendszer kiépülése is.

Az etikai kódex megújítási folyamatának tapasztalatait összefoglalva, segíteni és inspirálni szeretnénk a többi a felsőoktatási intézményt arra, hogy bevonáson alapuló folyamatra törekedjen etikai kódexének létrehozásakor, illetve megújításakor, és a szervezet etikai értékeit és normáit egyértelmű és átlátható módon foglalja össze, felhasználóbarát, a mindennapi életben útmutatóul szolgáló formában. Ugyanakkor tisztában vagyunk azzal is, hogy kutatási eredményeink csak az esettanulmány-módszer korlátait figyelembe véve értelmezhetők (Yin, 1984). Továbbá a kutatások azt mutatják, hogy annak ellenére, hogy lehetőség van egy szervezetben arra, hogy jelezze valaki, ha etikátlanságot tapasztal, a negatív személyes és szakmai következményektől tartva a többség nem jelzi ezt (Kish-Gephart, Detert, Treviño & Edmondson, 2009). Ha a kódex bevezetése utáni további intézkedések nem segítik elő a bizalom kultúrájának kiépülését, akkor a kódex nem éri el a célját. A problémák nyílt felvetése és megvitatása nélkül az etikai kódex csak egy etikai placebo (Pope, 2015) marad, ami nem éri el a hosszú távú pozitív hatását. A pozitív hatás kapcsán a vállalati kódexekkel kapcsolatos kutatások felemás eredményt mutatnak (Kaptein & Schwartz, 2008). A hatékonyságot elősegíti, ha a kódex élő dokumentummá válik, azaz a szervezet reagál az új etikai kihívásokra és a bevezetés gyakorlati tapasztalatai alapján is módosítja a kódexet.

## További kutatási irányok

Ahogy az előbbiekben jeleztük, az etikai kódex elkészítésével még csak a startvonalhoz álltunk az etikus szervezeti kultúra fejlesztésében. Éppen ezért további kutatási lehetőségeink egyik iránya a kódex bevezetésének hatására kialakult változások követése, a szervezeti kultúrára gyakorolt hatásának vizsgálata. E tekintetben érdemes

magának a kódexkészítési folyamatnak és a bevezetési eljárásoknak a megítélését felmérni, valamint időről időre feltérképezni, hogy mennyire ismerik és használják az érintettek a kódexet.

Emellett fontos fenntartani azt az érintetti bevonási szemléletet, amelyet a kódex készítése során alkalmaztunk, és amely várakozásainkon felüli mértékben talált pozitív visszhangra és eredményezett valós elkötelezettséget. Éppen ezért minden évben készítünk egy összefoglalást az adott évben felmerült etikai kérdésekről, esetleges problémákról és azok megoldásairól. Ezzel nem csak átláthatóvá tesszük az etikai rendszerünk működését, de minden alkalommal újra felhívjuk a figyelmet a kódexre és újra megnyitjuk a visszacsatolás és bevonódás csatornáit. Idővel érdemes lehet az összegyűlt eseteket, problémákat kategorizálni és feldolgozni, ami szintén inputot adhat az etikai rendszerek és a kódex továbbfejlesztésére, valamint akadémiai elemzésekhez is.

Emellett fontos az etikus működés és gondolkodás 'életben tartása', azaz a kódexkészítés során kidolgozott szemlélet és értékrendszer beépítése a szervezeti működési folyamataiba. Ezt nem csak saját szervezeti kultúránk fejlesztése követeli meg, hanem azok a nemzetközi minősítési és akkreditáló rendszerek is, amelyek a felsőoktatási intézményeket (és azon belül az üzleti iskolákat, gazdasági képzőhelyeket) folyamatosan monitorozzák és értékelik (pl. AACSB, EQUIS, AMBA). Ez folyamatos munícióval látja el munkatársainkat mind a szervezetfejlesztés, mind az akadémiai kutatások terén.

## Felhasznált irodalom

- Amaeshi, K.M., Osuji, O.K., & Nnodim, P. (2008). Corporate Social Responsibility in Supply Chains of Global Brands: A Boundaryless Responsibility? Clarifications, Exceptions and Implications. *Journal of Business Ethics*, 81, 223-234. <https://doi.org/10.2139/ssrn.947583>
- Birch, T.A., & Chiang F. (2013). The Influence of Business School's Ethical Climate on Students' Unethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 123(2), 283-294. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1795-y>
- Cabral-Cardoso, C. (2004). Ethical Misconduct In The Business School: A Case Of Plagiarism That Turned Bitter. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 75-89. <https://doi.org/10.1023/b:busi.0000013864.76547.d5>
- Blake, R., Grob, J.A., Potenski, D.H., Reed, P., & Walsh, P. (1998). The Nature and Scope of State Government Ethics Codes. *Public Productivity & Management Review*, 21, 453-459. <https://doi.org/10.2307/3380551>
- Bowman, J. S. (1990). Ethics in Government: A National Survey of Public Administrators. *Public Administration Review*, 50(3), 345-353. <https://doi.org/10.2307/976616>
- Brenner, S.N., & Molander, E.A. (1977). Is the Ethics of Business Executives Changing? *Harvard Business Review*, January-February, 57-71.
- Brown M.E., Treviño, L.K., & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Buff, C.L., & Yonkers, V. (2005). Using Student Generated Codes of Conduct in the Classroom to Reinforce Business Ethics Education. *Journal of Business Ethics*, 61(2), 101-110. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-0273-6>
- Butler-Kisber, L., & Poldma, T. (2010). The Power of Visual Approaches in Qualitative Inquiry: The Use of Collage Making and Concept Mapping in Experiential Research. *Journal of Research Practice*, 6(2), Article M18. Retrieved from <http://jrp.icaap.org/index.php/jrp/article/view/197/196>
- Callahan, D., & Bok, S. (1980). *Ethics Teaching in Higher Education*, New York: Plenum Press.
- Clark, B.R. (1986). *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. California: University of California Press.
- Chandler, N., Heidrich, B., & Kása, R. (2017). Everything changes? A repeated cross-sectional study of organisational culture in the public sector. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(3), 283-296. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-03-2017-0018>
- CIHE (2005). *Ethics Matters: Managing Ethical Issues in Higher Education*. Retrieved from <http://www.open.ac.uk/ethics-centre/0509Ethics.pdf>
- Colakoglu, S., & Littlefield, J. (2011). Teaching Organizational Culture Using a Projective Technique: Collage Construction. *Journal of Management Education*, 35(4), 564-585. <https://doi.org/10.1177/1052562910390315>
- Cowton, C.J., & Cummins, J. (2003). Teaching Business Ethics in UK Higher Education: Progress and Prospects. *Teaching Business Ethics*, 7(1), 37-54. <https://doi.org/10.1023/A:1022665221990>
- Cressey, D. R. & Moore, C. A. (1983). Managerial Values and Corporate Codes of Ethics. *California Management Review*, 25(4), 53-77. <https://doi.org/10.2307/41165032>
- Davis, M. (2008). Thinking Through the Issues in a Code of Ethics. *New Directions For Higher Education*, 142, 55-74. <https://doi.org/10.1002/he.303>
- Dufresne, R. L. (2004). An Action Learning Perspective on Effective Implementation of Academic Honor Codes. *Group & Organization Management*, 29(2), 201-218. <https://doi.org/10.1177/1059601103261472>
- Farrell, B.J., Cobbin, D.M., & Farrell, He. M. (2002). Codes of ethics. Their evolution, development and other controversies. *Journal of Management Development*, 21(2), 152-163. <https://doi.org/10.1108/02621710210417448>
- Felicio, D.M., & Pieniadz, J. (1999). Ethics in Higher Education: Red Flags and Grey. *Feminism & Psychology*, 9(1), 53-73. <https://doi.org/10.1177/0959353599009001006>

- Financial Times (2017). *Business Schools Rankings. Masters in Management 2017*. Retrieved from <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/rankings>
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1) 75-91. <https://doi.org/10.1109/emr.2005.26768>
- Garcia, I., & Barberà, E. (2014). Analysing and supporting the process of co-designing inquiry-based and technology-enhanced learning scenarios in higher education. In Bayne, S., Jones, C., de Laat, M., Ryberg, T., & Sinclair, C. (Eds.), *Proceedings of the 9th International Conference on Networked Learning 2014* (pp. 93-501). Edinburgh: University of Edinburgh.
- Géring, Z. (2014). Tartalomlemezés : A virtuális és a valós világ határán : Egy vállalati honlap-elemzés bemutatása. *Kultúra és Közösség*, 5(1), 9-24.
- Géring Zs., Győri, Z., Csillag S., & Szegedi K. (2019). Codes of Ethics in Higher Education. Methodical insights from a culture development project. *Ethical Perspectives*, 26(1), 59-90. <https://doi.org/10.2143/EP.26.1.3286289>
- Győri, Z., & Csillag, S. (2019a). Vállalati felelősségvállalás és fogyatékkal élő személyek foglalkoztatása: külön múlt – közös jövő? 1. rész. *Vezetéstudomány*, 50(6), 14-23. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.06.02>
- Győri, Z., & Csillag, S. (2019b). Vállalati felelősségvállalás és fogyatékkal élő személyek foglalkoztatása: külön múlt – közös jövő? 2. rész. *Vezetéstudomány*, 50(7), 16-30. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.07.02>
- Guelcher, S.J., & Cahalane, J.J. (1999). The Challenge of Developing Ethics Programs in Institutions of Higher Learning. *Business and Society Review*, 104(3), 325–346. <https://doi.org/10.1111/0045-3609.00059>
- Gurung, R.A.R., Wilhelm, T., & Filz, T. (2012). Optimizing Honor Codes for Online Exam Administration. *Ethics & Behavior*, 22(2), 158-162. <https://doi.org/10.1080/10508422.2011.641836>
- Hatier, C. (2014). The morality of university decision-makers. *Studies in Higher Education*, 39(6), 1085-1096. <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2013.777408>
- Hosmer, L.T. (1999). Somebody Out There Doesn't Like us: A Study of the Position and Respect of Business Ethics at Schools of Business Administration. *Journal of Business Ethics*, 22(2), 91-106. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1005816001341>
- Kaptein, M., & Wempe, J. (1998). Twelve Gordian Knots when Developing a Code of Conduct. *Journal of Business Ethics*, 17(8), 853–869. <https://doi.org/10.1023/A:1005792522046>
- Kaptein, M., & Schwartz, M. S. (2008). The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 111-127. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9305-0>
- Keenan J.F. (2019). University Ethics and Contingent Faculty. *Journal of Moral Theology*, 8(1), 8-25. Retrieved from <https://jmt.scholasticahq.com/article/11412-university-ethics-and-contingent-faculty>
- Kezar, A. (2001). Understanding and facilitating organisational change in the 21st century: recent research and conceptualization. *Ashe-Eric Higher Education Research*, 28(4), 1-16.
- Kidwell, L. A. (2001). Student Honor Codes as a Tool for Teaching Professional Ethics. *Journal of Business Ethics* 29(1):45-49. <https://doi.org/10.1023/A:1006442925586>
- King, N. (2012). Doing template analysis. In Symon, G., & Cassell, C. (Eds.), *Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges* (pp. 426-450), London: Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781526435620.n24>
- Király, G., Csillag, S., Chandler, N., Géring, Z., Miskolczi, P., Lovas, Y., & Kovács, K. (2018). Csalással az élre: A hallgatói család vizsgálata az üzleti felsőoktatásban. *Vezetéstudomány*, 49(3), 28-40. <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.03.04>
- Király, G. (2017). Részvételmintakutatásiszemlélet. Fogalmi áttekintés a részvételi kutatás témájában. *Kultúra és Közösség*, 8(3), 79-97.
- Király, G. (2019). *Részvétel és tanulás. A részvételi rendszermodellezés mint tanulási környezet*. Budapest, Magyarország: Budapesti Gazdasági Egyetem.
- Király, G., & Miskolczi, P. (2016). A részvétel dinamikája. Rendszerdinamika és részvétel: empirikus áttekintés. *Replika*, 2016/5, 103-129.
- Kish-Gephart, J.J., Detert, J.R., Treviño, L.K., & Edmondson, A.C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163–193. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.07.002>
- Kleiner, D.S., & Maury, M.D. (1997). Thou Shalt and Shalt Not: An Alternative to the Ten Commandments Approach to Developing a Code of Ethics for Schools of Business. *Journal of Business Ethics*, 16(3), 331-336. <https://doi.org/10.1023/A:1017964000451>
- Kovács G., Csillag S., & Hidegh A.L. (2016). Kritikai üzleti oktatás a Budapesti Corvinus Egyetemen: a Szervezetelméletek és az Alternatív Emberierőforrás-menedzsment tárgyak példái. In Pusztai, G., Bocsi V., & Ceglédi T. (szerk.), *A felsőoktatás (hozzáadott) értéke: Közéltések az intézményi hozzájárulás empirikus megragadásához* (pp. 338-350), Nagyvárad; Budapest: Partium; PPS; Új Mandátum.
- Lawton, A. (2004). Developing and Implementing Codes of Ethics. *Viešoji Politika Ir Administravimas*, 7, 94-102.
- MacDonald, C. (2004). *Guidance for writing a code of ethics*. Retrieved from <http://www.ethicsweb.ca/codes/coe3.htm>
- McGinn, M.K. (2015). Considering ethics for social science research. In Dingwall, R., & McDonnell, M.B. (Eds.), *The SAGE handbook of research management* (pp. 153-172), Thousand Oaks, CA: Sage. <https://dx.doi.org/10.4135/9781473914933.n12>

- McCabe, D.L., Trevino, L.K., & Butterfield, K.D. (1996). The Influence of Collegiate and Corporate Codes of Conduct on Ethics-related Behavior in the Workplace. *Business Ethics Quarterly*, 6(4), 461-476.  
<https://doi.org/10.2307/3857499>
- McCabe, D.L., Trevino, L.K., & Butterfield, K.D. (1999). Academic Integrity in Honor Code and Non-Honor Code Environments. *Journal of Higher Education*, 70(2), 211-234.  
<https://doi.org/10.2307/2649128>
- McCraw, H., Mofeit, K.S., & O'Malley, J.R. (2009). An Analysis of the Ethical Codes of Corporations and Business Schools. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 1-13.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-008-9865-2>
- Mesías, F.J., & Escribano, M. (2018). Projective Techniques. In Ares, G., & Varela, P. (Eds.), *Methods in Consumer Research*, Volume 1, New Approaches to Classic Methods (pp. 79-103). Duxford: Woodhead Publishing, Elsevier Ltd.
- Mezey B. (2014). A tudományetikai felelősség kérdései a magyar felsőoktatásban. Az egyetemi és a tudományos élet etikai szabályozása – az egyetemi kódexek. *Magyar Tudomány*, 175(6), 655-664. <http://www.matud.iif.hu/2014/06/04.htm>
- Montoya, I.D., & Richard, A.J. (1994). A Comparative Study of Codes of Ethics in Health Care Facilities and Energy Companies. *Journal of Business Ethics*, 13(9), 713-718.  
<https://doi.org/10.1007/bf00881330>
- Moore, G. (2006). Managing ethics in higher education: implementing a code or embedding virtue? *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 407-418.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00462.x>
- Nair S.R. (2014). Ethics in Higher Education. In Suja R. Nair (Ed.), *Business Law and Ethics* (pp. 947-977). Pennsylvania: IGI Global.  
<https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8195-8.ch048>
- Németh E., Martus B.Sz., Vargha B.T., & Teski N. (2019). *A közszféra integritásának elemzése új módszertan alapján*. Retrieved from [https://www.asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2019/20190509\\_int\\_e.pdf?download=true](https://www.asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2019/20190509_int_e.pdf?download=true)
- Nica, P., Neştian, A. S. & Leon, R. D. (2014). Main Values of The Higher Education Institutions. The Case of Alexandru Ioan Cuza University of Iasi. *International Journal for Quality in Higher Education Institutions*, 1(1), 41-56.
- OECD Higher education Programme (2014). *The State of Higher Education*. <http://www.oecd.org/education/imhe/StateofHigherEducation2014.pdf>
- Patel, F.A. (2017). Ethics Matters: Managing Ethical issues in Higher Education. *International Journal of Research Culture Society*, 1(2), Retrieved from <http://www.hindex.org/2017/p1346.pdf>
- Piper, T.R., Gentile, M.C., & Parks, S.D. (1993). *Can Ethics be Taught?* Cambridge, Mass: Harvard Business School.
- Pope, K.S. (2015). Steps to Strengthen Ethics in Organizations: Research Findings, Ethics Placebos, and What Works. *Journal of Trauma & Dissociation*, 16(2), 139-152.  
<https://doi.org/10.1080/15299732.2015.995021>
- Pulay, G. (2004). A korrupció megelőzése a szervezeti integritás megerősítése által. *Pénzügyi Szemle*, 59(2), 151-166. Retrieved from [https://www.asz.hu/storage/files/files/penzugyiszemle/2014/pulay\\_2014\\_2.pdf?download=true](https://www.asz.hu/storage/files/files/penzugyiszemle/2014/pulay_2014_2.pdf?download=true)
- Rezaee, Z., Elmor, R.C., & Szendi, J.Z. (2001). Ethical Behavior in Higher Educational Institutions: The Role of the Code of Conduct. *Journal of Business Ethics*, 30(2), 171-183.  
<https://doi.org/10.1023/A:1006423220775>
- Rohr, J.A. (1989). *Ethics for Bureaucrats. An Essay on Law and Values*. New York: Marcel Dekker, Inc.
- Schwartz, M.S. (2001). The Nature of the Relationship between Corporate Codes of Ethics and Behaviour. *Journal of Business Ethics*, 32(3), 247-262.  
<https://doi.org/10.1023/A:1010787607771>
- Strgar, S.S., & Vukadinovic, M.S. (2018). Legal Aspects of Scientific Misconduct. Causes and Possible Solutions. *Ethical Perspectives*, 1, 117-141.  
<https://doi.org/10.2143/EP.25.1.3284675>
- Strahovnik, V., & Juhant, J. (2013). *Instructions for Developing a Code of Ethics*. Retrieved from [http://www.ethics-education.eu/tools/Instructions\\_for\\_developing\\_a\\_Code\\_of\\_ethics.pdf](http://www.ethics-education.eu/tools/Instructions_for_developing_a_Code_of_ethics.pdf)
- Stückelberger, C. (2017). The Significant Role of Higher Education in Developing a Global Ethical Culture. In Singh, D., & Stückelberger, C. (Eds.), *Ethics in Higher Education Values-driven Leaders for the Future* (pp.31-52). Geneva: Globethics.
- Szegedi K. (2012). Hazai nagyvállalati etikai kódexek tartalmi elemzése. *Vezetéstudomány*, 43(1), 47-55.
- Thomas, A., & De Bruin, G. P. (2012). Student academic dishonesty: What do academics think and do, and what are the barriers to action? *African Journal of Business Ethics*, 6(1), 13-24.  
<http://dx.doi.org/10.15249/6-1-8>
- Valentine, S. & Fleischman, G. (2008). Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159-172.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-006-9306-Z>
- Valentine, S., & Johnson, A. (2005). Codes of Ethics, Orientation Programs, and the Perceived Importance of Employee Inconspicuousness. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 45-53.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-005-7057-x>
- Vaughan, K. (2005). Pieced together: Collage as an artist's method for interdisciplinary research. *International Journal of Qualitative Methods*, 4(1), 27-52.  
<https://doi.org/10.1177/160940690500400103>
- Weber, J. (2006). Implementing an Organizational Ethics Program in an Academic Environment: the Challenges and Opportunities for the Duquesne University Schools of Business. *Journal of Business Ethics*, 65(1), 23-42.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-005-3970-2>

Yin, R.K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, California: Sage Publications.

EduLine (2016). Újabb gólyatábori botrány: sajtót tömtek a gólyák hátsó felébe. 2016. augusztus. 21. [https://eduline.hu/felsooktatas/Ujabb\\_golyatabori\\_botrany\\_sajtot\\_tomtek\\_a\\_g\\_PPS6K9](https://eduline.hu/felsooktatas/Ujabb_golyatabori_botrany_sajtot_tomtek_a_g_PPS6K9)

EduLine (2020). *Top 10 egyetem: ezek a legnépszerűbb egyetemek a felvett hallgatók száma alapján*. 2020. február. 19. [https://eduline.hu/felsooktatas/20200219\\_top10\\_egyetem\\_felvett\\_hallgatok](https://eduline.hu/felsooktatas/20200219_top10_egyetem_felvett_hallgatok)

HVG (2017). *Zaklatás az egyetemeken: még nem hallottak ilyenről, de van segítség*. 2017. november. 17. [https://hvg.hu/itthon/20171117\\_Zaklatas\\_az\\_egyetemeken\\_meg\\_nem\\_hallottak\\_ilyenrol\\_de\\_van\\_segitseg](https://hvg.hu/itthon/20171117_Zaklatas_az_egyetemeken_meg_nem_hallottak_ilyenrol_de_van_segitseg)

Origo (2015). *Az idei gólyatábor biztosan más lesz*. <https://www.origo.hu/itthon/20150824-iden-mar-mashogy-taboroznak-a-golyak-egy-eve-robbant-ki-a-golyatabori-nemi-eroszak-ugy.html>

**Mellékletek**

1. melléklet

**Az eredeti sablon témái, néhány példaként szolgáló altémával**

Témák	Altémák
Általános adatok	a felsőoktatási intézmény neve, honlap címe, adatgyűjtés dátuma
Bevezetés	célkitűzés, a kódex hatálya, a jogszabályokkal való kapcsolat, fő irányelvek
Érintettek	hallgatók, oktatók, vezetők, érdekcsoportok, helyi közösség, tudományos partnerek stb.
Értékek	integritás, felelősség, fenntarthatóság, akadémiai függetlenség, tisztelet, méltányosság, transzparencia stb.
Általános elvárások	szellemi tulajdon védelme, egyetemi tulajdon védelme, összeférhetlenség, személyiségi jogok stb.
Oktatók	oktatók jogai, magatartási elvárások, tudományos integritás stb.
Hallgatók	hallgatói jogok és köteleességek, tudományos integritás stb.
Alkalmazottak	alkalmazotti jogok és köteleességek, felelős munkavégzés stb.
Vezetők	példamutatás, tiszteletet érdemlő magatartás stb.
Szervezeti megjelenés, elvárások	Etikai Bizottság, etikai megbízott, etikai eljárás
Etikai vétségek	kötelezettségszegés, plágium, csalás, diszkrimináció, megvesztegetés, agresszív magatartás stb.

2. melléklet

**A félig strukturált interjú kérdései**

<p><b>Az etikai kódex általában</b></p> <p>Mi jut eszébe az "etikai kódex" fogalomról? • Látott már / olvasott már etikai kódexet? • Volt már tagja olyan szervezetnek, ahol volt etikai kódex? • Milyen tapasztalata van, milyen szerepet töltött be az etikai kódex az adott szervezetben? • Ön szerint milyen pozitív hatása lehet egy etikai kódexnek? • Ön szerint milyen negatív hatása lehet egy etikai kódexnek? • Ha egy szóval, kifejezéssel kellene megfogalmaznia, hogy milyen szerepet kellene betölteni az etikai kódexnek egy szervezetben, mit mondana? • Ön szerint mitől jó egy etikai kódex? • Véleménye szerint a jó etikai kódex inkább alapelveket, értékvallásokat vagy részletes szabályokat tartalmaz? • Formailag Ön szerint milyen a jó etikai kódex? • Találkozott-e olyan best practice példával, amit szeretne megosztani?</p>
<p><b>A BGE etikai kódexe</b></p> <p>Isméri a BGE jelenlegi etikai kódexét? Ha igen, milyen benyomásai vannak róla? • Milyen esetekre emlékszik a közelmúltból, amiben felmerült Önben, hogy ez egy etikai kérdés? Kérjük, név nélkül említsen néhányat! • Ön szerint milyen célt szolgáljon a BGE új etikai kódexe? • Hogy viszonyuljon / kapcsolódjon az új etikai kódex az egyetem meglévő szabályzataihoz? • Milyen speciális elvárásai vannak az új kódexszel kapcsolatban? • Melyek Ön szerint a BGE fő szervezeti értékei? Milyen értékeket kellene erősíteni? • Vannak-e konkrét kérdések, amelyeket szeretne, hogy a kódex megoldjon, szabályozzon? • Kire vonatkozzon a kódex? • Mennyire tartja fontosnak a következő érintettek megjelenését a kódexben? • Ön szerint milyen általános, mindenkire érvényes magatartási elvárásoknak kellene megfelelni a kódexben? • Ön szerint milyen konkrét témák legyenek benne az új etikai kódexben a hallgatókkal kapcsolatban? • Milyen témákat tart fontosnak az oktatókkal kapcsolatban? • Milyen témákat tart fontosnak a nem oktató kollégákkal kapcsolatban? • Milyen témákat tart fontosnak a vezetőkkel kapcsolatban? • Milyen témákat tart fontosnak a külső érintettekkel (partnerek, beszállítók, kormány, önkormányzatok, civil szervezetek stb.) kapcsán?</p>
<p><b>A kódexalkotás és bevezetés folyamata</b></p> <p>Ön szerint kik azok a fontos csoportok és személyek a BGE-n, akiket meg kellene kérdeznünk az etikai kódex kialakítása során? • Milyen csatornán lehet elérni a belső és külső érintetteket? • Mivel, hogyan lehet támogatni a bevezetés folyamatát? • Milyen képzést, kommunikációt tartana eredményesnek és hatékonynak? • Van-e ötlete arra, hogy milyen szervezeti formában kezeljük az etikai ügyeket? • Kihez fordulhassanak mindennapi etikai kérdésekkel? • Legyen-e bejelentő rendszere a BGE-nek? • Kik vegyenek részt az etikai vizsgálatokban? • Ki döntson az etikai vétségekről és azok következményeiről? • Van-e további javaslata, megjegyzése az etikai kódex és annak kialakítása kapcsán?</p>

# A TECHNOLÓGIA HASZNÁLATÁNAK SEGÍTŐ TÉNYEZŐI IDŐS KORBAN TECHNOLOGY ACCEPTANCE AND USE AMONG OLDER ADULTS

Az idősödő társadalmakban egyre jelentősebb kérdés, hogy milyen módon lehet segíteni az idősödés folyamatát, hogyan lehet az idősödő emberek életminőségét fenntartani. Az idősök életminőségének javításában – sok más mellett – a technológiai innovációk is nagy szerepet játszhatnak. A cikk célja, hogy megvizsgálja azokat a tényezőket, amelyek elősegítik az idős emberek számára a technológia, jelen esetben az internet használatát, és rámutasson, mire kell figyelni, hogy ők is élvezhessék az internet nyújtotta előnyöket. A kutatás során 60 év fölötti internethasználókat kerestünk meg kérdőíves megkérdezéssel annak érdekében, hogy azonosítani lehessen azokat a változókat, amelyek támogatják, vagy éppen akadályozzák az internet használatát. Az eredmények alapján elmondható, hogy az „akadálymentesített” és elérhető internet kiemelkedően fontos az internet elfogadásában és hosszú távú használatában. Ezen kívül előmozdítja az elfogadást, ha az idős használó felfedezi, hogy az internet segítheti a társas kapcsolatok fenntartásában és egyfajta szórakozási lehetőséget is biztosít számára.

**Kulcsszavak: idős fogyasztók, internethasználat, technológiaelfogadás**

Over recent decades ageing has growing impact on society and poses several challenges. A crucial question is how the political and economic system can help the process of ageing, how the wellbeing of older people can be maintained and enhanced. Computers and the use of internet plays a major role in helping older people. The objective of this article is to investigate the factors that can help to accept and enjoy the benefits of internet use among older adults. With a questionnaire the author examined adults over 60 years and asked them about the factors that helps or hinders the use of internet. Based on the result it is confirmed that the accessibility and the design of the interface and the device plays huge role in using it. Besides, if older people realize the benefits of amusement with keeping contact through internet may help using it in the long run.

**Keywords: technology acceptance, older adults, internet usage**

## Finanszírozás/Funding:

Jelen kutatás az Európai Unió, Magyarország és az Európai Szociális Alap társfinanszírozása által biztosított forrásból az EFOP-3.6.2-16-2017-00017 azonosítójú „Fenntartható, intelligens és befogadó regionális és városi modellek” című projekt keretében jött létre.

The research was supported by project EFOP-3.6.2-16-2017-00017 “Sustainable, intelligent and inclusive regional and city models”. The project is funded by the European Union and co-financed by the European Social Fund and Hungary.

## Szerző/Author:

Dr. Kenesei Zsófia, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, (zsafia.kenesei@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 03. 03-án, javítva: 2020. 05. 14-én, elfogadva: 2020. 05. 15-én.

This article was received: 03. 03. 2020, revised: 14. 05. 2020, accepted: 15. 05. 2020.

A társadalom idősödésének számtalan következményével kell már jelenleg is, de még inkább a jövőben, szembesülnie a gazdaságnak, a szociális ellátórendszernek és magának a társadalomnak is. Mindamellett, hogy a legtöbb ország nyugdíjrendszerében gyökeres változások várhatóak, fontosak azok a folyamatokat is, amelyek nemcsak gazdasági, de társadalmi szempontból is kihívást jelentenek az idősödés során. Az egyik legfontosabb

ilyen változás a háztartások szerkezetében végbemenő átalakulás. Magyarországon is, mint a világ legtöbb fejlett országában, jelentősen megnőtt az egyedül élők száma, s különösen igaz ez a nagyvárosban élőkre és a nőkre (Monostori, 2017). Ahogy az életkor előrehaladtával nő az egyedül élők száma, fontossá válik az egyedül maradtak ellátása. Az idősödés folyamán számos olyan változás zajlik le a szervezetben, amely megnehezíti az idősök

önellátását (Székács, 2016). Mégis, Magyarországon is, mint a világ sok más helyén, az idősek szeretnének saját otthonukban maradni, és kevésbé tudják elképzelni az életüket egy időseknek ellátó intézményben. Az egyedül élő időseknek nemcsak azzal kell megküzdeniük, hogy nincs, aki ellátja őket, de még abban az esetben is, ha fizikailag nem szorulnak segítségre, lelki egészségük szempontjából fontos lenne, hogy ne maradjanak teljesen egyedül. Erre a szempontokra mutat rá az a kutatási eredmény, amely szerint az idősek elégedettségének egyik legfontosabb befolyásoló tényezője a társ megléte vagy hiánya (Albert, 2016), illetve szociális kapcsolati hálójuk gazdagsága. A kihívás, amelyre a társadalomnak választ kell adnia, hogy hogyan lehet az egyedül élőket az elmagányosodástól megvédeni.

A technológiai újítások számtalan lehetőséget kínálnak e problémák megoldására, segítségükkel biztosítható az idős emberek életminőségének szinten tartása, javítása és az idősödéssel járó negatív társadalmi következmények csökkentése. E technológiák három nagy csoportra oszthatók (Kenesei et al., 2019), egyrészt jelentik az infokommunikációs technológiákat, mint az internet, jelentik az okosmegoldásokat, mint az otthonok távoli irányítása (Demiris et al., 2004; Golant, 2014) és jelenthetik a robotizációt, mint az idősek ellátásának segítőt (Pino et al., 2015; Goher et al., 2017). Noha a két utóbbi technológia már a közeljövőben is gyökeresen átalakíthatja az idősellátást, jelen pillanatban az infokommunikációs technológiák használatának elősegítése terén van a legnagyobb lehetőség a nagyobb léptékű jóllét javítására. Kutatásunk relevanciáját adja az a tény is, hogy e technológiák használata – a hazai és a nemzetközi kutatások alapján is – növelheti az idősek jóllétét, javítja közérzetüket (Sum et al., 2008; Choi et al., 2012; Jeneiné, 2019).

Magyarországi adatok alapján, bár folyamatosan nő az idős internetezők száma, még mindig csupán a 60 év felettiek kevesebb, mint a fele számít internethasználónak (NMHH, 2018). Noha a tendencia növekvő, mégis fontos lenne az adott korosztály szempontjainak, használati jellemzőinek megértése, és ezen ismeret segítségével az internethasználat előmozdítása.

Kutatásunk célja megvizsgálni azokat a speciális tényezőket, amelyek kifejezetten az idős fogyasztók (60+) számára jelentenek segítséget az internet használatában, elfogadásában. Cikkünkben először feltárjuk, hogy milyen szerepet játszhat a technológia az idősek körében, és melyek azok a tényezők, amelyekkel foglalkozni kell az idősek technológiaelfogadásának vizsgálatakor. Ebben a részben egy elméleti keret segítségével összefoglaljuk az idősek technológiaelfogadásának speciális jellemzőit. A cikk második részében bemutatjuk empirikus kutatásunkat, amelyben az idősek technológiaelfogadási jellemzőinek hatását kívántuk mérni. Kutatási modellünk és mérési skáláink leírása után közöljük az eredményeket, amelyek további kutatások elvégzését teszik szükségessé és lehetővé.

## Elméleti háttér

Ahhoz, hogy a jelenbeli vagy jövőbeli technológiák valóban az idősek segítségére legyenek, fontos annak a fel-

ismerése, hogy számukra máshogyan kell a technológiai újításokat tervezni és kivitelezni, mint a fiatalabb generációk számára. A következőkben összefoglaljuk azokat a megfontolásokat, amelyek előmozdíthatják az idősek igényei és képességei ismeretében kialakított technológiák térnyerését.

## TAM és UTAUT alapú modellek

A technológiaelfogadás kutatása hosszú évtizedekre tekint vissza, és több meta-analízis is bizonyítja (Blut et al., 2016; King & He, 2006), hogy az eredmények már szintetizálhatók. Abban az esetben azonban, ha az idősekre vonatkozó kutatási eredményeket keressük, sokkal kevesebb, és sokszor ellentmondásos eredmények születtek. Ezek a kutatások elsősorban a már létező technológiaelfogadási modelleket egyszerűen csak ráillesztik az idős mintára anélkül, hogy a csoport jellemzőit figyelembe vennék.

A technológiaelfogadás modelljének (Technology Acceptance Model – TAM, Davis et al., 1989) két alapváltozója, a használat észlelt egyszerűsége és észlelt hasznossága áll Pan és Jordan-Marsh (2010), Chen és Chan (2014a), Chen és Chan (2014b) és Ma et al. (2016) modelljének középpontjában, amely tényezők hatnak az „időstechnológia” (gerontechnology) (Chen & Chan, 2014a és 2014b), az internet (Pan & Jordan-Marsh, 2016) és az okostelefonok (Ma et al., 2016) elfogadására. Az utóbbi három kutatásban az eredmények alapján egyik tényező sem hat a technológia használatára, vagyis az észlelt egyszerűség és az észlelt hasznosság mellett más tényezők alakíthatják az idősek technológiaelfogadását. Hasonló eredményre jutott Nayak és szerzőtársai (2010) az interneten eltöltött idő tekintetében: sem a hasznosság, sem az egyszerűség észlelése nem volt hatással. Érdekes eredménye a kutatásuknak, hogy míg a klasszikus TAM változók nem hatottak, addig az idős egészségi állapota igen, ez a változó hatott a legerősebben.

Habár a két TAM alapváltozó több kutatás szerint sem hat a használatra, a modellbe integrált egyéb tényezők jelentős hatással lehetnek. Chen és Chan (2014a) kutatásában az önhatékonyság, a technológiaszorongás és a segítő feltételek megléte közvetlen hatással van a használatra, míg Ma és szerzőtársai (2016) kutatásában pedig a technológia használata révén elért önmagukkal való elégedettség (self-satisfaction) hatott közvetlenül. Chen és Chan (2014b) kutatása talán a legelőremutatóbb az idősekre vonatkozó tényezők feltárásában. Modelljükben több olyan változót alkalmaztak, amelyek az eredeti feltételezések szerint az észlelt egyszerűség és használhatóság változóin keresztül hatottak volna. Ezek a változók az egészségi állapot, a kognitív képességek, a társasági kapcsolatok, az étellel való megelégedés és a fizikai funkciók megléte. Az eredmények érdekessége, hogy míg a TAM változók nem hatottak a használati szándékra, a felsorolt idős-specifikus jellemzők igen.

A TAM modellek továbbfejlesztett változata, a technológiaelfogadás és -használat egységesített elmélete (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology – UTAUT, Vanketash et al., 2003; Vanketash et al., 2012) modelleket is több kutatásban alkalmazták. Ciperman és szerzőtársai



(2016) az UTAUT modell alapváltozóit használva vizsgálták a teljesítményelvárás, a szükséges erőfeszítés, az elősegítő feltételek és a társadalmi hatás távoli egészségügyi szolgáltatások igénybevételi szándékra vonatkozó hatását. E tényezők közül az összes szignifikánsnak bizonyult a társadalmi hatás kivételével. Az UTAUT modell továbbfejlesztett változata (UTAUT2) alapján vizsgálta Macedo (2017) az infokommunikációs technológiák elfogadását. Modelljükben az előző kutatásban említett változók mellé beépítették a hedonikus motiváció, az ár-érték és a szokás változóit. Eredményeik szerint az ár-érték arányt kivéve mindegyik változó szignifikáns hatással volt a használati szándékra.

### Az idősek, mint sajtósági csoport jellemzőire támaszkodó modellek

A szakirodalomban – bár kevésbé számosan – de léteznek olyan, elsősorban elméleti technológiaelfogadási modellek, amelyek nem az általánosan használt TAM modellek adaptálásából származnak. Ezek a modellek kifejezetten az idősek sajtósági élethelyzetéből adódó tényezőket veszik számba, és az ezekből fakadó speciális tényezőket használják a modell kialakításához. Wang és szerzőtársai (2010) egy olyan elméleti modellt dolgoztak ki (ADOPT modell: Accelerating Diffusion of Proven Technologies), amely a házi és hálózati egészségügyi szolgáltatások elterjedésének elemeit vizsgálja. A modell meghatározza az elfogadási folyamatban részt vevők szerepét, és hét olyan stratégiát javasol, amely segíti a technológia széles körű elterjedését. A modell egyik fontos üzenete, hogy az idősek technológiaelfogadási folyamatában nemcsak maguk az idősek szerepelnek, hanem jelentős szerepe van az őket körülvevő, támogató szereplőknek. Ilyenek lehetnek az ápolók, a családtagok, de a szociális rendszer vagy a technológia előállítói is. E szereplők folyamatos együttműködése szükséges ahhoz, hogy az idős elfogadja a technológiai újítást. Szintén jelentős szerepe van a kontextusnak, amennyiben lehetőséget teremt az idős számára a technológia használatára akár fizikai módon (megvásárolható, elérhető), akár pénzügyi szempontból (megfizethető). A modell azt is figyelembe veszi, hogy az „idősek” nem egy homogén csoport, hanem nagyon sokféle jellemzővel bír, sokszor nagyon eltérő egészségügyi, technológiai igényekkel leírható csoportokból áll. A javasolt stratégiák közül kiemelnénk a felhasználóbarát felület és kezelés egyszerűségének fontosságát, mint az elfogadást könnyítő tényezőt.

McCreadie és Tinker (2005) a segítő technológiák (assistive technologies) elfogadásának modelljét dolgozta ki. Ebben a modellben az idős használók jellemzői és az idősek otthoni körülményeinek figyelembevételével egy elfogadási folyamatot alakítottak ki. A felhasználók jellemzői között olyan tényezőket emelnek ki, mint az idős ember ellátásra szorultsága, belső és külső motivációja a használatra, illetve a család támogatása. Ennek a modellnek is fontos eleme a hozzáférés, ismét csak fizikai és pénzügyi értelemben is. Az elfogadás utolsó feltétele a technológia használhatósága, azaz mennyire tudja az idős ember megtanulni és alkalmazni a segítő technológiát. Rogers és Fisk

(2010) alakították ki a CREATE (Center for Research and Education on Aging and Technology Enhancement) modellt, amelyben három fő elemet határoztak meg. Egyrészt az idős használót, másrészt a technológiai rendszert, harmadrészt pedig a feladatot, mint egymásra ható tényezőket, amelyek befolyásolják a technológia használatát. Külső tényezőként jelenik meg a modellben az idős fogyasztó társadalmi/fizikai környezete. Ebből a szempontból fontos szerepe van a családnak, az ellátó személyeknek, a közösségnek, de a támogató állami politikának és a lakhatási körülményeknek is. Lee és Coughlin (2015) az MIT AgeLab kutatásai alapján tíz tényezőt állapít meg, amelyek befolyásolják, hogy elfogadja vagy elutasítja egy idős ember a számára kialakított technológiát. A már említett tényezők mellett új elemként jelenik meg a modellben az érzelmek szerepe, azaz annak a jelentősége, hogy az idős ember részére érdemes olyan technológiákat kialakítani, amelyek affektív előnyöket is felkínálnak, mint a kapcsolódás a családhoz vagy társakhoz, illetve a technológia biztosította szórakozási lehetőségek, mint a hírekhez vagy kulturális eseményekhez való hozzáférés.

### Az idősek technológiaelfogadása

A következő részben egy saját keretbe rendezzük azokat a szempontokat, amelyeket a szakirodalmi elemzés eredményeként fontosnak tartunk az idősek technológiaelfogadása szempontjából, és amelyeket előtérbe kell helyezni az időseknek szánt technológiai fejlesztések során. A szempontokat az 1. ábrán foglaljuk össze.

A technológia elfogadásának legjelentősebb befolyásolója természetesen az idős ember maga. Amint azt már többször hangsúlyoztuk, az idősek nem tekinthetők homogén csoportnak, nagyon eltérők a lehetőségeik, szükségleteik (Törőcsik, 2015; Van Deursen & Helsper, 2015). Ezek az eltérések megjelennek egyrészt a demográfiai jellemzőkben, mint a kor vagy a képzettség. Az előzetes tapasztalatok szintén lényeges elemek lehetnek, ahol jelentős szerepet kaphat a (volt) munkahely is, hiszen már ma is sok olyan idős van, aki aktív korában a munkahelyén is használt például számítógépet és internetet, így számára nem okoz jelentős erőfeszítést az újdonságok elfogadása (Balogh & Karoliny, 2018). Szintén lényeges a jövedelmi helyzet, hiszen van egy jelentős tehető réteg, akik nyugdíjba vonulásuk után szeretnék kiélvezni munkájuk gyümölcsét, és szeretnék minél magasabb színvonalú szolgáltatásokhoz hozzájutni.

Az idős fogyasztók fontos jellemzője és egyben az idősek technológiaelfogadásának egyik legfontosabb eleme az egészségi állapotuk, amely utal arra, hogy mennyire korlátozottak fizikai, kognitív, pszichés képességeik, hiszen ez is befolyásolja, hogy milyen technológiát képesek egyáltalán használni (Laux, 2001; Bitterman & Shalev, 2004; Wagner et al., 2010). Nagyon jelentős szerepe van annak, hogy milyen az idős ember előzetes tudása az adott technológiát tekintve, mennyire van meg az a képessége, amellyel könnyen elsajátíthatja a technológiai eszköz kezelését.

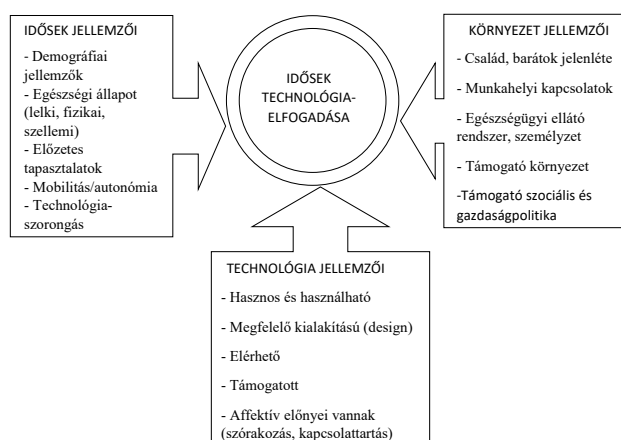
Lényeges eleme a modellnek, és kifejezetten az idősek szempontjából fontos szempont, hogy mennyire jelenik

meg életükben az autonómia, mennyire tudják ellátni magukat saját otthonukban. Amennyiben elfogadjuk, hogy az idős fogyasztók jelentős része szeretne saját otthonában maradni, lehetséges, hogy nagyobb nyitottsággal fognak a segítő technológiai megoldások felé fordulni, ha ez megadja számukra az önálló élet lehetőségét. Azok számára, akiknek ez fontos, a technológia jelentős segítséget adhat ebben (Choi et al., 2012). Ehhez kapcsolódik az idősek mobilitása, hiszen minél helyhez kötöttebbek, annál inkább szükségük lehet a technológia adta fizikai, szórakozási és egyéb lehetőségekre (Satariano et al., 2014).

Végül meg kell említenünk egy hagyományosan a technológiaelfogadást gátló tényezőt, a technológiaszorongást. A technológiával szembeni fenntartások, használatával szembeni aggályok az életkor előrehaladtával fokozódnak, ezért lényeges ennek a szempontnak a figyelembevétele a technológiák tervezése során (Van Deursen & Helsper, 2015; Chen & Chan, 2014a).

1. ábra

**A technológiaelfogadást befolyásoló tényezők  
idős korban**



Forrás: saját szerkesztés

A második tényezőcsoport a technológiára vonatkozik. A hagyományos technológiaelfogadás-modell (TAM) két tényezője, a hatékonyság és a használat észlelt egyszerűsége, avagy a használhatóság természetesen az idősek esetében is fontos, így mind a használatból származó közvetlen előnyökre, mind a használat észlelt könnyűségére fontos odafigyelni. Amit azonban ezek vizsgálata során érdemes figyelembe venni, az kifejezetten az idősek előbbiekben felsorolt jellemzőiből eredő tényezők integrálása. A használat észlelt könnyűségéhez kapcsolódik az a dimenzió, hogy mennyire könnyű megtanulni az adott technológia használatát. Figyelembe véve, hogy az idős fogyasztók eltérő kognitív, fizikai képességekkel rendelkeznek (Székács, 2016), ez lényeges lehet számukra. Ehhez kötődik a dizájn kérdése is. Nemcsak a fizikailag megfogható technológiák szempontjából fontos a dizájn szerepe, hanem az internetes felületek tervezése szempontjából is. Vannak kutatások, amelyek kifejezetten azzal foglalkoznak, hogy milyen UX elemek hogyan hatnak az idős fogyasztókra

(Aslam & Latiff, 2019; Arfaa & Wang, 2014; Hough, 2004; Siek, 2008). Herendy (2016) például egy szemkamerás vizsgálat során kimutatta, hogy a 60 fölötti fogyasztókra általában jellemző az „ikonvakság”, azaz nem tudják értelmezni és használni az ikonokat a nagy többség által megszokott módon. Jayroe és Wolfram (2012) a tabletek tesztelése során kimutatták, hogy az idősek számára nem is annyira a technológia használatának újszerűsége okozott problémát, hanem maga a weblap design. Hart et al. (2008) a honlapok „idős-barát” jellemzőit vizsgálták, és azt elemezték, hogy mennyiben felelnek meg egyes honlapok ezen elveknek.

Lényeges az is, hogy a technológia elérhető legyen számukra mind fizikailag, mind anyagilag. Főként ez utóbbi szempont válik fontossá azon technológiai eszközöknél, amelyeket az egyedül élő, segítségre szoruló idős emberek számára alakítottak ki, és gyakran túl drágák ahhoz, hogy alkalmazhassák őket. A technológiát úgy kell kialakítani, hogy az idős emberek könnyen meg tudják tanulni a használatát, még akkor is, ha előzetes élettapasztalataik nem adnak ehhez fogódzót. Illetve ehhez kötődően olyan kiegészítő támogató háttérszemélyzetet kell biztosítani, akik bármikor elérhetőek, ha a technológia használatában az idős embereknek segítségre van szükségük.

Az új technológiák elfogadásában a hagyományos modellek általában nem veszik figyelembe a környezet szerepét, amely azonban az idősek esetében különösen fontosá válik. A környezet ebben az esetben az idős embert közvetlenül körülvevő családi és baráti kapcsolatháló jelent, amely segítheti abban, hogy tudja használni a technológiát, illetve sokszor rá is veszi. Neves és szerzőtársai (2019) kutatásukban kimutatták, hogy a digitális technológia különösen azok számára válik fontos kapcsolatteremtő eszközzé, akiknek távol élnek családtagjaik vagy ismerőseik. Kolos és Kenesei (2013) szintén arra mutattak rá, hogy az internet sokszor akkor válik az idős emberek számára használati eszközzé, amikor a gyermekeik elköltöznek, akár belföldön, akár külföldön, és az internet válik az egyetlen kapcsolattartási lehetőséggé. Hasonló a hatása a még meglévő munkahelynek az aktív idősek körében.

Fontos szerepe van az idősek számára kialakított technológiák elterjedésében az egészségügyi ellátórendszernek, amely jó esetben támogatja és segíti az időseket a technológiák használatában (McCreadie & Tinker, 2005; Roger & Fisk, 2010). Szintén meg kell említeni, a jelentőségét annak, hogy a társadalmi-gazdasági környezet mennyire támogatja az idősek technológiahasználatát (Lampek & Rétság, 2015). Ezek a tényezők mind fontossá válhatnak, ha az a cél, hogy akár a szellemi, akár a fizikai frissesség megőrzése érdekében innovációkat alakítsunk ki az idősek számára (pl. tanulási lehetőségek távoktatási, online formában).

**Elméleti keret és hipotézisek**

A technológiaelfogadás tényezőinek vizsgálata egyre népszerűbb mind a nemzetközi, mind a hazai kutatók körében (Keszei & Zsuk, 2017; Kenesei & Janecsó, 2015). Ennek pozitív következménye, hogy egyre többet tudunk

arról, hogy milyen tényezők játszanak szerepet a különféle technológiai újítások fogyasztói elfogadásában és folyamatos használatában. E kutatások mintavétele azonban elsősorban fiatalok és középkorúak körében zajlik, nem véletlenül, hiszen ők a különféle technológiák elsődleges használói. Nem szabad azonban elfeledkeznünk az idősebbekről sem, akik számára rengeteg előnnyel járhat, ha megtanulják használni, és rendszeres használóivá válnak e technológiai innovációknak.

Amint azt az előző részben bemutatott összegző ábrán láthattuk, rengeteg tényező hat az idős emberek technológiaelfogadására. Ezek egy kutatási modellbe való beépítése és kvantitatív tesztelése kevéssé megvalósítható, ezért jelen kutatásban az általunk legfontosabbnak tartott tényezők hatását kívánjuk feltárni. A kutatás során a bemutatott átfogó modellből (1. ábra) elsősorban azokat a tényezőket vizsgáljuk, amelyek speciálisan az idős emberek számára jelentenek problémát, illetve az ő számukra lehet fontos a technológiaelfogadás során, és mindeztáig kevés figyelmet kaptak a szakirodalomban. Chen és Chan (2014b, p. 646) eredményeik alapján arra hívják fel a figyelmet, hogy az idős emberek számára a technológiák használatát nem határozza meg sem az attitűdjük, sem a hagyományos TAM modell két alapváltozója, az észlelt használat egyszerűsége és a használhatóság. Helyette javasolják az idős emberek egyéni jellemzőinek a vizsgálatát, mint az önhatékonyság és a használatot elősegítő, támogató feltételek. Másrészt, amennyiben megvizsgáljuk a szakirodalmi összegzésben bemutatott gerontológiaalapú megközelítéseket, ezekben a tanulmányokban – amelyek elsősorban kvalitatív jellegűek – nem különösebben hangsúlyos elemként jelennek meg a hagyományos TAM és UTAUT változók, viszont számtalan olyan, csak az idősödés kontextusában értelmezhető tényező jelenik meg, amelyek vizsgálata mindeztáig kvantitatív kutatásokban nem kapott helyet. Saját kutatásunkkal célunk ezt az ellentmondást feloldani, és kifejezetten azokat a tényezőket megvizsgálni, amelyek az idősödés szempontjából relevánsak. A hipotézisek kialakításához természetesen támaszkodunk az eddigi technológiaelfogadáshoz kötődő kutatási eredményekre – elsősorban az UTAUT és UTAUT2 modellekre – mégis hangsúlyosan nem ezeket az alapváltozókat helyezzük a vizsgálat középpontjába.

A kutatás kontextusának az NMHH adatai alapján mára az idősebbek nagy része által valamilyen szinten használt technológiát, az internetet választottuk (NMHH, 2018, 2017). Választásunk indoka, hogy a kutatás kérdéseinek megválaszolásához olyan technológiát kellett kiválasztanunk, amely viszonylagos elterjedtséggel rendelkezik már, és tudunk nagyobb mintát is kialakítani a vizsgálatára. A praktikus megfontolásokon kívül úgy gondoljuk, hogy az internet egy olyan eszköz az idős emberek számára, amely jelentős mértékben hozzá tud járulni életminőségük javításához (Sum et al., 2008; Jeneiné, 2019).

Kutatási kérdésünk mindezen megfontolások alapján az, hogy milyen módon befolyásolják az idős emberek internethasználatát azok a speciális jellemzők, amelyek kifejezetten e korosztály számára jelentenek problémát/lehetőséget. A kutatási kérdés megválaszolása érdekében

kialakított modellünket (2. ábra) és hipotéziseinket foglalkoztatjuk össze a következő részben.

Az elméleti keretben már meghatározott tényezők közül az egyik legfontosabb, és számos kvalitatív kutatás által feltárt téma (Aslam & Latiff, 2019; Arfaa & Wang, 2014; Hough, 2004; Siek, 2008), mégis kvantitatívan a legkevésbé kutatott terület, hogy mennyiben felel meg a számítógép kialakítása és az internet felülete az idős emberek igényeinek. Idős korban természetes folyamat, hogy az ember fizikai képességei megváltoznak, ami több szinten is jelentkezhet. Jelentheti egyrészt a látás nehézségét. Az idős kori presbyopia (öregszeműség), a szem rugalmasságának csökkenése, ezáltal a közeli tárgyakra való fókuszálás képességének elvesztése 45 éves kor felett, a populáció jelentős része számára probléma (Karmanné, 2015). Hasonlóképpen az ízületek, csontok kopása a mozgást korlátozhatja. Nemcsak a fizikai képességek, de a kognitív képességek is változnak az idősödéssel, noha ezek mögött is fiziológiai változások állnak. Az idősödéssel csökken az idegsejtek száma és az agyi vérátáramlás, lassul a pszichomotoros válasz és az akaratlagos motoros mozgás, csökken a rövid távú emlékezet (Czaja et al., 2006). Mindezen folyamatok – amelyekről hangsúlyozni szeretnénk, hogy teljesen természetes velejárói az élet előrehaladásának – befolyásolhatják, hogy az idős ember mennyire érzi képesnek magát az internet használatára, illetve mennyire észleli úgy, hogy a technológia kialakítása akadályozza a használatban.

H1: Minél inkább érzi úgy az idős ember, hogy az eszköz és a felület kialakítása (design) akadályozza a használatban, annál inkább elzárkózik a jövőbeli használatától.

A fentebb leírt idősödési folyamatok alapján hipotézisünket három alhipotézisre bontjuk a mozgás, a látás és a kognitív képességek mentén.

H1a: Minél jelentősebbek az idős emberek számára az internet használatának fizikai korlátai, annál kevésbé fogják a jövőben használni azt.

H1b: Minél nehezebbnek ítélik meg az internet felületének láthatóságát, annál kevésbé fogják a jövőben használni azt.

H1c: Minél nehezebben ismerik ki magukat az idős emberek az internetes felületen, annál kevésbé fogják használni azt.

Mivel az idős felhasználóknak az előbbieken bemutatott nehézségekkel kell megküzdeniük, fontossá válhat számukra a támogató környezet (Lee & Coughlin, 2015). A támogató környezet sokféleképpen megnyilvánulhat, lehet egyrészt egy családtag, de lehet akár kifejezetten az idős emberek számára létrehozott segítő személyzet is, akik akár társadalmi munkában, akár fizetett segítőként lehetőséget adnak arra, hogy az idős emberek hozzájuk fordulnak, ha elakadnak a használatban. A támogató környezet megjelenik az UTAUT modellekben, de csak mint egy elem a használatot elősegítő feltételek (facilitating conditions) között. Kvalitatív kutatási adatok szerint (McMellon & Schiffman, 2002; Wang et al., 2011; Kolos & Kenesei,

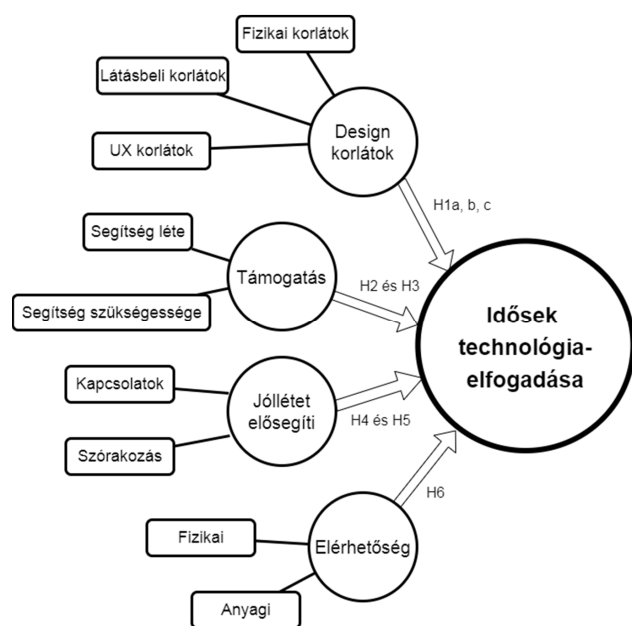
2013) a támogató környezet és a konkrét segítség megléte a használatban olyan fontos tényező, amelyet szükségesnek tartunk külön is kiemelni, és külön tényezőként bevonnunk a használatot befolyásoló tényezők közé. A támogató környezet szerepe két oldalról is megragadható, egyrészt, hogy mennyire érzi az idős ember a szükségességét a támogatásnak, másrészt, hogy rendelkezésre áll-e a segítség. Ennek megfelelően két hipotézist alakítottunk ki.

H2: Minél inkább érzékeli úgy az idős ember, hogy támogatást kap a környezetétől az internet használatában, annál inkább fogja azt használni a jövőben.

H3: Minél inkább érzékeli úgy az idős, hogy szüksége van a segítségre az internet használatában, annál kevésbé fogja azt használni a jövőben.

2. ábra

A kutatás teoretikus modellje



Forrás: saját szerkesztés

Az időskor egyik legnagyobb kihívása, hogy beszűkülnek a társas kapcsolatok, illetve ha fent is maradnak, sok esetben a mobilitás korlátozódása miatt nehéz élő, személyes találkozásokon keresztül megélni őket (Mitev et al., 2015). Az idősekkel foglalkozó gerontológiai kutatások egyik leglényegesebb témája a társas kapcsolatok fenntartásának fontossága, az izoláció elkerülése. A kapcsolatok fenntartásának nemcsak a mobilitási problémák adhatják az alapját, de további fontos életesemény a gyermekek elköltözése. Az internet lehetővé teszi, hogy a távolra költözött gyerekek, unokák életének részesévé váljon az idős szülő, és ne csak a személyes találkozásokra korlátozódjon a kapcsolat (Kolos et al., 2014; Neves et al., 2019; Cotten et al., 2012). Cotton és társai (2012) kutatásukban bizonyították, hogy azok az idős emberek, akik használják az internetet, úgy érzik, hogy könnyebben elérnek másokat, az internet megkönnyíti a kapcsolatok megtartását és új kapcsolatok

kialakítását, és összességében segítette őket a magányosság és az izoláltság csökkentésében. Mindezek alapján azt feltételezzük, hogy azok az idős emberek, akik érzékelik a technológia ezen előnyeit, és ki is tudják azt használni, jóval aktívabbak lesznek a használatban is.

H4: Minél fontosabbnak észlelik az idős emberek az internet szerepét kapcsolataik fenntartásában, annál nagyobb az esélye, hogy a jövőben használni fogják azt.

Az internet az idős emberek számára – csakúgy, mint a fiatalabbak számára – fontos szórakozási és kikapcsolódási eszköz lehet. Egyrészt a mobilitási korlátok, másrészt a társas kapcsolat szűkülése miatt jóval kevesebb lehetőségük van a mindennapok élvezetesebbé, szórakoztatóbbá tételére. A kutatások már többször is kimutatták, hogy a technológia használata hozzájárulhat a szubjektív jóllét fenntartásához (Osman et al., 2005), és a magányosság érzetének csökkentéséhez (Sum et al., 2008; Choi et al., 2012; Satariano et al., 2014). Az internet, mint szórakozási lehetőség többféle módon is megjelenhet. Lehetséges, hogy elsősorban hírforrás (Monda & Ugray, 2014), de lehet az információgyűjtés felülete, illetve nem szabad elfeledkezni arról sem, hogy az internet a tanulás helyszíne is lehet az idős emberek számára (Bencsik & Trunkos, 2010). Feltételezésünk szerint minél inkább felfedezi egy idős ember az internet használatában a szórakozási lehetőséget, annál inkább fogja a jövőben használni azt.

H5: Minél inkább egyfajta szórakozásként élék meg az internetet az idős emberek, annál nagyobb az esélye, hogy a jövőben használni fogják azt.

Végül az utolsó, de talán a használat szempontjából legfontosabb tényező arra vonatkozik, hogy mennyire elérhető az idős emberek számára az adott technológia, jelen esetben az internet. Az elérhetőség értelmezésében az UTAUT modellre támaszkodunk, és a már említett használatot elősegítő feltételek közül az erőforrások meglétére vonatkoztatjuk hipotézisünket (Chen & Chan, 2014b). Az erőforrások megléte két oldalról is megközelíthető, egyrészt szólhat arról, hogy fizikailag rendelkeznek-e a szükséges technológiával (számítógép, internetelérés), másrészt, hogy rendelkeznek-e azokkal az anyagi erőforrásokkal, amelyek révén hozzájuthat a szolgáltatáshoz.

H6: Minél inkább elérhető az idős emberek számára az internet, annál nagyobb az esélye, hogy a jövőben használni fogják azt.

Kutatási módszer

Adatfelvétel

Kutatási modellünket és skáláink megbízhatóságát kérdőívvel megkérdezzük, amelyet egy online kérdőívvel 2019 tavaszán 60 év feletti idős emberek körében osztottunk meg. Felmerülhet a kérdés, hogy mi alapján döntöttük el az életkori határt. Habár több kutatás is 55 vagy akár 50 éves korban határozza meg az időskor

alsó határát, véleményünk szerint ez a mai világban már nem állja meg a helyét (Denton & Spencer, 2002), ezért az Egyesült Nemzetek ajánlása alapján a 60 év mellett döntöttünk (Kowal & Dowd, 2001). A kérdőívet olyan 60 év feletti válaszadókkal töltöttük ki, akik valaha az életükben már interneteztek. Mintánkat nagyban befolyásolja egyrészt a szűrőkritérium, másrészt az a tény, hogy a kérdőív online volt kitölthető. Természetesen az, aki már valamilyen szinten használja az internetet determinálta a jövőbeni használatra (és ezt a magas átlag valóban indikálja: 1. Melléklet), mivel azonban a vizsgált változók megítéléséhez mindenképpen szükséges a kipróbálás, ezért fontosnak találtuk a szűrőkritérium használatát. Azt is meg kell azonban említenünk, hogy bár az átlag viszonylag magas, a szórás is az, így elegendő teret látunk az adatok elemzésére és a hipotézisek tesztelésére. Összesen 317 válaszadó töltötte ki a kérdőívet, amely kérdőívek közül a nem megfelelően kitöltött kérdőívek szelektálása után 298 választ elemeztünk. A kitöltők átlagosan 67,6 évesek voltak (medián 67 év), közülük 31% 70 év feletti volt, tehát az „idős” idősök is képviseltették magukat. Válaszadóink 75%-a nyugdíjas, míg 68%-a nő (a populációban a nők átlagos megoszlása 62%). A minta 37%-a Budapesten, 46%-a városban, 17%-a községben él; 48% felső-, míg 41% középfokú végzettséggel rendelkezik, ami alapján elmondható, hogy a mintában felülreprezentáltak a magasan képzettek. A mintában szereplők kétharmada (65%) naponta internetezik, míg 13%-uk még havonta sem használja. Hetente átlagosan 11,5 órát (medián 8 óra) interneteznek, nagyobb részt asztali gépen, és a netet elsősorban hírek olvasására és kapcsolattartásra használják.

### Skálafejlesztés

A hipotézisek megfogalmazása után szükséges volt a változók operacionalizálására és a teszteléshez szükséges skálák kialakítására. Amint azt a szakirodalmi részben bemutattuk, többen foglalkoztak már az idősök technológiaelfogadásának vizsgálatával, tudomásunk szerint mégis viszonylag kevés az olyan kutatás, amely kifejezetten a korosztály speciális igényeinek és korlátainak megfelelő modellt és változókat alakított volna ki. Ilyen szempontból tehát kutatásunk úttörő, hiszen a skálákat saját tapasztalatainkra, eddigi szakirodalmi ismereteinkre és az idősök körében folytatott előzetes kutatásainkra támaszkodva kellett kialakítanunk. Változóinkat az 1. Melléklet első oszlopában foglaltuk össze. A skálák elemeiként használt kérdéseket ötfokozatú Likert-skálán mértük.

Skáláinkat több forrásból építkezve alakítottuk ki. Azon esetekben, amikor a szakirodalomban megtalálható volt az adott változóra vonatkozó mérési skála, azokat használtuk, míg azon esetekben, amikor ilyen skálát nem találtunk, a szakirodalomban található kvalitatív kutatási eredményeket, illetve saját kvalitatív kutatásainkat, előzetes tesztelésünk eredményét használtuk fel. Noha a kutatás elsődleges célja nem a skálafejlesztés volt, mégis, mivel sok esetben nem állt rendelkezésünkre a hipotézisek teszteléséhez alkalmas skála, ezért a skálafejlesztés során támaszkodtunk a skálák kialakításának szabályait leíró

forrásokra (Bagozzi et al., 1991). A mérési modell kialakítása során a változókat 2-3 itemes skálákkal mértük.

Változóink közül a Design változója volt az, amelynek mérésére teljesen új skálát hoztunk létre. Ez a változó annak mérésére szolgál, hogy mennyire támogatja a számítógép és az internetes felület a használhatóságot. Az UTAUT és a TAM modelleknek is része az, hogy mennyire könnyű használni a technológiát (effort expectancy és perceived ease of use). Modellünkben ezeket a tényezőket átalakítottuk és különválasztottuk, mivel hipotéziseink szerint ezek a tényezők az idősök esetében nagyon változatos képet mutatnak. Ennek megfelelően alakítottuk ki skáláinkat.

Az, hogy mennyire érzi az idős ember az internet használatát egyszerűnek, hipotézisünk szerint nemcsak egy általánosságban megjelenő változó (ez több kutatás szerint sem hat a használati szándékra, pl. Chen & Chan, 2014a; 2014b), hanem nagyon is függ az adott idős képességeitől. A vizsgálathoz tehát olyan változókat alakítottunk ki, amelyekkel specifikusan mérni tudjuk a három legfontosabb képesség nehezítettségének használatra vonatkozó következményét. Így a megfogalmazásban arra kérdeztünk rá, hogy mennyire érzi az idős ember a látás, a mozgás és a kognitív képességek mentén az eszköz használhatóságát korlátozottnak saját maga számára (1. Melléklet). Mivel ezek a tényezők – bár többször megjelennek a szakirodalomban – a kvantitatív technológiaelfogadási modellekben nem lelhetőek fel, ezért a skálafejlesztés során kvalitatív eredményekre támaszkodtunk. A gerontológiai szakirodalom az időskori képességek romlásának négy nagy területét jelöli meg, a látásromlást, hallásromlást, mozgásromlást és a kognitív képességek romlását. Ezek közül a hallás kivételével valamennyit relevánsnak tartjuk témánk szempontjából. Kenesei és Kolos (2014) kutatásai alapján a látásromlás elsősorban a betűk és szövegek mérete, a mozgásromlásban az egér és a billentyűk használata, a kognitív képességek romlása esetében pedig az interfész, azaz a képernyőn megjelenő szövegek és képek közötti eligazodás jelent nehézséget, így ezeket a tényezőket vettük alapul a skálák kifejlesztéséhez.

Hasonlóképpen a használat egyszerűségéhez, hipotéziseink szerint az „észlelt hatékonyság” vagy „teljesítményelvárás” is mást jelent az idősök számára, mint ahogy azt a hagyományos TAM vagy UTAUT modellekben operacionalizálják (Perceived Usefulness és Performance Expectancy). Ahogy a szakirodalmi részben kifejtettük, az idős emberek számára nagy jelentősége van az internetnek a kapcsolatok fenntartásában és a szórakozási lehetőségek kiterjesztésében, számukra ez jelenti a „hatékonyságot” vagy „teljesítményt”. Ahogy több kutatás is bizonyítja az internet egy olyan eszköz, amellyel csökkenteni lehet az időskori elmagányosodást és beszűkülést (Sum et al., 2008; Choi et al., 2012; Satariano et al., 2014). Ennek megfelelően alakítottuk ki változóinkat, amelyek egyike arra vonatkozik, hogy mennyire képes az internet hatékonyan segíteni a kapcsolatok fenntartását, másrészt a szórakozást, kikapcsolódást. Az utóbbi mérésére vonatkozóan a technológiaelfogadás irodalmában többféle elfogadott megnevezés és mérőeszköz létezik, amelyek a „Fun”

(Dabholkar & Bagozzi, 2002) a „Hedonic motivation” (UTAUT2, Vanketash et al., 2012), vagy az „Enjoyment” (Davis et al., 1992) névvel szerepelnek, de mindegyik arra utal, hogy a technológia használata mennyire szórakoztató a válaszadó számára. Kutatásunkban az UTAUT2 modell egy adaptált verzióját használtuk, amelyben az egyik állítást ellentétes kódolással alkalmaztuk. Bár a társadalmi kapcsolatok fontossága kiemelt jelentőségű az idős emberek életében, ez a tényező csupán csak kvalitatív vizsgálatokban szerepel, így erre vonatkozó skálát nem találtunk sem a gerontológiai, sem a technologiaelfogadás szakirodalmában. A skála kifejlesztése során a rendelkezésünkre álló kvalitatív kutatásokból kiindulva két fő tényezőjét határoztuk meg a társas kapcsolatoknak (Kolos & Kenesei, 2014): a külvilághoz való kapcsolódás lehetőségét és a barátok, családdal való kapcsolattartás lehetőségét. A második tényezőt egy pozitív és egy negatív kódolású állítással is mértük.

A technologiaelfogadás modelljeiben (UTAUT, UTAUT2) hagyományosan fontos szerepet kap az „Elősegítő feltételek” változó (facilitating conditions), amely olyan állításokat foglal egy változóba, mint a technológia elérhetősége, megfizethetősége, támogatottsága (Vanketash et al., 2003; Vanketash et al., 2012). Szakirodalmi elemzésünk alapján a használatot elősegítő tényezők az idős emberek számára sokkal szerteágazóbbak, és több irányba mutatnak, ezért úgy véljük, hogy hatásuk vizsgálatát nem érdemes egy változóba sűríteni. Ennek megfelelően háromfelé bontottuk ezt a tényezőt, és egyrészt kialakítottunk két skálát a támogató környezet megléte és szűkegessége, valamint egyet az elérhetőség változójára vonatkozóan (Vanketash et al., 2012 és Chen & Chan, 2014a alapján).

A használati szándék változója háromelemű, és alapját Macedo (2017) skálája adta egy item ellentétes kódolásával.

Bár a minta reprezentativitásának hiánya miatt nem kívánunk különösebb leíró elemzést készíteni, annyit talán érdemes megemlíteni, hogy a kérdőívet kitöltők számára az internet egy könnyen elérhető eszköz, és fontos számukra a külvilággal való kapcsolattartáshoz. Érdekes

módon a legnagyobb szórása az internetnek szórakozási eszközként való használatában van, ami azt jelzi, hogy egy következő kutatásban érdemes lehet az időseket további szegmensekre bontani, annak megfelelően, hogy mire használják az eszközt.

A mérési modell tesztelését konfirmatív faktorelemzéssel (CFA) végeztük el IBM AMOS 25.0 szoftver segítségével. A modell kialakítása és tesztelése során a design-ra vonatkozó változók között erős korreláció mutatkozott, ezért meghagyva az eredeti elmélet alapján kialakított struktúrát egy second order típusú, Design elnevezésű változót alakítottunk ki. A támogató környezet mérésére szolgáló változót két külön változóba különítettük el, amelyek közül az egyik a segítség szükségességére, míg a másik a támogató környezet meglétére vonatkozik. Ez utóbbi a skálatisztítás során egyelemű változóként került a modellbe, így mérési változóként használtuk.

Skáláinkat a nagymintás kutatás előtt egy kisebb mintán (4 fő) ellenőriztük, elsősorban a tartalmi érvényesség szempontjából (face validity), utána egy kisebb mintán (10 fő) teszteltük a kitöltés minőségét és idejét, majd egy 90 fős mintán előteszteltük, hogy megfelelően működnek-e a skálák, ezután végeztük el a további adatgyűjtést és a nagymintás tesztelést.

### Skálatesztelés

A skálatesztelés fázisában a kompozit mérőeszközök belső koherenciáját és megbízhatóságát vizsgáltuk. A konfirmatív faktorelemzés eredményeként elmondhatjuk, hogy egy elemet kivéve a faktorsúlyok minden esetben magasabbak 0,6-nél (1. táblázat), és a Cronbach Alfa eléri a 0,7-es értéket (1. táblázat). Az egyetlen változó, ahol a Cronbach Alfa értéke (0,68) nem éri el a kívánt 0,7-es értéket és az egyik faktorsúly 0,56 értékű, az Elérhetőség változója. Ez a változó azonban csak két elemből állt, ezért mivel a Cronbach Alfa mutató érzékeny a skálában szereplő itemek számára, a többi mutatót vettük alapul (CR és AVE), amelyek alapján a skála megbízhatósága elfogadható (1. táblázat).

A skálák kompozit megbízhatósága (CR - Composit Reliability) minden esetben 0,7 fölötti értéket mutat. Az AVE (Average Variance Extracted) érték 0,5 fölötti (Ba-

1. táblázat

A változók megbízhatósági jellemzése

Skálák	Cr $\alpha$	AVE	CR	Kapcsolatok	Elérhetőség	Design	Használat	Segítség	Szórakozás
Társas kapcsolatok fenntartása	0,81	0,62	0,83	0,79					
Elérhetőség	0,68	0,59	0,73	0,52	0,77				
Design	0,90	0,83	0,94	-0,35	-0,48	0,91			
Jövőbeni használati szándék	0,83	0,67	0,86	0,64	0,70	-0,61	0,82		
Segítség a használatban	0,78	0,65	0,79	-0,32	-0,42	0,76	-0,51	0,80	
Szórakozás	0,80	0,58	0,81	0,75	0,49	-0,59	0,72	-0,53	0,76
Támogatás	n.a.	n.a.	n.a.	-0,005	0,117	0,08	0,09	0,17	-0,06

Cr  $\alpha$  = Cronbach Alfa; CR= composite reliability, AVE=average variance extracted; Korrelációs mátrix (a diagonálison az AVE érték négyzetgyöke szerepel)

Forrás: saját szerkesztés

gozzi & Yi, 1988), ami szintén erős belső kohézióra utal (1. táblázat). A táblázat adatai alapján elmondható, hogy a skálák közötti korreláció mértéke egyik esetben sem haladta meg a skálák AVE értékének a négyzetgyökét, így a skálák megfelelő mértékben különböznek egymástól, és bevonhatók a strukturális modellbe (Fornell & Larcker, 1981). A konfirmatív faktorelemzés során a modell elfogadható mértékben illeszkedett ( $\chi^2(152) = 271,5$ ;  $\chi^2/df = 1,78$ ,  $p < 0,001$ ; RMSEA = 0.051; CFI = 0.94, IFI = 0.96, TLI = 0.95).

### A hipotézistesztelés eredményei

Hipotéziseink tesztelésére kovarianciaalapú strukturális egyenlőségek modelljét (SEM) alkalmaztunk az SPSS Amos (25.0) program segítségével, amely lehetővé teszi a látens függő és független változók kapcsolatának szimultán mérését. Modellünk erősségét jelzi, hogy az R négyzet értéke 0,58. A közel 60%-os magyarázó érték azt jelzi, hogy sikerült olyan változókat találnunk, amelyek jelentősen befolyásolják a függő változónkat, az internet jövőbeni használati szándékát. A modell illeszkedése megfelelő, amit a következő mutatószámok jeleznek: ( $\chi^2(173) = 357,5$ ;  $\chi^2/df = 2,06$ ,  $p < 0,001$ ; RMSEA = 0.06; CFI = 0.94, IFI = 0.95, TLI = 0.93).

2. táblázat

SEM eredmények, függő változó: jövőbeni használati szándék

Függő változó: Használati szándék	B	St.Béta	S.E.	C.R.	Szignifikancia-szint
Design	-0,25	-0,30	0,048	-5,171	0,001
Támogatás	0,084	0,122	0,035	2,438	0,015
Segítség	-0,06	-0,075	0,047	-1,28	0,201
Kapcsolatok	0,235	0,277	0,073	6,077	0,001
Szórakozás	0,245	0,366	0,041	5,965	0,001
Elérhetőség	0,445	0,512	0,073	6,077	0,001

Forrás: saját szerkesztés

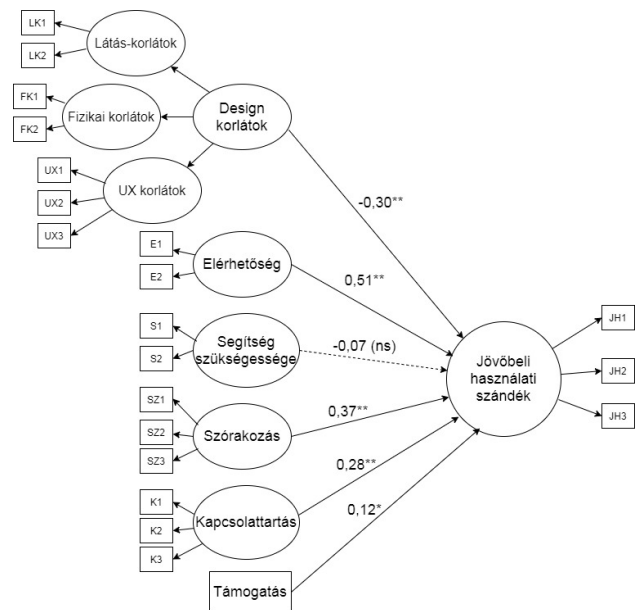
A SEM eredmények elemzése alapján (2. táblázat) elmondható, hogy modellünk változói egy kivételével szignifikáns hatással vannak a használati szándékra. Az egyetlen változó, amely hatása nem szignifikáns, arra vonatkozik, hogy a válaszadónak kell-e segítség az internet használatához. Mindezek alapján a H3 hipotézisünket el kell vetni.

A 3. ábrán látható, hogy a hipotézistesztelés eredményeképpen a legerősebb hatással a jövőbeni használatra az elérhetőségnek van, ami arra utal, hogy akár anyagilag, akár fizikailag az eszközökön keresztül elérhető-e az internet az idős számára (Béta = 0,52). A második legerősebb hatást az jelenti, hogy mennyire éli meg szórakozásként az internetet az idős (Béta = 0,36). Hasonlóan erős, de negatív irányú kapcsolat van az között, hogy az idős ember mennyire érzékeli korlátozónak az internet és

számítógép kialakítását, mennyire éli meg nehézségként a látási és a fizikai akadályoztatást, illetve mennyire tartja nehezen használhatónak a felületet (Béta = -0,30). Majdnem ugyanilyen erősen, de pozitív irányban befolyásol az, hogy az interneten tartani tudják a külvilággal, családjukkal, ismerőseikkel a kapcsolatot (Béta = 0,28). Mindezek alapján hipotéziseink közül elfogadjuk a H1 (a,b,c), H2, H4, H5 és H6-ot.

3. ábra

Hipotézistesztelés eredményeként kialakult modell



Forrás: saját szerkesztés

### Összegzés, javaslatok

Cikkünk elsődleges célja annak bemutatása volt, hogy melyek azok a speciális tényezők, amelyeket figyelembe kell venni az idős emberek számára kifejlesztett, vagy az általuk is használt technológiák tervezésekor, annak érdekében, hogy azt a célcsoport minél aktívabban használja. Cikkünk első részében bemutattuk azokat a technológiai fejlesztéseket, amelyek hozzájárulhatnak az idős emberek életminőségének javításához, és elősegíthetik jólétüket. Ezek a technológiák elsősorban az infokommunikációs eszközök, az okoseszközök és a mesterséges intelligencia. Ezután bemutattuk, hogy a különféle technológiák használatára mely tényezők vannak hatással az idős emberek körében, és melyek azok a tényezők, amelyekre különösen tekintettel kell lenni.

Elméleti összefoglalónk alapján kidolgoztuk kutatási hipotéziseinket, amelyekben kifejezetten azokat a tényezőket vizsgáltuk, amelyek nem az általános technológia-elfogadás-modellekből vezethetők le, hanem az idős emberek sajátos jellemzőinek figyelembevételét teszik lehetővé. Mivel érdekes módon az idős emberek technológia-elfogadásának idős-középpontú vizsgálata mindeztidőig inkább elméleti jellegű volt, több változónk operacionalizálásához saját fejlesztésű skálát alakítottunk ki, amelyek megbízhatóságát teszteltük. Kutatásunkban 298 fő 60 év fölötti internet-

tet használó személy választását használtuk fel. Kutatásunk legfontosabb korlátjáról itt szeretnénk szót ejteni. Mivel mintánk sem nem reprezentatív, sem nem nagyminta, ezért leíró statisztikákat nem mutattunk be. Arra azonban mindenképpen megfelelőnek tartjuk e mintát, hogy megvizsgáljuk skáláink megbízhatóságát, illetve kutatási modellünk alapján az egyes tényezők hatását.

Hipotéziseink vizsgálata során több érdekes eredményre jutottunk. Az első és legfontosabb, hogy modellünk összességben erős magyarázó erővel rendelkezik, közel 60%-os magyarázó erőt mérünk. Ez megerősíti azt a feltételezésünket, hogy az általunk kialakított – és a hagyományos technológiaelfogadás változóitól némileg eltérő – változók valóban fontos, és a használati szándékot nagyban elősegítő tényezők.

A modell tesztelése alapján elmondhatjuk, hogy a jövőbeni használati szándékre legnagyobb hatása annak van, hogy az eszközök anyagi vagy fizikai elérhetősége mennyire biztosított. Ez az eredmény viszonylag érthető, hiszen, ha valakinek nincs meg a lehetősége a számítógép vagy az internet használatára, akkor kicsi az esélye, hogy azt használni fogja. Az eredmény mégis fontos implikációval bír, hiszen arra mutat rá, hogy lényeges foglalkozni akár szociálpolitikai szinten azzal, hogy milyen módon lehet az idősek számára elérhetővé tenni az internetet. Erre vonatkozóan már Magyarországon is vannak kezdeményezések, amely alapján 2017-18 folyamán 5000 65 év feletti idős számára biztosítottak számítógépet és internetet, valamint 1000 vészjelző és állapotmérő karórát (Jeneiné, 2019). Az ehhez hasonló programok jelentősen csökkenteni tudják az elérhetőségből fakadó problémákat, és hozzájárulhatnak az idősek jóllétéhez.

Eredményeink alapján az elérhetőség fontos változó, de nem az egyetlen, amelynek hatása van. Közel hasonló erősségű változóként jelent meg a szórakozás és a kapcsolatok tartásának fontossága.

Eredményeink összegzésekor fontosnak tartjuk kiemelni, hogy az idősek számára az internet egy nagyon fontos szórakozási eszköz lehet. Ennek a jelentőségét már a szakirodalmi összefoglaló során is jeleztük, de kutatásunk határozottan megerősíti ezt a feltevést. Mivel az idősek sokszor kevésbé mobilak, társas kapcsolataik az idő előrehaladtával óhatatlanul is megszűnnek, elszigetelődnek, lényeges, hogy az internet egy olyan eszközt ad a kezükbe, amely elősegíti a külvilágról szóló információik megszerzését, naprakésztségük fenntartását és szórakozási lehetőséget biztosít számukra. Ehhez kötődik a társas kapcsolatok tényezőjének szignifikáns hatása is. Az internet nemcsak a szórakozást, informálódást segíti, de lényeges eszköz a kapcsolataik fenntartásában is. Bár alapvetően a személyes találkozás és a telefon továbbra is a fő kapcsolattartó eszköz számukra a családjukkal, mégis eredményeink alapján 70%-uk heti rendszerességgel használja az internetet gyermekeivel történő kommunikációban.

Fontos tehát, hogy az idősek lássák és ismerjék az internet adta lehetőségeket, nyilvánvalóvá váljon számukra is, hogy használatával javíthatják életminőségüket. Erre vonatkozóan jó lehetőség az oktatás megszervezése, amely során nemcsak számítógépes ismereteket kapnak, ha-

nem azokat a felhasználási lehetőségeket is megtanítják nekik (pl. chat lehetőségek használata, filmnézés, információforrások bemutatása), amellyel kitágulhat a világ számukra, és a sokszor nyomasztó bezártság és magány ellenére is kapcsolatban tudnak maradni környezetükkel.

Abban az esetben azonban, ha akár az egér használata, akár a klaviatúrán a billentyűk használata, vagy a betűk mérete, illetve a felület kezelésének bonyolultsága megnehezítik az idősek számára az eszköz használatát, nem fogják azt használni még akkor sem, ha egyébként szívesen tennék. A technológia kialakításából, design-jából fakadó korlátozottság tehát egy lényeges tényező, ezzel kiemelten szükséges foglalkozni az időseknek szóló technológiáknál. Természetesen ez egyszerűbb azon esetekben, amikor kifejezetten csak ők használnak egy-egy technológiai újítást (segítő technológiák, smart care technológiák), de az internet, amely egy korfüggetlen technológia, szintén segítséget kell, hogy nyújtson a használatban. A honlapok akadálymentesítése minden fejlesztő számára prioritással kell, hogy bírjon, és nem merülhet ki abban, hogy egy „lebutított” verziót tesznek elérhetővé a felhasználók számára. Ennél sokkal komolyabb és alaposabb tervezést és megvalósítást igényel (Hart et al., 2008).

További érdekes eredmény, hogy ugyan kevésbé erősen, mint az előző tényezők, de a támogatottság is befolyással van arra, hogy használni fogja-e az idős az internetet. Abban az esetben, ha van körülötte akár családtag, akár más segítő, aki tanácsot tud adni, ha elakad, esetleg meg tudja mutatni, hogy hogyan kell használni az internetet, növekedhet a használati kedv.

Végül meg kell azt is említenünk, hogy bár az átlagos érték alapján az idős embereknek szükségük van alkalmanként a segítségre az internet használatában, mégsem tekinthető szignifikánsnak e tényező hatása a jövőbeni használatra.

## A kutatás korlátai, jövőbeni lehetőségek

Bár kutatásunk során próbáltunk a legnagyobb gondossággal eljárni, adódtak olyan korlátok, amelyeket érdemes az eredmények értelmezése során szem előtt tartani. A kutatás egyik legfontosabb limitációjának tekinthető az önkényes mintavétel, amely megakadályozza a minta reprezentativitását. Mivel kutatásunk célja elsősorban annak feltárása volt, hogy milyen kapcsolatok vannak a technológia használatát befolyásoló tényezők és a technológia használata között, ezért ebből a szempontból ez kevésbé releváns, de mindenképpen érdemes lehet egy reprezentatív kutatást elvégezni nagyobb mintán annak érdekében, hogy a leíró változók is értékelhető legyenek. Szintén a mintavétel egyik korlátjának tekinthető, hogy internetezőket kérdeztünk meg, és az internetet használtuk a kérdőív terjesztésére. Ezzel nyilvánvalóan kizártuk azokat, akik nem használják az internetet, így érdemesnek tartjuk a nem internetezők megkérdezését is hagyományos, papíralapú kérdőívvel, de az ő esetükben nem a használatot elősegítő tényezőket lenne érdemes feltárni, hanem a használatot gátló tényezőket. Előzetes feltételezéseink szerint ezek eltérhetnek az általunk javasolt tényezőktől,



a technológiaszorongás például sokkal nagyobb szerepet kaphat.

Ebben a kutatásban elsősorban a technológia jellemzőit vizsgáltuk, de érdekes lehet az idős emberek jellemzőiből kiindulva is egy kutatást kivitelezni. Ehhez fel lehet tární, hogy az idősök mely jellemzői járulnak ahhoz hozzá, hogy szórakoztatónak, élvezetesnek és az életminőségük javítása szempontjából hatékony eszköznek tekintsék az internetet.

## Felhasznált irodalom

- Arfaa, J. & Wang, Y. K. (2014). A usability study on elder adults utilizing social networking sites. In *International Conference of Design, User Experience, and Usability* (pp. 50-61). Wiesbaden: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-07626-3\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-07626-3_5)
- Albert F. (2016). Az idősök kapcsolathálózati jellegzetességei. *Demográfia*, 59(2-3), 173-200. <https://doi.org/10.21543/dem.59.2-3.2>
- Aslam, T. & Latif, M. (2019). Impacts of Mobile UX Design on Older Adults. *Acta Scientific Computer Sciences*, 2(1). Retrieved from <https://actascientific.com/ASCS/pdf/ASCS-02-0014.pdf>
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1080/10705511.2019.1646651>
- Bagozzi, R. P., Y. Yi, and L. W. Phillips (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458. <https://doi.org/10.2307/2393203>
- Balogh, G., & Karoliny, M. (2018). A korosodó népesség HR-fókuszokat módosító hatásai nemzetközi összehasonlításban. *Vezetéstudomány*, 49(10-11), 73-84. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.07>
- Barbosa Neves, B., Franz, R., Judges, R., Beermann, C., & Baecker, R. (2019). Can digital technology enhance social connectedness among older adults? A feasibility study. *Journal of Applied Gerontology*, 38(1), 49-72. <https://doi.org/10.1177/0733464817741369>
- Bencsik, A., & Trunkos, I. (2010). „Öreg ember nem vén ember!” – avagy lehetőségeink, esélyeink az élethosszig tartó tanulásra. *Vezetéstudomány*, 41(10), 27-39.
- Bitterman, N., & Shalev, I. (2004). The silver surfer: Making the internet usable for seniors. *Ergonomics in Design*, 12(1), 24-28. <https://doi.org/10.1177/106480460401200107>
- Blut, M., Wang, C., & Schoefer, K. (2016). Factors influencing the acceptance of self-service technologies: A meta-analysis. *Journal of Service Research*, 19(4), 396-416. <https://doi.org/10.1177/1094670516662352>
- Chen, K., & Chan, A. H. (2014a). Predictors of gerontechnology acceptance by older Hong Kong Chinese. *Technovation*, 34(2), 126-135. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.09.010>
- Chen, K., & Chan, A. H. S. (2014b). Gerontechnology acceptance by elderly Hong Kong Chinese: a senior technology acceptance model (STAM). *Ergonomics*, 57(5), 635-652. <https://doi.org/10.1080/00140139.2014.895855>
- Choi, M., Kong, S., & Jung, D. (2012). Computer and internet interventions for loneliness and depression in older adults: a meta-analysis. *Healthcare Informatics Research*, 18(3), 191-198. <https://doi.org/10.4258/hir.2012.18.3.191>
- Cimperman, M., Brenčič, M. M., & Trkman, P. (2016). Analyzing older users' home telehealth services acceptance behavior – applying an Extended UTAUT model. *International Journal of Medical Informatics*, 90, 22-31. <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2016.03.002>
- Cotten, S. R., Anderson, W., & McCullough, B. (2012). The impact of ICT use on oneliness and contact with others among older adults. *Gerontechnology*, 11, 161-169. <https://doi.org/10.2196/jmir.2306>
- Czaja, S. J., Charness, N., Fisk, A. D., Hertzog, C., Nair, S. N., Rogers, W. A., & Sharit, J. (2006). Factors predicting the use of technology: findings from the Center for Research and Education on Aging and Technology Enhancement (CREATE). *Psychology and Aging*, 21(2), 333-352. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.21.2.333>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1992). Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(14), 1111-1132. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1992.tb00945.x>
- Demiris, G., Rants, M. J., Aud, M. A., Marek, K. D., Tyrer, H. W., Skubic, M., & Hussam, A. A.. (2004). Older adults' attitudes towards and perceptions of “smart home” technologies: A pilot study. *Medical Informatics and the Internet in Medicine*, 29(2), 87-94. <https://doi.org/10.1080/14639230410001684387>
- Denton, F. T., & Spencer, B. G. (2002). Some demographic consequences of revising the definition of “old age” to reflect future changes in life table probabilities. *Canadian Journal on Aging/La Revue canadienne du vieillissement*, 21(3), 349-356. <https://doi.org/10.1017/s0714980800001677>
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluation Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Goher, K. M., Mansouri, N., & Fadlallah, S. O. (2017). Assessment of personal care and medical robots from older adults' perspective. *Robotics Biomim*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/s40638-017-0061-7>
- Golant, S. M. (2017). A theoretical model to explain the smart technology adoption behaviors of elder

- consumers (Elderadopt). *Journal of Aging Studies*, 42, 56-73.  
<https://doi.org/10.1016/j.jaging.2017.07.003>
- Hart, T. A., Chaparro, B. S., & Halcomb, C. G. (2008). Evaluating websites for older adults: adherence to 'senior-friendly' guidelines and end-user performance. *Behaviour & Information Technology*, 27(3), 191-199.  
<https://doi.org/10.1080/01449290600802031>
- Herdendy Cs. (2016). Ikonvakság és stabilitásigény. A 60+ korosztály internetezési szokásai az ujbuda.hu 60+ oldalán végzett usability-kutatás és eye-tracking vizsgálat tükrében. *Marketingkutató*, 16(3-4), 83-100.
- Hough, M. G. (2004). Exploring elder consumers interactions with information technology. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 2(6), 61-66.  
<https://doi.org/10.19030/jber.v2i6.2893>
- Jayroe, T. J., & Wolfram, D. (2012). Internet searching, tablet technology and older adults. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, 49(1), 1-3.  
<https://doi.org/10.1002/meet.14504901236>
- Jeneiné Rubovszky Csilla (2019). Digitális innováció az idősellátásban – avagy bentlakásos intézmény helyett „Okosotthon”. *Esély*, (3), 75-100.
- Karamánné Pakai, A. (2015). Az idősök egészségi állapota, biológiai változások és a prevenció szerepe a mortalitási és morbiditási adatok tükrében. In Lampek K.-Rétsági E. (Eds.), *Egészséges idősödés. Az egészségfejlesztés lehetőségei idős korban* (pp. 120 – 142). Pécs: Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar.
- Kenesei, Zs., & Janecska, E. (2015). Önkiszolgáló technológiák elfogadásának vizsgálata a szerepelmélet segítségével. *Vezetéstudomány*, 46(1), 2-19.
- Keszey, T., & Zsuk, J. (2017). Az új technológiák fogyasztói elfogadása a magyar és nemzetközi szakirodalom áttekintése és kritikai értékelése. *Vezetéstudomány*, 48(10), 38-47.  
<https://doi.org/10.14267/veztud.2017.10.05>
- King, W. R., & He, J. (2006). A meta-analysis of the technology acceptance model. *Information & Management*, 43(6), 740-755.  
<https://doi.org/10.1016/j.im.2006.05.003>
- Kolos K. (2014). *Az ötvenen túli fogyasztók magatartásának vizsgálata a szolgáltató szektorban*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing és Média Intézet.
- Kolos K., & Kenesei Zs. (2013). How do Elderly Consumers Use the Internet?: A Qualitative Study of Motivations and Usage Patterns. In Smirnova, M. M. (Ed.), *4th EMAC Regional Conference, Marketing Theory Challenges in Emerging Societies*. Graduate School of Management SPbU, Saint-Petersburg, Russia, 25-27 September.
- Kolos, K., Kenesei, Zs., & Somosi, Á. (2014). Idősebb fogyasztók technológiai kompetenciáinak meghatározó tényezői. In Hetesi Erzsébet, Révész Balázs (Eds.), „Marketing megújulás” - *Marketing Oktatók Klubja 20. Konferenciája előadásai*. Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar, Szeged.
- Kowal, P., & Dowd, J. E. (2001). *Definition of an older person. Proposed working definition of an older person in Africa for the MDS Project*. Geneva: World Health Organization.
- Lampek, K., & Rétsági E. (2015). Egészséges idősödés. In *Az egészségfejlesztés lehetőségei idős korban* (pp. 120-142). Pécs: Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar.
- Laux, L. F. (2001). Aging, communication, and interface design. In Charness, N., & Park, D. (Eds.), *Communication, Technology and Aging: Opportunities and challenges for the future* (pp. 153-168). Wiesbaden: Springer.
- Lee, C., & Coughlin, J. F. (2015). Perspective: Older Adults' Adoption of Technology: An Integrated Approach to Identifying Determinants and Barriers. *Journal of Product Innovation Management*, 32(5), 747-759.  
<https://doi.org/10.1111/jpim.12176>
- Lian, J. W., & Yen, D. C. (2014). Online shopping drivers and barriers for older adults: Age and gender differences. *Computers in Human Behavior*, 37, 133-143.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.04.028>
- Ma, Q., Chan, A. H., & Chen, K. (2016). Personal and other factors affecting acceptance of smartphone technology by older Chinese adults. *Applied Ergonomics*, 54, 62-71.  
<https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.11.015>
- Macedo, I. M. (2017). Predicting the acceptance and use of information and communication technology by older adults: An empirical examination of the revised UTAUT2. *Computers in Human Behavior*, 75, 935-948.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.06.013>
- McCreadie, C. & Tinker, A. (2005). The acceptability of assistive technology to older people. *Ageing and Society*, 25(1), 91-110.  
<https://doi.org/10.1017/s0144686x0400248x>
- McMellon, C. A., & Schiffman, L. G. (2002). Cybersenior empowerment: How some older individuals are taking control of their lives. *Journal of Applied Gerontology*, 21(2), 157-175.  
<https://doi.org/10.1177/07364802021002002>
- Mitev, A. Z., Irimiás, A., & Michalkó, G. (2015). Halászkirályok hanghullámai - Az idősök vallási eseményekhez kapcsolódó élményeinek megértése. *Vezetéstudomány*, 46(4), 23-34.
- Monda, E., & Ugray, Z. (2014). Az IKT-eszközökkel kapcsolatos preferenciák és használatuk előrejelzése. *Vezetéstudomány*, 45(5), 21-38.
- Monostori J. (2017). Stabilitás és változás az idősök háztartásszerkezetében. *Demográfia*, 60(1), 105-137.
- Nayak, L. U., Priest, L., & White, A. P. (2010). An application of the technology acceptance model to the level of Internet usage by older adults. *Universal Access in the Information Society*, 9(4), 367-374.  
<https://doi.org/10.1007/s10209-009-0178-8>

- Osman, Z., Poulson, D., & Nicolle, C. (2005). Introducing computers and the Internet to older users: findings from the Care OnLine project. *Universal Access in the Information Society*, 4(1), 16-23.  
<https://doi.org/10.1007/s10209-005-0111-8>
- Pan, S., & Jordan-Marsh, M. (2010). Internet use intention and adoption among Chinese older adults: From the expanded technology acceptance model perspective. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1111-1119.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.03.015>
- Pino M., Boulay M., Jouen, F., & Rigaud, A. S. (2015). Are we ready for robots that care for us? Attitudes and opinions of older adults toward socially assistive robots. *Frontiers in Aging Neuroscience*, 7(141), 1-15.  
<https://doi.org/10.3389/fnagi.2015.00141>
- Ramón-Jerónimo, M. A., Peral-Peral, B., & Arenas-Gaitan, J. (2013). Elderly persons and Internet use. *Social Science Computer Review*, 31(4), 389-403.  
<https://doi.org/10.1177/0894439312473421>
- Rogers, W. A., & Fisk, A. D. (2010). Toward a psychological science of advanced technology design for older adults. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 65(6), 645-653.  
<https://doi.org/10.1093/geronb/gbq065>
- Satariano, W. A., Scharlach, A. E., & Lindeman, D. (2014). Aging, place, and technology: Toward improving access and wellness in older populations. *Journal of Aging and Health*, 26(8), 1373-1389.  
<https://doi.org/10.1177/0898264314543470>
- Siek, K. A. (2008). Mobile design for older adults. In Siek, K. A. (Ed.), *Handbook of research on user interface design and evaluation for mobile technology* (pp. 624-634). Pennsylvania: IGI Global.  
<https://doi.org/10.4018/978-1-59904-871-0.ch037>
- Sum, S., Mathews, M. R., Pourghasem, M., & Hughes, I. (2008). Internet technology and social capital: How the Internet affects seniors' social capital and wellbeing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 14(1), 202-220.  
<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2008.01437.x>
- Székács B. (2016). Megöregedni ma... és holnap? Mit tehetünk a máért, mit a holnapért? *Demográfia*, 59(2-3), 155-172.  
<https://doi.org/10.21543/dem.59.2-3.1>
- Töröcsik, M. (2015). Az idősek társas kapcsolatai - az idősek generációs szerepei. In Lampek K., & Rétsági, E. (Eds.), *Egészséges idősödés. Az egészségfejlesztés lehetőségei idős korban* (pp. 120-142). Pécs: Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar.
- Van Deursen, A. J., & Helsper, E. J. (2015). A nuanced understanding of Internet use and non-use among the elderly. *European Journal of Communication*, 30(2), 171-187.  
<https://doi.org/10.1177/0267323115578059>
- Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.  
<https://doi.org/10.2307/30036540>
- Venkatesh, V., Thong, J. Y., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157-178.  
<https://doi.org/10.2307/41410412>
- Wagner, N., Hassanein, K., & Head, M. (2010). Computer use by older adults: A multi-disciplinary review. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 870-882.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.03.029>
- Wang, A., Redington L., Steinmetz, V., & Liedman, D. (2010). The ADOPT Model: Accelerating Diffusion of Proven Technologies for Older Adults. *Ageing International*. 36(1), 29-45.  
<https://doi.org/10.1007/s12126-010-9072-1>

### Internetes hivatkozások:

- NMHH 2018, 2017, 2016 Lakossági Internethasználat.  
[http://nmhh.hu/dokumentum/202180/lakossagi\\_internethasznalat\\_2018.pdf](http://nmhh.hu/dokumentum/202180/lakossagi_internethasznalat_2018.pdf)
- [http://nmhh.hu/dokumentum/195102/lakossagi\\_internethasznalat\\_2017.pdf](http://nmhh.hu/dokumentum/195102/lakossagi_internethasznalat_2017.pdf)
- [http://nmhh.hu/dokumentum/187704/lakossagi\\_internethasznalat\\_2016.pdf](http://nmhh.hu/dokumentum/187704/lakossagi_internethasznalat_2016.pdf)

## Melléklet

A mérési modell változói, átlagok, szórás és az egyes itemek faktorsúlya

Skálák	Forrás	Faktorsúly	Átlag	Szórás
<b>Design</b>				
<b>Technológia használatának fizikai korlátai</b>	Saját fejlesztésű	0,94	2,17	0,95
Az internet használatában nehézséget jelent a billentyűk mérete.		0,71		
Az internet használatában nehézséget jelent az egér megfelelő alkalmazása.		0,78		
<b>Technológia használatának látási korlátai</b>		0,82	2,78	1,09
Az internet használatában nehézséget jelent a monitoron a betűk mérete.		0,88		
Az interneten megjelenő szöveg sokszor túl kicsi nekem, nem látom jól.		0,81		
<b>User interface bonyolultsága</b>		0,96	2,76	1,00
Nehéz kiigazodnom az interneten megjelenő szövegek és képek között.		0,81		
Előfordul, hogy nem tudom, hova kell kattintanom, amikor használni próbálom az internetet.		0,84		
Az interneten sokszor nehezen találok meg azt, amit keresek.		0,76		
<b>Társas kapcsolatok fenntartása</b>	Saját fejlesztésű		3,67	0,59
Az internet lehetővé teszi számomra, hogy kapcsolatot tartsak a külvilággal.		0,85		
Az internet segít a családommal, ismerőseimmel történő kapcsolattartásban.		0,89		
Nincs szükségem az internetre ahhoz, hogy tartsam a családommal és ismerőseimmel a kapcsolatot. (-)		0,60		
<b>Szórakozás</b>	Venkatash et al., 2012 alapján		3,31	1,04
Szeretek interneten böngészni.		0,81		
Fontos szórakozási eszköz számomra az internet.		0,73		
Unalmas lenne az életem internet nélkül.		0,75		
<b>Segítség szükségessége</b>	Chen & Chan, 2014a alapján		3,25	1,03
Fontos, hogy mindig legyen valaki, aki segíteni tud, ha elakadok az internet használata közben.		0,77		
Ha valami problémába ütközöm az internet használata közben, általában én magam meg tudom oldani. (-)		0,83		
<b>Támogató környezet</b>	Chen & Chan, 2014a; alapján		3,9	0,96
Mindig tudok kihez fordulni, ha segítségre van szükségem az internet használata közben.		1,00		
<b>Elérhetőség</b>	Chen & Chan, 2014a alapján		4,24	0,76
Megvannak az eszközeim az internet használatához (számítógép, előfizetés).		0,93		
Megvan az anyagi lehetőségem az internet használatához.		0,56		
<b>Jövőbeni használati szándék</b>	Madeco, 2017 alapján		4,11	0,91
Szándékomban van a jövőben használni az internetet.		0,87		
Valószínű, hogy az elkövetkező időben használni fogom az internetet.		0,89		
Ha eddig nem volt szükségem az internetre, nem hiszem, hogy ezután lesz. (-)		0,66		

(-) ellentétesen kódolt állítás. Ezeket az átlag- és szórás számításához átkódoltuk.

Forrás: saját szerkesztés

# MEGÉRTÉS AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS SZOLGÁLATÁBAN 1. RÉSZ – AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS MEGÉRTÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI EGY EGÉSZSÉGÜGYI SZERVEZETBEN

## UNDERSTANDING IN THE SERVICE OF COLLABORATION (PART 1) – THE POSSIBILITIES OF UNDERSTANDING COLLABORATION IN A HEALTHCARE ORGANIZATION

A cikkben bemutatott szakirodalmi áttekintéssel a szerző célja, hogy egy később ismertetésre kerülő kvalitatív kutatás jelentésvilágába előzetes betekintést nyújtson. Vizsgálata középpontjába az egészségügyi szervezetekben tapasztalható együttműködés és bevonás témakörei kerültek. A megismert tapasztalatok kulcstényezői például: a rendszerszemlélet, a kultúrához való alkalmazkodás, a megértő közelítés. A páciensközpontúságról, az orvos-páciens kapcsolatáról és kommunikációról szóló különböző iránymutatások, definíciók, sőt a hatások ellentmondásos tapasztalata arra ösztönözte, hogy valóban a helyi jelentést érdemes megismerni: azt, hogy egy adott kórházi osztályon mit jelentenek ezek a fogalmak.

**Kulcsszavak:** együttműködés, egészségügy, szervezetfejlesztés

This literature review aims to give a preliminary insight into the meanings of different notions, concepts the author focuses on in his next qualitative research paper, such as collaboration and participation in healthcare organisations. Based on the reviewed articles, some of the key factors are systemic approaches, adapting to culture, and focusing on understanding. He found different guidelines, definitions and sometimes contradictory experiences regarding patient centredness, doctor-patient relationship and communication. This encouraged him to shed light on local meaning. What do these notions really mean, e.g., in a specific healthcare department?

**Keywords:** collaboration, health care, organization development

### Finanszírozás/Funding:

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

### Szerző/Author:

Verdes Tamás, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, (tamas.verdes@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 06. 04-én, javítva: 2020. 08. 28-án, elfogadva: 2020. 09. 04-én.

This article was received: 04. 06. 2020, revised: 28. 08. 2020, accepted: 04. 09. 2020.

A célom ennek az irodalmi áttekintésnek a publikálásával az egészségügyi szervezetekben tapasztalható együttműködést középpontba helyező, a jelenség megértését célzó, interpretatív (kvalitatív) kutatásom bemutatásának előkészítése.

A téma iránti elköteleződést és a kutatás ötletét saját élmény szülte: hozzátartozóként annak megtapasztalása egy egészségügyi intézményben, hogy milyen nehézségek merülnek fel az érintettek közötti együttműködés során. Miért lenne szükség a páciens vagy a hozzátartozók bevonására a gyógyítás folyamatába? Milyen szervezeti

tényezők támogatják vagy akadályozzák ezt? Mi áll az együttműködés (hiánya) során megtapasztalt konfliktusok hátterében szervezeti szinten? A témát kutatva hogyan érdemes megértő, fejlesztő szándékkal közelíteni?

A személyes megérintettségem túl, szervezetfejlesztőként érzem relevánsnak ezeket a kérdéseket, amelyek olyan témaköröket érintenek, mint például: szervezeti egységek (osztályok) és személyek (orvos, nővér, páciens, hozzátartozó) közötti együttműködés, bevonás, kommunikáció, érdekek, érdekellentétek. A tanulmány első része a szakirodalom áttekintésével, míg második része a meg-

valósult helyszíni kutatómunka bemutatásával járja körül a fenti kérdéseket, témaköröket.

Bár minden egészségügyi intézményben fontos tényező az általam középpontba helyezett téma, mégis egy olyan osztályt kerestem a kutatás helyszínének, ahol ez „látványosabb”, jobban megragadható. Így figyelmem a magyarországi fekvőbeteg-ellátás egy szereplőjére irányult. Az együttműködés és bevonás kérdése hol is lehetne szembetűnőbb szükséglet, ha nem egy újszülött kisbaba érkezésénél? Főleg, ha a kicsi egészségi állapota miatt még nehéz helyzetbe is kerül. Így lett a következő tanulmányban bemutatásra kerülő kutatásom terepe egy újszülött intenzív osztály.

Kutatásomat a téma szakirodalmának áttekintésével kezdtem, és ennek összefoglalását adom ebben a cikkben: bemutatom az általam megismert szakmai írásokat az egészségügy és szervezetfejlesztői megközelítemek kapcsolatán. Interpretatív (Burrell & Morgan, 1979; Gelei, 2006) kutatói alapállásomból fakadóan a kvalitatív kutatás megkezdése előtt ezzel nem általános igazságok megismerése a célom, hanem az egészségügy fejlesztői közelítésének tapasztalataiba, illetve az együttműködéshez kapcsolódó fogalmakba, nyelvezetbe és szóhasználatba való betekintés. Ez lehetővé teszi, hogy először mások tapasztalatainak megismerésével tárjam fel, hogy miért fontos a szervezetfejlesztői, valamint a megértést fókuszba helyező megközelítés az adott kontextusban: egészségügyi intézményekkel, illetve intézményekben való együttműködés. Emellett fény derül a folyamatokban tapasztalt hiányosságokra is. Mindez tanulságként szolgál saját kutatásom megtervezéséhez, megvalósításához is: mire érdemes figyelni egy egészségügyi szervezethez közelítve, milyennek tűnik ez a világ?

A következőkben szervezetfejlesztői megközelítemek felvázolása és a kutatási terep rövid bemutatása után áttekintem néhány egészségügyi fejlesztés tapasztalatát, majd utánajárok a témához kapcsolódó fontosabb fogalmak (például együttműködés, orvos-beteg kapcsolat, orvos-beteg kommunikáció, páciensközpontúság stb.)<sup>1</sup> szakirodalomban való megjelenésének és értelmezésének. A második tanulmányban ezt követi az újszülött intenzív osztályon megvalósult kvalitatív kutatásom értékelő ismertetése, annak kibontása, hogy egy konkrét közegben hogyan használnak bizonyos fogalmakat, és ezeket milyen jelentéstartalommal ruházzák fel.

## Megközelítemek: szervezetfejlesztés és rendszerszemlélet

Szervezetfejlesztői meggyőződésemről két okból fontos szót ejteni. Egyrészt ez személyes kiindulópontom volt, ami hatással lett későbbi kutatási kérdéseim megfogalmazására, és egyben a szakirodalom áttekintése során is egyfajta szűrőként szolgált. Másrészt a szervezetfejlesztés alapelveinek és folyamatának áttekintése a kutatás megvalósítása során is támpontként szolgált.

A szervezetfejlesztés számos meghatározása közül szerintem jó összefoglalást és alapot nyújt a következő pár sor.

„A szervezetfejlesztés

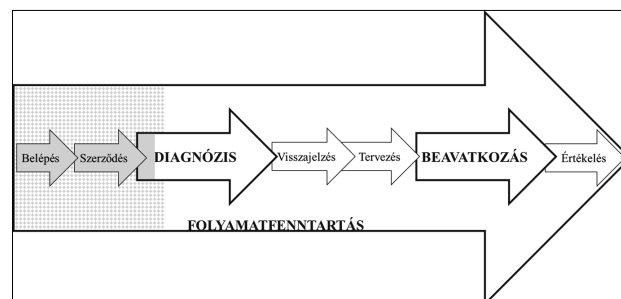
- a legfelsőbb menedzsment szintjén támogatott,
- hosszú távú erőfeszítés arra, hogy javítsuk a szervezet célmeghatározó, problémamegoldó, felhatalmazási és tanulási folyamatait,
- főleg a szervezet kultúrájának folyamatos és együttműködésen alapuló menedzselésén keresztül – különös tekintettel az állandó vagy alkalmi csapatmunkára, valamint csoportok közötti kultúrára –,
- egy konzulens-segítő közreműködésével,
- az alkalmazott magatartástudomány elméletének és technikájának felhasználásával, mely magába foglalja az akciókutatást” (French & Bell, 1995, p. 28).

A „fejlesztés”, illetve „fejlődés” a különböző módszereket, viselkedést átható alapelvek képviseletével és átadásával valósulhat meg, melyek: a rendszerszemlélet, felelősségvállalás és elköteleződés, folyamatszemplélet, hiteles és őszinte kommunikáció, önreflektív (tapasztalati) tanulás (Gelei, 2020).

Az írás során ugyan a kutatói szerep lett meghatározóbb, mégis úgy vélem, a szervezetfejlesztés aktív világától ez nem független. Gondolkodásom során hangsúlyossá vált a téma *rendszerben való vizsgálata*, az elakadások szervezeti hátterének feltárása. A *vezetés* támogatására és elkötelezettségére nagy szükség volt, hiszen érzékeny területre léptem be „kívülről”. A *hosszú távú szemlélet* dominált, mivel nem gyors és közvetlen megértésről vagy ráhatásról gondolkodom, hanem elmélyülésről. Legyen a cél kutatás vagy későbbi fejlesztés, de egy *tanulási folyamat* mindenképpen elindult a megismerés terepét adó szervezet érintettjei számára és számomra is. A *kultúra* pedig megkerülhetetlenné vált a folyamatban, hiszen abba léptem be. Az említett alapelvek képviselete is fontos volt mind az én részemről, mind az érintettek részéről, akikkel kapcsolatba kerültem. A kölcsönös őszinteséért cserébe komoly felelősséget és hiteles magatartást kellett vállalnom, hogy kiérdemeljem, majd tiszteletben tartsam a bizalmukat. A kutatásnak pedig nem csak az eredménye bír hatással, hanem maga a folyamata is.

1. ábra

### Kutatásom a szervezetfejlesztési folyamat tükrében



Forrás: French & Bell (1995) alapján saját szerkesztés

Tisztában vagyok azzal, hogy a jelenség, a témakör, amelyre figyeltem, egy önkényesen választott fókusz: együttműködés egy kórházi osztály dolgozói és a hozzátartozók között. Ez a témakör viszont nem elválasztható a

rendszerből, attól függetlenül nem értelmezhető. Ezt végig szem előtt tartottam, és ezért is helyeztem el munkámat French és Bell (1995) diagnosztikus rendszerében az 1. ábrán látható folyamat szerint.

A szerzők szerint a szervezetfejlesztési folyamatnak három fő működési összetevője van: a *diagnózis*, az *akció (beavatkozás)* és a *folyamatfenntartás* (1. ábra). Bár nem beszélhetünk szervezetfejlesztési folyamatról, mégis fontos támpontokat adó elem volt a diagnózis és a folyamatfenntartás: az ábrán eltérő árnyalattal jelölöm aktivitásomat, hangsúlyaimat ebben a keretrendszerben.

Egy diagnózis elkészítéséhez a szerzők két egymást kiegészítő szempontrendszer alkalmazását javasolják: a szervezet alrendszerének és folyamatainak vizsgálatát. Ezek a diagnosztikus összetevők kutatásom során is támpontként szolgáltak.

### Diagnózis: alrendszerek

A kutatás terepéül választott osztály kora- és újszülöttek ellátásával foglalkozik, tehát a szülővel való együttműködés létfontosságú (pl. elég csak a táplálás, az anyatej szükségére gondolnunk). Egy kórházon belül található, így működése nem választható el más osztályokétól (pl. a radiológia több másik osztályt kiszolgál stb.). Egyelőre anélkül, hogy a kutatás folyamatának és az osztály működésének részleteit, körülményeit tárgyalnám, azonosítom a vizsgálatban érintett rendszereket, segítve ezzel a tudatos megközelítést.

A teljes szervezet maga az egészségügyi szervezet, melyen belül egy *nagy alrendszer* a kiválasztott osztály, hiszen a csoportban különböző hierarchiák és funkciók képviselik magukat, illetve saját magukra is elkülönült alrendszerként tekintenek. Értelmezésben a hozzátartozók is – ugyan folyamatosan változó, cserélődő, de hasonlóan – egy külső *nagy alrendszer* alkotnak. Az osztályon dolgozók és hozzátartozók közösségére mint *kapcsolódó (interface) vagy csoportok közötti alrendszerre* tekintek, mivel közös problémáik és felelősségük van az újszülöttekről való gondoskodásban. Az *egyének* a kutatásom legkisebb egységét, és egyben a megismerésem kiindulópontját képezték. A *szerepeket* is vizsgáltam bizonyos pozíciókhoz köthetően (orvos, nővér, szülő), mivel ezek például eltérő magatartásokat és ezáltal jelentéseket hordozhatnak.

### Diagnózis: folyamatok

A folyamatok – egyebek mellett – azok a tényezők, melyekben tetten érhetők az interpretatív paradigma kapcsán hangsúlyos mögöttes jelentéstartalmak (lásd például Gelei, 2006). Ezek közül itt azokat emelem ki, amelyek az együttműködésben jellemzően előtérbe kerülhetnek.

- *Kommunikációs sémák, stílusok és áramlások.* Hogyan, kik között, kinek a kezdeményezéséből fakadóan zajlik a kommunikáció? Melyek a jellemző irányok?
- *Döntéshozatal, problémamegoldás és tevékenységtervezés.* Az együttműködés és orvos-páciens kapcsolat egy később is előkerülő kulcskérdése a döntéshozatal megosztottságának mértéke. Ki dönt?
- *Egymásba kapcsolódások menedzselése.* Az alrendszerek kapcsolódása miatt kézenfekvő fontosságú

folyamat. Milyen a kapcsolatok természete? Tisztáztak-e a célok, szerepek, és hogyan kezelik a közös felelősséget? (Például nővérek és szülők között.)

- *Konfliktusfeloldás és -menedzselés.* Az osztályon belül is, de különösen a kapcsolódások (pl. közös felelősség) miatt izgalmas és aktuális folyamat ez. Hol létezik a konfliktus? (A kérdés nem pusztán az, hogy hol jelenik meg. Susan Long (2001) írását megvizsgálva később bővebben kitérek erre a témára.) Kik az érintettjei és hogyan kezelik?

### Folyamatfenntartás

A folyamatfenntartást illetően szem előtt kellett tartani, hogy hatással vagyok a vizsgált közegre és a kutatás szervezése önmagában is képviseli az általam vallott elveket. Reagálnom kellett a jelenlétemre adott reakciókra; figyelve arra, hogy fokozatosan építsem ki a bizalmat, ebben pedig éljek a vezető támogatásával: fentről lefelé haladtam, illetve az osztálytól a szülők felé. A kommunikációban (szándékok, keretek) átláthatóságra, hitelességre törekedtem. A titoktartást és érzékenységet az első pillanattól kezdve előtérbe helyeztem.

A szervezetekhez, az egészségügyhöz való viszonyulásom tisztázása után a következőkben áttekintem azokat a szakirodalmi írásokat, amelyek segítenek egy értelmezési keretbe foglalni a kutatásomat.

### Közelítés az elemzés tárgyához: az egészségügy és szervezetei

Ratnapalan és Uleryk (2014) a WHO-t idézve így fogalmaznak: „Az egészségügyi rendszer szervezetekből, emberekből és tevékenységekből áll, melyek elsődleges szándéka, hogy elősegítsék, visszaállítsák vagy fenntartsák az egészséget.” A szerzők szerint a rendszerek országonként eltérnek, valamint különböző finanszírozási formákban működnek. Az egészségügyi szervezetek viszont – különösképpen a kórházak, egyetemekkel összefonódott egészségügyi centrumok – meghatározó elemei az egészségügyi rendszernek, függetlenül az országtól vagy finanszírozástól (Ratnapalan & Uleryk, 2014, p. 25).

Figyelmem középpontjában a fekvőbeteg-ellátás állt, hiszen az egészségügynek ezen a területén hosszabb időn keresztül, az ellátás jellegeből adódóan jobban „tetten érhető” az együttműködés. „A fekvőbeteg-szakellátás folyamatos benntartózkodás mellett végzett vizsgálati, gyógykezelési, rehabilitációs vagy ápolási célú ellátás (ideértve a hosszú ápolási idejű ellátásokat is), vagy ilyen célokból meghatározott napszakokban történő ellátás, illetve olyan egyszeri vagy kúraszerű beavatkozás, amelyet követően meghatározott idejű megfigyelés szükséges, illetve a megfigyelési idő alatt – szükség esetén – a további azonnali egészségügyi ellátás biztosított” (Nemzeti Egészségbiztosítási Alapkezelő, 2018).

A fekvőbeteg-ellátás hazánkban három szintre tagozódik (Borbás et al., 2004, p. 52). A kórházi ellátás alsó szintjén az alapvető osztályokkal rendelkező városi kórházak állnak, amelyek elvileg mindenki számára elérhetők lakóhelyük 25-30 kilométeres körzetében. A következő

szintet képezik a megyei kórházak, amelyek több budapesti kórházzal együtt jellemzően regionális központként is működnek. Az országos intézetek és az egyetemi klinikák pedig regionális és országos feladatkörrel egyaránt rendelkeznek.

Az általam középpontba helyezett kórházi osztály egy magyarországi régió beteg kora- és újszülöttjeinek ellátását végzi. A szervezet tevékenységének részletes bemutatása a tanulmány második részének témája. Itt pedig fontos leszögezni, hogy ennek a cikknek a fókuszában nem az intézményi környezet elemzése áll. A továbbiakban egészségügyi szervezetekkel végzett fejlesztési tevékenységeket bemutató eseteket, tanulmányokat tekintek át, majd ezután az együttműködés és bevonás témáját helyezem a középpontba.

## Szervezetfejlesztés és egészségügy

Az egészségügyhöz, kórházakhoz való közelítem alakítását segítette mások fejlesztői tapasztalatainak megismerése. Olyan munkákat, publikációkat kerestem az egészségügyben megvalósult szervezetfejlesztéssel kapcsolatban, ahol az én hozzáállásomhoz hasonlóan a szervezetet szintén egészében, rendszerként kívánták megismerni és segíteni. Mivel a magyarországi tapasztalatokkal kapcsolatban szakirodalmi publikációról nincs tudomásom, így még a szekunder kutatás részeként a PAF Alapítvánnyal vettem fel a kapcsolatot, amely kifejezetten egészségügyi intézmények szervezetfejlesztésével foglalkozik (PAF Közhasznú Alapítvány, 2020). Önkéntes munkát is vállaltam náluk, aminek köszönhetően lehetőségem adódott konkrét magyarországi kórházi fejlesztési folyamatok megismerésére is. Az olvasás és ez a tapasztalat segített abban, hogy megismerjem és itt bemutassam, hogy az általam középpontba helyezett fogalmaknak (együttműködés, bevonás, rendszerszemlélet) milyen – nem feltétlenül magától értetődő – értelmezései vannak jelen, illetve milyen kihívásokkal és még nyitott kérdésekkel találkozhat az, aki a témában kutat.

Az esetleírások mindegyike angol nyelvű és angol nyelvterülethez kapcsolódó tapasztalat. Kétségtelenül mások a körülmények, például a finanszírozási rendszer. Vizsgálatom középpontjában azonban nem az anyagiak, a finanszírozás vagy a makrokörnyezet elemzése állt, így ezektől függetlenül gondolom tanulságosnak ezek megismerését a következő, kutatásom szempontjából is fontos témák mentén: alkalmazkodás, vezetés, ennek fejlesztése, rendszerszemlélet, szervezeti tanulás, csapatmunka, kultúra, bevonás.

### Jobb vezetés vagy jobb páciensellátás?

Stoelwinder és Clayton (1978) esettanulmányukban idézik Weisbord (1976) állítását, miszerint a szervezetfejlesztői törekvések az egészségügyi intézményekben gyakran nem járnak olyan sikerrel, mint például ipari környezetben (Stoelwinder & Clayton, 1978, p. 4). (Erről Tempfer & Nowak (2011) is hasonlóan vélekedik.) A szerzők felteszik hát a kérdést, hogy vajon a szervezetfejlesztési folyamat alkalmatlan az adott környezetben, és/vagy az egészség-

ügyi szervezetekben vannak olyan tényezők, amelyek akadályozzák azt. Egy ausztráliai kórház esetén keresztül tárják fel, hogy mire lehet szükség egy sikeres fejlesztés kivitelezéséhez. A megoldást itt végül abban találták meg, hogy a beavatkozás fókuszát a jobb vezetésről a jobb páciensellátásra helyezték át.

A program – amely a Management by Objectives filozófiára épült – kezdetben nehezen érte el az orvosi kört, s ellenállásba ütközött az ápolók körében is, amikor a közösen meghatározott teljesítménycélokat mérni próbálta, mivel ezt többen bizalmatlanságnak és ellenőrzésnek élték meg. A szervezetfejlesztési folyamatot tehát felülvizsgálták, és alaposabban szemügyre vették a kórház sajátosságait, felépítését, valódi céljait. A páciens nézőpontjából gondolták át a szervezeti felépítést, az orvosok értékei, pácienseket szolgáló céljai figyelembevételével közelítették. Ez segítette a program elfogadottságának kialakítását és eredményes kivitelezését. A megvalósult program például előnyös hatással volt a páciensek várakozási idejére és a személyzet hozzáállására (Stoelwinder & Clayton, 1978).

### Rendszerszemlélet és vezetésfejlesztés

Cocowitch és társai (Cocowitch et al., 2013) írása ugyan a vezetésfejlesztést helyezi a középpontba, de ezt szervezetfejlesztői megközelítésben teszi. Az amerikai egészségügy fő problémájaként a rendszerszemlélet hiányát azonosítják. A páciensek különféle szakorvosokhoz jutnak el, különböző módszerekkel, javaslatokkal találkoznak, miközben ezek az orvosok a kórtörténetet alig ismerik teljességében. A rendszerszemléletű megközelítés a betegség okát tárná fel, illetve előzné meg. Ez nyilván hosszú átalakulási folyamatot igényelne, ehhez pedig különösen is szükség van jó vezetőkre.

Cocowitchék szerint a vezetésfejlesztés azonban ugyanúgy hiányt szenved az integrációban, konzisztenciában, hosszú távú gondolkodásban. Sokszor csupán alkalmankénti, koordinálatlan képzésekről beszélhetünk. Ezek tulajdonképpen éppen felmerülő szükségleteket elégitenek csak ki (például egy szakmai probléma megoldása vagy a részvétel csupán a felettestől érkező elvárás), nem ismerik a szervezeti hátteret vagy célokat, kultúrát, csapatot, ahonnan „kiemelik” a vezetőt. Egy-egy képzés után ugyanebbe a (változatlan) közegbe kerül vissza a résztvevő. Egy rendszerszemléletű közelítésben a fejlesztés az egész szervezetre hat, az egyént is rendszertudatos módon fejleszti. Az írás egy nonprofit egészségügyi intézményben (Novant Health) megvalósult fejlesztésen keresztül ismerteti a folyamat kulcstényezőit. Nem tanításról van itt szó, hanem a tanulást lehetővé tevő környezet kialakításáról. Mindezt pedig úgy, hogy azzal megvalósulhasson a tapasztalati tanulás, még hozzá az adott szervezetre testre szabottan, alkalmazkodva annak környezetéhez, értékeihez és hitrendszeréhez. A folyamat párhuzamosan fejleszti, használja az önismeret, a csapatban működés, az akciótanulás és a rendszer gondolkodás adta lehetőségeket. A program hosszú távú hatásokban gondolkodik, a megvalósítása is éveket ölel fel, sikeressége elsősorban kvalitatív módon ítélné meg (Cocowitch et al., 2013).



## Vezetésfejlesztés

Egy kórházban sok dolgozó kerül vezető szerepbe: szervezeti egységek, szakmai csapatok élén, sokszor más szakterületekkel együttműködve. Ezzel kapcsolatban egy sebészek körében végzett vezetésfejlesztési folyamat kritikai, kvalitatív értékelése (Pradarelli et al., 2016) fontos tanulságokkal szolgál. Ebben az esetben nem kifejezetten szervezetelemfejlesztés valósult meg, de fontos jellemzőket azonosítottak. Egy hosszabb, nyolc hónapos folyamatban kulcsszerep jutott az önismeretnek, tapasztalati tanulásnak, coaching-oknak, visszajelzések megfogalmazásának és a folyamatos csapatmunkának. A fejlesztés egyik fontos kritériuma volt, hogy a kórház motivációjának, céljainak figyelembevétele mellett tudjon alkalmazkodni a sebészek kórházi kötelezettségeihez, szűkös idejéhez is. Ennek eredményeképpen a fejlesztésben a résztvevők mindennapjaira tudtak hatással lenni, ahogy ezt az egyik résztvevő meg is fogalmazta: „Megtanultam a saját környezetünkben jobban együttműködni” (Pradarelli et al., 2016, p. 261).

## Szervezeti tanulás

A Peter Senge (1998) által bevezetett fogalom, a szervezeti tanulás fontosságát hangsúlyozza Ratnapalan és Uleryk (2014) az egészségügyben is. Központi szükségletnek tartják a folyamatos tanulást a rendszerek (szerepek, felelőségi körök) összekapcsolódó, dinamikus együttműködése (információátadás, kapcsolattartás) közepette, melynek célja a hatékony, biztonságos páciensellátás. Ez a folyamat szintén nem egy egyszeri beavatkozás, hanem kifejezetten hosszú távú szervezeti jelenség. Meghatározó eleme a személyes, csapaton belüli, vagy csapatok, szakmák közötti együttműködés; nem nélkülözheti a rendszergondolkodást és a munkakörülményekhez való alkalmazkodást (Ratnapalan & Uleryk, 2014).

## Csapatmunka és szervezeti tanulás

Goh, Chan és Kuziemy (2013) a páciensek biztonságát középpontba helyezve, annak elérése érdekében a csapatmunka mellett szintén a szervezeti tanulást hangsúlyozzák. Ehhez szükség van a kultúra, a kommunikáció (annak hibái) megértésére, majd ezek olyan alakítására, hogy az támogassa a közös tanulást.

A kultúrát tekintve a szerzők megkülönböztetik a biztonságos (safely culture) és a hibáztató kultúrát (blame culture). Előbbi kezelni próbálja a hibát, és a hangsúly azon van, hogy mi történt, nem pedig azon, hogy ki követte el a hibát. Ehhez szükség van egy jó vezetőre, aki számára a hierarchia nem fontosabb a hibákból való tanulásnál. Ezzel szemben a hibáztatás kultúrája büntetéseket alkalmaz, gyenge minőségben jelent a hibákról (megpróbálja leplezni azokat), és az egyéneket okolja. Ebben a kultúrában a hibákra nem úgy tekintenek, mint tanulási lehetőségekre. A kultúra és a tanulás így hatással van a páciensek biztonságára, az ellátás minőségére. Ott, ahol a csapatok között hatékonyabb a kommunikáció, ahol a pácienseket helyezik a középpontba, és a hibákat nem elkendőzni próbálják, hanem tanulni szeretnének azokból, ott kevesebb hiba történik, a nővérek elégedettebbek a munkájukkal és kisebb mértékű a kiégés (Goh et al., 2013).

## Összefoglaló értékelés

Ezekben a beszámolóknak, tanulmányoknak megjelennek azok a fogalmak, szempontok, amelyek országtól vagy finanszírozási háttértől függetlenül központi szerepet töltenek be egy kórházi szervezetenél megvalósuló támogató kutatás vagy fejlesztés során. Az alábbiakban kiemelem e pontokat. Olyan kulcstényezők ezek, amelyeket saját munkám során is figyelembe kellett vennem.

- Mindegyik írás foglalkozik a következő témákkal: egyéni fejlődés, önismeret, csapatmunka, csapaton vagy szakmákon belüli, illetve közötti együttműködés.
- A fejlesztési folyamatok mindig törekednek a kórházi körülmények adta kötelezettségekhez, feladatokhoz, időbeosztáshoz való alkalmazkodásra.
- Nagyon fontos, hogy a szerzők rendszerben, a helyi kultúrában és hosszú távon gondolkodnak, kvalitatív módon közelítenek és értékelnek.
- A megértés is előkerült a legtöbb írásban, például a szervezeti tanulóshoz kapcsolódóan: „Az egészségügyben a szervezeti tanulásnak arra kell fókuszálnia, hogy megértse, hogyan történt, tökéletesítenie kell, hogy hogyan történik, és feltárnia, hogy hogyan történhet annak érdekében, hogy optimalizálja a páciensellátást a páciensbiztonság veszélyeztetése nélkül” (Ratnapalan & Uleryk, 2014, p. 31). A megértő, elsősorban kutatói szerep tehát egy folyamat (legyen az diagnózis, szervezeti tanulás vagy szervezetelemfejlesztés) első lépése lehet, ahogy a megértés az idézett mondatban is megelőzi a tökéletesítést.
- A fentebb bemutatott írásokban szintén közös még a páciens középpontba helyezése, hiszen gyakorlatilag a róluk való gondoskodás hatékonyságának, minőségének javítása motiválja a fejlesztést.

Mindazonáltal szembevetendő, hogy a szerzők egyik esetben sem számolnak be a páciensek vagy hozzátartozóik fejlesztési folyamatba történő bevonásáról. Holott Tempfer és Nowak – a WHO-t idézve – tanulmányukban kiemelik, hogy ez az érintetteknek nem csak lehetősége, de joga és kötelezettsége is: „Az embereknek joga és kötelessége, hogy egyéni és kollektív szinten részt vegyenek egészségügyi ellátásuk tervezésében és megvalósításában” (Tempfer & Nowak, 2011, p. 409). 2010-ben végzett kutatásuk az érintettek bevonásával megvalósított szervezetelemfejlesztési projektekről szóló (1968 és 2009 közötti) publikációkat vette számba. (A szervezetelemfejlesztést itt a kutatás szempontjából tágan értelmezték: „[...] egy tervezett kísérlet arra, hogy szisztematikusan fejlesszünk bármilyen szervezeti stratégiát, struktúrát vagy folyamatot” (Tempfer & Nowak, 2011, p. 409).

A szerzők az egészségügyben külső érintettek bevonásával megvalósított folyamatokról 25 tanulmányt találtak, amelyekből öt további nagyszámú tanulmány rendszerezett áttekintése. A keresés után végül megvizsgált 467 tanulmány földrajzilag tekintve főleg angol nyelvterületekhez köthető (Egyesült Államok, Ausztrália, Kanada, Egyesült Királyság). A kutatás után megfogalmazott főbb következtetések a következők voltak.

- Az egészségügyben megvalósított fejlesztések nem lettek különösebben sikeresek,
- az érintettek bevonásának mértéke alacsony volt,
- 18 esetben tudták a bevonás mértékét kvalitatív módon, a következő szintekkel jellemezni: tájékoztatás, véleményezés, döntéshozatal; a 18-ból
  - tájékoztatás szintjén 2,
  - véleményezés szintjén 14,
  - a döntéshozatalban való részvétellel pedig 2 alkalommal valósult meg az érintettek bevonása.

Tempfer és Nowak kutatása kimondja, hogy az érintettek bevonása nem bevett gyakorlat a vizsgált egészségügyi szervezetfejlesztések során. Amikor viszont megvalósul, akkor nagymértékben hozzájárul például a fejlesztési folyamatban, tréningeken részt vevő egészségügyi dolgozók empátiájának, kommunikációs készségeinek fejlesztéséhez. Továbbá elősegíti a páciensek számára létrehozott tájékoztató anyagok, információk érthetőbb, aktuálisabb megfogalmazását (Tempfer & Nowak, 2011).

A fentiek szerint az általánosabb gyakorlattal ellentétben nekem nem csupán a vizsgálat tárgyát tekintve vált fontossá az együttműködés és a bevonás, hanem magában a kutatási folyamatban is.

### Magyar tapasztalat: PAF Az emberibb egészségügyért Közhasznú Alapítvány

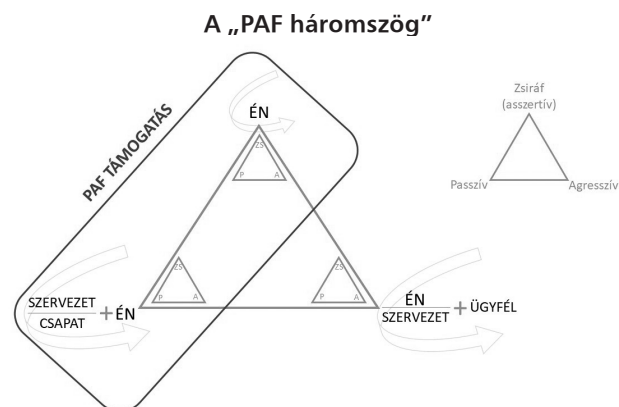
A magyar egészségügyben végzett szervezetfejlesztésekhez a 2011-ben alakult PAF – Az emberibb egészségügyért Közhasznú Alapítvány segítségével kerültem közelebb. A betűszó jelentése: pozitív attitűdformálás. Ez az, amiért a szervezet kiáll a magyar egészségügyben. Civil önkénteseket gyűjt össze, akik főleg a szervezetfejlesztési, tréneri, coach, pszichológiai szaktudásukkal támogatják a közös célt: emberibb egészségügyi intézmények kialakítását, fejlesztését.

Az alapítvány tevékenységei közé tartozik például készség- és attitűdformáló tréningek, konferenciák tartása, kórházak szervezetfejlesztése, a jó példák gyűjtése és terjesztése. Létezik PAF-díj, amit az egészségügyben kiemelkedő odaadással dolgozók részére adományoznak. Képzéseket tartanak évente több alkalommal (pl. „Változáskezelés” vagy „Öszinteség vészhelyzetben” címmel). Olyan programok tartásával is foglalkoznak mint például a „Stresszmentes koraszülött- és újszülöttellátás”, ami egy interaktív, gyakorlatorientált, saját élményű, kétnapos műhelymunka (PAF Közhasznú Alapítvány, 2020).

Az ún. „Zsiráf tréning” például az asszertív kommunikáció oktatásával járul hozzá a fejlesztéshez. (A zsiráf vált ennek szimbólumává többek között nagy szíve, széles látóköre és növényevőként békés jelleme, de szükség esetén mégis erős fizikuma miatt.) Az alapítvány az egyéni hozzáállás passzív, agresszív vagy asszertív megtestesüléséből az utóbbi kibontakoztatásával támogatja az egészségügyi dolgozókat. A fejlesztési folyamat fókuszában az áll, hogy az egyén kamatoztatni tudja az asszertív viselkedés előnyeit személyes működésében, a szervezeti együttműködésekben (munkatársakkal vagy páciensekkel való kapcsolataiban). A közös tanulás, fejlődés eredményeképp

pen a szervezet belső „rendjének” kialakulása hozzájárul az ügyféllel való kapcsolat fejlődéséhez is. A 2. ábra ezt a megközelítést szemlélteti.

2. ábra



Forrás: PAF Közhasznú Alapítvány

### Együttműködés az egészségügyben: bevonás, kapcsolat

Egészségügyi fejlesztési tevékenységek esetszintű bemutatása után témám fókuszához közelítek, az ahhoz kapcsolódó fogalmakat járom körbe. Ezek áttekintése lehetővé teszi a közös nyelv megismerését, és bepillantást enged az adott (tág) közeg jelentésvilágába.

Kutatásom középpontjában az együttműködés állt, méghozzá egészségügyi környezetben. Ennek a témának az egyik leghangsúlyosabb szempontja az orvos és páciens közötti kapcsolat. Ezt a kapcsolatot határozza meg az együttműködés. Málovics és társai idézik Pillinget: „Az orvos és a beteg közötti együttműködés fontosságának felismerése hozzájárult az orvos-beteg kapcsolat átalakulásához...” (Málovics et al., 2009, p. 253). A következőkben ezt a felismerést és ennek a szakirodalomban megjelenő hatását mutatom be előbb az elméleti iránymutatást, majd a gyakorlati tapasztalatokat tárgyaló írások áttekintésével.

### Páciens- és család-központúság: irányelvek

Az egyesült államokbeli The Joint Commission nagyon fontos irányelveket fogalmazott meg a jövő kórházi számára. Iránymutató kiadványukban (Guiding Principles for the Development of the Hospital of the Future, 2008) az egyik fő kritérium a páciensközpontú ellátás elérése. Itt olyan fogalmakkal találkozunk, mint a kultúra, hozzáállás, partneri viszony. Ezek pedig a szöveg szerint olyan tényezők, amelyek nem csupán érzelmi megnyugtatásként szolgálnak, hanem meghatározó hatással vannak az ellátás biztonságára és minőségére.

Ahogy munkám középpontjában is ez áll, a szöveg is kiemeli: az egészségügyi ellátásban a páciensek igen gyakran nem egyedül kerülnek kapcsolatba az egészségügyi dolgozókkal. A család, a hozzátartozók alkotják az érintettek harmadik csoportját. A szövegben idézett Institute for Family-Centered Care négy alapelvet fogalmaz meg a páciensközpontú ellátás alkotóelemeként. Ezek a

*méltóság és tisztelet, az információmegosztás, a részvétel, bevonás és az együttműködés.*

Ideális esetben az ellátás szerves részét alkotja a páciens és a hozzátartozók tudásának, meggyőződéseinek, kulturális háttérének megismerése és *tiszteletben* tartása. A páciensek és a család pontos, teljes *tájékoztatást* kapnak időben, ami lehetővé teszi az ellátásban való hatékony részvételt. Ami pedig a *részvételt*, azaz a bevonást illeti, a kórház támogatja a pácienseket és hozzátartozóikat, hogy részt vegyenek az ellátásban és a döntéshozatalban, amilyen szinten ők ezt igénylik. Az *együttműködés* itt szervezeti szinten értendő. Ez magában foglalja az egészségügyi vezetők együttműködését a páciensekkel és a családtagokkal egyaránt a kórházi irányelvek, programok, ellátás fejlesztésében, megvalósításában és az értékelésében (The Joint Commission, 2008, pp. 21–22).

A szerzők szerint a páciensek valódi részvétele, bevonása a saját ellátásukba látványos hatással van az ellátás minőségére. Egy együttműködő rendszerben akár a krónikus betegek is nagyobb hatással tudtak lenni a saját állapotukra (pl. vérnyomás, vércukorszint), szemben azzal a közeggel, ahol kevésbé bíztak meg az orvosukban vagy saját magukban, hogy képesek gondoskodni magukról. Azok a páciensek, akik kevésbé ítélik páciensközpontúnak az ellátásukat, általában rosszabb egészségügyi állapotban is vannak. Egy neurológiai osztályon a családok folyamatosan a páciensek mellett maradhattak, ami mérhető módon javította az ellátás biztonságát és minőségét. Javult a kommunikáció, csökkentek a gyógyszerelési hibák, felére csökkent a benntartózkodási idő és a személyzet is kevesebbet hiányzott (The Joint Commission, 2008, p. 22).

Az elvárások mellett a szöveg szót ejt a korlátokról és félreértelmzésekről is. Mivel egyre kevesebb idő jut a páciensekre (pl. rövid vizitek), az érintettek oktatása egy fontos téma. Az átláthatóságra való igény a kórházak életében kockázatokkal is járhat, ugyanakkor a páciensek valódi vágya a nyílt párbeszédre, együttműködésre inkább építheti a kapcsolatot. Fontos még megjegyezni, hogy mit *nem* jelent a páciensközpontúság. A család részvétele az ellátásban, az etetés, állandó felügyelet még önmagában nem valódi bevonás, főleg, amíg emellett a kórházi dolgozók elszigetelten, önmagukban maradnak meg döntéshozóként. Továbbá fel kell mérni azt, hogy egyáltalán a páciens milyen mértékben kíván egyenrangú félként jelen lenni, vagy éppen a családját maga mellett tudni. Ezen felül a páciensközpontú ellátás nem pusztán víziók vagy gyakorlatok kialakítását jelenti, hanem a kultúra megváltoztatását. Egy fontos megállapítás a szövegben: a páciensekhez való empatikus viszony kialakításához a kórháznak a dolgozóival is ilyen viszonyt kell teremtenie. (Lásd az előző fejezetben említett PAF, vagy később Susan Long (2001) hasonló gondolatait.) A kórházi személyzet is védelemre, támogatásra szorul a vezetőség, a kultúra által (The Joint Commission, 2008, p. 24).

Pont ezeknek a szempontoknak a megfogalmazása után érdekes számomra, hogy a szöveg a páciensközpontú ellátás megvalósítása érdekében folyamatfejlesztő eszközöket említ példaként, mint például a Six Sigma vagy a Lean. Szerintem ezek kétségtelenül segítséget nyújthatnak

a folyamatok fejlesztéséhez, de a felsorolt szempontok, jelenségek és területek fejlesztésében – a páciensközpontú ellátás elérése érdekében – olyan területek fejlesztésén keresztül visz az út, amelyek folyamataiban a szervezetfejlesztés rendszerszemléletű eszköztára és/vagy a mély megértés nagy segítséget jelenthet.

### **Páciensközpontúság a gyakorlatban: kommunikáció, részvétel és döntéshozatal**

Az előző részben ideális, megvalósítandó körülményeket mutattam be. A fent összefoglalt iránymutatás tulajdonképpen célokat fogalmaz meg. További tanulmányok tanulsága alapján viszont érdemes más nézőpontból is rátekinteni ezekre a fogalmakra, és további véleményeket is feltárni. A szakirodalomban sok kritikai írás született, amelyek árnyalják a páciensközpontúság fogalmát. Ezekből a szövegekből (is) kiderül, hogy az orvos-beteg kapcsolatot nagyon nehéz elválasztani az orvos-beteg kommunikációtól és a (szövegekben azon belül tárgyalt) kezelésekre vonatkozó döntéshozatal kérdésétől. A következő sorokban ez utóbbi két téma kerül előtérbe a páciensközpontúság kapcsán.

A kommunikációs stílust szem előtt tartva megkülönböztethetünk három döntéshozatali módszert (Málovics, Vajda, & Kuba, 2009; Thompson, 2007):

- paternalista: orvosközpontú kommunikációs módszer, azaz az orvos közli a döntést a beteggel,
- informatív: az orvos szakértelmet, információkat biztosít a beteg számára, aki meghozza a döntést,
- közös döntés: a döntés folyamatában és eredményében is közös a két fél között.

Haes (2006) leírja, hogy a páciens-közponúságot és a közös döntést a jó kommunikáció alapköveként említik az orvostudományi képzéseken. Felhívja viszont a figyelmet arra, hogy a hasonló „elvárások” tulajdonképpen a ma elterjedt betegség- vagy orvosközpontú modellekkel való elégedetlenségből fakadóan jöttek létre, és ezek inkább egy trend részét képezik, ideologikusak, politikaiak, koncepcionálisak, sem mint tudományosak. A páciens-közponúságnak vagy páciensközpontú kommunikációnak, ellátásnak számos meghatározása létezik. Vannak határozottan közös elemek (pszichoszociális igények figyelembevétele, a páciens meggyőződésének feltárása, partnerség, bevonás a döntéshozatalba), de ez a téma kuszának mondható. A szerző kiemel olyan kórházi eseteket (pl. vészhelyzet) és élethelyzeteket (pl. ideges állapot, súlyos betegség, kisebbséghez való tartozás), amikor egyrészt a páciens nem igényli, másrészt pedig nem is hatásos az a fajta idáltipikus informáltság és döntési felelősség, amelyről sok szerző ír (tehát érdemes lehet inkább tiszteletben tartani a pszichológiai önvédelmi reakciókat).

A nehéz helyzetben lévő, sebezhető emberek esetében a páciensközpontú kommunikáció ellentétes hatást válthat ki, ami egy paradox helyzetet eredményez: „Az ilyen nagyon sebezhető páciensek számára paradox módon a páciens középpontba helyezni lehet, hogy pont azt jelenti, hogy nem páciensközpontúan viselkedünk” (de Haes, 2006, p. 296). Ezért érdemes tehát megkülönböztetni a

páciens-központúságot (az egész ellátásra vonatkozóan) a „pusztán” páciensközpontú kommunikációtól. Ennek nagyon fontos tanulsága számomra az, hogy tisztázni kell a fogalmak helyi jelentését.

Thompson (2007) az eddigiek megerősítése mellett – egy kvalitatív kutatást követően – a bevonás és a részvétel vizsgálatával felállít egy osztályozást, amelyben a közös döntés kapcsán a kétoldalú igény és a dialógus fontosságát hangsúlyozza.

Az orvos-beteg kommunikációra vonatkozóan Málovics és társai (2009) Magyarországon megvizsgálták azt, hogy „a szakirodalomban optimálisnak tartott közös döntésről hogyan vélekednek a páciensek” (Málovics et al., 2009, p. 250), összefüggésben a paternalizmussal. Az elméleti, ideális formák mögé nézve itt is a páciensek igényének feltárása kerül előtérbe. Az eredményeket tekintve a többség a döntés tekintetében inkább az orvosra bízna magát, azonban sokszor panaszoknak az elégtelen kommunikáció miatt. A kommunikációs folyamatban számos értékelés és értelmezés rejtett formában zajlik. Még ha csak információgyűjtésről is van szó, de „az első lépés tehát a közös nyelv megtalálása, amely már feltételezi a páciens jelentésvilágának (...) figyelembevételét” (Málovics et al., 2009, p. 252). Az orvos és páciens közötti eltérő helyzetben (pl. szakértelem, döntési jogkör, érzelmi bevonódás) hiedelmek, felfogások is szóba kerülnek. A közös nyelv és jelentésvilág interpretatív szervezetelméleti közéletem miatt kutatásomban is fontos fogalmak.

A napjainkban is zajló átalakulási folyamatok kapcsán még egy fontos jelenségről érdemes szót ejteni: az *e-páciens* megjelenéséről. Gyórfy (2019) szerint a XXI. században ez nem csupán a rendelkezésre álló technikai újítások felhasználását jelenti, hanem egyben kulturális váltást is, ami – a paternalista modellt felváltva – az orvos és páciens partneribb kapcsolatára, valódi együttműködésére épül. A fogalom tehát nem csupán arra utal, hogy a páciens a digitális egészségügy eszközeit használja (azaz nem pusztán „electronic”, hanem pl. „enabled” vagy „empowered” is, azaz „képesse tett” és „proaktív, elhivatott” is). Az objektív adatok és innovatív technológiák elérhetőségével a páciens felkészültebbé, saját állapotának szakértőjévé válik, tudatosan fordul szakértőkhöz, közösségekhez, és egyenlőségre törekszik az orvos-beteg kapcsolatban (Gyórfy, 2019).

A téma kapcsán a hivatkozott szövegekben közös célként fogalmazódik meg az ideálisnak elképzelt modelleken túl a páciens valódi igényeinek feltárása és a fogalmak, helyzetek megértésére való törekvés, elsősorban a kommunikáció vizsgálatával. A modernebb, demokratikusabb, partneribb kapcsolatot vizsgálva a szövegek viszont nem szólnak az együttműködés kapcsán például a viselkedés (nem szóbeli kommunikáció), az érzelmek vagy éppen a fizikai környezet tanulmányozásáról. A következő fázisban publikálendő kutatásomnak ezek a témák is részét képezték.

### Együttműködés újszülöttek mellett: családközpontúság a szülészetben

Kutatásom fókuszában az egészségügyön belül konkrétan egy újszülött intenzív osztályon való együttműködés áll.

A terepre lépés előtt érdemes az eddig megismert irányelveken, tapasztalatokon túl ennek a területnek a sajátos orvos-páciens kapcsolatáról is szót ejteni. Szeverényi Péter (2008) A családközpontú szülészeti gyakorlat lehetőségei a lelki egészség megőrzésében címmel írt cikke ugyan nem az intenzív ellátással foglalkozik, de a szülővel való kapcsolatot érintve témám szempontjából fontos gondolatokat fogalmaz meg. Úgy gondolom, hogy a szerző által megfogalmazott szülői igények egy része (a terhesség és a szülés kapcsán) a kisgyermek intenzív osztályra kerülésekor csak erősödhetnek. „Alapesetben” is a nők hiedelmeinek, vágyainak befolyásoló hatásairól és a párbeszéd fontosságáról ír Szeverényi. Továbbá kiemeli a férfi, és így a teljes család szerepének fontosságát a szülés kapcsán. Nem csak az anya, de az apa minél korábbi bevonását javasolja a szülésre való felkészítésben. Ezt nem csak az orvosoknak ajánlja, de „a várandós nővel (és partnerével) kapcsolatba kerülő valamennyi egészségügyi dolgozónak ki kell használnia minden lehetőséget a felkészítés érdekében.” Ír a fizikai környezet otthonosabbá tételéről, illetve arról, hogy „... ez [pl. barátságos szülőszobák kialakítása orvosok nélküli szüléshez] részben gazdasági kérdés, de még inkább szemléletmód függvénye.” valamint arról, hogy „A szülőszobai személyzet viselkedésének is változnia kell!” (Szeverényi, 2008). Ezek és a további szempontok (pl. szülőszobai látogatások, a baba rutinszerű elkülönítésének mellőzése) mind az anya és az érintettek lelki egészségét szolgálják, amelyekben a kapcsolódás a közös elem. A szövegben hivatkozott felmérésben a nők 20%-a traumatizálóan minősítette a szülését. Ami itt érdekes ebből, az az, hogy ebben olyan tényezőknek tulajdonítottak fontos szerepet, mint: 1) hiányzó támogatás (a szülés után), 2) „nem figyeltek rám eléggé szülés közben” tapasztalat, 3) az orvos részéről elégtelen odafigyelés, támogatás, 4) a felkészítés hiányosságai (Szeverényi, 2008). Ezek a (sokszor kielégítetlen) igények nagyon szorosan kapcsolódnak az általam vizsgált témához és az eddig tárgyalt fogalmakhoz (együttműködés, kapcsolat, páciensközpon-túság).

Meggyőződésem szerint olyan szempontok és jelenségek ezek, amelyek az általam vizsgált újszülött intenzív osztályon az újszülött szüleiével való kapcsolat minőségét, azaz az együttműködést határozzák meg. Ez természetesen más pácienskapcsolat esetében talán erőteljesebben, de itt is hatással lehet az ellátás milyenségére, sőt sikerességére.

A kutatásom előkészítésének összefoglalása előtt még fontos szót ejteni az együttműködés egy kikerülhetetlen velejárójáról és annak feltárásának lehetőségeiről, kihívásairól.

### Az érem másik oldala: együttműködés és konfliktus

Susan Long azonos című (Cooperation and conflict, 2001) írása a szervezet valós, mélyebb szintű megértése miatt vált fontossá számomra. Az alcímben jelzett két fogalom az egészségügyi szervezetről való gondolkodásomban központi szerepet tölt be (különösen a személyes élmé-

nyeket felidézve). Long segít eligazodni és támpontot ad a mögöttes, esetleg rejtett, vagy legalábbis máshol jelenlévő jelenségek felkutatásához, mélyebb megértéséhez. Itt már előtérbe kerül az előző írásokban jellemzően csak a háttérben sejtethető téma, az együttműködés, a csapatmunka, vagy a szervezeti élet kapcsán ezek velejárója: a konfliktus.

A Long (2001) által megfogalmazott álláspont szerint a konfliktusokat – jelenjenek meg azok egyéneken belül vagy között, csoportos vagy intézményi keretekben – több szinten lehet értelmezni. Ennek a rendszerszemléletű megközelítésnek a lényege tulajdonképpen az, hogy például egy értékeket, érdekeket érintő konfliktus megjelenése a szervezet egy adott szintjén (pl. csoportok között) felfogható a rendszer egy másik szintjén jelenlévő konfliktus tüneteként. Abban az esetben például, ha két ember között találkozunk egy feloldhatatlannak tűnő konfliktussal, – a szerző szerint – szinte biztosak lehetünk abban, hogy ez az ellentét jelen van máshol is a rendszerben (ez a „displacement” jelenség).

Feltételezésem szerint Long egy olyan jelenséget ragad meg leírásában, amely az egészségügyi intézmények esetében is idevágó probléma. Szerintem az egészségügyben dolgozók és a páciensek (hozzátartozók) közötti közvetlen feszültségektől eltávolodva érdemes feltárni azt, hogy hol jelennek meg ezek párhuzamosan más szintereken. Például az ápolók és páciensek közötti kapcsolat nehézségei gyökerezhetnek az orvosok és az ápolók közötti viszonyban. Elképzelhetőnek tartom, hogy a nagyobb rendszerek közötti problémák (például állam és egészségügy közt), vagy éppen az osztályok, csoportok közötti ellentétek nehezítik a személyzet és a páciensek együttműködését, vagy éppen a dolgozóknak okoznak belső feszültséget.

Long (2001) szerint, ahogy az egyén is kialakítja a saját pszichológiai védekezését a szorongás, feszültség ellen, úgy ez szervezeti szinten is értelmezhető jelenség. A szerző egy releváns példát említ a szociális védekezési mechanizmus elmélete (Social defence theory) kapcsán: a kórházi közeget (Menzies-Lyth, 1988a). A kórházi dolgozók intim és nagy felelősséggel járó kapcsolatba kerülnek a páciensekkel, amelynek kezeléséhez kialakítják a saját védekezési mechanizmusukat (a szorongás ellen). A szöveg említi a kórházi rendszer védekezési mechanizmusát, ami a feladatok szervezésében érhető tetten. A kórházi struktúra és kultúra lehetővé teszi a távolságtartást, ami tetten érhető például a páciens betegséggel való azonosításában vagy abban, hogy a nővér csak bizonyos funkciók ellátásáért felel, nem pedig a betegért magáért. Ez másodlagos problémákat szül. A páciens elhanyagolva érzi magát, a dolgozóknak pedig büntudata van. A (hibáktól való félelem miatt kialakuló) szociális védekezés okán például a kapcsolat rideggé válik, döntéseket csak a tapasztaltabbak hozhatnak.

Long ezekhez fűzött megállapításai közül kettőt emelek ki a témához kapcsolódóan. 1) A szervezet ilyen jellegű (védekező) kultúrájába nehezen illeszkednek be például azok (a nővérek), akik személyes védekezésükben már „megoldották” ezt a fajta nehézséget a pácienskapcsolatban. A kultúra könnyebben fogadja be, illetve „ki-

termeli” az abba jobban illeszkedőket. 2) Erre a kultúrára jellemző az összetett helyzetek szétdarabolása egyszerűberekre, így a konfliktusok is több helyre „szakadhatnak szét” (Long, 2001, pp. 103–104).

Ez a gondolatmenet tovább árnyalja – és még izgalmasabbá teszi – az egészségügyi szervezetekben létrejövő kapcsolatokat és azok vizsgálatának folyamatát is.

Fontos még számomra, hogy Long (2001) az előzőekhez kapcsolódóan felhívja a figyelmet arra a veszélyre, hogy a konfliktusok léte (akár szervezeti szinten megjelenő védekezési, projektálási mechanizmusként) elfogadottá, azaz a szervezeti kultúra részévé válik. Itt pedig – őt idézve – fontos tisztázni egy lehetséges félreértést: „A konfliktus és a stressz tudatosan megélt az érintettek részéről. A kollektív szervezeti válasz az, ami tudatosság nélkül jelenik meg” (Long, 2001, p. 105). Nem arról van tehát szó, hogy az érintettek ne lennének tudatában a konfliktushelyzetben megélt feszültségnek. Ami viszont tudattalan szinten marad, az a szervezeti szinten fellépő – vagy éppen elmaradó – reakció az ilyen helyzetekre. Ez elvezet a Gelei (2006) által is megfogalmazott célhoz: a mögöttes, rejtett jelenségek feltárásához. A szervezeti kultúra hatékony feltárása és az azzal való közös munka a szervezetfejlesztői tevékenység meghatározó jellemzője. Én ennek a munkának egy első lépését vállalom kutatással a kiválasztott újszülött intenzív osztályon.

Long (2001) nem állítja, hogy egy együttműködő kultúra nélkülözne a konfliktust, de három tényezőt azonosít, amelyeket szem előtt tartva érdemes építkezni. A 1) tisztán lefektetett feladatok és szerepek, a 2) képesség a tapasztalat és cselekvés általi tanulásra, valamint a 3) képesség a közvetítő és érzelmileg megtartó munkakörnyezet kialakítására és fejlesztésére (Long, 2001, pp. 106–107). Nos, ezek olyan témák, amelyeket egy megértésen alapuló kutatás és egy erre építő szervezetfejlesztői közelítés nagymértékben tud támogatni.

## A kutatás-előkészítés összefoglalása

A kórházi fejlesztési folyamatok kapcsán írt cikkekből, tanulmányokból közös és hangsúlyos témákat és szempontokat ismertem meg. Egy kórházzal való együttműködés során különösen fontos a közeget, kultúrához való alkalmazkodás. A vezetők és csapatok (együtt)működése kulcsfontosságú, szó szerint életbevágó. A páciens közép-pontba helyezése láthatóan fontos, de magukba a fejlesztési folyamatokba jellemzően mégsem vonják be őket. A következő fázisban bemutatásra kerülő kutatásom során hangsúlyt fektetek a hozzátartozók (egy újszülött intenzív osztályon: a szülők) véleményének, megelégségeinek megismerésére. Az írások megerősítettek abban, hogy az együttműködés témakörének helyi jelentését célzó kutatási kérdések megfogalmazásának és a fejlesztői szándéknak helye van egy egészségügyi intézményben.

A kórházi együttműködés témájában a szakirodalmon keresztül megismert fogalmak (orvos-páciens kapcsolat és kommunikáció, páciensközpontság) kapcsán világsá vált, hogy ezek értelmezése korántsem kézenfekvő, sőt, nagyon sokszor helyzetfüggő. A lényeg igazából az – és ez

az eltérő álláspontok, sőt ellentmondó javaslatok gyökere is –, hogy bizonytalan, mit is jelent ez a pár fogalom. A különböző modellek, definíciók, sőt a hatások ellentmondásos tapasztalata arra ösztönzött, hogy valóban a helyi jelentést érdemes megismerni: azt, hogy egy adott kórházi osztályon mit jelentenek ezek a fogalmak (már, ha jelen vannak). Nem általános választ kutatok tehát, hanem helyi megértésre töreksem.

Victoria Sweet (2014) orvos a „gyógyító figyelemről” ír a modern orvoslásban. Könyvében bemutatott tapasztalata azért fontos, mert a hozzáállása – nem szervezetekhez ugyan, hanem a beteg testének rendszeréhez, illetve teljes személyéhez – hasonló az enyémmhez. Nem modelleket vagy általános igazságokat közöl, hanem saját tapasztalatát osztja meg az amerikai Laguna Honda Kórházban. Az orvoslásról, betegekről és önmagáról éveket felölelő tanulási folyamatában az idő, a figyelem, a rendszerben való gondolkodás és a beteg személye játszottak kulcsszerepet. Az orvosláshoz és betegekhez való viszonyát tulajdonképpen a saját munkámmal (interpretatív megközelítés, szervezetfejlesztői alapelvek) tudom párhuzamba állítani. Nagy hatással volt rá Bingeni Szent Hildegárd, a XII. századi gyógyító, akinek „Legfontosabb módszere – akárcsak nekem – a páciens megfigyelése volt” – írja (Sweet, 2014, p. 152). A beteg megismerése érdekében, annak hozzátartozóit is bevonta. Könyve a *kapcsolatról* szól – nem pedig kommunikációról –, amelynek alapja az emberségesség. Ebben a kapcsolatban pedig a figyelem áll a középpontban, ami nélkül szerinte gyakorlatilag az (orvosi) segítség is elképzelhetetlen. Itt pedig álljon a kézenfekvő párhuzam: „A külső tanácsadó is csak akkor tud a szervezettel jó kapcsolatba kerülve tényleges segítséget nyújtani, ha – a fenti értelemben vett – megértésre törekszik. Ez azonban nem könnyű” (Gelei, 2006, p. 92). Nem könnyű (ahogy az orvosi munka sem), én mégis erre vállalkoztam egy kórházi osztállyal való együttműködés során. Erőt adott, hogy a közeg, amelyet szerettem volna megismerni, talán hasonló fogalmakat és alapelveket vallhat magáénak.

A páciens igényeit oly sokszor emelik ki bármelyik témában az írások – nos, én az ő hangjukat is szerettem volna hallani, megértve őket. A tanulmány folytatásában bemutatom, miképpen valósult ez meg, és mindennek hol, miképpen lehet jelentősége.

## Felhasznált irodalom

Borbás, I., Németh, Gy., Villusz, L., Lux, L., & Juhász, J. (2004). Az egészségügyi ellátórendszer és tulajdonviszonyai. In Kincses Gy. (Ed.), *Magyarország egészségügye és szociális rendszere* (pp. 45-58). Budapest: Medinfo, Nemzeti Család és Szociálpolitikai Intézet.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Oxford: Heinemann Educational Books Ltd.

Cocowitch, B. V., Orton, S., Daniels, J., & Kiser, D. (2013). Reframing Leadership Development in Healthcare. *OD Practitioner*, 45(3), 10-18.

de Haes, H. (2006). Dilemmas in patient centeredness and shared decision making: A case for vulnerability. *Patient Education and Counseling*, 62(3), 291-298. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2006.06.012>

French, W. L., & Bell, C. H. (1995). *Organization Development* (5th ed.). Upper-Saddle River: Prentice-Hall International Inc.

Gelei, A. (2006). A szervezet interpretatív megközelítése. *Vezetéstudomány*, 38(1 ksz.), 79-97.

Gelei, A. (2020). Szervezetfejlesztés szerepe a sportpszichológiában. In Zs. Imre Tóvári, G. Simonné Goschi, & Á. Pálvölgyi (Eds.), *A sportpszichológia tankönyve*. Budapest: Medicina Könyvkiadó (szerkesztés alatt).

Goh, S. C., Chan, C., & Kuziemy, C. (2013). Teamwork, organizational learning, patient safety and job outcomes. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26(5), 420-432.

Györfly, Zs. (2019). E-páciensek és digitális gyógyítók. *Magyar Tudomány*, 180(10), 1471-1480. <https://doi.org/10.1556/2065.180.2019.10.6>

Long, S. (2001). Cooperation and conflict: two sides of the same coin. In R. Wiesner & B. Millett (Eds.), *Management and Organisational Behaviour* (pp. 95-108). Milton: John Wiley and sons Australia Ltd.

Málovics, É., Vajda, B., & Kuba, P. (2009). Paternalizmus vagy közös döntés? Páciensek az orvos-beteg kommunikációról. In E. Hetesi, Z. Majó, & M. Lukovics (Eds.), *A szolgáltatások világa* (pp. 250-264). Szeged: JATEPress.

Menzies-Lyth, I. (1988a). *Containing Anxiety in Institutions*. New York: Free Association Books.

Nemzeti Egészségbiztosítási Alapkezelő. (2018). *Fekvőbeteg (kórházi) ellátás*. Retrieved from [http://www.neak.gov.hu/felso\\_menu/lakossagnak/ellatas\\_magyarorszagon/egeszsegugyi\\_ellatasok/fekvobeteg\\_korhazi\\_ellatas/fekvobeteg\\_ellatas.html#Mi\\_a\\_fekvobeteg-szakellatas](http://www.neak.gov.hu/felso_menu/lakossagnak/ellatas_magyarorszagon/egeszsegugyi_ellatasok/fekvobeteg_korhazi_ellatas/fekvobeteg_ellatas.html#Mi_a_fekvobeteg-szakellatas)

PAF Közhasznú Alapítvány. (2020). *Pozitív Attitűd Formálás. Az emberibb egészségügyért*. Retrieved from [www.pafhungary.hu](http://www.pafhungary.hu)

Pradarelli, J. C., Jaffe, G. A., Lemak, C. H., Mulholland, M. W., & Dimick, J. B. (2016). A leadership development program for surgeons: First-year participant evaluation. *Surgery*, 160(2), 255-263. <https://doi.org/10.1016/j.surg.2016.03.011>

Ratnapalan, S., & Uleryk, E. (2014). Organizational Learning in Health Care Organizations. *Systems*, 2(1), 24-33. <https://doi.org/10.3390/systems2010024>

Senge, P. M. (1998). *Az ötödik alapelv*. Budapest: HVG Kiadó.

Stoelwinder, J. U., & Clayton, P. S. (1978). Hospital Organization Development: Changing the Focus from 'Better Management' to 'Better Patient Cared'. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 14(3), 400-414. <https://doi.org/10.1177/002188637801400314>

Sweet, V. (2014). *Isten Hotel – Gyógyító figyelem a modern orvoslásban*. Budapest: HVG Kiadó Zrt.

- Szeverényi, P. (2008). *A családközpontú szülészeti gyakorlat lehetőségei a lelki egészség megőrzésében*. Nőgyógyászati És Szülészeti Továbbképző Szemle. Retrieved from [http://medicalonline.hu/gyogyitas/cikk/a\\_csaladkozpontu\\_szuleszeti\\_gyakorlat\\_lehetosegei\\_a\\_lelki\\_egeszseg\\_megorzeseben](http://medicalonline.hu/gyogyitas/cikk/a_csaladkozpontu_szuleszeti_gyakorlat_lehetosegei_a_lelki_egeszseg_megorzeseben)
- Tempfer, C. B., & Nowak, P. (2011). Consumer participation and organizational development in health care: A systematic review. *Wiener Klinische Wochenschrift*, *123*(13-14), 408-414. <https://doi.org/10.1007/s00508-011-0008-x>
- The Joint Commission. (2008). *Health Care at the Crossroads: Guiding Principles for the Development of the Hospital of the Future*.
- Thompson, A. G. H. (2007). The meaning of patient involvement and participation in health care consultations: A taxonomy. *Social Science & Medicine*, *64*(6), 1297-1310. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2006.11.002>

- Weisbord, M. R. (1976). Why Organization Development Hasn't Worked (So Far) In Medical Centers. *Health Care Management Review*, *1*(2), 17-28.

## Jegyzet

1. Az *orvos-beteg kapcsolat*, *orvos-beteg kommunikáció* az orvoslás fontos témakörei. Később hivatkozott szakirodalmakban is tetten érhető, hogy a magyar szóhasználatban a *beteg* szót használják sokszor a *páciens* helyett. Írásomban én az utóbbit használom a magyar hivatkozásokat leszámítva. Így például az angol *patient care*-t páciensellátás, míg a *patient-centered care* fogalmat páciensközpontú ellátásként fordítom. A jelentések tartalma és (feltehetően) ezáltal a mögöttes előfeltevések sem ugyanazok. Kézenfekvő példa arra, hogy az egészségügyi ellátás résztvevői sokszor nem betegek, hanem páciensek, ha egy édesanyára és születendő kisbabájára gondolunk.

# A PSZICHOLÓGIAI SZERZŐDÉS SZAKIRODALMI ÖSSZEFOGLALÓJA

## A LITERATURE SUMMARY OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT

A szervezeti kutatások területén népszerű téma a munkaadó és a munkavállaló kapcsolatának vizsgálata. Ezt a kapcsolatot a pszichológiai szerződés konstruktum és fogalomrendszerével megalkotott elméletekkel is kutatják. A szerző a tanulmányban a pszichológiai szerződést és központi témáit mutatja be. Kísérletet tesz arra, hogy társadalmi szintű relevanciájára rámutasson, és egzaktabb mérési eljárásokat javasoljon. A tanulmány elméleti összefoglaló. Célja, hogy a magyar nyelvű szakirodalomban bemutassa a pszichológiai szerződést. A legtöbbet hivatkozott munkák bemutatását követően a fókusz a konstruktumra reflektáló módszertani észrevételek áttekintésén volt. A konstruktum és az elméletek a pszichológiai hangsúly mellett szociálpszichológiai és szociológiai aspektusból megközelíthetők. A paradoxont hordozó fogalom kontextuálisan feloldható. Az alkalmazhatósághoz javasolt elmélet a kötődésemélet. A pszichológiai szerződés konstruktum és elméletek megértésével, felülvizsgálatával egzaktabb kutatási design-ok tervezhetők így javítva az eredmények validitását. Ha így születnek komparatív tanulmányok, a konstruktum standardizálhatóvá válhat.

**Kulcsszavak:** pszichológiai szerződés, munkaadó-munkavállaló kapcsolat, munkaszerződés

In organisational research, examining the employer-employee relationship is a popular subject. The relationship is also explored with the psychological contract theory. The author presents a theory with its central themes and places it within a social perspective to suggest a more exact measure. The study is a theoretical summary. Its aim is to introduce and present the theory in the Hungarian literature. Presenting the most cited works, the focus is on a review of methodological views reflecting on the construct. The construct and its theories can be approached by social, psychological, and sociological aspects, in which we emphasise the psychological one. The construct bearing paradox can be resolved. For application, attachment theory is recommended. By understanding and reviewing the theory, more exact research designs can be planned improving the validity of results. If comparative studies can be built by it, a standard measure of the construct would be possible.

**Keywords:** psychological contract, employer-employee relationship, workcontract

### Finanszírozás/Funding:

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

### Szerző/Author:

Gubányi Mónika, doktorjelölt, Semmelweis Egyetem, (gubanyi.monika@gmail.com)

A cikk beérkezett: 2020. 07. 13-án, javítva: 2020. 08. 27-én, elfogadva: 2020. 09. 04-én.

This article was received: 13. 07. 2020, revised: 27. 08. 2020, accepted: 04. 09. 2020.

A szerző munkavállaló és munkaadó kapcsolatának (*employer-employee relationship*) vizsgálatához leírt pszichológiai szerződés (*psychological contract*) konstruktum definíciós kísérleteit és konceptuális rendszerét foglalja össze, alternatív mérési eljárást ajánl, és reflektál a pszichológiai szerződéssel vizsgált jelenségekre.

A pszichológiai szerződés konstruktum a munka- és szervezetszociológiához tartozik. A munka- és szervezetszociológia területén belül a humánerőforrás-menedzsment gyakorlatokhoz társított elmélet (Rousseau, 1989). A felettes-beosztott munkaviszonyban a kapcsolatot befolyásoló pszichológiai tartalmak értelmezésére és vizsgálatára írták le (Argyris, 1960). A témában íródott



magyar szakirodalmak olyan kapcsolati dinamikák magyarázatához alkalmazták, mint szervezeti bizalom, vezetői bizalom, edző-tanítvány kapcsolatának teljesítményre gyakorolt hatása (pl. Heidrich, 2013). A magyar nyelvű szakirodalomban nincs jelen a pszichológiai szerződés áttekintő tanulmányozása, sem összefoglalása vagy értelmezése a bőséges nemzetközi kutatási eredmények ellenére (Coyle-Shapiro, Costa, Doden & Chang, 2019). Az elmélet átfedéseket mutat a pszichológus-kliens együttműködéséhez munkakeretet adó szerződéssel, ezért ennek tisztázásához terápiás elméleteket mutat be (Levinson, Price, Munden, Mandl & Solley, 1962). A szerző kitérhetne a társadalmi és pszichológiai szerződés különbségeire is, de a területi korlátok miatt ettől eltekint (Jardat, 2012). Terápiás kontextusban Menninger (1958) vezette be a fogalmat mint pszichoterápiás szerződés, hogy átláthatóvá tegye a terápiás kezelést, amit tranzakcionális jellegből adódóan szerződésnek tekintett. Ennek értelmében a megfelelő képesítéssel rendelkező terapeuta szolgáltatást nyújt a páciensnek, aki ezt önként elfogadja. Menninger három pontban különböztette meg a pszichoterápiás szerződést más szerződésektől. Míg kereskedelmi tranzakciónál a cél az üzlet nyélbe ütése attól függetlenül, hogy a felek mit éreznek egymás iránt, továbbá az üzleti tranzakciók minden esetben határidőhöz kötöttek, a pszichoterápiás szerződésben a kapcsolat nem eszköz a tranzakcióhoz, hanem maga a terápia célja a kapcsolódás a pácienssel és a páciensért. Noha a terápiás folyamatot a terapeutának is le kell zárnia, céljából következően a páciens életére nézve nyitott végű. Másrészt az üzleti szerződés két félre tartozik, a pszichoterápiás kapcsolatban viszont megjelenhetnek a páciens életében fontos személyek áttétel formájában. Berne (1966) különbséget tett a magánpraxisban és az intézményben dolgozó pszichoterapeuták szakmai munkájának keretétől szolgáló szerződések között. Intézményben dolgozó terapeuta munkájában fa eladatai szerint négy szinten működött szerződés érhető tetten. Az adminisztratív szerződés tisztázza a projekt- vagy intézményi célokat, és tartalmazza az intézmény működését szabályozó törvényeket, intézményi szabályokat. A professzionális szerződés a dolgozók szakmai céljait írja le. A pszichológiai szerződés a terapeuta és szupervízorainak, feletteseinek, kollégáinak a személyes szükségleteit, a szervezet és a szervezet által alkalmazott módszerek szükségleteit, az intézményi és az intézmény határain túli hierarchiából adódó hatásokat foglalja magába, mint amilyen a kultúra, szakmai tekintélyek, főnökök, intézmények, intézményi szabályozók. A konkrét terapeuta-páciens szerződést a fentiek értelmében határozza meg. A magánpraxisban dolgozóknál is beszélhetünk intézményi keretéről, ha a terapeuta szakmai egyesülethez tartozik.

## A pszichológiai szerződés

### Fejlődéstörténet

A pszichológiai szerződés elsőként szervezeti kapcsolatokat vizsgáló kutatásokban az 1960-as években jelent meg a munkavállaló és munkaadó kapcsolatának alakulására ható és a munkaszerződésben megfogalma-

zott tartalmakon túlmutató pszichés tényezők leírására (Argyris, 1960). A pszichológiai szerződés elmélettel dolgozó, kurrens szakirodalmak Argyris (1960), Levinson et al. (1962), valamint Schein (1965) munkáit idézik, mint a témában íródott kezdeti kutatásokat (Coyle-Shapiro et al., 2019). Argyris (1960) pszichológiai munkaszerződésnek (*psychological work contract*) nevezte azt a munkaadó és munkavállaló közti foglalkoztatási viszonyt, amelynek célja a munkaszerződés folytatóságának biztosítása. A munkaadó megérti a munkavállaló elvárásait munkamód, fizetés, biztonság és munkaadói bánásmód tekintetében, de elvárja a munkavállalótól, hogy pontosan végezze a munkáját. A kapcsolat kimondottan a munka haladásának biztosítására korlátozódik, ahol mélyebb intimitásnak nem lehet helye. A munkaszerződés pszichológiai jellege a felek elvárásainak megértésére mint egyfajta humán erőforrás-menedzsment gyakorlatra vonatkozik. Ez az elmélet a szervezetfejlesztésen belül a vezetőképzés kiaknázatlan lehetőségeire hívta fel a figyelmet. Levinson et al. (1962) 874 amerikai munkavállalóval készült interjúk elemzésének eredményei alapján alkottak elméletet. Elméletükre jelentős hatást gyakoroltak az ego-pszichológia eredményei, Menninger (1958) kötete és a Menninger Foundation kiadványa (1954) a munkavállalók mentálhigiénéjének felméréséről. Elsőként definiálták a jelenséget pszichológiai szerződésként. A pszichológiai jelző alatt a munkaadó és munkavállaló kölcsönös, de nem leírt, implicit, szóban ki nem fejezett elvárásait értették. Schein (1965) definíciója elvárások, kötelezettségek, privilégiumok, jogok a szervezet és a munkavállaló közti kapcsolatban. Az elvárások összeilleszthetőségét emelte ki a pszichológiai szerződés kulcselemeként, a szervezeti kultúrát jelölte meg feltételeként. A szervezeti kultúra alapvető előfeltevések rendszere, amelyet egy adott csoport fejleszt ki egy tanulási folyamatban, amelyben külső adaptációs és belső integrációs problémáira keresi a megoldást. Ha a problémákra adott megoldások jól működnek, érvényesnek tekintik őket, mint adekvát, belső térképnek tekinthető mentális és stabil érzelmi válaszokat (Schein, 1985). A szervezeti kultúrának van egy implicit (értékek, ideológiák, premisszák) és egy explicit (megfigyelhető, tárgyiasult elemek) szintje. Schein (1988) a pszichológiai szerződés legfontosabb alakítójának tekintette a munkahelyi szervezettel járó tekintélyrendszerhez fűződő viszonyt. A pszichológiai szerződésre tekinthetünk viselkedéses drive-ként is, ha tartalmát meghatározza a szervezeti szerep, a hierarchikus viszonyokban betöltött szerep, a munkához kapcsolódó motiváció, a munkahelyi teljesítmény, az indukció, a szocializáció, a munkahelyi kapcsolatok, a karriertervek. Mindez az újra tárgyalt munkaszerződés fényében dinamikusán változhat.

Gibson (1966) összefüggésbe hozta a személyzet munkahelyi hiányzásait a munkakörökben meghatározott feladatvégzéssel. A munkakörrel járó felelősség mentén magas és alacsony bizalmi szintre sorolható pszichológiai szerződéseket (high/low psychological contract) állapított meg, amelyek alkalmazhatók a munkavállalói motiváció

A pszichológiai szerződés konstruktum kezdeti kutatásokban megjelenő definíciói

Szerző	Elnevezés	Értelmezési szint	Megközelítés	Módszertan	Definíció
Argyris (1960)	pszichológiai munkaszerződés	diádikus	empíria	interjú	Munkavállaló és munkaadó kölcsönösen megérti, elfogadja az írásba foglalt és informális munkakapcsolat aspektusait.
Levinson et al. (1962)	pszichológiai szerződés	diádikus	empíria	interjú	Munkaadó és munkavállaló kölcsönös, implicit, verbalizálatlan elvárásai a munkakapcsolatban.
Schein (1965)	pszichológiai szerződés	egyéni	elméleti	szakirodalmi feldolgozás	Elvárások, kötelességek, privilégiumok, jogok munkahely és munkavállaló között.
Gibson (1966)	pszichológiai szerződés	rendszer	elméleti	szakirodalmi feldolgozás	A munkavállaló-munkaadó kapcsolat informális és formális elemei.
Kotter (1973)	pszichológiai szerződés	egyéni	empíria	esettanulmány	Implicit, íratlan és formális munkavállalói elvárások.
Portwood & Miller (1976)	pszichológiai szerződés	diádikus	empíria	kérdőív	Munkavállalók kapcsolata a munkahellyel komparatív folyamatban alakul a személyes tapasztalatok és a szervezeti kondíciók mentén.
Weick (1979)	implicit szerződés	egyéni	elméleti	szakirodalmi feldolgozás	Munkavállalói motivációk és munkahelyi tapasztalatok alakítják.
Nicholson & Johns (1985)	pszichológiai szerződés	rendszer	empíria	kérdőív	A munkaszerződés befolyásolja a pszichológiai szerződés tartalmát. A szervezeti kultúra átadásának eszköze.
Baker (1985)	pszichológiai szerződés	diádikus	empíria	kérdőív	A munkavállaló és a munkaadó leírt, leíratlan, kimondott, kimondatlan elvárásai a kapcsolatukban.
Schein (1988)	pszichológiai szerződés	rendszer	elméleti	szakirodalmi feldolgozás	Munkahely és munkavállaló cirkulárisan alakítja a megírt és megíratlan elvárásait.

Forrás: saját szerkesztés

felméréséhez is. Társadalomelméleti megközelítése a pszichológiai szerződést a társadalmi integrációs folyamatok eredményének felfogható munkaszerződésből vezeti le. Megállapításait az összetartozó fogalomrendszerek értelmezésével ismertette. Érvelése szerint a munkavállalóra a szervezetben szükségletek rendszere hat, amely az emberi természetből és a kultúra felépítéséből fakad. A szükségletrendszer részeit három különállóan működő rendszer, a hiedelemrendszer, az értékrendszer, a hiedelem-értékrendszer alkotja, és ezek határozzák meg az emberi viselkedést. A hiedelemrendszerhez tartozó elvárásokat a kognitív feltételezések eredménye, előrejelzések, kognitív összefüggések összessége eredményezi. Az értékrendszer a prioritásokból és a preferenciákból tevődik össze. A szükséglet prioritását a realizálásához elérhető eszközök is alakítják. A hiedelemrendszer és az értékrendszer kölcsönösen hatnak a viselkedésre abban a tekintetben, hogy milyen vágyott és lehetséges cél vezérli a munkaadót és a munkavállalót, és a cél eléréséhez milyen vágyott és lehet-

séges eszközeik vannak. Ez azt jelenti, hogy a munkával kapcsolatos döntések a hiedelem-értékrendszer működését tükrözik, és ez eredményezi a munkavállaló identifikációját. A munkavállaló hiedelem-értékrendszerét a munkahely céljai és eszközei is befolyásolják, mint amilyen a szabályozók, a törvények, a charták és a szerződések. A munkahely hiedelem-értékrendszeréből következik a kötelezettségek és jutalmak rendszere, amely összeköti a munkavállaló szükségleteit kielégítő tevékenységét és a munkahely célorientált tevékenységét. A munkahelyi kötelezettségek-jutalmak rendszerét építi fel a szervezeti munkamegosztás, a szervezeti szabályok differenciálódása, a munkakörök specializálódása és a pozíciók után járó jutalmazás. Mindez cserefolyamatban valósul meg (Blau, 1964). A munkaadó-munkavállaló közt létrejövő cserét a munkaszerződés legitimizálja. Gibson Maine (1906) munkáját idézi a szerződés hagyományának fejlődéséről. Maine verbális, literális, valódi és konszenzusos szerződésről ír. Ezek közül a munkaszerződés valódi szerződés,

ami morális elkötelezettséget szentesített eredendően. A munkaszerződés nemcsak a munkahelyhez köti a munkavállalót, hanem a társadalomhoz is. Fejlődéstörténete is rámutat, hogy a munkaszerződés a társadalmi integrációs folyamatok eredményeként jött létre. A Gibson-féle pszichológiai szerződés főbb tartalmait a munkaidentifikáció, a foglalkozás státusza, a munkavállaló kora, a munkaszerződés hossza, a munkahely mérete, a munkahely nemzetközi vagy lokális jellege és a munkaadó-munkavállaló kapcsolat hitelessége alakítja ki. Nicholson és Johns (1985) a pszichológiai szerződéseket a szervezet vertikális (bizalom) és horizontális (szervezeti kultúra) integrációja mentén csoportosították diádikus foglalkoztatási viszonyként írva le azokat. A dependens foglalkoztatási viszony hierarchizáltan szervezett rendszerekben jellemző, ahol a pozíciók és a felelősségi körök mindenki számára jól körülhatároltak, ugyanakkor a laterális kapcsolatok ritkák, ami nem tesz lehetővé megfelelő információáramlást a szervezetben. Ez a fajta paternalista és tekintélyelvű munkaszerződés az ipari fejlődés korai szakaszaiban volt jellemző. A morális foglalkoztatási viszony esetében a szervezeti kultúra homogén jellegű, amely erősíti a kohezív kapcsolatok kialakulását, és kedvez a szervezeti normák és standardok internalizálódásának. A fragmentált foglalkoztatási viszony kalkulatív, a munkavállalónak a fizetés mértéke a legfőbb prioritás. A konfliktusos foglalkoztatási viszony pedig azt a szervezeti kultúrát jelöli, ahol a munkavállalóknak nagy szerepük van a szervezeti kultúra létrehozásában és alakításában, viszont itt a hierarchikus kapcsolatokat a bizalmatlanság és a távolság jellemzi. A fogalmat a változó munkaerő-piaci dinamikák közepette 1989-ben revidálta Rousseau arra a tendenciára reflektálva, miszerint az írásba foglalt törvényes szerződések komplexitása és tartalma egyre növekszik a szerződések értelmezéseiből eredő konfliktusok elkerülésének érdekében. Rousseau (1989) kimondottan a munkavállaló egyéni pszichológiai szerződéséről ír elhatárolva azt a munkahelytől, amely szerinte nem rendelkezhet pszichológiai szerződéssel. A pszichológiai szerződés a munkavállaló hiedelme a munkaszerződés feltételein túl a munkaadóhoz fűződő kapcsolatában jelen lévő kölcsönös elvárásokról és kötelezettségekről, amiben jelentős szerepe van a szubjektivitásnak. Rousseau (1989) a munkáltató-munkavállaló kapcsolatot az eladó-kliens kapcsolathoz hasonlította, ami szolgáltatásorientált jellegű és folytatóságára törekvő. Az elméletben a hiedelmek nyíltan vállalt ígéretekből és a kapcsolatban adott feltételezett tényezőkből épülnek fel. A hiedelmek szubjektivitása az eltérő értelmezésekből, kognitív korlátokból, a referenciapontok divergenciájából és a kapcsolatok természetéből ered. Az elmélet a munkaadó-munkavállaló kapcsolatban a kölcsönös kötelezettségek létezését feltételezi. Rousseau a pszichológiai szerződést megkülönbözteti az elköteleződés fogalmától. Ha a munkavállaló elkötelezett a munkahelye felé, az nem feltétlenül jár együtt azzal, hogy a munkavállalónak a foglalkoztatottsági kapcsolatról olyan hiedelmei vannak, amelyek a kapcsolathoz kölcsönös kötelezettségeket társítanak. Másrészt egy elkötelezett munkavállaló elfogadja, és belsővé teszi a munkahely értékeit és küldetését.

A pszichológiai szerződéshez ez nem feltétel. Rousseau (1989) elméletének gyökerei között megtalálhatók Argyris (1960), Schein (1965), Weick (1979), Adams (1965), MacNeil (1985), Adams és Freedman (1976) munkái. Rousseau hallgatólagos szerződésről (*implied contract*) is ír, de a fogalom nem vált kutatásainak fókuszává. A hallgatólagos szerződés társas konszenzus eredménye, mások számára is megfigyelhető, a szervezeti kultúra és szabályok részéhez tartozik, a feleket a kölcsönös kötelezettségek teljesítéséhez tartja, és a kapcsolat szintjén, diádikusan vagy szervezetek között létezik.

### Mérési módszerek

A pszichológiai szerződés tartalmának mérésére Rousseau és Tijoriwala (1998) tartalomorientált, jellemzőorientált, értékelésorientált módszert különböztetett meg. Azt találták, hogy a pszichológiai szerződés tartalmait az egyéni szerződéses elemekre fókuszálva lehet operacionálizálni, mert egy standard pszichológiai szerződés fogalom az egyéni változók megismerését akadályozná. Guest (1999) érvelése szerint az elméletet tudományos alaposan a konstruktivista episztemológiából kiinduló kvalitatív kutatás lenne képes leírni, és megérteni, de ennek a kutatásnak az empirikus tesztelése elengedhetetlen. A Psychological Contract Inventory kérdőív Rousseau elméletén alapszik, és változóorientált megközelítést képvisel (Rousseau, 2000). Freese és Schalk (2008) négy mérőeszközt nevez meg (Freese & Schalk, 1997; Psycones, 2005; Rousseau, 1990, 2000), amelyek több skálát tartalmaznak, mint amilyenek az észlelt szervezeti kötelezettségek skála, az észlelt munkavállalói kötelezettségek skála, a pszichológiai szerződés felbontása skála, a pszichológiai szerződésszegés skála, a pszichológiai szerződés teljesülését és megszegését globálisan felmérő skála. A skálák képesek együttesen mérni a pszichológiai szerződés tartalmát és értékelését, több nyelven használhatóak. Freese és Schalk (2008) tudománytalannak tartják, hogy megalkotható lenne egy standard kérdőív. Javasolják, hogy a pszichológiai szerződés konstruktumot mérhetősége érdekében elméletalapú nomológiai hálóba kell helyezni. Az egyéni észlelés mérése mellett érvelnek, mert metodológiailag a diádikus mérésnek nagyobb az esélye, hogy invalid eredményekre vezet. Ennek okai között szerepel, hogy nem szükségszerűen kommunikálja minden szervezet a munkavállalói elvárásokat. Ha ez mégis kimondva vagy leírva megtörténik, az elvárások több munkahelyi szereplőtől is érkezhetnek (Rousseau, 1995).

### Vizsgált jelenségek és a konceptuális rendszer

Rousseau (1989, 1995) elméleteivel olyan jelenségeket vizsgáltak, mint a munkahelyi elégedettség, a munkavállalói hozzájárulás, a szervezeti elkötelezettség, a munkahelyi hanyagság, a munkahelyi deviancia, a munkahelyi bizonytalanság, az innovatív munkahelyi viselkedés, a munka-család konfliktus és a szervezeti kilépés okai (Hill, Morganson, Matthews & Atkinson, 2016; Jiang, Chen, Sun & Yang, 2017; Li & Chen, 2018; Liang, 2019; Niesen, Van Hootegem, Vander Elst, Battistelli & De Witte, 2018; Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1999).

A mintavétel során különböző foglalkozású és különböző szervezeti formában dolgozó munkavállalókat vizsgáltak, mint például tűzoltókat, orvosokat, betegeket, ápolókat, tudásintenzív szolgáltató vállalatnál dolgozókat, bányászokat, táncművészeket, tehetségeket, pályakezdeket, informatikusokat, hátrányos helyzetű dolgozókat, köztisztviselőket (pl. Farnese, Livi, Barbieri & Schalk, 2018; Kong & Jolly, 2018; Tabor, Griep, Collins & Mychasiuk, 2018; Topa & Jurado-Del Pozo, 2018; Yang & Wu, 2018; Wilkens & Nermerich, 2010). A munkaszerződés esetében rugalmas munkaidőben dolgozók, otthoni munkavégzéssel dolgozók, határozott és határozatlan munkajogviszonnyal dolgozók, munkaszerződés nélkül dolgozók pszichológiai szerződéseinek leírására is történtek kísérletek (pl. Cooke, Hebson & Carroll, 2004).

Számos pszichológiai szerződéstípust találunk a szakirodalomban, amiket tartalmuk különböztet meg. Kezdetben Rousseau (1990) a munkavállalók pszichológiai szerződésének tartalmát illetően hét elvárást és nyolc kötelezettséget talált. A munkavállalók elvárásai között szereplő tartalmak az előléptetés, jutalom, teljesítménybérézés, képzés, munkahelyi biztonság, karrierlehetőség, a humán erőforrás szakembereitől támogatás. A munkavállalók kötelezettségnek tartják a túlórázást, a lojalitást, a munkahelyi bevonódást, a tervezhetőséget, a belső munkaügyi szabályzat ismeretét, a munkahely érdekeihez való alkalmazkodást, az őszinteséget és legalább két év munkaviszony fenntartását. Herriot és munkatársai (1997) a kritikus esemény technikájával vizsgálták munkavállalók és munkaadók pszichológiai szerződésének tartalmát. A munkavállalói kötelezések hét kategóriáját (órák, munka, őszinteség, hűség, célok, önprezentáció, rugalmasság) és a szervezeti kötelezések tizenkét kategóriáját (tréning, igazságosság (kiválasztás, értékelés, előléptetés, kiléptetés), személyes és családi igények, konzultáció és kommunikáció, diszkréció, humánus, elismerés, környezet, igazság, fizetés, jutalmak, biztonság) különböztették meg. A munkavállalók hangsúlyozzák az alapvető egzisztenciális faktorokat, míg a szervezeti képviselők kapcsolati oldalról fogalmazzák meg elvárásaikat. A munkavállalói kötelezettségeknél az alkalmazottak többsége gyakrabban említette az önkifejezést, míg a szervezeti képviselők a szervezeti hűséget tartották legfontosabb szervezeti kötelezettségnek. A túlórázó dolgozók és az idősebb vezetők kevésbé helyeztek hangsúlyt az egzisztenciális biztonságra, és nagyobb szervezetnél kevésbé jelent meg az őszinteség mint elvárás. Rousseau (1990) szerint a fókusz, az időintervallum, a stabilitás, a kiterjedés, a megfoghatóság mentén két típusba csoportosíthatók a pszichológiai szerződések. A tranzakcionális pszichológiai szerződés (*transactional psychological contract*) rövid távú, gazdasági kötelezettségekre vonatkozik. A kapcsolati pszichológiai szerződés (*relational psychological contract*) nyitott végű, dinamikus, hosszú távú. Rousseau és Wade-Benzoni (1994) egyensúlyi és átmeneti munkaperiódushoz tartozó pszichológiai szerződéstípust írt le a munkaviszony időtartama és a munkahely munkavállalóval szemben támasztott teljesítményelvárása mentén. Az *átmeneti* pszichológiai szerződés esetében bizonytalan a munkavállaló

jövője a munkahelyén, kevés a bizalma és általában maga a feladat is változó. Az egyensúlyi pszichológiai szerződés esetében hosszú távú, nagyobb fokú a bizalom és az elkötelezettség. Shore és Barksdale (1998) az egyensúlyi foka és a kötődés szintje alapján különböztetett meg kiegyensúlyozott és kiegyensúlyozatlan pszichológiai szerződéstípusokat. Bunderson (2001) az adminisztratív és a szakmai pszichológiai szerződést különböztette meg. Van den Brande et al. (2002) a hatalmi távolság és a szerződés szintje alapján kollektív és individuális pszichológiai szerződést neveztek meg. Hierarchia mentén szimmetrikus és aszimmetrikus pszichológiai szerződésekről beszélhetünk (Thomas et al., 2010). Sels és munkatársai (2004) a pszichológiai szerződés hat változóját határozták meg, mint megfoghatóság, kiterjedés, stabilitás, időkeret, cse-re szimmetriája, szerződés szintje. A pszichológiai szerződés teljesítésének (*psychological contract fulfillment*), vagy megszegésének (*psychological contract violation*) észlelése a pszichológiai szerződés értékelése (Freese & Schalk, 2008). A pszichológiai szerződés teljesítésének indikátorai a munkavállaló részéről lehet a munkahelyi elégedettség, szervezeti elköteleződés, szervezeti magatartás, szervezeti teljesítmény, újító viselkedés (Lester, Turnley, Bloodgood & Bolino, 2002; Ramamoorthy, Flood, Slatyer & Sardesai, 2005; Robinson & Morrison, 1995). A pszichológiai szerződés megszegésének észlelését érzelmi tapasztalat kíséri (Rousseau, 1995). Guest (1998) szerint ennek alapja a vélt igazságtalanság érzete. Az érzelmi tapasztalatot érzelmi reakciók követhetik, ami attitűdváltozásban, viselkedésváltozásban is megjelenhet (Zagenczyk, Smallfield, Scott, Galloway & Purvis, 2017; Zhao et al., 2007). Rousseau (1995) kutatási eredményei szerint a pszichológiai szerződés megszegését hanyagság, szakítás, becsapás válthatja ki. Erre adott reakció lehet kilépés, beszélgetés kezdeményezése, passzivitás, destruktivitás. Herriot és Pemberton (1997) definíciója implikálja a munkaadói perspektíva relevanciáját, aminek a vizsgálatát több kutató is szorgalmazta (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997; Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Guest & Conway, 2002). A munkaadói oldal pszichológiai szerződésszegésekben betöltött fontosságára több kutató is felhívta a figyelmet (Tekleab & Taylor, 2003; Masterson & Stamper, 2003). A munkaadói perspektívában kulturális értékek, szervezeti kultúra, vezetési stílus, személyiségjellemzők is meghatározóak (Henderson, Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2008; Cable, 2010; Zagenczyk et al., 2015; Yang & Wu, 2018). A felettesek mellett a mentorok és szerepmoდეlek is befolyásolhatják a munkavállaló hiedelmeit a reciprocitásról, de az elvárások alakulásában releváns a szervezet toborzással kapcsolatos kommunikációja (Guest, 2002; Zagenczyk, Gibney, Kiewitz, & Restubog, 2009). A munkavállaló pszichológiai szerződésének tartalmára ható munkaszerződésének és munkafeltételeinek formálására, újratárgyalására felettesével vagy felettesének közvetítésével képes. Ez függhet a szervezeti eljárásrendektől, HR-folyamatoktól (Laulié & Tekleab, 2016). Mivel a kapcsolat aszimmetrikus, a felettesnek van nagyobb szerepe abban, hogy változik a munkaszerződés, és ezt ő hogyan kommunikálja a munkavállaló felé (Ba-

ker, Gibbons & Murphy, 1994). A szakirodalom többségében munkavállalókat vizsgáló tanulmányok vannak, amik a foglalkoztatottsági kapcsolatban előforduló diszfunkcionalitásokra, pszichológiai szerződészegésre (*psychological contract violation*) és szerződésbontásra (*psychological contract breach*) fókuszálnak (Griep, Vantilborgh, Baillien & Pepermans, 2018; Lester, Turnley, Bloodgood & Bolino, 2002; Li & Chen, 2018; Robinson, 1996; Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007). Cégek között és csapatszinten definiált konstruktm is létezik (Gibbard et al., 2017; Kaulio, 2013; Laulié & Tekleab, 2016).

### A foglalkoztatás alternatív mérésének példája

Tsui et al. (1997) az elméletet a munkavállaló-szervezet kapcsolat kezelésének stratégiájához sorolja, ami a munkavállaló mellett a munkaadókat és a munkatársakat is implikálja a reciprocitás feltételezésével (Laulié & Tekleab, 2016). A pszichológiai szerződéselméletek célja a munkaadó-munkavállaló kapcsolatának pszichológiai dimenziók mentén való leírása a foglalkoztatásra vonatkozóan, de az operacionalizálási és mérési kísérletek az elméletben a pszichológiai szerződés konstruktm ad hoc jellegű konceptualizálása miatt tudományosan megkérdőjelezhetőek (Guest, 1998b; Buxall & Purcell, 2003). Továbbá a konstruktm eredményorientált szemléletet képvisel, nem akcióorientált (Cullinane & Dundon, 2006). A szerződés megnevezés ellenére az elméletből fejlesztett mérőeszközök nem hatékony eljárások, mert nem mérik azokat a specifikus cselekvéseket, amelyek a változás eléréséhez szükségesek (Berne, 1966). A pszichológiai szerződés mérésének kutatási eredményeiben kimagasló a munkavállalói oldalról a munkahelyi kompetenciafejlesztés lehetősége mint elvárás, ezért a szerző a foglalkoztatás egy egyéni szintű kompetenciafókuszú mérőeszközét mutatja be, amely alkalmas arra, hogy megvizsgálja mind a munkavállaló, mind a munkaadó válaszát, és a két fél teszteredményének összehasonlításával értékelhetővé válnak a foglalkoztatásra vonatkozó konvergencia- és divergenciaszempontok. Van der Heijde és Van der Heijden (2006) fejlesztette ki a foglalkoztatás kompetenciaalapú, multidimenzionális mérőeszközét. A mintába a munkavállaló mellett a munkavállaló közvetlen felettesét is bevonták. A tesztfejlesztés tudományos elméletekre, a kompetencia mint koncepció interpretatív megközelítésére és feltáró kutatásra épült. A tesztfejlesztés eredményében öt dimenzió határozza meg a foglalkoztatást: szakértelem, proaktivitás a szakmai tevékenységben, piaci környezethez való alkalmazkodás, network-munkára való képesség, a munkavállalói és a munkaadói érdekek összeegyeztetésére való képesség.

### Diszkusszió

Rousseau (1989) gondolatmenetét a koncepció leírásához a munkaszerződésben leírhatatlan, a foglalkoztatottsági kapcsolatot látenszen befolyásoló tényezők vezették, amiben a munkavállalók megtartásának és motiválásának lehetséges eszközt látta. Terapeuta-páciens szerződés esetében is kapcsolati szabályozó a nem tudatos tartalmak.

Míg egy terapeutától szakmai elvárás, hogy ezeket a tartalmakat észrevegye a kapcsolat és páciense javára, addig a munkaadónak nem tartozik a kompetenciájába a munkakapcsolataiban jelenlévő nem tudatos tartalmak ismerete. Ebből következhet, hogy a munkaadó-munkavállaló pszichológiai szerződés kutatásában a legnépszerűbb azoknak a tényezőknek a vizsgálata, amelyek kiváltják a pszichológiai szerződések megszegését. Ezek a tényezők a kutatások eredményeiben a munkavállalók részéről visszatérően a fejlődésüket segítő munkaadói támogatás hiánya, a kompetenciafejlesztés lehetőségeinek hiánya, a munkahelyi tanulás és a karrierlehetőségek hiánya (pl. Koskina, 2013; Dries & De Gieter, 2014). Az eredmények felhívják a figyelmet a felnőttképzés fontosságára. Az elvárásaikban csalódott munkavállalók kötődési stílusuktól függően reagálnak nem teljesült pszichológiai szerződésük észlelését követően (Schmidt, 2016). A kötődéselmélet értelmében a munkavállaló kötődési stílusa összefügg azzal, ahogyan a munkahelyén viselkedik, ahogyan interpretálja a helyzeteket, ahogy viszonyul másokhoz (Harms, 2011). Az elutasító-elkerülő kötődésű munkavállalókból nem vált ki erős érzelmeket a pszichológiai szerződés megszegése. A biztonságos kötődési stílusú munkavállaló esetében mérsékelt az érzelmi válasz, mert képes szétválasztani munkahelyi kapcsolatait személyes kapcsolataitól. A bizalmatlan-elkerülő kötődési stílusú munkavállaló nem csalódik, mert nem vár jót, így ezt is várja, és ezt is veszi észre. Nincsen erős érzelmi reakciója. A szorongó-aggodalmaskodó kötődési stílusú munkavállaló önfogadása mások elfogadásától függ, gyakran túlteljesítenek, és a pszichológiai szerződészegés több teljesítményre sarkallja őket (Schmidt, 2016). A tehetséges munkavállalók identitásérzetüket megerősítő folyamatban meghaladják pszichológiai szerződésüket, mert képességeik aktív alanyává válnak. Ennek a lehetőségét támasztják alá Wilkens és Nermerich (2010) eredményei. A magasan képzett és kimagasló teljesítményű dolgozók proaktívan keresik azokat a munkafeltételeket, amelyek szakmai fejlődésüket támogatják. Nem egy szervezet mellett köteleződnek el, hanem szakmai és személyes fejlődésük mellett folyamatosan új kereteket alkotnak, facilitálják saját öndeterminációjukat. Karrierútjuk során szakértelmükre építenek. Szakértelmük fejlesztésével önfoglalkoztatóvá érnek. Aspirációjuk megtartásához, növeléséhez a kockázatokat is vállalják.

A munkaszerződés az a forma, ami garanciát tud vállalni a munkakapcsolatban a munkavállaló számára. A pszichológiai szerződést nem védi semmi. Nem elvárható a munkaadótól a munkaszerződésben leírt feltételeken túl, hogy nem leírt elvárásokat teljesítsen, így nem is igazán értelmezhető a pszichológiai szerződés megszegése sem. Ha a munkavállalónak a munkaszerződésben nem szereplő elvárásai vannak a munkaadó felé, és a munkavállaló csalódik, inkább beszélhetünk nem reális, túlzó vagy illuzórikus elvárásokról (O'Meara, Bennett, & Neihaus, 2016). Lewin (1972) elvárások helyett igényszintről beszél. Eszerint a munkavállaló munkahely felől elvárt igényeit befolyásolják a múltbeli sikerei, a kudarcai, a munkahelyi csoportnormák, munkatársainak teljesítményei. Ha a

munkavállaló nem jól méri fel a munkahelytől elvárható igényeket, vagy nincs elég önbizalma, a foglalkoztatási kapcsolat negatív irányba fordulhat, és ebben az esetben lehet jelentősége a pszichológiai szerződészegésként leírt jelenségek vizsgálatának. A munkaszerződés mellett a foglalkoztatási kapcsolatokat szabályozó humán-erőforrás-menedzsment és innovatív problémamegoldó gyakorlat képesek a munkavállaló és a munkaadó elvárásait összeegyeztetni (Guest & Conway, 1998, 2002). A munkaadó és a munkavállaló kapcsolatszabályozásának a munkahelyi menedzsment befolyásán kívül eső pszichológiai következményeit a munkaszerződés társadalompszichológiai jellegének nevezhetjük (Dunlop, 1958). Ha a konstruktummal dolgozó jövőbeli kutatások megtervezésénél figyelembe veszik a kutatók a foglalkoztatási kapcsolatot befolyásoló kontextuális faktorokat, mint amilyenek a felek kapcsolatai, a partnerek erőforrásai, a lehetséges jövőbeli foglalkoztatási alternatívák elérhetősége és a foglalkoztatás szektor, a kutatások fősodrába került pszichológiai szerződések megszegéséről egzaktabb magyarázatot kaphatunk. Ennek hiányában a jövőbeli kutatási eredmények validitásáról, megbízhatóságáról és alkalmazhatóságáról korlátozottan beszélhetünk.

## Implikáció

A Rousseau-féle pszichológiai szerződéselméletet számos kritika érte (Cullinane & Dundon, 2006). Rousseau a munkavállaló motivációjára ható szocializáció fontosságát elismeri, de kutatásai a szervezetpszichológia eszköz- és fogalomrendszerén, zárt értékrendszeren belül maradnak (Baruch & Rousseau, 2018). A pszichológiai szerződés tudományosan adekvát megnevezését is megkérdőjelezték (Guest, 1998a, 1998b, 2004; Boxall & Purcell, 2003; Conway & Briner, 2005). Guest (1998b) szerint a koncepció egy metaforának tekinthető. Ahogy a nyelvet magát is cselekvésnek tekinti, mert befolyásolja, ahogy gondolkodunk a világról, a pszichológiai szerződés nyelvezete a menedzsment retorikai eszközeivel él (Cullinane & Dundon, 2006). Ha a menedzsment szemléletének emberképét vizsgáljuk, az feltételezi, hogy a kapcsolat a cserefolyamat működéséig létezik. A munkakapcsolatot mozgó munkavállalói és munkaadói motivációnak a vizsgálatával adósság maradnak a Rousseau-t követő kutatók (Cullinane & Dundon, 2006). Többségében a pszichológiai szerződészegésekre adott munkavállalói reakciókat vizsgálták (Zagenczyk et al., 2017). Gibson (1966) elméletében a munkavállalói motiváció a hiedelem-értékrendszer működése, és a pszichológiai szerződést közvetlenül a társadalom, közvetlenül a munkahely és a munkavállaló közti csere tartja fent. Gibson bevezeti az autenticitást, ami a munkaidentifikáció célja lehet. A téma kezdeti kutatásai közül Gibson (1966) elmélete tudta meghaladni a humán-erőforrás-menedzsment szemléletét. Eredetileg a pszichológiai szerződéselmélet a humán-erőforrás-menedzsment gyakorlatából ered, arra építve alkalmazható mérési eljárásokat dolgoztak ki. A humán-erőforrás-menedzsment az embert haszonszerző, racionális lénynek reprezentálja, így az egészségesen altruista emberkép meg se jelenhet

(Fromm, 2001). Thompson és Bunderson (2003) modellje se tudta ezt a hiátust áthidalni. Az ideológiai pszichológiai szerződéselmélet nem magyarázza pl. az ideológiai önigazolás jelenségét, a munkaadók és munkavállalók önszabályozását. Az ideológiai pszichológiai szerződés koncepció értelmében minden szervezet a szervezeti kultúra részéhez tartozó ideológiai alapokkal működik. Ha a szervezetnek az ideológiájában a proszociális értékeknek prioritásuk van, és ha az együttműködésre irányuló intrinzik motivációval rendelkezik a munkaadó és a munkavállaló is, az identitásuk megerősödéséhez vezethet (Berne, 1966). Az együttműködésben intrinzik motiváció lehet az elköteleződés a hivatásértékekhez, elköteleződés a munkához és szakmai fejlődéshez (McCabe & Sambrook, 2013; Millward & Hopkins, 1998). Ez kölcsönösen önmege erősítő folyamat, nem harmadik fél kényszeríti ki. A folyamatot önmege erősítő vagy kapcsolati szerződésként is definiálták (Baker, Gibbons & Murphy, 2002). A pszichológiai szerződéshez társított implicit kifejezés konnotációja valami meghatározhatatlanra, bizonytalanra utal, ami nem is érthető meg (Baker et al., 2002). A közgazdaságtanban az implicit szerződés terminus a piac kiszámíthatatlanságára utal (Rosen, 1985). Ugyanakkor a kapcsolati szerződés kifejezés paradoxont rejt magában a tekintélyelvű szemlélet miatt (Semjén, 2017). A szerződés jogi eredetének feltételezése esetén a szerződés léte hierarchikus viszonyok létezésére következtet, a hierarchiát a hatalmi különbség definiálja, ami két fél együttműködésében az intrinzik motivációt kiszoríthatja, ha külső ösztönzőként jelenik meg, és az együttműködést túlzott büntetéssel vagy túlzott jutalmazással kényszeríti ki. Cameron és Pierce (1999) szerint a jutalom növelése nem minden esetben csökkenti az intrinzik motivációt. Ha motivált egyetemi hallgatók lehetőséget kapnak szakmai fejlődésre az egyetemről és az oktatóktól, a tanulásra irányuló törekvés mint intrinzik motiváció fokozódik (Koskina, 2013). Ha tehetséges munkavállalók szakmai fejlődési lehetőségek hiányában magas elvárásokat tapasztalnak a munkaadótól, frusztrációt eredményez, ami az intrinzik motivációt nem, de a céggel szembeni elköteleződést gátolja (Dries & De Gieter, 2014). A paradoxon feloldható a jogi formula integrálásával, ha a szerződés eredetének a morális kötelezettséget tekintjük (Maine, 1906). Ebben az esetben a kapcsolati alapelvek kapcsolati etika lesz (Weber, 1995).

## Felhasznált irodalom

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Adams, I.S., & Freedman, S. (1976). Equity Theory Revisited; Comments and Annotated Bibliography. In Berkowitz L., Walster, E. (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 43-90). New York: Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60058-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60058-1)
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood: Dorsey Press.

- Baker, H. (1985). The unwritten contract: job perceptions. *Personnel Journal*, 64, 36–41.
- Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. (1994). Subjective performance measures in optimal incentive contracts. *Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 1125–1156. <https://doi.org/10.2307/2118358>
- Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. (2002). Relational contracts and the theory of the firm. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 39–84. <https://doi.org/10.1162/003355302753399445>
- Baruch, Y., & Rousseau, D. (2019). Integrating psychological contracts and ecosystems in career studies and management. *Academy of Management Annals*, 13 (1), 84–111. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0103>
- Berne, E. (1966). *Principles of Group Treatment*. Oxford: Oxford University Press.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: Wiley.
- Bunderson, J.S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctor's responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 717–741. <https://doi.org/10.1002/job.112>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Cameron, J., & Pierce, D. (1999). Effects of reward on intrinsic motivation-Negative, neutral, and positive: Comment on Deci, Koestner, and Ryan. *Psychological Bulletin*, 125(6), 677–691. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.677>
- Conway, N., & Briner, R. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organisational Behavior*, 23, 287–302. <https://doi.org/10.1002/job.139>
- Conway, N., & Briner, R. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work – A Critical Evaluation of Theory and Research*. New York, NY: Oxford University Press.
- Cooke, F., Hebson, G., & Carroll, M. (2004). Commitment and Identity Across Organizational Boundaries. In Marchington, M., Grimshaw, D., Rubery, J., & Willmott, H. (Eds.), *Fragmenting Work: Blurring Organizational Boundaries and Disordering Hierarchies* (pp. 179-198). Oxford: Oxford University Press
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: employee and employer perspectives. *European Journal of Work Organisational Psychology*, 11(1), 69–86. <https://doi.org/10.1080/13594320143000852>
- Coyle-Shapiro, J., Costa, S., Doden, W., & Chang C. (2019). Psychological contracts: past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6 (1), 145–169. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015212>
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: a critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113–129. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00123.x>
- De Ruiter, M., Schalk, R., & Blomme, R.-J. (2016). Manager responses to employee dissent about psychological contract breach: a dyadic process approach. *Management Communication Quarterly*, 30(2), 188–217. <https://doi.org/10.1177/0893318915623238>
- Dries, N., De Gieter, S. (2014). Information asymmetry in high potential programs: A potential risk for psychological contract breach. *Personnel Review*, 43(1), 136–162. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2011-0174>
- Dunlop, J. (1958). *Industrial Relations Systems*. New York, NY: Holt & Co.
- Farnese, M.L., Livi, S., Barbieri, B., & Schalk, R. (2018). You can see how things will end by the way they begin: The contribution of early mutual obligations for the development of the psychological contract. *Frontiers in Psychology*, 9, 543. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00543>
- Freese, C., & Schalk, R. (1997). *Tilburgse Psychologische Contract Vragenlijst* [Tilburg Psychological Contract Questionnaire]. Tilburg: Tilburg University.
- Freese, C., & Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 269–286. <https://doi.org/10.1177/008124630803800202>
- Fromm, E. (2010). *Utak egy egészséges társadalom felé*. Budapest: Napvilág Kiadó.
- Gibbard, K., Griep, Y., De Cooman, R., Hoffart, G., Onen, D., & Zareipour, H. (2017). One big happy family? Unraveling the relationship between shared perceptions of team psychological contracts, person-team fit and team performance. *Frontiers in Psychology*, 8, 1966. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01966>
- Gibson, R. (1966). Toward a conceptualization of absence behavior of personnel in organization. *Administrative Science Quarterly*, 11(1), 107–133. <https://doi.org/10.2307/2391396>
- Griep, Y., Vantilborgh, T., Baillien, E., & Pepermans, R. (2016). The mitigating role of leader-member exchange when perceiving psychological contract violation: a diary survey study among volunteers. *European Journal of Work Organisational Psychology*, 25(2), 254–271. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1046048>
- Guest, D.E. (1998a). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 49–64. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<49::AID-JOB970>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<49::AID-JOB970>3.0.CO;2-T)
- Guest, D.E. (1998b). On meaning, metaphor and the psychological contract: A response to Rousseau (1998). *Journal of Organizational Behavior*, 19(special issue), 673–677. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/3100283>

- Guest, D.E., & Conway, N. (1998). *Fairness at Work and The Psychological Contract*. London: Institute of Personnel and Development.
- Guest, D.E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22–38. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x>
- Guest, D.E. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541–555. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00187.x>
- Harms, P.D. (2011). Adult attachment styles in the workplace. *Human Resource Management Review*, 21(4), 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.006>
- Henderson, D.J., Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H., & Tetrick, L.E. (2008). Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1208–1219. <https://doi.org/10.1037/a0012678>
- Heidrich, B. (2013). *Alkalmazottak vezetése*. Retrieved from [https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007\\_e6\\_alkalmazotti\\_vezetes\\_scorm/pszichologiai\\_szerzodes\\_sP53RFmnOM6GXJT2.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_e6_alkalmazotti_vezetes_scorm/pszichologiai_szerzodes_sP53RFmnOM6GXJT2.html)
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 45–56.
- Herriot, P., Manning, W.E.G., & Kidd, J.M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151–162. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.0047>
- Hill, R.T., Morganson, V.J., Matthews, R. A., & Atkinson, T. P. (2016). LMX, breach perceptions, work-family conflict, and well-being: a mediational model. *The Journal of Psychology*, 150(1), 132–149. <https://doi.org/10.1080/00223980.2015.1014307>
- Jardat, R. (2012). Denise versus Jean-Jacques: Homonymies, homologies and tectonic faults between psychological contract and social contract. *Society and Business Review*, 7(1), 34–49. <https://doi.org/10.1108/17465681211195779>
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017). The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: the mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism. *Frontier in Psychology*, 8, 732. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00732>
- Kaulio, M. (2013). *A psychological contract perspective on R&D alliance projects: Learning from a close-to-failing case*. No 2013/3, INDEK Working Paper Series, Royal Institute of Technology, Department of Industrial Economics and Management. Retrieved from [https://EconPapers.repec.org/RePEc:hhs:kthind:2013\\_003](https://EconPapers.repec.org/RePEc:hhs:kthind:2013_003)
- Kong, D.T., & Jolly, P.M. (2018). A stress model of psychological contract violation among ethnic minority employees. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 25(3), 424–438. <http://dx.doi.org/10.1037/cdp0000235>
- Koskina, A. (2013). What does the student psychological contract mean? Evidence from a UK business school. *Studies in Higher Education*, 38(7), 1020–1036. <https://doi.org/10.1080/03075079.2011.618945>
- Kotter, J.P. (1973). The psychological contract: managing the joining-up process. *California Management Review*, 15(3), 91–99. <https://doi.org/10.2307/41164442>
- Laulié, L., & Tekleab, A.G. (2016). A multi-level theory of psychological contract fulfillment in teams. *Group & Organization Management*, 41(5), 658–698. <https://doi.org/10.1177/1059601116668972>
- Lester, S.W., Turnley, W.H., Bloodgood, J.M., & Bolino, M.C. (2002). Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 39–56. <https://doi.org/10.1002/job.126>
- Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H., & Solley, C. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lewin, K. (1972). *A mezőelmélet a társadalomtudományban: válogatott elméleti tanulmányok*. Budapest: Gondolat Kiadó.
- Li, S., & Chen, Y. (2018). The relationship between psychological contract breach and employees' counterproductive work behaviors: the mediating effect of organizational cynicism and work alienation. *Frontiers in Psychology*, 9, 1273. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01273>
- Liang, H.-L. (2019). Are emotions transmitted from work to family? A crossover model of psychological contract breach. *Psychological Reports*, 122(1), 288–304. <https://doi.org/10.1177/0033294117750630>
- Maine, H.S. (1906). *Ancient Law*. London: John Murray.
- Mccabe, T., & Sambrook, S. (2013). Psychological contracts and commitment amongst nurses and nurse managers: A discourse analysis. *International Journal of Nursing Studies*, 50(7), 954–67. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.11.012>
- Macneil, I. (1985). Relational contract what we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 4, 483–526. Masterson, S.S., & Stamper, C.L. (2003). Perceived organizational membership: an aggregate framework representing the employee–organization relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 473–490. <https://doi.org/10.1002/job.203>
- Menninger, W.C., & Levinson, H. (1954). Industrial mental health: some observations and trends. *Menninger Quarterly*, 8(4), 1–31.
- Menninger, K. (1958). *Theory of Psychoanalytic Technique*. New York: Basic Books, Inc.
- Millward, L.J., & Hopkins, L.J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530–1556. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01689.x>
- Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265>



- Nicholson, N., & Johns, G. (1985). The absence culture and psychological contract—who's in control of absence? *Academy of Management Review*, *10*(3), 397–407. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278945>
- Niesen, W., Van Hootegeem, A., Vander Elst, T., Battistelli, A., & De Witte, H. (2018). Job insecurity and innovative work behaviour: A psychological contract perspective. *Psychologica Belgica*, *57*(4), 174–189. <https://doi.org/10.5334/pb.381>
- O'Meara, K., Bennett, J.C., & Neihaus, E. (2016). Left Unsaid: The Role of Work Expectations and Psychological Contracts in Faculty Careers and Departure. *The Review of Higher Education*, *39*(2), 269–297. <https://doi.org/10.1353/rhe.2016.0007>
- Portwood, J., & Miller, E. (1976). Evaluating the psychological contract: its implications for employee job satisfaction and work behavior. *Academy of Management Proceedings*, vol. 1976 (1), 109–113. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1976.4975635>
- Psycones (2005). Retrieved from [www.uv.es/~psycon](http://www.uv.es/~psycon)
- Ramamoorthy, N., Flood, P., Slatter, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behavior: development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation*, *14*(2), 115–128. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00334.x>
- Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, *41*(4), 574–599. <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Robinson, S., & Rousseau, D. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, *15*(3), 245–259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Rosen, S. (1985). Implicit contracts: A survey. *Journal of Economic Literature*, *23*(3), 144–175. <https://doi.org/10.3386/w1635>
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *2*, 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, *11*(5), 389–400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
- Rousseau, D., Wade-Benzoni, K. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, *33*(3), 463–489. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330312>
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Rousseau, D., & Tijoriwala, S.A. (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, *19*(5), 679–695. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<679::AID-JOB971>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<679::AID-JOB971>3.0.CO;2-N)
- Rousseau, D. (2000). *Psychological Contract Inventory* (Technical Report). Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University.
- Schein, E.H. (1965, 1988). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmidt, G. (2016). How adult attachment styles relate to perceived psychological contract breach and affective organizational commitment. *Employee Responsibility and Rights Journal*, *28*, 147–170. <https://doi.org/10.1007/s10672-016-9278-9>
- Sels, L., Janssens, M., & Van Den Brande, I. (2004). Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(4), 461–488. <https://doi.org/10.1002/job.250>
- Semjén, A. (2017). Az adózói magatartás különféle magyarázatai. *Közgazdasági Szemle*, *64*(2), 140–184. <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2017.2.140>
- Shore, L., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, *19*(5), 731–744. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<731::AID-JOB969>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<731::AID-JOB969>3.0.CO;2-P)
- Tabor, J., Griep, Y., Collins, R., & Mychasiuk, R. (2018). Investigating the neurological correlates of workplace deviance using a rodent model of extinction. *Scientific Reports*, *8*(1), 17316. <https://doi.org/10.1038/s41598-018-35748-y>
- Tekleab, A.G., & Taylor, M.S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, *24*(5), 585–608. <https://doi.org/10.1002/job.204>
- Thomas, D., Fitzsimmons, S., Ravlin, E., Au, K., Ekelund, B., & Barzantny, C. (2010). Psychological contracts across cultures. *Organization Studies*, *31*(11), 1437–1458. <https://doi.org/10.1177/0170840610380811>
- Thompson, J., & Bunderson, J. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *The Academy of Management Review*, *28*(4), 571–586. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10899381>
- Topa, G., & Jurado-Del Pozo, J.F. (2018). Emotional exhaustion and health complaints as indicators of occupational diseases among civil servants in Spain. *Journal of Clinical Medicine*, *7*(12), 523. <https://doi.org/10.3390/jcm7120523>
- Tsui, A., Pearce, J., Porter, L., & Tripoli, A. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *The Academy of Management Journal*, *40*(5), 1089–1121. <https://doi.org/10.5465/256928>

- Turnley, W., & Feldman, D. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 143–156. <https://doi.org/10.1177/001872679905200703>
- Van Den Brande, I., Sels, L., Janssens, M., & Overlaet, R. (2002). *Assessing the Nature of Psychological Contracts: Conceptualization and Measurement*. DTEW Research Report 0241. 1–32. Retrieved from <https://lirias.kuleuven.be/1766148?limo=0>
- Van Der Heijde, C., & Van Der Heijden, B. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449–476. <https://doi.org/10.1002/hrm.20119>
- Weber, M. (1995). *A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme*. Budapest: Cserépfalvi Könyvkiadó.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York: McGraw-Hill.
- Wilkens, U., & Nermerich, D. (2011). Love it, change it, or leave it - Understanding highly-skilled flexible workers' job satisfaction from a psychological contract perspective. *Management Revue*, 22(1), 65-83. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/41783671>
- Yang, T., & Wu, Y. (2018). A study on the influence of patient participation on patient trust-based on sample survey in China. *Frontiers in Psychology*, 9, 2189. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02189>
- Zagenczyk, T., Gibney, R., Kiewitz, C., & Restubog, S.L. (2009). Mentors, supervisors and role models: do they reduce the effects of psychological contract breach? *Human Resource Management Journal*, 19(3), 237–259. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00097.x>
- Zagenczyk, T., Cruz, K., Cheung, J., Scott, K., Kiewitz, C., & Galloway, B. (2015). The moderating effect of power distance on employee responses to psychological contract breach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 853-865. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.961432>
- Zagenczyk, T., Smallfield, J., Scott, K., Galloway, B., & Purvis, R. (2017). The moderating effect of psychological contract violation on the relationship between narcissism and outcomes: An application of trait activation theory. *Frontiers in Psychology*, 8, 1113. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01113>
- Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski, B., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>

# NŐK A STARTUP-VÁLLALKOZÁSOK VILÁGÁBAN MAGYARORSZÁGON

## WOMEN IN THE WORLD OF STARTUP ENTREPRENEURS IN HUNGARY

A női vállalkozók száma az elmúlt három évtizedben a legtöbb országban jelentősen megnőtt, ezáltal élénkebb gazdaságokat indukálva. Számos tanulmány vizsgálja külön a női vállalkozókat és külön a startupokat, de a női startupok témája kevésbé kutatott terület. Jelen kutatás a női startupperekre fókuszál: egyrészt a nők szerepének a feltárásával a startupok világában, másrészt a mai magyar startup-ökoszisztémán belül átfogó képet adva a női vállalkozók helyzetéről, működésüket befolyásoló tényezőkről. A tanulmányban kevert módszertant alkalmaztak a szerzők: online kérdőív startup témájú országos zárt közösségimédia-csoportokban (n=113) és mélyinterjúk a magyar startup-ökoszisztéma nyugat-dunántúli régióban tevékenykedő szakértői és tagjai körében (n=7). A kutatás eredményeképpen megállapítható a tőkehiány: a vizsgált hazai startupok többnyire saját tőkét használnak fel vállalkozásuk indításánál, a kockázati tőke-befektetés nem jellemző. Feltárják továbbá a startup vállalkozások korlátozó tényezőit, kiemelten a női startuppereket gátló komplex tényezőket, amelyek jellemzően családi és társadalmi okokra vezethetők vissza.

**Kulcsszavak:** női szerepek, magyar startupok, startup-ökoszisztéma, női startup-vállalkozók, gátló tényezők

Female entrepreneurship has increased significantly in most countries over the past three decades, thus inducing more vibrant economies. Numerous studies examine women entrepreneurs and startups, but the female startup topic is a less researched area. The present paper focuses on female startups: exploring the role of women in the startup world, by giving a comprehensive picture of the state of women-led startups, and factors influencing their operation within today's Hungarian startup ecosystem. Mixed methodology research was used: an online questionnaire in startup-themed closed social media groups (n = 113) and in-depth interviews among experts and members of the ecosystem from the Western Transdanubia Region (n = 7). The result states that the examined startups mostly use equity when starting their business; venture capital investment is not typical. Furthermore, it reveals the limiting factors, especially the complex factors hindering women-led startups, which can typically be traced back to family and social reasons.

**Keywords:** women's roles in society, Hungarian startups, startup ecosystem, female startup entrepreneurs, inhibitory factors

### Finanszírozás/Funding:

A tanulmány az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-19-3-I-SZE-2 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának szakmai támogatásával készült.

The study was supported by the New National Excellence Program of the Ministry for Innovation and Technology (ÚNKP-19-3-I-SZE-2).

### Szerzők/Authors:

Kézai Petra Kinga, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, (kezai.petra.kinga@sze.hu)

Dr. Konczosné Prof. Dr. Szombathelyi Márta PhD habil., egyetemi tanár, Széchenyi István Egyetem, (kszm@sze.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 02. 17-én, javítva: 2020. 05. 25-én, elfogadva: 2020. 09. 04-én.

This article was received: 17. 02. 2020, revised: 25. 05. 2020, accepted: 04. 09. 2020.

A XXI. századi forradalmi ipari, technológiai, társadalmi változások közt a vállalkozói lét a világ több részén ígéretes úttá vált a nők számára, lehetővé téve számukra személyes céljaik megvalósítását, a magas életminőség fenntartását, igényeik kielégítését, képességeik és kompetenciáik hatékony felhasználását. A vállalkozó nők

csoportja képviseli a leggyorsabban növekvő vállalkozói csoportot. A női vállalkozók jelentős mértékben hozzájárulnak a nemzetgazdaság eredményeihez munkahelyteremtés, értékteremtés, innovációk bevezetése és a piac ösztönzése révén. Ennek következtében a XXI. század első évtizedében jelentősen megnőtt a tudományos érdek-

lódés a női vállalkozások iránt, mind a kutatás, mind az oktatás terén. Számos tanulmány vizsgálja a női vállalkozókat (többek között Kariv, 2013; Bird & Brush 2002; Konczosné, 2009; Konczosné & Keller, 2011a; Konczosné & Keller, 2011b; Konczosné, 2014; Konczosné & Mészáros, 2015). Habár egyre több nő indít vállalkozást, a női vállalkozások nagyrészt alul értékelték, állítja Kariv (2013), számos korábbi kutatásra hivatkozva (Gatewood, Brush, Carter, Greene, & Hart, 2009; Verheul, Uhlaner & Thurik, 2005). Dafna Kariv könyve (2013) hozzájárul a női vállalkozók kortárs valóságának a feltárásához azáltal, hogy felvázolja a női vállalkozói életet befolyásoló tényezőket. Azt állítja, hogy az ideálisnak tekintett vállalkozót a köztudatban mindig férfiak jelentik, mint Bill Gates, a Microsoft alapítója; Steve Jobs, az Apple alapítója; Mark Zuckerberg, a Facebook alapítója, vagy William Edward Boeing, a The Boeing Company alapítója. Ugyanezt állítja meg Bird és Brush (2002), miszerint hagyományosan vállalkozóknak csak a férfiakat tekintik, továbbá Shane és Venkataraman (2000), miszerint a vállalkozók olyan jellemzőkkel rendelkeznek, amelyeket elsősorban férfiaknak tulajdonítanak.

Szintén jelentős a startup-vállalkozásokat vizsgáló kutatások száma többek között Lovas & Rába (2013), Holmár & Kóvágó (2016), Kollmann, Stöckmann, Hensellek, & Kensbock (2016), Beauchamp & Skala (2017), Jáki, Molnár & Kádár (2019), Csákné Filep, Radácsi & Timár (2020), de hiányos a kizárólag női startup-vállalkozókra fókuszáló munkák köre.

Jelen tanulmány a női startup-vállalkozókkal kapcsolatosan kutatási „űr” betöltéséhez kíván hozzájárulni. Kutatásunkhoz kevert módszertant alkalmaztunk: szekunder forrásokra támaszkodva áttekintjük a női szerepek változását, a startup, a női startup és a startup-ökoszisztéma értelmezését, a női startupperek világát, a mai magyar startup-ökoszisztémát, ezen belül átfogó képet adva a női startup-vállalkozók helyzetéről. Primer kutatásunk során országos kérdőíves felmérésen alapuló elemzést, illetve startup-szakértők és startup-vállalkozók bevonásával mélyinterjúk megkérdezést végeztünk a nyugat-dunántúli régióban.

## Elméleti háttér: fogalmak és megközelítések

E fejezetben az áttekintett szakirodalom alapján felvázoljuk, hogyan és miért változott meg a nők szerepe az elmúlt 30 évben, milyen megközelítései/értelmezései vannak a startup-vállalkozásnak és a női startup-vállalkozásoknak, mi a jellemző a magyar startup-ökoszisztémára.

### Női szerepek változása – az elmúlt 30 év

Valuch (2009) úgy véli, hogy a 1980-90-es évekre a házastárs, háztartás, család „szentháromsága” jelentősen háttérbe szorult. A nők jogilag fokozatosan a férfiakkal egyenrangú helyzetbe kerültek. A házasság értéke megváltozott, és a válás társadalmilag elfogadottá vált. 1990-es évektől megjelent a szinglijelenség is a magyar társadalomban. „A családszerkezetben végbemenő változások a tízévenkénti népszámlálások adatai alapján is nyomon követhetők. Míg

1970 és 2011 között a párkapcsolaton alapuló családból álló háztartások aránya 67-ről 51%-ra csökkent, addig az egyszemélyes háztartásoké 17-ről 32%-ra emelkedett. Nőtt az egyszülős háztartások, mérséklődött a két és több családból álló háztartások aránya (KSH, 2015). Az 2016. évi mikrocenzus adatai szerint azonban a házasságon és az élettársi kapcsolaton alapuló háztartások aránya emelkedett, az egyszemélyeseké pedig mérséklődött 2011-hez képest, mégis tíz háztartásból hármat 2016-ban is csak egy személy alkotott” (Rövid, 2018, pp. 303-304).

Míg korábban az egykeresős családmódel volt a jellemző, az 1970-es évben kialakult kétkeresős családmódel megjelenésével egyre több nő dolgozik a munkaerőpiacon, aminek révén a családban is a passzív, háttértámogató szerep helyett egyre inkább aktív, egyenlő félként részt vevő szereplőként jelennek meg (Géring, 2016). Megváltozott a női szerepekről való gondolkodás, az értékrend modernizálódott és munkaorientáltabb lett. Az egyértelmű család-és gyermekközpontúság háttérbe szorult, és egyidejűleg elfogadottá vált az anya kereső tevékenysége, ami a család anyagi stabilitását és biztonságát jelenti. Noha a hagyományos gondolkodás a nemi szerepekről tovább él, a magyar társadalomban is széleskörűen elfogadott, hogy a család és a munka összeegyeztethető, sőt pozitívan támogatott a dolgozó anya (Pongrácz & Molnár, 2011). Ugyanakkor a kétkeresős családmódel kialakulása óta a gyermekvállalás miatt kieső női munkajövedelmek nehezen viselhető hiányt idéznek elő a családok háztartásában. Minél több gyermeket vállal a család, annál nagyobb ez a hiány. A gyermeknevelés költségei persze akkor is megterhelők, ha mindkét szülőnek lehetősége van munkát vállalni (Lakner, 2006, p. 96).

A női szerepek változásával számtalan hazai (Gyáni & Nagy, 2006; Fábri & Várkonyi, 2007; Schuller, 2007; Valuch, 2009) és nemzetközi kutatás foglalkozik (Pleck, 1977). A nemek kutatása napjainkban önálló tudományterületként kezelendő, és a gender studies szakirodalma egyre bővebb és jelentősebb. A magyar nők helyzetét és a magyar társadalom hozzáállását a nemek egyenlőségéhez, vagyis a hazai nőügyeket térképezte fel Gregor és Kováts (2018). Kutatásuk célja az volt, hogy feltárják, milyen nehézségekkel, akadályokkal szembesülnek a nők a jelenkori Magyarországon a mindennapokban, illetve, hogy ezeket a nehézségeket mennyiben tekintik nemek közti egyenlőtlenségnek. Arra keresték a választ, hogy a nőügyek kapcsán felmerülő problémákra honnan várják a segítséget – mit gondolnak a partnerük, a családjuk, a kisközösségek, a civil szervezetek, a munkáltatók, a politika szerepéről. A fókuszcsoporthoz tartozó kutatás eredményei rávilágítottak arra, hogy a társadalom tagjainak a nehézségei között a megélhetéssel, a munkahellyel, vagy annak hiányával összefüggő problémák dominálnak. A fókuszcsoporthoz tartozó kutatás eredményeivel összhangban a kérdőíves kutatás során is arra az eredményre jutottak, hogy a nők életéselyeit korlátozó problémák zöme a munka és a gondoskodás közti feszültség köré szerveződik.

Lipták és Matiscsákné Lizák (2018) tanulmánya alapján a leggyakoribb vizsgálati területek a nők munkaerő-piaci helyzete, az esélyegyenlőség megvalósulása,

a munka és a család összeegyeztethetősége, a munka és magánélet egyensúlya, a női és férfi felső vezetők eltérő attitűdjei. Utzeri (2019) tanulmányában mélyebb betekintést ad egy szervezetben belül a nemek közötti egyenlőség változásának mechanizmusai, az autópálya területén. Az utóbbi években a német, illetve az egész európai autópálya az az éles kritika érte, hogy a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos intézkedések ellenére továbbra is férfias vállalati környezet maradt fenn. A tanulmány eredményei azt mutatják, hogy a német autópálya vállalatok vezetésében továbbra is megfigyelhető a nemek közötti egyenlőtlenség, és figyelmen kívül hagyják a strukturális és a nemi egyenlőtlenségek hatásait. A Global Gender Gap Report 2020 négy területet nevez meg, amelyeken kiemelten szükséges az egyenlő arányosság: a gazdaságban való részvétel és lehetőségek, a minőségi oktatáshoz való hozzáférés, egészség és túlélés, továbbá a politikában való részvétel ([weforum.org/reports/gender-gap-2020-report](http://weforum.org/reports/gender-gap-2020-report)). „A Global Gender Gap Report 2020 jelentés ennek három elsődleges okára hívja fel a figyelmet: a nők nagyobb mértékben dolgoznak olyan területeken, amelyeket egyszerű automatizálni, nem elég nő tanul/dolgozik olyan szakmákban, ahol a bérek növekedése figyelhető meg (pl. műszaki pályák, IT), a nők szembesülnek leginkább a nem megfelelő ápolási infrastruktúrával és a tőkéhez való hozzáférés problémáival (gender-gap-2020-riport alapján Konczosné, 2020).

Az UNICEF és az Indotek Group megbízásából a kisgyermekes anyák munkaerő-piaci helyzetével kapcsolatban készült reprezentatív, átfogó felmérés eredményei azt bizonyítják, hogy az édesanyák munkaerő-piaci visszailleszkedése kapcsán számos – olykor egymásnak is ellentmondó – megítélés és érv merül fel. A felmérés hiánypótló kutatásnak számít. Általános képet ad arról, hogy folyamatosan változó munka világában miként vélekednek az emberek a kisgyermekes anyák munkaerő-piaci helyzetéről (Publicus Intézet, 2020).

### Női vállalkozók kora 2012 után

A Globális Vállalkozói Monitor (Global Entrepreneurship Monitor, GEM) részletes adatgyűjtéssel, kiterjedt elemzéssel és az eredmények széles körű felhasználása céljából 1999 óta kutatja a vállalkozásokat világszerte. A GEM 2012. évi jelentése is úgy becsülte, hogy 126 millió nő indított vagy indított újra valamilyen vállalkozást a vizsgált 67 országban. A GEM 2018/2019 jelentése szerint minden tíz férfi által alapított vállalkozásra hat, nők által alapított vállalkozás jut (Bosma & Kelley, 2019). A női vállalkozásokat vizsgáló további tudományos tanulmányok közül Manolova, Carter, Manev & Gyoshev (2007) tanulmányában a férfi és a női vállalkozók humán tőkéjének és hálózatépítésének különféle hatásait vizsgálta.

Koltai és Szalka a 2011-es hazai Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS) felmérés adataira támaszkodva azt vizsgálta, hogy a női egyetemi hallgatók rendelkeznek-e vállalkozói attitűddel. A kutatás eredményeként kiderült, hogy a hallgató nők tanulmányaik befejezése után többnyire az alkalmazotti létet választják. Majd öt év tapasztalat és kapcsolati tőke

gyűjtését követően vállalják, hogy vállalkozást alapítsanak, vagy meglévő vállalkozást átvegyenek. A kutatásból kiderült, hogy a nők később vállalnak gyermeket, és úgy gondolják, hogy a munkát és a családot vállalkozóként könnyebben össze tudják egyeztetni. A kutatás eredményeként kijelentik, hogy a nők esetében a nem gazdasági motivációk hangsúlyosabbak (Koltai & Szalka, 2013). A 2018-as GUESSS-felmérés eredménye hasonló képet mutat (Gubik & Farkas, 2019).

Kariv (2013) már említett könyve hiánypótló munkaként rávilágít arra, hogy a nők képviselik a vállalkozók leggyorsabban növekvő csoportját, és habár jelentős gazdasági eredményeket érnek el, mégsem áll rendelkezésre elegendő tudományos szakirodalom a témában. Kariv célja az volt, hogy feltárja a női vállalkozók egyedi aspektusait, nyomon kövesse a nők útját a vállalkozásteremtés folyamatában.

Pisoni és Bielli (2015) az innovatív olasz és amerikai technológiai startup-vállalkozásokat vizsgálták. Arra keresték a választ, hogy milyen közös és milyen eltérő jellemzői vannak a technológiai startup-vállalkozást alapító és irányító (CEO) nőknek és férfiaknak. Kutatásuk eredménye, hogy a technológiai startupok női CEO-i ugyanazokat a jellemzőket mutatják, mint férfi társaik, mivel mindkét nem számára fontos a csapat, akivel dolgoznak, illetve kiemelték még a vezetői képességek fontosságát. Jelentős különbséget tapasztaltak azonban a tőkeforrások tekintetében. Jellemző a női CEO-kra, hogy a közeli barátok, kollégák és a családi támogatás döntő jelentőségű a saját vállalkozásuk alapításakor. A kizárólag női csapatok nagyon alacsony tárgyalási képességet mutattak a pénzeszközök összegyűjtésekor, míg a vegyes nemű startup-csapatok általában képesek voltak elindulni és több pénzt keresni, különösen a saját alapítóiktól. További különbség mutatkozott a női és a férfi startup-vállalkozók között a bevont tőke mennyiségében, a férfiak javára (Pisoni & Bielli, 2015).

Morelix, Reedy és Russell (2016) felmérése azt igazolta, hogy a női alapítású vállalkozások száma még mindig elenyésző, és még messze elmarad a férfi vállalkozók számától, noha számuk folyamatosan emelkedik. A Kauffman Indexet értelmezve, amely az amerikai vállalkozói szférát vizsgálja, azt jelzik, hogy a női vállalkozói kedv sosem látott mértékben nőtt az elmúlt húsz évben. Minden hónapban minden 100.000 nőből 260 fő dönt úgy, hogy vállalkozóvá lesz.

Egyetértünk Gódnay (2018) véleményével, miszerint a vállalkozói létforma lehetőséget biztosít a nemek számára az esélyegyenlőség megteremtésére. Továbbá megadja az önmegvalósítás lehetőségét, ellentétben a munkahelyen megjelenő üvegplafon-jelenséggel, ahol a nők korlátozott mértékben bontakozhatnak ki. Jelen esetben az üvegplafon-metafora azokat a szervezetben belüli akadályokat jelenti, amelyekkel az ambiciózus női vezetők a karrierépítés során találkozhatnak (Nagy, 2009, p. 60).

A női vállalkozások fontos szerepét igazolja, hogy a GEM 2016 óta külön jelentést készít e vállalkozásokról (Women's Entrepreneurship). A GEM Women's Entrepreneurship 2018/2019 jelentése vizsgálja a női és a férfi

vállalkozók között a területi (országos és regionális) eltéréseket, illetve a gazdasági tényezők befolyását a nő és a férfi vállalkozói hasonlóságok és különbségek között. A jelentés meghatározza azokat az országokat és régiókat, ahol a nemek közötti különbség szignifikáns és kevésbé szignifikáns. Ezen kívül vizsgálja a strukturális tényezőket, mint a demográfia (életkor, oktatás), az ipar elhelyezkedése, a szegregáció, az ország átlagos jövedelemszintje, illetve, hogy ezek a tényezők hogyan befolyásolják a női vállalkozókat. Vizsgálja továbbá, hogy a női vállalkozók hogyan befolyásolják az ökoszisztémákat vállalkozóként, illetve befektetőként. Az 59 országra vonatkozó leíró jelentés lehetővé teszi az országos és regionális kulturális összefüggések összehasonlítását.

Kuschel, Labra és Díaz (2018) tanulmánya a férfiak és a nők által vezetett új csúcstechnológiai startup-vállalkozások jellemzőit vizsgálta Latin-Amerikában. A kutatási kérdésük: vajon a nők által vezetett induló vállalkozások munkahelyeket teremtenek? A kutatás eredménye, hogy mind a férfi (73%), mind a nők által irányított (55%) startup-vállalkozások munkahelyeket teremtenek. Eredményeik szerint a női alapítók hasonló (vagy kissé alacsonyabb) mértékben növelik az elvárásaikat, a stratégiai jövőképeket, és hasonló üzleti szakaszban voltak, mint a férfiak. Az elemzés azt mutatja, hogy a férfiak és a nők által vezetett csapatok közötti nagy különbség az, hogy miként építik fel csapataikat mind méretük, mind nemek közötti arányuk szempontjából.

### A startup és női startup-vállalkozás fogalmak értelmezése, megközelítései

A *startup* fogalom az Amerikai Egyesült Államokból, a Szilícium-völgyből származik, az 1970-es évekből, de Európába csak 15-20 évvel később jutott el. A nemzetközi szakirodalomban is több meghatározása ismert. Ezek általában tömörek, specifikáltak, első olvasásra néha nehezen érthetők.

Steve Blank, vállalkozó, író és egyetemi tanár a Stanford Egyetemen így fogalmazta meg a *What's a startup? First principles* című 2010-ben megjelent tanulmányában: „A startup egy skálázható és hosszú távon fenntartható, ismételhető üzleti modellt kereső, ideiglenes szervezet” (Blank, 2010).

Eric Ries, amerikai vállalkozó, blogger, a *Lean Startup* című könyv írója szerint „a startup olyan vállalkozás, amelynek célja új termék vagy szolgáltatás létrehozása szélsőségesen bizonytalan feltételek között.” „Lényegében a startup nem más, mint katalizátor, amely ötleteket alakít át terméké” (Ries, 2013, p. 75).

Paul Graham, az Y Combinator amerikai inkubátor alapítója, programozó, filozófus, startup-guru szerint „az egyetlen lényeges dolog a növekedés. Minden más, amit összefüggésbe hozunk a startupokkal, a növekedésből következik.” „A gyors növekedéshez olyat kell csinálnod, amit nagy piacra tudsz eladni. Ez a különbség a Google és egy fodrászat között” (Graham, 2012).

A Price Waterhouse Cooper nemzetközi tanácsadó cég az alábbiak szerint definiálja: „A startup-vállalkozások magas növekedésű vállalkozások, magas kockázattal

és bizonytalan eredménnyel: bár a nagy nyereség ígéretét megtartják, új ötletekkel, termékekkel, üzleti modellekkel és piacokkal kísérleteznek, ami azt jelenti, hogy statisztikailag a legtöbb induló vállalkozás kudarcot vall, mivel heves verseny van ezen a piacon, ahol a körülmények gyorsan változnak. Méretük és jogi formájuk nincsen külön meghatározva” (Digital Startup Strategy, 2016, p. 22).

A Német Startup Monitor definíciója szerint a „startup olyan tíz évnél nem régebbi vállalkozás, mely technológiájában vagy üzleti modelljében magasan innovatív; szignifikáns munkavállalói növekedést és/vagy bevétel-növekedést tud felmutatni (arra törekszik)” (Kollmann, Stöckmann, Hensellek, & Kensbock, 2017).

Magyarországon csupán 2007 óta ismert a fogalom. Az első hazai esemény, amely a startup kifejezést használta a „Startup Underground” volt 2008 márciusában. A magyar nyelvben nincs olyan szó vagy kifejezés, amely a „startup” jelentéstartalmát vissza tudná adni. A startup eredetileg a kezdő vállalkozást jelölte, de jelentése mára változott, hiszen tőzsdén jegyzett vállalatokat is startupként emlegetnek, mint a Google vagy a Facebook.

Miskolczi Csaba, az egyik legnagyobb hazai startup-konferencia, a StartUp Underground szervezője így definiálta: „A startupok azok a kisvállalkozások vagy garázscégek, akik rendelkeznek valamilyen innovációs háttérrel, és ezen keresztül akarnak piacra lépni” (Miskolczi, 2012).

A Magyar Spin-off és Start-up Egyesület így fogalmaz a honlapján: „Startup-on induló tudásintenzív vállalkozást értünk, amely kis tőke- és munkabefektetéssel is gyors növekedést produkál. Ilyen cégeknél a befektetői kockázat viszonylag nagy lehet, de a megtérülési ráta is. A startupok beindulását gyakran kockázattőke-befektetők vagy üzleti angyalok segítik, üzletrész vásárlásával” (europeanspinoff.com).

Az EVCA (European Private Equity and Venture Capital Association) a következőképpen definiálja a start-upot: „A startupok olyan cégek, amelyek megalakulás alatt állnak vagy már rövid ideje működnek, de kereskedelemben még nem forgalmazzák a terméküket.”

Holmár és Kővágó (2016) szerint ezek a fogalmak már egy sokkal komplexebb vállalkozói környezetből építkeznek, több a mögöttes tartalmuk, s az ilyen típusú vállalkozások előzetes, mélyebb ismereteket kívánnak meg.

A Magyar Startup Közösség szerint (2016) a startup „egy „garázscég”; tipikusan egy induló mikro- vagy kisvállalkozás, amely innovatív ötletet valósít meg, lépésről lépésre halad a termékfejlesztésben és piacra vezetésben, tőkebefektetésre vár és nagyra tör” (Digital Startup Strategy, 2016, p. 22).

Turcsán Tamás Péter, innováció és startup-vállalkozási tanácsadó, társadalmi innovátor, a Startupper.hu, az Indulj.be és a Mobil Weekend alapítója szerint: „A startup nemcsak gazdasági fogalom, hanem újfajta innovációs megközelítés is, amely ma már széles körben változtat meg iparágakat. A Szilícium-völgyből indult startup-kultúra mára globális jelenséggé nőtte ki magát: gazdaságok hajtómotorjává vált, nemzetközivé nőtt, dollármilliárdokat termelő óriáscégeket, vállalatokat adott a világnak, és

az ötletgazdákból mára sikeres – és gyakran világhírű – vállalkozókat teremtett” (Turcsán, 2019, p. 73).

Csákné Filep, Radácsi és Szennay (2019) kutatásuk során megkísérelték a magyar vállalkozásokon belül a cégek elérhető adatai alapján azonosítani a startup-vállalkozásokat. Kutatásuk eredményeképpen kijelentik, hogy a startup kifejezés olyan pontos definíciója, amely „szisztematikus kutatómunka alapjául szolgálhatna, nem létezik.” Javasolják tehát a fogalom újradefiniálását és finomhangolását (Csákné Filep et al., 2019, p. 41).

A felsorolt startup-definíciókban kapocsként van jelen az „entrepreneurship”, a komplex vállalkozói lét fogalma. Az entrepreneurship a vállalkozói tevékenységet, kisebb vállalatok létrehozását és működését, vezetését, szervezését és irányítását jelenti, amelyek kellően dinamikus és rugalmas üzleti stratégiával igyekeznek fennmaradni, s ennek érdekében készek a szükséges alkalmazkodásra, változásokra, fejlesztésre, innovációs munkára. Az entrepreneurship jelenti továbbá ennek a vállalatépítő és vállalatvezető tevékenységnek a tudáskészletét, mesterfogásait, összességét, azaz magát a komoly felkészültséget igénylő vállalkozói mesterséget.

Összefoglalva a *startup-vállalkozások* jellemzőit: újszerűség és egyediség, a magas növekedési potenciállal rendelkező innovatív ötlet, a tudásintenzív vállalkozás, amely a nemzetközi piacokon való jelenlétet tűzi ki célul. Minden startup életében előbb-utóbb eljön az idő, hogy cégalapítás válik szükségessé. Startup alapítása során körültekintően kell kiválasztani a célkitűzéseknek legmegfelelőbb cégformát.

Jelen tanulmány a női vállalkozók csoportján belül kizárólag a női startupperekre, azaz női startup-vállalkozókra fókuszál. *Női startup-vállalkozásnak* tekintették tanulmányukban Gottschalk & Niefert (2011) azt a startup-vállalkozást, ahol legalább egy fő női alapító van és nincs férfi alapító. Illetve a férfi startup-vállalkozást úgy határozták meg, ha férfi az alapító és nincsen női alapító tag. Feng és Jaravel (2019) tanulmányukban a női startup-vállalkozókat úgy határozták meg, hogy legalább egy fő női alapító van a vállalkozásban. Jelen tanulmányban a női startup-vállalkozást hasonlóképpen értelmezzük: olyan induló innovatív startup-vállalkozás, amelynek a tulajdonosai között minimum egy fő nő (vezető, alapító CEO vagy ügyvezető igazgató). Ez ugyan erősen jogi megközelítés, amely az azonosítást megkönnyíti. Ám azt feltételezzük, hogy ők az üzleti ötlet forrásai is.

## A magyar startup-ökoszisztéma kutatása

Az ökoszisztéma pontos meghatározását Tripathi, Seppanen, Boominathan, Oivo és Liukkunen (2019) dolgozták ki. Tanulmányukban 18310 online elérhető szakirodalmi művet, ezen belül 63 kifejezetten a startup-ökoszisztéma témában keletkezett tanulmányt összegeztek és alkották meg az alábbi meghatározást: A startup-ökoszisztéma egy különálló, lehatárolt régió, ahol a stakeholderek (érintettek) (mint például az üzleti angyalok) és a támogató szervezetek (mint például a kereskedelmi és iparkamarák, a coworking irodák/közösségi irodák, inkubátorházak), annak érdekében működnek együtt, hogy új startup-vál-

lalkozásokat hozzanak létre, illetve a meglévők fejlődését támogassák, elősegítsék. Kutatásuk során a startup-ökoszisztéma nyolc fő elemeként a pénzügyet, a demográfiát, a piacot, az oktatást, a humán tőkét, a technológiát, a vállalkozói és támogató tényezőket azonosították, amelyek közvetlenül vagy közvetetten befolyásolták a startup-vállalkozásokat. Jelen tanulmányban a startup-ökoszisztémát a továbbiakban a fenti értelmezésben használjuk.

A témában megjelent egyik első hazai kutatás a Jeremie kockázatitőke-programot vizsgálta (Rácz, 2012; Lovas & Rába, 2013). A Jeremie kockázatitőke-program célját az alábbiak szerint határozták meg a program elfogadásáról szóló, 2008. december 10. keltezésű európai bizottsági határozatban: „kockázati tőkével kapcsolatos támogatási és kezelési szolgáltatásokat nyújtson kis- és középvállalkozások (KKV-k) számára Magyarországon a megcélzott vállalkozások nyereségének növelése és fejlődésének elősegítése érdekében” (Európai Bizottság, 2008, p. 2).

Lovas és Rába (2013) tanulmányukban a Jeremie I. programot a magyar startup-ökoszisztéma életre hívójaként, az első állami részvétellel történt kockázatitőke-kihelyezési programként értékelték, és lejártakor 2012-ben vizsgálták annak hatásait. A tőkehiányos piaci helyzetben forrást teremtett a mikro-, kis- és középvállalatok számára. A szerzők a 2012-ben induló Jeremie II. program közvetett hatásának tulajdonították, hogy élénkült a vállalkozói kereslet, és kialakulóban volt egy magyar startup-ökoszisztéma. Azt tapasztalták, hogy a magyar piacon az elmúlt néhány évben megnövekedett egyrészt a startup-vállalkozások száma, másrészt az egyetemről kikerülő fiatalok vállalkozói kedve. A szerzők a programban egy vállalkozói nemzedék kinevelését, illetve a kockázati-tőke-befektetői gondolkodás megismertetésének lehetőségét látták, ami nélkülözhetetlen vállalkozói ismeret a sikeres vállalkozáshoz.

Holmár és Kővágó (2016) tanulmányukban a pénzügyi területen működő startupok jellemzőit vizsgálták, hogy azok valóban hatékonyabb, gazdaságosabb megoldást kínálnak-e az ügyfelek számára, mint a kereskedelmi bankok. Vizsgálatuk eredményeképpen megállapították, hogy a világon sehol nem jellemző az innovatívként jellemzett fizetési megoldások tömeges elterjedése. A vizsgálat idején a készpénz, valamint a hagyományos fizetési módok voltak a meghatározóak. Annak ellenére, hogy napjainkban már majdnem minden embernek van mobiltelefonja, a tanulmány elkészítésének időpontjában a mobiltelefonhoz kötődő fizetési megoldások még kis értéket képviseltek a fizetési piacokon (Holmár & Kővágó, 2016).

Az Európai Startup Monitor (ESM) 2015-ben adták ki első alkalommal. Magyarország a tanulmányban még nem szerepelt (Kollmann, Stöckmann, Linstaedt, & Kensbock, 2015). Az ESM 2016. évi jelentése a második átfogó jelentés volt, amelyben Ausztria, Belgium, Ciprus, Finnország, Franciaország, Németország, Görögország, Írország, Izrael, Olaszország, Hollandia, Lengyelország, Portugália, Szlovénia, Spanyolország, Svájc, Egyesült Királyság mellett Magyarország is szerepelt. A jelentés célja az volt, hogy bemutassa a startup-vállalkozások fejlődését, jelen-

tőségét, az olyan gazdasági kezdeményezéseket, amelyek megerősítik Európa nemzeti és regionális induló ökoszisztémáit, továbbá kutatási hiányosságokat is pótolni kívánt.

A magyar ökoszisztémáról Böszörményi Nagy Gergely, a Design Terminál vezetője nyilatkozott. Eszerint Magyarország kiemelkedő startup-ökoszisztémával rendelkezik. Elindultak az állam által finanszírozott új tőkeprogramok, amelyek összesen 550 millió euró értékben támogatják a startup-vállalkozásokat öt éves intervallumban. A magyar kormány különböző támogatásokat ad az induló innovatív vállalkozásoknak, és elindul a digitális jólét program. Habár a vállalkozói létszám Magyarországon a legalacsonyabb az EU-ban, 2010 óta, három hatalmas startup-sikernek köszönhetően (a Prezi, a Ustream és a LogmeIn) növekedett a fiatalokban a vállalkozói kedv (Kollmann et al., 2016, pp. 8-9).

Az ESM 2016 számára az országjelentést Magyarországról Kállay, Vecsenyi, Freész, Vas és Katona (2016) készítették. Az országjelentés szerint a hagyományos kis- és középvállalkozások csökkenő számával szemben a magyar gazdaságban a startup-vállalkozások jelentős növekedési potenciállal rendelkeznek. Számos kormányzati intézkedés támogatja a startup-vállalkozásokat. A riport a magyar startuppereket így jellemezte: fiatalok, egyharmaduk nő, elégedettek az életükkel és vállalkozói attitűddel rendelkeznek. A szerzők véleménye szerint ahhoz, hogy ezek a kezdő vállalkozások még sikeresebbé váljanak, szükség van az üzleti ötletek szisztematikus érvényesítésére, a vállalkozói kompetenciák fejlesztésére, több üzletiingyál-alap biztosításával és végül mentorálásra és ellenőrzésre. Magyarországon vannak olyan tehetségek és sikertörténetek, mint a Prezi, ám az országnak sürgősen több ilyen sikertörténetre van szüksége (Kállay et al., 2016).

2017-ben jelent meg a visegrádi országok ökoszisztémáját vizsgáló (Visegrad Startup Report, Beauchamp & Skala, 2017 tanulmány). A szerzők célja az volt, hogy négy nemzeti ökoszisztémát külön megvizsgálva, feltárják a visegrádi országok regionális eltéréseit. Kutatásuk hiánypótlóként kívánt pontos képet adni a regionális ökoszisztémáról. A kutatók célja volt továbbá, hogy a tanulmány útmutatóként szolgáljon és megkönnyítse a befektetők, az innovatív vállalkozások, a politikai döntéshozók helyzetét, hogy könnyebben tájékozódhassanak az egész V4 régióban, és összehangolt támogatási mechanizmust biztosítsanak a V4 régióból származó startup-vállalkozások számára.

A Lisa Steigertahl és René Mauer által készített European Startup Monitor 2018 szerint e vállalkozások alapítóinak 82,8%-a férfi, nagy részük (84,8%) egyetemi diplomával rendelkezik, a kutatás évében átlagosan 38 évesek, a vállalkozásuk alapításakor pedig 35 évesek voltak. A szerzők a magyar startup-ökoszisztémát az alábbiak szerint jellemezték. A magyar startup-alapítók 76,3%-a férfi, az alapítók 73,7%-a rendelkezik egyetemi végzettséggel. Az EU-startupok 17,2% -át kitevő női alapítókhoz képest Magyarország jó példa a női vállalkozói készségre (23,7%), továbbá jó példa az egyetemi végzettség nélküli sikeres vállalkozókra is (26,3%). A magyarországi induló

vállalkozások számos ágazatban megtalálhatók, például a tanácsadásban (13,2%), az informatikában és a szoftverfejlesztésben (18,4%) és az oktatás terén (európai vezető pozícióval, 15,8%, szemben az EU-n belüli 3,2% -kal). A magyar startup-vállalkozások jelenleg 7,4 munkahelyet teremtettek, és további hat fővel kívánják bővíteni a vállalkozásukat a következő 12 hónapban. A legtöbb európai startuppall ellentétben a magyar startupok a B2B (Business to Business, azaz vállalkozások között) 22,9% bevételt és a B2C (Business to Customer) 20,0% bevételt generálnak, míg az európai startupok átlagbevétele 6,6%. Az EU-n belüli (90,3%) és az euróvízetten kívüli (58,1%) nemzetközivé válás révén a magyar induló vállalkozások egyértelműen növekedésre számítanak. A magyar startup-ökoszisztéma központja Budapest, de más régiók központjai is felkerültek az ökoszisztéma térképére, mint például Szeged vagy Pécs, ahol egyre növekvő startup-közösség van jelen. A jelentés szerint számos kezdeményezés, például egy nagy állami támogatási program létrehozása segítheti az ökoszisztéma fellendítését a következő öt évben.

Kézai (2018) OTDK-dolgozatában az amerikai Crunchbase startup-adatbázis 2017. március 17-i adatai alapján vizsgálta a regisztrált magyar startup-vállalkozásokat tevékenységi köreik alapján. A vizsgálat azt mutatta, hogy a magyar startup-vállalkozások legnagyobb arányban, közel 54%-ban az IT-szektorban tevékenykednek (telekommunikáció 24%, informatikai szolgáltatások 16%, adminisztratív tevékenységek 14%). További meghatározó tevékenységi körök a divat iparág (13%), a pénzügyi szolgáltatás (8%), turizmus és vendéglátás (5%), reklám- és marketingtevékenység (4%), egészségügyi szolgáltatás (4%).

A Jáki és munkatársai által végzett kérdőíves kutatás eredménye jól mutatja a hazai startup-vállalkozások viselkedését, tulajdonságait, és összegyűjtötték a startup-ökoszisztéma fejlődésének kulcsfontosságú tényezőit. Kutatásuk eredménye támogatni kívánja az induló startup-vállalkozókat, a befektetőket és a politikai döntéshozókat abban, hogy jobban megértsék a jelenlegi piaci helyzetet. Kutatásukban vizsgálták a női jelenlétet is. Az általuk kimutatott eredmény szerint a magyar startup-vállalkozók 86%-a férfi, tehát a nők alulreprezentáltak a startup-vállalkozók világában, mindössze 14%-a női startupper. Ez az eredmény a Mauer és Steigertahl (2018) jelentésében bemutatott 23,7% női jelenlétet képest csökkenést mutat.

Csákné Filep és munkatársai (2020) cikkükben a magyar startup-vállalkozások túlélését és növekedését befolyásoló tényezőket vizsgálták. Vizsgálatuk során nemzetközi és hazai szakirodalom alapján kívánták feltárni azon tényezőket, amelyek hatnak a startup-vállalkozások túlélésére és növekedésére. A hazai helyzet értelmezése érdekében tizennégy szakértői interjút készítettek. A kutatás eredményeképpen kevés átfedést találtak a nemzetközi szakirodalom és a magyar szakértők által meghatározott tényezők között. Az egyező tényezők között szerepeltek: az oktatás (a vállalkozói ismeretek), a nemzetközivé válás, az alapító csapat tudása és az alapítók iparági tapasztalatai. A szerzők véleménye szerint a kevés egyezés azzal magyarázható, hogy a magyar ökoszisztéma még nagyon fiatal.



Jól látható, hogy a témával kapcsolatos szakirodalmak elsősorban a startupokat, az ökoszisztémát vizsgálták, de a női startup-vállalkozásokat eddig még nem. Ezért jelen kutatás hiánypótlónak számít a témában.

## Kutatásmódszertan

A tanulmányban arra keressük a választ, hogy milyen jellegzetességei és befolyásoló tényezői tárhatók fel a hazai startupoknak, kiemelten az azokban szerepet játszó női vállalkozóknak. A kérdés természetéből fakadóan feltáró kutatás. Kutatásunk módszertanának kiválasztásakor tisztában voltunk azzal, hogy minden módszertannak megvannak a maga korlátai. Célunk az volt, hogy megszüntessük, semlegesítsük, illetve a lehetőségekhez mérten minimalizáljuk az egyes kutatási módszerek torzításait, hogy a kutatott témában átfogó képet kapjunk. A kevert módszertan alapuló megközelítéshez általánosságban azok a kutatások tartoznak, amelyek egy téma vagy kérdés kutatásához kvalitatív és kvantitatív adatokat egyaránt felhasználnak (sagepub.com). Így kutatásunk módszertanánál kevert módszertant (mixed-methods research) választottunk: a szakirodalmi elemzések mellett kvantitatív (kérdőív) és kvalitatív (mélyinterjú) kutatást is végeztünk.

Szekunder kutatásunk eredményeképp szakirodalmi áttekintést adtunk a női szerepek változásáról az elmúlt 30 évben, majd áttekintettük a meghatározó női vállalkozókat vizsgáló kutatásokat, és végül a nemzetközi és hazai szakirodalom és szakértők segítségével definiáltuk a startup, a női startup-vállalkozók és az ökoszisztéma fogalmakat. Végül áttekintettük a magyar startup-ökoszisztémát érintő fontosabb nemzetközi és hazai kutatások eredményeit.

## Kérdőív: módszertan és minta

Pilot kérdőívet töltöttünk ki startup-vállalkozókkal és mentorokkal 2018. február 7-én egy startup-rendezvényen (Startup Szerda a StartITup Győr szervezésében). A kérdőív összesen 15 kérdésből állt, amely 8 zárt kérdést és 7 félig nyitott kérdést tartalmazott. Nyitott kérdést abban az esetben alkalmaztunk, amikor nem voltunk biztosak abban, hogy elég válaszlehetőséget adtunk a válaszadónak és mélyebb, pontosabb információkat kívántunk gyűjteni az adott kérdésre kapott válasszal. Az első kilenc kérdés minden startup iránt érdeklődőre vonatkozott, majd a további kérdések csak azon személyekre, akik már rendelkeznek saját startup-vállalkozással. Itt az volt a célunk, hogy szétválasszuk azokat, akik érdeklődnek a startup-vállalkozás iránt, de még nem mertek belevágni, illetve azokat, akiknek már van saját vállalkozásuk és tapasztalatuk. Az online kérdőív mintáját a startup-vállalkozók és a startup iránt érdeklődő országos zárt Facebook-csoportok tagjai adták. Az alábbi csoportokban terjesztettük a kérdőívet: StartITupGyőr, Startup-vállalkozások, Startup-vállalkozók – reklám, promóció, események, oktatások, Nemzetközi piacra lépést segítő női startup-vállalkozói csoport, Startup-álláskeresők, Startup-vállalkozók – lakógyűlés, Startup-munkák.

A véglegesített online kérdőívet 2018. február 15. és 2018. március 1. között töltötték ki. A kérdőív mintáját 113 fő adta (19 férfi és 94 nő). A kérdőív kiértékelése során feltártuk a kitöltő személyek demográfiai jellemzőit, a startupokkal kapcsolatos információs csatornákat, a női startuperek arányát és korcsoportját, munkatapasztalatát. Vizsgáltuk a vállalkozói attitűdjüket, illetve, hogy milyen korlátai és milyen lehetőségei vannak egy induló startuppernek. Összességében a kvantitatív kutatás országos, de nem reprezentatív. Ez abból is látszik, hogy bár a vállalkozók között több a férfi, míg a mi mintánkban jóval nagyobb a nők aránya (84%), ami valószínűleg a témának és az interjúalanyok toborzási helyszíneinek köszönhető. Mivel azonban a válaszadók száma elegendő matematikai statisztikai elemzéshez, a minta sajátosságainak figyelembevételével megalapozott megállapítások tehetők.

## Mélyinterjú: módszertan és minta

A hazai helyzet értelmezése érdekében hét félig strukturált egyéni mélyinterjút készítettünk, amelyek a módszertanához Babbie (2003) munkáját használtuk. Az adatfelvétel előre meghatározott interjúvázlat alapján lefolytatott szakértői interjúk segítségével történt. Az interjúvázlat megléte nem volt akadálya annak, hogy a személyes megkérdezés során a kutató és a válaszadó között valódi interakció jöhesse létre. Az interjúk ugyan előre meghatározott kilenc női startup-vállalkozó – kutatási céljaink szempontjából lényeges – ismereteinek, nézőpontjának, véleményének, érzéseinek feltárását, megértését szolgálták, de teret adtunk az új, váratlan megfigyeléseknek is, ami a téma újszerűsége, feltáratlansága miatt is fontos. A kvalitatív terepkutatás erőssége az érvényesség, hiszen a vizsgált jelenségek olyan mélységei és aspektusai válnak megragadhatóvá, amelyek kérdőíves vizsgálatokkal elérhetetlenek maradnak.

Az interjúalanyok a magyar startup-ökoszisztéma szakértői és tagjai voltak. Interjúalanyaink kiválasztásakor törekedtünk a területi szűkítésre, a kapcsolati háló miatt esett a nyugat-dunántúli régióra a választás. A megfelelő interjúalanyok kiválasztásában a lokális startup-rendezvényeken történt bemutatkozásokra támaszkodtunk. Fő kiválasztási szempont az volt, hogy a lehető legszélesebb körben szólítsuk meg a startup-ökoszisztéma szereplőit. Interjúalanyaink első körének tagjai olyan szakértők, akik a startup-ökoszisztéma támogatói: kereskedelmi és iparkamara képviselő (1. alany), startup-közösség alapító (2. alany), üzleti angyal (3. alany) és startup-tanácsadó (4. alany). A második kör tagjai pedig a startup-ökoszisztéma tagjai, startup-vállalkozók (5. alany női startupper, 6. alany női startupper és 7. alany férfi startupper). A megkérdezett szakértők a lokális startup-ökoszisztéma meghatározó személyiségei, akik startup témában több képzést, rendezvényt is szerveztek, illetve szakértőként támogatják a rendezvényeket. Összességében tehát négy fő szakértővel (1 fő nő és 3 fő férfi) és három fő startup-vállalkozóval (2 fő nő és 1 fő férfi) készítettünk mélyinterjút. Az interjúk célja az volt, hogy jobban megismerjük a női startup-vállalkozók környezetét, problémáit, gátló tényezőit, illetve motivációit.

Mivel a szakirodalom szerint a kvalitatív felmérések eredményei kevésbé megbízhatóak, elsősorban a kutatók saját torzításai, nézeti okozta hatások következtében (Babbie, 2003; Ghauri & Gronhaug, 2011), ezért volt fontos, hogy az ezeket kizáró kvantitatív kutatással együtt alkalmazzuk.

## Eredmények

### A kérdőíves kutatás eredményei

A kitöltő személyek 84%-a nő, 16%-a férfi. Mivel a kutatásunk során a női startuppereket vizsgáltuk, fontos volt számunkra, hogy minél több női startup-vállalkozótól kapjunk visszajelzést, ezért országos startup témájú csoportokban tettük elérhetővé a kérdőívet és kértük a női vállalkozókat, hogy minél többen töltsék ki a kérdőívet. A kitöltők 53% az Y generáció tagja (23-38 éves 2018-ban), 43% az X generációé (39-53 éves 2018-ban). 71%-a felsőfokú végzettségű. A legnagyobb bevételt termelő tevékenységük alapján a megkérdezettek 60%-a saját foglalkoztatottságú, 21%-a alkalmazott. A megkérdezettek 91%-a a kommunikációs csatornák közül a közösségi médián (Facebook, Twitter, Pinterest stb.) keresztül szerez információkat a startuppal kapcsolatban – ez az eredmény nem meglepő, mivel az Y generáció tagjait a digitális nemzedék első hullámának is szokták nevezni. A kérdőívet kitöltők 69,9%-a rendelkezik saját vállalkozással, melyet jellemzően a nők és a férfiak is egyaránt 24-35 éves korukban alapítottak (ez a magyar trend megegyezik az európai trenddel). A vállalkozásuk alapítását megelőzően betöltött pozíciójuk szerint többen (a nők 40%-a, a férfiak 35%-a) alkalmazotti jogviszonyban dolgoztak kis- és középvállalatoknál. A férfiak 72%-ban, a nők 38,5%-ban ismét indítanának egy startup-vállalkozást, ha az csődbe menne, tehát a vállalkozói attitűd egyértelműen azonosítható a startup-vállalkozásoknál. Megvizsgáltuk, melyek azok a korlátozó tényezők, amelyek nagymértékben hatnak a nőkre és a férfiakra, akik startup-vállalkozást kívánnak indítani: a tőkehiány mellett a családi és társadalmi okokat tartják gátló tényezőnek a vállalkozás indításánál. (A válaszadók közül azok, akik nem rendelkeznek még vállalkozással, 48%-ban tőkehiány miatt, 29%-ban a kreativitás hiánya miatt, 25,8%-ban a vállalkozási ismeret hiánya miatt nem indítanak vállalkozást.) A korlátok után megvizsgáltuk a lehetőségeket is: a vállalkozó nők 40%-a rendelkezik pozitív hatású vállalkozói példával a családjában, aki hatással volt rá, hogy vállalkozó lett. Az induláskor a nők 26%-a jelölte meg támogatóként a startup-közösségeket. Vállalkozásindításhoz hazánkban jellemzően a saját tőkét (86%), illetve család és barátok anyagi segítségét (29%) használják fel. A különböző egyéb finanszírozási források (mint például: üzleti befektetők, állami támogatások, egyéb befektetőktől történő tőkebevonás a kérdőív eredményei alapján nem jellemző a válaszadók körében.

### A mélyinterjúk eredményei

A tanulmány első részében a női szerepek fejlődéséről adott áttekintés ahhoz volt szükséges, hogy megértsük a

XXI. századi női szerepeket, és megismerjük azt a folyamatot, amely elvezetett a női vállalkozókhöz, illetve azok külön csoportjához, a magyar női startupperekhez.

A mélyinterjúalanyok egyetértettek abban, hogy Magyarországon a startup-ökoszisztéma centralizált. Jelenleg csak Budapesten beszélhetünk startup-ökoszisztémáról, „itt úton-útfélen témához kapcsolódó rendezvényekre, képzésekre bukkanunk, de vidéken még van hová fejlődni” (1. alany). A vidéki városok között legerősebb csomópont: Debrecen. Győrben, ahogy az ország többi részén, még csak kialakulóban vannak a startup-közösségek. „Győrben még nincsen startup-ökoszisztéma, de dolgozunk rajta” (2. alany). A csomópontok ott alakulnak ki, ahol van innováció (pl. egyetem), illetve adott a támogató gazdasági környezet (pl. kereskedelmi és iparkamara, coworking iroda/közösségi iroda, inkubátorház, üzletiangyal-befektető).

Az interjúalanyok egyhangúlag abban bíznak, hogy a jelenlegi törekvések eredményeként hazánkban minél fejlettebb lesz a startup-kultúra, és az innovatív férfiak mellett egyre több innovatív nő mer belevágni startup-vállalkozásba és lesz sikeres, állja meg a helyét a hazai és a nemzetközi piacokon is.

Az interjúalanyok egyetértettek abban, hogy a nők aránya a hazai startup-ökoszisztémában rendkívül alacsony. „Ezt bizonyítja a Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara Kezdő Vállalkozók Klubjában lévő arány: 1 fő nő tagja van” (1. alany). „Tudatosan dolgozunk azon, hogy megszólítsuk a nőket; cél, hogy rendezvényeinken mindig legyen egy női sikertörténet” (2. alany). A női jelenlét alacsony arányát azzal magyarázzák, hogy a magyar startup-cégek jellemző tevékenysége valamilyen IT-szolgáltatás. „Az informatikai szektorban alapvetően alacsony a nők aránya, kevés a női informatikus. Tehát a 14% nem meglepő, sőt, én ezt még inkább túl magasnak is tartom” (4. alany). „A startupok, akik minimális tőkéből nagyon gyorsan képesek piacra lépni, és ott gyorsan profittermelővé válni, jellemzően IT-területen tevékenykednek. Ez pedig tipikusan a férfiak privilégiuma” (6. alany).

Az interjúalanyaink egyetértettek abban, hogy egy nő és egy férfi között, aki ma startuptot akar indítani, alapvetően nincsen különbség a lehetőségek és a korlátok terén. „Startup indításánál nem érzek nembeli különbséget. Mindenkinek dolgoznia kell a sikerért, és az nem számít, hogy nő vagy férfi az alapító” (7. alany).

Ha valami különbséget mégis megjelöltek (3. és 6. alany), az a családi és társadalmi okokra visszavezethető gátló tényezők, melyek a női létből adódnak: a családalapítás, a munka és a család egyensúlya megtalálásának a fontossága, illetve nehézsége. Korlátként jelölték meg továbbá, hogy a nők kockázatvállalási hajlandósága alacsonyabb a férfiakénál. „A nők inkább a biztosra mennek; a bátorság, a kockázatvállalás pedig inkább a férfiakra jellemző. A startup-vállalkozás indítása pedig magas kockázattal jár – nem lehet látni, hogy merre tart, s hol a vége” (4. alany). Összefoglalva: a női startuppereket gátló tényezők komplexek, jellemzően családi és társadalmi okokra vezethetők vissza.

Arra a kérdésre, hogy mit lehet tenni annak érdekében, hogy több nő kezdjen startup-vállalkozásba, egybehangzóan az oktatást tartják kulcsfontosságúnak. A gyerekeknek, fiataloknak már az iskolai tanulmányaik során gazdasági és vállalkozói ismereteket kell szereznüik. „A fiatalokat úgy kell felnevelni, hogy tisztában legyenek azzal, hogy milyen a vállalkozói lét és milyen az alkalmazotti lét, tehát mikor felnőnek, el tudják dönteni, hogy mit szeretnének csinálni” (2. alany). Továbbá kiemelték a több pozitív női példa pódiumra helyezésének fontosságát. „Ahhoz, hogy több nő vegyen részt ebben az innovatív iparágban, több pozitív női példát kell pódiumra emelni!” (3. alany). „Akik megerősítik a nőket abban, hogy nem kell választaniuk a szerepek között: családanya vagy női vállalkozó” (5. alany).

A startup-vállalkozás indításánál a támogatásra hivatott szervezetek működésében kulcsfontosságú szerepük van a kommunikációs csatornáknak, hiszen hiába rendeznek a témában képzéseket, egyéb rendezvényeket, ha a célközönséget nem érik el a hagyományos kommunikációs csatornákon keresztül, mivel az X, Y és Z generációk által használt kommunikációs csatornák eltérnek a korábban használt hagyományos kommunikációs csatornáktól (rádió, TV, nyomtatott sajtó). A mai fiatalok a virtuális térben élik a mindennapjaikat, ezért, ha el akarják érni őket, ehhez megfelelő kommunikációs csatornákat kell alkalmazni, mint például a Facebook, Pinterest, Twitter. „Csak akkor lehet sikeres a támogató szervezetek munkája, ha a célzott információ eljut a célszemélyekhez!” (1. alany).

## Következtetések és javaslatok

Kutatásunk célja az volt, hogy bemutassuk a női startupperek helyzetét, és megvizsgáljuk a mai magyar startup-ökoszisztémát. Kutatásunk hazánkban hiánypótlónak tekinthető, hiszen még kevés eredmény látott napvilágot, ami a női startup-vállalkozókat vizsgálja. Kutatásunk egyfelől pillanatképet ad a hazai startup-ökoszisztémáról, másrészt jobban megismerkedhetünk a női startupperekkel, az őket befolyásoló tényezőkkel.

A hazai startup-ökoszisztémán belül a nők aránya rendkívül alacsony. A mélyinterjúalanyok ezt azzal magyarázták, hogy a magyar startup-cégek jellemző tevékenysége valamilyen IT-szolgáltatás. Az informatikai szektor szereplői pedig jellemzően férfiak; a nők nagyon kicsi arányban képviselik magukat a szférában. A mélyinterjúalanyok egyetértettek abban, hogy egy nő és egy férfi között, aki ma startuptot akar indítani, alapvetően nincsen különbség a lehetőségek és a korlátok terén. Ha valami különbséget mégis megjelöltek, az a családi és társadalmi okokra visszavezethető gátló tényezők, melyek a női szerepekből adódnak. Hangsúlyozták az oktatás jelentőségét, továbbá pozitív példák pódiumra emelését, melyek megerősíthetik a nőket abban, hogy nem kell választaniuk a családanya vagy női startup-vállalkozó szerepek között.

Eredményeink egybecsengenek a Global Gender Gap Report 2020-szal, miszerint egyrészt a minőségi oktatáshoz és a gazdaságban való részvétel és a lehetőségekhez

való hozzáférés az egyik kulcs a női startup-vállalkozások indításához. Másrészt a nők tanulmányai a műszaki és az IT-pályákon jelenthetnék az áttörést. A Crunchbase 2017-es startup-adatbázis is azt mutatta, hogy a magyar startup-vállalkozások is legnagyobb arányban az IT-szektorban tevékenykednek. Továbbá egybecseng a Reportban és a saját kutatásunkban az is, hogy a nők hagyományos női szerepeikben (pl. a beteg vagy idős családtagok ápolása) szembesülnek leginkább a nem megfelelő ápolási infrastruktúrával. Ugyancsak egybecseng az eredményünk Gregor és Kováts (2018) kutatásával, miszerint nők életerejeit korlátozó legfontosabb tényező a gondoskodás és a munka közti feszültség.

Mind a Report, mind az olasz kutatások (Pisoni & Bielli, 2015) jelentős különbséget tapasztaltak férfi és női startup CEO-k forrasszerzési képességeiben, az alkalmazott tőkeforrásokban. Kutatásunk is megerősíti, hogy saját vállalkozásuk alapításakor jellemző a női CEO-kra a saját tőke, illetve család és barátok anyagi segítségének az igénybevétele, a kockázati tőke helyett.

A szakirodalmi elemzés és a saját kutatás is azt mutatta, hogy egyforma egyenlőtlenség van Magyarországon és Európában a startup-vállalkozások tulajdonosainak nemét tekintve, a 80% körüli férfi és a 20% körüli női részvétellel.

Következésként az mondhatjuk, hogy az adott területek stakeholdereinek és meghatározó szervezeteinek kiemelt szerepük van a startup-közösségek támogatásában, többek között azoknak a kommunikációs csatornáknak a működtetésében, amelyekkel a célcsoport jellemzően X és Y generációs tagjai elérhetők, és amelyekeken keresztül sikeres minták megmutathatók. Ezek mellett meghatározó szerepe van a politikai döntéshozóknak, az országos szintű oktatáspolitikának (a vállalkozói ismeretek bevezetésének a támogatásával. a természettudományos tárgyak súlyának a növelésével, a lányok IT- és műszaki pályákra való orientációjával) és vállalkozástámogató rendszereknek a működtetésével.

A startup-vállalkozásokat mind nemzetközileg, mind hazánkban a gazdaság meghatározó szereplőinek tekintik. Olyan hajtómotornak, amely a multinacionális vállalatokat is startup-vállalkozások indítására ösztönzi. Az Európai Startup Monitor ugyan csak 2015-ben készítették el először, de a globális, a regionális (például V4) és a nemzeti adatbázisok iránti igény egyre növekszik, hogy a témát fontosságának megfelelően lehessen tudományosan vizsgálni.

A tanulmány korlátai közé tartozik az említett tény, hogy míg a tanulmány kérdőíves kutatása országos mintájú, a mélyinterjú alanyok a nyugat-dunántúli régióhoz kötődnek.

Noha kutatási mintánk nem reprezentatív, inkább tekinthető regionális jellegűnek, ugyanakkor a fenti egyezőségek alapján is mondhatjuk, hogy a vizsgált mintánkban felmerülő kérdések, lehetőségek és akadályok nem csak helyi jellegűek. Ezért a kapott eredmények is hasznosíthatók lehetnek más városokban, régiókban is. Az alacsony elemszámok miatt minden megállapítást ugyanakkor nagy óvatossággal szabad csak tenni.

E korlátok is jelzik, hogy a hazai női startup-vállalkozások megbízhatóbb megértéséhez további kutatásokra van szükség. A jövőben számos más érdekes irányt is vehet e téma kutatása. Egyrészt, a különböző fázisban levő női startup-vállalkozók további jellemzőit, másrészt a területi eltéréseket, ezek okait, továbbá a női startupok által alkalmazható finanszírozási lehetőségeket (például a közösségi finanszírozás lehetőségét) lenne hasznos feltárni.

## Felhasznált irodalom

- Babbie, E. (2003). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest, Magyarország: Balassi Kiadó.
- Beauchamp, M., & Skala, A. (2017). *Visegrad Startup Report 2016/2017*. Retrieved from <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/uploads.mangoweb.org/shared-prod/aspeninstitutece.org/uploads/2017/06/Visegrad-Startup-Report-5.pdf>
- Bird, B., & Brus, C. G. (2002). A Gendered Perspective on Organizational Creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3), 41–65. <https://doi.org/10.1177/104225870202600303>
- Blank, S. (2010). *What's A Startup? First Principles*. Retrieved from <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
- Bosma, N., & Kelley, D. (2019). *Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Global Report*. Retrieved from <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2018-2019-global-report>
- Cabinet Office of the Prime Minister (2016). *Digital Startup Strategy of Hungary*. Retrieved from <http://www.kormany.hu/download/2/4b/21000/The%20Digital%20Startup%20Strategy%20of%20Hungary.pdf>
- Csákné Filep, J., Radácsi, L., & Szennay, Á. (2019). *A magyar startup-vállalkozások nyomában*. Budapest: BGE Budapest LAB Working Paper Series 2-2019. Retrieved from [https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2019/03/WP\\_2\\_2019\\_zart.pdf](https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2019/03/WP_2_2019_zart.pdf)
- Csákné Filep, J., Radácsi, L., & Timár, G. (2020). A magyar startup-vállalkozások túlélését és növekedését befolyásoló tényezők – szakértői interjúk tapasztalatai *Vezetéstudomány*, 51(1). 16-31. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.01.02>
- Elam, A. B., Brush, C. G., Greene, P. G., Baumer, B., Dean, M., Heavlow, R., Babson College, Smith College, & The Global Entrepreneurship Research Association (GERA) (2019). *Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Women's Entrepreneurship Monitor*. London: Global Entrepreneurship Research Association, London Business School.
- Európai Bizottság (2008). N 355/2008. sz. állami támogatás – Magyarország, Magyar JEREMIE kockázati tőke-intézkedés. B(2008) 8350, Brüsszel.
- Fábrí, A., & Várkonyi G. (szerk.) (2007). *A nők világa. Művelődés- és társadalomtörténeti tanulmányok*. Budapest: Argumentum Kiadó.
- Feng, J., & Jaravel, X. (2019). *Innovating for People Like Me: Evidence from Female-Founded Consumer Packaged Goods Startups*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3383703>.
- Gatewood, E., Brush, C. G., Carter, N. M., Greene, P. G., & Hart, M. M. (2009). Diana: A symbol of women entrepreneurs' Hunt for Knowledge, Money, and the Rewards of Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 32(2), 129–144. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9152-8>.
- GEM2012 Women's Report (2012). Global Entrepreneurship Research Association. Wellesley, MA: Babson Center for Women's Leadership.
- Géring, Zs. (2016). Hiányzó egyensúly a vállalati felelősségvállalás kommunikációjában. A munka és magánélet egyensúlyának meg (nem) jelenése a vállalati honlapokon. *Vezetéstudomány*, 47(1). 2-17.
- Ghauri, P. & Gronhaug, K. (2011). *Research Methods in Business Studies*. Harlow: Pearson.
- Gódy, Zs. (2018). Női vállalkozók – kutatási területek, elméleti áttekintés. *Vezetéstudomány*, 49(4), 58-67. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.04.06>
- Gottschalk, S. & Niefert, M. (2011). *Gender Differences in Business Success of German Start-up Firms*. ZEW – Centre for European Economic Research Discussion Paper No. 11-019. SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1795228>, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1795228>
- Graham, P. (2012). *Startup=Growth*. Retrieved from [http://paltelfoundation.ps/uploads/No.\\_16\\_-\\_Startup=Growth.pdf](http://paltelfoundation.ps/uploads/No._16_-_Startup=Growth.pdf)
- Gregor, A., & Kováts, E. (2018). *Nőügyek 2018*. Budapest: Friedrich Ebert Stiftung. Retrieved from <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/budapest/14461.pdf>
- Gubik, A. S., & Farkas, Sz. (2019). *Entrepreneurship intentions and activities of students in Hungary. Global University Entrepreneurial Spirit Student's Survey 2018. National Report*. <https://doi.org/10.15678/EBER.2016.040408>.
- Gyáni, G., & Nagy, B. (2006). *Nők a modernizálódó magyar társadalomban*. Debrecen: Csokonai Kiadó.
- Holmár, K., & Kővágó, Gy. (2016). Startup vállalkozások a pénzügy világában. In Fata, I. & Kissné Budai, R. (szerk.), *Határtalan értékek a valós és virtuális világban – A Zrínyi-hagyaték* (pp. 74-86). Budapest, Magyarország: Tomori Pál Főiskola.
- Jáki, E., Molnár, E. M., & Kádár, B. (2019). Characteristics and challenges of the Hungarian startup ecosystem. *Vezetéstudomány*, 50(5) 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.05.01>
- Kállay, L., Vecsenyi, J., Freész, G., Vas, Gy., & Katona, B. (2016). *European Startup Monitor – Country Report Hungary*. Retrieved from [https://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/esm\\_2016/country\\_reports/Hungary\\_CountryReport.pdf](https://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/esm_2016/country_reports/Hungary_CountryReport.pdf)
- Kariv, D. (2013). *Female Entrepreneurship and the New Venture Creation*. An International Overview. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203140987>

- Kézai, P. (2019). Nők a startup vállalkozások világában. In Jakopánecz Eszter (szerk.), *XXXIV. Országos Tudomány Diákköri Konferencia Közgazdaságtudományi Szekció Absztraktkötet* (p. 484). Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Hensellek, S., & Kensbock, J. (2016). *European Startup Monitor 2016*. Essen, Germany: German Startups Association. Retrieved from [https://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/esm\\_2016/report/ESM\\_2016.pdf](https://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/esm_2016/report/ESM_2016.pdf)
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Hensellek, S., & Kensbock, J. (2017). *Deutscher Startup Monitor 2017*. Retrieved from [https://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-17/daten/dsm\\_2017.pdf](https://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-17/daten/dsm_2017.pdf)
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Linstaedt, J., & Kensbock, J. (2015). *European Startup Monitor*. Retrieved from [https://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/presse/download/esm\\_2015.pdf](https://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/presse/download/esm_2015.pdf)
- Koltai, J., & Szalka, É. (2013). A vállalkozói hajlandóság vizsgálata a női hallgatók körében Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 44(7-8), 71-97.
- Konczosné Szombathelyi M. (2020). Nők a világ tetején. Csúcsvezetői sikerek elemzése a Global 500 alapján. *LÉPÉSEK a fenntarthatóság felé*, 25(1), 10-11.
- Konczosné Szombathelyi, M. (2009). Kulturális dimenziók és női vezetők. In Barát, E. & Sándor, K. (szerk.), *A nő és női(es)ség sztereotípiái* (pp. 217-225). Szeged: SZTE Könyvtártudományi Tanszék.
- Konczosné Szombathelyi, M. (2014). A kultúrakutatók gender vonatkozásai. *Társadalmi Nemek Tudománya Interdiszciplináris E-folyóirat*, 4(1), 97-117. Retrieved from <http://tntefjournal.hu/vol4/iss1/konczosne.pdf>
- Konczosné Szombathelyi, M., & Keller, V. (2011a). Siker és nőiség kapcsolata a menedzsmentben. A „Vizsgálat női menedzserek innovációt generáló tevékenységéről” kutatás bevezetője. *Társadalmi Nemek Tudománya Interdiszciplináris E-folyóirat*, 1(1), 196-212. Retrieved from <http://www.arts.u-szeged.hu/ieas/gender/tntef.html>
- Konczosné Szombathelyi, M., & Keller, V. (2011b). Vizsgálat női menedzserek innovációt generáló tevékenységéről. *Marketing & Menedzsment*, 2011(4), 4-14.
- Konczosné Szombathelyi, M., & Mészáros, A. (2015). Nőket a műszaki képzésbe! *Társadalmi Nemek Tudománya Interdiszciplináris E-folyóirat*, 5(1), 19-37. Retrieved from [http://tntefjournal.hu/vol5/iss1/konczosne-szombathelyi\\_meszaros.pdf](http://tntefjournal.hu/vol5/iss1/konczosne-szombathelyi_meszaros.pdf)
- Kuschel K., Labra, J.P., & Díaz, G. (2018). Women-Led Startups and Their Contribution to Job Creation. In Presse A., & Terzidis O. (eds.), *Technology Entrepreneurship. FGF Studies in Small Business and Entrepreneurship* (pp. 139-156). Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-73509-2\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-73509-2_7).
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. Thousand Oaks, CA: Sage. <https://dx.doi.org/10.4135/9781849208963>
- Lakner, Z. (2006). A családpolitika rendszere. *Esély: társadalom- és szociálpolitikai folyóirat*, 17(3), 85-109. Retrieved from <https://btk.ppke.hu/uploads/articles/288256/file/d1b.pdf>
- Lipták, K., & Matiscsákné Lizák, M. (2018). A kisgyermekes nők foglalkoztatási helyzete és lehetőségeik. *Vezetéstudomány*, 49(3), 41-51. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.03.05>
- Lovas, A., & Rába, V. (2013). Jeremie program, mint a magyar startup ökoszisztéma életre hívója. In *A Tavaszi Szél 2013 című Nemzetközi Konferencia kiadvány* (pp. 536-549). Budapest: Doktoranduszok Országos Szövetsége. Retrieved from [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1362/7/Raba\\_Lovas\\_Tavaszi-Szel\\_2013.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1362/7/Raba_Lovas_Tavaszi-Szel_2013.pdf)
- Manolova, T. S., Carter, N. M., Manev, I. M. & Gyoshev, B. S. (2007). The differential effect of men and women entrepreneurs' human capital and networking on growth expectancies in Bulgaria. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (3), 407-426.
- Mauer, R., & Steigertahl, L. (2018). *EU Startup Monitor – European Startup Ecosystem Country Overviews: Hungary*. Retrieved from [http://www.startupmonitor.eu/EUSM\\_Country-overviews.pdf](http://www.startupmonitor.eu/EUSM_Country-overviews.pdf)
- Miskolczy, Cs. (2012). *Kutatás a hazai startupokról*. Retrieved from [http://insiderblog.hu/hazaipalya/2012/08/14/startup-kutatas\\_Ireszl/](http://insiderblog.hu/hazaipalya/2012/08/14/startup-kutatas_Ireszl/)
- Morelix, A., Reedy, E. J., & Russell, J. (2016). *The Kauffmann index Growth Entrepreneurship, National Trends*. Retrieved from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2828359](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2828359)
- Nagy, B. (2009). Nők és férfiak a vezetésben. In Nagy I. & Pongrácz T. (Eds.), *Szerepváltozások: Jelentés a nők és férfiak helyzetéről* (pp. 52-64). Budapest: TÁRKI – Szociális és Munkaügyi Minisztérium.
- Pisoni, A., & Bielli, S. (2015). The role of women in the Creation of Innovative Tech Start-ups. In Syna, H. D. & Costea, C. E. (2015). *Women's Voice in Management. Identifying Innovative and Responsible Solutions* (pp. 177-196). London: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137432155>
- Pleck, J. H. (1977). The Work-Family Role System. *Social Problems*, 24(4), 417-427. <https://doi.org/10.2307/800135>
- Pongrácz, T., & S. Molnár E. (2011). Nemi szerepek és a közvélemény változásának kölcsönhatása (kutatás). In Nagy I., & Pongrácz T. (Eds.), *Szerepváltozások 2011* (pp. 192-206). Budapest: TáRKi. Retrieved from <http://demografia.hu/hu/letoltes/kiadvanyok/Szerepvaltozasok/192-206Pongracz.pdf>
- Publicus Intézet (2020). Retrieved from [https://unicef.hu/igy-segitunk/hireink/kettos-elvaras-varja-a-kisgyermekes-anyakat-a-munka-vilagaban/?fbclid=IwAR2ZoN-W2QsfAE8R0AJK\\_1ErpXuNIOTYCF6nLdqHPvIKqmItCq4VNROJco](https://unicef.hu/igy-segitunk/hireink/kettos-elvaras-varja-a-kisgyermekes-anyakat-a-munka-vilagaban/?fbclid=IwAR2ZoN-W2QsfAE8R0AJK_1ErpXuNIOTYCF6nLdqHPvIKqmItCq4VNROJco)
- Rácz, A. (2012). EU-s források a vállalkozások tőkeellátottságának javítására – A JEREMIE kockázati tőkeprogram. *Vezetéstudomány*, 43(2), 43-54.

- Ries, E. (2013). *Lean Startup. Hogyan tegyük ötleteinket sikeressé és fenntarthatóvá?* Budapest: HVG Könyvek.
- Rövid, I. (2018). Pillanatfelvétel a szinglikről – A szinglik általános és területi jellemzői a népszámlálási adatok alapján. *Területi Statisztika*, 58(3), 302–318.  
<https://doi.org/10.15196/TS580304>
- Schuller, G. (2007). Az úttörők, magyar nő történeti arcképcsarnok. *Rubicon*, 18(8), 68–69.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Tripathi, N., Seppanen, P., Boominathan, G., Oivo, M., & Liukkunen, K. (2019). Insights into startup ecosystem through exploration of multi-vocal literature. *Information and Software Technology*, (105), 56–77.  
<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2018.08.005>
- Turcsán, T. P. (2019). *Az elveszett recept*. Budapest: Startup book me.
- Utzeri, M. (2019). The dark side of gender equality schemes in management – a deep drive into a german auto manufacturer. *Vezetéstudomány*, 50(5), 38–47.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.05.04>
- Valuch, T. (2009). Család, háztartás, a női tevékenység-szerkezet és a szerepfelfogás változásai 1945 után. *Rubicon*, 19(4). Retrieved from [http://www.rubicon.hu/magyar/oldalak/csalad\\_haztartas\\_a\\_noi\\_tevékenységszerkezet\\_es\\_a\\_szerepfelfogás\\_valtozasai\\_1945\\_utan/](http://www.rubicon.hu/magyar/oldalak/csalad_haztartas_a_noi_tevékenységszerkezet_es_a_szerepfelfogás_valtozasai_1945_utan/)
- Verheul, I., Uhlaner, L., & Thurik, R. (2005). Business accomplishments, gender, & entrepreneurial self-image. *Journal of Business Venturing*, 20(4), 483–528.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.03.002>
- World Economic Forum (2020). *Global Gender Gap Report 2020*. Retrieved from <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2020/>  
[www.europeanspinoff.com/hu/?page\\_id=2](http://www.europeanspinoff.com/hu/?page_id=2);  
[www.evca.eu](http://www.evca.eu) (saját fordítás);  
[www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/22780\\_Chapter\\_1.pdf](http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/22780_Chapter_1.pdf)

# A MINŐSÉGI MUNKAERŐ-GAZDÁLKODÁS VÁLLALATI GYAKORLATA

## QUALITY WORKFORCE MANAGEMENT APPLIED BY COMPANIES

A tanulmány azt vizsgálja, hogy a hazai vállalatok milyen emberierőforrás-gyakorlatokat alkalmaznak a minőségi munkaerő biztosítása érdekében, és milyen módon határozzák meg a munkavégzés személyes kritériumait. Ennek megfelelően a kutatás a vállalatok minőségi munkaerő-tervezéssel kapcsolatos képességét és ezzel kapcsolatos emberierőforrás-gazdálkodási gyakorlatát vizsgálja. Menedzseri nézőpontból különösen érdekes kérdés, hogy a jelentősen átalakuló munkaerő-piaci helyzetben vajon képes-e a vállalat a szervezetén belül a munkavégzés személyes sikerkritériumainak pontos meghatározására, milyen mértékben fordít figyelmet a munka minőségi feltételeire a működése során, és milyen emberierőforrás-gazdálkodási gyakorlat biztosíthatja leginkább a szervezet stratégiai célkitűzéseinek megfelelő munkaerő-állományt. Szakirodalmi kutatásai alapján a szerző úgy gondolja, hogy a kompetenciamenedzsment stratégiai szemlélete és operatív eszköztára megfelelő válaszokat adhat a minőségi munkaerőért folytatott harcban a vállalatok számára. Feltáró kutatásában azt vizsgálta, milyen mértékben alkalmazzák ezt a gyakorlatot a hazai munkaerőpiacon működő vállalatok.

**Kulcsszavak:** minőségi munkaerő-tervezés, munkahelyi kompetenciák, emberierőforrás-menedzsment, stratégiai kompetenciamenedzsment

The study investigates which human resources (HR) practices are applied by Hungarian companies to ensure a workforce of high quality and how they define the quality criteria of the work performed. Therefore, this research analyses the ability of companies to ensure quality HR planning and their relevant HR management practice. From a managerial viewpoint, it is especially important to know in the changing environment whether the company is able to define precisely the personal work success criteria within the organization, how much attention is given to the quality factors of work in its operation, and which HR practice could ensure a workforce required to achieve the strategic goals of the company. Based on this research in the literature the author is of the view that the strategic approach and operative tools of competence management could provide the right answers for the companies in the fight for a quality workforce. In her exploratory research the author analysed how far this practice is applied by companies operating in the Hungarian labour market.

**Keywords:** quality workforce management, employer competence expectations, human resource management, strategic competence management

### Finanszírozás/Funding:

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

### Szerző/Author:

Tóthné Téglás Tünde, egyetemi tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, (teglas.tunde@kgk.uni-obuda.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 03. 09-én, javítva: 2020. 08. 19-én, elfogadva: 2020. 08. 24-én.

This article was received: 09. 03. 2020, revised: 19. 08. 2020, accepted: 24. 08. 2020.

A munkaerő-piaci előrejelzések a makrogazdaságban tapasztalható technológiai, társadalmi és gazdasági változások hatására a munkaerőpiac jelentős átalakulását és a munkavégzés sikerkritériumainak változását prognosztizálják (IFTE, 2011; PwC, 2017; Manpower, 2016; Eurydice, 2010; World Economic Forum, 2016; Cedefop, 2018). „A jelenkori fejlett társadalomban a munkadókknak

csak a megfelelő minőségű munkaerő foglalkoztatása jövedelmező... Minél fejlettebb a technika, annál kisebb a képzetlen munkaerő iránti igénye, annál inkább a képzettre szorul, még akkor is, ha az egyre drágább, ha másoktól kell elcsábítani” (Kopátsy, 2011, p. 234). A tehetséges, jó képességű munkavállalók hozzájárulásának mértéke egyre erőteljesebb lett a vállalat sikeréhez (Szabó, 2011). A

munkaerőpiacokon ennek megfelelően az ágazati, szakmaszerkezeti átalakulása és a minőségi munkaerő iránti kereslet növekedése várható, amely magasabb képzettségi szintet, mélyebb tudást és többféle képességeket igénylő, összetettebb feladatok ellátására alkalmas munkaerő iránti igényt jelent. A munkaerőpiac ilyen jelentős átalakulása rákényszeríti a gazdálkodó szervezeteket arra, hogy munkaerő-gazdálkodási feladataikra nagyobb hangsúlyt helyezzenek. A vállalatok alkalmazkodási folyamatában kulcsfontosságúvá válik annak felmérése, hogy a saját szervezetük esetében az árupiaci változások milyen mértékben és hogyan változtatják meg a versenyben maradáshoz szükséges munkaerőigényüket, különös tekintettel annak minőségi aspektusaira (Tóthné Téglás & Hlédik, 2019; Fazekas, 2017).

A gazdálkodó szervezetek gyakorlatában vizsgálva a prognosztizált folyamatokat azt láthatjuk, hogy a vállalatok nagyon eltérő ütemben alkalmazkodnak. Egyes vállalatok gyorsabban belekezdnek a várható makrogazdasági változásokhoz illeszkedő személyes és szervezeti feltételek kiépítéséhez. Míg mások lassabban reagálnak, továbbra is a jelenlegi teljesítményük biztosításához szükséges korábban bevált sikerkritériumokra támaszkodnak. A versenyszférában készült nagymintás kutatás (Czibik, Fazekas, Németh, Semjén & Tóth, 2013) eredményei rámutatnak, hogy a hazai vállalatok nagyon eltérő mértékben érzik a munkaerő-piaci prognózisokban leírt hatásokat a saját vállalatuknál jelenleg. „A vállalatok a gazdaság egészére vonatkozóan minden foglalkozási csoportra erősen felülbecsülik a képzettségi követelmények növekedésének gyakori vagy nagyon gyakori megjelenését, elterjedtségét a saját vállalatra vonatkozó tényleges tapasztalatok csoportonkénti átlagaihoz képest” (Czibik et al., 2013, p. 205). Bár a különböző piacokon működő vállalatok számára értékes képességek és tudások is nagyon eltérők lehetnek, és a gazdálkodó szervezetek választott stratégiái is más képességeket, tudást igényelhetnek. A munkavállalókkal szembeni elvárások átalakulása az eltérő alkalmazkodási folyamatoknak köszönhetően is nagyon különböző lehet az egyes vállalatoknál, amelyet emberierőforrás-gazdálkodási gyakorlatuk jelentősen befolyásol.

A munkaerő-piaci tapasztalatok szerint a munkaerőkínálat alkalmazkodása is lassabban zajlik, melynek következtében a gazdálkodó szervezetek jelentős munkaerő-biztosítási gondokkal is küzdenek. A nemzetközi tapasztalatokhoz hasonlóan a hazai vállalatok képviselői is egyre gyakrabban számolnak be arról, hogy a megfelelő munkaerő megtalálása gondot jelent a számukra, amely veszélyeztetheti a jövőbeli terveik megvalósítását (Tóth, Nábelek, Hajdu & Nyíró, 2017). A PwC 2017-es felméréseiben már a hazai vállalatvezetők 92%-a számolt be szakemberhiányról, tehetséghiányról, míg 2012-ben ez még csak 46% volt. „A minőségi hiány még a munkaerő-túlkínálattal jellemezhető területeken is általánosnak mondható. Talán nincs olyan gazdasági vagy nonprofit szervezet, amely ne szembesülne azzal, hogy kénytelen-kelletlen betölti ugyan az üres álláshelyeket, de a felvett munkavállalókat csak jobb híján foglalkoztatja” (Szabó, 2011, p. 6). Tanulmányunkban a hazai munkaerőpiacon mű-

ködő vállalatok alkalmazkodási folyamatait emberierőforrás-gazdálkodási gyakorlataikon keresztül vizsgáljuk. Arra keressük a választ, hogy a jelentősen átalakuló munkaerő-piaci helyzetben milyen mértékben és milyen formában fordítanak figyelmet a munka minőségi feltételeire a működésük során. Vizsgálatainkat két kutatási kérdés köré rendeztük:

1. Milyen módon határozzák meg a szervezetben a munkavállalókkal szembeni követelményeket?
2. Milyen emberierőforrás-gazdálkodási gyakorlattal biztosítják a szervezet stratégiai célkitűzéseinek megfelelő munkaerő-állományt?

## Minőségi munkavégzés személyes sikerkritériumai

A minőségi munkaerő iránti kereslet az egyes szervezetek számára hasznos személyes jellemzők, képességek és tudások iránti igényként értelmezhető. E közgazdasági megközelítés arra a feltételezésre épül, hogy a vállalati képes a számára hasznos munka feltételeit pontosan meghatározni (Lazear, 1998). A személyes sikerkritériumok pontos meghatározása aszerint értelmezhető, hogy a vállalat által a munkavállalói felé támasztott elvárások milyen mértékben biztosítják a munkavégzés során a magasabb egyéni teljesítményt és a kitűzött vállalati célok megvalósítását. A valóságban azonban nem olyan egyszerű azon személyes jellemzők, tudások, képességek azonosítása, amelyek az adott munkahelyi környezetben megkülönböztetik a jó teljesítményre képes munkavállalót a kevésbé jótól. Ennek okai egyrészt az emberi erőforrás személyes és szociális aspektusaiból fakadnak (Forgács, 1985), másrészt a teljesítmény minőségi összetevőiből, a szervezeti teljesítmény bővülő értelmezésből adódik (Nelly, Adams & Kennerly, 2004). Mivel az értékelés során a teljesítmény szempontjából releváns személyes jellemzők azonosítása van a középpontban, a két nehezen mérhető konstrukciónak kapcsolatának vizsgálata is nehezíti a sikerkritériumok azonosítását. Armstrong és Taylor (2014) ezen kívül kiemelik, hogy a tervezés során a jövőbeli emberierőforrás-igényeket kell meghatározni, az ehhez szükséges személyes összetevők meghatározása különösen nehéz menedzseri feladat.

Kutatómunkánk első lépéseként olyan fogalmi keretrendszert keresünk, amely a vállalati gondolkodásban a minőségi munkavégzés személyes sikertényezőinek vizsgálatára fókuszál. Tekintettel arra, hogy az emberierőforrás-gazdálkodás gyakorlatát a közgazdasági és humán tudományok, valamint az erőforrás-alapú vállalatelméletek emberképeiből eredő gondolkodásmód együttesen alakítják (Armstrong & Taylor, 2014; Bakacsi, Bokor, Császár, Gelei, Kováts & Takács, 2006; Tóthné Sikora, 2004), olyan megközelítést választottunk, amely e nagyon különböző fókuszú tudományterületek szempontrendszerit képes összekapcsolni. A kompetencia-konstrukción McClelland (1973) kezdeti munkásságából kiinduló megközelítése a munkaerőpiacon fontos, a jól és a kevésbé jól teljesítő munkatársakat megkülönböz-



tető jellemzőinek kiválasztására, azonosítására fókuszál (Boyatzis, 1982). A munkavégzés személyes kritériumainak meghatározását a fogalomnak a munkapszichológiában kialakított módszertana tette lehetővé. Erre épül a szervezetek operatív kompetenciagazdálkodási gyakorlata, amely az emberierőforrás-menedzsment meghatározó eszközévé vált (Sandberg, 2000; Sanchez & Levine, 2009; Shippman et al., 2000; Hayton & Kelley, 2006). A kompetenciafogalomnak a szociálpszichológiában (Bandura, 1996; Wilkens, 2004) és a erőforrásalapú vállalatelméletekben (Prahalad & Hamel, 1990; Moldaschl, 2010; Kessler, Stephan, Kerber & Lingenfelder, 2010; Lepak & Snell, 2002; Wright, Dunford & Snell, 2001; Colbert, 2001) kialakított megközelítésmódjai ugyanakkor lehetővé teszik, hogy a kompetenciákat a vállalati gazdálkodásban a csoport és a szervezet szintjén is értelmezzük. Az emberierőforrás-gazdálkodás és a stratégiai menedzsmentben használt kompetenciadefiníciók legfontosabb közös jellemzője, hogy egy jellemző csak akkor kompetencia, ha jelentősége van a kimagasló teljesítmény szempontjából (Le Deist & Winterton, 2005; Tóthné Téglás, 2016). Valójában, ha a szervezetek egyre égetőbb problémáját tekintjük, mely szerint egy gyorsan változó piaci környezetben kell képessé tenni magukat versenyképességük megtartására, számukra a kiválóság keresése a fontos. Olyan munkatársakra, vezetőkre van szükségük, akik képesek kiemelkedni, valamilyen pluszt felmutatni a versenytársaiknál dolgozókhöz képest ezzel is versenyelőnyt biztosítva szervezetük számára.

Mindezek alapján úgy gondoljuk, hogy a kompetenckiakonstruktm és az erre épülő kompetencciamenedzsment gyakorlata megfelelő fogalmi keretrendszert nyújt a vizsgálatainkhoz. Az elmélet számos előnye mellett azonban mégis sokszor „fuzzy concept”-ként említik (Le Deist & Winterton, 2005). Annak ellenére ugyanis, hogy a kompetencciamenedzsmentnek az 1980-90-es évekre visszanyúló szakirodalma van, mégsem széleskörűen elfogadott a szakirodalomban és a gyakorlatban sem (Le Deist & Winterton, 2005; Henczi & Zöllei, 2007). Egyrészt a kompetencia fogalmának több tudományterületen szokásos sokféle használata okoz nehézséget, amelyek néhol tartalmukban gyökeresen eltérő konstruktmokat takarnak (Le Deist & Winterton, 2005; Tóthné Téglás, 2016). Másrészt az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó és a stratégiai szakirodalomban is többféle, a megfelelő minőségű munkaerő biztosítását szolgáló alternatív elmélettel találkozhatunk (munkakör-értékelés, tudásmenedzsment, tehetség- és karriermenedzsment, egyéni és szervezeti képességek elméletei) (Analoui, 2007; Baron & Kreps, 1999; Dessler, 2000; Hajós & Berde, 2008; Losey, Ulrich & Meisinger, 2006; Noe, Holenbeck, Gerhart & Wright, 2012; Reiche, Harzing & Tenzer, 2019; Bencsik & Juhász, 2018; Czinkóczi, 2013). A kompetencciamenedzsment operatív és stratégiai szemléletének bemutatásával arra szeretnénk rámutatni, hogy a konstruktm szerteágazó elméletei és a hozzá kapcsolódó alkalmazási nehézségek, mérési problémák ellenére milyen módon válhat a minőségű munkaerő-gazdálkodás hatékony eszközévé.

## Operatív és stratégiai szintű kompetencciamenedzsment

Az operatív kompetencciamenedzsment a munkavállalói kompetenciákra épülő emberierőforrás-gazdálkodás területén megvalósuló gyakorlatot jelenti. Legfontosabb kiindulópontja ennek megfelelően az, hogy a szervezet képes-e a számára hasznos munka személyes sikerkritériumait, munkavállalóival szembeni kompetenccielvárásait pontosan meghatározni. Ez a kompetenccialapú munkaerő-tervezés során valósulhat meg, amely nemcsak mennyiségi, hanem minőségi munkaerő-tervezést is jelent. Ennek során dönthet a vállalat arról, hogy „milyen nagyságrendű és milyen kompetencciókkal rendelkező munkaerőre lesz szükség a szervezet előtt álló feladatok jó/kiváló színvonalú teljesítéséhez” (Koncz, 2004, p. 234). A munkáltatók a megfelelő minőségű és mennyiségű munkaerő-állomány biztosítása érdekében ezen kompetencciaigényüket összevetik a szervezetben megtalálható kompetencciókkal. Az eltérésnek megfelelően döntenek arról, hogy a hiányzó kompetencciókat a szervezetben belülről fejlesztik ki, vagy a munkaerőpiacról szerzik be. Koncz (2013) a munkaerő-tervezés során kiemeli annak iteratív jellegét a szükségletek és a források összehangolása során, amelyet az aktuális munkaerő-piaci helyzet határoz meg. A szakirodalomban a szerzők egybehangzóan a kompetencciamenedzsment stratégiával való szorosabb kapcsolatát emelik ki más megközelítésekhez képest (Hayton & Kelley, 2006; Becker, Huselid & Ulrich, 2001; Schippmann et al., 2000). Fontosnak tartjuk azonban megjegyezni, hogy mindez abban az esetben valósulhat meg, amennyiben az adott szervezetben az emberierőforrás-gazdálkodás stratégiai szerepe elismert (Wright et al., 2001), és így a minőségi munkaerő-tervezés a stratégiai tervezés keretében zajlik.

A szervezet számára fontos munkavállalói kompetencciók biztosítására integrált emberierőforrás-menedzsment rendszer építhető (Bakacsi et al., 2006; Armstrong & Taylor, 2014). A kompetencciók használata a kiválasztási, képzési és teljesítményértékelési döntésekben is meghatározó és elterjedt módszertannal rendelkezik (Simon, 2006). Alkalmazásával kapcsolatban három fontos jellemzőt emelnék ki.

- A korábban alkalmazott munkaköri alkalmasságot vizsgáló módszerekhez képest fontos előnye, hogy a kompetenccialapú megközelítés – a soft skilleket is bevonva a vizsgálatba – lehetővé teszi, hogy munkaerő-piacokon megfigyelhető átalakulásnak megfelelő, új, lényeges szempontokra kerüljön a hangsúly (Schippmann et al., 2000).
- A kompetenccialapú gondolkodás a teljesítményhez kapcsolódó szemléletben is fordulópontot hozott. Az emberierőforrás-gazdálkodásban a kompetenccialapú teljesítményértékelés lényege éppen az, hogy nem a teljesítmény utólagos mérésére törekszik, hanem azon jellemzőket figyeli, amelyek a jövőbeli teljesítményt biztosíthatják (Sanchez & Levine, 2009).
- Az alkalmazásuk szempontjából elmondható, hogy a vállalati gyakorlatban a munkáltatók olyan ismervek meghatározására törekednek, amelyek viselkedés-

módokkal, magatartásformákkal leírhatók, valamint a szervezet tagjai számára érthető, azonos jelentéssel bírnak (Tóthné Téglás, 2016). A szervezet által megfogalmazott kompetenciák ilyenformán a fontos szempontokra fókuszáló hatékonyabb emberierőforrás-gazdálkodást tesznek lehetővé, mivel a kompetenciák képesek a munkavállalók számára érthetővé tenni, hogy milyen viselkedések járulnak hozzá a vállalat sikeréhez (Bakacsi et al., 2006; Koncz, 2004).

Ezen integrált emberierőforrás-menedzsment rendszerek középpontjában az egyéni teljesítmény növelése és az egyéni kompetenciák biztosítása áll. Nem hagyhatjuk azonban figyelmen kívül azt, hogy az egyéni kompetenciák jelenlétét és alkalmazását jelentősen befolyásolják a szervezeti feltételek is (Wilkens, 2004). Ennek felismerése alapvetően meghatározhatja az operatív kompetenciame-nedzsment sikerét.

A kompetenciame-nedzsment stratégiai megközelítése a szervezeti teljesítmény, a szervezet jelen és jövőbeli versenyképességének vizsgálatára irányul. A szervezeti kompetenciák értelmezésének úttörői, Prahalad és Hamel (1990) a szervezet cselekvőképességét azzal a képességgel határozták meg, hogy képes jövőbementően megfogalmazni és formálni versenyelőnyeit. A kulcskompetenciák elmélete a stratégiai relevanciát biztosító szervezeti képességeket keresi, azt ahogyan a szervezet különböző kompetenciáiból egy versenyelőnyt biztosító portfóliót képes összeállítani. A stratégiai szintű kompetenciagazdálkodás eredményessége az operatív szinthez hasonlóan a szervezet számára fontos kompetenciák kiválasztására, tervezési folyamataira épül, csak ezt a szervezeti képességekre vonatkozóan teszi. Srivastava (2005) által meghatározott kritikus kompetencia annak a képessége, ahogy egy szervezet képes a jövőbementően megfogalmazni és használni szervezeti kompetenciáit. Azért tartjuk találónak, hogy kritikusnak nevezi ezt a szervezeti képességet, mert valójában a kompetenciame-nedzsment gyakorlati alkalmazása során ez a tervezési folyamat alapvetően meghatározza a program sikerességét.

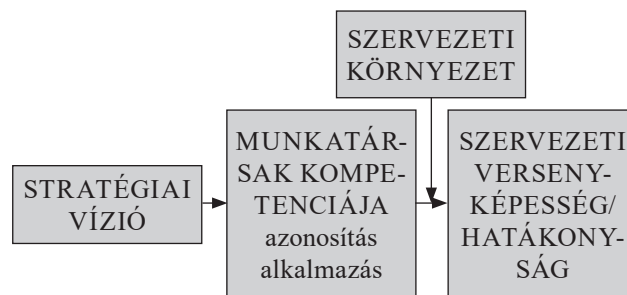
A szervezeti kompetencia a szervezet erőforrásainak és képességeinek egyedi kombinációja, a szervezet képessége arra, ahogyan képes folyamatait integrálni és értéket közvetíteni a szervezet felé, amely a szervezeti tanulás eredményeként jön létre. E beágyazott képességek a szociális kapcsolatoknak köszönhetően nehezen megfigyelhetők a versenytársak számára, nagyon komplexek és időben változnak, azaz útfüggőek és másolhatatlanok (Czinkóczy, 2013). A szervezeti kompetenciákkal történő gazdálkodás ennek megfelelően stratégiai szintű gondolkodást, a menedzsment elkötelezettségét és folyamatos beruházást igényel (Prahalad & Hamel, 1990). A szervezeti kulcskompetenciák elmélete, valamint az erőforrás-elméletek kapcsolódó részei, mint a tudás-menedzsment és a dinamikus képességek elmélete részletesen kidolgozzák e szervezeti képességek kialakításának módszertanát (Czinkóczy, 2013; Sveiby, 2001). E megközelítések rávilágítanak a szervezet felelősségére a különböző szinten értelmezett

kompetenciák kialakításában, mint ahogy a tudás-menedzsment kapcsán Bencsik és Juhász (2018) a stratégiai szintű gondolkodás és a bizalom szervezeten belüli megítélése során teszik mindezt. A szervezeti fókusz mellett azonban e megközelítések kevesebb figyelmet fordítanak a szervezeti képességek személyes összetevőinek vizsgálatára, valamint azok kiépítését támogató operatív emberierőforrás-menedzsment feladatok meghatározására.

Szakirodalmi kutatásaink alapján megállapítható, hogy a kompetenciákra épülő EEM és a stratégiai kompetenciaelméletek is kiemelik a két terület kapcsolatának fontosságát, de valójában mindkét megközelítés megáll a saját felelősségi határánál. Az operatív és a stratégiai megközelítések szaktudása és módszertana ugyanakkor kiegészíthetik egymást a vállalati emberierőforrás-gazdálkodás gyakorlatában. A stratégiai kompetenciame-nedzsment operatív szintű megoldásokat igényel, hatékony EEM-gyakorlat is pontosan meghatározott kompetenciaelvárási rendszerre építhető, amely stratégiai szintű döntést és a megvalósításban szervezeti támogatást feltételez. A két megközelítés összekapcsolását a hasonlóan értelmezett szemléletmódjuk teszi lehetővé (Becker & Huselid, 2011; Lindgren, Henfridsson & Schultze, 2004; Becker, Huselid & Ulrich, 2001). Mindkét elmélet a kiváló teljesítményt meghatározó összetevők meghatározását helyezi a menedzseri munka középpontjába. Wright és szerzőtársai (2001) is kiemelik, hogy a szervezeti logikát követő elméletek valójában nincsenek ellentmondásban az EEM alap-gondolataival. Rámutatnak, hogy a kétféle megközelítés összeköthető a szervezetek működésében, a szervezeti és az egyén felől kialakult logika egymást kiegészítik. A human erőforrás hatása így valójában többrétű, nemcsak a munkavállalók képességeihez és viselkedésükhöz kapcsolható, hanem a szervezet folyamatainak és rendszereinek összekapcsolódása révén is fontos szerepet játszanak. Cardy és Selvarajan (2006) az 1. ábrával jellemzi a munkavállalói kompetenciák és a szervezet kapcsolatát.

1. ábra

**A munkavállalói kompetenciák és a szervezet eredményességének kapcsolata**



Forrás: Cardy & Selvarajan (2006)

A kutatási program újszerű gondolata, hogy a kétszintű gondolkodás összekapcsolásának előnyeit, lehetőségét és gyakorlatát is vizsgálja. Úgy gondoljuk, hogy az operatív és a stratégiai gondolkodás kapcsolatát egy szervezeti szintű, a vállalati stratégiai tervezés részeként megvalósuló minőségi munkaerő-tervezési folyamat valósíthat-

ja meg. Ez a gyakorlat lenne képes a EEM-rendszereket összekötni a stratégiai célokkal, amelyben a szervezeti logikán keresztül a munkavállalók stratégiai viselkedése, hozzájárulása is mérlegre kerül. Felmerülhet a kérdés, hogy a gyorsan változó piaci környezetben a stratégiai szintű emberierőforrás-tervezés milyen mértékben lehet hatékony. A stratégiai tervezéssel foglalkozó kutatók a bizonytalan környezetben alkalmazható stratégiai megközelítések között kiemelik az erőforrás- és képességalapú elméleteket (Balaton, 2019) és a stratégiaalkotás szervezeti tanulási folyamatait (Tari, 2019). Tekintettel az egyéni és szervezeti kompetenciák fejlesztésének időigényére, a munkaerő-biztosítás kérdései is alapvetően hosszú távú döntéseket feltételeznek, ugyanakkor a szervezet hosszú távú teljesítményét, versenyképességét biztosíthatják. A tervezés a minőségi munkaerő fejlesztésére irányul, amely szervezeten belül kialakuló kommunikációra és az ismétlődő tervezési tapasztalatokra épül. Mindezek alapján úgy gondoljuk, hogy a kompetenciaalapú gondolkodás alkalmazása változó környezetben is eredményesebb lehet más módszerekhez képest amennyiben a minőségi összetevőkre fókuszáló stratégiai szintű munkaerő-tervezési gyakorlattal párosul.

### Minőségi munkaerő-tervezés

A szervezet stratégiai célkitűzései és a megfelelő minőségű munkaerő-állomány kiépítése közti kapcsolatot a minőségi munkaerő-tervezési folyamat biztosíthatja. A minőségi munkaerő-tervezés egyrésztől ráirányítja a figyelmet a minőségi munkavégzés személyes összetevőinek vizsgálatára a szervezetben, másrésztől rákényszeríti a döntéshozókat, hogy az emberierőforrás-gazdálkodási kérdésekkel stratégiai szinten foglalkozzanak. A minőségi munkaerő-tervezés egy különleges, újfajta szakértelmet követel, amely egyrésztől a bemutatott interdiszciplináris szakterületek tudására épül, másrésztől a szervezetek egymásra épülő tervezési folyamatai során tanulható képesség. A szervezet vezetősége és az EEM részvételével a munkaerő-tervezés minőségi aspektusaira is kitérő, évről évre ismétlődő tervezési tapasztalataira, valamint a szervezet tagjainak széles körű bevonására épülő gyakorlat eredményeként épül ki.

A kompetenciák gyakorlati alkalmazását a vállalati emberierőforrás-gazdálkodásban sok esetben hátráltatja, hogy bevezetésével, mérésével és a fejlesztésével kapcsolatban számos nehézség merül fel, használata speciális ismereteket és felkészültséget igényel. A kompetenciákkal kapcsolatos szaktudásban általában a kompetenciaelemek személyen belüli rendeződésének és fejleszthetőségének ismeretét értik, amely pszichológiai és pedagógiai szaktudásra épül (Hegyi, 2012), meghatározva az operatív kompetenciamenedzsment vállalati gyakorlatát. Az EEM-szakirodalmak ezzel kapcsolatos tapasztalatai fontos hozzájárulást biztosítanak a módszertan gyakorlati alkalmazásában (Sandberg, 2000; Sanchez & Levine, 2009; Shipman et al., 2000; Hayton & Kelley, 2006). A szervezetpszichológiai megközelítések ezenkívül támogatják az egyéni és a szervezeti szintek kapcsolatának megértését,

és rávilágítanak a szervezet felelősségére az egyéni kompetenciák fejlesztése és hasznosítása folyamatában (Ulrich & Lake, 1991; Cardy & Selvarajan, 2006; Snell, Youndt & Wright, 1999).

Kutatásunkban egy másik féle szaktudás szerepére is szeretnénk ráirányítani a figyelmet. Arra, hogy milyen pontossággal képes egy vezető vagy egy szervezet az egyéni és a szervezeti teljesítmény szempontjából releváns személyes jellemzőket kiválasztani. Ez a fajta képesség egy összetettebb menedzsmentprobléma, és így egy másfajta szakértelmet követel, amely a kompetenciamenedzsment fókuszált gondolkodására épül, és a stratégiai megközelítések jövőorientált szemléletét alkalmazza (Moldaschl, 2010; Kessler et al., 2010; Lepak & Snell, 2002; Wright et al., 2001; Colbert, 2004). Ez a menedzsment képesség nagyon hasonló a Srivastava (2005) által megfogalmazott kritikus kompetenciához, de a szervezeti szintű gondolkodást az egyéni összetevők vizsgálatával egészíti ki.

A hozzáértés bizonytalansága miatt a szervezetek sok esetben külső szakértőt vonnak be. Ez azonban ellentmond annak a kiinduló célkitűzésnek, hogy a kompetenciaalapú megközelítéssel olyan eszközt kívánunk a gyakorló menedzserek kezébe adni, amellyel az ő számukra is érthetővé válik a személyes alkalmasság fontos kritériumainak azonosítása, megfigyelése és fejlesztése. Ennek megfelelően felmerül a kérdés, ki az, aki képes menedzselni a képességeket/kompetenciákat, melyek azok a szervezetek, amelyek rendelkeznek ezzel a speciális és kritikus szaktudással. A szervezeten belüli kommunikáció és rendszeres felülvizsgálatok során a szervezetek képessé válnak a sikertényezők szervezeti és egyéni kompetenciákban történő egyre pontosabb megfogalmazására és azok használatának egyre hatékonyabb bevezetésére. Czibik és társai (2013) kutatásukban rámutatnak arra, hogy ha a vállalatban belül minél többen vesznek részt a tervezésben, annál pontosabb előrejelzést képesek készíteni. Kutatási eredményeik szerint a stratégiai tervezés ismétlődő folyamata és a szervezet különböző szakterületeinek és a szintjeinek bevonása a tervezésben nagyobb fokú pontosságot eredményez a gyakorlatban. Feltételezhetően azon vállalatok, amelyek a minőségi létszámtervezésben is hasonló gyakorlatot folytatnak, pontosabban képesek meghatározni a szervezet sikerét biztosító munkavállalói követelményeket is, ami hatékonyabb emberierőforrás-gazdálkodást tehet lehetővé.

### A hazai vállalati gyakorlatok vizsgálata

Jelen kutatási program a hazai munkaerőpiacon működő vállalatok minőségi munkaerő-gazdálkodási gyakorlatát vizsgálja a tanulmány elején meghatározott kutatási kérdések mentén.

Szekunder kutatásaink során a jelen kutatási célkitűzéseket teljes mértékben lefedő hazai kutatási programot nem találtunk. A hazai vállalatok operatív munkaerő-gazdálkodási gyakorlatával és stratégiai szerepvállalásával kapcsolatosan külön-külön kutatások foglalkoztak.

Karoliny és Poór (2019) elemzésükben az EEM-gyakorlatok sokféleségére mutattak rá. Egy hazai felmérésből

(Poór, Farkas, Dobrai & Karoliny, 2012) megtudhatjuk, hogy a vállalatok emberierőforrás-menedzsment gyakorlatai átalakulóban vannak, törekednek hatékonyabban működtetni EEM-alrendszereiket, amelyben a multinacionális cégek leányvállalatai járnak az élen. Átfogó kutatási eredmények (PwC, 2017; Tóth & Nyíró, 2017) alapján úgy tűnik, hogy a cégek a munkaerő felvétele és képzése területén „erősíteni” próbálják pozíciójukat. A képzési gyakorlattal kapcsolatban Poór és társai (2018) kutatási eredményei rámutatnak, hogy bár a cégek fontosnak tartják a képzést, valójában ez sokszor kevésbé tudatos és rendszeres tevékenység a gyakorlatban. A vállalatok ugyanakkor a munkáltatói hírnevük építésére is egyre jobban odafigyelnek (Kajos & Bálint, 2014). A tehetséges munkaerő toborzását általában vonzó fizetéssel igyekeznek javítani (Tóth & Nyíró, 2017). A PwC 2017-ben végzett felmérése rámutatott arra is, hogy a vállalatok ebben a harcban már nemcsak a magasabb fizetéssel, hanem a munka egyéb szubjektív elemeinek vonzóvá tételével is igyekeznek versenyezni, sokan a tehetségmenedzsment területén tett lépésekkel reagálnak. Egy frissdiplomás felvételéhez kapcsolódó kutatásban (Tóthné Téglás & Hlédik, 2014) részt vett vállalatok kiválasztási gyakorlata a mintában részt vett vállalatok kevesebb, mint felénél épült a kompetenciaalapú elméletre. Tóthné Téglás (2019) kvalitatív felmérésében a kutatásban részt vett szervezetek nagyon eltérően érzékelték a szervezet felelősségét is a munkavállalóik személyes kompetenciáinak fejlesztésében, meglétében.

Egy hazai nagyelemszámú kutatás a versenyszférában működő vállalatok stratégiai és létszámtervezési gyakorlatát vizsgálva (Czibik et al., 2013) rámutatott arra, hogy a vállalatok több mint harmadának egyáltalán nincs jövőre vonatkozó terve, hosszú távú tervekkel is mindössze 8%-uk rendelkezik. Az üzleti tervezést végző vállalatok 74,5%-a készít mennyiségi létszámtervet is, „egy évre előre viszont már csak kevesebb, mint fele lát előre, egy éven túl ez az arány meredeken csökken: hároméves időtartamra a vállalatok 12%-a, öt évre 6%-a, tíz évre előre pedig már csupán 5%-a érezte képesnek, illetve hajlandónak magát létszám-előrejelzésre” (Czibik et al., 2013, p. 199). A szintén hazai környezetben végzett kutatás (Bácsi, Szótsné, Takács & Toárniczky, 2006, p. 5) összefoglalójában ezt olvashatjuk: „Az éves tervkészítési folyamat során az EEM a hazai vállalatok kevesebb, mint egyötödénél játszik meghatározó szerepet, azaz a munkaerő kompetenciája a tervezés során csak a cégek kisebb részénél jelentős, meghatározó tényező.”

A hazai vállalatok körében végzett vizsgálatok (Bácsi et al., 2006; Szóts-Kovács, 2006; Bokor, Bíró, Kovács, Takács & Toárniczky, 2005; Bokor, 2011; Poór et al., 2012) arról számolnak be, hogy a HR-szakterület stratégiai partnerként történő elismerése gyakran még nem egyértelmű a vállalatok gyakorlatában, amely mögött a vállalatvezetők és az EEM-szakemberek ehhez szükséges felkészültségének, valamint köztük lévő együttműködésében tapasztalható hiányosságok húzódnak meg. Szótsné Kovács (2006) ezen a területen a tudományos eredmények jobb felhasználásra hívja fel a figyelmet. A IV. HR Tükör

kutatás eredményeit így összegzik a szerzők: „az elismert stratégiai szerepe ellenére a vezetők nem látják a HR üzleti hatását, eredményeit, a HR-t tevékenység- és nem eredménycentrikusnak írják le” (Bokor, 2011, p. 17).

Primer vizsgálatunkban a hazai vállalatok minőségi munkaerő-gazdálkodását, kompetenciamenedzsment-gyakorlatát egy 2018-ban zajló frissdiplomásokkal szembeni kompetenciaelvárásokat feltáró kutatás keretében vizsgáltuk (Tóthné Téglás & Kelemen-Erdős, 2020). A kutatásban gazdasági vagy műszaki szakterületen végzett frissdiplomásokat foglalkoztató hazai vállalatok emberierőforrás-gazdálkodási szakemberei és vezetői vettek részt, akiket egy részletes szakértői kérdőív kitöltésére kértünk. A kutatásban a frissdiplomásokkal szembeni kompetenciaelvárásokat, a frissdiplomás felkészültségével kapcsolatos tapasztalatokat és a részt vevő vállalatok kompetencia-gazdálkodási gyakorlatát tártuk fel. Jelen tanulmányban a vállalati munkaerő-gazdálkodási gyakorlatokkal kapcsolatos eredményeket mutatjuk be. A kutatásban részt vett vállalatok (N=100) köre bár több szempontból is vegyes képet mutatott (1. táblázat), eredményeink nem általánosíthatók, kutatásunk feltáró jellegűnek tekinthető.

1. táblázat

A minta (N=100) összetétele

Szempontok	Minta összetétele
Alkalmazottak száma	11% 100 fő alatt 21% 100–249 fő között 21% 250–999 fő között 24% 1000–2499 fő között 23% 2500 fő felett
Tulajdonos	50% külföldi tulajdonos 41% magyar tulajdonos 9% vegyes tulajdonosi kör
Régió	79% Budapest és Pest megye 12% Keleti országrész 9% Nyugati országrész
Iparág	23% Feldolgozóipar és építőipar 11% Kereskedelem 13% Pénzügy és biztosítás 11% Információ és kommunikáció 4% Szállítás és raktározás 6% Szakmai tanácsadás, tudományos terület 32% Egyéb szolgáltatás
Milyen piacokon működik?	23% Hazai piacokon 9% Külföldi piacokon 68% Mindkettő
Milyen mértékben változó a piac?	41% Gyorsan változó piacon működik 45% Közepesen változó piacon működik 14% Lassan változó piacon működik
Mi jellemzi a szervezetét?	27% Átszervezés 62% Bővülés 11% Stagnálás

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

A mintánkban lévő munkáltatóknál a követelményeket leggyakrabban a szakmai vezetők állítják össze a frissdip-

lomások vonatkozásában. 63%-ban segíti a HR-szakértő a követelmények összeállítását, 2%-ban vesznek igénybe külső szakértőt, és 25% esetében a felső vezető dönt erről. A válaszadóinknak mindössze 7%-a nyilatkozott úgy, hogy a vezetők együtt határozzák meg a követelményeket. A követelmények meghatározása a mintánkban lévő vállalatok 33%-ban az újabb felvételek során egyedileg történik. A megkérdezettek 51%-ban készítenek egyes munkakörcsoportokban egységes kompetenciaprofil, és mindössze 6%-ban döntenek egységes szervezeti elvárásokról. Ezek alapján úgy tűnik, a pályakezdekkel kapcsolatos követelményeik meghatározása során a kutatásban részt vevő munkáltatók szervezeti kevésbé összehangoltan működnek. Gyakoribb, hogy egyedileg döntenek a felvételekkel kapcsolatos követelményekről, minthogy szervezeti szinten gondolkodnának. Mindezek alapján érdekes kérdésnek tűnik a vállalatok minőségi munkaerő-gazdálkodási gyakorlatának mélyebb vizsgálata. Szakértői kérdőívünkben az operatív kompetenciagazdálkodási gyakorlatot és a szervezet ehhez kapcsolódó jellemzőit Tóthné Téglás (2019) mélyinterjú kutatása során feltárt vállalati gyakorlatok, valamint a szakirodalmi kutatás alapján összeállított skála mentén vizsgáltuk.

### A vállalati kompetenciagazdálkodás összetevői

A vállalatok kompetenciamenedzsment-gyakorlatának vizsgálatát 17 kompetenciaalapú EEM-eszköz alkalmazásán és a kompetenciagazdálkodást támogató szervezeti működést 12 jellemzőn keresztül mértük. Első lépésben olyan összevont tevékenységváltozók létrehozását tűztük ki célul, amelyek segítségével megfelelően jellemezhető az, hogy milyen mértékben épül tudatos és szervezeti szinten összehangolt gondolkodásra egy vállalat embererőforrás-gazdálkodása. Elemzésünket elvégeztük faktorelemzéssel és klaszterelemzéssel is. A faktorelemzés eredményeként a forgatást követően hat faktort sikerült azonosítani a teljes variancia 60%-át magyarázva. A Ward-féle hierarchikus klaszterezés eredményeként is hat változó csoportot kaptunk. A két besorolás közül a hierarchikus klaszterezéssel kapott változó csoportokat használtuk fel a további elemzéseinkhez. A szervezeti és az EEM felelősségi körébe tartozó tényezők egyértelműen szétváltak mindkét statisztikai eljárással készült besorolásban. A klaszterezési eljárással készült csoportosítás ugyanakkor jobban tükrözte azokat a minőségi fokozatokat, amelyekkel a vállalati gyakorlatok pontosabban jellemezhetők.

A klaszterezési eljárással kapott változók besorolását és részletes jellemzését a 2. ábra mutatja. Kérdőívünkben ezeket a változókat négyfokú gyakorlati skálán mértük, ahol az 1-es érték a teljesen mértékben jellemző, a 4-es pedig az egyáltalán nem jellemző kategóriát jelentette. Az

2. ábra

Vállalati kompetenciagazdálkodást jellemző tevékenységváltozók létrehozása klaszterezési eljárással

Tevékenység-változók	1 Teljes mértékben jellemző	2 Bizonyos mértékig jellemző	3 Nem igazán jellemző	4 Egyáltalán nem jellemző	Mean	Std. Deviation	változó
A1 Tanulás a szervezetben	50	45	4	1	1,56	0,62	Jó a hangulat
	38	57	5	0	1,67	0,57	Az új ötleteket szívesen fogadja a vezetés
	58	33	7	2	1,53	0,72	Támogatjuk az önálló tanulást
	60	32	7	1	1,49	0,67	Tanulás a munka része
	50	39	10	1	1,62	0,71	Továbblépési lehetőségeket biztosítunk a szervezetben
A2 Felelősségátadás a szervezetben	57	36	6	1	1,51	0,66	Rendszeres értekezletek minden szinten vannak
	15	60	22	3	2,13	0,69	A munkatársakat is bevonják a döntési folyamatokba
	23	58	18	1	1,97	0,67	Magasszintű a felelősségátadás
	31	61	8	0	1,77	0,58	A szakterületek között jó az együttműködés
	23	59	16	2	1,97	0,69	A szervezetben belül jó a kommunikáció
	36	50	12	2	1,80	0,72	Támogató a vezetési gyakorlat
A3 Ösztönzés	37	52	10	1	1,75	0,67	Vannak példaképek a szervezetben, akitől lehet tanulni
	34	52	13	1	1,81	0,69	Hibázni „lehet”, mert a hibákból tanulunk
	38	45	10	7	1,86	0,86	Versenyképes fizetést nyújtunk
A4 Stratégiai kompetenciagazdálkodás	40	47	9	4	1,77	0,78	A szervezet jutalmazza a hozzáértő, jó szakembereket
	25	33	31	11	2,28	0,96	Minőségi létszámterveket is készítünk, ahol tervezzük a szervezet kompetenciáigényeit
	27	41	24	8	2,13	0,91	A kompetenciák tartalmát egységesen értelmezzük
	29	37	22	12	2,17	0,99	Szervezet kompetenciakészleteit nyilvántartjuk
A5 EEM stratégiai szerepben	18	38	28	16	2,42	0,97	Széleskörű vállalati kommunikációt a szervezetnek fontos kompetenciák meghatározására
	25	41	34	0	2,09	0,77	Magas szintű értékelési kultúra jellemző
	34	42	20	4	1,94	0,84	Egyéni fejlesztési tervek alapján képezzük munkatársainkat
	27	44	27	2	2,04	0,79	Rendszeresen mérjük/értékeljük munkatársaink felkészültségét, kompetenciáit
A6 Operatív kompetenciagazdálkodás	58	28	9	5	1,61	0,85	Munkatársak teljesítményét rendszeresen értékeljük
	39	34	22	5	1,93	0,90	A humán szakterület részt vesz az üzleti stratégia tervezési folyamatokban
	49	41	9	1	1,62	0,69	Szakmai képzési programokat biztosítunk munkatársainknak
	38	42	16	4	1,86	0,83	Készségfejlesztő tréningeket szervezünk
A6 Operatív kompetenciagazdálkodás	32	47	17	4	1,93	0,81	A kiválasztást kompetencia alapú értékeléssel végezzük
	39	38	13	10	1,94	0,96	Vezetőképző programot működtetünk
	56	23	12	9	1,74	0,99	Éves létszámtervet készítünk

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

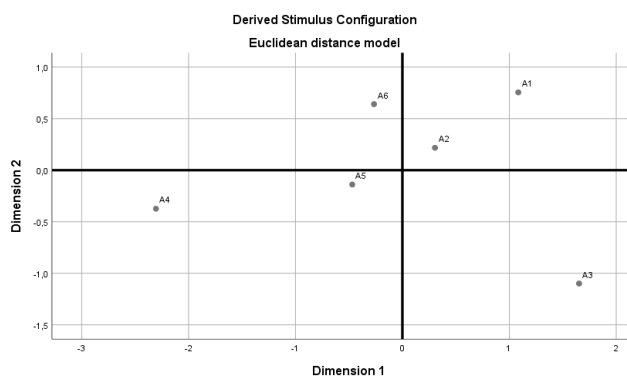
alacsonyabb átlagértékek tehát a gyakrabban előforduló, a magasabb átlagértékek a ritkábban előforduló gyakorlatokat jelentik. A klaszterdendogram alapján egyértelműen szétváltak a vállalati képviselők gondolkodásában a szervezeti felelősségek és az EEM-szakterület felelősségebe sorolt változók.

A szervezeti felelősségbe sorolt tevékenységek közé három változócsoporthoz került:

- A leginkább jellemzőnek a szervezet tanulást támogató tevékenységeit (A1) ítélték a vizsgált cégek a saját gyakorlatukban. Ide olyan tényezők kerültek, mint a tanulást a munka részének tekintik a szervezetben, jellemzők a rendszeres értekezletek, támogatják az önálló tanulást, a továbblépési lehetőségek biztosítanak, hogy jó a hangulat és támogatják az új ötleteket.
- Kevésbé tartották jellemzőnek a szervezetben belül az együttműködési és a felelősségátadási gyakorlatot (A2) a vállalati képviselők a saját szervezetük működésében. Ebben a változócsoporthoz került a támogató vezetési gyakorlat, a példaképek, valamint a döntési folyamatokba való bevonás és a hibázáshoz fűződő viszony is.
- Általában jellemzőnek mutatkozott a munkatársak ösztönzése (A3) a kutatásban részt vett vállalatoknál, de ezen a változócsoporthoz volt a legmagasabb a változók szóródása.

3. ábra

### A kompetenciamenedzsment tevékenységváltozóinak MDS térképe



Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

Az EEM felelősségi körébe tartozó tényezők a dendogram alapján három csoportba rendeződtek.

- A leginkább jellemző EEM-tevékenység a kutatásban részt vett vállalatok gyakorlatában az operatív feladatok ellátása (A6). Ide az alábbi tevékenységek kerültek: a szervezetekben a kiválasztás kompetenciaalapú, többféle képzési programot is indítanak és mennyiségi létszámtervet készítenek.
- Változó mértékben valósul meg a vizsgált cégek jelenlegi gyakorlatában az eredmények alapján az EEM-gyakorlat kapcsolata az üzleti stratégiával (A5). A klaszterbesorolás alapján az EEM szerepét stratégiai szintre az üzleti tervezésben való részvétele és a szervezetben zajló rendszeres értékelések emelik.

- Legkevésbé jellemzők a stratégiai szintű kompetenciagazdálkodás klaszterbe (A4) sorolt tényezők, az a gyakorlat, amely az EEM kompetenciaalapú működését a szervezet stratégiai célkitűzéseivel összekötné. A szervezet kompetenciakészletével kapcsolatos tudatos gondolkodás, az egységes értelmezés és preferenciák közös kialakítása, valamint a minőségi létszámtervezés ritkábban alkalmazott gyakorlatok.

A tevékenységváltozók elemzéséhez MDS térképet készítettünk (Stress=0,115, RSQ=93,2%), amelyhez a hat tevékenységváltozót az adott változócsoporthoz átlagként hoztuk létre. Az MDS térkép (3. ábra) vízszintes tengelye a felelősségek mentén mutatja a szervezeti (origótól jobbra) és az EEM hatáskörébe tartozó (origótól balra) vállalati tevékenységeket. A függőleges tengely az egyes tevékenységek előfordulási gyakoriságával azonosítható, origótól felfelé a jellemzőbb gyakorlatokat ábrázolva. Mindezek alapján úgy tűnik, hogy ezen tevékenységváltozók az alábbiak szerint kapcsolódnak egymáshoz a vizsgált vállalatok gyakorlatában.

- A leginkább gyakori a tanulás támogatottsága (A1) és a kompetenciaalapú operatív EEM-gyakorlat (A6) megvalósítása a szervezetekben, amely jellemzően összekapcsolódik.
- Kevésbé gyakori a vizsgált szervezeteken belüli együttműködés és felelősségátadás (A2), valamint az EEM stratégiai szintre emelése (A5) az összehangolt emberierőforrás-gazdálkodás kialakítása során. A szervezeti és az EEM-szakterület munkája azonban láthatóan itt is összekapcsolódik.
- Még kevésbé jellemző a kompetenciákkal kapcsolatos stratégiai szintű gondolkodás (A4), amely a vállalat stratégiai célkitűzéseit pontosabban szolgáló emberierőforrás-kezelési gyakorlatot valósíthatna meg. A stratégiai kompetenciagazdálkodást megvalósító tevékenység az MDS térkép alapján is a szereplők gondolkodásában egyértelműen az EEM hatáskörébe tartozik. Ez gyökeresen ellentmond a szakirodalomban bemutatott alapvető kiindulópontnak, amely a kompetenciákkal való gondolkodást annak stratégiai szerepét hangsúlyozva közös vállalati felelősségnek és feladatnak tekinti.
- A munkatársak ösztönzése (A3) változó az MDS térképen is igen távol helyezkedik el a többi tevékenységváltozóhoz képest, amelyet a vállalati képviselők meglepő módon nem EEM hatáskörben, hanem a leginkább szervezeti felelősségként értékelnek. A változó elhelyezkedéséből úgy tűnik, mintha a vállalatok a többi emberi erőforrással kapcsolatos tevékenységtől teljesen elkülönülve gondolkodnának a munkatársi ösztönzéssel kapcsolatban.

A kompetenciagazdálkodási tevékenységeket vizsgáló elemzések eredményeit a 2. táblázatban összegeztük. A tevékenységváltozók elemzése során kirajzolódott a vállalatok kompetenciamenedzsment-gyakorlatának összetevői és alkalmazásuk lépcsőfokai.

A vállalati kompetenciagazdálkodás összetevői és gyakoriságuk a szervezetek működésében

Szervezet felelősségébe tartozó összetevők	EEM felelősségébe tartozó összetevők	Kompetenciagazdálkodási tevékenységek az előfordulásuk gyakorisága szerinti sorrendben
Munkatársak ösztönzése		Változó mértékben jelenik meg a szervezetekben, amely egy alapvetően fontos eszköz a munkaerő-gazdálkodásban, de nem elegendő a megfelelő munkaerő-állomány biztosításához.
Tanulás fontos a szervezetben	Operatív kompetenciagazdálkodás	A leggyakoribb, hogy a szervezetekben a kompetenciaalapú kiválasztás és fejlesztés megvalósul, miközben a szervezeten belül a tanulás szerepe felértékelődik, bővülnek a fejlődési lehetőségek, nő a nyitottság az új ötletekre.
Felelősségátadás mértéke magas a szervezetben	EEM stratégiai szerepe	Kevésbé gyakori a vizsgált szervezetekben. A két gyakorlat egymás hatását erősítve kerül bevezetésre, ahol az egyéni teljesítmények szerepe megnövekszik, a rendszeres értékeléseket dolgoznak ki és a szervezeten belüli együttműködési és felelősségmegosztási gyakorlat is átalakul.
	Stratégiai kompetenciamenedzsment	Ritkán tapasztalt gyakorlat a szervezeti célok és lehetőségek pontosabb összehangolása az egyéni célokkal és feltételekkel, amely a szakirodalmi kutatás alapján közös felelősséggel végezhető eredményesen, a kutatásban részt vett vállalati képviselők gondolkodásában viszont kizárólag az EEM szakterülethez kapcsolódott.

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

A vállalati kompetenciagazdálkodási gyakorlatok eltérései

A továbbiakban a vállalatok különböző kompetenciamenedzsment-gyakorlatainak azonosítására vállalkoztunk. Arra voltunk kíváncsiak, hogy milyen eltérések tapasztalhatók a vizsgált vállalatok kompetenciagazdálkodási tevékenységeinek mintázataiban a feltárt hat tevékenységváltozó mentén. A hat tevékenységi változó klaszter mindegyikéből átlagot számítottunk, és az így képzett hat új tevékenységváltozóval végeztük el a kutatásban részt vett munkáltatók klaszterezését. A Ward-féle hierarchikus klasztereljárást használva négy jellemző vállalati kompetenciagazdálkodási gyakorlatot azonosítottunk. Ezt követően K-means klasszifikálást és iterálást végeztünk a hierarchikus klaszterezés négy klaszterének az átlagaira, mint középpontokra (4. ábra).

A klaszterelemzés alapján az alábbi vállalati gyakorlatokat azonosítottuk:

- az 1. vállalati csoportban átlagos értékeket találtunk,
- a 2. klasztercsoportban tapasztaltuk a legtudatosabb gyakorlatot, minden tevékenység sokkal jellemzőbb ezen vállalatok körében,
- a 3. klaszterben érezhető a legkevésbé tudatos emberierőforrás-gazdálkodási gyakorlat,
- a 4. vállalati csoport a munkatársak ösztönzésében kevésbé tud vonzó lenni, amelyet tudatosabb EEM-tevékenységgel ellensúlyoznak.

A vállalati kompetenciagazdálkodási gyakorlat alapján azonosított négy vállalati csoport jellemzőit és közöttük lévő különbségeket okait összefüggés-vizsgálatok segítségével is vizsgáltuk. E vizsgálatok megbízhatóságát rontja, hogy a keresztábrákban több cellában kicsi volt az elemszám.

4. ábra

Vállalati kompetenciamenedzsment-gyakorlatok azonosítása klaszterezési eljárással

Vállalati klaszterek	A1 Tanulás a szervezetben	A2 Felelősségátadás a szervezetben	A3 Ösztönzés	A4 Stratégiai kompetenciagazd.	A5 EEM stratégiai szerepben	A6 Operatív kompetenciagazd.
1	1,53	1,86	1,53	2,58	2,03	1,90
2	1,23	1,59	1,38	1,43	1,35	1,30
3	2,01	2,33	2,48	3,13	2,57	2,60
4	1,80	1,97	2,95	1,68	1,90	1,50
Total	1,56	1,89	1,82	2,25	1,92	1,82
Változónkénti eltérések a teljes minta átlagához képest						
1	-0,03	-0,02	-0,29	0,32	0,11	0,08
2	-0,33	-0,30	-0,43	-0,83	-0,57	-0,52
3	0,45	0,44	0,66	0,87	0,65	0,78
4	0,24	0,09	1,14	-0,58	-0,02	-0,32

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

A vállalati klaszterek kompetenciamedzsment-gyakorlatainak jellemzése

Vállalati klaszterek	Kompetenciamedzsment-gyakorlatok jellemzése
<b>Legtudatosabb gyakorlat (2.klaszter)</b>	<i>A kompetenciaalapú gondolkodás szervezeti feltételei adottak, az operatív munka szakmai színvonala magas és a stratégiai szerepe is fontos ezekben a szervezetekben. Úgy tűnik ez a tudatos és összehangolt kompetenciagazdálkodási gyakorlat a szervezet magas szintű ösztönzési gyakorlatát erősítve fejt ki hatását. A diplomás pályakezdőkkel kapcsolatos gyakorlataik során is ez az átgondoltság feltételezhető, ahol a frissdiplomásokkal szemben a végzettségüknek megfelelő szintű követelményeket támasztanak, és betanulásuk szervezett módon zajlik.</i>
<b>Legkevésbé tudatos gyakorlat (3.klaszter)</b>	<i>Mind a hat tevékenységváltozó esetében a leggyengébb eredmények születtek, és a legkevésbé összehangolt ezek működése. A diplomás pályakezdők bevonása sem tűnik igazán fontosnak, a követelményeket általában egyedileg határozzák meg, a követelmények alulmaradnak a felsőfokú végzettséget igénylő munkakörökhöz képest, és kevésbé valószínű a továbblépés ezekben a szervezetekben.</i>
<b>„Bátrabb jövőbemutató” gondolkodás (1.klaszter)</b>	<i>A szervezeti tanulás és a felelősségátadás jellemző vállalati gyakorlatok, amelyet az ösztönzési politika és a HRM kompetenciaalapú működése is támogat. A HRM-szakterület stratégiai szerepe azonban, úgy tűnik, még nem valósul meg ezekben a szervezetekben. Az elemzésekben nem kapcsolódott ehhez a klaszterhez egyértelmű pályakezdői gyakorlat, a követelményprofilok közül azonban a tehetséges kereső profillal mégis összeköthető. Valószínűnek tűnik, hogy ezekben a modern menedzsmentszemléletben működő szervezetekben az új munkatársakkal szemben magas szintű elvárásokat támasztanak, és ez tükröződik abban, hogy a legmagasabb követelményszintnek megfelelő kompetenciaprofil köthető leginkább ehhez a vállalati csoporthoz.</i>
<b>Elégtelen ösztönzők és tudatosabb gyakorlat (4.klaszter)</b>	<i>A klaszterben lévő vállalatok esetében, úgy tűnik, az ösztönzés-menedzsment területén kevésbé tudnak vonzók lenni a munkaerőpiacon, körültekintő emberierőforrás-gazdálkodási gyakorlatukkal ellensúlyozzák ezt a hátrányt. A HRM gyakorlatában az operatív működésben és stratégiai szinten is gondolkodnak a kompetenciákkal, valamint a kompetenciamedzsment szervezeti feltételei is jónak tűnnek. A bejutási utak alapján egyértelműen látszik, hogy a diplomás pályakezdeket valóban szakmai feladatok ellátására keresik, biztosítva ezzel a folyamatos szakember-utánpótlást.</i>

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

- Szekunder kutatási eredmények (Czibik et al., 2013) alapján a vállalatok emberierőforrás-gazdálkodási gyakorlatának tudatossága, összehangoltsága a vállalati mérettel, a külföldi tulajdonos jelenlétével, valamint a külföldi piacokon való megjelenéssel lehet összefüggésben. Összefüggésvizsgálataink azonban egyik tényezővel kapcsolatban sem mutattak összefüggést (vállalati méret esetében ANOVA sig.=0633; tulajdonosi kör  $\chi^2=0,56$ ; piacok  $\chi^2=0,44$ ).
- Szignifikáns kapcsolatot találtunk ugyanakkor a kompetenciaelvárások meghatározásának módja ( $\chi^2=0,02$ ) és a követelmények meghatározásában résztvevők körével ( $\chi^2=0,04$ ) kapcsolatosan. A 2. vállalati klaszterben, amelyben tudatosabb HRM-gyakorlatot azonosítottunk, többen vesznek részt a követelmények meghatározásában és nagyobb arányban készülnek munkakör-csoportokra egységes elvárások. A 3. vállalati klaszterben pedig éppen ellenkezőleg, kevesebben vesznek részt a követelmények meghatározásában és jellemzőbben egyedileg határozzák meg a követelményeket.
- Nem találtunk összefüggést ugyanakkor a pályakezdőkkel kapcsolatos programok esetében ( $\chi^2=0,22$ ), viszont a frissdiplomások szervezetbe történő bekerülése alapján azonosítható volt a kapcsolat ( $\chi^2=0,04$ ). A 4. vállalati klaszterben lévő cégek egyszerűbb munkakörökben vagy szakember-utánpótlást szolgáló programokban várják a pályakezdeket. A 2. tudatosabb vállalati klaszterben a legmagasabb a tehetségeket kereső utánpótlás-nevelő programokba a bejutási lehetőség. A meglévő munkakörökbe

nagyon hasonló arányban vesznek fel minden cégcsoportba pályakezdeket. Egyszerűbb munkakörökre történő felvétel ugyanakkor az 1. és a 3. vállalati csoportban a leginkább jellemző.

Az eltérő vállalati kompetenciagazdálkodási gyakorlatok vizsgálatának eredményeit a 3. táblázatban foglaltuk össze.

### Eredmények összegzése

Primer kutatásunkban részt vett vállalatok a kompetenciagazdálkodási gyakorlatait hat tevékenységváltozó mentén jellemeztük. A szereplők gondolkodásában e tevékenységek egyértelműen szétválnak szervezeti felelőségekre és az EEM hatáskörébe tartozó feladatokra. Az MDS térkép és a keresztkorrelációk megerősítették, hogy a két terület a vállalati gondolkodásban szorosan egymásra épül, kiegészítik és erősítik egymás hatását. A kompetenciagazdálkodás megvalósítását szolgáló tevékenységek a vállalati szereplők gondolkodásában egymásra épülő fokozatokban valósulnak meg, amelyeknek működési és szervezeti feléletei vannak.

A munkatársak ösztönzését a kutatásunkban részt vett vállalati képviselők szervezeti adottságként értelmezték, amely különválnak az emberierőforrás-gazdálkodás más területeitől. A tudatosan felépített EEM-rendszerek szerepe egyértelműen látszik tehát akkor is, amennyiben az adott vállalat nem tud elég vonzó ajánlatot tenni munkatársai és új belépői számára, de akkor is, amennyiben képes ezt biztosítani. Egyrésztől tehát, úgy látszik, hogy a vonzó ajánlat önmagában már nem elegendő a megfelelő



munkatársi állományt felépítéséhez. Másrésztől ugyanakkor akár kevésbé vonzó ajánlatokat is lehet megfelelő EEM-rendszerekkel ellensúlyozni, amely éppen a munkatársak érdeklődésének és képességeinek megfelelő munkakörök kialakításával teszi ezt lehetővé.

A vállalatok gyakorlatában leggyakrabban az EEM működésében jelenik meg a kompetenciaalapú gondolkodás a kiválasztás és a képzés során. Ezzel párhuzamosan tapasztalható a szervezet tanuláshoz fűződő viszonyának változása is, amely hatékonyan támogatja a munkatársak fejlődését. A következő lépésben a szervezeti és az EEM-működés szintjén is egy jelentős minőségi ugrás figyelhető meg. Háttérben valószínűsíthetően az húzóhat meg, hogy a vezetőség felértékeli a munkatársak egyéni teljesítményeinek a szerepét a vállalati célok elérésében, amely a szervezet működésében több változást is eredményez. Egyrésztől megtörténik az EEM-szakterület bevonása a stratégiai tervezésbe, rendszeressé válnak a munkatársi értékelések a teljesítmény és a felkészültség vonatkozásában is. Másrésztől pedig a szervezetben elindul a felelőségek továbbadása, a munkatársak bevonása a döntésekbe, az együttműködés és a szervezeten belüli kommunikáció javítása, a kreativitást segítő szervezeti feltételek biztosítása. Vizsgálataink alapján úgy tűnik, a vállalatok hamarabb kezdenek a tanulással kapcsolatban új szemlélet szerint működni, mint a felelősségátadás területén. A tanulás szerepének növekedése nyitottabb szemlélettel, rendszeres értekezletekkel párosul. Úgy tűnik, komolyabb szemléletváltás szükséges a felelősségátadás területén a változásokhoz. Ehhez szükséges, hogy megvalósul a munkatársak bevonása a döntésekbe, a támogató vezetési gyakorlat, ahol lehet hibázni, jó a kommunikáció és az együttműködés az egyes szakterületek között is. Mindez és az EEM stratégiai szerepvállalása már ritkábban tapasztalható a vizsgált vállalatoknál.

A vizsgált vállalatok gyakorlatai eltérnek abban, hogy milyen mértékben alkalmazzák a kompetenciaalapú gondolkodást az operatív EEM-gyakorlatukban, és milyen mértékben adottak a kompetenciagazdálkodás szervezeti feltételei. E tevékenységek mentén négyféle vállalati gyakorlatot azonosítottunk. A legtudatosabb kompetenciamenedzsment-gyakorlatot és a legkevésbé tudatos és összehangolt gyakorlatot folytató vállalatok csoportjai egyértelműen különváltak. Azonosítható volt továbbá egy bátrabb, jövőbemutató gondolkodást tanúsító vállalatcsoport, ahol elsősorban a szervezeti feltételek tűntek nagyon kedvezőnek. Egy vállalati csoportban ugyanakkor a kevésbé vonzó ösztönzést körültekintő emberierőforrás-menedzsment gyakorlattal ellensúlyozzák.

A kompetenciamenedzsment stratégiai szintű megvalósítása egy olyan minőségi fokozatot jelent, ahol a munkatársak egyéni kompetenciáinak hozzájárulásai kerülnek mérlegre. Mindez magas szintű tudást feltételez a kompetenciák természetével, értékelésével kapcsolatosan és a szervezet összehangolt működésére épül, amit a szakirodalom kritikus kompetenciaként említ. A vizsgálatban részt vett vállalatok működésében ez a fajta stratégiai szintű minőségi munkaerő-tervezési gyakorlat már ritkán valósult meg. Fontos eredménye kutatásunknak, hogy rá-

mutat arra, hogy a szereplők ezzel a tevékenységgel egyértelműen EEM-szakterületi felelősségként gondolkoznak. Valószínűnek tűnik, hogy az ott lévő hozzáértés miatt lehet így, de valójában a stratégiai kompetenciamenedzsment szervezeti kommunikációra épülve éppen a vezetőség kezében válhat hatékony eszközzé. Úgy gondoljuk, hogy a vállalati gyakorlatban a munkáltatók számára is elgondolkodtató lehet a tanulmány ezen felvetése, a minőségi létszámtervezés stratégiai szemléletű gyakorlatának bevezetése a működésükbe. A minőségi munkaerő-tervezés stratégiai szerepének vizsgálata és módszertanának kidolgozása érdekes folytatása lehet a kutatásunkban bemutatott munkánkknak.

## Felhasznált irodalom

- Analoui, F. (2007). *Strategic human resource management*. London: Thomson Learning.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Philadelphia: Kogan Page.
- Bakacsi, Gy., Bokor, A., Császár, Cs., Gelei, A., Kovács, K. & Takács, S. (2006). *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Balaton, Károly (2019) A stratégiai menedzsment fejlődési irányjai az ezredfordulót követően. *Vezetéstudomány*, 50(12), 90-98.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.08>
- Bandura, A. (1996). Social cognitive theory of human development. In Husen, T. & Postlethwaite, T. N. (Ed.). *International encyclopedia of education*. Oxford: Pergamon Press.
- Baron, J. N. & Kreps, D.M. (1999). *Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Bácsi, K., Szótsné Kovács, K., Takács, S. & Toárniczky, A. (2006). *Emberi erőforrás menedzsment, leadership és versenyképesség. Versenyben a világgal 2004-2006 gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás*. 39. műhelytanulmány, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet.
- Becker, B.E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2001). Making HR a strategic asset. *Financial Times*, 2001(11). Retrieved from [http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/2001\\_Financial\\_Times.pdf](http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/2001_Financial_Times.pdf)
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 421-428,  
<https://doi.org/10.1177/0149206310373400>,
- Bencsik, A. & Juhász, T. (2018). Tudásorientált szervezetek értékítélete a bizalom gazdasági hatásairól. *Vezetéstudomány*, 49(1), 30-39.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.01.04>
- Bokor, A., Bíró, K., Kovács, G., Takács, S. & Toárniczky, A. (2005). Humán tükör – Kөрkép a hazai szervezetekben a HR-tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről, 1. rész. *Vezetéstudomány*, 36(10), 33-47.

- Bokor, A. (2011). A IV. HR tükör kutatás legfontosabb eredményei. HR a válság idején. *Vezetéstudomány*, 42(4), 2-18
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager. A model for effective Performance*. New York: Wiley-Interscience Publication.
- Cardy, R. L. & Selvarajan, T. T (2006). Competencies: alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, 49(3), 235-245. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.09.004>
- Cedefop (2018). *Forecasting skill demand and supply*. Retrieved from <http://www.cedefop.europa.eu/hu/events-and-projects/projects/forecasting-skill-demand-and-supply/data-visualisations>
- Colbert, B. (2001). The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-368, <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.13670987>,
- Czibik, Á., Fazekas, M., Németh, N., Semjén, A. & Tóth, I.J. (2013). Munkaerő-keresleti előjelzés vállalati várakozások alapján. Két vállalati adatfelvétel tanulságai. *Közgazdasági Szemle*, 60(2), 189-223
- Czinkóczi, S. (2013). *A dinamikus szervezeti képességek érvényesülése irányítatlan változások idején* (Doktori értekezés). Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Eurydice (2010). *New skills for new jobs. Policy initiatives in the field of education. Short overview of the current situation in Europe*. Bruxelles: Education, Audiovisual and Culture Executive Agency. Retrieved from [http://www.aic.lv/bolona/2010/Reports/New\\_skills\\_for\\_new\\_jobs2011.pdf](http://www.aic.lv/bolona/2010/Reports/New_skills_for_new_jobs2011.pdf)
- Fazekas, K. (2017). Merre halad a kereslet? A nem kognitív készségek felértékelődése. In Fazekas, K. & Küllő, J. (Ed.), *Munkaerőpiaci tükör* (pp. 150-159). Budapest: MTA Közgazdasági és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Közgazdaság Tudományi Intézet.
- Forgács, J. (1985). *A társas érintkezés pszichológiája*. Budapest: Kairosz.
- Hajós, L. & Berde, Cs. (2008). *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest: Szaktudás Kiadó Ház.
- Hayton, J. C. & Kelley, D.J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45(3), 407-427, <https://doi.org/10.1002/hrm.20118>
- Hegyí, H. (2012). *Személy(iség) a kompetenciák mögött. A hagyományos pszichológiai kiválasztási eljárások és a kompetenciák mérésének összefüggései* (PhD-értekezés). Pécs: Pécsi Tudományegyetem Pszichológia Doktori Iskola.
- Henczi, L. & Zöllei, K. (2007). *Kompetenciamenedzsment*. Budapest: Perfekt.
- IFTF (2011). *Future work skills 2020*. Retrieved from [http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A\\_UPRI\\_future\\_work\\_skills\\_sm.pdf](http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf)
- Kajos, A. & Bálint, B. (2014). A marketingszemlélet és a HR találkozási pontja: a munkáltatói márkaépítés értelmezése, irodalma és kutatási irányai. *Vezetéstudomány*, 45(6), 69-79
- Karoliny, M. & Poór, J. (2019). A HR három évtizedes magyarországi fejlődésének főbb momentumai, nemzetközi összehasonlításra alkalmas empiriák tükrében. *Vezetéstudomány*, 50(12), 149-160. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.13>
- Kessler, T., Stephan, M., Kerber, W. & Lingenfelder, M. (2010). *25 Jahren Ressourcen- und Kompetenzorientierte Forschung. Der kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zum Schlüsselparadigma in der Managementforschung*. Germany: GABLER Verlag.
- Koncz, K. (2004). Kompetencia alapú személyügyi tervezés. In Tóthné Sikora, G. (Ed.): *Humán erőforrások gazdaságtana* (pp. 171-198). Miskolc: Bíbor Kiadó.
- Kopátsy, S. (2011). *Új közgazdaságtan. A minőség társadalma*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Lazear, E.P. (1998). *A humán erőforrások közgazdaságtana vállalati vezetők részére*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Le Deist, D. F & Winterton, J. (2005): What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46, <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>,
- Lepak, D.P. & Snell, S.A. (2002). Examining the human resources architecture: The relationships among human capital, employment and resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.1580439>,
- Lindgren, R., Henfridsson, O. & Schultze, U. (2004). Design principles for competence management systems: A synthesis of an action research study. *MIS Quarterly*, 28(3), 435-472. <https://doi.org/10.2307/25148646>
- Losey, M., Ulrich, D. & Meisinger, S. (2006). *A HR jövője. Az emberi erőforrás-menedzsment perspektívái*. Budapest: HVG Könyvek.
- Manpower (2016). *A készségek forradalma. Digitalizáció, az ember és a képesség fontossága*. Budapest: Manpower Group Magyarország. Retrieved from [http://www.manpower.hu/images/SkillRevolution/MG\\_Skills\\_Revolution\\_HU\\_web.pdf](http://www.manpower.hu/images/SkillRevolution/MG_Skills_Revolution_HU_web.pdf),
- McClelland (1973). Testing for competence rather than for „intelligence”. *American Psychologist*, 28, 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Moldaschl, M. (2010). Das Elend des Kompetenzbegriffs: Kompetenzkonstrukte in der aktuellen Unternehmenstheorie. In Stephan, M., Kerber, W., Kessler, T. & Lingenfelder, M. (eds.), *25 Jahren Ressourcen- und Kompetenzorientierte Forschung. Der kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zum Schlüsselparadigma in der Managementforschung* (pp. 19-37). Germany: GABLER Verlag.
- Neely, A., Adams, C. & Kennerley, M. (2004). *Teljesítményprizma*. Budapest: Alinea Kiadó.

- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. & Wright P. M. (2012). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Poór, J., Farkas, F., Dobrai, K. & Karoliny, M. (2012). Átalakuló emberierőforrás-menedzsment, a multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalatainál 2008-2009. *Vezetéstudomány*, 42(2), 18-28
- Poór, J., Kollár, P., Kovács, I. É., Suhajda, Cs., Farkas, P., Tóth, K. & Szabó, K. (2018). Szervezeti képzések gyakorlata Magyarországon a nemzetközi adatok tükrében. *Vezetéstudomány*, 49(10-11), 34-44. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.03>
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91. Retrieved from [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4391952/mod\\_resource/content/1/Prahalad%20Hamel.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4391952/mod_resource/content/1/Prahalad%20Hamel.pdf)
- PwC (2017). *Digitalizáció és szakemberhiány. Nincs vezérigazgató, aki ezektől ne tartana ma. PwC magyarországi vezérigazgató felmérés*. Budapest: PwC Magyarország. Retrieved from [https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2017/magyarorszag\\_vezérigazgató\\_felmérés\\_2017.html](https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2017/magyarorszag_vezérigazgató_felmérés_2017.html)
- Reiche, B. S., Harzing, A-W. & Tenzer, H. (2019). *International human resource management*. London: SAGE.
- Sanchez, J. I. & Levine, E. L. (2009). What is (or should be) the difference between competency modelling and traditional job analysis? *Human Resource Management Review*, 19(2), 53-56. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2008.10.002>
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25. <https://doi.org/10.2307/1556383>
- Shippman, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P. & Sanchez, J.I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53(3), 703-740. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x>
- Simon, P. (2006). *Formálisan és informálisan szerzett kompetenciák: szakmai beszámoló: a magyar gazdaság személyi tényezőinek minőségi reprodukciója* (OTKA-49600 kutatási zárójelentéshez) [Kézirat]
- Snell, S. A., Youndt, M.A. & Wright, P. M. (1999). Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organizational learning. In Poole, M. (Ed.) *Human resource management. Critical perspectives on business and management* (pp. 371-399). London, New York: Routledge.
- Srivastava, S. (2005). Managing core competence of the organization, Vikalpa. *The Journal for Decision Makers*, 30(4), 49-63. <https://doi.org/10.1177/0256090920050405>
- Szabó, K. (2011). Állandósult túlkereslet a tehetségpiacon. *Vezetéstudomány*, 42(11), 2-15.
- Szöts-Kovács, K. (2006). Merre tart az emberi erőforrás menedzsment? *Vezetéstudomány*, 38(1), 46-55.
- Sveiby, K.E. (2001). *Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás*. Budapest: KJK Kerszöv.
- Tari, E. (2019). A stratégiai menedzsment nemzetközi fejlődése az utóbbi negyedszázadban – elméleti áramlatok és tudományági perspektívák *Vezetéstudomány*, 50(12), 74-89. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.07>
- Tóth, I. J., Nábelek, F., Hajdu, M. & Nyíró, Zs. (2017). *A munkaerőhiány vállalati percepciója. Egy empirikus vizsgálat tapasztalatai*. Budapest: MKIK-GVI. Retrieved from [https://gvi.hu/files/researches/494/munkaerohiany\\_2016\\_elemzes\\_171006.pdf](https://gvi.hu/files/researches/494/munkaerohiany_2016_elemzes_171006.pdf)
- Tóth, I. & Nyíró, Zs. (2017). Toborzási nehézségekre panaszoló vállalatok. In Fazekas, K. & Küllő, J. (Eds.) *Munkaerőpiaci tükrök. MTA Közgazdasági és Regionális Tudományi Kutatóközpont* (pp. 109-113). Budapest: Közgazdaság Tudományi Intézet.
- Tóthné Sikora, G. (2004) (Ed.). *Humán erőforrások gazdaságtana*. Miskolc: Bíbor Kiadó.
- Tóthné Téglás, T. & Kelemen-Erdős, A. (2020). Pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelvárások és mérésük. *Marketing & Menedzsment*, 54(1), 43-54. <https://doi.org/10.15170/MM.2020.54.01.04>
- Tóthné Téglás T. & Hlédik E. (2019). Munkáltatói kompetenciaelvárások vizsgálata piaci környezetben. *Competitio*, 18(1-2), 75-107. <https://doi.org/10.21845/comp/2019/1-2/3>
- Tóthné Téglás, T. (2019). Diplomás pályakezdők kiválasztása során alkalmazott vállalati gyakorlatok. In Csiszárík-Kocsir, Á. (Ed.), *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI.* (pp. 131-147). Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar.
- Tóthné Téglás, T. (2016). Kompetencia vállalati, munkavállalói és felsőoktatás szemmel. In Csiszárík-Kocsir, Á. (Ed.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V.* (pp. 413-432). Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar.
- Tóthné Téglás, T. & Hlédik, E. (2014). Mit várnak el a nagyvállalatok a pályakezdőktől? In Nagy, I. Z. (Ed.), *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században IV.* (pp. 387-407). Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar.
- Ulrich, D. & Lake, D. (1991). Organizational capability: creating competitive advantage. *Academy of Management*, 5(1), 77-92. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274728>
- Wilkens, U. (2004). Von der individuellen zur kollektiven kompetenz? „Personalmanagement und Unternehmenskrisen“ Herbstworkshop der Kommission Konstanz. 24./25. September 2004. Personal. Paper (work in progress). Retrieved from [http://www.apf.ruhr-uni-bochum.de/mam/aup/content/lit/wilkens\\_2004-von\\_der\\_individuellen\\_zur\\_kollektiven\\_kompetenz.pdf](http://www.apf.ruhr-uni-bochum.de/mam/aup/content/lit/wilkens_2004-von_der_individuellen_zur_kollektiven_kompetenz.pdf)

World Economic Forum (2016). *The 10 skills you need to thrive in the fourth industrial revolution*. Retrieved from <http://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution>

Wright, P. M., Dunford, B. B. & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>

---