

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  
Kó Andrea  
Malota Erzsébet  
Rácz Béla-Gergely  
Zilahy Gyula

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:  
Bakacsi Gyula  
Bánfi Tamás  
Becsky Róbert  
Bélyácz Iván  
Boer, Harry  
Bordáné Rabóczki Mária  
Chikán Attila  
Cser László  
Dobák Miklós  
Dobos Imre  
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 őrzünk meg és  
nem küldünk vissza!

# VEZETÉSTUDOMÁNY

LIII. ÉVF., OKTÓBER

2022. 10. szám

## TARTALOM

### ÓNODI ANNAMÁRIA – RÉPÁCZKI RITA

A MENEDZSMENT SZEREPE AZ INNOVATÍV VÁLLALATOK SIKERÉBEN 2.

### GROZDICS ANETT TÍMEA

A HOME OFFICE MEGÍTÉLÉSÉNEK ÉS A PANDÉMIA HATÁSÁNAK VIZSGÁLATA  
A SZISZTEMATIKUS IRODALOMELEMZÉS MÓDSZERÉVEL 15.

### ANDRÁS KRISZTINA – MÁTÉ TÜNDE – VÁRHEGYI FERENC

AZ M4 SPORT PIACRA LÉPÉSÉNEK HATÁSA A SPORTKÖZVETÍTÉSI JOGOK PIACÁN,  
MAGYARORSZÁGON – A SPORTÁGI SZAKSZÖVETSÉGEK SZEMSZÖGÉBŐL 28.

### HUSZÁK LORETTA – SZITÁNÉ KAZAI ÁGNES – ANDÓ MARCELL

IT ÉS MŰSZAKI TUDOMÁNYOK A HAZAI INNOVÁCIÓ ÉLVONALÁBAN –  
A VÁLLALATOK KUTATÁS-FEJLESZTÉSI TEVÉKENYSÉGÉNEK MINŐSÍTÉSE 2012-2021  
KÖZÖTT ÉS A MINŐSÍTÉS ELMULASZTÁSÁNAK VESZÉLYEI 41.

### KRENYÁ CZ ÉVA – RANA ASAAD MOHAMMED ALOTAIBY

VEZETŐI KOMPETENCIÁK ELEMZÉSE A SZERVEZETI VÁLTOZÁSOKRA VALÓ  
FELKÉSZÜLTSG ALAPJÁN – A JORDÁN EGYETEMI OKTATÓKÓRHÁZAK PÉLDÁJA 56.



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

www.vezetestudomany.hu

# A MENEDZSMENT SZEREPE AZ INNOVATÍV VÁLLALATOK SIKERÉBEN

## THE ROLE OF MANAGEMENT IN THE SUCCESS OF INNOVATIVE COMPANIES

Nemzetközi összehasonlításban a magyarországi vállalatok innovációs teljesítménye gyenge. Bár a szerzők magyarországi feldolgozóipari vállalatok körében végzett kérdőíves felméréseinek eredménye alapján kimutatható az ellátási láncban elfoglalt pozíció innovációs teljesítményre gyakorolt hatása, az innovációhoz való viszonyulást nem elsősorban ez határozza meg. Az ellátási lánc alján is találtak olyan vállalatokat, melyek az innovációt a vállalat sikerének tekintették, csak alacsonyabb arányban, mint a többi vállalat. A vállalatvezetők innovációra való nyitottsága és a sikeres vállalati innováció között szignifikáns kapcsolatot tártak fel. A vezető attitűdje meghatározó az olyan stratégiai kérdésekkel kapcsolatban, mint az innováció. Ha a vezető számára az innováció nem releváns, nem értékes, nem fogja támogatni azokat a kezdeményezéseket, amelyek innovációt eredményeznének. Ezzel magyarázható, hogy ahol a vezető innovációs attitűdje alacsony, azok a vállalatok kevés innovációs eredményt tudtak felmutatni. A vezetők innovációra való nyitottsága egyrészt függ a személyiségjellemzőktől, másrészt fejleszthető tudatosan és célirányosan. A fejlesztésben fontos szerepet tölthetnek be a vezetőképzések, vezetői coachingfolyamatok.

**Kulcsszavak:** vezetés, vezetői attitűd, innováció, globális értéklánc

Hungarian companies' innovation performance is weak when compared with their international competitors. Although the results of the authors' questionnaire survey, which was conducted among Hungarian manufacturing firms, demonstrated the effect on innovation performance of their position on the supply chain, this was not the chief determinant of their attitude towards innovation. For instance, they found some companies at the bottom of the supply chain that considered themselves to be innovative, though this was not necessarily the case. The authors also found a correlation between managers' openness to innovation and success. The attitude of management was decisive in strategic issues such as innovation. If innovation was not considered relevant or of any value, managers would not support innovation initiatives and their companies were not successful. Managers' openness to innovation depended on personality traits but could also be developed consciously and purposefully. Leadership training and coaching can play an important role in this regard.

**Keywords:** global value chain, innovation, leadership, managers' attitudes

### 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. Ónodi Annamária<sup>a</sup> (annamaria.kazaineonodi@uni-corvinus.hu) egyetemi docens; Dr. Répáczki Rita<sup>b</sup> (repaczki.rita@gtk.bme.hu) egyetemi adjunktus

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

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

A cikk beérkezett: 2022. 02. 07-én, javítva: 2022. 06. 27-én, elfogadva: 2022. 06. 29-én.

The article was received: 07. 02. 2022, revised: 27. 06. 2022, accepted: 29. 06. 2022.

A vezető szemlélete, attitűdje, vezetési stílusa és működése áthatja az általa vezetett vállalati egység működését. A vezető attitűdje, hozzáállása, vezetési stílusa befolyásolja a kitűzött vállalati célok elérését, a vállalati sikert és hatékonyságot. Nincs olyan vezetési stílus, ami mindig, minden helyzetben garantálni tudná a vállalati hatékonyságot, viszont meghatározott vállalati cél függ-

vényében meghatározható, mi az ideális vezetési stílus vagy vezetői viselkedés. Kutatásunk a vállalati innováció fókuszában vizsgálta a vezetői megnyilvánulásokat, a vezető szerepét.

Az innováció nemcsak a vállalatok versenyképessége szempontjából létfontosságú, hanem társadalmi szempontól is nélkülözhetetlen. Új megoldásokat kell találnunk ab-

ban a társadalmi és gazdasági kihívásokkal terhelt közegben, ahol egyre inkább azzal szembesülünk, hogy a régi módszerek nem működnek megfelelő hatékonysággal. Kutatásunk fókuszában a menedzseri képességek, a vezetői attitűd áll, és eredményeinkkel empirikus bizonyítékokat szolgáltatunk arra, hogy a vezetők innováció iránti nyitottsága, és a vezető innovációt szorgalmazó és innovációra ösztönző mentalitása hatással van a vállalat innovációs sikerére. A nagy tettek első lépése az, hogy merjünk álmodni, merjünk elindulni egy új irányba. A következő lépés, hogy erőforrásokat rendeljünk céljaink megvalósítása érdekében. A szervezetek adaptációra, megújulásra való képessége létfontosságú az értékteremtő működéshez, a szervezet életben maradásához. A KPMG 2017-es felmérése szerint az innováció az egyik legfontosabb stratégiai prioritássá vált a dinamikusan változó globális gazdasági környezetben.

Nemzetközi felmérések (CIS, 2018) alapján a magyarországi vállalatok innovációs teljesítménye gyenge. Ennek egyik lehetséges oka az innovációs menedzsment gyengesége és a szakképzett munkaerő hiánya (Kiss, 2021). Nem kérdőjelezve meg az innovációt akadályozó többi lehetséges tényező relevanciáját, (magas innovációs költség, finanszírozási nehézség, szakképzett munkaerő hiánya, a tudáshoz való hozzáférés) kutatásunkban a vezető innovációban betöltött szerepére koncentráltunk.

Bandiera, Hansen, Prat, & Sadun (2017) kutatásukban a CEO hatását vizsgálták a vállalati teljesítményre hat országban több mint ezer résztvevővel. Kutatásuk egyik kiinduló pontja az volt, hogy a különböző típusú vállalatok eltérő felsővezetői viselkedést igényelnek. Akkor éri el a vállalat a legmagasabb teljesítményt, ha a megfelelő vezető-vállalat párosítás történik meg. Kutatási kérdésünk kapcsán nem elegendő a vállalat innovációs teljesítménye és a vezetői attitűd kapcsolatára koncentrálni, hiszen, ha egy leányvállalatnak a feladata csupán a termelési funkció minél hatékonyabb elvégzése, az innovációs tevékenység nem tartozik a feladatkörébe, a termelési folyamat központilag szabályozott, akkor a vezető kiválasztásánál nem lesz cél az innovációra való nyitottság. Az ok-okozati összefüggés nem egyértelmű. Nem tudhatjuk, hogy azért nem jellemző a cégre az innováció, mert a felső vezető nem támogatja azt, vagy a vállalatnál nincs szükség, nincs lehetőség az innovációra, ezért az optimális vezető kiválasztásánál nem ez a tulajdonság fog előnyt jelenteni.

Sharma és Tarp (2018) kutatásukban a vezető személyiségjegyei és a szervezeti teljesítmény közötti összefüggéseket vizsgálták. Kiemelten a kockázatkezelés, a kontrollhely és az innovativitás összefüggéseivel foglalkoztak, és megállapították, hogy a vezető innovativitása meghatározó a szervezetben jellemző innovációs törekvések szempontjából. A szervezeti teljesítmény vizsgálatakor túlléptek az árbevétel és a nyereség gyakran vizsgált szempontjain, és olyan tényezőket néztek, mint a termék-innováció, a dolgozói képzések, vagy a szervezeti biztonság fokozása érdekében történt beruházások. Arra a megállapításra jutottak, hogy ahol a vezetőt jellemzi az innovációra törekvés, ott szervezeti szinten jellemzőbb

a termék-innováció, több dolgozói képzést szerveznek és több biztonsági beruházás tapasztalható.

Bandiera és szerzőtársai 2017-es kutatásukban kimutatták, hogy a szervezet legfőbb vezetőjének viselkedése és vezetési gyakorlata egymással korrelációt mutat, ugyanakkor ez a két tényező egymástól függetlenül is befolyásolja a szervezet teljesítményét.

Kutatásunkban a vezetői attitűdöt, az innovációval kapcsolatos kompetenciákat 36 itemből álló vezetői kompetencia-kérdőívvel mértük. Támaszkodtunk Bandiera és szerzőtársai (2017) megközelítésére, miszerint az adott feladat ellátásához szükséges kompetenciával rendelkező vezető az „ideális” vezető. Az ellátandó feladatkörök kapcsán felmerül a kérdés, hogy a hazai kis- és középvállalatok, illetve a Magyarországon működő külföldi leányvállalatok milyen módon kapcsolódnak be a globális ellátási láncba, milyen pozícióval, milyen funkcióval rendelkeznek. Ennek megfelelően vizsgálatunkat kiterjesztettük az innováció és a globális ellátási láncban elfoglalt pozíció vizsgálatára is.

Tanulmányunkban néhány statisztikai adat segítségével rávilágítunk kutatásunk kiindulópontjára, a magyarországi vállalatok gyenge innovációs teljesítményére. Az innováció szakirodalmán belül két területre fókuszáltunk, a vezetés és az innováció kapcsolatára, illetve röviden áttekintettük az innováció szerepét a globális ellátási láncban. Első hipotézisünkben a vállalat ellátási láncban elfoglalt pozíciója és innovációs tevékenysége közötti kapcsolatot vizsgáltuk. A második hipotézisünk: „A vállalatvezetők innovációra való nyitottsága befolyásolja a vállalat innovációs aktivitását.” tesztelése során különböző almintákon is elvégeztük a kapcsolat vizsgálatát a Lazarsfeld-modell alapján. Elemzéseinket a 2019-ben a magyarországi feldolgozóipari vállalatok körében végzett kérdőíves felmérésünk 197 elemű adatbázisán végeztük. Végül következtetésünk, hogy bár kimutatható az ellátási láncban elfoglalt pozíció hatása az innovációs teljesítményre, az innovációhoz való viszonyulást nem elsősorban az ellátási láncban elfoglalt hely határozza meg, és mind az ellátási lánc alján, mind a többi vállalat körében találunk példát olyan vállalatra, amely az innovációt sikertényezőnek tekint, és ez elsősorban a vezető innovációra való nyitottságával függ össze.

## Magyarországi vállalatok innovációs teljesítménye

Kutatási kérdésünk relevanciáját az adja, hogy a 2018-as Community Innovation Survey (CIS) felmérése alapján az innovatív vállalkozások aránya Magyarországon (28,7%) európai összehasonlításban az egyik legalacsonyabb. A 2020-as európai innovációs eredménytábla (European Commission, 2020) sem mutat összességében sokkal kedvezőbb képet. Magyarország a mérsékelt innovátorok csoportjába került, az összesített innovációs mutatója az európai uniós átlag 66,4%-a. Magyarország innovációs teljesítményét érdemes differenciáltabban vizsgálni. Az európai innovációs eredménytáblában az összesített innovációs indexet 27 mutató számtani átlagaként határoz-

ták meg. A mércék vonatkoznak egyrészt az innováció keretrendszerére, az innovációba történő beruházásokra, az innovációs tevékenységre és ennek hatására. Európai összehasonlításban Magyarország értékelése kedvező két eredménymutató esetében; az európai átlagot meghaladtuk az innovatív szektor gyorsan növekvő vállalkozások alkalmazotti létszámát (EU-átlag 190,2%-a), és a közép- és high-tech termékek exportját (EU-átlag 132,9%-a) tekintve. A beruházások terén nincs jelentős lemaradásunk a nem K+F innovációs kiadások (EU-átlag 105,0%-a) tekintetében. Ugyanakkor az európai átlag 40%-át nem haladja meg a magyarországi teljesítmény a közszférában történő K+F kiadások (32,8%), a kis- és középvállalatok termék- és folyamatinnovációja (40,0%), a KKV-k marketing- és szervezeti innovációja (30,8%) és a KKV-k szerzetesen belüli innovációja (30,6%) tekintetében (European Commission, 2020).

Csath (2021a) elemzésében kiemeli, hogy az iparban még jelentősebb Magyarország elmaradása az innováció terén. A vállalatoknak csupán 9,2%-át jellemzi a folyamatos innováció, 28,4%-át az eseti innováció. A 250 főt foglalkoztató nagyvállalatok esetében sem kedvezőbb a helyzet, jelentős lemaradásban vagyunk az európai országokhoz képest. Míg Ausztriában a nagyvállalatok 99%-ára jellemző az eseti innováció, Magyarországon ez az arány csak 52,4%. Még a 2022-es magyarországi kormányprogramban is kiemelték, hogy annak ellenére, hogy igyekeztek a GDP-arányos K+F kiadásokat növelni (még mindig lemaradásban vagyunk az európai átlaghoz képest) a magyarországi vállalatok innovációs teljesítménye gyenge, nem sikerült közelebb kerülni az európai átlaghoz és a European Innovation Scoreboard (EIS) kompozit indikátor rangsorában 2020-hoz képest egy hellyel hátrébb kerültünk (Magyarország Kormánya, 2022).

Tanulmányunknak nem célja az innovációs statisztikák kritikai elemzése, ugyanakkor az eredmények arra mutatnak rá, hogy a hazai kis- és középvállalatokat alacsony innovációs aktivitás jellemzi. E megállapítás kapcsán figyelembe kell venni a módszertani problémákat is. Szunyogh (2010) tanulmányában már felhívta a figyelmet arra, hogy az innováció fogalma nem pontosan körülhatárolt. A KKV-k vezetőinek nehézséget okoz annak eldöntése, hogy tevékenységük innovatívnak tekinthető-e vagy sem. Csath (2021b) szintén tárgyalja az innováció mérésének módszertani problémáit. Az innovatív vállalat esetében vizsgálendő kérdés, hogy az innováció a cégen belül keletkezett-e vagy megvásárolták. További lényeges kérdés, hogy a multinacionális vállalatok magyarországi összeszerelő telephelyein előállított innovatív termék innovációtartalma honnan származik. Csath (2021b) módszertani problémákkal magyarázza azt, hogy miért olyan magas a közép- és high-tech termékek magyarországi exportja az Eurostat alapján. Az egyik fő probléma, hogy nem vizsgálják, hogy az exportban megjelenő közepes vagy magas technológiai szint hol került bele a termékbe. Például a Németországba exportált személyautók bonyolult, komplex termékeknek tekinthetők, ugyanakkor az összeszereléshez szükséges tudás, a technológia és a menedzsmentismeretek pedig valójában importnak tekinthe-

tők, az anyavállalattól származnak és nem helyi fejlesztés eredményei. A gyártásban a helyben hozzáadott új érték alacsony.

Több kutató vizsgálta, hogy milyen tényezők állhatnak a több évtizede kimutatható gyenge innovációs teljesítmény hátterében. Hámori & Szabó (2010) intézményi megközelítésből vizsgálták ezt a kérdéskört. Az egyik fő megállapításuk, hogy a járadékszerző magatartásra ösztönző gazdasági környezet lefojtja az innovációt. Halpern & Muraközy (2010) CIS-adatbázis elemzése alapján azt állapították meg, hogy az innovációt akadályozó változók közül a „Nincs szükség az innovációra” változó hatása bizonyult a legerősebbnek. Ez a mi értelmezésünkben vezetői attitűdre is utalhat. Az innovációval szembeni ellenállás egyik megnyilvánulási formája, hogy az innovációt a vezetők szükségtelennek tekintik. Halpern & Muraközy (2010) elemzése alapján a másik fő korlátozó tényező az innováció magas költsége és a finanszírozási lehetőségek hiánya.

Csath (2018) elemzésében azt hangsúlyozta, hogy a tartós gazdasági eredményesség egyik fő feltétele az innováció. Ehhez nem csak az szükséges, hogy növeljék a K+F kiadásokat, hogy fokozott figyelmet fordítsanak a humán tőkére, hanem az is, hogy a globális cégek a magasabb hozzáadott értéket előállító tevékenységeket is Magyarországon végezzék.

Kazainé (2021) arra az ellentmondásra hívta fel a figyelmet, hogy a 2018-as CIS-felmérés alapján Magyarországon az innovatív vállalkozások aránya az egyik legalacsonyabb (28,7%), ugyanakkor a megkérdezett vezetők több mint 50%-a nem tekintette az innovációt akadályozó tényezőnek a belső és a külső finanszírozás hiányát, az együttműködő partnerek hiányát, a bizonytalan piaci keresletet, az erős versenyt, a tudáshoz való hozzáférést. A két legjelentősebb akadály az innováció magas költsége és a képzett munkaerő hiánya volt. Ez összhangban áll Kiss (2021) vállalati versenyképességi kutatás adatbázisán végzett elemzésének eredményeivel, miszerint Magyarországon a négy legmeghatározóbb innovációt hátráltató tényező 2019-ben a magas innovációs költségek, a szakképzett munkaerő hiánya, az innovációs menedzsment gyengesége és a vevők új termékek iránti fogékonyságának hiánya. A korábbi felmérésekben kimutatott innovációt akadályozó tényezők közül kutatásunkban az innovációs menedzsment gyengeségét, ezen belül is a vezetők innovációban betöltött szerepét vizsgáltuk.

## Innováció a globális értékláncban

Közép- és Kelet-Európa országai számára lényegi kérdés, hogy milyen módon integrálódnak a globális ellátási láncokba. 2020-ban a Magyarországról exportált termékek és szolgáltatások értéke a GDP 79,48%-át tette ki, ez kismértékű csökkenés a 2018-as 83,7 százalékhoz képest (World Bank, 2021a). Az export 69 százalékát 250 főnél többet foglalkoztató vállalatok adták 2019-ben (OECD, 2021). A GDP-hez viszonyított importérték szintén magas, 2018-ban 79,5%, 2020-ban 77,8% volt (World Bank, 2021b). A gazdasági fejlődés szempontjából az lenne a kívánatos,

ha az export belföldi hozzáadott értéke minél magasabb lenne, és minél kisebb az importtartalma. Vakhal (2020) kiemeli, hogy a kis- és középvállalatok részesedése az export össz volumenén belül alacsony, a magyar KKV-k termékei nagyrészt a hazai exportőrök termékeibe és szolgáltatásaiba épülnek be, így az közvetett exportnak minősül. Magyarország erős integrációját mutatja az is, hogy a KSH adatai alapján 2019-ben a külföldi irányítású, nem pénzügyi leányvállalatok termelési értékének az aránya a nemzetgazdaságon belül 54,7% volt, a legmagasabb érték (72,6%) a feldolgozóiparra jellemző.

Csath (2018) arra hívja fel a figyelmet, hogy a globális értékláncon elfoglalt pozíció meghatározza az innováció szintjét. Amennyiben egy országban a legkisebb hozzáadott értéket előállító összeszerelő tevékenység van nagy arányban jelen, akkor alapvetően a költséghatékonysággal és az alacsony bérekkel fognak versenyezni, ez pedig nem teszi lehetővé, hogy elmozduljanak a tudás- és innováció-alapú versenyképesség irányába. Mivel az összeszerelő munka nem kíván magas szintű tudást és kreativitást, nem lesz ösztönzés arra, hogy a munkavállaló fejlessze, képezze magát, ismeretei így elavulnak, kreativitása csökken. Magyarországon problémát jelent a képességszint alatti foglalkoztatás.

A globális értékláncon (GVC) belüli feljebb lépés irodalma széles körű, teljes körű feldolgozása meghaladná jelen tanulmány kereteit. A kutatási kérdésünkhöz közvetlen kapcsolódó néhány megállapításra fogunk csak hivatkozni. A versenyképesség fenntartásának egyik lehetséges útja, hogy a globális értékláncon belül minőségi feljebb lépést valósítanak meg a vállalatok, növelik az elvégzett tevékenységük tudásintenzitását és a helyi hozzáadott érték arányát (Buckley, 2009). Ez megvalósítható úgy, hogy vagy fejlettebb technológiát és magasabb tudást igénylő termékek gyártására térnek át, vagy funkcionálisan feljebb lépnek. A funkcionális feljebb lépésnek különböző formái vannak; bővül a vállalati funkciók köre, egyes funkciók ellátásának komplexitása és tudásigénye növekszik (mélyülés), illetve hatókörü feljebb lépésről beszélünk, amikor egy leányvállalat egy adott funkció ellátásáért már nem csak helyi szinten, hanem regionálisan vagy globálisan is felelős (Szalavetz, 2013).

Érdemes kiemelni Sato & Fujita (2009 idézi Szalavetz, 2012) funkció/képesség mátrixát, akik minden vállalati funkcióhoz négy minőségi szintet rendeltek az alapján, hogy a leányvállalatok a funkciók ellátásában milyen mértékig támaszkodnak az anyavállalat előírásaira, segítségére és milyen mértékig önállóak. Operatív hozzájárulásról van szó, amikor az anyavállalati előírások alapján hajtják végre a pontosan definiált feladatokat. Asszimilatív képességről akkor beszélhetünk, amikor a leányvállalat bár még mindig az anyavállalat részletes utasításai alapján jár el, de már nem igényli az anyavállalat folyamatos kontrollját, segítségét. Amikor a leányvállalat képes továbbfejleszteni az anyavállalati protokollt, azt tekintik az adaptív szintnek. Innovatív hozzájárulásról akkor beszélhetünk, ha a leányvállalat alapvető jelentőségű újdonságot visz a meglévő funkció

ellátásába. Az értékláncon belüli munkamegosztás nem csak termékalapon történik, hanem a vállalati funkciókon belül is megjelenik a „feldarabolódás”. A leányvállalatok különböző szerepköröket tölthetnek be egy-egy vállalati funkcióban. Buckley, Strange, Timmer & Vries (2020) kiemelik, hogy a felzárkózás függ a hazai vállalatok innovációs készségeinek fejlődésétől.

Ambos, Brandl, Perri, Scalera, & Assche (2021) szakirodalmi összefoglalójukban az innováció természetét a globális értékláncon belül vizsgálták. Három fajta innovációs modellt különíthetünk el. A lineáris, zárt innovációs modellben az innováció alapvetően az anyavállalatnál történik, a leányvállalatok a helyi környezethez történő adaptációt végzik. A kutatás-fejlesztés anyavállalati központú, a leányvállalatok meglévő tudását, kompetenciáit kiaknázzák. Az innováció zárt, interaktív modelljére a hálózati működés a jellemző. Meghatározó a vállalatcsoporthoz tartozó belüli interakció, tudásmegosztás. A harmadik, nyílt, interaktív innovációs modellben már globális tudáshálózatokról beszélhetünk, ahol megvalósul a vállalatcsoporthoz tartozó belüli és kívüli tudásmegosztás is.

Buckley és szerzőtársai (2020) azt állapították meg, hogy a fejlődő gazdaságokban az egy főre jutó jövedelem nem érte el a fejlett országokban az egy főre jutó jövedelem 50%-át 2014-ben. A fejlődő országokban elkezdődött a felzárkózás, de eltérő ütemben zajlott le a gyártási tevékenység és a tudásintenzív tevékenységek (pl. kutatás-fejlesztés, tervezés, marketing) esetében. 2014-ben a fejlődő országokban az egy főre jutó jövedelem a fejlett országokban jellemző érték 56,4%-a volt a gyártási tevékenységnél és csak 28,1% a tudásintenzív tevékenységek esetében. A tudásintenzív tevékenységek terén a felzárkózás a kétezres évek közepén kezdődött el. Dossani & Kenney (2007) tanulmánya is arra utalt, hogy 2004-től kezdődött el a tudásintenzívebb tevékenységek (K+F, tervezés, pénzügyi elemzés) kiszervezése. Buckley és szerzőtársai (2020) szerint a fejlődő országok felzárkózásának sebessége annak függvényében fog alakulni, hogy milyen arányban tudnak részesedni a tudásintenzív tevékenységek végzéséből. Gyakran hivatkoznak a „mosolygörbére”, amely azt mutatja, hogy az értékláncon belül a termelésnek van a relatív legkisebb hozzáadott értéke, és az értéklánc két végpontján, a termelés előtti (K+F) és a termelés utáni (marketing) tevékenységeknél érhető el a legnagyobb hozzáadott érték és a legmagasabb jövedelem.

Kutatási kérdésünkre visszatérve, a sikeres innováció feltételének tekintjük, hogy a vezető támogassa az innovációt, illetve a szervezet rendelkezzen a szükséges képességekkel, kompetenciákkal. Ez szükséges ahhoz, hogy magasabb hozzáadott értékű, komplexebb, magasabb tudástartalmú terméket tudjanak előállítani, illetve az egyes funkciók ellátása során képesek legyenek az innovációra. Ugyanakkor a vállalat lehetőségeit meghatározza, hogy az értéklánc mely pontján tud bekapcsolódni. Buckley és szerzőtársai (2020) az útfüggőségre hívják fel a figyelmet. A funkcionális feljebb lépés lehetőségét nemcsak a leányvállalat képességei, készségei határozzák meg, hanem meghatározó az anyavállalat hatalmi helyzete és az általa gyakorolt stratégiai kontroll.

## Innováció és vezetés

Az innováció a digitális korról különös hangsúlyt kapott a vállalatok életében és határozott versenylőnné vált a vállalatok számára a folyamatos megújulni tudás képessége. A kiugrás lehetősége és a valódi versenylőny záloga, hogy a vállalat képes a változás állandóságát elfogadni és folyamatosan fejleszteni és újítani. A jelen kor hatékony vezetőjének legfőbb jellemzője, hogy képes alkalmazkodni azokhoz a sajátos kihívásokhoz, amelyek napjaink üzleti-gazdasági környezetét jellemzik. Jacobs (2002) és Petrie (2011) ezt VUCA-környezetnek hívja (*Volatile*: gyorsan bekövetkező, nagy volumenű változások, *Uncertain*: váratlan, nem bejósolható, *Complex*: a változások sok tényezővel függenek össze, nincs jól átlátható ok-okozati összefüggés, *Ambiguous*: nem egyértelmű, mi mivel függ össze) és elsődlegesnek tartják a vezető hatékonysága szempontjából, hogy az képes legyen embereit oly módon felkészíteni a környezeti sajátosságokra, hogy őket ezek a változások ne ériék váratlanul vagy felkészületlenül. A hatékony vezető számít a változásra, és előre reagál rá.

Az új vezetéseméleti paradigma (Bryman, 1992) szerint a vezető fejlődése egy konstruktív fejlődési folyamat (Kegan, 1994; Torbert, 2004; Joiner & Josephs, 2007), egy élethosszig tartó építkezés, amely nem a vezetői pozícióba kerülésről kezdődik, hanem már sokkal korábban. A hatékony vezetésnek éppúgy vannak veleszületett aspektusai, mint tanulható, fejleszthető elemei. Persze, szerencsésebb az, akinél a veleszületett alap erősebb, de az is kiváló vezetővé válhat, aki folyamatos önfejlesztéssel és tudatossággal válik a tapasztalatai révén egyre érettebb vezetővé. Minél magasabb szintre jut el valaki a fejlődési-érési folyamatban, annál gyorsabban és eredményesebben tudja értelmezni és kezelni a környezeti kihívásokat, és annál gördülékenyebben és sikeresebben tud azokhoz alkalmazkodni. A vezetés és az érettség szintjének összefüggése leginkább a vezetői hatékonyságra gyakorolt hatás miatt jelentős. Más közegben tud ugyanis hatékony lenni egy gondolkodásában és működésmódját tekintve komplexebben működő vezető, mint az, aki e tekintetben kevésbé komplex. Egyikre sem mondhatjuk, hogy jobb vagy rosszabb, a legfontosabb az, hogy a vezető a működésmódjához illeszkedő szervezeti közegben gyakorolja a vezetés tudományát (Day, 2004). Általánosságban igaz az, hogy a magasabb érettségi szinten lévők értik, miként működnek az alacsonyabb érettségi szinten lévők, azonban az alacsonyabb érettségi szinten lévők a magasabb szinten lévők gondolkodás- és működésmódját nem értik. Ez egy szükségszerű aszimmetriát eredményez a felek között (Day & Halpin, 2001). Avolio & Gibbons (1989) szerint az a vezető, aki alacsonyabb érettségi szinten van, mint a beosztottjai, nem tudja segíteni a beosztottak fejlődését, hiszen nem is érti őket.

A vezetéssel kapcsolatos gondolkodás az elmúlt 20-30 év társadalmi, gazdasági, üzleti változásai nyomán maga is jelentősen átalakult. A gyorsan, dinamikusan és komplex módon változó körülmények a hétköznapok jellemzőivé váltak, amelyekre nem is lehet igazán felkészülni. Lényegében folyamatos készenlétet igényel, hogy

az új hatásokhoz alkalmazkodjunk, és már-már alapelv napjainkban, hogy a változás bármikor bekövetkezhet a munka világában. A rohamosan változó üzleti és gazdasági környezet folyamatos megújulást vár el, mindenekelőtt azoktól a szereplőktől, akik versenyképes piaci szereplőként akarnak funkcionálni – legyen szó akár az egyéni, akár a vállalati szinterről. Főként az innováción alapuló üzleti környezetben jellemző, hogy gyors alkalmazkodás nélkül lehetetlen boldogulni, mert mire egy adott konstelláció megszokottá válna, addigra meg is változik, és jön helyette valami új.

A vezetői hatékonyság nagyon hosszú ideig kizárólag a célok elérését jelentette, mígnem az 1980-as években fordulat következett mind a vezetési gyakorlat, mind az elmélet terén, és – többek között – Pfeffer (1981), Smircich & Morgan (1982), valamint Weick (1995) munkásságának köszönhetően egyre inkább teret kap az a szemlélet, ami szerint a vezető feladata nem csupán a célok elérése. Így került egyre inkább előtérbe a vezetési folyamat társas és lélektani aspektusainak elemzése, hiszen nyilvánvalóvá vált, hogy a vezető feladata a célok elérésén túlmutat, és az ő felelőssége, hogy világossá tegye beosztottai számára, mi az, ami igazán fontos, és definiálja számukra a szervezeti realitást. Ezáltal a vezető lényegében a folyamatok fő irányát határozza meg, mintegy rendet teremtve a káoszban, meghatározza beosztottai számára a követendő célokat, a fontos elvárásokat és a meghatározó kereteket (Grint, 2011).

A klasszikus vezetéseméletek szerint a vezető-beosztott kapcsolat egy cserekapcsolat, amelynek fő célja a feladatok teljesítése és a szervezeti célok elérése. Ebben a kapcsolatban a vezetői szerep fókuszja a feladatok végrehajtása, és mind a vezető, mind a beosztott akkor működik jól, ha megtalálják önmaguk érdeküket az együttműködésben. A vezető fő célja az, hogy egy hatékony cserekapcsolaton keresztül elérje azt, hogy a beosztottak aktivizálják magukat és teljesítsenek. Az új típusú vezető célja és feladata, hogy többet hozzon ki a beosztottakból és a teljes vállalatból, mint amiről valaha is hitték, hogy képesek lehetnek rá. A vezető egyfajta transzformátor, aki szerepével, hozzájárulásával átdolgozza a beosztotti hozzáadott értéket, és abból a lehető legtöbbet hozza ki. Ezzel a vezető túllép a vezető-beosztott kapcsolat cserekapcsolatként történő értelmezésén, mert az már kevésnek bizonyul. Az új vezetéseméleti gondolkodásnak is része az, hogy a vezető-beosztott kapcsolat kulcsa a feladatok megfelelő minőségi szinten való megoldása, kivitelezése (azaz a csere, a tranzakció), ugyanakkor a jelen kor munkavállalói mást (többet) is elvárnak vezetőjüktől. Az új típusú vezető egyfajta példaszemély az emberei számára, aki mellett elköteleződnek, és akit követni akarnak, akivel azonosulni tudnak. Víziót kell, hogy mutasson, inspirálnia kell az embereit, és fel kell tudnia tárnai emberei személyes motivációit. Fontos továbbá az innovációra ösztönzés, a teamtípusú gondolkodás, azaz, hogy valódi csapatkapitányként tudatosan keresse azokat az elveket, módszereket, amelyekkel növelni tudja emberei hatékonyságát (Anderson, 1992).

A vállalat innovációs hatékonysága szempontjából meghatározó, hogy a vezető miként gondolkodik az inno-

vációról. Ha a vezető számára az innováció érték, a napi vezetési gyakorlat során minden megnyilvánulásával arra fogja ösztönözni beosztottait is, hogy ők is tegyenek annak érdekében. Ilyen vezetői gondolkodás mellett a vállalati innováció áthatja annak a vállalati egységnek a működését, aminek vezetéséért ő a felelős. A transzformális vezetési elmélet szerint a vezető fejleszti és ösztönzi a beosztottakat, hogy legyenek felelősségteljesebbek és elkötelezettebbek a kihívást jelentő célok iránt. A hozzáadott vezetői érték révén a beosztottak képesek túlszárnyalni a meghatározott vállalati célokat, ezzel olyan értéket teremtvé, ami a vállalatot az innováció irányába viszi (Bass, 1985). A transzformális vezető számára nem a status quo, hanem az innováció, a folyamatos növekedés lehetősége az, ami vonzó. A vezető újat akar alkotni, felfedezni (Kouzes & Posner, 1993). Samad (2012) kutatása szerint a karizmatikus vezetőt inkább jellemzi az innovációs hatékonyság. Az autentikus vezető mind mennyiségi, mind minőségi szempontból pozitív hatással van a szervezeti teljesítményre, ennek köszönhetően képes a várakozáson felüli eredmények elérésére ösztönözni beosztottait, ami lényegében az innováció (Luthans & Avolio, 2003). Torbert (2004) szerint a stratégia típusú vezető képes egyéni és szervezeti változások generálására, ezzel lehetőséget teremtvé a vállalati innovációra. Joiner & Josephs (2007) agilis vezetési modellje szerint a posztheroikus vezetési szinteken a vezető a beosztottak inspirálásában hisz. E vezetői működés mellett a beosztottak azzal, hogy a vezetői víziót realitásba fordítják át, lényegében innovációt valósítanak meg. A Kegan értelmezés szerint az inter-individuális vezető azzal, hogy túllép saját énhatárain, a beosztottak ösztönzése révén ér el változást, innovációt (Kegan & Lahey, 2009).

## A kutatás módszertana és a vizsgált hipotézisek

A magyarországi feldolgozóipari vállalatok körében végeztünk 2019-ben egy kérdőíves felmérést, amelynek célja a vállalati teljesítmény és a menedzsment által alkalmazott módszerek, illetve a vezetői képesség, attitűd közötti kapcsolat feltárása volt. Juhász, Reszegi & Hajdú (2020) által elemzett 1725 magyarországi feldolgozóipari vállalat összesen 3970 vezetőjéhez küldtük ki az online kérdőívünket. A megkeresett vállalatvezetők 9,5%-a kezdte meg a kérdőív kitöltését. A kérdőív iránt érdeklődő vállalatvezetők 51%-a válaszolta meg az összes kérdést. Adattisztítás után összesen 197 vállalatvezetői válasz állt rendelkezésre. 64,5%-ban belföldi tulajdonban levő vállalatok vezetői válaszoltak, a külföldi tulajdonban levő vállalatok vezetőinek aránya csak 35,5% volt. A létszám alapján a válaszadók többsége (56,8%) középvállalati kategóriába tartozott, de a mintában reprezentálták magukat a kisvállalatok (22,4%) és a nagyvállalatok (20,8%) is. A válaszadók több mint 67%-a olyan vállalatnak a vezetője volt, akik 25% feletti exporttal rendelkeztek. A válaszadók 56%-a vezérigazgatói, ügyvezetői pozíciót töltött be, 15% kereskedelmi vezető, 14% gazdasági vezető, 4,6% termelési vezető. A kitöltők átlagéletkora

50 év volt. A vezetők 95%-a rendelkezett felsőfokú végzettséggel. 84%-a rendelkezett valamilyen szintű angol nyelvtudással, és 85%-a pedig középszintű nyelvtudással valamilyen nyelvből. A jelenlegi vállalatnál eltöltött átlagos idő hossza 15 év. A vállalatvezetők átlagosan 2,5 vállalatnál töltötték be eddig vezetői pozíciót. A 11 oldalas kérdőívünk 7 kérdőívblokkot tartalmazott. Jelen kutatás ebből három kérdésblokkra (vállalati sikertényezők, vállalati kapcsolatok, vezetői kompetenciák) támaszkodott a hipotézisek tesztelése során.

A szakirodalom alapján két fő hipotézist fogalmaztunk meg. Egyrészt Csath (2018) alapján feltételeztük, hogy *az ellátási láncban elfoglalt vállalati pozíció befolyásolja az innovációs tevékenységet (H1)*. Másrészt Halpern & Muraközy (2010), Sharma & Tarp (2018), Csath (2018) és Kiss (2021) alapján feltételeztük, hogy *a vállalatvezetők innovációra való nyitottsága befolyásolja a vállalat innovációs aktivitását (H2)*.

Hipotéziseink tesztelése előtt három fő módszertani kérdést kellett tisztáznunk: (1) Hogyan határozzuk meg a vállalatok ellátási láncban elfoglalt pozícióját? (2) Milyen módon mérjük a vállalatok innovációs aktivitását? (3) Milyen módszertannal vizsgáljuk a vállalatvezetők innovációra való nyitottságát?

Az alap statisztikai elemzéseken felül faktorelemzést végeztünk a vezetői kompetenciák azonosításához. A vállalatcsoportok jellemzőinek összehasonlítása során alkalmaztunk kereszttábla-elemzést, végeztünk Pearson Chi-Square tesztet. A második hipotézisünk tesztelésénél független mintás t-próbákat alkalmaztunk.

## Az ellátási lánc alján lévő vállalatcsoport azonosítása

Reszegi & Juhász (2014) kimutatta a magyar gazdaság duális szerkezetét és a külföldi tulajdonban levő vállalatok magasabb termelékenységét. Az azonos tulajdoni körön belül is jelentős eltérést tapasztaltak. A termelékenységi differenciák feltárása érdekében további csoportosítást végeztek. A külföldi tulajdonban levő vállalatokat tovább bontották magas és alacsony átlagbérrel rendelkező vállalatokra. A magas átlagbért biztosító külföldi vállalatok dominanciáját mutatja, hogy 2010-ben a vizsgált vállalati mintán belül az összexport 73,7%-át, az összesített hozzáadott érték 59,5%-át adta ez a vállalatcsoport (Reszegi & Juhász, 2014, p. 221).

Kutatásunkban azzal a feltételezéssel éltünk, hogy a vállalatok által ellátott tevékenységek, funkciók összefüggésben állnak a vállalati átlagbérrel. Minél komplexebb, összetettebb feladatokat végeznek, annál magasabb béréket fizetnek, hiszen az alkalmazottak szaktudását szükséges megfizetni. A feldolgozóiparban az egyszerű összeszerelő tevékenységeket végző vállalatokra inkább az iparági átlag alatti bér lesz a jellemző.

A kérdőíves felmérésünkben 116 alacsony átlagbérű vállalat vett részt, amelyből 19 külföldi, 97 belföldi többségi tulajdonban volt. A vállalati átlagbér alakulására több tényező hat, ezért nem állítottuk azt, hogy az alacsony átlagbérű vállalatok az ellátási lánc alján helyezkednek el,

hanem további elemzéseket végeztünk a külföldi és a bel-földi tulajdonú vállalatcsoporton belül.

A külföldi tulajdonban levő vállalatoknál szignifikáns kapcsolatot találtunk a termelékenység és a vevőstruktúra között. Az alacsony termelékenyséű külföldi vállalatok több mint 60%-ára a vállalatcsoporton belüli koncentrált értékesítés volt a jellemző. (Az árbevételük több mint 80%-a a tulajdonosi körükhöz tartozó vállalatcsoporton belüli értékesítésből származott.) A kimutatott alacsony termelékenység tehát transzferárazásból is adódhat. Az erős vevőkoncentrációval jellemezhető, alacsony átlagbérű külföldi tulajdonú vállalatok feltételezhetően beszállítói pozícióban vannak. Vagy nem látnak el magas hozzáadott értékű tevékenységet, vagy ennek az aránya az összevontan tevékenységhez képest alacsony, így nem érvényesül a komplexebb tevékenység átlagbérnövelő hatása, vagy a vállalatcsoporton belül a gyenge alkupozíciójukból adódóan a tevékenységük az értékteremtésükhöz képest alulárázott. Ezt a 14 alacsony átlagbérrel és magas vevőkoncentrációval jellemezhető, külföldi tulajdonban levő vállalatot soroltuk az ellátási lánc alján lévő vállalatcsoportba.

A többségi belföldi tulajdonban levő cégekre nem jellemző a tulajdonosi körhöz tartozó vállalatcsoporton belüli koncentrált értékesítés. A vállalatok több mint 60%-ára az alacsony vevőkoncentráció a jellemző. A termelékenység és a vevőstruktúra között nem tapasztaltunk összefüggést. A belföldi tulajdonú vállalatoknál az bizonyult meghatározónak, hogy sikertényezőnek tekintették-e, hogy multinacionális vállalatok beszállítójává váltak. A többségi belföldi tulajdonú, alacsony átlagbérű vállalatcsoporton belül, akik sikertényezőnek tekintették a multinacionális vállalat beszállítójává válását, azoknak több mint fele (51,6%) az alacsony termelékenyséű csoportba tartozott. Azt a 31 alacsony átlagbérrel jellemezhető belföldi tulajdonban levő vállalatot soroltuk az ellátási lánc alján lévő vállalatcsoportba, akik meghatározó sikertényezőnek tekintették a multinacionális vállalatok beszállítójává válást. Összesen 45 vállalatot (14 külföldi + 31 belföldi) soroltunk az ellátási lánc alján lévő vállalatcsoportba. Az összes többi vállalatra kutatásunk során mint „többi vállalatra” fogunk hivatkozni.

## Innováció mint sikertényező

A vállalatvezetőket arra kértük, hogy értékeljék, hogy mit tekintettek a vállalatuk legfőbb sikerének az elmúlt három évben (2017-2019). 12 felsorolt tényezőt kellett kiválasztaniuk a legfontosabb ötöt. Azokat a vállalatokat tekintjük sikeres termékinnovációval rendelkező vállalatnak, akik az öt legfontosabb sikertényező közé beválasztották az „Egyedi termékeket vezettünk be a piacra, aminek részaránya az értékesítésben több mint 5 százalék.” A megkérdezett vállalatok 38,3%-a került ebbe a kategóriába, amely meghaladja az innovatív vállalkozások arányát a CIS-felmérésben (28,7%) és a versenyképességi kutatásokban (23%). Módszertani szempontból más megközelítést alkalmaztunk, mint a nemzetközi innovációs felmérések, de feltételezhetjük, hogy ha egy

vállalatvezető egy egyedi termékük piacravitelét sikernek tekinti és az értékesítéséből származó árbevétel eléri az 5%-ot, ez kielégíti az Oslo kézikönyv (OECD/Eurostat, 2018) termékinnováció definícióját is.

A üzleti innováció másik fő formája a technológiai innováció. A kérdőíves felmérésünkben a sikertényezők között két technológiával kapcsolatos válaszadási lehetőség volt. „Jelentős, a termelés legalább 5 százalékat érintő technológiai beruházásokat hajtottunk végre.” „Termelő berendezéseink technológiai színvonala jobb, mint a versenytársainké.” Mivel a vállalatok közötti termelékenységi különbséget az utóbbi kérdés jobban differenciálta, ezért ezt is figyelembevettük a kategorizálásunk során. Ezáltal tekintettük biztosítottnak azt, hogy azok a vállalatok, amelyek egyaránt beválasztották az öt legfontosabb sikertényező közé a technológiai beruházást és a magas technikai színvonalat, azok esetében állíthatjuk, hogy az Oslo kézikönyv (OECD/Eurostat 2018) szerinti technológiaiinnováció-definíciónak megfelelnek.

A könnyebb elemzés érdekében létrehoztuk a sikeres innovációval rendelkező vállalatcsoportot, amelyre az a jellemző, hogy vagy végrehajtottak sikeres termékinnovációt, vagy a technológiai színvonaluk kiemelkedő és az elmúlt három évben technikai beruházást hajtottak végre. A vállalatok 61,4%-a került ebbe a vállalatcsoportba, amely kiemelkedően magas a magyarországi vállalatok eddig kimutatott innovációs teljesítményéhez képest (lásd 1. táblázat). A 2018-as CIS-felmérés alapján az innovatív vállalatok aránya 61% felett volt Észtországban (73,1%), Cipruson (68,2%), Belgiumban (67,8%), Németországban (67,8%), Norvégiában (67,6%), Olaszországban (63,2%), Svédországban (63,1%), Ausztriában (62,6%) és Finnországban (61,9%). Magyarországon 28,7%-os értéket mutattak ki.

Az innováció szempontjából a vállalati mintánk nem tekinthető reprezentatívnak, ugyanakkor lehetőséget nyújt a sikeres innovációval rendelkező vállalatok menedzsmentjének tanulmányozásához.

1. táblázat

### Innováció mint sikertényező

| Vállalati sikertényező  | Vállalatok száma | Válaszadók százalékában (n=197) |
|---|------------------|---------------------------------|
| „Egyedi termékeket vezettünk be a piacra, aminek részaránya az értékesítésben több mint 5 százalék.”  | 75               | 38,30%                          |
| „Termelő berendezéseink technológiai színvonala jobb, mint a versenytársainké.” és „Jelentős, a termelés legalább 5 százalékat érintő technológiai beruházásokat hajtottunk végre.” | 64               | 32,50%                          |
| Sikeres innovációjú vállalatok – előző két kategória együttesen.  | 121              | 61,40%                          |

Forrás: saját szerkesztés



## Vezetői attitűd

A szervezeti folyamatok, a vállalati hatékonyság és siker sajátosságainak alakulása nagymértékben függ a vezetői hozzáadott értéktől, azaz a vezető képességétől, szemléletétől, gondolkodásmódjától, személyiségétől (Avolio et al., 1999; Hofmeister-Tóth, Kopfer-Rácz & Zoltayné Paprika, 2016; Kegan, 1980; Kegan, 2009; Répáczi, 2014; Répáczi & Juhász, 2015). A hatékonyságot, a sikert és a versenyképességet meghatározó tényezők egyaránt a vezetői képességekhez, szándékokhoz vezethetők vissza, kisebb vállalatok esetében akár kizárólagosan, nagyobbak esetében inkább csak részben (Szanyi & Almási, 2021). A kis- és közepes vállalkozás sikerességének korlátját pedig egyértelműen a vezetői kompetenciák jelentik (Szerb, 2010; Szabó, 2012; Hámori & Szabó, 2012). A vállalat fejlődése jellemzően az innovációval, a szervezet növekedésével és a szervezeti folyamatok összetettebbé válásával jár együtt. A vezetés aspektusából az a meghatározó, hogy a vezető megfelelően tudjon reagálni és megfelelően menedzselje ezt a folyamatot úgy, hogy az a szervezetet előbbre vigye. A siker, a fejlődés szempontjából meghatározó a vezető kockázatvállalási hajlandósága (Szerb, 2010), motivációja (Hortoványi, 2011), változásokkal kapcsolatos attitűdje (Wimmer & Zoltayné Paprika, 2006) is. Vizsgálatunk során azoknak a mögöttes pszichológiai tényezőknek a megismerését tűztük ki célul, amelyek befolyásolják az egyén vezetői megnyilvánulásait és hatékonyságát. Ennek megfelelően a feladatunk az attitűdök, a kompetenciák és a személyes jellemzők feltárása volt, és egy olyan eljárást dolgoztunk ki, melynek fókuszában a vezetéssel kapcsolatos gondolkodás, az egyén saját vezetői kompetenciáinak értékelése áll. A kitöltésben részt vevő vizsgálati személyeket önértékelésre kértük.

A kidolgozáshoz a korábbi szakirodalmi és kutatási eredményeket, a szakmai meglátásainkat, illetve a vezetőfejlesztésben és -képzésben szerzett tapasztalatainkat vetjük alapul. Így állítottuk össze a vezetői kompetenciákat vizsgáló kérdőívmodul első verzióját, amely 36 itemből állt.

A 36 itemes kérdőív kidolgozásakor előzetes feltételezésünk szerint a kérdéseket öt nagy faktorbacsoportosítottuk: énhatékonyság (7 item), teljesítménymotiváció (7 item), kapcsolatorientáció (7 item), hatalommotiváció (7 item), innováció, nyitottság (8 item). A kérdőívfelvétel során nyert adatok feldolgozásához első lépésben feltáró faktoranalízist alkalmaztunk a főkomponens-analízis módszerével. A feltáró faktoranalízis során az itemek nyolc faktorba rendeződtek, de az elemzés alapján ebből öt nagy faktor bizonyult megfelelőnek és értelmezhetőnek. Mivel az ezen az öt faktoron túl feltárt faktorok a számadatok alapján nem voltak jól értelmezhetők, azokat törmeléként kezeltük és eltávolítottuk. Ezt követően a faktoranalízist újra lefuttatva kialakult egy ötkomponensű faktorstruktúra, amely a teljes variancia immár 57,78%-át képes magyarázni. Ez a faktorstruktúra a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)-féle mutató (0,857) és a Bartlett-féle szférikus próba szignifikanciaértéke (0,001) alapján is megfelelőnek tekinthető. Az itemek elrendeződése alapján a kér-

dőív végső faktorait az alábbiak szerint neveztük el: innovációs faktor (Cronbach Alfa: 0,854; itemek száma: 9), hatalomfaktor (Cronbach Alfa: 0,841; itemek száma: 7), teljesítményfaktor (Cronbach Alfa: 0,684; itemek: 6), problémamegoldás-faktor (Cronbach Alfa: 0,826; itemek: 4) és humán faktor (Cronbach Alfa: 0,643; itemek: 4). Jelen kutatásban csak az innovációs faktort használtuk hipotézisünk bizonyításához.

Az innovációs faktor értelmezése szerint azok a vezetők, akik magas értéket kaptak ezen a skálán, nyitottak az új lehetőségek kipróbálására és alkalmazására, valamint környezetüket is arra ösztönzik, hogy erre nyitottá váljanak. Az ilyen típusú egyénekre jellemző a kreativitás, az újszerű ötletek megfogalmazása, valamint a tanulásra és a kihívásokra való nyitottság. Kilenc kérdés tartozott ehhez a faktorhoz. Pl. „Új lehetőségek és megoldási módok után kutatok.” „Igyekszem új dolgokat kipróbálni.” „Ösztönzőm az innovációt.”

## A kutatás eredményei

### Az ellátási láncban elfoglalt pozíció és az innovációs aktivitás (H1)

A teljes vállalati mintánkban az innovációt sikertényezőnek tekintő vállalatok aránya (ezeket a vállalatokat tekinthetjük innovatív vállalatoknak, de a két csoportosítás között nincs egyértelmű megfeleltethetőség) nemzetközi összehasonlításban is magas volt, 61,4%.

Első lépésben megvizsgáltuk, hogy melyek azok a vállalati jellemzők, amelyek kapcsolatban álltak a vállalati innovációs teljesítményével. A vizsgált vállalati tényezők: tulajdonosi szerkezet, vállalati méret, exportarány, átlagbér, termelékenység, ellátási láncban elfoglalt pozíció. Keresztábra-elemzést és az ezen alapuló Pearson Chi-Square próbát végeztünk. Az elemzések alapján az innovációs aktivitás nem volt összefüggésben a tulajdonosi szerkezettel, a vállalati mérettel és a termelékenységgel. Egy gyenge együtt járás mutatható ki az átlagbérről. A magasabb átlagbérrrel rendelkező vállalatoknál magasabb volt az innovatív vállalatok aránya. 5%-on szignifikáns kapcsolatot két esetben tapasztaltunk. Egyrészt az első hipotézisünk beigazolódott, az ellátási lánc alján lévő vállalatoknál szignifikánsan alacsonyabb volt azon vállalatok aránya, akik sikertényezőnek tekintették az innovációt, mint a többi vállalatnál. A másik meghatározó változó az exportintenzitás volt. A 25% alatti exportáló vállalatok esetében volt a legjellemzőbb az innovációs siker, míg a legalacsonyabb a 75% feletti exportálóknál (lásd 2. táblázat).

A hipotézisünk további tesztelésére a Lazarsfeld-modellt alkalmaztuk (lásd Babbie, 2003). Mivel az exportintenzitás bizonyult a legmeghatározóbb tényezőnek az innovációs aktivitás kapcsán, ezért külön megvizsgáltuk a 25% alatti és 25% feletti exportintenzitással rendelkező vállalatcsoportban, hogy igaz-e az a feltételezés, hogy az ellátási láncban elfoglalt pozíció hatással van az innovációs sikerre. Mind a két esetben azt tapasztaltuk, hogy az ellátási lánc alján levő vállalatokra kevésbé jellemző az innovációs siker, mint a többi vállalatra, ugyanakkor az elvégzett próba nem támasztotta alá a szignifikáns kap-

Az „Innováció mint sikertényező” változó kapcsolata néhány kiemelt vállalati jellemzővel (n=197)

| Vizsgált változó                      | Pearson Chi-Square<br>teszt eredménye                | A vizsgált alcsoport, amelyben<br>„jellemzőbb” az innováció mint<br>sikertényező (Innovatív vállalkozá-<br>sok aránya) | A vizsgált alcsoport, amelyben „ke-<br>vésbé jellemző” az innováció mint<br>sikertényező (Innovatív vállalkozá-<br>sok aránya) |
|---------------------------------------|--|--|--|
| Tulajdonosi szerkezet                 | Value: 0,845<br>p = 0,358                            | Külföldi tulajdon (65,7%)  | Belföldi tulajdon (59,1%)  |
| Méret (létszám)                       | Value: 4,16<br>p = 0,125                             | 50 fő alatt (74,1%)  | 250 fő felett (51%)  |
| Exportintenzitás                      | Value: 16,713<br>p = 0,001<br>szignifikáns kapcsolat | 25% alatti export (75%)  | 75% feletti export (41,5%)   |
| Átlagbér                              | Value: 3,455<br>p = 0,063<br>szignifikáns kapcsolat  | Magas átlagbérű (69,1%)  | Alacsony átlagbér (56%)  |
| Termelékenység                        | Value: 0,383<br>p = 0,826                            | Magas termelékenyséű (65,7%)   | Alacsony termelékenyséű (59,3%)  |
| Ellátási láncban elfoglalt<br>pozíció | Value: 3,866<br>p = 0,049<br>szignifikáns kapcsolat  | Többi vállalat (65,1%)   | Ellátási lánc alján levő vállalatok<br>(48,9%)   |

Forrás: saját szerkesztés

csolatot (lásd 3. táblázat). Mivel a 25% alatti exportintenzitással és nem az ellátási lánc alján elhelyezkedő vállalatok 80%-ára jellemző volt az innovációs siker, ezért a hipotézisünket nem vetettük el, hanem tovább vizsgáltuk.

latot igényel, hogy a magas exportintenzitás miért nem jár együtt az innovációs sikerrel, és miért a 25% alatti exportintenzitással rendelkező vállalatoknál a magasabb (80%) az innovatív vállalatok aránya.

Az ellátási láncban elfoglalt pozíció és az „Innováció mint sikertényező” kapcsolata exportintenzitás szerinti bontásban

| Vizsgált vállalatcsoport                | Pearson Chi-Square<br>teszt eredménye | Többi vállalat (n=152)<br>(Innovatív vállalkozások aránya) | Ellátási lánc alja (n=45)<br>(Innovatív vállalkozások aránya) |
|---|---------------------------------------|--|---|
| 25% alatti exportintenzitás<br>(n=64)   | Value: 2,575<br>p = 0,109             | 80,0%  | 55,6%   |
| 75% feletti exportintenzitás<br>(n=133) | Value: 0,95<br>p = 0,330              | 56,7%  | 47,2%   |

Forrás: saját szerkesztés

Az ellátási láncban elfoglalt pozíció és az „Innováció mint sikertényező” kapcsolata tulajdonosi szerkezet szerinti bontásban

| Vizsgált vállalatcsoport               | Pearson Chi-Square<br>teszt eredménye               | Többi vállalat (n=152)<br>(Innovatív vállalkozások aránya) | Ellátási lánc alja (n=45)<br>(Innovatív vállalkozások aránya) |
|--|---|--|---|
| Többségi belföldi tulajdon<br>(n= 127) | Value: 3,274<br>p = 0,070<br>szignifikáns kapcsolat | 63,5%  | 45,2%   |
| Többségi külföldi tulajdon<br>(n=40)   | Value: 0,571<br>p = 0,45                            | 67,9%  | 57,1%   |

Forrás: saját szerkesztés

Megvizsgáltuk a fordított összefüggést is. Az ellátási lánc alján levő vállalatcsoportban nem lehetett szignifikáns kapcsolatot kimutatni az exportintenzitás és az innovációs siker között (Pearson Chi-Square teszt value: 0,200, p = 0,655). A többi vállalat esetében viszont a különbség szignifikáns volt (Value: 8,39, p = 0,004). További vizsgá-

A Lazarsfeld-modell alkalmazásához választottunk egy másik magyarázó változót, a tulajdonosi szerkezetet. Bár az ellátási lánc alján levő vállalatcsoportban alacsonyabb volt azon vállalatok aránya, akik az innovációt sikertényezőnek tekintették, a belföldi tulajdonú vállalatok között lehetett csak egy gyenge szignifikáns kapcsolatot

kimutatni (lásd 4. táblázat). Összességében nem cáfolható az az állítás, hogy az ellátási láncban elfoglalt pozíció befolyásolja az innovációs tevékenységet. A teljes vállalati mintán kimutatható a szignifikáns kapcsolat, de további kutatások szükségesek a hipotézis bizonyításához.

**Innovációs aktivitás és a vezetői kompetenciák (H2)**

5. táblázat

**Innovációs faktor átlagos értéke**

| Vállalatcsoport   | Innovációs faktor átlagos értéke |
|---|----------------------------------|
| Termék innováció mint sikertényező (n=66)   | 0,085                            |
| Technológiai fejlesztés mint sikertényező (n=54)                                    | 0,207                            |
| Innováció mint sikertényező (n=106)   | 0,109                            |
| Az innováció nem jelentett sikertényezőt a vállalatnak az elmúlt három évben (n=69) | -0,168                           |

Forrás: saját szerkesztés

sikertényezőt, az innovációs faktor értéke -0,168 volt, ami azt jelenti, hogy a vállalatvezetőknek nem az innovációra való nyitottság volt a legfőbb jellemvonásuk. Ellenben az innovációt sikertényezőnek tekintő vállalatoknál az innovációs faktor értéke 0,109. A két vállalatcsoport vezetői közötti attitűdbeli különbséget a független mintás t-próba is alátámasztotta (lásd 5. táblázat).

A második hipotézisünk tesztelésénél is alkalmaztuk a Lazarsfeld-modellt. Mivel az első hipotézisünk az ellátási láncban elfoglalt pozíciót vizsgálta, illetve kimutatható volt az innovációs tevékenységre gyakorolt hatása, ezért ezt választottuk magyarázó változónak. Mind az ellátási lánc alján lévő vállalati csoportban, mind a többi vállalat körében „az innováció terén sikeres” vállalatok csoportjában a vezetők innovációra való nyitottsága jellemzőbb (lásd 6. táblázat). Az innovációhoz való viszonyulást tehát nem elsősorban az ellátási láncban elfoglalt hely határozza meg, hanem mind az ellátási lánc alján, mind a többi vállalat körében találunk példát olyan vállalatra, ami az innovációt sikertényezőnek tekintti, és ez elsősorban a vezető innovációra való nyitottságával függ össze. Ahol nem volt jellemző az innovációs siker, ott az innovációs faktor

6. táblázat

**Innovációs faktor átlagos értéke – független mintás t-próba eredménye I.**

| Vizsgált vállalatcsoport                   | Független mintás t-próba eredménye (Sikeres innovációval rendelkező és nem rendelkező vállalatok összehasonlítása) | Sikeres innovációval rendelkező vállalatok – innovációs faktor átlagos értéke | Az innováció nem sikertényező a vállalatnál – innovációs faktor átlagos értéke |
|--|--|---|--|
| Ellátási lánc alján levő vállalatok (n=37) | t = -1,562<br>sign: 0,128  | 0,099   | -0,369   |
| Többi vállalat (n=138)                     | t = -1,094<br>sign: 0,276  | 0,111   | -0,085   |
| Teljes minta (n=175)                       | t = -1,801<br>sign: 0,073<br>Szignifikáns különbség  | 0,109   | -0,167   |

Forrás: saját szerkesztés

7. táblázat

**Innovációs faktor átlagos értéke – független mintás t-próba eredménye II.**

| Vizsgált vállalatcsoport                       | Független mintás t-próba eredménye (Sikeres innovációval rendelkező és nem rendelkező vállalatok összehasonlítása) | Sikeres innovációval rendelkező vállalatok – innovációs faktor átlagos értéke | Az innováció nem sikertényező a vállalatnál – innovációs faktor átlagos értéke |
|--|--|---|--|
| 25% feletti exportintenzitás (n=120)           | t = -2,333<br>sign: 0,021<br>Szignifikáns különbség  | 0,2279  | -0,1626  |
| Többségi belföldi tulajdonú vállalatok (n=113) | t = -1,118<br>sign: 0,266  | 0,067   | -0,114   |
| Többségi külföldi tulajdonú vállalatok (n=61)  | t = -1,482<br>sign: 0,144  | 0,184   | -0,212   |

Forrás: saját szerkesztés

Az innovációs faktor átlagértéke minden esetben magasabb volt azoknál a vállalatoknál, akik az innováció valamely aspektusát sikertényezőnek tekintették. Függetlenül attól, hogy ez termékinnováció (n=66), technológiai fejlesztés (n=54) vagy innováció általánosságban (n=106). Abban a vállalati körben, ahol az innováció nem jelentett

negatív értéket vett fel mind a két vizsgált csoportban. A tapasztalt különbséget nem mondhatjuk szignifikánsnak, de tendenciaszerűen egyértelműen arra utal, hogy feltételezésünk helyes. Mind az ellátási lánc alján, mind a többi vállalat esetében magasabb a t-érték azoknál a vállalatoknál, ahol az innovációt sikertényezőnek tekintik.

Újabb csoportosítási szempontokat bevezetve a független mintás t-próbát még három vállalatcsoportban (belföldi, külföldi tulajdonú vállalatok, 25% feletti exportálók) elvégeztük. Mindhárom esetben az innovációs faktor negatív értéket vett fel azoknál a vállalatoknál, ahol az innováció nem volt meghatározó sikertényező, és kedvezőbb pozitív érték jellemzi az innovatív vállalatok vezetőit, mely érték a 25% felett exportáló (n=120) vállalatok esetében szignifikánsnak tekinthető.

## Összefoglalás

Kutatásunkban a magyarországi vállalatok gyenge innovációs teljesítményének a háttérben lévő tényezők mélyebb megértéséhez szerettünk volna közelebb kerülni. Az első hipotézisünkben azt vizsgáltuk, miként befolyásolja az ellátási láncban elfoglalt pozíció az innovációs tevékenységet. Az ellátási láncban elfoglalt hely meghatározza a szervezet alkupozícióját, és egy jelzést is ad azzal kapcsolatban, miként működhet a vállalat. Vezetési szempontból az ellátási lánc alapján a szervezet elsősorban a napi működésre fókuszál, ez az alapfunkciók ellátását jelenti. A szervezet sokszor a túlélésre hajt, és az operatív folyamatokat igyekszik megfelelően menedzselni. Ilyen vállalati környezetben a vezető is operatív szinten lehet hatékony, nem is várnak tőle mást. A fejlesztés, az innováció csak akkor kaphat esélyt a vállalati működésben, ha a szervezet a napi feladatokkal hatékonyan elbír. Ekkor tud a vezető csak a funkcionális feljebb lépéssel foglalkozni. Amíg a szervezet csak az alaptevékenység elvégzésére koncentrál, amíg nem jelenik meg az igény a feljebb lépésre, addig sem a kiválasztási, sem a vezetőfejlesztési folyamat során nem kerül fókuszba az innovatív vezetőre való igény, tehát eleve egy más csoport kerül be és tevékenykedik a szervezetben, mint az ellátási lánc magasabb szintjén lévő vállalatok esetében. Az ellátási lánc alapján a vezető operatív szinten vezethet.

A második hipotézisünkben azt vizsgáltuk, hogy a vállalatvezetők innovációra való nyitottsága miként befolyásolja az innovációs aktivitást. Tekintve, hogy a vezető attitűdje és működésmódja meghatározó a vállalat működése szempontjából általában is, nem hagyható figyelmen kívül ez a szempont akkor sem, amikor az innovációs teljesítményt értékeljük. Azt korábbi kutatások alapján már tudjuk ugyanis, hogy az egyén erősségeinek munkában történő alkalmazása versenyelőnyt jelenthet (Harzer & Bezuglova, 2019), és segít jobban kiteljesedni a munkában. Eredményeink is arra utalnak, hogy az innovációt értéknek tekintő vezetéssel működő szervezetek innovációs kapacitása eleve nagyobb. Ha a vezető számára az innováció nem releváns, nem értékes, nem fogja támogatni azokat a kezdeményezéseket, amelyek innovációt eredményeznének. Ezzel magyarázható, hogy ahol a vezető innovációs attitűdje alacsony, azok a vállalatok kevés innovációs eredményt tudnak felmutatni.

A vezető innovativitása mint karakterjegy pozitívan korrelál a vállalati bevételekkel és a termékinnovációkkal is (Sharma et al., 2018). A vezető innovativitása mint karakterjegy oly annyira meghatározó, hogy hiányában a

szervezeti sikeresség is nehezítetté válik. Az innovativitás mellett más egyéni tulajdonságok, karakterjegyek esetében is igaz, hogy mint tényező, ugyanolyan fontosak a szervezeti folyamatok alakulása tekintetében, mint a környezeti tényezők vagy a külső beavatkozások. Amikor a szervezet sikeressége és hatékonysága a kérdés, akkor sok esetben a vezetőre kell fókuszálni. A vezetői kompetenciák célzott és fókuszált fejlesztése ugyanis sok esetben old meg olyan problémákat, melyek révén a szervezeti hatékonyság és sikeresség nőhet (Bandiera et al., 2017).

Az ellátási lánc alapján lévő vezetőknek folyamatosan törekedni kell annak elősegítésére, hogy a vállalat feljebb tudjon lépni. Ez nagyban múlik a vezetői szemléleten, ezért meghatározó a vezetői mentális komplexitás (Kegan, 1980) folyamatos fejlesztésére törekvés. Ez saját élményeken és azok feldolgozásán keresztül valósul meg, ami az egyén jelentésadási komplexitásának növekedésével jár. A mentális komplexitás fejlődik az évek előre haladásával és a munkatapasztalatok megszerzésével is, tehát minden konfliktus, élethelyzet és kihívás, amit az egyén kezel vagy megold, fejlesztően hat mentális komplexitására. Ez eredményez a mentális komplexitás tekintetében egy természetes fejlődési ívet, ugyanakkor lehetőséget kínál arra is, hogy különböző helyzetek direkt generálásával a mentális komplexitás célzott fejlődését is elősegíthessük egy fejlesztési folyamatban (Répáczki, 2014). Tény, hogy az ellátási lánc alapján nem elvárás a vezető mentális komplexitásának magas szintje, mégis, ha fejlődni akar a szervezet, erre muszáj hangsúlyt fektetni. A vezetők ez irányú tudatos fejlesztéséhez hatékony eszköz lehet az egyéni vezetőfejlesztés, a vezetői coaching, de hatékony szolgálatot tehet egy olyan egyéni vagy csoportos célirányos képzési folyamat, ami az egyén aktuális érettségét teszi próbára, és ez által fejleszti tudatosan.

## Felhasznált irodalom

- Ambos, B., Brandl, K., Perri, A., Scalera, V. G., & Assche, A. V. (2021). The nature of innovation in global value chains. *Journal of World Business*, 56(4), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101221>
- Anderson, T. D. (1992). *Az átalakító vezetés*. Budapest: Helyen Kiadó.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Avolio, B., & Gibbons, S. T. (1989). Developing transformational leaders: A life span approach. In Conger, J., & Kanungo, R. (Eds.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* (pp. 276-308). San Francisco: Jossey-Bass.
- Babbie, E. (2003). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest: Balassi Kiadó.
- Bandiera, O., Hansen, S., Prat, A., & Sadun, R. (2017). *CEO behavior and firm performance* [Working Paper 23248]. National Bureau of Economic Research,

- Cambridge. [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w23248/w23248.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w23248/w23248.pdf)
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publication.
- Buckley, P. J. (2009). The impact of the global factory on economic development. *Journal of World Business*, 44(2), 131-143. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.05.003>
- Buckley, P. J., Strange, R., Timmer M.P., & Vries G. J. (2020). Catching-up in the global factory: Analysis and policy implications. *Journal of International Business Policy*, 3, 79-106. <https://doi.org/10.1057/s42214-020-00047-9>
- CIS (2018). *Community Innovation Survey: Database – Science, technology and innovation – Eurostat* (europa.eu). Eurostat, Luxembourg. [https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/inn\\_cis11\\_esms.htm](https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/inn_cis11_esms.htm)
- Csath, M. (2018). Tudás- és innovációalapú versenyképesség. *Pénzügyi Szemle*, 63(1), 65-79.
- Csath, M. (2021a). A termelékenység növekedéséhez több innováció kell. *Világgazdaság*, (2021. 08. 23). Retrieved from <https://www.vg.hu/velemeny/2021/08/a-termelékenység-novekedesehez-tobb-innovacio-kell-1>
- Csath, M. (2021b). Innováció, intellektuális tőke, versenyképesség: elméleti megfontolások. In Csath, M. (Eds.), *Versenyképességi mozaik* (pp. 206-227). Budapest: Akadémiai Kiadó. [https://mersz.hu/hivatkozas/m924vm\\_86/#m924vm\\_86](https://mersz.hu/hivatkozas/m924vm_86/#m924vm_86)
- Day, D. (2004). Leadership development. In Goethals, G., Sorenson, G., & Burns, J. (Eds.), *The Encyclopedia of Leadership. Volume 2*. (pp. 840-844). Thousand Oaks, CA: Sage. [https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=v3uiCQA AQBA J&oi=fnd&pg=PP1&dq=%22Leadership+development%22+The+Encyclopedia+of+Leadership&ots=RcqhSq8Lao&sig=uvORaj6zTtW7ZtQ8zg-TY5Eh5Jw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=%22Leadership%20development%22%20The%20Encyclopedia%20of%20Leadership&f=false](https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=v3uiCQA AQBA J&oi=fnd&pg=PP1&dq=%22Leadership+development%22+The+Encyclopedia+of+Leadership&ots=RcqhSq8Lao&sig=uvORaj6zTtW7ZtQ8zg-TY5Eh5Jw&redir_esc=y#v=onepage&q=%22Leadership%20development%22%20The%20Encyclopedia%20of%20Leadership&f=false)
- Day, D., & Halpin, S. (2001). *Leadership development: A review of industry best practices*. (Technical Report No. 1111). Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA391440.pdf>
- Dossani, R., & Kenney, M. (2007). The Next Wave of Globalization: Relocating Service Provision to India. *World Development*, 35(5), 772-791. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2006.09.014>
- European Commission (2020). *European Innovation Scoreboard 2020*. European Commission, Luxembourg. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42981>
- Grint, K. (2011). A History of Leadership. In Bryman, A., Collinson, D., Grint K., Uhl-Bien, M., & Jackson, B. (Eds.), *The SAGE Handbook of Leadership* (pp. 3-14). London: Sage Publication.
- Hámori B., & Szabó K. (2012). *Innovációs verseny: Esélyek és korlátok*. Budapest: Aula Kiadó.
- Halpern L., & Muraközy B. (2010). Innováció és vállalati teljesítmény Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 57(4), 293-317. <https://efolyoirat.oszk.hu/00000/00017/00169/pdf/01halpern-murakozy.pdf>
- Hámori B. & Szabó K. (2010). A gyenge hazai innovációs teljesítmény intézményi magyarázatához. *Közgazdasági Szemle*, 57(10), 876-897. <https://core.ac.uk/download/pdf/12355015.pdf>
- Harzer, C., & Bezuglova, N. (2019). Character strengths in personnel selection: Can they be used as predictors of job performance? In M. Brohm-Badry, C. Peiffer, J. M. Greve, & B. Berend (Eds.), *Zusammen waschen. Förderung der positive-psychologischen Entwicklung von Individuum, Organisation und Gesellschaft* (pp. 111-122). Lengerich, Germany: Pabst.
- Hofmeister-Tóth, Á., Kopfer-Rác, K., & Zoltayné Paprika, Z. (2016). A magyar vállalkozók személyiségjegyei és azok kapcsolata a vezetői stílussal és a piacorientációval. *Vezetéstudomány*, 47(7), 41-53. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.07.04>
- Hortoványi, L. (2011). *A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a kkv szektorban. A vezető szerepe az innovációban és az innováció értelmezése a KKV szektorban* (2. sz. műhelytanulmány). Budapest: BCE. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/655/1/Hortovanyi\\_Lilla\\_2011a.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/655/1/Hortovanyi_Lilla_2011a.pdf)
- Jacobs, T. O. (2002). *Strategic Leadership: The Competitive Edge*. Washington, DC: Industrial College of the Armed Forces.
- Joiner, W., & Josephs, S. (2007). *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Juhász, P., Reszegi, L. & Hajdú, M. (2020). Drivers of Productivity Differences in the Hungarian Manufacturing Sector 2014-2017. In Udvari B. (Eds.), *Proceedings of the European Union's Contention in the Reshaping Global Economy* (pp. 136-156). Szeged: Szegedi Tudományegyetem. <https://doi.org/10.14232/eucрге.2020.proc>
- Kazainé Ónodi, A. (2021). *Hungarian firms' innovation performance in international comparison* (179. sz. Műhelytanulmány). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6622/>
- Kegan, R. (1980). Making meaning: The constructive-developmental approach to persons and practice. *The Personnel and Guidance Journal*, 58(5), 373-380. <https://doi.org/10.1002/j.2164-4918.1980.tb00416.x>
- Kegan, R. (1994). *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kegan, R., & Lahey, L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kiss J. (2021). Milyen tényezők akadályozzák Magyarországon a közép- és nagyvállalati innovációt? *Vezetéstudomány*, 52(11), 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.11.01>

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1993). *Leadership Practices Inventory. A Self-assessment and Analysis*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- KPMG (2017). *Disrupt and growth: 2017 Global CEO outlook*. Zürich: KPMG International. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/no/pdf/2017/06/ceo-outlook-2017-nordics.pdf>
- KSH (2019). 9.1.1.24. *A külföldi irányítású, nem pénzügyi leányvállalatok termelési értékének nagysága és aránya nemzetgazdasági ág és a végső tulajdonos székhelye szerint*. Budapest: KSH. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/gsz/hu/gsz0021.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0021.html)
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-261). San Francisco, CA: Barrett-Koehler.
- Magyarország Kormánya (2022). *Magyarország 2022. évi nemzeti reform programja*. Budapest: Magyarország Kormánya. [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/nrp\\_2022\\_hu.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/nrp_2022_hu.pdf)
- OECD (2021). *Exports by Business size*. Paris: OECD. <https://doi.org/10.1787/54d56e8b-en>
- OECD/Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th Edition). Paris: OECD Publishing; Luxembourg: Eurostat. <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>
- Petrie, N. (2011). *Future Trends in Leadership Development*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership. <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/futureTrends.pdf>
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behaviour*, 3, 1-52.
- Reszegi, L., & Juhász, P. (2014). *A vállalati teljesítmény nyomában*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Répáczki, R. (2014). *A szakmai és a vezetői identitás alakulása fiatal felnőttkorban. A vezetői identitás alakulása a mentális komplexitás és a személyiség tükrében fiatal felnőtteknél* (Doktori értekezés). Budapest: ELTE PPK. <https://edit.elte.hu/xmlui/handle/10831/39682>
- Répáczki, R., & Juhász, M. (2015). A vezetői szerep újraértelmezése a mentális komplexitás és a személyiségjellemzők tükrében. *Alkalmazott Pszichológia*, 15(3), 79-108. [http://ap.elte.hu/wp-content/uploads/2015/11/AP\\_2015\\_3\\_Repaczki\\_Juhasz.pdf](http://ap.elte.hu/wp-content/uploads/2015/11/AP_2015_3_Repaczki_Juhasz.pdf)
- Samad, S. (2012). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 57(October), 486-493. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1215>
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273. <https://doi.org/10.1177/002188638201800303>
- Sharma, S. & Tarp, F. (2018). Does managerial personality matter? Evidence from firms in Vietnam. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 150(June), 432-445. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.02.003>
- Szalavetz, A. (2012). A „feljebb lépési” teljesítmény mérése a globális értékláncon belül. *Külgazdaság*, 56(március-április), 66-86. [https://epa.oszk.hu/04200/04259/00102/pdf/EPA04259\\_kulgzaszag\\_2012\\_03-04\\_066-086.pdf](https://epa.oszk.hu/04200/04259/00102/pdf/EPA04259_kulgzaszag_2012_03-04_066-086.pdf)
- Szalavetz, A. (2013). Feljebb lépés a multinacionális vállalatok globális értékláncain belül – a hazai leányvállalatok tapasztalatai. *Külgazdaság*, 57(január-február), 66-91. [https://epa.oszk.hu/04200/04259/00107/pdf/EPA04259\\_kulgzaszag\\_2013\\_01-02\\_066-091.pdf](https://epa.oszk.hu/04200/04259/00107/pdf/EPA04259_kulgzaszag_2013_01-02_066-091.pdf)
- Szanyi-Gyenes, X., & Almási, A. (2021). A vezető szerepe a kis- és közepes vállalkozások sikerességében. *Vezetéstudomány*, 52(3), 40–52. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.04>
- Szabó, É. (2012). Sikerfelfogás és sikerideológia a társadalmi kontraszelekció élményébe ágyazva. In Szabó, É. & Fülöp, M (Eds.), *A pszichológia, mint társadalomtudomány* (pp. 153-172). Budapest: ELTE Kiadó.
- Szerb L. (2010). *Vállalkozások, vállalkozási elméletek, vállalkozások mérése és a Globális Vállalkozói és Fejlesztési Index* (Doktori értekezés). Pécs: PTE. <http://real-d.mtak.hu/378/>
- Szunyogh Zs. (2010). Az innováció mérésének módszertani kérdései. *Statisztikai Szemle*, 88(5), 493-507. [https://www.ksh.hu/statszemle\\_archive/2010/2010\\_05/2010\\_05\\_492.pdf](https://www.ksh.hu/statszemle_archive/2010/2010_05/2010_05_492.pdf)
- Torbert, B. (2004). *Action inquiry: The secret of timely and transforming leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Vakhal, P. (2020). Magyar kis- és középvállalkozások a globális értékláncon belül. *Külgazdaság*, 64(5-6), 30 – 59. <https://doi.org/10.47630/KULG.2020.64.5-6.30> Vakhal Péter
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage Publication.
- World Bank (2021a). *Exports of goods and services (% of GDP)*. <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS?locations=HU>
- World Bank (2021b). *Imports of goods and services (% of GDP)*. <https://data.worldbank.org/indicator/NE.IMP.GNFS.ZS?locations=HU>

# A HOME OFFICE MEGÍTÉLÉSÉNEK ÉS A PANDÉMIA HATÁSÁNAK VIZSGÁLATA A SZISZTEMATIKUS IRODALOMELEMZÉS MÓDSZERÉVEL

## EXAMINING HOME OFFICE PERCEPTIONS AND THE IMPACT OF A PANDEMIC THROUGH A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

A COVID-19 példátlan emberi és humanitárius kihívásokat hozott. A vállalatok világszerte gyorsan cselekedtek, hogy megvédjék alkalmazottaikat, amihez sokhelyütt olyan új munkamódszerre tértek át, mint a távmunka. Egyik napról a másikra rekordszámú munkavállaló kezdett otthonról dolgozni. Ez a radikális változás pedig valószínűleg hosszú távú hatással lesz a munkavégzés hagyományos tereire és módjára. A tanulmány célja a már megjelent élenjáró kutatások megállapításainak feldolgozása olyan szisztematikus szakirodalmi áttekintéssel, amely rámutat a járvány otthoni munkavégzésre gyakorolt hatásaira, azt is keresve, hogy a „new normal” hogyan alakulhat a jövőben. A feldolgozott szakirodalmak alapján megállapítható, hogy a home office alkalmazási gyakorisága és elfogadottsága a jelenlegi helyzetben jóval felülmúlja a pandémia előtti időszakét. Az otthonról történő munkavégzés következtében egyes iparágakban a vezetőknek nemcsak a munkaszervezésüket, de munkatereiket is szükséges újragondolniuk. A munkáltatók elsődleges célja, hogy a munkavállalókat biztonságos munkakörnyezetbe tudják visszahívni, az irodai terek kapacitásának optimalizálásával.

**Kulcsszavak:** home office, távmunka, „new normal”, visszatérés az irodába, COVID-19

COVID-19 has created unprecedented human and humanitarian challenges. Companies acted quickly to protect their employees and shift them towards new ways of working (e.g., telecommuting). A record number of workers began working from home. This radical change will have a long-term impact on traditional workplaces and the nature of employment in general. The present study aimed to process the findings of leading-edge research published with systematic literature review (SLR) that pointed out the effects of the pandemic on the home office and the new normal. The results show that the frequency and acceptance of home office use in the current situation far exceed the pre-pandemic period. This suggests that managers may need to rethink work organization and workplaces. The primary goal of employers should be to allow employees to return to a safe working environment by optimising office space capacity.

**Keywords:** back to the office, COVID-19, home office, new normal, teleworking

### 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:

Grozdics Anett Tímea<sup>a</sup> (grozdics.anett@pte.hu) PhD-hallgató

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

A cikk beérkezett: 2021. 08. 20-án, javítva: 2021. 09. 27-én és 2021. 12. 19-én, elfogadva: 2022. 08. 12-én.

The article was received: 20. 08. 2021, revised: 27. 09. 2021, and 19. 12. 2021, accepted: 12. 08. 2022.

Jelenleg egy olyan világot érintő vírussal, a *COVID-19*-cel kell megküzdenie társadalmunknak, melyre még nem volt precedens (Adams et al., 2020). A vírus globális hatással van a gazdaságra, a társadalomra, az oktatásra, a munkaerőpiacra, az egészségügyre, az élet szinte minden területére (Venczel-Szakó et al., 2020). A vírus okozta szigorítások kihívásait a legtöbb országban a

távmunka – home office alkalmazásával próbálták kezelni (Bauer et al., 2019; Tortorella et al., 2019). A térrel kapcsolatos korábbi kutatások a vírus megjelenésével egyre relevánsabbnak minősülnek. A home office-t alkalmazó szervezeteket pedig érdemes lehet több szempontból is vizsgálni, mint pl.: ergonómiailag megfelelő munkatér kialakítása otthon, hatékony munkavégzés, autonómia,

kisebb ökológiai lábnyom, ellenőrzéskontroll, munkáltató és munkavállaló közötti bizalom stb. (Bloom et al., 2015; John, 2020; Davis et al., 2020; WHO, 2020). A pandémia alatt számos munkavállaló „kényszerült” arra, hogy otthonról végezze el munkafeladatait (Zádori et al., 2020). A távmunka (work from home – WFH) a járvány tombolása idején megoldást nyújtott a munkavállalók számára, hogy otthonról lássák el feladataikat (Adams et al., 2020; Arntz et al., 2020). Ehhez szükséges volt olyan speciális technológiák alkalmazására, eszközök használatára, melyek az Ipar 4.0 terjedését is felgyorsították. A távmunka lehetővé tételéhez a szervezetek különbözőképpen járhattak el (Akkirman & Harris, 2005). Egyrészt az otthoni munkavégzéshez szükséges feltételeket, technológiát kellett biztosítani a munkavállalók számára. Másrészt az alkalmazottaknak új kommunikációs platformokkal kellett megismerkedniük, annak érdekében (Shou et al., 2019), hogy tudjanak tárgyalni, megbeszéléseket folytatni kollégáikkal, ügyfeleikkel. A technológiaváltás felgyorsítása fontos szerepet töltött be az online oktatás megvalósításában (Bagó, 2020; Thékes, 2020), vagy a már folyamatban lévő elektronikus egészségügyi szolgáltatások kialakításában (Balogh et al., 2020) is. Amennyiben szükségesnek ítélték, a munkáltatók képzéseket hirdettek az új készségek elsajátításának érdekében. A járvány bebizonyította, hogy az így kialakított *hibrid munkamodellek* nem feltétlenül akadályozták a hatékony munkavégzést. A jövőre vonatkozóan, mivel a szervezetek eltérő sajátosságokkal rendelkeznek, különböző távmunkamodellek kidolgozása indulhat meg (Akkirman & Harris, 2005; Mlitz, 2021).

Magyarországon, főleg az elmaradottabb régiókban sokáig sem vezetői, sem munkavállalói oldalról nem preferálták az otthoni munkavégzést (Jarjabka et al., 2020). A koronavírus hatására idehaza is radikális változás következett be. 2020 márciusában ugyanis a magyar kormány (<https://koronavirus.gov.hu/>) – azokon a területeken, ahol ez megoldható volt – országos szinten kötelező távmunka-munkavégzést rendelt el.

*Jelen tanulmány fő célja a COVID-19-es vírus világ-szintű térnyeréséhez kapcsolódóan bekövetkezett home office/távmunka-gyakorlatok változásainak feltárása. A tanulmánykészítés relevanciáját igazolja, hogy a témában jelen pillanatban is számos és sokrétű kutatás zajlik. Az azonosított kutatási rést e munka speciális módszertannal, a vizsgált terület szisztematikus irodalomelemzésével tárja fel. Mivel a tanulmány készítésekor a COVID-19 negyedik hulláma zajlik, a jövőre vonatkozó következtetések, megállapítások megfogalmazása még nehézségekbe ütközik. A kutatás így az eddig alkalmazott megoldásokat feltáró munkákat vizsgálja (Adams et al., 2020), melynek során az a kutatási kérdés áll a fókuszban, hogy *Változott-e a home office megítélése a COVID-19 világjárvány következtében?**

## A kutatás előzményei

A COVID-19 elnevezésű (SARS-CoV-2) új koronavírus-világjárvány alapjaiban rázta meg a világ számtalan szegmensét: a gazdaságot, a társadalmat, az oktatást, az

egészségügyet stb. A járvány így életünk szinte minden területén kötelező változások szükségességét eredményezte (Adams et al., 2020). A szervezetek a vírus visszaszorításának érdekében kormányzati behatásra kötelező lépések megtételére kényszerültek (Bartik et al., 2020a). Azok a szervezetek, amelyek megtehették, a távmunka (home office) lehetőségét biztosították munkavállalók számára. Mások bizonytalan intervallumra bezártak, illetve voltak olyan szervezetek is, akik nem távmunkában, de tovább működtek (élelmiszerboltok, tömegközlekedés, szemszállítás stb.) (Adrjan & Lydon, 2020). A vírus egyik napról a másikra változtatta meg életünket, hiszen az emberek többsége hirtelen elszigetelődött és bizonytalanul tekintett az ismeretlen jövő felé (Caligiuri et al., 2020).

*A távmunka, home office fogalmi keretei:* A távmunka (telework, telecommuting) kifejezés Jack Nilles (1975) nevéhez köthető. A Munka Törvénykönyve szerint a „távmunkavégzés a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenység, amelyet számítástechnikai eszközökkel végeznek, és eredményét elektronikusan továbbítják” (Mt. 2012. évi I. törvény 196. § (1), módosítva: 2019. évi XXXIV. törvény 101. §). Eltérő megállapodás hiányában a munkavállaló munkarendje kötetlen (Mt. 2012. évi I. törvény 197. § (5)). Az otthoni munkavégzés, azaz a home office a távmunkának azon része, mikor a munkavállaló a telephelytől távol végzi el feladatait, a munkavégzés otthonról történik infokommunikációs eszközök igénybevételével (Hárs, 2012).

*Az otthoni munkavégzés elengedhetetlen feltétele a megfelelő technikai háttér, a digitalizáció.* Alkalmazása ugyanakkor teljesen megváltoztatja az alkalmazotak attitűdjét (Pinzone et al., 2017), kommunikációját, a munkavégzéssel és a kollégákkal kapcsolatos interakcióját (Kovaité et al., 2020; Pató et al., 2021). Ezekhez az átalakulásokhoz nagyban hozzájárultak a változó elvárások, illetve a tér szerepének megváltozása is. *A leginkább érintett szektorok* az oktatás, az adminisztráció, az informatika és a pénzügy területei voltak (Jarjabka et al., 2020). A kialakult kényszerhelyzetben idehaza az akadályokat mind a vállalatok, mind a munkavállalók sikeresen vették (Bartik et al., 2020b). Ennek köszönhetően gyorsan beindult a digitális oktatás és az otthoni munkavégzés, melynek következtében éppúgy, mint külföldön idehaza is növekedett a távmunkában dolgozók aránya (Arntz et al., 2020; Venczel-Szakó et al., 2020).

## A szisztematikus irodalomkutatás módszere és alkalmazása

A tanulmány a fent megfogalmazott kutatási cél eléréséhez a *systematic literature review (SLR)*, azaz a szisztematikus irodalomkutatás módszerét alkalmazza. E módszer alapjellemzői közé tartozik, hogy segítségével jól azonosíthatók, válogathatók az adott témához relevánsan kapcsolódó szakirodalmak. A módszer lehetőséget biztosít arra, hogy egy átlátható rendszerben kerüljön sor az adott kutatási kérdéshez kapcsolódó empirikus tanulmányok összegyűjtésére (Booth et al., 2016). Az SLR-módszer ugyanis lehetőséget ad a kutatási kérdéshez kapcsolódó



tudományterület problémakörének olyan meghatározására, melynek során az információ forrásokat, keresési kulcsszavakat, kizárási kritériumokat egyaránt megjelöljük (Nicolás & Toval, 2009). A *szisztematikus irodalomkutatás ily módon megbízható információkat tartalmaz, módszertanilag átlátható és a jövőbeli replikációt is lehetővé teszi* (Tranfield et al., 2003). A kutatás során az SLR alkalmazásával lehetőséget biztosít a *fókuszált keresésre*, melynek segítségével *megbízható, magas minőségű tanulmányok* érhetők el.

Vizsgálataim során a legrelevánsabb szakirodalmak beazonosítása érdekében, több elektronikus adatbázisban is megtörtént a keresés, méghozzá a *Web of Science-ben*, *Science direkt-ben* és a *Researchgate-ben*. A Google Scholar alkalmazása során a kulcsszavak, keresési kifejezések módosultak.

- A választott keresési kritériumaim pedig az alábbiak:
- A tanulmány csak folyóiratcikkekre és review-ra támaszkodik, a konferenciakiadványokat, könyveket ugyanis kizártam a gyűjtésből. Elsősorban angol nyelvű tanulmányokra fókuszáltam.
  - Megjelenési időkorlát tekintetében az SLR-módszertant követve az utolsó 20 évben publikált szakkikket vettem figyelembe, földrajzi határok nélkül.
  - Olyan tanulmányt is elfogadtam, amely csak az egyik elektronikus adatbázisban volt elérhető.
  - A Google Scholar segítségével pedig a legtöbbet hivatkozott cikkeket választottam ki.

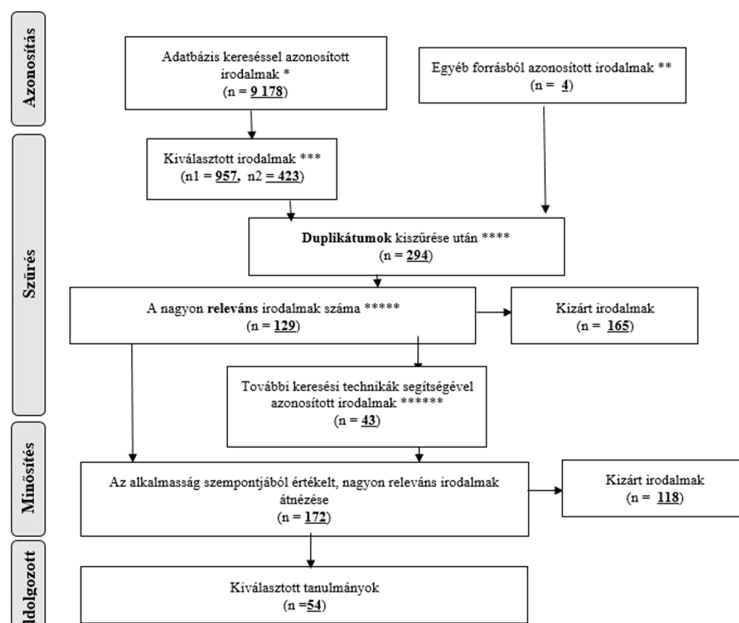
Az alkalmazott kritériumoknak köszönhetően készült el ez a tanulmány, amelyhez szisztematikus irodalomfeldolgozással, több körön át szűkítve választottam ki a legrelevánsabb, minőségi szakirodalmakat. Az irodalomkutatás pontos lépéseit a *PRISMA Flow Diagram* (SLR) folyamatábra (1. ábra) szemlélteti.

A keresési kifejezések a kutatási kérdés beazonosítása után fogalmazódtak meg. Első körben a lehetséges kulcsszavak, kifejezések maximalizálása történt meg, melyek segítségével megkezdődött a keresés. Találatok száma így rendkívül magas (9178 db) lett, ami miatt *keresési feltételeket* módosítottam. Olyan fogalmakat is kiszűrtem, melyek a tanulmányírás kezdetén még relevánsnak tűntek. Következő lépésként viszont a *kulcsszavak kiegészültek* a *virtual office*, *alternative office*, *new ways of working*, *telework* kifejezésekkel, hiszen a tanulmány középpontjába a pandémia által okozott munkahelyi, munkavégzési formák változása került.

A kutatás következő lépéseként boolean operátorokat alkalmaztam, melyek segítségével a találati halmazok kapcsolatát lehetett beállítani (1. táblázat). A boolean operátor működési elve: AND = kifejezések pontos illeszkedését adja meg, OR = szinonimacsoportok közötti választást határozza meg, "" = az írásjelek közé írt konkrét kifejezésekre adja a találatot a keresés, \* = karakterek pótlására ad lehetőséget. TS tag megadásával történt a keresés, azaz a téma alapján. A keresési kifejezéseket az 1. táblázat tünteti fel.

1. ábra

A szisztematikus irodalomfeldolgozás folyamatábrája



Megjegyzések:  
 \* A szám az összes irodalmat jelöli, amelyek a különféle adatbázisokból származnak (Web of Science, Science direkt és a Researchgate).  
 \*\* A szakértők által ajánlott irodalmak száma  
 \*\*\* Szűrő alkalmazása: folyóiratcikkekre és review-ra.  
 \*\*\*\* Zotero hivatkozás menedzsment szoftver használatával.  
 \*\*\*\*\* Az egyes irodalmak értékelése cím, absztrakt alapján, majd az első 100 szakirodalom kiválasztása Google Scholar hivatkozásszám alapján.  
 \*\*\*\*\* Hólabda módszer alkalmazása.

Forrás: saját szerkesztés a Scoping worksheet alapján

1. táblázat

Boolean operátor alkalmazása a keresés során

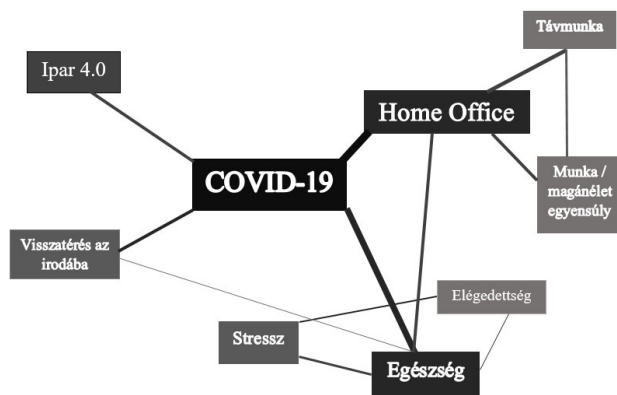
|     |  |
|-----|--|
| [a] | (TS = („home office” AND „work at home” AND TS = „new normal”).  |
| [b] | (TS = „indoor environment quality” AND „ergonomy” AND „parametrized indoor environment” AND reverse „computer workstation ergonomics” AND reverse workplace health and wellbeing AND reverse health promotion) |
| [c] | (TS = „workplace health and wellbeing” AND „job attitudes” AND cost and benefits of home office AND stress about home office AND work hours at home *)   |
| [d] | (TS = „virtual office, AND alternative office, AND new ways of working, AND telework”)   |
| [e] | (TS = „Home Office OR Telework, OR „New normal” OR back to the office, AND pandemic OR COVID*,”)   |

Forrás: saját szerkesztés Alliant Libraries (2001) alapján

Az 1. táblázatból megállapítható, hogy a végleges – az [e] sorban található – keresés, azaz TS = „Home Office OR Telework, OR „New normal” OR back to the office, AND pandemic OR COVID\*,” volt. A keresési kifejezések leltisztulása után összesen 423 db tanulmány volt fellelhető az elektronikus adatbázisokban.

2. ábra

Kulcsszavak együttes előfordulása



Forrás: saját szerkesztés

Következő lépésként a duplumok kiszűrése következett a Zotero hivatkozásmenedzsment alkalmazásával. Az alkalmazás segítségével, a duplikátumok kiszűrésevel, így a kapott cikkek száma 294 darabra csökkent, ezt követő fajlagos lépésként, a Google Scholar segítségével a legtöbbet citált, azaz a legtöbbet hivatkozott 129 darab cikket választottam ki. Szakértői javaslatra a kiválasztott cikkekben gyakran hivatkozott tanulmányokból további 43 cikket választottam ki. Ez az úgynevezett hólabdamódszer, mely egy kiegészítő eljárás a szisztematikus irodalomfeldolgozás során. A keresések alapján a feldolgozásra kiválasztott irodalmak száma végül 172 db lett. Ezekből az absztraktok tartalma, a cikkek kulcsszavai, valamint a korábban meghatározott elfogadási és elutasítási kritériumok alkalmazásával 118 db kirotálódott, így végül 54

darab releváns szakirodalmat dolgoztam fel. A kiválasztott szakirodalmakban előforduló kulcsszavak együttes használatát a 2. ábra szemlélteti:

Valamennyi kiválasztott cikk kulcsszava között szerepelt a COVID-19, a legtöbb cikknél a home office kifejezés volt megtalálható. Továbbá az Ipar 4.0, illetve az egészség kulcsszavak szerepeltek a következő helyen, melyet a stressz és a távmunka szinonimái követtek, végül a még gyakran előforduló kulcsszavak között megtalálható volt az elégedettség, lojalitás, munka és magánélet kapcsolata, illetve a vírushelyzet utáni „visszatérés az irodába” kifejezés is.

Adatgyűjtés

Az adatok kigyűjtése során kiegészítésként a cikkek hivatkozása, az absztraktok átolvasása következett, továbbá a beazonosított szakirodalmakat témájuk szerint rendeztem. Az SLR-módszer időbeli korlátját módosítva a 2000 és 2021 között publikált irodalmakat választottam ki. Az 54 db szócikk közé így 35 db, már a pandémia időszaka alatt íródott munka is bekerült. Következő lépésként a kiválasztott tanulmányok tudományos értékének vizsgálata következett. Nemzetközi rangsor alapján négy fő kategóriába sorolják a szakirodalmakat: Q1, Q2, Q3 és Q4. Magyarországon az A, B, C és D besorolású szakirodalmak helyezkednek el a rangsor élén. A kiválasztott szócikkek minősítésük alapján megállapítható, hogy a szócikkek többsége Q1-es minősítésű folyóiratban jelent meg, illetve a magyar nyelvű szócikkek többsége C kategóriás lapban. A szócikkek azonosítása a Scimago Journal Rank és az MTMT-adatbázis segítségével történt. Megállapítható, hogy a folyóiratok minősítésük és szakterületük alapján relevánsan lettek kiválasztva, melyek értékes tudományos eredményeket közölnek (MTMT, 2016; Sasvári, 2016). A szisztematikus irodalomfeldolgozás mellett tanulmányomba több olyan statisztikai adat is került, mely elsősorban az otthonról végezhető munkafolyamatok ágazati megoszlását szemlélteti (EUROSTAT, KSH, WHO).

Eredmények – Statisztikai adatok

A következő rész azt mutatja be, hogy bizonyos országokban és földrajzi területeken milyen népszerűséget vívott ki a távmunka, valamint azt, hogy a vírushelyzet miként befolyásolta az ilyen típusú munkavégzés alkalmazását.

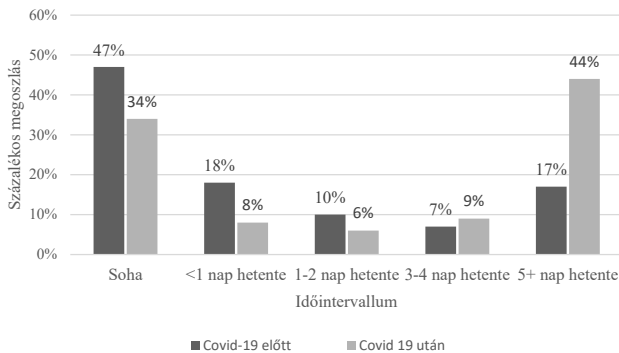
Amerikai Egyesült Államok

Míg az ezredfordulón a munkavállalók mintegy ötöde számolt be arról, hogy rendszeresen otthonról dolgozott (Bartik et al., 2020b), addig Dingel és Neiman 2020-ban napvilágot látott tanulmányából már az tudható meg, hogy az amerikai vállalatok több mint fele (55%-a) tette lehetővé a munkavállalóknak, hogy alkalmanként távmunkában dolgozzanak. A szervezetek egyharmada pedig azt, hogy az alkalmazottak rendszeresen otthonról vagy távolról lássák el feladataikat. Ahogyan az a Mlitz (2021) által bemutatott felmérésre alapozó 3. ábrából leolvasható, a megkérdezett munkavállalók majd fele (47%) a járvány időszakában

soha nem dolgozott otthonról. A COVID megjelenése után azonban ez már alig több mint harmadukra (34%) volt csak jellemző. Az alkalmanként (kevesebb, mint egy napot, 1-2 napot) 28 %-os aránya a megfelelődött, miközben a heti munkanapok többségében (három vagy annál több napot is) otthonról dolgozók aránya erőteljesen növekedett úgy, hogy a válaszadók majd fele (44%) legalább heti öt napot otthonról teljesített.

3. ábra

Otthoni munkanapok száma (USA)



Forrás: saját szerkesztés Mlitz (2021) alapján

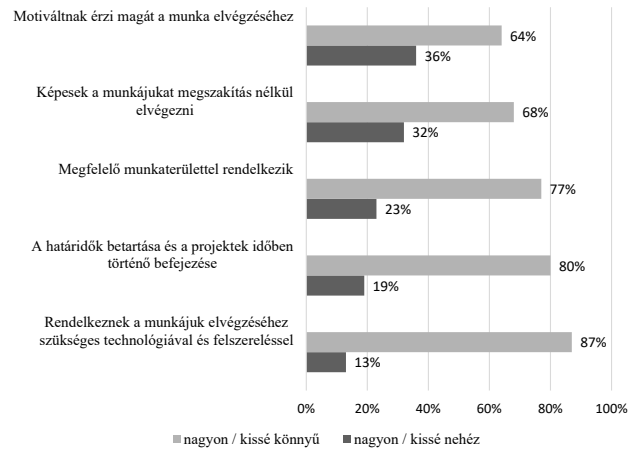
MacEachen et al. (2008) szerint az Amerikai Egyesült Államokban az ezredfordulón 19 millió olyan munkavállaló volt, akik egy héten legalább egy napot otthonról dolgoztak. Dingel és Neiman (2020) kutatása szerint két évtizeddel később a munkakörök 37%-a lett otthonról végezhető, a régiók között pedig jelentős eltérés alakult ki iparágak függvényében. Miközben a társadalmi távolságtartás, elszigetelődés (Barrot et al., 2020), az otthoni munkavégzés rendkívül hatékonynak bizonyult a járvány visszaszorításában, jelentős gazdasági költségeket is okozott. Az USA ipari termelése 12,75 százalékos veszteséget és a szolgáltatási szektor foglalkoztatásának közel 17 százalékos visszaesését szenvedte el, ami közel 24 millió munkanélküli eredményezett tíz hónap alatt (Ludvigson et al., 2020).

A járvány kitörésekor sok embert meglepett, hogy a munkáltatók és a munkavállalók milyen hatékonyan és gyorsan tudtak alkalmazkodni a változáshoz. Brodie et al. (2020) kutatásai szerint a megkérdezett emberek 80%-a szívesen dolgozna otthonról a jövőben is. A 4. ábrából leolvasható, hogy az általuk megkérdezett munkavállalók 64%-a a távmunkában is motiválnak érezte magát, 68%-uk pedig úgy nyilatkozott, hogy képes megszakítás nélkül végezni feladatait. 77%-uk ergonomikus munkatérrel rendelkezett, 80%-uk képes volt határidőre elvégezni a rá bízott feladatokat, azért is, mert 87%-uk rendelkezett a szükséges technológiával és felszereléssel, melyet részben alátámaszt Davis et al. (2020) kutatása is. Azonban a kutatásuk részletesen vázolja az ergonómiailag nem megfelelő otthoni munkaállomásokat a gyors átállással kapcsolatban, melyhez kidolgoztak egy átfogó és egyben alacsony költségvetésű komfortjavaslatot, mely segítségével a jövőben alkalmazott otthoni munkavégzés kényelmesebbé válhat, így az alkalmazottak hatékonyabban láthatják el otthonról feladataikat. A felmérésben részt vevő munka-

vállalók összességében hatékonyan és szívesen végezték otthonról munkafeladataikat.

4. ábra

Munkavállalói felmérés az otthoni munkavégzéssel kapcsolatban (USA)

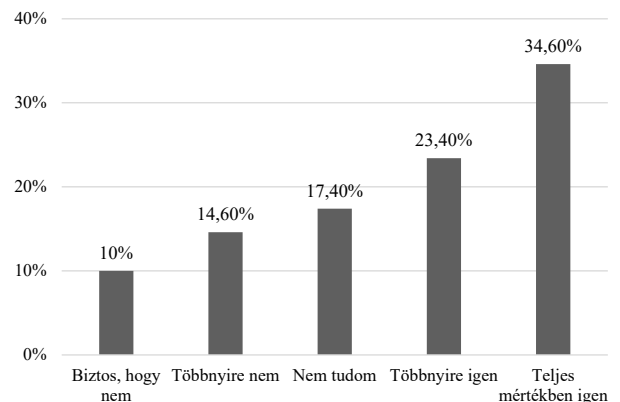


Forrás: saját szerkesztés Brodie et al. (2020) alapján

Bloom et al. (2015) kutatása szerint a COVID előtt távmunkában foglalkoztatott munkavállalók véleményének vizsgálata pozitív eredményeket mutatott, ugyanis számos munkavállaló, aki távmunkában dolgozott, mentesült az ingázás, az utazási idő alól, így idejüket hatékonyabban tudták felhasználni, miközben nőtt a szervezet iránti lojalitásuk, javult a munka és a magánélet egyensúlya, ezért az volt a véleményük, hogy a továbbiakban is szívesen dolgoznának otthonról.

5. ábra

Munkavállalói felmérés – Egészséget veszélyeztető helyzet (például a koronavírus) esetén szeretne otthonról dolgozni? (USA)



Forrás: saját szerkesztés Mlitz (2021) alapján

Barrot et al. (2020), Blaine (2020) és Brodie et al. (2020) vizsgálatai is rámutattak arra, hogy a vírustól való féltel, vagy más egészséget veszélyeztető helyzet felerősítheti a munkavállalók közötti távolságtartási (social distance) igényt. Azonban, ahogy azt a 5. ábra szemlélteti, a

felmérésben részt vevő munkavállalók mintegy negyede ilyen egészséget veszélyeztető helyzet esetén sem dolgozna szívesen otthonról, míg mintegy 1/5-ük nem tudta eldönteni. A válaszadók közel 60 százaléka ilyenkor többnyire vagy teljes mértékben otthonról szeretne dolgozni.

A megfelelő lehetőségek biztosítása kulcsfontosságú, hiszen Bloom (2020) jelentése szerint 2020 májusában a teljes foglalkoztatásban lévő alkalmazottak 42%-a otthonról dolgozott. Az egyes járványhullámok múltával vannak olyan vállalatok is, amelyek elvárják, sőt egyesek megkövetelik, hogy az alkalmazottak térjenek vissza az irodába, és az egészségügyi előírásoknak megfelelően állandóan viseljenek maszkot, tartsanak fizikai távolságot. Ezek a cégek viszont többnyire korlátozzák a zsúfolt terekben történő mozgást, irodaterüket újratervezik (Brodie et al., 2020).

### Az Európai Unió tagállamai

Az Európai Bizottság (2020) jelentése szerint az Európai Unióban 2019-ben, azaz a pandémia megjelenése előtti évben csupán a munkavállalók 5,4%-a dolgozott otthonról. Akik alkalmanként ugyan, de dolgoztak otthonról, a foglalkoztatottak 10%-át sem érték el. Számarányuk tíz év alatt csupán lassan növekvő tendenciát mutatott, országonként jelentős különbségekkel. A távmunkában dolgozók aránya 2019-ben Hollandiában és Finnországban volt a legmagasabb, hiszen itt a foglalkoztatottak közel 14%-a dolgozott többnyire otthonról. Őket követte Luxemburg 11,6% és Ausztria 9,9% otthonról dolgozói aránnyal. Magyarországon 1,2%, Romániában 0,8% és Bulgáriában 0,5% jelentették a legkevesebb otthoni munkavállalót. Németországban a járvány előtti időszakban a munkavállalók 12%-a dolgozott otthonról, majd a pandémia alatt ez az arány 35 százalékra növekedett (Arntz et al., 2020; EUROSTAT, 2020; EUROSTAT, 2021).

Az IAB által a válság előtt lefolytatott kutatás (High-frequent person panel) szerint, az otthon dolgozók 56%-a nem élt ezzel a lehetőséggel, míg 2020 májusában csak 18%-uk dolgozott kizárólag a munkahelyén. Becslések alapján, Németországban a munkafolyamatok 42%-át lehetne otthonról végezni (Fadinger & Schymik, 2020).

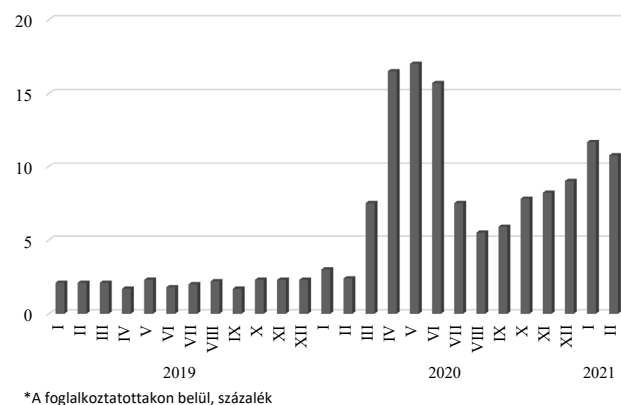
A madridi régióban Alonso et al. (2017) előrejelzése szerint 2031-ig 10%-kal csökken a munkahelyi utak száma, továbbá azt jósolják, hogy az atipikus munkavégzési formák csökkenthetik a csúcsidőbeli forgalmat. O'Brien & Aliabadi (2020) modellje szerint a távmunkások csúcsidőn kívüli utazása viszont emelkedni fog.

Magyarországon a járvány előtt ritkán alkalmazott jelenség volt a távmunka (Csoba, 2018; Zádori et al., 2020). Jarjabka et al. (2020) szerint a munkavállalók 5%-a dolgozott otthonról a pandémia előtt, mely az Ipsos 2020. márciusi felmérése alapján 27%-ra emelkedett. A világjárvány megjelenésekor, 2020 második negyedévében nyolcszorosára nőtt a távmunkában dolgozók részaránya hazánkban. A home office leginkább érintett iparágai az információ, kommunikáció, ahol tíz emberből négy dolgozott otthonról (Jarjabka et al., 2020). A Központi Statisztikai Hivatal (2021) felmérése alapján Magyarországon a pandémia eddig lezajlott időszaka alatt az otthonról dolgozók száma

elérte a közel 760 ezer főt, ez a foglalkoztatottak 17%-át jelentette. A megelőző tíz évben a munkavállalók mindössze 2,9%-a dolgozott távmunkában, illetve home office-ban, ami a 2020-as évre vetítve megháromszorozódott, azaz az emberek 8,6%-a dolgozott otthonról.

A 6. ábrán az látható, hogy a COVID megjelenését követő időszakban havonta alakult az otthonról dolgozók aránya Magyarországon. Kiemelt időszak, 2020 áprilisától júniusig tartó intervallum, amikor a home office-ban dolgozók számaránya a korábbi időszak négyeszeresére emelkedett. Régióként szemlélve pedig megállapítható, hogy az otthonról dolgozók kétharmada a központi régiókban él. A legalacsonyabb arányt az Észak-Magyarország, Dél-Alföld és Közép-Dunántúl régiókban érték el. Felmérés alapján az otthonról dolgozó munkavállalók többsége (77%-uk) diplomával, 21%-uk pedig érettségivel rendelkezik.

6. ábra  
Otthonról dolgozók Magyarországon (2019-2021)



Forrás: saját szerkesztés a Központi Statisztikai Hivatal (2021) alapján

A Központi Statisztikai Hivatal (2021) felmérései alapján az is megállapítható, hogy nemzetgazdasági áganként eltérőek voltak a home officeban végzett munkafolyamatok. A leginkább érintett ágazatok rangsorának élén az információ, kommunikáció (39,1%), tudományos és műszaki tevékenység (pl.: oktatás, adminisztráció stb.) (33,5%) és a pénzügyi szolgáltatások (29,8%) álltak. A legkevésbé érintett ágazat a mezőgazdaság (1,3%), egészségügy, szociális ellátás (3,0%) és a feldolgozóipar (3,6%) volt, ahol továbbra sem volt szinte senki, akit távmunkában foglalkoztattak volna (Bagó, 2020; Buzási-Pásztor, 2020; Jarjabka et al., 2020; Venczel-Szakó et al., 2020).

Fadinger és Schymik (2020) a hazai tapasztalatokat megerősítve a nemzetközileg is leginkább érintett három ágazat között találta „Pénzügyi és biztosítási tevékenységeket”, „Információs és kommunikációs szolgáltatásokat” és az „Oktatást”. Az otthoni munkavégzés által legkevésbé érintett ágazatok pedig tapasztalataik szerint a „mezőgazdaság, erdőgazdálkodás és halászat”, a „szállítás-, étkezési szolgáltatások, továbbá szépségipari szolgáltatások” és az „építőipar” voltak.

A feldolgozott cikkek alapján a világjárvány első hatásai kezdenek kirajzolódni, miszerint a személyes szol-

gáltatások (B2B) és a kiskereskedelem, a vendéglátás, turizmus (Fadinger & Schymik, 2020) szerepe esett vissza jelentősen. E szektorok szereplői érezték leginkább a vírus negatív hatását (Adrijan & Lydon, 2020; Bartik et al., 2020b). Továbbá voltak, olyan ágazatok, ahol az otthoni munkavégzés kivitelezhetetlen. A mezőgazdaság, egészségügy, szolgáltatások ezek a területek a legjobban veszélyeztetett szektorokba tartoznak (Bagó, 2020; Buzási-Pásztor, 2020).

## A munkavégzés jövőbeni alakulása

A XXI. századi *Ipar 4.0* terjedését (Longo et al., 2017) egyértelműen *felgyorsította a COVID-19 miatti digitális átállás* (Adams et al., 2020). Számos digitális tanulmányment-rendszer alakult ki, illetve több fejlesztés alá került (pl.: Zoom, Microsoft Teams, Kréta, Skype stb.), hogy elbírja a hirtelen megnövekedett felhasználói tömeget (Shou et al., 2019). A pandémia időszaka alatt szükségessé vált a rendszerek használata, ami nagymértékben átalakította a *munkavállalói szokásokat*, bár ezek hatékonysága egyelőre még nem reprezentálható (Bartik et al., 2020b; Bloom, 2020; Bloom et al., 2015). Több adatbázis számtalan cikke alapján megállapítható, hogy azok a szervezetek, amelyek korábban már alkalmazták a távmunkát, azaz *tapasztalattal rendelkeztek*, a hirtelen átálláskor egyrészt könnyebben alkalmazkodtak, másrészt pedig a már meglévő technológiai erőforrások innovációjába fektettek be (European Commission, 2020; EB, 2020; Muddit, 2020; Longo et al., 2017; ONS, 2021; Pinzone et al., 2017). Bár még nem áll rendelkezésre elegendő információ, valószínűsíthető, hogy a *munkavégzés* a COVID utáni világban is *változni fog* (Davis et al., 2020; Longo et al., 2017). A hogyan tekintetében fontos kiemelni, hogy mivel minden szervezet, szervezeti kultúra, munkavállalói körülmények eltérőek (Brodie et al., 2020), a változtatási megoldásokban is sokféleségre lehet számítani.

Mivel az ember alapvetően szociális lény, nem biztos, hogy minden munkavállaló számára hasonló jó megoldást jelenthet az otthoni munkavégzés. Ahogy az sem biztos, hogy minden munkavállaló számára biztosítható akár önerőből, akár a munkahelye által a megfelelő otthoni iroda (Aslan & Güngör, 2019). Míg egyes munkavállalók élvezték ezt az új élményt, mások számára inkább terhet jelentett. A virtuális munkavégzés egyes esetekben sikeresen működött, de voltak olyan helyzetek, mikor csődöt mondott. Sőt ezek hullámzó megjelenését is sok helyen megélték. A változatos munkát végző alkalmazottak termelékenysége sokhelyütt nőtt, a monoton feladatokat ellátó munkavállalóké több esetben csökkent (Brodie et al., 2020). A feldolgozott cikkek alapján megállapítható, hogy a munkavégzés a COVID-időszakban megtapasztaltak alapján a jövőben tovább változik. Vélhetően a *digitális formát* fogja előnyben részesíteni a társadalom és a gazdaság egyaránt (Longo et al., 2017).

A COVID-19 járvány időszakától kezdve a távmunka, az otthoni munkavégzés valószínűleg a lakosság nagyobb részét érinti majd. A szervezetek rövid távon a vírus terjedésének csökkentése érdekében valószínűleg folytatni

fogják az otthoni munkavégzés támogatását. Hosszú távon pedig a munkafolyamatok távmunkába szervezésének pozitív tapasztalataira építve, rendszeresen fogják az alkalmazottakat távmunkában foglalkoztatni (Davis et al., 2020). Az elemzés során megmutatkozott, hogy az otthoni irodai környezet a szervezetek és az egyének számára egyaránt pozitív hatásokkal jár. A távmunka mellett úgy nőhet a termelékenység, hogy közben a munkavállalói elégedettség is fokozódik (Bloom, 2020; Krajcsák, 2018; MacEachen et al., 2008; Nicolás & Toval, 2009). A feldolgozott tanulmányok meglepő módon, nem mutattak ki közvetlen hatást a munkahelyi bizonytalanság és a távmunka között (Ancarani et al., 2019; Tortorella et al., 2019). Diamantidis és Chatzoglou (2019) véleménye szerint ennek az lehet a magyarázata, hogy az egyes munkavállalók teljesítményének változása nem annyira sérülékeny a munkakörülményekkel szemben. Li et al. (2019) megfigyelése szerint a járvány hatása enyhülhet a munkavállalók teljesítményével kapcsolatban, amennyiben más tényezők megfelelőek a munkavégzés során. Ez a nézet nagyban illeszkedik Gopalakrishnan és Guilherme (2021) megállapításaihoz, amelyek felvetették, hogy szervezeti tényezők, pl. vezetés és kultúra kulcsfontosságúak az alkalmazottak teljesítményével kapcsolatban.

A kiválasztott szakirodalmakat elemezve megállapítható, hogy a munkavállalók ugyanolyan *elkötelezettek* lehetnek munkahelyükhöz, munkájukhoz, mint a vírus-helyzetet megelőzően (Buzási & Pásztor, 2020; Gopalakrishnan & Guilherme, 2021). Több cikkben is megállapították, hogy az otthoni munkavégzés során időt, energiát és pénzt spórolnak a munkavállalók (étkezés, utazás, ruházkodás) (Kossek, 2001; Hill et al., 2003; Sullivan & Lewis, 2001). Emellett azonban a *munkaterhelés* sokhelyütt növekedett, hiszen egyszerre több dologgal is kellett foglalkozniuk a munkavállalóknak: munkafolyamatok ellátása, otthoni teendők, esetleges család ellátása a pandémia alatt. Ez sokszor túlterhelte a munkavállalókat és stresszt idézett elő, de a cikkekből kiderült, hogy idővel az ilyen helyzeteket is tudták kezelni (pl. gyerekekkel délután tanultak, majd folytatták munkájukat) (Bondarouk & Ruël, 2009; Fodor et al., 2011; Krajcsák, 2018).

Általános feltételezés, hogy a távmunka révén kialakuló rugalmas munkaidő a család javát szolgálja (Hill & Weiner, 2003). A kutatások megerősítik, hogy az otthoni munkavégzés nagyobb önállóságot biztosít a munkavállalók számára, idejüket saját maguk osztják be a munka – házimunka és gyermeknevelés területén (Ancarani et al., 2019; Rapoport et al., 2002). Az otthoni munkavégzés során javulhat a család kommunikációja (Akkirman & Harris, 2005), elősegítheti a családok számára a megtakarítások növekedését pl.: bevásárlás, étkezés, ruházat, ingázás költségei csökkenhetnek (Hill et al., 2003; Kossek, 2001; Sullivan & Lewis, 2001). A távmunka alkalmazása így *vonzóbbá teheti a munkahelyeket*, hiszen a munkavállalóknak kevesebbet kell ingáznuk, illetve a work-life balance pozitív alakulására is számíthatnak az otthonról dolgozók (Harrington & Walker, 2004; Davis et al., 2020). A *home office* munkavégzés megfelelő menedzselése esetén a szervezetek a bizalom kiépítésével (Bauer et al., 2019), az

ellenőrzés és az autonómia egyensúlyának felállításával, a negatív stresszhelyzetek vizsgálatával azok pozitív irányú átalakítása révén az egyéni hatékonyság növekedését érhetik el (Arntz et al., 2020; Bloom et al., 2015; Tortorella et al., 2019). Az otthoni munkavégzés hatékonyságához szükséges továbbá a megfelelő *kontrollrendszer* kialakítása is (Arntz et al., 2020). Az ellenőrzést megkönnyítheti az egyértelmű feladatkiosztás, azonban fontos figyelembe venni, hogy a munkavállalók lojálisabbak lehetnek a munkahelyükhöz, a számukra megfelelő autonómia biztosításával (Krajcsák, 2018; Tortorella et al., 2019). Továbbá, amennyiben a cégeknek lehetőségük van erre, online képzés keretében task, illetve időmenedzsment-praktikákkal tovább javíthatják munkavállalóik hatékonyságát (Buzási & Pásztor, 2020; Gopalakrishnan & Guilherme, 2021; Varga et al., 2018).

## Következtetések

Az irodalomkutatás során a távmunka, a home office alkalmazásának változásaival kapcsolatban olyan kimagaslóan hivatkozott tanulmányokat vizsgáltam, melyek három jelentős tudományos adatbázisban szerepeltek. A kutatás számos magas minőségű irodalmat és nemzetközi színteret fed le, azzal a céllal, hogy feldolgozza a home office jellegzetességeit, azok változásait a pandémia előtti és első hullámai alatti időszak gyakorlatát vizsgálva. A feldolgozott irodalmak statisztikai adatokra építő jelentések felhasználásával is kiegészültek. A koronavírus tapasztalatai a negatív hatások mellett a tanulásról, alkalmazkodásról is szólnak (Abonyi & Miszlivetz, 2019; Frank et al., 2019; Barrot et al., 2020; Davis et al., 2020; Shou et al., 2019). A tudomány és a kutatók feladata, hogy feltárják a már rendelkezésre álló adatokat és azok elemzése révén előrejelzésekkel, javaslatokkal segítsék a döntéshozók munkáját. A közelmúltbeli empirikus bizonyítékok szerint *a munkavállalók visszahívása az irodába* számos állami és magánszervezet számára egyre fontosabbá válik (Davis et al., 2020; Martinico, 2020).

Mindezek különösen fontossá teszik, hogy az otthoni munkavégzés, illetve a távmunka érdemeivel és kihívásaival kapcsolatos további kutatások jelenjenek meg. A *COVID-19 első tapasztalatai* megmutatták a világnak, hogy a társadalom szükség esetén globális radikális változásra képes (Abonyi & Miszlivetz, 2019; Kovaité et al., 2020; Kronblad, 2020). Az irodalomfeldolgozás során körvonalazódott, hogy a pandémia alatti tapasztalatokat adaptálva és újragondolva számos szervezet hatékonyabban szervezheti munkafolyamatait a jövőben, az egészségügyi előírásoknak megfelelően (Brodie et al., 2020; Barrot et al., 2020; Muddit, 2020; John, 2020; Davis et al., 2020). A COVID-19 sokhelyütt új munkamódszerek alkalmazását kényszerítette ki. A szervezeteknek újra kell gondolniuk munkájukat és az iroda szerepét. Elmondható, hogy a világjárványt követően valószínűleg már semmi nem lesz olyan, mint régen, kissé minden átalakul (Koren & Petó, 2020; Newman, 2020a; Newman, 2020b; Martinico, 2020; Mortice, 2020). A tudásalapú gazdaság felé történő elmozdulás és az Ipar 4.0 terjedésének köszönhetően az

éghajlatváltozás visszaszorításának egyik meghatározó eszköze lehet a távmunka (Abonyi & Miszlivetz, 2019; O'Brien & Aliabadi, 2020). A tanulmány rávilágított, hogy a különböző összefüggések kimutatásához (éghajlat, kultúra, iparágak, ökológiai lábnyom) még több átfogó kutatásra van szükség. A jövőre vonatkozóan valószínűleg a nagy, egylégtérű irodák divatját felül fogják írni az olyan új építési szabályok, melyek az egészségügyi előírások betartása mellett a kapacitáskihasználtságra is figyelemmel lesznek (Blaine, 2020; Harrington & Walker, 2004; Newman, 2020b).

A tanulmány kiinduló feltételezése szerint a pandémia következtében változott a *home office* szervezetek működésében betöltött szerepe. Ez a változás viszont vélhetőleg a *jövőben sem fog megállni*. A kutatásokból kiderült, hogy vannak olyan szervezetek, ahol már most megváltozott a szervezeti működés, a munkavégzés formája, azaz nem térnek vissza a „régis szokásokhoz” (Useem-Harrington, 2000). Helyette a „*new normal*”-t fogják alkalmazni, miszerint azok a munkavállalók, akik tevékenységei kiszervezhetőek, legalább alkalmanként távmunkában vagy home office-ban fognak dolgozni (Davis et al., 2020; Hayes et al., 2021). Természetesen az irodában is lehetőségük lesz a munkafolyamatokat ellátni, de ez szervezést fog igényelni. A tehetségekért folytatott verseny az elmúlt néhány évben fokozódott. Ugyanakkor a tehetségek egyes csoportjai kevésbé hajlandók átköltözni, ingáznai a munkáltatóik telephelyére, mint korábban (Brodie et al., 2020). Véleményem szerint, a munkáltatók velük kapcsolatban most lépéselőnyre tehetnek szert, amennyiben rekonstruálják működésüket, és meghatározzák, hogy mit lehet távolról elvégezni. A szervezetek által alkalmazott home office során az elmaradottabb régiók is versenyelőnyhöz juthatnak, mivel így a rendelkezésre álló tehetségek beszerzésének kevesebb földrajzi korlátja lehet (Gopalakrishnan & Guilherme, 2021). Hiszen, a munkavállalónak nem szükséges átköltözni a munkahely telephelyéhez közel, amennyiben dolgozhat otthonról és csak időnként szükséges bemennie az irodába (Arntz et al., 2020). Így a „tehetségek” távolról, a saját régiójukból is dolgozhatnak, ahol vélhetően alacsonyabbak a megélhetés költségei. Mindez azzal is járhatna, hogy mivel fizetésüket inkább az adott térségben költenék el, így a régió fejlődéséhez is hozzájárulhatnának (Brodie et al., 2020; Gopalakrishnan & Guilherme, 2021).

A kutatás rávilágított arra, hogy a távmunka vizsgálatához komplex kutatásokra van szükség, hiszen számos tényezőre kihatással van. A munkavállalók pozitív tapasztalatai megjelentek a munkával való elégedettségben (Bloom, 2020; Krajcsák, 2018; MacEachen et al., 2008; Nicolás & Toval, 2009), magánélet és munka (work-life balance) összeegyeztethetőségében (Bloom et al., 2015), illetve a munkaadók számára növekvő termelékenységet is eredményezhet (Hill et al., 2003; Krajcsák, 2018). Ám a potenciálisan pozitív kimenetek csak számos előfeltétel teljesülése esetén realizálódhatnak, melyekre szintén figyelmet kell fordítaniuk a kutatóknak éppúgy, mint a szervezetek döntéshozóinak. Továbbá a munkahelyek jövőbeli tervezésében szükséges figyelembe venni az ati-

pikus munkavégzési formában dolgozó munkavállalókat (Bailey-Kurland, 2002; Sullivan-Lewis, 2001). A távmunkában, teljes munkaidőben foglalkoztatott alkalmazottak létszámának emelkedése kiküszöbölheti a munkába járást és a központi irodai bérlemény méretét/szükségességét (Hill et al., 2003; Kossek, 2001; Sullivan & Lewis, 2001) is.

A világjárvány előtti felfogás szerint az irodáknak központi szerepük van a munkavégzésben. Kritikus szerepet töltenek be a termelékenységben, a kultúrában és a tehetségekért folytatott versenyben. A vállalatok így intenzíven versenyeztek a legjobb irodák megszerzése érdekében (Brodie et al., 2020; Hill et al., 2003; Kossek, 2001; Sullivan & Lewis, 2001). A munkaadóknak a járvány következtében új szempontokat érvényesítve kell cselekedniük. Az újbóli irodába vezényléssel a munkáltatóknak biztosítani kell, hogy az egészségügyi előírásoknak megfelelően biztonságos munkakörnyezetben végezhesék munkavállalóik a feladataikat (Brodie et al., 2020; Barrot et al., 2020). A jól képzett, tehetséges munkaerő megtartása/bevonása költséges (pl.: kilépési interjúk, felhalmozott nyaralás és folyamatos juttatások, az üres állás költségei, ideiglenes munkavállalók, túlórák, toborzás, kiválasztás és a felvétel költségei, képzések stb.). Hill et al. (2003) kutatása szerint a munkahely típusától függően, ezek a közvetlen és közvetett költségek összességében az éves fizetés 41–241%-át teszik ki. A *HR-menedzsment* rendszereinek kiépítése során a digitális átmenet támogatásához holisztikus megközelítésre van szükség (Bondarouk & Ruël, 2009). A humán erőforrás-menedzsment valamennyi folyamat funkcióját érinti, és stratégiai és koncepcionális összefüggésben kell lennie: toborzás, képzés/tanulmányok, képesítés, személyes fejlődés, egészségfejlesztés és egyéb támogató szolgáltatások (Buzási & Pásztor, 2020; Caligiuri et al., 2020; Gopalakrishnan & Guilherme, 2021; Kovács et al., 2020). Az állami és magánszervezeteknek nem szükséges egyedül véghezvinniük e változtatásokat, segítségükre lehetnek olyan *változásmenedzsment*, illetve *szervezetfejlesztő* kollégák, akiktől számos területen (megfelelő informatika, innováció, ergonómia, belsőépítészet, higiénés előírások stb.) történő beavatkozáshoz megfelelő segítségre számíthatnak (Farkas et al., 2013; Fodor et al., 2011). A *munkahelyi vezetőknek egyértelműen világos szabálykövetést kell elvárniuk* a távmunkában dolgozó munkatársaktól, hogy nemcsak biztonságos, de eredményes is legyen a munkavégzésük, mely által a szervezeti hatékonyság növekedhet (Bloom et al., 2015).

A távmunka kutatásai még kezdetleges szakaszban vannak, a vírus megjelenésével kiemelt szerepet kaptak. Számtalan kutatás zajlik ezzel kapcsolatban, azonban rendkívül nehéz megfogni ezt a kutatási területet, hiszen már maga a fogalom is szerteágazó. Nem lehatárolt a kutatásokban, van, ahol szinonimaként használják a távmunkát – a home office-t, van, ahol megkülönböztetik egymástól ezeket az atipikus munkavégzési formákat. Továbbá az otthoni munkavégzés munkaszerződésben való rögzítése is nagyban függ a munkahelytől, van, ahol csak szóbeli megállapodás történik; van, ahol megjelenik a munkaszerződésben a munkavégzés telephelyénél. Ez az ano-

mália is okozhatja, hogy torz adatokat kaphatunk egy-egy kutatáshoz. A COVID-19 járvány következtében megállapítható, hogy hosszú távon változások fognak végbemenni a munka világában. Ezek tervezése során a munkáltatóknak lehetőségük van a munkahelyen tapasztalható nyomás enyhítésére, új munkahelyi szokások, normák, illetve gyakorlatok bevezetésével. A digitalizáció és a vírushelyzet pozitív hatásaiból adódóan, azon ágazatok, akik megtehetik, hogy elrendeljék az otthoni munkavégzést, hetente 1-2 nappal biztosan számolni fognak, így az irodában a munkavállalók előreláthatólag 3-4 napot fognak csak tölteni. Ebből következik, hogy a munkaszervezést át tudják gondolni, a bérleményeiket optimalizálhatják, és lehetséges, hogy egy kisebb irodaépület is elegendő lesz számukra a jövőben, mellyel a hatékonyságukat növelhetik. Ennek mind most van itt az ideje, a megfelelő biztonsági előírások figyelembevételével, egy produktívabb munkakörnyezet megvalósításával, amivel hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a munkavállalók is könnyebben visszatérjenek az irodába. Akár úgy, hogy kiszakadnak a megszokott múltbéli megoldásokból és átállnak pl. shared-desk munkavégzésre. Ez a koncepció azt jelenti, hogy nem lesznek személyre szóló munkaállomások, hanem valamilyen számítógépes rendszeren keresztül lehetőséget biztosítanak az alkalmazottak számára, hogy a szabad kapacitást tekintve a munkavállalók foglalják le maguknak az adott asztalt, az általuk kiválasztott napokra (Kim et al., 2016). Természetesen ez csak egy potenciális lehetőség a számtalan megoldás közül, végső soron a jól megtervezett viszsztatérés, a „new normal” világába egy lehetőség, melyet most tudnak kihasználni a munkáltatók és változtathatnak a munkakörnyezeten, mellyel jobb élményt is teremthetnek a munkavállalók számára. Ez javíthatja az együttműködést, a termelékenységet is a költséges ökkentés mellett. Így a társas kapcsolatok elmélyítése céljából létrehozott közösségi tereket is növelhetik a munkáltatók, ahol az alkalmazottaknak lehetőségük adódik a szociális kapcsolattartásra és társas kapcsolataik építésére. Összességében a vírus által generált változások már régóta várattak magukra, ebből az apropóból adódóan, viszont a cégek létre tudják hozni az új, biztonságos, produktívabb környezetet, ahol a munkavállalók dolgozhatnak, együttműködhetnek kollégáikkal offline vagy online formában, ezáltal elérhetik a szervezetük céljait.

## Javaslat

A tanulmány tapasztalatai alapján elmondható, hogy ugyan nincs mindenki számára *megfelelő egyetlen jó megoldás, azonban mind a szervezetek, mind a munkavállalók oldalán sokrétű változásra érdemes számítani* (Brodie et al., 2020). A munkáltatóknak újra kell gondolniuk a jövőben a munka szervezését és az iroda szerepét. A vállalatoknak mérlegelniük kell, hogy mely alkalmazottak jöhetnek be az irodába, mikor léphetnek be és hogyan foglalhatják el a munkahelyüket (Bailey-Kurland, 2002). Mindemellett a megfelelő higiénés feltételeket is szükséges ellenőrizniük, szellőztetést kell beütemezniük, távolságtartást kell biztosítaniuk a munkavállalók között (Ferencz, 2020; Barrot

et al., 2020; Koren & Pető, 2020). Mindehhez szükséges mérlegelniük a termelékenység, a kultúra és a munkatapasztalat eddigi eredményeit (Venczel-Szakó, 2020). Egyes szervezetek továbbra is központi helyeken fognak elhelyezkedni, mások elhagyhatják a nagyvárosi központokat. Az átszerveződések hozadéka lehet a bérleti díj, a tőkeköltségek, a létesítmények üzemeltetése, a karbantartás, egyéb költségek csökkenése (Brodie et al., 2020; Hill et al., 2003; Kossek, 2001; Sullivan & Lewis, 2001). Brodie et al. (2020) felmérései alapján ezek a költségek a személyi jellegű ráfordítások 10-20%-át is kitehetik. Előrejelzések szerint, egyes vállalkozások 30%-kal is csökkenthetik ingatlanköltségeiket (Barrot et al., 2020). Elmondható, hogy a távmunka alkalmazásának technikai feltételei – amennyiben rendelkezésre állnak a megfelelő erőforrások – már elérhetők. A home office hatékony alkalmazása azonban vezetői és munkavállalói hozzáállástól, tudástól, attitűdtől, kompetenciától függ leginkább (Pató et al., 2021). Az atipikus munkavégzés hatékonyságát és hatásait (fluktuáció, megtartás, lojalitás a szervezethez) (Bloom et al., 2015; HR.com, 2009) ugyanis a feldolgozott tanulmányok szerint olyan tényezők befolyásolják leginkább, mint az egyéni vagy közös érdek, egyéni vagy kollektív felelősség, együttműködő közösség, munkavállaló személyisége, vezető hozzáállása, szervezeti kultúra, miközben a kölcsönös bizalom jelenléte is kiemelten fontos (Bauer et al., 2019; Krajcsák, 2018). Amennyiben a munkáltató és a munkavállaló is rendelkezik a megfelelő attitűdökkel és eszközökkel (Pató et al., 2021; Pinzone et al., 2017), könnyedén megtalálhatják az otthoni munkavégzéshez szükséges feltételeket, előírásokat, kommunikációs csatornákat (Akkirman & Harris, 2005; Bondarouk & Ruël, 2009), melyek az érintett felek számára a kölcsönös előnyök megtalálását és elérését garantálhatják.

## További kutatások

A kutatásra a későbbiekben lehetőség van építeni, mivel a jelenlegi pandémiás helyzet radikális változásokat okozott és a jövőben is okozni fog minden területen, így a területi/regionális vizsgálat is releváns lehet. Az elemzett szakirodalmak alapján az otthoni munkavégzés egyes régiókban kifejezetten elfogadottá vált. Még nem látható azonban, hogy ez milyen hatással lehet pl. a centrum és a periféria területekre. Az itt található kutatási gap egy érdekes kérdést vet fel, mellyel számos aspektusból, új megközelítésekkel válik vizsgálhatóvá a terület (Newman, 2020a; Newman, 2020b; Martinico, 2020). A munkahely átalakulását érdemes lehet az úgynevezett *habituáció tanulási modellel* is megvizsgálni. Eszerint ugyanis idővel megszokjuk a környezetünket. Itt egy dinamikai vizsgálat kerülne az előtérbe, ahol vizsgálhatóvá válna, hogy a munkavállalók milyen arányban mondanak fel a számukra elfogadhatatlan, rossz munkakörülmények miatt. Ezen kívül a jó munkakörülmények megtartó ereje is kérdéses a megszokás miatt, mivel nem jelentenek garanciát a megtartásra, hiszen, akkor más preferenciák kerülnének előtérbe (Zimbardo et al., 2017). A téma rendkívül aktuális, kevésbé feldolgozott, mivel számos kutatás jelenleg is zajlik, ami egyszerre okoz a kezdő kutatóknak nehézséget,

ugyanakkor magában hordozza a felfedezés és az „újratkolás” lehetőségét azt kutatva, hogy: *miként alakul át a „munkahely”, illetve a régiók szerepe a jövőben* (Blaine, 2020; Brodie et al., 2020; Muddit, 2020).

## A tanulmány korlátai

A COVID-19 és az Ipar 4.0 népszerű kutatási területek, ezért a következtetések nem a teljes szakirodalmat, csak a tanulmány írása során választott célok és módszerek által érintett részét fedik le. A témával kapcsolatban számos kutatás van folyamatban, melyek eredménye még izgalmas/érdekes információkat hordozhat magában.

## Felhasznált irodalom

- Abonyi, J. & Mislivetz, F. (2019). *Hálózatok metszéspontjain: a negyedik ipari forradalom társadalmi kihívásai*. Kőszeg: IASK – Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete. <https://iask.hu/hu/abonyi-janos-mislivetz-ferenc-ha-lozatok-metszespontjain-a-negyedik-ipari-forrada-lom-tarsadalmi-kihivasai/>
- Adams-Prassl, A., Boneva, T., Golin, M., & Rauh, C. (2020). *Inequality in the impact of the coronavirus shock: Evidence from real time surveys* (CEPR Discussion Paper No. DP14665). London: Centre for Economic Policy Research. <https://repec.cepr.org/repec/cpr/ceprdp/DP14665.pdf>
- Adrián, P. & Lydon, R. (2020). COVID-19 and the global labour market: Impact on job postings. *Economic Letter*, 3. 1-7. Dublin: Central Bank of Ireland. [https://www.centralbank.ie/docs/defaultsource/publications/economic-letters/vol-2020-no-3-COVID-19-and-the-global-labour-market-impact-on-job-postings-\(adrián-and-lydon\).pdf?sfvrsn=7](https://www.centralbank.ie/docs/defaultsource/publications/economic-letters/vol-2020-no-3-COVID-19-and-the-global-labour-market-impact-on-job-postings-(adrián-and-lydon).pdf?sfvrsn=7).
- Akkirman, A. & Harris, D. (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of Management Development*, 24(5), 397-409. <https://doi.org/10.1108/02621710510598427>
- Alliant Libraries (2001). *What is a Boolean Operator?* <https://library.alliant.edu/screens/boolean.pdf>
- Alonso, A., Monzón, A., & Wang, Y. (2017). Modelling land use and transport policies to measure their contribution to urban challenges: the case of Madrid. *Sustainability*, 9(3), 378. <https://doi.org/10.3390/su9030378>
- Anzarani, A., Di Mauro, C., Legenvre, H., & Cardella, M.S. (2019). Internet of Things Adoption: a Typology of Projects. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(6), 849-872. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2019-0095>
- Arntz, M., Yahmed, S. B. & Berlinger, F. (2020). Working from home and COVID-19. The chances and risks for gender gaps. *Intereconomics*, 55, 381-386. <https://doi.org/10.1007/s10272-020-0938-5>
- Aslan, Ş. B., & Güngör, F. (2019). Bir sosyal bilim disiplini olarak sosyal çalışmanın Türkiye’de Bilgi sorunu. *Sosyal Çalışma Dergisi*, 3(2), 222-236. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/940546>



- Bagó, J. (2020). Járvány és munka. Új Munkaügyi Szemle, 1(3), 14-25. <https://www.metropolitan.hu/upload/f11f-12de27b440ed2c6c5f287cc435f74800496b.pdf>
- Bailey, D.E. & Kurland, N.B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Balogh, S., Diós, E. & Papp, R. (2020). A COVID-19-járvány jótékony hatása a háziorvosi gyakorlatra: a távkonzultáció és a telemedicina a racionalizálás lehetősége. *Orvosi Hetilap*, 161(34), 1431. <https://doi.org/10.1556/650.2020.34M>
- Barrot, J.N., Grassi, B., & Sauvagna, J. (2020). Sectoral Effects of Social Distancing. AEA Papers and Proceedings, 111(May), 277-281. <http://doi.org/10.1257/pandp.20211108>
- Bartik, A., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M. & Stanton, C. (2020a). The Impact of COVID19 on Small Business Outcomes and Expectations. *PNAS*, 117(30), 17656-17666. <https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117>
- Bartik, A., Bertrand, M., Lin, F., Rothstein, J. & Unrath, M. (2020b). *Measuring the Labor Market at the Onset of the COVID-19 Crisis*. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper, (2020-83). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3633053>
- Bauer, A., Mitev, A. & Gáti, M. (2019). Kommunikációs csatornák és az innovációs magatartás hatása a bizalomra, valamint a vevőkapcsolati teljesítményre a személyes értékesítésben. *Vezetéstudomány*, 50(9), 6-13. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.09.02>
- Blaine B. (2020). Rethinking Office Design Trends in a Post-COVID World. *Architect*, 18. May, 2020. [https://www.architectmagazine.com/practice/rethinking-office-design-trends-in-a-post-COVID-world\\_o](https://www.architectmagazine.com/practice/rethinking-office-design-trends-in-a-post-COVID-world_o)
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Bloom, N. (2020). *How working from home works out*. Institute for Economic Policy Research (SIEPR), Stanford. <https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/how-working-home-works-out>
- Bondarouk, T. & Ruël, H. (2009). Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505-514. <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>
- Booth, A., Papaioannou, D., & Sutton, A. (2012). *Systematic Approaches to a Successful Literature Review*. London: Sage.
- Brodie, B., De Smet, A., Palter, R., & Sanghvi, A. (2020). *Reimagining the office and work life after COVID-19*. Chicago: McKinsey. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-office-and-work-life-after-COVID-19>
- Buzási, B. & Pásztor, J. (2020). Recent COVID-19 related HR and tax measures in Hungary. *Budapest Business Journal*, 20. 06. 2020. [https://bbj.hu/inside%20view/recent%20COVID19%20related%20hr%20and%20tax%20measures%20in%20hungary\\_184003](https://bbj.hu/inside%20view/recent%20COVID19%20related%20hr%20and%20tax%20measures%20in%20hungary_184003)
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM Insights for Navigating the COVID-19 Pandemic: Implications for Future Research and Practice. *Journal of International Business Studies*, 51, 697-713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
- Caulfield, J. (18th, May, 2020). *Infection control in office buildings: Preparing for re-occupancy amid the coronavirus*. <https://www.bdcnetwork.com/infection-control-office-buildings-preparing-re-occupancy-amid-coronavirus>
- Csoba, J. (2018). Flexibilitás a munkaerőpiacon – A munkavállalók szociális biztonságának ugródeszkája, vagy zsákutcája? *Munkaügyi Szemle*, 61(6), 7-20. <https://drive.google.com/file/d/17x107hIsBciGAZkUFOAz4bLmN-leyBxtk/view>
- Davis, K. G., Kotowski, S. E., Daniel, D., Gerding, T., Naylor, J., & Syck, M. (2020). Davis' *Ergonomics in Design*, 28(4), 4-10. <https://doi.org/10.1177/1064804620937907>
- Diamantidis, A.D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Dingel, J., & Brent N. (2020). How Many Jobs Can Be Done at Home? *Journal of Public Economics*, 189, 104235. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104235>
- Európai Bizottság (2020). *2020. tavaszi gazdasági előrejelzés: Mély és egyenetlen recesszió, bizonytalan fellendülés*. Európai Bizottság, Luxembourg. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/ip\\_20\\_799](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/ip_20_799)
- European Commission (2020). *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to*. European Commission, Luxembourg. [https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc120945\\_policy\\_brief\\_-\\_COVID\\_and\\_telework\\_final.pdf](https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc120945_policy_brief_-_COVID_and_telework_final.pdf)
- EUROSTAT (2020). *How usual is it to work from home?* EUROSTAT, Luxembourg. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200424-1>
- EUROSTAT (2021). *Temporary lay-offs from work record high in 2020*. EUROSTAT, Luxembourg <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210419-1>
- Fadinger, H., & Schymik J. (2020). *The costs and benefits of home office during the COVID-19 pandemic: Evidence from infections and an input-output model for Germany*. Ann Arbor, MI: Inter-university Consortium for Political and Social Research. <https://doi.org/10.3886/E124902V2-86000>
- Farkas, F., Jarjabka, Á., Lóránd, B. & Bálint, B. (2013). Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban. *Vezetéstudomány*, 44(10), 12-23. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2013.10.02>

- Ferencz Z. (2020). *Miért okoz nehézséget a korlátozó intézkedések betartása?* Retrieved from [https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/FerenczZ\\_kockazatok-jarvan-y-FF.pdf](https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/FerenczZ_kockazatok-jarvan-y-FF.pdf)
- Fodor, P., Kiss, T., & Poór J. (2011). Focus on the Impact of the Economic and Financial Crisis on the Human Resource Function – Four Eastern European in the Light of Empirical Research in 2009. *Acta Polytechnica Hungarica*, 8(1), 81-104. [http://acta.uni-obuda.hu/Fodor\\_Kiss\\_Poor\\_27.pdf](http://acta.uni-obuda.hu/Fodor_Kiss_Poor_27.pdf)
- Frank, A., Dalenogare, L., & Ayala, N., (2019). Industry 4.0 technologies: implementation patterns in manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 210, 15-26. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.01.004>
- Gopalakrishnan N., & Guilherme T. (2021). Impact of COVID-19 Outbreak on Employee Performance – Moderating Role of Industry 4.0 Base Technologies. *International Journal of Production Economics*, 234, 108075. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108075>
- Hárs, Á. (2012). *Az atipikus foglalkoztatási formák jellemzői és trendjei a kilencvenes és a kétezres években* (TÁMOP-2.3.2-09/1MŰHELYTANULMÁNYOK.T/13) [online]. Budapest: MTA. <http://elorejelzes.mtakti.hu/publikaciok/Palyasugo-Fuzetek/45/>
- Harrington, S. S., & Walker, B. L. (2001). A comparison of computerbased and instructor-led training for long-term care staff. *Journal of Continuing Education in Nursing*, 33(1), 39–44. <https://doi.org/10.3928/0022-0124-20020101-08>
- Hayes, S. W., Priestley, J. L., Moore, B. A., & Ray, H. E. (2021). Perceived Stress, Work-Related Burnout, and Working From Home Before and During COVID-19: An Examination of Workers in the United States. *SAGE Open*, 11(4), 1-12. <https://doi.org/10.1177/21582440211058193>
- Hill, E.J., Ferris, M., & Martinson, V.K. (2002). *Does it matter where you work? A comparison of how four work venues (traditional office, home office, virtual office, and customer office) influence aspects of work and work/family balance.* Paper presented at the Persons, Processes, and Places: Research on Families, Workplaces and Communities Conference, San Francisco, CA.
- Hill, E. J., & Weiner, S. (2003). Work/life balance policies and programs. In J. E. Edwards, J. C. Scott, & N. S. Raju (Eds.), *The human resources program-evaluation handbook* (pp. 447-468). Newbury Park: Sage.
- HR.com (2009). *Watson Wyatt's WorkUSA Survey Identifies Steps to Keep Employees Engaged, Productive in a Downturn.* [www.hr.com](http://www.hr.com)
- Jarjabka, A., Kuráth, G., Sipos, N., Venczel-Szakó, T., Szabó-Bálint, B., Balogh, G., & Uhrin, A. (2020). Rugalmasság, produktivitás vagy elszigeteltség? Avagy a COVID–19 hatása a felsőoktatásban oktatók munkavégzésére. *Magyar Tudomány*, 181(12), 1698–1710. <https://doi.org/10.1556/2065.181.2020.12.14>
- Kim, J., Candido, C., Thomas, L. & Deara, R. (2016). Desk ownership in the workplace: The effect of non-territorial working on employee workplace satisfaction, perceived productivity and health. *Building and Environment*, 103, 203-214. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2016.04.015>
- Koren, M. & Pető, R. (2020). Business disruptions from social distancing. *PLoS ONE*, 15(9), e0239113. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0239113>
- Kossek, E. E. (2001). *Telecommuting* [On line]. Retrieved from [http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/csom/cwf/wfnetwork/index.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/csom/cwf/wfnetwork/index.html)
- Kovács, Á., Poór, J., Šeben, Z. & Szretykó, Gy. (2020). A koronavírus-válság hatása a munkaerőpiacra és a humán erőforrásokra. In *XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete* (pp. 134-144). Komarno: Selye János Egyetem. [https://lib.sze.hu/images/Apaczai/kiadv%C3%A1ny/2020/04\\_01.pdf](https://lib.sze.hu/images/Apaczai/kiadv%C3%A1ny/2020/04_01.pdf)
- Kovaitė, K., Šūmakaris, P., & Stankevičienė, J. (2020). Digital communication channels in Industry 4.0 implementation: The role of internal communication. *Journal of Contemporary Management Issues*, 25(1),171.-191. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.1.10>
- Krajcsák, Z. (2018). Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány*, 49(2), 38-44. <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.02.04>
- Kronblad, Ch. (2020). How Digitalization Changes our Understanding of Professional Service Firms. *Academy of Management Discoveries*, 6(3), 436-454. <https://doi.org/10.5465/amd.2019.0027>
- KSH (2021). *Felértékelődött a távmunka a COVID19 árnyékában.* Budapest: KSH. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html>
- Li, P., Froese, T. M., & Brager G. (2019). Post-occupancy evaluation: state-of-the-art analysis and state-of-the-practice review. *Building and Environment*, 133, 187-202. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2018.02.024>
- Longo, F., Nicoletti, L., & Padovano, A. (2017). Smart operators in industry 4.0: A human-centered approach to enhance operators' capabilities and competencies within the new smart factory context. *Computers & Industrial Engineering*, 113(Nov), 144-159. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cie.2017.09.016>
- Ludvigson, S. C., Ma, S., & Ng, S. (2020). *COVID-19 and the macroeconomic effects of costly disasters.* Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research. [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w26987/w26987.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26987/w26987.pdf)
- MacEachen, E., Polzer, J., & Clarke, J. (2008). „You are free to set your own hours”: governing worker productivity and health through flexibility and resilience. *Social Science of Medicine*, 66(5), 1019–1033. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2007.11.013>
- Martinico, M. (2020). *Back to the (future) workplace.* <https://www.smithgroup.com/perspectives/2020/back-to-the-future-workplace>
- Mlitz, J.A. (2021). *Remote work frequency before and after COVID-19 in the United States 2020.* Statista. <https://www.statista.com/statistics/1122987/change-in-remote-work-trends-after-COVID-in-usa/>

- Mortice, Z. (2020). *What Will Architecture Design Look Like After COVID-19? Flexible and Resilient*. <https://redshift.autodesk.com/architecture-design-COVID-19/>
- Mt. 2012. évi I. törvény 196. § (1), 197. § (5)
- MTMT (2016). *Szakterületi folyóiratrangsor az MTMTben*. [https://www.mtmt.hu/sites/default/files/utmutatok/szakterületi\\_folyóiratrangsor\\_az\\_mtmt-ben.pdf](https://www.mtmt.hu/sites/default/files/utmutatok/szakterületi_folyóiratrangsor_az_mtmt-ben.pdf)
- Muddit, J. (2020, May 15). *How offices will change after coronavirus*. <https://www.bbc.com/worklife/article/20200514-how-the-post-pandemic-office-will-change>
- Newman, L. (2020a). *Return to the office with DISTO*. <https://www.smithgroup.com/return-to-the-office-with-disto>
- Newman, L. (2020b). *A holistic approach for returning to the office after COVID-19*. <https://www.smithgroup.com/perspectives/2020/a-holistic-approach-for-returning-to-the-office-after-COVID-19>
- Nicolás, J., & Toval, A. (2009). On the generation of requirements specifications from software engineering models: a systematic literature review. *Information and Software Technology, 51*(9), 1291-1307. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2009.04.001>
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions On Communications, 23*(10), 1142-1147. <https://doi.org/10.1109/tcom.1975.1092687>
- O'Brien, W., & Aliabadin, F. Y. (2020). Does telecommuting save energy? A critical review of quantitative studies and their research methods. *Energy and Buildings, 225*, 110298. <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2020.110298>
- ONS (2021). *Office for National Statistics – Coronavirus: how people and businesses have adapted to lockdowns*. <https://www.ons.gov.uk/economy/economicoutputandproductivity/output/articles/coronavirushowpeopleandbusinesseshaveadaptedtolockdowns/2021-03-19>
- Pató Gáborné Szűcs, B., Kovács, K., & Abonyi, J. (2021). A negyedik ipari forradalom hatása a kompetenciace-rélődésre. *Vezetéstudomány, 52*(1), 56–70. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.01.05>
- Pew Research Center (2020). *Many workers would like to telework after the pandemic is over; transition to working from home has been relatively easy for many*. [https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/12/09/how-the-coronavirus-outbreak-has-and-hasnt-changed-the-way-americans-work/psdt\\_12-09-20\\_covid-work-00-0/](https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/12/09/how-the-coronavirus-outbreak-has-and-hasnt-changed-the-way-americans-work/psdt_12-09-20_covid-work-00-0/)
- Pinzone M., Fantini P., Perini S., Garavaglia S., Taisch M., & Miragliotta, G. (2017). Jobs and Skills in Industry 4.0: An Exploratory Research. In Lödding H., Riedel R., Thoben K.D., von Cieminski G., & Kiritsis D. (Eds.), *Advances in Production Management Systems. The Path to Intelligent, Collaborative and Sustainable Manufacturing (APMS 2017. IFIP Advances in Information and Communication Technology, vol 513)* (pp. 282-288). Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-66923-6\\_33](https://doi.org/10.1007/978-3-319-66923-6_33)
- Rapoport, R., Bailyn, L., Fletcher, J. K., & Pruitt, B. H. (2002). *Beyond work-family balance*. New York: Jossey-Bass:Wiley.
- Sasvári, P. (2016). Tudományos láthatóság vizsgálata a gazdálkodás és szervezéstudományok területén. In *Társadalom, kulturális háttér, gazdaság* (pp. 357-365). Komarno: International Research Institute. <https://doi.org/10.18427/iri-2016-0042>
- Shou, Y., Zhao, X., & Chen, L. (2019). Operations Strategy of Cloud-Based Firms: Achieving Firm Growth in the Big Data Era. *International Journal of Operations & Production Management, 40*(6), 873-896. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2019-0089>
- Sullivan, C., & Lewis, S. (2001). Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: Perspectives of teleworkers and their co-residents. *Gender, Work and Organization, 8*(2), 123–145. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00125>
- Thékes, I. (2020). A COVID-19 vírusjárvány miatti hazai távoktatás digitális megoldásainak elemzése. In Kozma, G. (Eds.), *Fejezetek a COVID-19-es távoktatás digitális tapasztalataiból* (pp. 7-17). Szeged: Gerhardus Kiadó.
- Tortorella, G. L., Giglio, R., & van Dun, D.H. (2019). Industry 4.0 adoption as a moderator of the impact of lean production practices on operational performance improvement. *International Journal of Operations & Production Management, 39*(6/7/8), 860-886. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2019-0005>
- Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management, 14*(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Useem, J. & Harrington, A. (January 2000). Welcome to the new company town. *Fortune, 141*(1) 8–25. [https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2000/01/10/271757/index.htm](https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2000/01/10/271757/index.htm)
- Varga A., Sebestyén T., Szabó N. & Szerb L. (2018). Estimating the economic impacts of knowledge network and entrepreneurship development in smart specialization policy. *Regional Studies, 54*(1), 48-59. <https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1527026>
- Venczel-Szakó, T., Balogh, G. & Borgulya Istvánné (2020). Táv munka, home office: Hogyan érinti a távolról dolgozás a szervezet intern kommunikációját? *Vezetéstudomány, 52*(2), 73-86. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.07>
- WHO (2020). *World Health Organization, Coronavirus disease (COVID-19) advice for the public*. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>
- Zádori, I., Nemeskér, Zs. & Szabó, Sz. (2020). Deglobalizáció vagy reglobalizáció? Munkaerőpiac a vírus előtt, alatt és után. *Új Munkaügyi Szemle, 1*(3), 2-13. <https://www.metropolitan.hu/upload/95cf806e80df3cd163b916c6ceb661943ccele321.pdf>
- Zimbardo, P., Johnson, R., & McCann, V. (2017). *Pszichológia mindenkinek 2: Tanulás, Emlékezés, Intelligencia, Tudatosság*. Budapest: Libri Könyvkiadó.

# AZ M4 SPORT PIACRA LÉPÉSÉNEK HATÁSA A SPORTKÖZVETÍTÉSI JOGOK PIACÁN, MAGYARORSZÁGON – A SPORTÁGI SZAKSZÖVETSÉGEK SZEMSZÖGÉBŐL

## THE IMPACT ON HUNGARY'S COUNTRY'S SPORTING ASSOCIATIONS OF THE ENTRY OF M4 SPORT INTO THE SPORTS BROADCASTING RIGHTS MARKET

Magyarországon az 1996-os év hozta el mind a sport-, mind a médiatörvény elfogadását, ami jogi és működési értelemben is meghatározó hatással volt az addig kezdetleges módon működő közvetítési jogok piacára. Az 1997-2015 közötti időszakban az új televíziók belépése új piaci környezetet jelentett a sport számára is, azonban ez a piac sem tudta teljes mértékben kielégíteni a szövetségek igényeit. Ebbe a környezetbe lépett be 2015-ben az új közszolgálati sportcsatorna az M4 Sport, amely alapjaiban változtatta meg a piaci viszonyokat. A tanulmány az M4 Sport belépése óta eltelt időszakot vizsgálja, egy kulcsérintett, a sportági szövetségek televíziós megjelenése és kommunikációs tevékenysége szempontjából, valamint a tágabb értelmezés érdekében kitér az M4 Sport szerkesztési elveire, gyakorlatára is. A tanulmány módszertana primer és szekunder forrásokat vizsgál, kvalitatív és kvantitatív módszerekkel. A sportági szövetségek körében kérdőíves felmérést végeztek a szerzők, az M4 Sport esetében mélyinterjút készítettek.

**Kulcsszavak:** közvetítési jogok piaca, televízió, M4 Sport, kommunikáció

The year 1996 saw the adoption in Hungary of the Sports Act and the Media Act, both of which had a decisive impact on the market in broadcasting rights. Between 1997 and 2015, the entry of new television channels also provided a new market environment for sport, but they were not able to meet fully the needs of the country's sporting associations. In 2015, the new public service sports channel M4 Sport was launched, which transformed the market. The present study uses primary and secondary sources to examine the period since the entry of M4 Sport in terms of the television appearance and communication activities of the sporting associations. It also discusses the editorial principles and practices of M4 Sport. The methods employed included a questionnaire survey, which was distributed amongst the sports federations, and an in-depth interview with a representative from M4 Sport.

**Keywords:** broadcasting rights, communication, M4 Sport, television

### 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. András Krisztina<sup>a</sup> (krisztina.andras@uni-corvinus.hu) egyetemi docens; Dr. Máté Tünde<sup>a</sup> (tunde.mate@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus; Várhegyi Ferenc<sup>b</sup> (fvarhegyi@eusp.hu) sportmenedzser

<sup>a</sup>Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary); <sup>b</sup>Eurosport magyar szerkesztőség (Eurosport Hungarian editorial office) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 08. 27-én, javítva: 2022. 03. 29-én és 2022. 07. 18-án, elfogadva: 2022. 08. 20-án.

The article was received: 27. 08. 2021, revised: 29. 03. 2022, and 18. 07. 2022, accepted: 20. 08. 2022.

Tanulmányunk fókuszában a magyarországi változóban levő közvetítési (jogok) piaca és a sportági szövetségek kapcsolata áll. Kutatásunk célja meghatározni a magyar közvetítési jogok piacának jellegzetességeit, továbbá összehasonlítani azokat a nemzetközi trendekkel.

Kutatásunkban vizsgáljuk a látványcsapatsportágak és a kiemelt sportági szövetségek kommunikációs és médiastratégiáját, ezen belül a közvetítési jogok piacával és annak meghatározó szereplőjével, az M4 Sporttal való kapcsolatukat.

A téma aktualitását és fontosságát adja, hogy a közvetítési jogok piacának meghatározó szereplői, a televíziók folyamatos csatornafejlesztést hajtanak végre, valamint az online térben is piacra lépnek. Ez azzal a nemzetközi trenddel párhuzamosan történik, hogy az alternatív közvetítési lehetőségek közösségi média, streaming szolgáltatások, sportversenysorozatok saját platformjai (IOC TV, NFL TV) jönnek létre, miközben egyre gyakoribbá válik a saját média kialakítása, használata, így mind a tartalomgyártás, mind annak szolgáltatása kapcsán való saját megjelenés.

Magyarországon a közszolgálati televízió 2015-ban indította el saját sportcsatornáját (M4 Sport), majd 2020-ban az M4+ csatornával bővítette sportportfólióját. Piacvezető pozícióba kerülésével a versenytársakat megújulásra kényszerítette. A többi piaci szereplő is sorra hozza létre saját tematikus csatornáját (Digi, Spíler stb.), valamint az online szolgáltatásaikat is bővítik.

Kutatási kérdésünk, hogy mindezekhez kapcsolódóan milyen szerepük van a sportági szakszövetségek médiastratégiájában a televíziós megjelenéseknek, továbbá a közszolgálati televízió saját sportcsatornájának, az M4 Sportnak a piacra lépése hogyan alakította ezt, végül melyek a piacra lépés óta eltelt négy év legfőbb tapasztalatai?

Fontos kérdésünk még, hogy a nemzetközi trendek – tartalomkészítés, közösségi média, streaming – hogyan alakítják a hazai közvetítési jogok piacát, s erre a szereplők milyen válaszokat adnak?

## Elméleti keretek

### A közvetítési jogok piaca

András (2003) alapján a hivatásos sport üzleti működése a legfőbb bevételek által az öt hivatásos piachoz kapcsolódik. A sportgazdaságtani értékteremtés középpontjában a sportrendezvények, rendezvénysorozatok állnak, amelyek fogyasztói/nézői és ügyfélérdeklődésre építenek. Mindkettő földrajzi értelmű kiterjesztését a média általi közvetítés teszi lehetővé és valósítja meg, hogy a helyi termék regionális, nemzetközi, illetve globálissá válhasson. A közvetítési jogok piacának legfőbb jellemzőit az 1. táblázatban láthatjuk (András, 2004).

A közvetítési jogok piacán a csere tárgya a sportrendezvény vagy rendezvénysorozat közvetítésének lehetősége, aminek legfőbb jellemzője annak reprodukálhatatlansága. Értékét meghatározó fő tényezőként az adott sportág népszerűsége és annak médiaképessége azonosítható, amely médiaképesség a következő tényezők mentén értelmezhető: 1) megfelelő lebonyolítási mód, 2) egyszerű szabályrendszer, 3) látványosság, 4) extra szakértelem és felszerelés nélküli közvetíthetőség és 5) magas nézői érdeklődés (András, 2003).

### A kommunikációs stratégia és a médiastratégia kapcsolata

Jelen részfejezet egyik célja, hogy a kommunikációs és a médiastratégia kapcsolatát értelmezési keretünkben elhelyezze. A két stratégia hierarchikus kapcsolatban van egymással és mindkettő illeszkedik a marketingstratégiához. Mivel a sportági szakszövetségek működési gyakorlatában egyre jobban megfigyelhetők az üzleti elemek, esetükben is indokoltnak tűnik a vállalati szférában elfogadott értelmezési keretnek a használata. Másik célunk, hogy ennek segítségével a sport világa is jobban megismerje és elsajátítsa ezeket a fogalmakat és értelmezési kereteket, mert a gyakorlati tapasztalataink alapján ezek nem mindig egyértelműek a hazai szövetségeknél. Ahogy kapcsolódás esetén a közgazdaság-, valamint a gazdálkodástudománynak és a kommunikációtudománynak is érdemes megismerni a sporttudomány néhány fontos fogalmát és értelmezési keretét, fontos, hogy a sportban dolgozók is megismerjék és jól használják a közgazdaságtudomány, a gazdálkodástan és a kommunikációtudomány alapfogalmi készletét, ismereteinek összefüggéseit.

A kommunikációs térben minden szereplő már pusztán azzal a ténnyel kommunikál, hogy jelen van. Ebben a térben a szereplők kölcsönösen hatnak egymásra, a kommunikáció hatása és eredményessége azonban különböző lehet. Egy sikerorientált szervezet kommunikációja nem lehet esetleges, annak tervszerűnek, ugyanakkor rugalmasnak kell lennie.

Gulyásné (2009) szerint a szervezeti piacokon szükség van a stratégiaalkotás folyamatába szervesen illeszkedő, jól alátámasztott kommunikációra, a kiválasztott eszkö-

1. táblázat

A hivatásos sport közvetítési jogainak piaca

| A termék (a csere tárgya)                                     | sportesemény vagy eseménysorozat közvetítésének lehetősége  |
|---|---|
| A csere tárgyának legfőbb jellemzője                          | reprodukálhatatlan  |
| A termék értékére ható főbb tényezők (value driverek)         | – adott sportág népszerűsége (magas nézettség, kedvező marketinglehetőségek),<br>– adott sportág médiaképessége |
| A piac szereplői:<br>1. eladó<br>2. fogyasztó<br>3. közvetítő | – jogtulajdonos, származtatott jogtulajdonos (pl. ligák)<br>– műsorszolgáltató<br>– sportügynökségek            |
| Magatartást befolyásoló legfőbb tényező                       | – közvetítési jog ára   |

Forrás: Chikán (1995) és András (2004) alapján saját szerkesztés

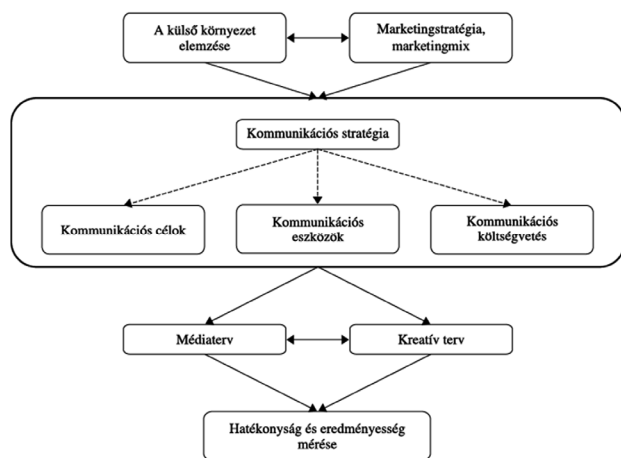
zők szinergiájára és az integrált marketingkommunikációs gyakorlatra.

Horváth és Bauer (2016) új dimenzióba helyezi a kommunikáció fontosságát a vállalati szférában: „a személyes és szervezeti kommunikáció nem egyszerűen stratégiai eszköz, hanem a vállalati lét, működés és a fennmaradás szükséges eszköze” (Horváth & Bauer, 2016, p. 6). Azt, hogy egy szervezet hogyan kommunikál a környezetével, azt a kommunikációs stratégia határozza meg. A médiastatégia a kommunikációs stratégiának a része és mindkettőnek szervesen illeszkednie kell a marketingstratégiához, amely pedig az összvállalati stratégia része. Keszezy és Gyulavári (2016) szerint „a vállalati, üzletági és marketingtervek hierarchikus kapcsolatban állnak egymással, a keretet a vállalati terv határozza meg” (Keszezy & Gyulavári, 2016, p. 73). Fentről lefelé haladva az összvállalati stratégiából vezethető le a marketingstratégia, aminek része a kommunikációs stratégia, amely utóbbihoz kapcsolódik a médiastatégia. A kommunikációs és a médiastatégia szoros kapcsolatban és összefüggésben áll egymással.

Keszezy és Gyulavári (2016) alapján a kommunikációs stratégiát a szervezet belső helyzete, az összvállalati stratégia és a külső környezet határozza meg (1. ábra).

1. ábra

**A marketingkommunikáció tervezési folyamata**



Forrás: Keszezy & Gyulavári (2016, p. 73)

A kommunikációs stratégia elsősorban a kommunikációs célok, kommunikációs eszközök és a kommunikációs költségek meghatározásából áll.

A kommunikációs célok két legfontosabb csoportját a kognitív hatások és a magatartási hatások jelentik. „A kognitív hatások a vevők gondolkodását próbálják a vállalat számára kedvező módon befolyásolni, a magatartási hatások pedig a vevők cselekedeteit” (Keszezy & Gyulavári, 2016, p. 76).

A sportági szakszövetségeket ebben az értelemben vállalatnak tekintjük, vevőinek pedig azokat, akik valamilyen hierarchikus, partneri vagy rajongói kapcsolatban állnak a szövetségekkel. Hierarchikus kapcsolat lehet az adott szövetség és a sportági nemzetközi szövetségek között, a nemzeti szövetség és az állam között, a szövetség

és a tagságot alkotó egyesületek, illetve versenyzők között. Partneri kapcsolat lehet a szövetség és a szponzorok, a szövetség és a média között stb. Rajongói kapcsolat lehet a szövetség és a szurkolók között.

A médiaterv elkészítésénél Keszezy és Gyulavári (2016) felhívja a figyelmet arra, hogy a stratégiai kérdések tisztázása mellett a médiatervbe bele kell foglalni a kommunikációs eszközöket is, a tervezést pedig összefüggésbe kell hozni a kreatív megjelenéssel.

A kutatásban vizsgált sportági szakszövetségek mind a saját tagszervezeteik, mind az állam felé megalkották a szervezeti-működési stratégiájukat, amelyeket azok a hierarchikus kapcsolat okán véleményeznek, majd elfogadják. A kutatás arra koncentrált, hogy a szervezeti-működési stratégián belül rendelkeznek-e a szövetségek kommunikációs és médiastatégiaiával és milyen elképzelések szerint és milyen csatornákon kommunikálnak, hiszen egyebek mellett a szövetségek sportágfejlesztési stratégiájának részét képezi a kommunikáció javítása.

**A közszolgálati televíziók**

A média alapvető fontosságú a társadalmak életében. Barbier & Lavenir (2004) szerint lényegében minden társadalom a média köré szerveződik, hiszen nem lehetnek meg az információközvetítés eszközei nélkül, amelyek közül a legfontosabbak a különböző médiumok.

A média fejlődésének egyik mozgatórugója a technológia fejlődése, a média működésének szabályozását pedig a politikai rendszerek határozzák meg. Barbier & Lavenir (2004) megállapítja, hogy a XX. század legnagyobb hatású médiuma a televízió a rádiózáshoz hasonlóan a hadiipari kutatásokból fejlődött ki, polgári célú alkalmazására akkor kerülhetett sor, amikor a hadiipar és a politika ezt lehetővé tette, a társadalom fejlődésének igénye pedig megkívánta. A televízió az 1950-es években vált tömegmédiummá. Gálik & Urbán (2014) szerint az Amerikai Egyesült Államokban a rádiózáshoz hasonlóan üzleti alapon működő magánkézben lévő tévéhálózatok alakultak ki és ott ma is ez a meghatározó forma. Az amerikai tévéhálózatok jellemzően reklámbevételekből tartják el magukat, ezért a fő céljuk a nézettség növelése (Barbier & Lavenir, 2004.).

Európában más irányt vett a televíziózás. Gálik és Urbán (2014) szerint az európai fejlődést jellemzően az befolyásolta, hogy az államok meglátták a televízió irányításának a fontosságát. Barbier & Lavenir (2004) a közszolgálati televízióknál megjelenő működési és kulturális változásokra hívja fel a figyelmet. Az európai, kormányzati ellenőrzés alatt álló közszolgálati televíziók az 1980-as évekig sikeresen egyensúlyoztak a magas kultúra és a népszerű kultúra között, de az időközben létrejövő kereskedelmi televíziók és a hirdetői piac szereplőinek nyomása, a közvélemény változása és a technikai fejlődés miatt nehéz helyzetbe kerültek. (Magas kultúrán az ismeretterjesztést értjük, a népszerű vagy populáris kultúrán pedig a játékokat, a zenei műsorokat, a szórakoztatást értjük, amelynek része a sportközvetítések, sportműsorok sugárzása is.) Ezen megváltozott környezetben a közszolgálati televíziók egy része megújította a műsorkínálatát,

egyebek mellett sportközvetítési jogok megvásárlásával. Németországban az 1980-as évek végén a kereskedelmi RTL-Plus az ötödik legnépszerűbb csatorna volt, ezért a csatorna vezetői úgy döntöttek, hogy egyebek mellett be kell fektetniük sportjogok vásárlásába is. A német közszolgálati televíziók erre válaszul – a kulturális műsorok sugárzása és filmjogok megvásárlása mellett – sok sportesemény sugárzásának is megszerezték a kizárólagos jogát, amely a német „futballháborúba” torkollott. Végül a nagy csatornák felváltva sugározták a Bundesliga mérkőzéseinek összefoglalóit (Barbier & Lavenir, 2004).

Chambat (1993) megállapítja, hogy az 1980-as évekre kiderült, hogy a televíziózás a nézők számára elsősorban a szórakoztató szabadidő-eltöltés egyik formájává vált, amely magyarázza a sportműsorok sikerét is. Gálik & Urbán (2014) különbséget tesz az állami és a közszolgálati rádiók között. Megállapítják, hogy az állami rádió alapvető célja az „uralmon lévő kormányzat szolgálata”, ezen kívül a nemzeti értékek, hagyományok megjelenítője és a kulturális normák őrzője és teremtője (Gálik & Urbán, 2014, p. 143). A közszolgálati rádió alapcélja tömegkommunikációs közjavak előállítását, a politikai, üzleti, ideológiai érdekcsoportok befolyásától mentesen (Gálik & Urbán, 2014). Ezt az analógiát átvehetjük az állami és a közszolgálati televíziókra is, ahogy azt a szerzők is teszik. Magyarországon csak a rendszerváltás után alakult ki a közszolgálati televízió intézménye.

A nézettségi verseny egyik központi eleme a minőségi sportrendezvények sugárzása. A nagy érdeklődésre számot tartó sportrendezvények sugárzása egyes közszolgálati televíziók erőfeszítései dacára egyre inkább átvándorolt a kereskedelmi televíziókra, illetve azokon belül a tematikus sportcsatornákra. A kereskedelmi televízió elsősorban nézettségi szempontok alapján vásárol sportközvetítési jogokat, így saját maga korlátozza a kínálatot. A sportcsatornák műsorát előfizetéses alapon lehet megtekinteni, amely így a lehetséges nézők számát korlátozza. A sportcsatornákra is jellemző, hogy elsősorban nézettséget hozó népszerű sportágakat közvetítenek, vagy olyanokat, amelyeket népszerűvé szeretnének tenni. A rövidebb távú, nézettséget hozó megállapodások köré tartozik például a labdarúgó közvetítési jogok megvásárlása. A Network4 2021-ben megszerezte a Bundesliga magyarországi közvetítési jogait. A megállapodás szerint a 2024/25-ös bajnokság végéig az Aréna4, az Aréna4+ és a TV4 csatornákon sugározza a mérkőzéseket (promotion.hu). A hosszabb távú elköteleződésre példa az Eurosport 2018-2030 közötti golf PGA Tour szerződése, a 2018-2024 közötti téli-nyári olimpiák közvetítési jogainak megvásárlása, vagy a hosszú távú kerékpáros megállapodások (media.sportbusiness.com). A népszerű sportágak előszeretettel jelennek meg a fizetős és a sportcsatornák műsorán, mert azok gyakran képesek magas árat is fizetni a jogdíjért, a nagyobb előfizetői bázis kialakításáért, amely lehetővé teszi a profitszerzést. A rendszer logikájából adódóan a sportjogok tulajdonosai is profitot termelnek, ezért érdekelték az együttműködésben. A közszolgálati televíziók így egyre nehezebb helyzetbe kerültek az árversenyben. Solberg (2007) azt javasolta a közszolgálati televíziók számára,

hogy hagyjanak fel az egyre jobban dráguló sportjogok megszerzésével, mert ezzel korlátozzák az egyéb feladatok ellátásához szükséges erőforrásaikat. Tjernström és Tjernström (2008) vitatták Solberg tézisét, azaz érvelve, hogy a nagy sportprogramok feladása marginalizálja a közszolgálati műsorszolgáltatókat. Álláspontjukat az amerikai televíziós rendszerre való hivatkozással indokolták, ahol a közszolgálati televíziózás jelentéktelen szerepet tölt be a kereskedelmi televíziózás mellett. Itt meg kell jegyezni, hogy Amerikában sosem volt nagy hagyománya a közszolgálati televíziózásnak, ezért Evens, Iosifidis, & Smith (2013) szerint az új-zélandi vagy ausztráliai közszolgálati televíziózás az európaihoz jobban hasonlító kialakulása és gyakorlata miatt jobban összevethető az európai helyzettel. A feldolgozott szakirodalom alapján a mai napig nincs konszenzus ebben a kérdésben. A közszolgálati televíziók gyakorlata is eltérő lehet, a BBC például lemondott a sportjogokról, Magyarországon viszont a közszolgálati televíziózás nagy hangsúlyt fektet a sportközvetítésekre.

Evens, Iosifidis & Smith (2013) szerint a pusztán piacvezérelt rendszerben megjelenő fizetős tévécsatornák sokasága nem feltétlenül jelent széles körű társadalmi elérést, a nézők egy része nem jut hozzá a kívánt tartalomhoz. Ebben a helyzetben újra előtérbe kerül a közszolgálati gondolat és megjelenik a kulturális állampolgárság fogalma. Miller (1993) és Dahlgren (2000) megkülönböztetik a politikai állampolgárságot (lakhatás és szavazás joga), a gazdasági állampolgárságot (munkához való jog) és a kulturális állampolgárságot (tudáshoz való jog). A kulturális állampolgárság fogalma alapján Evens, Iosifidis & Smith (2013) megfogalmazza, hogy a társadalmi-kulturális célok eléréséhez szükséges, hogy a sport mindenki számára elérhető és megfizethető legyen. Ehhez szükség van az ingyenes sugárzott sportműsorokra és a mindenki által nézhető közszolgálati televíziókra, amelyek maximalizálhatják a sportban rejlő társadalmi és kulturális értékeket (Evens et al., 2013).

A közszolgálati televíziók műsorszolgáltatása nemcsak gazdasági tevékenység, hanem társadalmi és politikai eszköz, amely hozzájárul a kulturális állampolgársághoz és a demokratikus kifejezőmóddhoz. Ezek a nonprofit jellegű szolgáltatások a kisebbségeknek és a hátrányos helyzetűeknek is könnyű hozzáférést biztosítanak a sporthoz, elősegítve ezzel az összetartozás és a közösség érzését (Evens et al., 2013).

A néző mint fogyasztó és a néző mint kulturális állampolgár szemléleti különbsége érdekesen képződik le a piaci erők által befolyásolt médiarendszerben, amelyben a nagy multinacionális vállalatok dominálnak. Az európai közszolgálati műsorszórók uniója, a European Broadcasting Union (EBU) egyik szerve az Eurovízió, amely egyebek mellett sportközvetítési jogok vásárlásával és tagjai közötti szétterjesztésével, illetve műsorkészítéssel is foglalkozik. Az EBU évtizedeken keresztül a Nemzetközi Olimpiai Bizottság (NOB) partnere volt, az együttműködés azonban a 2012-es londoni olimpiát követően megszakadt, mivel a NOB jelentős bevételnövekedést tűzött ki célul és még szélesebb körű szolgáltatást várt el a médiapartnereitől a 2008-as, 2012 utáni időszakra vonatkozó

tender kiírásakor. Ennek az EBU nem tudott megfelelni, de a szervezet így is több nemzetközi sportági szövetséggel van munkakapcsolatban, tehát Európában a közszolgálati csatornák még mindig jelen vannak nemzetközi szinten is a közvetítési jogok piacán.

Magyarországon a 2015-ben létrehozott országos közszolgálati sportcsatorna, az M4 Sport és a 2020-ben létrehozott M4+ hivatott arra, hogy a kulturális állampolgárság eszméjének megfelelően hazai és nemzetközi sporteseményeket is tekintve komoly szerepet játsszon a közvetítési jogok piacán. A komoly szerep egyben vezető szerepet is jelent. Az M4 Sport létrejötté azt eredményezte, hogy a magyar látvány- és kiemelt sportági szakszövetségek zöme megjelenési lehetőséget kapott és kap, amely háttérbe szorította a fizetős televíziókkal korábban kialakított kapcsolataikat.

### Aktuális kereskedelmi és médiatrendek

A Nielsen Sports 2017-es tanulmánya szerint a sportvilágban politikai, társadalmi, technológiai szétszakítottság van, amely érinti a sportbefektetéseket, azt, hogy hogyan keletkeznek és hogyan kerülnek a fogyasztókhoz a sport médiatartalmak és a kapcsolatok dinamikájának változását hozza a jogtulajdonosok, a szponzorok és a rajongók között. Mindez olyan globális gazdasági környezetben történik, amelyben a sport gyors változásával, növekvő szponzori és jogdíjbevételekkel, Kína növekvő belföldi és külföldi technológiai befektetéseivel, a médiatartalmak közvetlenül a fogyasztóhoz való eljuttatásával (direct-to-consumer) és ez utóbbi kapcsán a fogyasztói szokások és viselkedés változásaival számolnak. (A 2019-es, 2020-as koronavírusjárvány befolyásolta ezeket a várakozásokat, de azok a lényegüket tekintve megállják a helyüket, mert a pandémiától függetlenül jól jellemzik a sportvilág gazdasági változásait és kihívásait.)

Az IP-címek (hálózati azonosító) tulajdonosai és a jogtulajdonosok kontrollálhatják a médiatartalmakat és a kapcsolatot. A tartalomszolgáltatás, műsorkészítés jelenleg mindenki számára elérhető, és a tartalom még soha nem volt ilyen értékes, mint jelenleg. Ezt támasztja alá a 2016-os év két nagy beszerzése, felvásárlása, amelyben a WME-IMG az Ultimate Fighting Championship-et (UFC), a Liberty Media pedig a Formula 1-t szerezte meg. (A Formula 1 állomásai, így a magyarországi futam is az egyik legjelentősebb nemzetközi sportrendezvény.) Ezen üzleti befektetések lényege, hogy a média tulajdont szerezzen a sportban, tehát az érdekelt felek közötti kapcsolatok újradefiniálása és a jogok/elosztási struktúrák további változásai mennek végbe a nemzetközi sportrendezvények esetében is.

A média tulajdonszerzési törekvései mellett a technológiai változásoknak köszönhető új médiacsatornák létrejötté is befolyásolja a korábban a televíziók uralta piacot. A technológiai változásoknak köszönhetően a szurkolók elvárják, hogy bárhol, bármilyen eszközön elérhető tartalmakhoz jussanak, legyenek azok élő közvetítések, statisztikai adatok, elemzések, lekérhető (on-demand) médiatartalmak. Az élő sportközvetítések a hagyományos lineáris televíziók mellett megjelennek az Over-The-Top

(OTT) szolgáltatók kínálatában is (streaming), és részt kérnek a piacon a telekommunikációs vállalatok, illetve olyan globális technológiai vállalatok is, mint az Apple, a Google vagy az Amazon. A jogtulajdonosok is építik a saját médiamodelljüket így mindez a közvetítési jogok hagyományos televíziós piacának újra strukturálását jelenti. A jogtulajdonosok a közvetlen terjesztéssel és a médiacsatornáik fogyasztói adatainak ismeretében egyre jobban megismerik a saját szurkolóikat, amely új bevételi lehetőséget jelent a számukra a merchandising, a jegyeladások és a médiatartalmak fogyasztása terén. Ez azt jelenti, hogy a szurkolókról nyert adatok kulcsfontosságúvá válnak a jogtulajdonosok és az értékláncban megjelenő többi piaci szereplő számára is.

A Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság (2014) szerint az audiovizuális tartalmak hagyományos, zárt „walled garden” tartalomterjesztési értéklánc (tartalomgyártás→szerkesztés→terjesztés→felhasználó) után a technológiai fejlődés, a szabályozás és a piaci viszonyok változása miatt létrejött nyílt internetalapú (OTT) tartalomterjesztési értéklánc (tartalomgyártás→szerkesztés→aggregálás→eszköz→felhasználó) kibővítette a piaci szereplők körét, a terjesztési platformokat és a felhasználói lehetőségeket (nmhh.hu, 2014).

Ha ehhez hozzátesszük a közösségi média olyan felületeit, mint a Facebook, a Twitter, az Instagram stb., amelyek nemcsak élő tartalmak vagy másodlagos tartalmak megjelenítésére nyújtanak lehetőséget az értéklánc szereplői számára, hanem a szurkolói tartalmak megjelenésére is, akkor látható, hogy a hagyományos lineáris televíziózás megváltozott médiakörnyezetbe került, emiatt be kell fektetnie az új technológiákba és új platformokat kell létrehoznia. Előtérbe került az okostelefonokon való megjelenés, amely az egyik központi platformja a rajongók elérésének, például a különböző telefonos alkalmazások segítségével. Ezt nemcsak a jogtulajdonosok, hanem a hagyományos televíziók, OTT-szolgáltatók is kihasználják. Az okostelefon olyan eszközzé válik, amelyen keresztül a sport minden időben és minden helyszínen képes eljutni a fogyasztókhoz, több és erősebb kapcsolódási pontot jelent hozzájuk. A jogtulajdonosok különböző célokat tűzhetnek ki a technológia segítségével, ilyen lehet például a szurkolók elköteleződésének növelése vagy a bevételek növelése a rajongói történeteken keresztül a virtuális valóságon át a 360 fokos látószögű videók megtekintéséig.

A szurkolói adatok, a szurkolói fogyasztási szokások pontos ismerete, a közönségelérések mérése alapozza meg a szponzorációs megállapodásokat. A szponzorok egyre több adatot követelnek a szponzorált sportolótól, sport-szervezettől, amely az alapja lesz a használt modellek további finomításának és a platformokon átívelő marketing- és kommunikációs stratégiák kidolgozásának.

A Deloitte 2021-es, az Amerikai Egyesült Államokra vonatkozó tanulmánya szerint a koronavírusjárvány fel erősítette az adatok üzleti célú felhasználásának fontosságát, illetve a szurkolók elérése és bevonása érdekében a sportszervezetek digitális csatornába való beruházásának szükségességét, például streaming platformok működtetését, virtuális és kiterjesztett valóság, illetve mes-



terségesintelligencia-technológiák igénybevételét. Ezek a változások kihatnak a médiakörnyezetre is, amelyben a televízióknak is újra kell pozicionálniuk magukat.

A Sportcal a 2019-es áttekintésében kiemeli az Amazon vállalat terjeszkedését a közvetítési jogok piacán az OTT-értékláncban. Az Amazon az Egyesült Királyságban és Írországban elindította a férfi hivatásos tenisz (ATP) és a női hivatásos tenisz (WTA) tornák streaming sugárzását. Azóta az Amazon Németországban piacra lépett a labdarúgó Bajnokok Ligája online közvetítésével is (The Big Sportcal Review of 2019, and look ahead to 2020).

A jogtulajdonosok hozzáadott tartalmakat kívánnak előállítani vagy a saját fejlesztéseik, vagy a médiapartnerek segítségével és a szurkolókkal való közvetlen kapcsolattartásra törekcsenek.

A tartalom értékét és a szurkolókkal való közvetlen kapcsolat és értékesítés fontosságát – (direct-to-consumer) (d2c) – jelzik a sportvilág szereplőinek törekvései is. Az ATP vezetője 2020-ban a *sportbusiness.com* szakportálnak adott interjúban megfogalmazta, hogy a férfi hivatásos tenisz médiajogai túlságosan szétagoltak, ezért szeretné a meglévő ATP Tennis TV streaming szolgáltatást azzal továbbfejlesztetni, hogy Grand Slam tornák is bekerüljenek a kínálatába.

Ugyancsak a *sportbusiness.com* szakportálon jelent meg a hivatásos spanyol labdarúgóbajnokságot képviselő LaLiga médiafejlesztése. A LaLiga 2020-ra már kilépett a sportág keretei közül az általa létrehozott LaLigaSportsTV OTT-streaming szolgáltatással. Ez a szolgáltatás olyan sportágaknak is (pl. kézilabda, kosárlabda) online megjelenési lehetőséget kínál, amelyek a hagyományos televíziózásban nem kaptak a labdarúgáshoz hasonló széles körű megjelenést, de vonzóak lehetnek a fogyasztók számára. A technológia kínálta lehetőséget felhasználják a fogyasztói bázis növeléséhez és jobb megismeréséhez, miközben alkalmazkodnak a változó nézői igényekhez. Az, hogy a LaLiga a streaming szolgáltatásával más sportágakat is helyzetbe kíván hozni, modellértékű lehet a közvetítési jogok tagolt piacán.

A sportolók a különféle csatornák, pl. YouTube és a különböző alkalmazások használatával állítanak elő médiatartalmakat. Mindkét fejlesztés lehetővé teszi a sportolók még nagyobb bevonását, részvételét a szurkolókkal való kapcsolattartásban. Az exkluzív médiatartalmak a rajongók nagyobb elköteleződését hozhatják, ami újra definiálhatja az érintettek kapcsolatait és megváltoztatja a jogok elosztásának és a terjesztési rendszernek a struktúráját.

A Nielsen 2017-es kutatása szerint az emberek ma kevesebb dolog iránt érdeklődnek mélyebben, de több dolog iránt érdeklődnek általánosságban, azaz kevésbé intenzíven. A figyelemgazdaság szereplőinek (média, tartalom-előállítók, jogtulajdonosok, ügynökségek, terjesztők) figyelembe kell venniük a nézői figyelem felhígulását, és ez magával hozza új műsorok, tartalmak és sportágak megjelenését, illetve a hagyományos sportágak lebonyolításának változásait, vagy az arról készülő műsorok, közvetítések változásait. Előtérbe kerülnek olyan eddig elhanyagolt területek, mint a nők vagy az Y generáció fi-

gyelmének a megragadása, a női sport kereskedelmi értékének a növelése.

A European Broadcasting Unionnak (EBU), a sportágak közvetítési jogaival is foglalkozó szervének, az Eurovízióknak a 2021-ben közzétett tanulmánya szerint a női sport a globális sportmédiában négy százalékos megjelenést kap, a globális szponzori piacon a női sportolók hét százalékot érnek el és a férfiaknál hússzor kevesebbet vannak képernyőn. Ez a számukra hátrányos helyzet az OTT-plattformok megjelenésével és a televíziók új típusú megközelítésével változhat (Reimagining Sport pathways to gender-balanced media coverage). Az EBU deklarálta, hogy a jövőben nagyobb televíziós megjelenést kíván adni a női sportnak.

Ezek további szegmentálást jelentenek és ezek a szegmentált csoportok eltérő megközelítést igényelnek a médiától is. Ezenkívül várhatóan tovább erősödik a hivatásos sport és a szórakoztatóipar kapcsolata, egyre több kulturális és szórakoztatóipari rendezvény szerveződik nagy sportesemények köré, amelyek egyre inkább fesztiváljellegűvé válnak.

### Az olimpiák és a közvetítési jogok piacának fejlődése

Az 1936. évi nyári olimpiai játékokra Berlinben 150 ezer ember látogatott el a nyilvános televíziós megtekintő helyekre, hogy láthassa a versenyeket (Lindholm, 2019). Az azóta eltelt időben a televízió vált a sport legnagyobb terjesztőjévé és a legnagyobb vásárlójává. A televízió a távoli sporteseményeket is közel hozta az emberekhez és ezzel megkezdődött a sport nemzetközi karrierje, később globalizációja. A sport az évtizedek során egyre inkább a szórakoztatóipar része lett, a média és azon belül a televízió segítségével a sztárok világhírnévre tettek szert, az élsport elveszítette amatőr jellegét és egyre inkább üzletszerűvé vált (International Sports Law Journal, 2019). Az újkori olimpiák televíziós története jól jellemzi a sport és közvetítési jogok piacának fejlődését, változásait, a jogtulajdonos (NOB) és a média, azon belül a televíziók viszonyának alakulását, végső soron a fogyasztókhöz való eljutás kérdését.

A televíziós jogdíjak tekintetében a nagy áttörés az 1984-es Los Angeles-i olimpiára történő eladásoknál valósult meg, ezt követően pedig folyamatosan fejlődő pályára állt. Az ezredfordulóra az 1960-as római olimpia televíziós jogdíjbeviteléhez képest a NOB közvetítési jogok bevétele több mint ezerszeresére nőtt, a 2016-os olimpiára pedig közel háromszerezésre. A technológia fejlődése és a nézői szokások változása a televíziós érdeklődés fennmaradása mellett magával hozta a telekommunikációs vállalatok érdeklődését is, amely új üzleti és terjesztési lehetőségeket jelentett a NOB számára. A NOB a piaci folyamatokat látva a 2012-es londoni olimpia utáni ciklusra kiírt pályázati tenderében jelezte az érdeklődő ügynökségeknek, televíziós szervezeteknek és telekommunikációs vállalatoknak, hogy a célja a minden platformon (televízió, internet, mobil) történő nézőszám-növelés és a bevétel maximalizálása. A tender egyik vesztese a NOB hagyományos partnere, a European Broadcasting Union

(EBU) volt, így a szervezethez tartozó műsorszórási vállalatok, köztük a magyar közszolgálati televízió is közvetlen tárgyalás után tudta megvásárolni a jogokat (Várhegyi, 2016).

A NOB 2013-2016 közötti bevételszerkezetében a közvetítési jogdíjbevételek adták a legnagyobb, 73 százalékos részt, 18 százalék volt a TOP-szponzori programban részt vevő vállalatoktól származó marketingbevétel, öt százalékot tettek ki az egyéb bevételek és négy százalékot az egyéb jogokból származó bevételek. Ha figyelembe vesszük, hogy a NOB az ebben a ciklusban szerzett 5,7 milliárd dolláros bevételének a 90 százalékát visszafordítja azokra a sportágakra, amelyek az olimpiai programban szerepelnek, látható, hogy a média a sport legnagyobb befizetői közé tartozik (International Olympic Committee, 2020) (2. táblázat).

2016-os „A sportközvetítési jogok piacának alakulása Magyarországon vizsgálat” folytatása, amelyben a vonatkozó sportági szakszövetségek 91 százaléka töltötte ki a kérdőívünket.

A hatályos rendelkezések alapján a megjelölt két kategóriába a következők tartoznak: 2020-ban a látványcsapatportágak körét a következők alkotják: labdarúgás, jégkorong, vízilabda, kézilabda, kosárlabda és röplabda. Kiemelt sportágak: asztalitenisz, atlétika, birkózás, evezés, cselgáncs, kajak-kenu, kerékpár, kocsolya, ökölvívás, öttusa, sportlövészet, tenisz, torna, úszás, vívás, karate. A kérdőívet hat látványcsapatportág és 14 kiemelt sportág szakszövetsége töltötte ki, ami összesen 90,91 százalékos kitöltési arányt jelent. Kvalitatív módszertanunk keretében szakmai interjúkat készítettünk Székely Dávid, M4 Sport, M4+ csatornaigazgatóval.

2. táblázat

A NOB TOP-program és a broadcast bevételei 1993-2016 között

| Bevétel millió \$ | 1993–1996 | 1997–2000 | 2001–2004 | 2005–2008 | 2009–2012 | 2013–2016 |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Broadcast         | 1.251     | 1.845     | 2.232     | 2.570     | 3.850     | 4.157     |
| TOP program       | 279       | 579       | 663       | 866       | 950       | 1.003     |
| Összesen          | 1.530     | 2.424     | 2.895     | 3.436     | 4.800     | 5.160     |

Forrás: International Olympic Committee (2020, p. 8) alapján saját szerkesztés

A 2016-os olimpián a NOB 3,2 milliárd tévé nézőt ért el, ezen kívül 1,3 milliárd fő 4,4 milliárd olimpiai videótartalmat nézett meg az interneten (International Olympic Committee, 2020). Ezek az adatok is jelzik az újmédia és a (direct-to-consumer) kapcsolatok előretörését.

### Módszertan

Magyarországon a 2015-ben létrehozott országos közszolgálati sportcsatorna, az M4 Sport és a 2020-ban létrehozott M4+ hivatott arra, hogy a kulturális állampolgárság eszméjének megfelelően hazai és nemzetközi sporteseményeket is tekintve komoly szerepet játsszon a közvetítési jogok piacán. A komoly szerep egyben vezető szerepet is jelent. Az M4 Sport létrejöttét eredményezte, hogy a magyar látvány- és kiemelt sportági szakszövetségek zöme megjelenési lehetőséget kapott és kap, amely háttérbe szorította a fizetős televíziókkal korábban kialakított kapcsolataikat.

A tanulmány az M4 Sport belépése óta eltelt időszakot vizsgálja, egy kulcsérintett, a sportági szövetségek televíziós megjelenése és kommunikációs tevékenysége szempontjából, valamint a tágabb értelmezés érdekében kitér az M4 Sport szerkesztési elveire, gyakorlatára is.

Kutatási módszertanunkban kvantitatív és kvalitatív eszközöket, primer és szekunder adatokat használtunk. Szekunder adatgyűjtés keretében megvizsgáltuk a magyar piacon 2015 és 2021 között a televíziós csatornák számának fejlődését. Kvantitatív, primer adatgyűjtés keretében 16 kiemelt és 6 látványsportág sportági szakszövetségei körében 2020 nyarán végzett kérdőíves kutatásunk eredményeit mutatjuk be. E megkérdezés a

### Kutatási kérdéseink.

A megváltozott környezeti tényezők (új trendek, helyettesítő termékek, új belépők) okán elsőként a kulcsérintett sportági szakszövetségek esetében vizsgáljuk a médiastratégián belül a televízió fontosságát. *RQ1: Milyen szerepe van a sportági szakszövetségek médiastatégiájában a televíziós megjelenéseknek?*

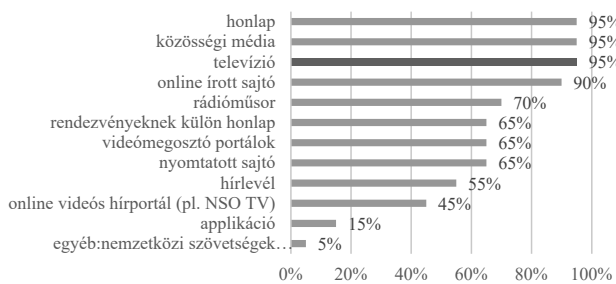
Az új piaci szereplő és annak fejlődése új lehetőségeket ad a sportági szakszövetségeknek a megjelenésük fejlesztésében, ezért a második kutatási kérdésünk: *RQ2: A közszolgálati televízió saját sportcsatornája, az M4 Sport milyen szerepet tölt be a sportágak televíziós megjelenésében?* A piacra lépés óta eltelt időszak számos tapasztalatot hozott az M4 Sport számára, amely a fejlődési irányokat is kijelöli a jövőre tekintően, ezért a harmadik kutatási kérdésünk, amelyet az M4 Sport vezetője által vizsgáltuk, hogy: *RQ3: Melyek a piacra lépés óta eltelt 4 év legfőbb tapasztalatai? Az elméleti részben több meghatározó médiatrendet azonosítottunk, ezek hazai vonatkozásait megjelenését a negyedik kutatási kérdésünkkel vizsgáltuk, miszerint: RQ4: A nemzetközi trendek – tartalomkészítés, közösségi média, streaming – hogyan alakítják a hazai piacot, erre a szereplők milyen válaszokat adnak?*

### Eredmények

Az első kutatási kérdésünk (*RQ1*) megválaszolásához a szövetségek kommunikációs és médiatevékenységét, annak tervezését mértük fel. A kitöltők fele rendelkezik média- és kommunikációs stratégiával. Akinek van média-, annak van kommunikációs stratégiája is, de a kommunikációs stratégi-

ák 2/3-ának van médiastratégiája is. Két olyan szövetség is van amelyeknek egyik sincs. 2016-ban a megkérdezett szövetségek 58 százaléka rendelkezett médiastratégiával, 42 százaléknak folyamatban volt. 2020-ban a válaszadó szövetségek 50 százaléka nyilatkozta azt, hogy rendelkezik médiastratégiával, olyanal, amit használ is, 25 százalék esetében folyamatban van, 25 százalék pedig nem rendelkezik.

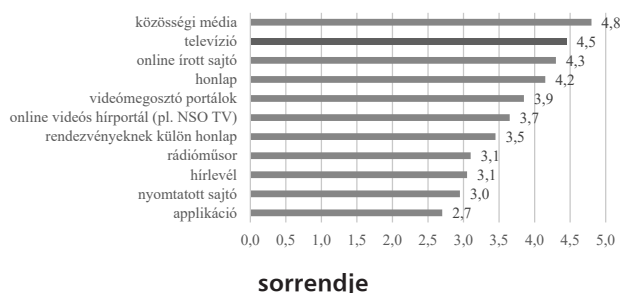
2. ábra  
A szövetségek által használt médiacsatornák



Forrás: saját kutatás, 2020

A 2. ábra megmutatja, hogy a szövetségek által használt leggyakoribb médiacsatornák a saját honlap, a közösségi média és a televízió. A médiacsatornák használata kérdésében érdemes kiemelni, hogy a 20 szövetség közül három használ applikációt (vízilabda, kosárlabda, öttusa) és egyetlen szövetség használja mind a 11 felsorolt médiacsatornát. A 3. ábrán látható fontosság szerint a sportág média megjelenései a közösségi médiában valósulnak meg, ezt követi a televízió és az online írott sajtó. A közösségi médiát csupán egy szövetség nem értékelte nagyon fontosra. A videós tartalmak a középmezőnybe végeztek, ennek lehetséges oka az, hogy az előállítási költsége magas. A szövetségi kommunikáció legfontosabb célcsoportja a tageszerveletek felé történő kommunikáció, ezt követik a sportolói, a média és a sportág szurkolói.

3. ábra  
A szövetségek médiamegjelenéseinek fontossági



Forrás: saját kutatás, 2020

Milyen szerepe van a médiastratégiában a televíziós megjelenéseknek? (RQ1) A válaszadó szövetségek 35 százaléka szerint a legfontosabb médiacsatorna a televízió, 55 százalékuk pedig nagyon fontosnak tartja, a további tíz százalék pedig csak átlagos szerepűnek ítéli meg a televíziót.

A sportági szakszövetségek elégedettségét a televíziós megjelenésükkel 2016-ban és 2020-ban is vizsgáltuk. A

3., összehasonlító táblázatból jól látszik, hogy a megjelenés mennyiségével való elégedettségben fejlődés mutatkozik, a nem elégedettek aránya csökkent. A megjelenések gyakorisága esetében is hasonló megállapításra juthatunk, míg az időtartam esetében az elégedetlenek aránya nem csökkent 2016-hoz képest.

3. táblázat

Sportági szakszövetségek elégedettsége a televíziós megjelenésükkel

| Mennyire elégedett a sportág televíziós megjelenésével? |                            |       |                            |       |                           |       |
|---|----------------------------|-------|----------------------------|-------|---------------------------|-------|
|   | a megjelenés mennyiségével |       | a megjelenés időtartamával |       | megjelenés gyakoriságával |       |
|   | 2016                       | 2020  | 2016                       | 2020  | 2016                      | 2020  |
| nagyon elégedett  |                            | 20,0% | 5,3%                       | 20,0% | 5,3%                      | 20,0% |
| elégedett   | 57,9%                      | 25,0% | 63,2%                      | 35,0% | 36,8%                     | 15,0% |
| elégedett is meg nem is                                 |                            | 30,0% |                            | 15,0% |                           | 30,0% |
| nem elégedett   | 42,1%                      | 20,0% | 31,6%                      | 20,0% | 57,9%                     | 25,0% |
| nagyon nem elégedett                                    |                            | 5,0%  |                            | 10,0% |                           | 10,0% |

Forrás: saját kutatás, 2020

A vizsgált sportágak esetében nagyon eltérő válaszokat kaptunk arra a kérdésünkre, hogy évente hány órát szerepel a sportág a hazai eseményeivel valamelyik magyar televíziós csatornán, ami a hazai szövetség szervezésében kerül televízióképernyőre. A válaszok szélső értékei a maximum 500 óra, a minimum 3 óra volt. A képernyőre kerülést számos tényező meghatározza, úgy mint a versenyrendszerek, a mérkőzések időtartama, az évente megrendezésre kerülő rendezvények száma. A sportágak a televíziós műsortípusok szerint a televíziókban a leggyakrabban kiemelkedő sportesemények előtt és után élő stúdióbeszélgetésekkel és sportrendezvények által jelennek meg (4. táblázat).

4. táblázat

Milyen televíziós műsortípusban szerepel a sportág a TV-ben?

|  |       |
|--|-------|
| évente többször jelentkező tematikus magazinműsor  | 25,0% |
| havi magazinműsor (pl. Tenisz Röpte, Birkózás Kétváll)                                     | 35,0% |
| heti magazinműsor (pl. Harmadik féldő, kézilabda)  | 20,0% |
| sportesemény élő közvetítés  | 65,0% |
| sporthíradó (Sport 24)   | 45,0% |
| kiemelkedő sportesemények előtt és után élő stúdióbeszélgetések (pl. Mokka, Reggeli Start) | 70,0% |

Forrás: saját kutatás, 2020

Amennyiben a sportrendezvényeket tovább elemezzük, az 5. táblázatban megmutatott eredményekből látható, hogy

leginkább azok a nemzetközi sportrendezvények kerülnek a televízió-képernyőre, amelyeket magyar csapatok, versenyzők részvételével rendeznek meg, tehát ahol van magyar érdekltség. Ezt követik az országos bajnoki események a sportágak 70 százalékában.

5. táblázat

**Milyen sportrendezvénnyel szerepel a sportág a televíziókban?**

|   |       |
|---|-------|
| országos bajnoki események  | 70,0% |
| hazai kupaesemények   | 40,0% |
| nemzetközi kupaesemények (Bajnokok Ligája, Világkupa-sorozat) magyar csapatok részvételével             | 50,0% |
| nemzetközi sportrendezvény (Világbajnokság, Európa-bajnokság) magyar csapatok, versenyzők részvételével | 75,0% |
| nemzetközi sportrendezvény CSAK hazai rendezés esetében (Világbajnokság, Európa-bajnokság)              | 20,0% |
| egyéb események magyar csapatok, versenyzők részvételével   | 40,0% |

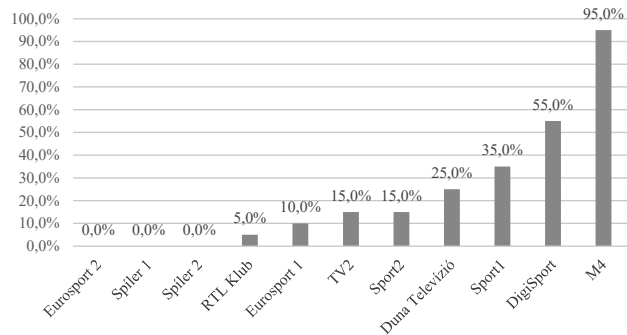
Forrás: saját kutatás, 2020

Második kutatási kérdésünkhöz kapcsolódóan primer és szekunder adatgyűjtéssel és azok elemzésével vizsgáltuk

a megjelenéseket. Arra kerestük a választ, hogy a közszolgálati televízió saját sportcsatornája, az M4 Sport milyen szerepet tölt be a sportágak televíziós kommunikációjában? (RQ2)

4. ábra

**Vizsgált sportágak televíziós megjelenése**



Forrás: saját kutatás, 2020

Fontos megjegyeznünk, hogy egy sportág kommunikációja nem csak szövetségi hatáskör, jelen kutatásban a szövetségi tevékenységet vizsgáljuk, ilyen tartalom a sportág hazai rendezvényeinek a megjelenése a televíziós csatornákon. A 4. ábrán jól látható, hogy a sportágak 95 száza-

6. táblázat

**A magyar televíziós sportcsatornák fejlődése 2015-2021**

|               | 2015           | 2016             | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             |
|---------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| közszolgálati | M4             | M4               | M4               | M4               | M4               | M4               | M4               |
| közszolgálati |                |                  |                  |                  |                  |                  | M4+              |
| kereskedelmi  | Sportklub      | Sportklub        |                  |                  |                  |                  |                  |
| kereskedelmi  | Sport 1        | Sport 1          | Sport 1          | Sport 1          | Sport 1          | Sport 1          | Sport 1          |
| kereskedelmi  | Sport 2        | Sport 2          | Sport 2          | Sport 2          | Sport 2          | Sport 2          | Sport 2          |
| kereskedelmi  | Sport M        | Sport M          | Sport M          |                  |                  |                  |                  |
| kereskedelmi  | Digi Sport1    | Digi Sport1      | Digi Sport1      | Digi Sport1      | Digi Sport1      | Digi Sport1      | Digi Sport1      |
| kereskedelmi  | Digi Sport2    | Digi Sport2      | Digi Sport2      | Digi Sport2      | Digi Sport2      | Digi Sport2      | Digi Sport2      |
| kereskedelmi  | Digi Sport3    | Digi Sport3      | Digi Sport3      | Digi Sport3      | Digi Sport3      | Digi Sport3      | Digi Sport3      |
| kereskedelmi  | Eurosport 1    | Eurosport 1      | Eurosport 1      | Eurosport 1      | Eurosport 1      | Eurosport 1      | Eurosport 1      |
| kereskedelmi  | Eurosport 2    | Eurosport 2      | Eurosport 2      | Eurosport 2      | Eurosport 2      | Eurosport 2      | Eurosport 2      |
| kereskedelmi  |                |                  |                  |                  |                  |                  | Eurosport 4K     |
| kereskedelmi  | Extreme Sports | Extreme Sports   | Extreme Sports   | Extreme Sports   | Extreme Sports   | Extreme Sports   | Extreme Sports   |
| kereskedelmi  |                | Spíler TV        | Spíler TV        | Spíler 1 TV      | Spíler 1 TV      | Spíler 1 TV      | Spíler 1 TV      |
| kereskedelmi  |                |                  |                  | Spíler 2 TV      | Spíler 2 TV      | Spíler 2 TV      | Spíler 2TV       |
| kereskedelmi  |                | DTX              | DTX              | DTX              | DTX              | DTX              | DTX              |
| kereskedelmi  |                | Auto Motor Sport | Auto Motor Sport | Auto Motor Sport | Auto Motor Sport | Auto Motor Sport | Auto Motor Sport |
| kereskedelmi  |                |                  |                  |                  |                  |                  | TV4              |
| kereskedelmi  |                |                  |                  |                  |                  |                  | RTL Klub         |
| Összesen      | 11             | 14               | 13               | 13               | 13               | 13               | 17               |

Forrás: saját kutatás, 2020

léka az M4 Sporton jelenik meg, ezt követi a DigiSport és a Sport1 televízió. Megállapítható, hogy négy sportág esetén kizárólagosan az M4 Sport a közvetítő. A sportágak 85 százalékának az M4 Sport biztosítja a legtöbb megjelenési lehetőséget, három sportág esetében ez eltérő, ezek esetében a közvetítést a TV2, a Sport1 és a DigiSport biztosítja.

Első lépésben feltérképeztük a magyar televíziós sportcsatornák fejlődését, fókuszálva az M4 Sport és az M4+ piacra lépésének időpontjára (6. táblázat).

A válaszadó 20 szövetség közül a 2020-as kérdőívünkben 18, vagyis a 90 százalékuk úgy véli, hogy 2016 óta változott a sportág megjelenése a televízióban, mégpedig pozitív irányban, a sportáguk többet szerepel a képernyőn, 10 százalék szerint ez nem változott.

Azoktól a válaszadóktól, akik pozitív fejlődést, növekedést tapasztaltak ennek okát is kutattuk. A válaszok egyértelműen megmutatják ennek oka leginkább az M4 Sport megjelenése volt, ezt követi a sportági szakszövetség médiastratégiájában megfogalmazott cél teljesítése (7. táblázat).

7. táblázat

**A növekvő televíziós megjelenés lehetséges okai**

|  |     |
|--|-----|
| M4 Sport megjelenése                         | 4,4 |
| törvényi szabályozás                         | 1,8 |
| szövetség médiastratégiájának kijelölt célja | 3,8 |

Forrás: saját kutatás, 2020

Visszatekintve a 2016-os megkérdezésre, amikor is azon kérdés merült fel, hogy rövid távon, vagyis 2015-től, az M4 Sport megjelenésével változott-e sportág televíziós megjelenése, akkor a válaszadók 89 százaléka volt azon az állásponton, hogy igen, a sportág többet szerepel a képernyőn. A két kérdőív adatai alapján megállapítható, hogy mind rövid távon, ti. egy évvel az M4 Sport indulása után, mind hosszabb távon, azaz öt évvel az indulás után a sportági szövetségek úgy látják, hogy a televíziós megjelenések lehetősége növekvő. A 2020-as kérdőívben arra is választ kerestünk, hogy az M4 Sporton változott-e a sportág megjelenése 2016-hoz képest. A válaszok itt is pozitív irányt mutatnak, a válaszadó szövetségek 80 százaléka többet szerepel a képernyőn.

Harmadik kutatási kérdésünkhöz kvalitatív kutatással, mélyinterjú módszerrel kerestük a választ arra, hogy melyek az M4 Sport piacra lépése óta eltelt évek főbb tapasztalatai a csatorna szempontjából? (RQ3) Fentebb már bemutattuk a szövetségi szempontot. Az M4 Sport szempontjából fő alapelvek a programja összeállításakor a sportágak népszerűsége, a közszolgálat és a hagyományok ápolása. A gyakorlati tapasztalat az, hogy közszolgáltatóként az M4 Sport azzal tudja támogatni a szövetségek munkáját, hogy a tartalomkészítésért, a gyártásért nem fizet a szövetség és így a televízió pedig nem fizet jogdíjat a tartalomért. Néhány kivételes alkalommal, műsortorlás esetén az M4 Sport abba is belemegy, hogy a vele partneri viszonyban lévő szövetség az adott eseményt más televíziós csatornára vigye annak

érdekében, hogy a sportág ne maradjon tévés partner nélkül, a nézők pedig láthassák az eseményt. A hat „nagy” sportági szakszövetségnek közvetítési díjat fizetnek, itt szerződéses jogviszony van. Például a labdarúgás esetében piaci alapon, tenderezés által dől el ki lesz a közvetítő. A szövetségekkel való együttműködésben a labdarúgás, a kézilabda és a jégkorong emelhető ki. E partnerek esetében a szövetségi kommunikációs munka és maga a nyújtott tartalom rendkívül magas szintű és népszerű, így a csatorna szempontjából kulcsfontosságú. A jó partneri kapcsolatot elősegíti, hogy ezekben a szövetségekben már dolgoznak olyan szakemberek is, akiknek a feladata az M4-gyel való kapcsolattartás és egyeztetés a televíziós igényeknek megfelelő eseményszervezés, illetve a gördülékeny műsorgyártás érdekében. Az M4 Sport versenylőnye a lefedettség és a gyártási szolgáltatás nyújtása, ebben a hazai piacon nincs vetélytársa. Az M4 Sport egy csatornaként már kevésnek bizonyult a sportági igények és lehetőségek kielégítésére, ezért jött létre az M4+, amelynek célja, hogy további, akár főműsoridős megjelenést biztosítson azon sportágaknak, amelyek eddig időpontütközés okán háttérbe szorultak. További fejlesztés az OTT-streaming szolgáltatás elindítása, amely az online térben kínált sportműsort a nézőknek, új kapcsolódási pontot jelentve a sportágak és a szurkolók között. A nemzetközi kínálatból való választás esetében a hazai érdekltség az elsődleges szempont, az olimpiai sikersportágak esetében a világ- és Európa-bajnokságok. Cél, hogy a magyar bajnokokat a közszolgálati televíziós csatorna meg tudja mutatni az országnak.

Az M4 Sport és az M4+ csatornák legnézettebb műsorait a csatornák márkáépítése miatt közösségimédia-felületen kommunikálják. Ez feltehetőleg elősegíti az adott sportág, esemény promotálását is. Ezeknél a csatornáknál fontos szempont a határon túli magyar nézők kiszolgálása is. Technológiailag ez kódkártyák használatával megoldható, ugyanakkor kevés olyan jog van, amelyik a határokon átnyúlva, régiós szinten is érvényes. Ezért ahol lehet, az M4 Sport és az M4+ egyedi megállapodásokra törekszik a jogtulajdonosokkal és a szomszédos országokkal – a törekvéseik időnként sikerrel járnak.

Negyedik kutatási kérdésünkkel a nemzetközi trendek hazai megjelenését vizsgáltuk, hogyan alakítják ezek a hazai piacot? (RQ4)

A nemzetközi trendeknek megfelelően, miszerint bárki lehet tartalomgyártó, a szakszövetségek 80 százaléka már maga is elkészíti ezeket, a további 20 százalék pedig tervezi ezt. A tartalomkészítő szövetségek mindegyike, azaz 100 százalék készít tartalmat a saját honlapjukra és a közösségimédia-felületeikre (8. táblázat).

A válaszadó sportágak 90 százaléka alkalmaz stream-közvetítéseket a sportág fontos rendezvényein. Élő bejelentkezéseket 95 százalék alkalmaz a Facebookon és 50 százalék az Instagram-oldalon is használja ezen funkciót. Két szövetség esetében a YouTube, még egy szövetség a saját honlapján keresztül teszi ezt meg.

A szövetségek 30 százaléka alkalmaz olyan innovatív megoldásokat, amelyekkel kiegészíti vagy helyettesíti a

televíziós közvetítéseket. Ilyen megoldások például az élő statisztika, eredménykövetés, a stream, a közösségi médiában való folyamatos információmegosztás.

8. táblázat

**A vizsgált szövetségek tartalomkészítése a különböző csatornákra**

|   |        |
|---|--------|
| Televíziós magazinműsor   | 56,3%  |
| Online magazinműsor (pl. YouTube)   | 31,3%  |
| Podcast   | 0,0%   |
| Közösségi média (Instagram, Facebook, Tik-tok, Twitter)                         | 100,0% |
| Saját honlap  | 100,0% |
| Nyomtatott sajtóban saját felület vásárlása (Pl. Nemzeti Sport, Tenisz Magazin) | 43,8%  |
| Egyéb   | 0,0%   |

Forrás: saját kutatás, 2020

Az eredményeket jól erősíti, hogy 2020-ban a szövetségek 80 százaléka alkalmazott kommunikációs munkatársat, még 35 százalékuknál már külön médiával foglalkozó szakember is megtalálható, ez összefüggésben van a kommunikáció területén megnövekedett feladatokkal, a tartalomgyártás igényével. A kommunikáció területén 15 százalék, a média területén a szövetségek 20 százaléka külsős szakember bevonásával dolgozik.

Az M4 Sport szempontjából jelenleg a streaming-szolgáltatás elindítása jelenti a legnagyobb innovációt. E piacra a közszolgálati televízióként való belépést a sport sajátossága is indokolta. A sport azon kevés tartalmak egyike a világon, amely képes adott időpontban egy dologra irányítani a figyelmet. A fogyasztó része szeretne lenni a bizonytalan kimenet izgalmanak. A fogyasztók azonban már nem ülnek le a televíziók elé, hanem magukkal szeretnék vinni a tartalmat és a telefonon mindenkinél mindig ott van. Az M4 Sport streaming-szolgáltatása ingyenes, a működési modellben a reklámok biztosítanak bevételt. A TV és a stream között 20 mp a különbség jelenleg, nézőszámában azonban a TV-s számok csökkennek az online számok pedig a nemzetközi trendeknek megfelelően növekednek.

**Diszkusszió**

Az első kutatási kérdésünk (RQ1) megválaszolásához felmértük a vizsgált sportági szakszövetségek kommunikációs és médiatevékenységét, illetve annak tervezését és azt tapasztaltuk, hogy a vizsgált sportági szakszövetségek egy részénél marketingszempontból nem lelhető fel, vagy csak részben lelhető fel az összvállalati stratégiai gondolkodás és működés. A vizsgált időszakot átívelő kutatás eredménye azt mutatta meg, hogy a 2016-2020 között nem, vagy csak alig történt előrelépés e kérdésben. Jellemzően a nagyobb szövetségek azok, amelyek fejlettebbek ezen a területen. A kapott eredményekből arra következtetünk, hogy nem mindegyik szövetség tartja fontosnak a marketing-szemléletet és az ennek megfelelő stratégiai gondolkodást

és működést. Ennek okai lehetnek az állami támogatások más célú felhasználásának prioritása, a puha állami ellenőrzés és engedékenység ezen a területen, a nem elégséges bevétel és a vezetők más szempontjai. További ok lehet, hogy a szövetségek kommunikációs célcsoportjainak körében a szponzorokat, a médiát és a szurkolókat megelőzik a tagegyesületek és a sportolók, akik felé az információadás a jellemző kommunikációs forma.

Ugyanakkor a szövetségek felismerték a kommunikáció fontosságát, 80 százalékuk nemcsak alkalmaz kommunikációs szakembert, hanem a nemzetközi trendeknek megfelelően saját maga is állít elő médiatartalmakat, 20 százalék pedig tervezi saját tartalmak előállítását. Mindez jelzi, hogy a szövetségek a klasszikus sportági feladatok ellátása mellett egyre inkább médiumként is viselkednek, vagy másképpen fogalmazva, kihasználják a lehetőséget a kommunikációra – ez azonban a szövetségek 50 százalékánál nem kidolgozott stratégia alapján történik. A médiacsatornákat és a sportágak megjelenési fontosságát tekintve a közösségi média, a televízió és az online írott sajtó áll az első három helyen, amely jelzi, hogy a szövetségek alkalmazkodnak a médiafogyasztási szokások változásaihoz.

A második kutatási kérdéshez kapcsolódó vizsgálat során arra kerestük a választ, hogy a közszolgálati televízió saját sportcsatornája, az M4 Sport milyen szerepet tölt be a sportágak televíziós megjelenésében? (RQ2) és ezt kiegészítve a harmadik kérdéssel, ti. melyek az M4 Sport piacra lépése óta eltelt évek főbb tapasztalatai a csatorna szempontjából? (RQ3) arra a megállapításra jutottunk, hogy a közvetítési jogok piacát a magyar szövetségek szempontjából az M4 Sport uralja, a többi csatorna vagy nem vesz részt a magyar sportéletben, vagy csak kis szerepet játszik benne. A szövetségek 95 százaléka jelen van a közszolgálati M4 Sport csatornán és a 85 százalékuk számára ez a csatorna biztosítja a legtöbb megjelenést. Az M4 Sport óriási hatással volt és van a sportágak televíziós megjelenésének mennyiségére és ezt a szövetségek pozitív dolognak tekintik. A szövetségek és az M4 Sport szoros együttműködését jellemzi, hogy több szövetség alkalmaz televíziós koordinátori feladatokat ellátó munkatársat. Az M4 Sport a sportágak népszerűsége, a sportágak hagyományai és a közszolgálatosság elve alapján dönt arról, hogy melyik sportág milyen formában, milyen mennyiségben kerüljön képernyőre. Mindez azt is meghatározza, hogy a sportág kap-e közvetítési jogdíjat vagy sem. Amennyiben az M4 Sport nem fizet közvetítési jogdíjat, de megjelenési lehetőséget biztosít, a műsorgyártási költséget nem terheli rá az adott szövetségre, tehát ilyen formában támogatja a sportágat. Mindez megfelel a kulturális állampolgárság eszméjének, talán bizonyos mértékben ki is bővíti azt. A szövetségek megjelenési igénye, a gyakran ütköző versenynaptár és az M4 Sport lehetőségei azonban óhatatlanul feszültségeket is generáltak a felek között, hiszen a megjelenések mennyiségét, gyakoriságát és időtartamát tekintve lehetetlen egy adott héten vagy hétvégén minden szövetségi igényt kielégíteni. Ezt felismerve jött létre 2020-ban az M4+ csatorna, amely mérsékelheti vagy megoldhatja ezt a problémát.

A negyedik kutatási kérdés a trendekre fókuszált, célul tűztük ki, hogy a nemzetközi trendek hazai megjelenését is áttekintsük és azonosítsuk, hogyan alakítják ezek a hazai piacot? (RQ4)

Megállapítottuk, hogy az M4 Sport az ingyenes streaming-szolgáltatásának bevezetésével alkalmazkodik a figyelemipar trendjeihez, amely szerint egyre többen fogyasztanak médiatartalmakat televízió kívüli eszközökön (számítógép, tablet, okostelefon stb.). A magyar szövetségek 90 százaléka szintén alkalmaz streaming-közvetítést egy-egy esemény kapcsán, 30 százaléka pedig olyan innovatív megoldásokat is használ, amelyek kiegészítik vagy helyettesítik a televíziós közvetítéseket.

Összességében látható, hogy a televíziós megjelenések nagyon fontosak a szövetségeknek. Célszerű, hogy továbbra is erőteljesen támaszkodjanak a gyakorlatilag monopolhelyzetben lévő közszolgálati televízió által nyújtott lehetőségekre, ugyanakkor igény és szükség esetén érdemes más televíziós kapcsolatokat is keresniük. A televíziós megjelenésekre stabil alapként tekinthetnek, amelyre érdemes tovább építkezniük. Ezt az építkezést mutatja, hogy egyre jobban kihasználják a telekommunikációs technológia adta lehetőségeket és növelik a saját médiatartalmaik előállítását. Tovább lépési lehetőséget jelenthet, ha ennek keretében fejlesztik a médiapartnereket, a szurkolókat és a szponzorok felé irányuló kommunikációt is, amely fontosságát tekintve jelenleg elmarad a tagegyesületek és a sportolók felé irányuló kommunikáció prioritásától. Ez azonban a szövetségek működésének újragondolását, a szponzorok, a média és a szurkolók igényeinek jobb megismerését igényli. Az ehhez szükséges kutatásoknak az elvégzése és a kapott információk felhasználása segítheti a stratégiai gondolkodás és működés kialakulását vagy fejlődését, összességében pedig a szövetségek kommunikációs munkájának a hatékonyságát is.

A kutatás korlátjaként azonosítható a különböző sportágak jellemzőiből adódó nagyon különböző súly a közvetítési jogok piacán (például a labdarúgás hazai népszerűsége és a röplabdáé), illetve a sportközvetítési piac kínálati oldalának csupán egy szereplőjének kvalitatív módszerekkel való megkérdezése.

A kutatás számos további lehetőséget nyújt a jövőben. Fejlesztési lehetőségünk a jelenlegi eredményeink workshop keretében való megbeszélése a sportági szakszövetségekkel, kvalitatív módszerekkel mélyinterjúk készítése, így a meglévő eredmények validálása. A kutatási ciklus ismétlődésével újabb kérdőíves megkérdezés ezen körben. A téma kínálati oldalán álló televíziós csatornák esetében fejlesztési lehetőség a többi piaci szereplők bevonása. Ezen kutatási irány potenciális kutatási kérdése: Hogyan alakította át a programstratégiájukat az új piaci szereplő belépése 2016-ban, majd annak azóta is folyamatos terjeszkedése? Lehetséges nemzetközi fejlődési irány kutatásunk kiterjesztése a közszolgálati sportcsatornákra a V4-ek körében.

A cikk lektori kérés szerinti fejlesztésekor 2022 júliusában a televíziós piacon változás történt, a DIGI Sport be-

jelentette, hogy augusztus 5-től megszűnik a DIGI Sport mindhárom sportcsatornája, ezáltal csökken a saját gyártású sportműsorokban való szereplés lehetősége.

## Felhasznált irodalom

- András, K. (2003). *Business elements in sport, on the example of football* (Doctoral thesis). BKÁE, Budapest. [https://phd.lib.uni-corvinus.hu/150/2/andras\\_krisztina\\_en.pdf](https://phd.lib.uni-corvinus.hu/150/2/andras_krisztina_en.pdf)
- András, K. (2004). A hivatásos labdarúgás piaca. *Vezetéstudomány*, 35(klnsz), 40-57. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4521/1/VT\\_2004KSZp40.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4521/1/VT_2004KSZp40.pdf)
- Arapl, E. (2021). Reimagining sport pathways to gender-balanced media coverage. Geneva: European Broadcasting Union. [https://www.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/Publications/strategic/open/Reimagining\\_Sport.pdf](https://www.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/Publications/strategic/open/Reimagining_Sport.pdf)
- Barbier, F., & Lavenir, C.B. (2004). *A média története*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Chambat, P. (1993). La télévision terminal moral. *Réseaux*, (2), 143-170. [https://www.persee.fr/doc/reso\\_0751-7971\\_1993\\_hos\\_11\\_2\\_3622](https://www.persee.fr/doc/reso_0751-7971_1993_hos_11_2_3622)
- Dahlgren, P. (2000). Media, Citizenship and Civic Culture. In J. Curran & M. Gurevitch (Eds.), *Mass Media and Society* (pp. 310-328). London: Arnold.
- Deloitte (2021). *2021 outlook for the US sports industry*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/technology-media-telecommunications/us-tmt-sports-outlook-2021.pdf>
- Evens, T., Iosifidis P., & Smith P. (2013). *The Political Economy of Television Sports Rights*. London: Palgrave Macmillan UK.
- Gálik, M., & Urbán, Á. (2014). *Médiagazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Gulyásné Kerekes, R. (2009). *Hatékony marketingkommunikáció tervezés, végrehajtás, és ellenőrzés a szervezeti piacokon* (Doktori értekezés). Miskolci Egyetem, Miskolc. <http://midra.uni-miskolc.hu/document/5706/1516.pdf>
- Horváth, D., & Bauer, A. (2016). *Marketingkommunikáció*. Budapest: Akadémiai Kiadó. [https://mersz.hu/hivatkozas/dj58m\\_book1#dj58m\\_book1](https://mersz.hu/hivatkozas/dj58m_book1#dj58m_book1)
- International Olympic Committee (Eds.) (2020). *Olympic Marketing Fact File: 2020*. Lausanne: IOC. [https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/355225/olympic-marketing-fact-file-2020-international-olympic-committee-marketing-department?\\_lg=en-GB](https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/355225/olympic-marketing-fact-file-2020-international-olympic-committee-marketing-department?_lg=en-GB)
- Keszey, T., & Gyulavári, T. (2016). *Marketingtervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://mersz.hu/keszey-gyulavari-marketingtervezes/>
- Lindholm, J. (2019). The Netflix-ication of sports broadcasting. *International Sports Law Journal*, 18, 99-101. <https://doi.org/10.1007/s40318-019-00145-8>
- Miller, T. (1993). *The Well-tempered Self: Citizenship, Culture, and the Postmodern Subject*. Baltimore: John Hopkins University Press.
- Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság (2014). *Az over-the-top tartalomszolgáltatások hatása a médiarendszerre*

2014. NMHH Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság. [https://nmhh.hu/dokumentum/165093/nmhh\\_ott\\_hatasa\\_a\\_mediarendszerre\\_nyilvanos\\_konzultacio\\_2014.pdf](https://nmhh.hu/dokumentum/165093/nmhh_ott_hatasa_a_mediarendszerre_nyilvanos_konzultacio_2014.pdf)

Nielsen (2017). *Commercial trends in sport 2017*. Nielsen. <https://www.nielsen.com/insights/2017/commercial-trends-in-sports-2017/>

Sárközy, T. (2000). *A magyar sportjog alapjai*. Budapest: HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó.

Solberg, H. A. (2007). Sports Broadcasting: Is It a Job for Public Service Broadcasters? – A Welfare Economic Perspective. *Journal of Media Economics*, 20(4), 289-309. <https://doi.org/10.1080/08997760701668169>

Tjernström, S., & Tjernström, E. (2008). Rational Foolishness Would Destroy a Public Service Broadcasting System. *Journal of Media Economics*, 21(4), 258-263. <https://doi.org/10.1080/08997760802544772>

Várhegyi, F. (2016). A sport és a televízió kapcsolata. *Testnevelés, Sport, Tudomány*, 1(2), 20-29. <https://doi.org/10.21846/TST.2016.2.2>

#### Internetes források:

<https://media.sportbusiness.com/news/zaslav-talks-discovery-opportunistic-sports-rights-approach/>

<https://promotions.hu/orszagos/sport/2021/05/12/sport-tv-arena-4-bundesliga-bayern-munchen-rb-leipzig-meccs-foci/>

<https://www.sportbusiness.com/2020/06/spotify-collective-model-inspires-new-atp-chairman-gaudenzi/>

<https://www.sportbusiness.com/2020/02/laliga-taking-the-lead-with-ott/>

<https://www.sportcal.com/analysis/the-big-sportcal-review-of-2019-and-look-ahead-to-2020/>



HUSZÁK LORETTA – SZITÁNÉ KAZAI ÁGNES – ANDÓ MARCELL

# IT ÉS MŰSZAKI TUDOMÁNYOK A HAZAI INNOVÁCIÓ ÉLVONALÁBAN – A VÁLLALATOK KUTATÁS-FEJLESZTÉSI TEVÉKENYSÉGÉNEK MINŐSÍTÉSE 2012-2021 KÖZÖTT ÉS A MINŐSÍTÉS ELMULASZTÁSÁNAK VESZÉLYEI

## INFORMATION TECHNOLOGY AND ENGINEERING SCIENCES AT THE FOREFRONT OF DOMESTIC INNOVATION – THE CERTIFICATION OF COMPANY RESEARCH AND DEVELOPMENT ACTIVITIES AND THE DANGERS OF NON-CERTIFICATION, 2012-2021

Az innováció meghatározó szerepet játszik a nemzetgazdaságokban, ösztönzésére széles körben alkalmazhatók eszközök. A tanulmány nemzetközi áttekintés keretében tárgyalja az innovációösztönzést, a vállalatok számára elérhető adó- vagy adóalap-típusú kedvezményeket, majd bemutatja a hazai innovációösztönzés rendszerét. E rendszer meghatározó eleme a kutatás-fejlesztési tevékenység tíz éve bevezetett hatósági minősítési eljárása. A vállalatok középpontba helyezését a K+F és innováció területén játszott meghatározó szerepük indokolja, amit a KSH nyilvános statisztikai adatainak elemzésével támasztottak alá a szerzők. Kutatásuk hiánypótló, mivel az SZTNH nem publikus adatbázisának kiértékelése alapján elemzi a vállalati kutatás-fejlesztést. A tanulmány két megközelítést ötvöz, a felülről, szisztematikusan elemzött és az alulról, esettanulmányként értékelőt. Erőssége, hogy egy tipikus K+F cég esetpéldáján keresztül mutatja be az adóalap-kedvezmény alkalmazását, a minősítés igénybevételenek előnyeit, elmulasztásának kockázatait. Legfőbb megállapítása, hogy a K+F minősítés rendszere szilárd, alkalmazása előnyös a vállalkozások számára. A hazai innováció élvonalai a statisztikák alapján az IT és a műszaki szektor.

**Kulcsszavak:** kutatás-fejlesztés, innováció, K+F minősítés, adóösztönzők

Innovation plays a key role in national economies and a wide range of tools are used to foster it. The present study discusses the incentivisation of innovation in an international context, outlines the tax allowances available to companies, and describes the Hungarian innovation incentivisation system, the defining part of which is the research and development (R&D) certification that was introduced 10 years ago. The study focuses on companies with R&D activities because they play a key role in innovation, as evidenced by publicly available statistical data. It analyses current corporate R&D using the database of the Hungarian Intellectual Property Office (HIPO). The methodology comprises a top-down, systematic analysis, a bottom-up, case-by-case evaluation, and a case study of a typical R&D firm that discusses the aforementioned tax allowances, the advantages of R&D certification, and the risks of non-certification. The main findings are that the R&D certification system is sound and its application benefits businesses and that the IT and technical sectors are at the forefront of domestic innovation.

**Keywords:** innovation, research and development, R+D qualification system, tax incentives

### 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.

### Köszönetnyilvánítás/Acknowledgments:

A szerzők köszönetet mondanak Szmollár Katalinnak, a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala Kutatás-fejlesztési és Innovációs Osztálya vezetőjének, aki a tanulmány elkészültét szakmai iránymutatásával támogatta.

The authors would like to thank Katalin Szmollár, head of the Research-Development and Innovation Department of the National Intellectual Property Office, who supported the completion of the study with her professional guidance.

### Szerzők/Authors:

Dr. Huszák Loretta<sup>a</sup> (loretta.huszak@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus; Sztitáné Dr. Kazai Ágnes<sup>b</sup> (kazai.agnes@semmelweis-univ.hu) igazgatói tanácsadó; Andó Marcell<sup>c</sup> (ando.marcell206@gmail.com) adótanácsadó

<sup>a</sup>Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary); <sup>b</sup>Semmelweis Egyetem (Semmelweis University) Magyarország (Hungary); <sup>c</sup>RSM Hungary Adótanácsadó és Pénzügyi Szolgáltató Zrt. (RSM Hungary Tax and Financial Advisory Services Plc.) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 12. 15-én, javítva: 2022. 05. 23-án, elfogadva: 2022. 08. 06-án.

The article was received: 15. 12. 2021, revised: 23. 05. 2022, accepted: 06. 08. 2022.

Az innovációösztönzés minden ország számára releváns és hatványozottan aktuális kérdés. Ezzel összhangban a vállalati kutatás és fejlesztés (a továbbiakban: K+F) jelentősége valamennyi gazdasági ágazatban egyre nagyobb. Mindezt jól mutatja, hogy a kormányzatok, a vállalkozások és a közvélemény körében is növekvő érdeklődés tapasztalható a téma iránt. A K+F versenyképesség- és termelékenységnövelésben betöltött meghatározó szerepét felismerve, az elmúlt években Magyarország is jelentős lépéseket tett annak érdekében, hogy az innováció a gazdaság hajtómotorjává váljon (Molnár, 2010; Szilágyi, 2017).

Az innovációs folyamat gyakorlati megvalósításának pontos megértéséhez és az innovációs gondolkodás fejlődésének bemutatásához segítséget nyújthatnak az innováció értelmezései (Vukoszavlyev, Polereczki & Kovács, 2019). Az innováció fogalmának definíciószerű ismertetése az idő múlásával változott. Schumpeter (1939) nevéhez fűződik az innováció közgazdaságtanba való bevezetése, aki az innováció lényegét a termelési tényezők új kombinációjaként definiálta. Az innováció definíciójának XX. századi evolúciója a nemzetközi szakirodalom által széles körben feldolgozott szakterület (Rogers, 1998; Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009; Nelson, 2013; Varadarajan, 2018; Deák, 2021).

Az innováció modernkori, nemzetközileg elfogadott és gyakorlatba átültethető értelmezését a nemzeti és nemzetközi támogatási rendszerek tették szükségessé. Az OECD 1992-ben jelentette meg az Oslo kézikönyvet (OECD, 2006). Ez a termék- és eljárás-innovációra helyezte a hangsúlyt, külön definiálva az egyes kategóriákat (radikális termékinnováció, módosító termékinnováció, eljárás-innováció). E kézikönyv továbbfejlesztett verziója az OECD által 2002-ben megjelentetett Frascatti kézikönyv (OECD, 2006), ami a tudományos kutatást és fejlesztést egyértelműen az innováció körébe sorolja. A hazai gyakorlatban a Nemzeti Kutatási és Fejlesztési Innovációs Hivatal (röviden: NKFIH) szétválasztja a kutatást és fejlesztést az innovációtól (NKFIH, 2017).

Az immateriális javak jelentősége az elmúlt években szignifikánsan megnőtt mind a cégek, mind az esetleges befektetők szemében. Ennek oka elsősorban, hogy a vállalatok értékteremtésében meghatározó szerepet játszanak azok a tevékenységek, amelyek az innovativitáson, technológiai újdonságokon alapulnak (Gruber, 2003). A kapcsolódó szellemi tulajdon-jogok területi hatálya gyakran országhatárokon túlnyúló. Ahogyan azt Balaton et al. (2007) is hangsúlyozza, az egyre élesedő globális versenyben a cégek úgy tudják tartósan megtartani versenyelőnyüket, ha innovációkkal folyamatosan biztosítják, hogy termékeik és szolgáltatásaik ne legyenek másolhatóak; értékesek és helyettesíthetetlenek maradjanak.

A szellemi tulajdon-jogokhoz (IP) kapcsolódó innovációösztönzőket gyakran szokás szabadalmi vagy innovációs keretrendszereknek (Patent Box vagy Innovation Box Regimes) is nevezni. Mohnen, Vanhan és Verspagen 2017-es tanulmányukban úgy fogalmazzák, hogy a Patent/Innovation Box rendszerek adóösztönzők, hiszen céljuk a vállalati K+F és innováció ösztönzése azáltal, hogy kedvező

adókulcsokat biztosítanak az olyan nyereséghez, amely immateriális javakhoz, például a vállalati kutatás-fejlesztés eredményeként keletkezett szabadalomhoz köthetők.

Empirikus kutatások bizonyítják, hogy a szabadalmi bejelentések és a társasági adó adott országon belüli mértéke között összefüggés van (Griffith et al, 2014): a külföldi leányvállalatokkal rendelkező cégek immateriális javait inkább az alacsonyabb adókötelezettséggel rendelkező leányoknál vezetik (Dischinger & Riedel, 2011). A cégeknek érdekük fűződik hozzá, hogy a fejlesztési tevékenységeik költségeinek csökkentéséhez támogatásokat és adóösztönzőket vegyenek igénybe, ha a nemzeti adójogszabályok erre lehetőséget adnak. 2014-ben 12 európai ország segítette a szellemi tulajdon-védelem eszköztárain belül állami támogatással és adókedvezménnyel a K+F tevékenységet végző vállalkozásait (Evers, Miller & Spengel, 2014).

A vállalati K+F azonban nem mindig vezet olyan eredményhez, amely a szellemi tulajdon-védelem keretrendszerén belül oltalom alá helyezhető. Amennyiben el is jutnak a lajstromozható eredményig a kutatási tevékenységek, a védelem megszerzése időben elhúzódó, hosszadalmas folyamat. Emiatt célszerű, hogy a keletkezett szellemi tulajdon védelméről a cégek már a kutatási eredmények hasznosítását megelőzően gondoskodjanak (Norcia, 2005).

Kutatásunk időszerűségét az adja, hogy a K+F tevékenység minősítésével kapcsolatos hatósági és szakértői feladatok ellátása kerekén tíz éve, 2012. február 1-je óta a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatalának (a továbbiakban: SZTNH) feladata.

## Elméleti háttér: innovációs támogatások és adóösztönzők

Nelson (2013) értelmezésében az innovációs rendszer azoknak a tudás előállító, terjesztő és felhasználó intézményeknek a köre, amelyek külön-külön és együttesen hozzájárulnak az új technológiák fejlesztéséhez és elterjesztéséhez. Az innovációs támogatásokkal és ösztönzőkkel szembeni elvárás, hogy közvetlenül csökkentsék az innováló és/vagy kutató-fejlesztő vállalatok pénzügyi ráfordításait, valamint közvetve, a tevékenységükkel összefüggő kockázatokat (Liu, 2021; Lipták, 2018; Molnár, 2010). A következőkben az innovációtámogatás és -ösztönzés elméleti háttérét ismertetjük.

### Innovációtámogatás mint állami feladat

Az állami támogatások (government subsidies, GS) különösen a fejlesztések korai szakaszában játszhatnak jelentős szerepet, amikor az erőforrások korlátozottak (Liu et al., 2019). Lin és Luan rávilágítanak széles spektrumú kutatásukkal, hogy bár az állami támogatások közvetlenül vagy közvetve javíthatják a vállalat azon képességét, hogy erősíteni tudják technológiai innovációs kapacitásukat, a GS esetleges megszűnése, kivezetése vagy átalakulása által okozott kiszorító hatások („crowding out effects”) azt eredményezhetik, hogy a vállalatok kevesebbet innoválnak, mint korábban, és így a GS valójában negatívan befolyásolja (hosszú távon mérve) az innovációs teljesít-

ményt (Lin & Luan, 2020). Lim és társai összegyűjtötték a kínai tőzsdén jegyzett társaságokra vonatkozó támogatósi adatokat, és megállapították, hogy a GS esetleges átalakulása akkor is negatívan befolyásolhatja a vállalatok jövedelmezőségét, ha rövid távon segít csökkenteni az adósságállományukat (Lim et al., 2018). Mindebből következően, csak a hosszú távon stabil, kiszámítható támogatási rendszereknek van fenntartható és valóban ösztönző hatása. Ahmad és Kowalewski 40 országra kiterjedő minta segítségével tanulmányozták a GS hatását a vállalatok K+F beruházásaira. Azt tapasztalták, hogy az innovációt ösztönző rendszereknek elsősorban független, ellenőrző és támogatásirányító szervek megléte esetén volt kimutathatóan pozitív hatása a vállalati innováció és kutatás-fejlesztés intenzitására (Ahmad & Kowalewski, 2021). A kutatók arra is felhívták a figyelmet vizsgálatukkal, hogy a GS pozitív hatása elsősorban a high-tech iparágakban és az egészségügyi szektorban folyó vállalati kutatás-fejlesztési tevékenységek esetében volt kimutatható (Ahmad & Kowalewski, 2021).

Ahogy több más ország, úgy Magyarország is alkalmaz innovációt serkentő kedvezményeket (például a már utalt IP Box vagy Innovation Box Regimes), ami adótervezési szempont is lehet a külföldi, befektető vállalatok számára. Írország és Franciaország (2000) után Magyarország (2003) egyike volt az első európai országoknak, amely ilyen ösztönzőket bevezetett (Evers, Miller & Spengel, 2014). Az innovációs járulék fizetésére kötelezett gazdasági társaságok Magyarországon 2004. január 1. és 2011. december 31. között a járulék éves bruttó összegéből levonhatták a saját tevékenységi körükben végzett kutatás-fejlesztési tevékenység közvetlen költségét, valamint a költségvetési gazdálkodási rendszerben működő vagy közhasznú szervezettől megrendelt K+F költségét (Burján et al., 2018).

Egyes elemzők és a kormányzat véleménye szerint a vállalati K+F tevékenységet ösztönözni kívánó, fenti konstrukció nem volt optimális (Lipták, 2018), ezért a közvetett támogatás (innovációs járulék összegének a K+F tevékenység költségeivel történő csökkentésének lehetősége) megszűnt, és általánossá vált a járulékfizetési kötelezettség. Az adóhatóság álláspontja gyakran különbözött az adózóékétól, így szükség volt egy olyan hatóság bevonására, amely megfelelő kompetenciával meg tudja ítélni, hogy az adott cég által végzett tevékenység kutatás-fejlesztésnek minősül-e (Danubia, 2020).

Kormányzati döntés alapján, az SZTNH hatáskörébe kerültek a K+F tevékenység minősítésével összefüggő feladatok. A hivatal kijelölését – egyebek mellett – az indokolta, hogy az SZTNH alapfeladataként régóta lát el hatósági tevékenységet az iparjogvédelmi bejelentések (pl. szabadalmi, védjegy) elbírálása, az oltalmak megadása, nyilvántartása területén. Európában egyébként jellemző, hogy az adóhivataltól független állami háttérintézmények végzik a K+F tevékenység megítélésével kapcsolatos feladatokat. Példaként említhető, hogy Ausztriában az elbíráló (szakvéleményt kiállító) szerv az Osztrák Kutatásfejlesztési Ügynökség (Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft mbH, Koch & Altmann, 2021). Németországban 2020 elején lépett életbe az új K+F támogatási törvény (Forschungs-

zulagengesetz, FZulG); itt a K+F tevékenység minősítését a Kutatási Támogatások Tanúsító Szerve (Bescheinigungsstelle Forschungszulage) végzi.

### Adókedvezmények a vállalati innováció és a K+F tevékenységek támogatására

A közvetlen támogatások mellett, a kormányok világszerte egyre inkább alkalmaznak adókedvezményeket a vállalati K+F előmozdítása, valamint az innováció és a gazdasági növekedés ösztönzése érdekében. Az OECD 2007 óta mérési és elemzési módszereket dolgozott ki annak érdekében, hogy minőségi és statisztikai információkat nyújtson a K+F adókedvezmények felhasználásáról, költségeiről és hatásairól (OECD, 2020).

A vállalati adóösztönzők alapvetően két irányból tudják támogatni a magas hozzáadott értéket tartalmazó, kutatás-fejlesztési tevékenységet. Egyrészt, az innovációs ciklus elején, tehát azokban az adóévekben, amikor az érintett vállalkozásoknál a K+F költségek felmerülnek („front-end” adóösztönzők), illetve a végén, amikor a létrejött szellemi alkotás hasznosításából jövedelem keletkezik („back-end” adóösztönzők) (Evers, Miller & Spengel, 2014). Kevésbé ismert tény, hogy a magyar adórendszer igen kedvező feltételeket biztosít a kutató-fejlesztő cégeknek azáltal, hogy egyidejűleg alkalmazza a front-end és a back-end típusú kedvezményeket. Az alkalmazott adóalap- és az adókedvezmények mellett, a szellemi alkotások hasznosítása alapján kapott jogdíjból (pl. licenciából) származó jövedelemnek akár a fele levonható az adóalapból.

A korábban már hivatkozott, Innovation Box Regime rendszerek front-end adóösztönzők, hiszen a ráfordítások az innovációs ciklus elején merülnek fel. Legfontosabb elemük az Európán belül 0%-tól 35%-ig terjedő társasági adó alapjának csökkentése (Trading Economics, 2019). Az egyes országok gyakorlata abban különbözik egymástól, hogy az adókedvezményt hogyan lehet levezetni a társasági jövedelemadó szokásos kulcsából, illetve, hogy mekkora a kedvezmény mértéke (Evers, Miller & Spengel, 2014).

### Kutatásmódszertan

#### Szakirodalmi áttekintés

A kutatás-fejlesztés állami támogatására vonatkozó nemzetközi elméletek ismertetése után a téma hazai kutatási eredményeit is áttekintjük. Egyértelműen megállapítható, hogy e témakör Magyarországon a közgazdaságtudomány területén kevésbé kutatott, ami ellentétben áll gazdasági és társadalmi relevanciájával. Jelen publikációban idézett szakcikkeket és a szürke irodalomban fellelhető tanulmányokat a szakirodalmi adatbázisok, valamint a közlemények referenciajegyzéke alapján hólabdámódszerrel azonosítottuk be.

#### Adatbázisok elemzése, szakértői interjúk és esettanulmány

Tanulmányunk elsődleges célja a hazai innovációs rendszer vállalati kutatás-fejlesztéssel kapcsolatos komponenseinek feltárása, statisztikai adatainak elemzése és – az

eredmények fényében – a tanulások levonása. E cél érdekében kutatásunk konkrét lépései a következők:

1. bemutatjuk, hogy Magyarország milyen ösztönzőket használ a vállalati kutatás-fejlesztési tevékenységek támogatására,
2. áttekintjük a hazai kutató-fejlesztő vállalatok statisztikai mutatóit a publikus adatok alapján (KSH STADAT),
3. értékeljük a hazai K+F minősítési rendszert az eljárást igénybe vevő vállalkozások statisztikai adatainak bemutatásával és következtetések levonásával (SZTNH adatbázis),
4. egy K+F vállalkozás példáján keresztül empirikusan megvizsgáljuk a cég lehetőségeit és kockázatait az adóalap-kedvezmény igénybevételével kapcsolatosan, esetpélda jelleggel.

Kutatásunk során kevert módszereket (mixed research methods) alkalmazunk; a hazai vállalati K+F tevékenység elemzéséhez kvalitatív és kvantitatív adatokat egyaránt felhasználunk. A módszertanokat összehangoljuk annak érdekében, hogy egyszerre tudjuk alkalmazni a kvalitatív irányzat feltáró jellegét a kvantitatív megközelítések fókuszáltságával, magyarázó és összegző jellegével. A kvalitatív kutatási módszerek a vizsgált terület részletes feltárását végzik el, általában kis mintát alkalmazva, amelyekben nem cél a reprezentativitás (Bauer et al., 2007; Plakoyiannaki & Budhwar, 2021). A kvalitatív kutatási módszerekkel szemben megfogalmazódtak kritikák, a metódus korlátait és hiányosságait említve. A leggyakrabban elhangzó aggály, hogy a kevés esetszám miatt az általánosításra nincs lehetőség (Plakoyiannaki & Budhwar, 2021). Ugyanakkor, a kvantitatív adatok értelmezését segíthetik a kvalitatív vizsgálatok, míg a kvalitatív eredmények ellenőrzésében és validálásában a kvantitatív módszereknek lehet kiemelt szerepük (Király et al., 2014).

Kvantitatív módszertanként statisztikai adatok elemzését választottuk. Kutatásunkhoz felhasználtuk a Központi Statisztikai Hivatal (a továbbiakban: KSH) által vezetett STADAT táblagyűjtemény kutatás-fejlesztési tevékenységre vonatkozó adatait. A KSH adatgyűjtése – a nemzetközi szervezetek ajánlásainak megfelelően – kiterjed mindazon szervezetekre (kutatóintézetek, költségvetési szervezetek, vállalkozások, felsőoktatási intézmények), ahol kutatást, fejlesztést végeznek. Ugyan a hazai kutató-fejlesztő cégek teljesítménymutatói a szakstatisztikai adatok tükrében az elmúlt évtizedben nyomon követhetővé váltak, a szektor jellemzői továbbra is kevésbé kutathatók.

Vizsgálatunkba beemeltük a vállalati K+F tevékenységet minősítő SZTNH nem publikus adatbázisát is. A nyilvánosan hozzáférhető adatok mellett, a hivattól kapott információk lehetőséget nyújtottak a minősítést igénybe vevők részletesebb elemzésére. A statisztikai adatok kvantitatív értékelésén túlmenően, szakértői interjúkat is készítettünk, elsősorban a hazai K+F minősítési rendszer tíz éves tapasztalataira vonatkozóan.

Kutatásunkban a vállalati tapasztalatokat is meg kívántuk ismerni, amelyhez az esetpélda módszerét választot-

tunk. Az esettanulmány-módszert több tudományterület alkalmazza. Az esettanulmány egy valós üzleti esemény leírása, amely magában foglalja a döntéseket, kihívásokat, lehetőségeket, problémákat és attitűdöket, amelyekkel egy személy vagy szervezet szembesül (Rashid et al., 2019). Kutatásunk szempontjából ez az üzleti esemény a kutatás-fejlesztési tevékenység, illetve az ezzel összefüggésben igénybe vehető adóalap-kedvezmény érvényesítési lehetősége.

Az esettanulmány során egy, a kutatás-fejlesztést folytató cégek körében „tipikusnak” tekinthető gazdálkodó szervezet tapasztalatait elemeztük. A kiválasztás során figyelembe vettük az SZTNH-tól – a hozzájuk minősítési kérelemmel forduló vállalkozásokra vonatkozóan – kapott információkat. E kritériumok alapján olyan céget kerestünk, amelyek:

1. többes tapasztalattal rendelkezik a K+F-tevékenységek tekintetében,
2. KKV, mivel a K+F minősítések közel háromnegyedének kérelmezője ilyen méretű vállalkozás (SZTNH, 2020, p. 40),
3. a „K+F intenzív” szektorok egyikébe tartozik (az SZTNH adatai alapján szektorális lehatárolást is alkalmaztunk),
4. a kutatás-fejlesztési tevékenység jogcímén adóalap-kedvezményt érvényesített 2020-ban.

A kvalitatív technikával készített vizsgálatokban az interaktivitás, az induktív megközelítés, a rugalmasság és a reflexivitás a jellemző (Plakoyiannaki & Budhwar, 2021); erre jelen kutatás során is szükség volt. Amikor a megfelelő vállalkozást kerestük az esettanulmányhoz, nyilvánvalóvá vált, hogy az adóügyek kezelése érzékeny pont a cégek szemében. A kiválasztott társaság által rendelkezésre bocsátott adatokat, dokumentumokat a valóságnak megfelelően, de a személyes és érzékeny adatok feltüntetése nélkül mutatjuk be. A vállalkozást – kérésének eleget téve – *Kutató Kft*-nek fogjuk nevezni a tanulmányban, ezzel is biztosítva a teljes körű anonimitást.

### A hazai vállalalkozási kutatóhelyek főbb statisztikai mutatói

A KSH adatai szerint Magyarországon 2019 végén 503544 regisztrált gazdasági társas vállalkozás működött (KSH, 2019a); közülük 445869 nyújtott be társasági adóalap-bevallást a Nemzeti Adó- és Vámhivatalhoz (a továbbiakban: NAV). Ha ezen adatokat összevetjük a vállalalkozási kutató-fejlesztő helyek számával, azt látjuk, hogy a 2019. évi közel 446 ezer társaságiadó-alanyból mindössze 2082 vállalkozás (~4,7 ezrelékük) folytatott kutatás-fejlesztési tevékenységet (KSH, 2019b).

A vizsgált időszakban jelentős átalakulás figyelhető meg a hazai kutatás-fejlesztés területén. A főbb változásokat – a teljesség igénye nélkül – a következőkben foglaljuk össze:

- A hazai kutató-fejlesztő helyek száma összességében mintegy 640-nel növekedett 2010 és 2020 között.
- A kutatóhelyek szektorok szerinti megoszlásának vizsgálatából kitűnik, hogy miközben a vállalati

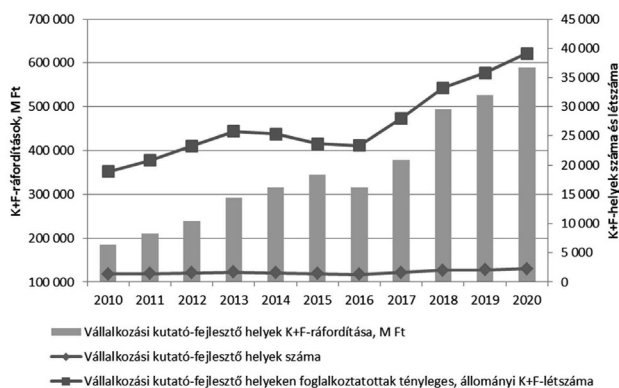
K+F helyek száma 61%-kal emelkedett, az intézetek és egyéb kutatóhelyek száma negyedével, a felsőoktatásiaké pedig közel 10%-kal esett vissza.

- Az ártrendezés még szembetűnőbb a K+F-ráfordítások esetében. Az országos szintű, 2,5-szeres ráfordításnövekedés fő motorjai ugyancsak a vállalkozások voltak; kiadásaik megháromszorozódtak az intézetek és a felsőoktatás költségeinek igen szerény mértékű emelkedése mellett.
- A jelzett tendencia érhető tetten a létszamadatokot illetően is. A vállalkozások tényleges K+F létszáma kétszeresére növekedett a kutatóintézeteknél tapasztalt 10%-os csökkenés és a felsőoktatási intézményeknél kimutatott stagnálás mellett.

A vállalalkozási K+F helyek fent említett térhódítását szemlélteti a következő két grafikon. Az 1. ábra a vállalalkozási kutató-fejlesztő helyek számának (kék vonal), az ezeknél foglalkoztatottak tényleges állományi létszámának (piros vonal), valamint e helyek K+F ráfordításainak (zöld oszlop) alakulását mutatja 2010-2020 között.

1. ábra

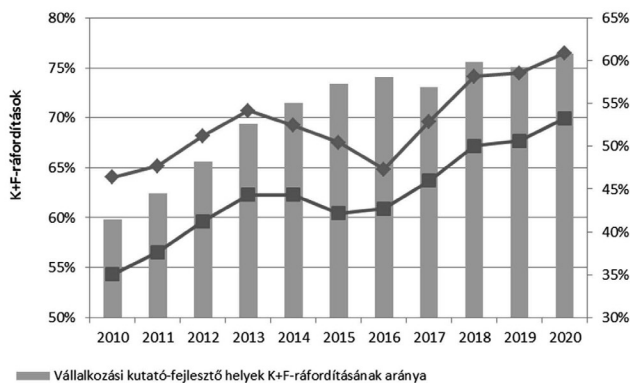
**A vállalalkozási kutató-fejlesztő helyek fontosabb K+F adatai, 2010-2020**



Forrás: saját szerkesztés KSH (2021b) alapján

2. ábra

**A vállalalkozási kutató-fejlesztő helyek aránya a fontosabb K+F mutatók tekintetében (az országos adatok százalékában), 2010-2020**



Forrás: saját szerkesztés KSH (2021b) alapján

A 2. ábra a vállalalkozási kutató-fejlesztő helyek számának, foglalkoztatottjainak és K+F ráfordításának részesedését szemlélteti az összes, hazai K+F hely, foglalkoztatott és ráfordítás százalékában (100%: a felsőoktatási, az intézeti és a vállalalkozási szektor összesen).

**Innovációs adóösztönzők hazánkban**

A magyar adórendszer egyidejűleg alkalmazza az innovációösztönzőket az innovációs ciklus elején és végén: a ciklus elején a kutatás-fejlesztési tevékenységgel összefüggő, adóalap- és az adókedvezmények által, a ciklus végén pedig a jogdíjbevételek részleges adómentessége révén. Kedvezmények érvényesíthetők a K+F-tevékenységre vonatkozóan a társasági adó (a továbbiakban: Tao tv.), a helyi iparüzési adó vagy a szociális hozzájárulási adó fizetésével kapcsolatban is.

A legszignifikánsabb front-end adóösztönző az adóalapról biztosított kedvezmény, amely a többi adófajta alapja, és amely a számviteli szabályok szerint az eredménykimutatásban megállapított, adózás előtti eredmény adótvény szerint módosított összege (Burján et al., 2018). Számítási módját a Tao tv. határozza meg.

A társasági adó mértéke hazánkban 2017. január 1-jétől a pozitív adóalap kilenc százalékra csökkent a korábbi főszabály szerinti 19 százalékról. Számításának alapja az adózás előtti eredmény, amelyet különböző, ún. módosító tételekkel növelni vagy csökkenteni szükséges. Tanulmányunkban ezek közül a kutatás-fejlesztéssel összefüggő, csökkentő tételre térünk ki részletesen.

A Tao tv. 7. § alapján K+F adóalap-kedvezmény igénybevételenek három feltétele van: (1) a K+F tevékenységnek a saját tevékenységi körhöz kell kapcsolódnia, (2) a kutatásnak *alapkutatásnak, alkalmazott kutatásnak vagy kísérleti fejlesztésnek* kell minősülnie, (3) csak a *közvetlen költséggel* csökkenthető az adózás előtti eredmény. A következőkben e feltételeket tekintjük át.

(1) Saját tevékenységi körben végzett kutatás-fejlesztés akkor áll fenn, ha a társaság a saját eszközeivel és alkalmazottjaival, a saját eredményére és kockázatára, vagy saját eszközeivel és alkalmazottjaival ugyan, de más megrendelésére, vagy kutatás-fejlesztési megállapodás alapján végez K+F tevékenységet (SZTNH, 2013, p. 30). A saját alkalmazotti kritérium a K+F adóalap-kedvezmény tükrében speciális értelmezéssel bír, ismervé ugyanis nem a foglalkoztatás jogalapja, hanem maga a rendelkezésre állás (Lipták, 2018).

(2) Hazánkban a K+F típusok közötti különbségtétel, nemzetközi minta alapján történik. Magyarország lényegében adaptálta azt az OECD által képviselt nézőpontot, hogy az innovációs folyamat részének tekinti a K+F folyamatokat, s ezen belül három típust különböztet meg: *alapkutatás, alkalmazott kutatás, kísérleti fejlesztés* (OECD, 2006). A Tao tv. a tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról szóló törvényben és a Frascati kézikönyvben (NKFIH, 2017) foglaltakkal, valamint a nemzetközi jó gyakorlattal (Cockburn & Henderson, 1999 vagy Ausztria megegyező gyakorlata) összhangban rendszerezi a K+F tevékenység altípusait. Ez alapján alapkutatásnak minősül

az olyan, *felfedező jellegű kísérleti vagy elméleti munka*, amelyet elsősorban új ismeretek megszerzésének érdekében folytatnak (például elméletek felállítása, az elért eredmények gyakorlati hasznosítása nélkül). Az *alkalmazott kutatás* tervezett kutatás vagy célzott vizsgálat, amelynek célja új ismeretek, tudás és szakértelem megszerzése új termékek, eljárások, technológiák vagy szolgáltatások kifejlesztéséhez, vagy a létezők jelentős mértékű továbbfejlesztésének elősegítéséhez. Gyakran az alapkutatás eredményeinek hasznosítását, eljárások meghatározását tűzi ki célul (OECD, 2017). A *kísérleti fejlesztés* pedig a meglévő tudományos, technológiai, üzleti ismeretek és szakértelem alkalmazása új vagy módosított termék, eljárás vagy szolgáltatás terveinek létrehozása céljából. Szándéka a kutatás során szerzett ismeretek gyakorlati alkalmazással alakítása, beleértve a tesztelést és értékelést is (SZTNH, 2018, p. 26).

(3) Végül az alapfogalmak között meg kell említenünk a *közvetlen költség* fogalmát, amivel az adózás előtti eredmény csökkenthető. Közvetlen költségnek tekinthető az a költségelem, amely a felmerülés időpontjában az adott K+F-projekthez kapcsolódik. E kategóriába tartoznak még azon költségek is, amelyek utólag, megfelelő jellemzők segítségével egyértelműen feloszthatók és a K+F-munkához köthetők. Nem minősül adóalap-csökkentő tételnek a K+F közvetlen költsége abban az esetben, ha a tevékenység nem kapcsolódik a vállalkozás saját tevékenységi köréhez. A törvényben előírt feltételek teljesülését az adózó köteles alátámasztani egy esetleges adóhatósági vizsgálat során (NAV, 2018).

A K+F adóalap-kedvezmény igénybevételének Magyarországon nincs felső határa, így az is előfordulhat, hogy egy vállalkozás teljes mértékben mentesül az adófizetési kötelezettség alól – ahogy ezt majd az esettanulmányánál látni fogjuk. Az adózónak az adókedvezmény érvényesítésével kapcsolatban kétféle választási lehetősége van: 1) a közvetlen költségekkel a felmerülés adóévében egy összegben csökkenti az adózás előtti eredményét, vagy 2) több év alatt, az értékcsökkenési leírásnak megfelelően veszi igénybe az adóalap-kedvezményt (SZTNH, 2013, p. 33).

Bár az adókedvezmények igénybevételi jogosságának vizsgálata az adóhatóság hatáskörébe tartozik, a tevékenység K+F-jellege, a közvetlen költség vagy a saját tevékenységi kör megítélése komplex és speciális szakértelmet igényel. A következőkben bemutatjuk a vállalati innovációs tevékenységek K+F-jellegének meghatározását, továbbá kielemezzük, hogy milyen tendenciák figyelhetők meg a K+F minősítést igénybe vevő kutató-fejlesztő vállalatok körében.

### A hazai K+F minősítési rendszer

A K+F minősítési eljárás a gyakorlatban annak elbírálását jelenti, hogy a vizsgált tevékenység, projekt megfelel-e a kutatás-fejlesztés jogszabályban rögzített fogalmi kritériumainak. Amennyiben a vállalkozás csökkenteni szeretné az adóalapját a K+F tevékenysége közvetlen költségeivel, kérheti a tevékenység K+F minősítését. Ahogyan arra a bevezetőben kitértünk, kutatásunk idő-

szerűségét az adja, hogy a minősítéssel kapcsolatos hatósági és szakértői feladatok ellátása 2012. február 1-je óta, tehát 10 éve az SZTNH feladata. A vonatkozó jogszabály indokolása szerint a kutatás-fejlesztési adóössztönzők rendszerének kiszámítható és biztonságos működtetéséhez mindenképpen szükséges, hogy egy megbízott hatóság képes legyen annak elbírálására, hogy az adott tevékenység valóban kutatás-fejlesztésnek minősül-e. A minősítési eljárás bevezetésével a jogalkotó azokat az anomáliákat kívánta kiküszöbölni, amelyek a korábbi – az innovációs járulék bruttó összegét csökkentő tételekre vonatkozó – szabályozás 2011. év végi megszüntetéséhez vezettek.

Az SZTNH, mint a vállalati K+F tevékenységet elbíráló (azaz minősítő) hatóság azt vizsgálja, hogy a kérelmezett tevékenység megfelel-e a kutatás-fejlesztés jogszabályi követelményeinek. Szakmai szempontok alapján a vállalati tevékenységet nem minősítheti, afölött értékelést (pl. újdonság vizsgálata) nem fogalmazhat meg (SZTNH, 2020).

A vállalati K+F tevékenységek minősítése során az SZTNH kétfajta tevékenységet lát el: 1) Meg nem kezdett K+F projektek esetében a vállalkozások előzetes projekt- vagy projektcsoport-minősítésért fordulhatnak az SZTNH-hoz, mint eljáró hatósághoz. 2) Már megkezdett, folyamatban lévő vagy lezárt K+F projektek esetén az SZTNH utólagos szakértői véleményt bocsát ki. A minősítés és a szakértői vélemény közötti legalapvetőbb különbség, hogy a *szakértői vélemény nem bír kötelező erővel, a minősítések viszont igen*. A kötelező erő azt jelenti, hogy „a Hivatal által jogerős határozatban kutatás-fejlesztési tevékenységnek minősített projektet más hatóságnak (például a NAV) is ilyennek kell tekintenie” (SZTNH, 2019b). Amennyiben egy vállalkozás vagy bármely hatóság utólag, a K+F projekt kezdete után kér projektminősítést, az SZTNH kiállítja ugyan a szakértői véleményét, de az abban foglalt megállapításokat az adóhatóság egy esetleges ellenőrzés során felülbírálhatja. Ez a kötelező erő, illetve annak hiánya a nemzetközi gyakorlatban is megjelenik: Ausztriában is csak a korábban hivatkozott Forschungsförderungsgesellschaft mbH *előzetesen* kiállított szakvéleményei esetén érvényes a kötelező erő (Koch & Altmann, 2021).

A projektminősítési eljárás 2021-ben hatályos díjai (lásd 1. táblázat) európai összehasonlításban átlagosak. Összehasonlításképp: Ausztria és Németország esetében a minősítés kérvényezése ugyan ingyenes, de Ausztriában a tanúsítványok kiállításáért projektenként 1000 euró adminisztratív díjat kell fizetni (Koch & Altmann, 2021).

1. táblázat

### A projektminősítési eljárás díjtételei, 2021

| A projektminősítési eljárás díjtételei         |          |
|--|----------|
| A projektminősítési eljárás díja               | 83000 Ft |
| Az arány meghatározás díja                     | 20000 Ft |
| A saját tevékenységi kör megállapításának díja | 30000 Ft |

Forrás: saját szerkesztés SZTNH weboldali információi alapján

Projektcsoport-minősítést a kutatás-fejlesztési tevékenységet folytató vállalkozások 2018. óta kérhetnek. Ebben az esetben az SZTNH a kérelmező által projekt-csoportokba sorolt projektek K+F jellegét együttesen bírálja el (SZTNH, 2019b). Projektcsoport-minősítést egy cég csak akkor kérhet, ha bizonyos feltételnek *együttesen* megfelel. A projektcsoport-minősítési eljárás díja 2021-ben 758000 Ft, ami kimondottan magas: legalább hat K+F projekt megvalósítása esetén éri meg ezt választani, pénzügyi szempontokat szem előtt tartva. Az előzőekben bemutatott kétféle minősítési eljárást a 2. táblázatban hasonlítottuk össze.

2. táblázat

**A minősítési eljárások összehasonlító táblázata**

| Az összehasonlítás szempontja  | Projekt-minősítés | Projektcsoport-minősítés  |
|--------------------------------|-------------------|---|
| Az eljárás hatóköre            | 1 K+F projekt     | A kérelmező által projektcsoportba sorolt projektek                     |
| Az eljárás max. díja           | 133000 Ft         | 758000 Ft   |
| A határozathozatal, max. ideje | 30 nap            | 111 nap (kb. 4 hónap)   |
| Feltételek                     |                   | – 2018.01.01-jétől kérelmezhető<br>– 3 feltétel együttes megléte esetén |

Forrás: saját szerkesztés SZTNH weboldali információi alapján

A harmadik eset, amikor K+F tevékenységet értékel az SZTNH, a már megkezdett, folyamatban lévő vagy lezárt K+F projektekre vonatkozó *utólagos szakértői vélemény*, mely nem bír kötelező erővel, ahogyan arra korábban már kitértünk.

**A K+F minősítést igénybe vevő vállalkozások statisztikai adatai**

Ebben a fejezetben értékeljük ki a hazai K+F minősítés tíz éves tapasztalatait. Kutatásunk során a rendszer ismertségét vizsgáltuk a benyújtott kérelemszámok alapján, valamint azt, hogy azt kik veszik igénybe, a vállalatok mérete és szektorális besorolása alapján elemezve. Kitérünk a minősítés gyakorlati hasznosítási lehetőségeire is a cégek szemszögéből.

**Mennyire ismert? A K+F minősítés esetszámai**

A K+F minősítési rendszer 2012. február 1-jei indulásának időpontjában egy teljesen újnak számított a hazai innovációsztratégia rendszerében. A tevékenység az SZTNH számára is új hatáskört jelentett. Az SZTNH 2013. évi beszámolója szerint 2012-ben 909 hatósági megkeresés érkezett a minősítő hivatalhoz (jellemzően a NAV-tól). Arányaiban sokkal kevesebb, 79 előzetes, vállalati K+F minősítési kérelmet nyújtottak be. A NAV utólagos vizsgálatai még az innovációs járulékra vonatkoztak, tehát a 2012. január 1-jével kivezetett, közvetett K+F támogatás utólagos ellenőrzéséhez kapcsolódtak, amely során azt

vizsgálták, hogy az érintett vállalkozások az adócsökkenési lehetőséget megalapozottan vették-e igénybe. Az első évi esetszámok (összes esetszám: 988) tehát azt mutatják, hogy a K+F minősítés mint új hatósági tevékenység iránt bevezetése első pillanatától kezdődően komoly igény mutatkozott.

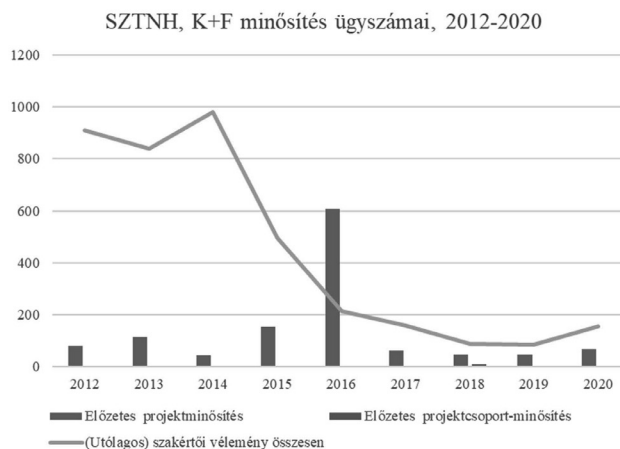
2013 őszén újabb jogszabályi módosításokra került sor az utólagos K+F szakértői tevékenység kapcsán. Ezt követően már nem csak a NAV, hanem más hatóság (pl. irányító hatóság), és adott esetben a bíróságok is megbízhatták az SZTNH-t szakértői vélemény kiállításával. Ezek a hatóságok jellemzően az esetek döntő többségében elfogadják az SZTNH állásfoglalását (Szmollár, 2021).

Egészen 2015-ig az utólagos szakértői véleményt az SZTNH a hatóságok számára térítésmentesen állította ki. A szakértő tevékenység díjmentessége 2015-ben szűnt meg. Az SZTNH álláspontja szerint (Szmollár, 2021) ezzel is összefügg, hogy 2015-től trendforduló állt be az utólagos szakértői vélemények esetszáma terén: míg 2014-ben 937 hatósági megkeresés érkezett be az SZTNH-hoz, addig a következő évben ez a szám 452-re, majd 2016-ban 85-re csökkent. A K+F-költségek innovációs járulékból történő levonhatósági lehetősége 2012-ben megszűnt és a kivezetett innovációs járulék kedvezményrel kapcsolatos utólagos adóhatósági ellenőrzések határideje is lejárt.

Ugyanakkor 2016 a vállalatoktól érkező K+F minősítési kérelmek terén is trendforduló volt. A vállalkozások K+F+I tevékenységének támogatására irányuló GINOP 2.1.1-15. és VEKOP 2.1.1-15 pályázatok esetében kötelező vagy ajánlott előírásként megjelent a K+F előminősítés is, és az irányító hatóság hiánypótlásban rendre felszólította a pályázó cégeket ennek beszerzésére. Ennek eredményeként 2016-ban jelentősen megnőtt (607-re) a vállalati K+F minősítési kérvények száma.

3. ábra

**Az SZTNH K+F minősítési tevékenységének mennyiségi mutatói**



Forrás: saját szerkesztés SZTNH (2021) adatai alapján

További esetszám-változást eredményezett a 2018 óta lehetséges projektcsoport-minősítés, amely elsősorban a jelentős, nagyobb volumenű kutatás-fejlesztési tevékenységet végző vállalatok számára jelenti az adminisztrációs

terhek enyhítését. 2018 és 2020 között összesen 15 előzetes projektcsoporthatósági kérelem érkezett az SZTNH-hoz, ami ugyan alacsonynak tűnhet, mégis úgy gondoljuk, hogy ezzel a lehetőséggel a jogalkotónak sikerült a K+F minősítési lehetőséget a nagyobb vállalatok számára is vonzóvá tennie.

Mindamellettt azt látjuk, hogy 2021-re mind a hatósági, mind a vállalati K+F minősítési kérelmek száma viszonylag alacsony szinten stabilizálódott (lásd 3. ábrát).

### Kik veszik igénybe? A K+F minősítés szektorális eloszlása

Bár a humán- és társadalomtudományok területén zajló fejlesztések talán kevésbé kézzelfoghatóak, a K+F minősítési gyakorlat bevezetését követően a társadalomtudományok területéről érkezett a legtöbb kérelem (2012-ben 364, 2013-ban 471), döntően hatósági megkeresés formájában, jellemzően a NAV-tól. Ahogy megszűntek az innovációs járulékhöz kapcsolódó, korábbi jogosultságellenőrzések, úgy esett vissza a társadalomtudományok részesedése a minősítési eljárások területén. 2020-ban már csak két ilyen K+F kérvény érkezett az SZTNH-hoz.

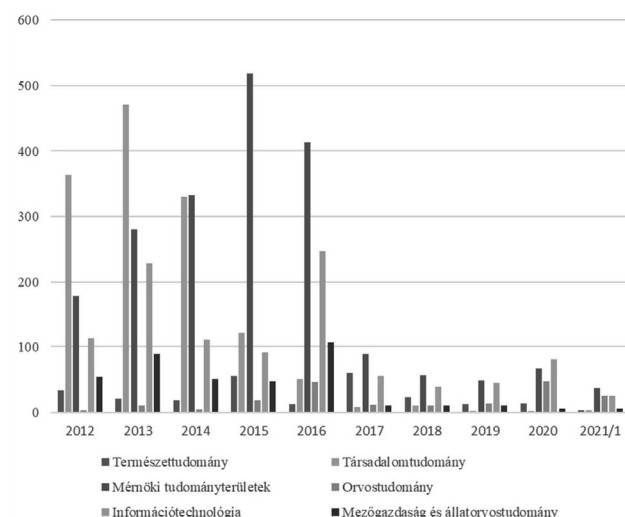
Emelkedett viszont a mérnöki (azaz műszaki) tudományok aránya: 2015-ben 518, 2016-ban 413 minősítési kérelem érkezett erről a területről. Ha közel tíz év adatait kumuláltan elemezzük, azt látjuk, hogy kimagaslóan tudatossá vált a K+F minősítés terén a mérnöki tudományág: 2012 és 2021 első félévé között a szakterületéről érkezett a legtöbb projektkérvény, összesen 2021 darab.

A K+F intenzívnek számító információtechnológia területéről a vizsgált időszakban 1037 minősítési kérelmet nyújtottak be; és 2020-ban a legtöbb K+F minősítési kérelem – 81 – érkezett.

Az orvos- és élettudomány részesedése viszonylag alacsony, de ígéretesen fejlődik: 2020-ban már 47 kérvényt nyújtottak be ezekről a területekről, ami összefüggésben állhat a Covid-19 világvárossal és az intenzívvé vált biotechnológiai fejlesztésekkel (4. ábra).

4. ábra

### SZTNH K+F minősítési kérvények szektorális eloszlása



Forrás: saját szerkesztés az SZTNH (2021) adatai alapján

Ahogy utaltunk rá, más hatóságok jellemzően vita nélkül elfogadják az SZTNH hatósági szakvéleményét, a cégek viszont nem mindig, s ilyen esetben bírósághoz fordulhatnak. A bíróságok az eddigiekben közel 100%-ban helyben hagyták az SZTNH döntését. Átlagban évente 6-8 bírósági ügy fordul elő, jellemzően 2-3 cég 6-8 projektjét érintően.

### A K+F minősítés a gyakorlatban: Ha megszereztük, mire használható?

Ahogy az előzőekben részletesen bemutattuk, a K+F minősítés igénylése költségoldalon járulékos terhet jelent a kérelmező cégnek, kiváltképp a projektcsoporthatósítás esetén. Milyen területeken használhatják a vállalatok a minősítés eredményét? A K+F minősítések fő felhasználási területei a következők:

1. Kutatás-fejlesztési tevékenységek finanszírozására kiírt támogatások esetében a K+F minősítés igazolja, hogy a pályázatban tervezett tevékenységek – jellegük tekintetében – támogathatóak. Bizonyos felhívásokban feltétel a minősítés előzetes megszerzése, de ha ez nincs nevesítve az adott kiírásban, a K+F minősítéssel akkor is elkerülhetjük, hogy a pályázatot elbíráló szerv, vagy EU-s támogatások esetén az arra jogosult ellenőrző hatóság vitassa a feladatok besorolását, mivel az SZTNH határozatát más hatóság nem bírálhatja felül.
2. A felhasználás másik nagy területe továbbra is a kutatás-fejlesztési adó- és járulékkedvezményekre való jogosultság igazolása, amelyekre a korábbiakban már kitértünk.
3. A COVID-19 járvány miatt bevezetett gazdaságvédelmi akciótervben feltűnt egy új lehetőség is, amelyben a K+F tevékenység megítélése kritikus kérdés, ez pedig a K+F munkakörben dolgozó alkalmazottak után igényelhető bértámogatás. Amennyiben az érintett alkalmazottak tevékenysége „projektesíthető” (tehát van meghatározott idő és költségkerete, valamint mérhető eredménye), úgy az SZTNH minősítése erre a célra is alkalmazható lehet. Bár a támogatás igénylésekor a K+F minősítés benyújtása nem elvárás, a kérelmező viseli annak a felelősségét, hogy az alkalmazottak valóban K+F tevékenységet végeznek. A bértámogatás gyorsított bírálati eljárásában a K+F jelleg érdemben nyilvánvalóan nem vizsgálható, így a támogatás elnyerése nem jelenthet teljes biztosítékot a cégnek arra, hogy egy későbbi adóvizsgálat nem állapíthatja meg annak jogosulatlan felhasználását, egy kedvező K+F minősítés ellenben igen.

Bármilyen felhasználásról legyen is szó, a pozitív minősítés csak akkor érvényes a gyakorlatban, ha a projekt valóban úgy is valósul meg, ahogyan az a kérelemben szerepelt, és amire a minősítést megkapta a cég. Mivel a K+F projektek a természetükből adódóan sokszor eltérnek a kezdeti tervektől, fontos, hogy a kérelem megfogalmazása kellő rugalmasságot biztosítson (Danubia, 2020).



## K+F alapú adóössztönzés a gyakorlatban – esettanulmány

A Kutató Kft. a 2020. adóévben K+F adóalap-kedvezményt vett igénybe 150 millió Ft mértékben, miközben nem élt a K+F minősítés lehetőségével. Kutatásunk esettanulmány részében ezen adóalap-kedvezmény számítási logikáját, valamint az előzetes K+F-minősítés elmaradása miatt fennálló kockázatokat mutatjuk be.

### A vizsgált vállalkozás jellemzői

Az elemzett vállalkozás üzletviteli, valamint IT-tanácsadással foglalkozó társaság, amely az utóbbi években számos kutatás-fejlesztési projektet vitt véghez. Tevékenységi körét és méretét tekintve is tipikus K+F vállalkozásnak számít.

A Kutató Kft. két, 2018-ban alapított kapcsolt vállalkozással rendelkezik (Fejlesztő1 Kft. és Fejlesztő2 Kft.). A vizsgált 2020-as év (továbbiakban tárgyév) folyamán a társaság tíz alkalmazottat vett fel, így az év eleji 45 főről 55 főre növekedett az összes foglalkoztatotti létszám. A két kapcsolt vállalkozás 2020 őszén alakult. Fejlesztő2 Kft. 2020-ban ténylegesen nem működött, így árbevétel nem generált. 2018 elején Kutató Kft. kisvállalkozásnak, míg 2020 végén, a foglalkoztatotti létszám növekedése miatt közép-vállalkozásnak minősült. Joggal vehetett igénybe adókedvezményeket, amelyeket kimondottan KKV-k számára írnak elő a jogszabályok.

### A vállalkozás 2020. évi társasági adófizetési kötelezettsége

A Kutató Kft.-nek 2020-ban 0 Ft társasági adófizetési kötelezettsége keletkezett, mivel bár az adózás előtti eredménye pozitív, a csökkentő tételek összege, beleértve a K+F tevékenység közvetlen költségeit, épp annyival haladta meg a növelő tételek összegét, hogy az az adófizetési kötelezettséget eliminálja. A Kutató Kft. 2020. évre vonatkozó társasági adófizetési kötelezettségének megállapítását a 3. táblázat foglalja össze.

3. táblázat

#### A Kutató Kft. társasági adófizetési kötelezettségének meghatározása

| A vállalkozás társasági adófizetési kötelezettségének megállapítása (eFt) |         |
|---|---------|
| Adózás előtti eredmény  | 290 000 |
| Adózás előtti eredményt növelő tételek összesen                           | 150 000 |
| Adózás előtti eredményt csökkentő tételek összesen                        | 440 000 |
| ebből a K+F közvetlen költsége  | 150 000 |
| Adóalap   | 0       |
| Számított adó   | 0       |
| Adókedvezmény   | 0       |
| Fizetendő adó   | 0       |

Forrás: saját szerkesztés vállalati dokumentumok alapján

Amennyiben a Kutató Kft. nem érvényesítette volna ezen K+F adókedvezményt, a jelenlegi 0 Ft-os adófizetési kötelezettség helyett 13500 ezer Ft-os fizetési kötelezettsége keletkezett volna, mint ahogy az a 4. összehasonlító táblázatban látható.

4. táblázat

#### Az adófizetési kötelezettség összehasonlítása

| Fizetendő adó K+F adóalap- kedvezménnyel (eFt) |        | Fizetendő adó K+F adóalap- kedvezmény nélkül (eFt) |        |
|--|--------|--|--------|
| Adózás előtti eredmény                         | 290000 | Adózás előtti eredmény                             | 290000 |
| Növelő tételek                                 | 150000 | Növelő tételek                                     | 150000 |
| Csökkentő tételek                              | 440000 | Csökkentő tételek                                  | 290000 |
| Adóalap  | 0      | Adóalap  | 150000 |
| Fizetendő adó                                  | 0      | Fizetendő adó                                      | 13500  |

Forrás: saját szerkesztés saját számítások alapján

### A K+F adóalap-kedvezmény összetétele

A társaság által érvényesített K+F adóalap-kedvezmény lényegében két fő elemből épül fel: a) a kutatás-fejlesztés közvetlen költsége, amelynek összege 144000000 Ft, továbbá b) a K+F értékcsökkenés, 6000000 Ft összegben.

### A kutatás-fejlesztés közvetlen költsége

A közvetlen költségek két komponensből állnak: az alvállalkozók költségei, valamint a bérköltség és a béreket terhelő járulékok. Az alvállalkozók költségeinek K+F projektekre osztása a Kutató Kft. esetében viszonylag egyszerűnek mondható, hiszen nincs olyan alvállalkozó, aki egyszerre két (vagy több) K+F projektben is dolgozna. Az alvállalkozók által kibocsátott számlákkal a vállalkozás bizonyítani tudja, hogy mekkora volt az adott K+F projekt közvetlen alvállalkozói költsége.

A kutatók, fejlesztők bérköltségeinek K+F projektekre osztása bonyolult tevékenység a vállalkozások számára (Danubia, 2020). A Kutató Kft. kifejlesztett egy saját munkaidő-nyilvántartó szoftvert, amellyel a bérköltségek projektek közötti megosztása egyszerűen elvégezhető: a) minden K+F projekt egyedi azonosító számot kap a programban a projekt indulásakor (2020-ban három ilyen egyedi azonosítószámot generáltak), b) a kutató, fejlesztő kollégák minden munkanap végén rögzítik, hogy az adott napon melyik projekttel hány órát foglalkoztak, c) minden hónap végén összesített kimutatás keretében láthatóvá válik, hogy adott kutató, fejlesztő a havi munkaidejéből melyik projekten hány órát dolgozott.

A vállalkozás egy kutatója, Dr. Okos János, például 2020 júliusában az alábbi óraelszámolással rendelkezett:

- ▶ az „A” projekten 50 órát,
- ▶ a „B” Projekten 50 órát,
- ▶ a „D” Projekten 60 órát dolgozott, adott hónapban összesen tehát 160 órát.

Dr. Okos havi bruttó munkabére 2020-ban 650000 Ft volt, amelynek teljes bértömege 15,5%-os szociális hozzájárulási adóval és 1,5%-os szakképzési hozzájárulással növelt értéke 760500 Ft. Ezek alapján a kalkulált óradíj 4753,125 Ft (760000 Ft/160 óra).

Végezetül, a kalkulált óradíjat felszorozva az adott projekten dolgozott óraszámmal (például az „A” projekt esetén 50 órával számolva) megkapjuk az adott projektre jutó közvetlen bérköltséget (az „A” projekt esetén 237656 Ft) (5. táblázat).

5. táblázat

**A kutató bérköltségének felosztása a K+F projektek között**

|  |                                      |  |
|--|--------------------------------------|--|
| Dr. Okos János bruttó munkabére (1)        | 650000 Ft                            |  |
| Bruttó munkabér közterhekkel (2)           | 760500 Ft                            |  |
| Kalkulált óradíj (160 órával számolva) (3) | 4753,125 Ft                          |  |
| A projekt megnevezése (4)                  | A projektekre fordított munkaidő (5) | A projektekre jutó bérköltség + közteher (3)*(5) |
| „A” Projekt                                | 50 munkaóra                          | 237656 Ft  |
| „B” Projekt                                | 50 munkaóra                          | 237656 Ft  |
| „D” Projekt                                | 60 munkaóra                          | 285188 Ft  |
| Összesen                                   | 160 munkaóra                         | 786500 Ft  |

Forrás: saját szerkesztés vállalati információk alapján

**A kutatás-fejlesztés értékcsökkenése**

A Kutató Kft. által 2020-ban érvényesített, 2020. évi aktiválásokra jutó K+F értékcsökkenés értéke 6000000 Ft. A vállalkozás összesen négy projekt után számolt el értékcsökkenést: 1) „B” projekt, 2) „C 2020” projekt, 3) „D” projekt, és 4) „E” projekt.

A Tao tv. alapján, amennyiben a vállalkozás állami támogatást szerez, a támogatási arány szerint lehet az értékcsökkenés saját részre eső összegét figyelembe venni. A Kutató Kft. állami támogatásban részesült a „D” és „E” projektek kapcsán, így ezek esetében az értékcsökkenés számítása kiemelt figyelmet igényelt.

A „B” projektet 2020. október 31-én aktiválták 34 hónapos időtartamra, így a társaság csak 2020 novemberében és decemberében számolt el e projekt után értékcsökkenést. A projekt bruttó beszerzési értéke 51000000 Ft, így a 2020 novemberére és decemberére jutó értékcsökkenés *összesített értéke* 3000000 Ft. Mivel a vállalkozás ezen projektjéhez állami támogatást nem igényelt, így ezen teljes összeggel csökkentheti adózás előtti eredményét.

A „C 2020” projekt bruttó beszerzési értéke 32000000 Ft, amelyet a társaság lineárisan, három év alatt írt le. A projektet 2020. december 31-én aktiválták, az *értékcsökkenés összege* 30000 Ft volt. E projekthez sem igényelt állami támogatást a vállalkozás, így a teljes összeg figye-

lembe vehető az adózás előtti eredmény csökkentése kapcsán.

A „D” projektet 2015. március 1-jén aktiválták, öt évre. Bruttó beszerzési értéke 40000000 Ft volt. Mivel az öt éves időtartam 2020. március elsején lejárt, így ezen időpontig számolható el a projekt után értékcsökkenés. A 2020 januárjától 2020 márciusáig elszámolt értékcsökkenés értéke összesen 2000000 Ft. E projektjéhez a vállalkozás állami támogatást szerzett, amelynek aránya 45%. A Tao. törvény értelmében így csak a saját rész, azaz 55% után érvényesíthető adóalap-kedvezmény. Így a teljes értékcsökkenés 55%-a vehető figyelembe, ami 1100000 Ft.

Az „E” projektet 2015. június 1-én aktiválták, szintén öt éves időtartamra; teljes beszerzési értéke 48000000 Ft volt. A vállalkozás által 2020. januártól 2020. májusig elszámolt értékcsökkenésének összege 4000000 Ft. Az „E” projekt esetében a támogatási arány 52,5%, vagyis az önrész értelemszerűen 47,5%. A 4000000 Ft 47,5%-át figyelembe véve, az adóalap-csökkentő tétel e projekt esetében 1900000 Ft.

A Kutató Kft. 2020-ban tehát kerekítve 6000000 Ft-ot számolt el összesen K+F értékcsökkenés jogcímen. A fentebb bemutatottak alapján számítva a cég 2020-ra 150000000 Ft összegben csökkentette K+F-kedvezmény címén a társasági adó alapját.

**A K+F minősítés hiánya miatti számszerűsített adókockázat az adóalap-kedvezmény érvényesítésekor**

Az egyik, legszélesebb körben használt megközelítés szerint adókockázatnak nevezzük azt, amikor az adóhatóság másképp minősít bizonyos eseményeket, mint amivel a vállalkozások az adótervezés során számolnak (Herich, 2007). A Kutató Kft.-től kapott információk alapján a vállalkozás a K+F adóalap-kedvezmény érvényesítése előtt nem igényelt projekt- vagy projektcsoport-minősítést, így esetükben *fennáll a kockázata a kutatás-fejlesztési tevékenység adóhatóság általi átminősítésének*.

Amennyiben, pl. 2021. október 10-én az adóhatóság egy, az adóbevallások utólagos vizsgálatára irányuló ellenőrzés keretében megállapítja, hogy a vállalkozás *által folytatott tevékenység nem minősült K+F-nek, így jogtalanul vettek igénybe adóalap-kedvezményt, a társaságnak az alábbi, utólagos adófizetési kötelezettségekkel kell számolnia:*

- az adóhatóság 13500000 Ft adóhiányt állapítana meg a jogtalanul igénybe vett adóalap-kedvezmény miatt (ehhez lásd a 4. táblázatot),
- az adózás rendjéről szóló 2017. évi CL. törvény alapján adóhiány esetén *adóbürséget* is kell fizetnie, amely az adóhiány 50 százaléka, azaz 6750000 Ft, végezetül
- a társaság *késedelmi pótlék* fizetésére is kötelezhető lenne, amely a társasági adóbevallás benyújtási határidejét (2021.05.31.) követő naptól fizetendő, mértéke pedig a jegybanki alapkamatéhoz igazodik: 2019.01.01-től a jegybanki alapkamat öt százalékponttal növelt értékének háromszázhatvanötöd része naptári naponként. A fizetendő késedelmi pótlék mértékét a 6. táblázat tartalmazza.

6. táblázat

A fizetendő késedelmi kamat mértéke

| Időszak                                | Figyelembe veendő jegybanki alapkamat | Fizetendő késedelmi pótlék |
|--|---------------------------------------|----------------------------|
| 2021.06.01. – 2021. 06.22.<br>(22 nap) | 0,6%                                  | 45000 Ft                   |
| 2021.06.23. – 2021.07.27.<br>(35 nap)  | 0,9%                                  | 75600 Ft                   |
| 2021.07.28. – 2021.08.24.<br>(28 nap)  | 1,2%                                  | 60480 Ft                   |
| 2021.08.25. – 2021.09.21.<br>(28 nap)  | 1,5%                                  | 64260 Ft                   |
| 2021.09.22. – 2021.10.10.<br>(19 nap)  | 1,65%                                 | 46170 Ft                   |
| <i>Összesen</i>                        |                                       | <i>291060 Ft</i>           |

Forrás: saját számítás a 2017. évi CLI törvény alapján

A felsorolásban részletezett pontokat összeadva azt látjuk, hogy amennyiben az adóhatóság szerint a vállalat által végzett tevékenység nem minősül K+F-nek, a Kutató Kft-nél összesen 20541060Ft adófizetési kötelezettség keletkezik.

Fentiek alapján véleményünk szerint a cég akkor járt volna el adózási szempontból a leginkább körültekintően, ha az adóévben tervezett K+F projektjeire előzetes minősítést kér, viszont a már megkezdett projektjeire – biztonsági okokból – nem érvényesít társasági adó-alap-kezdményt.

Vizsgálatunk gyakorlati relevanciával bír minden vállalkozás számára. Emellett a levezetett esetpélda hasznos lehet akár az SZTNH vagy az adóhivatal számára is, hiszen az ilyen gyakorlati példákon keresztüli kommunikáció közérthetőbbé teszi az innovációösztönző intézkedések előnyeit a vállalkozások számára.

### Összegzés és javaslatok

Tanulmányunk a hazai vállalati kutatás-fejlesztés elmúlt tíz évét elemzi. Az innovációösztönzés minden ország számára releváns és hatványozottan aktuális kérdés, hiszen az innováció, kutatás-fejlesztés a vállalatok versenyképességének záloga (Balaton et al., 2007). Vizsgálatunk célja a hazai innovációösztönző rendszer komponenseinek feltárása, statisztikáinak elemzése és – publikusan részben nem hozzáférhető adatok, illetve egy vállalati esetpélda alapján – a tanulságok levonása volt.

Tanulmányunk első részében a fontosabb innovációs ösztönzőket mutattuk be, nemzetközi kontextusban tárgyalva azokat, támaszkodva Mohnen, Vanhan és Verspagen (2017), Liu (2021), valamint Evers, Miller & Spenge (2014) kutatásaira, melyek az innovációösztönzés lehetséges modelljeit tárgyalják. Megállapítottuk, hogy a nemzetközi gyakorlatban a vállalati K+F ösztönzők körében a közvetlen támogatások helyét egyre jobban átveszik a közvetett eszközök, így az adó- vagy adóalap-kezdmények (Evers, Miller & Spenge, 2014). Bemutattuk, hogy a cégek K+F tevékenységét támogatni hivatott adóösztönzők

egyrészt az innovációs ciklus elején, a költségek tényleges felmerülésekor (front-end ösztönzők), másrészt az innovációs ciklus végén, a kifejlesztett szellemi termék hasznosításából keletkező bevétel realizálásakor (back-end ösztönzők) léphetnek fel (Evers, Miller & Spenge, 2014). Kiemeltük, hogy a hosszú távon stabil, kiszámítható támogatási rendszereknek van valóban ösztönző hatásuk (Lin & Luan, 2020).

Magyarország a nemzetközi tanulmányokban ismert trendet követte, amikor megalkotta a K+F minősítés funkciót és beillesztette azt az innovációösztönzés mechanizmusaiban. Tanulmányunk ismerteti a hazai rendszert, ahol lehet összehasonlítva azt más EU-s tagországok innovációösztönzőivel. A hazai K+F minősítési rendszer leíró jellegű elemzése során megállapítottuk, hogy a minősítés 2012. évi bevezetésével hazánk egységes fogalom- és intézményrendszert alakított ki, támaszkodva az OECD által preferált irányvonalakhoz. Értékelésünk alapján az elmúlt tíz év alatt jól működő K+F minősítési rendszer jött létre Magyarországon. Az önkéntesen kérhető minősítési eljárás stabil, kiszámítható feltételeket támaszt, a K+F tevékenységet egységes alaki és tartalmi követelményeknek megfelelően bírálják el. Az SZTNH – a NAV-tól és más hivataloktól független szervként – kulcs szerepet kapott e folyamatban.

Empirikus kutatásunk során azonosítottuk a hazai kutató-fejlesztő vállalatok nyilvános adatbázisokban fellelhető (KSH, 2020; 2021a; 2021b) főbb statisztikai mutatóit, valamint közülük az adóalap-kezdményeket és az ehhez K+F minősítést igénybe vevő vállalatok 2012 és 2021 közötti, hivatalos statisztikai jelentésekben megjelenő adatait. Ez utóbbi adatok az SZTNH nem publikus, de teljes körű statisztikájából származtak (lásd online Melléklet 1 és 2).

A K+F minősítési lehetőséget igénybe vevő vállalkozások statisztikai adatainak elemzése alapján látjuk, hogy 2021-re mind a hatósági, mind a vállalati K+F minősítési kérelmek száma stabilizálódott, bár a kezdetekhez képest viszonylag alacsony szinten. A szektorális elemzés alapján megállapítottuk, hogy 2016 után jelentősen visszaesett a társadalomtudományok területéről érkező megkeresések száma, mivel megszűntek azok a korábbi jogosultság-ellenőrzések, amelyek az innovációs járulékra vonatkozó addigi szabályozás anomáliáival voltak összefüggésben. A szektorális megoszlás egyértelmű eltolódást jelez a K+F szempontból aktív szakterületek, így az IT műszaki/mérnöki K+F projektek felé.

Végül, az esettanulmányi részben a Kutató Kft. által adóalap-kezdményként érvényesített 150 millió Ft kiszámításának módját mutattuk be. Véleményünk szerint a társaságiadó-kötelezettség levezetése hűen tükrözi a K+F adóalap-kezdmény igazi előnyét: érvényesítésének köszönhetően a cég teljes mértékben mentesült az adófizetési kötelezettség alól a 2020. adóévben, ezáltal megtakarítva több mint 13 millió Ft-ot.

Ugyanakkor, az előminősítés hiánya nagyon magas adó- és pénzügyi kockázatot jelent a cégek számára. Amennyiben egy vállalkozás nem rendelkezik K+F minősítéssel és a NAV egy esetleges adóellenőrzés so-

rán megállapítja, hogy a cég által folytatott tevékenység nem minősül kutatás-fejlesztésnek, miközben a társaság adócsökkentést érvényesített, a kedvezmények összegét adóbírsággal és késedelmi pótlékkal növelten kell visszafizetni. Az esettanulmány során bemutatott cég a K+F projektjeihez nem igényelt előminősítést, ezzel vállalva a közel 21 millió Ft-os utólagos adófizetési kockázatot. Véleményünk szerint a cég akkor járt volna el adózási szempontból a leginkább körültekintően, ha az adóévben tervezett K+F projektjeire előzetes minősítést kér, és a már megkezdettekre – biztonsági okokból – nem érvényesít társasági adóalap-kedvezményt.

Esettanulmány-alapú vizsgálatunk alapján megállapítottuk, hogy az előnyökkel és veszélyekkel az elemzett cég nem volt tisztában, ahogyan a hazai vállalkozások jelentős része sem, amint arra a Deloitte tanácsadó cég kutatása is rámutat (Deloitte, 2016). Ugyanakkor a K+F minősítés egyértelműen előnyös az innovatív vállalkozások számára, elmulasztása pedig kockázatokat hordoz magában.

Tanulmányunkban igyekeztünk a K+F társaságiadó-alap-kedvezményt teljeskörűen bemutatni. Természetesen léteznek olyan kitekintések, amelyeket érdemes lehet számba venni egy esetleges, további kutatás keretében. A COVID-19 járvány miatt bevezetett gazdaságvédelmi akcióterv is lehetővé teszi a kutató-fejlesztő munkakörben dolgozó alkalmazottak után bértámogatás igénylését. Ugyanakkor a gyorsított bírálati eljárásában a K+F jelleg érdemben nem vizsgálható, így a támogatás elnyerése nem jelenthet teljes biztosítékot a cégnek arra, hogy egy későbbi adóvizsgálat nem állapíthatja meg annak jogosulatlan felhasználását. További kutatások tárgyát képezheti a gazdaságvédelmi akcióterv innovációösztönző intézkedéseinek hatékonysága.

Ajánlasként tudjuk megfogalmazni az SZTNH, az adóhatóság és az innovációösztönzés rendszerében érintett más hivatalok, állami intézmények számára, hogy kommunikációjukban gyakrabban éljenek a *gyakorlati példakkal*. Ezek közérthetőbbé teszik a gazdasági társaságok számára az innovációösztönző intézkedések előnyeit, és adott esetben szemléletesen tudják felhívni a vállalati döntéshozók figyelmét egyes lépések, intézkedések elmulasztásnak veszélyeire.

## Jegyzetek

- <sup>1</sup> A vonatkozó rendelkezések a Szabadalmi törvény (1995. évi XXXIII. törvény a találmányos szabadalmi oltalmáról – a továbbiakban: Szabadalmi tv.) 2011. évi módosításával, 2012. január 1-jén léptek életbe. A kutatás-fejlesztési szempontú minősítési eljárás részletes szabályairól szóló 9/2012. (II. 1.) Korm. rendelet 2012. február 1-jétől hatályos.
- <sup>2</sup> A Szabadalmi tv. 115/G. §-ának g) pontja, és 115/H. §-ának (2a) bekezdése alapján.
- <sup>3</sup> <https://portal.bescheinigung-forschungszulage.de/landingpage> (2021.09.10.). Ez a hivatal a Szövetségi Oktatási és Kutatási Hivatal háttérintézménye.
- <sup>4</sup> 1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról
- <sup>5</sup> 1990. évi C. törvény a helyi adókról
- <sup>6</sup> 2018. évi LII. törvény a szociális hozzájárulási adóról
- <sup>7</sup> 2014. évi LXXVI. törvény
- <sup>8</sup> A Szabadalmi tv.-ben hivatkozott jogszabályhelyek január 1-jével léptek hatályba. A végrehajtási rendelet – 9/2012. (II. 1.) Korm. rendelet – dátuma 2012. február 1.
- <sup>9</sup> 2011. évi CLXVI. törvény Magyarország 2012. évi költségvetését megalapozó egyes törvények módosításáról
- <sup>10</sup> Az új jogintézmény az indokolás szerint „jogbiztonságot teremt a kuta-

tás-fejlesztési adókedvezmények igénybevételéhez a KKV-k körében is, ezáltal növelheti is a kutatás-fejlesztés adókedvezményt igénybe vevő szervezetek számát, hozzájárul az adóelkerülés számottevő csökkentéséhez a K+F adóösztönzők terén, valamint könnyíti a jogalkalmazó szervek munkáját” (2011. évi CLXVI. törvény).

- <sup>11</sup> SZTNH azt vizsgálja a K+F minősítés során, hogy újszerű-e a tevékenység vagy annak eredménye, ami nem ugyanaz, mint a szabadalmak esetén az újdonságvizsgálat. Az újszerűség lehet, pl. egy, már létező eljárás más iparágban való alkalmazása, azaz nem feltétel a világviszonylatban vett újdonság.
- <sup>12</sup> A kérelem benyújtását megelőző adóévben a K+F tevékenység közvetlen ráfordítása a kapcsolt vállalkozásokkal együtt elérte az 500 millió Ft-ot; a kutató-fejlesztők átlagos állományi létszáma (kapcsolt vállalkozásokkal együtt) eléri az 50 főt, és rendelkezésre áll/kialakítás alatt van a kutatás-fejlesztési tevékenység végzését lehetővé tevő infrastruktúra (SZTNH, 2019b).
- <sup>13</sup> 2013. évi CLIX. Törvény a szellemi tulajdonra vonatkozó egyes törvények módosításáról
- <sup>14</sup> <https://www.palyazat.gov.hu/doc/4500> (2021.09.09.)
- <sup>15</sup> <https://www.palyazat.gov.hu/vekop-211-15-vllalatok-k-f-i-tevkenysgek-tmogatsa> (2021.09.09.)
- <sup>16</sup> 1367/2020. (VII. 4.) Korm. határozat
- <sup>17</sup> 2017. évi CL. törvény

## Felhasznált irodalom

- 1367/2020. (VII. 4.) kormányhatározat – *A Gazdaságvédelmi Akcióterv keretében a koronavírus-járvány következtében szükségessé vált versenyképesség-növelő támogatási előirányzat keretösszegének megemeléséről* <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a20h1367.kor>
1996. évi LXXXI. törvény – *A társasági adóról és az osztalékadóról* <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99600081.TV>
2000. évi C. törvény – *A számvitelről* <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A0000100.TV>
2004. évi XXXIV. törvény – *A kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról* <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A0400034.TV>
2011. évi CLVI. törvény – *Egyes adótörvények és azzal összefüggő egyéb törvények módosításáról* <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1100156.TV>
2013. évi V. törvény – *A Polgári Törvénykönyvről* <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1300005.tv>
2014. évi LXXXVI. törvény – *A tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról* <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1400076.TV>
2017. évi CL. törvény – *Az adózás rendjéről* <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1700150.TV>
2017. évi CLI törvény – *Az adóigazgatási rendtartásról* <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1700151.TV>
- Adó Online (2019). *Jobban járhatnak a K+F-re vállalkozó cégek* <https://ado.hu/tb-nyugdij/jobban-jarhatnak-a-kf-re-vallalkozo-cegek/>
- Ahmad, M. F. & Kowalewski, O. (2021). *Board Reforms and Innovation*. IESEG Working Paper Series 2021-ACF-03. IESEG. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3850121>
- Babbie, E. (2013, 2017). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest: Balassi Kiadó.
- Bauer, A., Berács, J. & Kenesei, Zs. (2007). *Marketing alapismeretek*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Baregheh, A & Rowley, J. & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>

- Béza, D., Csapó K., Csubák T. K., Csákné Filep, J., Farkas, Sz. & Szerb, L. (2013). *Kisvállalkozások finanszírozása*. Budapest: Saldo Kiadó.
- Burján, Á., Fellegi, M., Galántainé Máté, Sz., & Kovácsné Sipos, Á. (2018). *Adóismeretek 2018*. Budapest: Saldo Kiadó.
- Chikán, A. (2017). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó.
- Cockburn, I.A. & Henderson, R. (1999). *Balancing Incentives: The Tension Between Basic and Applied Research*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Danubia (2020). *Alapvető tudnivalók a K+F minősítés megszerzéséhez*. <https://www.danubia.com/hu/innovacio/alapveto-tudnivalok-a-kg-minosites-megszerzesehoz/>
- Deák, Cs (2021). *Innováció. Az alkotás útja*. Budapest: Human Telex.
- Deloitte (2016). *Vállalati K+F jelentés*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hu/Documents/tax/hu-tax-RD-2016-Hungary-HU-final.pdf>
- Dischinger, M., & Riedel, N. (2011). Corporate taxes and the location of intangible assets within multinational firms. *Journal of Public Economics*, 95(7–8), 691–707. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2010.12.002>
- Európai Bizottság (2016). *A magyar kutatási és innovációs rendszerről szóló szakértői értékelés*. Luxemburg: Az Európai Unió Kiadó Hivatala. <https://doi.org/10.2777/23699>
- Evers, L., Miller, H. & Spengel, Ch. (2014). Intellectual property box regimes: effective tax rates and tax policy considerations. *International Tax and Public Finance*, 22(2015), 502–530. <https://doi.org/10.1007/s10797-014-9328-x>
- Felvidék Ma (2017). *Egyre több szlovákiai cég települ Magyarországra*. <https://felvidek.ma/2017/09/egyretobb-szlovakiai-ceg-telepul-magyarorszagra>
- Griffith, R., Miller, H., & O’Connell, M. (2014). Ownership of intellectual property and corporate taxation. *Journal of Public Economics*, 112(1), 12–23. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2014.01.009>
- Grubert, H. (2003). Intangible income, intercompany transactions, income shifting, and the choice of location. *National Tax Journal Part 2*, 56(1), 221–242. <https://dx.doi.org/10.17310/ntj.2003.1S.05>
- G7 (2019). *Egyre több szlovák cég jön át Magyarországra az olcsóbb adó miatt*. <https://g7.hu/vallalat/20190411/egyretobb-szlovak-ceg-jon-at-magyarorszagra-az-olcsobb-ado-miatt/>
- Hágen, I.Zs. & E. (2017). A hazai KKV-k helyzete, a versenyképesség, innováció és controlling tükrében. *Controller Info*, 5(1), 41–48. <https://doi.org/10.24387/CI.2017.1.7>
- Herich, Gy. (2007). *Adótervezés, adókockázat és a kettős adóztatási egyezmények*. [http://spek.hu/letoltes.php?fajl=anyagok/Dr\\_Herich\\_Gyorgy.pdf](http://spek.hu/letoltes.php?fajl=anyagok/Dr_Herich_Gyorgy.pdf)
- Herich, Gy. (2018). *Adótan 2018*. Budapest: Penta Unió.
- HVG (2017). *Adó 2018 Különszám*. Budapest: Impress Center Central Europe Zrt.
- Igazságügyi Minisztérium (2019). *Cégjegyzék*. <https://www.e-cegjegyzek.hu/>
- Igazságügyi Minisztérium (2019). *Elektronikus beszámoló portál* <https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kezdoalap>
- Kaziné Ónodi, A. (2008). *A nemzetközi adózás vállalatgazdasági problémakörei*. Budapest: BCE Vállalatgazdaságtan Intézet. <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/299/1/Kazaine105.pdf>
- Király, G., Dén-Nagy, I., Gering, Zs. & Nagy, B. (2014). Kevert módszertani megközelítések. Elméletek és módszertani alapok. *Kultúra és Közösség*, 2, 95–104. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1895/1/09.pdf>
- Kiss J. (2021). Milyen tényezők akadályozzák Magyarországon a közép- és nagyvállalati innovációt? *Vezetéstudomány*, 52(11), 2–12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.11.01>
- Koch, S. & Altman, V.-S. (2021). Forschungsprämie – Ausgewählte verfahrensrechtliche Fragen. *Zeitschrift für Steuerstrafrecht und Steuerverfahren*, 1(1), 20–24. <https://doi.org/10.33196/zss202101002001>
- KSH (2020). *9.1.1.16. A vállalkozások teljesítménymutatói kis- és középvállalkozási kategória szerint (2013–2020)*. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/gsz/hu/gsz0018.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0018.html)
- KSH (2021a). *9.2.1.2. A regisztrált gazdasági szervezetek száma havonta, gazdálkodási forma szerint – GFO’14*. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/gsz/hu/gsz0051.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0051.html)
- KSH (2021b). *26.1.1.3. Kutató-fejlesztő helyek száma szektorok szerint*. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/tte/hu/tte0003.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/tte/hu/tte0003.html)
- Lipse, R. (2010). Measuring the location of production in a world of intangible productive assets, FDI, and intrafirm trade. *Review of Income and Wealth*, 56(1), 99–110. <https://doi.org/10.1111/j.1475-4991.2010.00385.x>
- Lipták, V. (2018). A K+F tevékenység társaságiadó- és innovációs járulékvonzata. *Adó*, 32(10), 41–49.
- Lim, C.Y., Wang, J.W., & Zeng, C. (2018). China’s “Mercantilist” Government Subsidies, the Cost of Debt and Firm Performance. *The Journal of Banking and Finance*, 86, 37–52. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2017.09.004>
- Lin, B. & Luan, R. (2020). Do government subsidies promote efficiency in technological innovation of China’s photovoltaic enterprises? *Journal of Cleaner Production*, 254, 120108. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120108>
- Liu, D.Y., Chen, T., Liu, X.Y., & Yu, Y.Z. (2019). Do more subsidies promote greater innovation? Evidence from the Chinese electronic manufacturing industry. *Economic Modelling*, 80, 441–452. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2018.11.027>
- Liu, Z. (2021). The impact of Government Policy on Macro Dynamic Innovation of the Creative Industry: Studies of the UK’s and China’s Animation Sectors. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7, 168. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030168>

- Mohsen, P., Vankan, A., & Verspagen, B. (2017). Evaluating the innovation box tax policy instrument in the Netherlands, 2007–13. *Oxford Review of Economic Policy*, 33(1), 141-156, <https://doi.org/10.1093/oxrep/grw038>
- Molnár L. (2010). *A kutatás-fejlesztési aktivitás vizsgálata, különös tekintettel a mérési módszerekre és a befolyásoló tényezőkre* (Doktori értekezés). Miskolci Egyetem, Miskolc. <http://midra.uni-miskolc.hu/document/6210/1675.pdf>
- NAV (2020). *Évkönyv 2020*. <https://www.nav.gov.hu/nav/kiadvanyok>
- NAV (2021). *A társasági adó legfontosabb szabályai 2021*. [https://nav.gov.hu/nav/inf\\_fuz/2021](https://nav.gov.hu/nav/inf_fuz/2021)
- Nelson, R. R. (2013). National innovation systems. In *Regional innovations, knowledge and global change* (pp. 11-26). New York: Routledge.
- Németh, G. (2021). A kutatás-fejlesztési tevékenység minősítése. Egy jogintézmény kezdeti éve. *Jogtudományi Közlöny*, (6), 278-288.
- NKFIH (2017). *Frascati kézikönyv – A kutatás-fejlesztés elfogadott nemzetközi definíciói*. <https://nkfi.gov.hu/hivatalrol/jogelod-szervezetek/frascati-kezikonyv>
- NKFIH (2019). *Támogatott projektek keresője*. <https://nkfi.gov.hu/palyazoknak/tamogatott-projektek>
- Norcia, V. (2005). Intellectual property and the commercialization of research and development. *Science and Engineering Ethics*, 11, 203–219. <https://doi.org/10.1007/s11948-005-0042-z>
- OECD (2006). *Oslo Manual* (3rd ed.). Paris: OECD. <https://www.oecd.org/sti/inno/oslomanualguidelines-forcollectingandinterpretinginnovationdata3rdedition.htm>
- OECD (2017). *OECD Review of Nation R&D Tax Incentives and Estimates of R&D Tax Subsidy Rates, 2017*. Prága: OSCE Documentation Centre. <https://www.oecd.org/sti/rd-tax-stats-design-subsidy.pdf>
- OECD (2020). *R&D Tax Incentives Database*. <https://www.oecd.org/sti/rd-tax-stats-design.pdf>
- Petheő, A. & Vecsenyi, J. (2017). *Vállalkozz okosan! – Az ötlettől a piacra lépésig*. Budapest: HVG Könyvek.
- Plakoyiannaki, E. & Budhwar, P. (2021). From Convention to Alternatives: Rethinking Qualitative Research in Management Scholarship. *British Journal of Management*, 32(1), 3-6. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12464>
- Rashid, Y., Rashid, A. & Warraich, M.A. (2019). Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18(6). <https://doi.org/10.1177/1609406919862424>
- Rogers, M. (1998). *The Definition and Measurement of Innovation*. Working Paper No. 10/98. Melbourne: The University of Melbourne. <https://melbourneinstitute.unimelb.edu.au/downloads/working-paper-series/wp1998n10.pdf>
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: A theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York-Toronto-London: McGraw-Hill Book Company.
- Szilágyi, G. (2017). *A magyar kutatás-fejlesztés és innovációs tevékenység eredményessége*. Budapest: Állami Számvevőszék. <https://docplayer.hu/68358327-E-l-e-m-z-e-s-a-magyar-kutatas-fejleszt-es-innovacios-tevekenyseg-eredmenyessege-majus-elemzese.html>
- Szmollár, K. (2021). *Szakértői interjúk*. 2021.08.10; 2021.09.01.
- SZTNH (2013). *A kutatás-fejlesztési minősítési eljárás módszertani útmutatója*. Budapest: SZTNH.
- SZTNH (2018). *Éves jelentés 2017*. Budapest: SZTNH.
- SZTNH (2019a). *Éves jelentés 2018*. Budapest: SZTNH.
- SZTNH (2019b). *K+F minősítés*. Budapest: SZTNH.
- SZTNH (2020). *Éves jelentés 2019*. Budapest: SZTNH.
- Trading Economics (2019). *Társaságiadó-kulcs – országok listája*. <https://hu.tradingeconomics.com/country-list/corporate-tax-rate>
- Vállalkozó Információs Portál (é.n.). *Társasági adó – Jövedelem-(nyereség-) minimum helyett nyilatkozat*. <http://www.vallalkozo.info/ado-penzugy/tarsasagi-ado-jovedelem-nyereseg-minimum-helyett-nyilatkozat>
- Varadarajan, R. (2018). Innovation, Innovation Strategy, and Strategic Innovation. *Review of Marketing Research, Innovation and Strategy*, 15, 143-166. <https://doi.org/10.1108/S1548-643520180000015007>
- Vukoszavlyev, Sz. & Polereczki, Zs. & Kovács, Bence (2019). *Az innováció fogalmának fejlődése*. Debreceni Egyetem, Debrecen. <http://real.mtak.hu/id/eprint/101303>

Melléklet

F1 táblázat

Az SZTNH által ellátott K+F minősítési rendszer statisztikái

| Év             | Előzetes minősítés |                         | Utólagos szakértői vélemény |                                    |   | Utólagos szakértői vélemény összesen |
|----------------|--------------------|-------------------------|-----------------------------|------------------------------------|---|--------------------------------------|
|                | Projektminősítés   | Projektsoport-minősítés | Kérelem vállalkozástól      | Kérelem felsőoktatási intézménytől | Megkeresés hatóságtól, bíróságtól (pl. NAV, EUTAF stb.) |                                      |
| 2012           | 79                 | -                       | -                           | -                                  | 909   | 909                                  |
| 2013           | 115                | -                       | -                           | -                                  | 840   | 840                                  |
| 2014           | 43                 | -                       | 44                          | -                                  | 937   | 981                                  |
| 2015           | 155                | -                       | 44                          | -                                  | 452   | 496                                  |
| 2016           | 607                | -                       | 129                         | -                                  | 85  | 214                                  |
| 2017           | 61                 | -                       | 117                         | -                                  | 41  | 158                                  |
| 2018           | 46                 | 10                      | 69                          | 2                                  | 17  | 88                                   |
| 2019           | 48                 | 3                       | 84                          | 2                                  | 0   | 86                                   |
| 2020           | 69                 | 2                       | 151                         | 3                                  | 3   | 157                                  |
| 2021. I. félév | 35                 | 1                       | 45                          | 0                                  |   | 45                                   |

Megjegyzés: A táblázat az elutasított kérelmek számát nem tartalmazza, kizárólag azokat, amelyeket vagy pozitívan vagy negatívan értékelt az SZTNH  
 Forrás: saját szerkesztés az SZTNH adatai alapján

F2 táblázat

A K+F minősítési rendszer szektorális statisztikái

|        | Összes kérelem (projekt + szakértői vélemény) | Természet-tudomány | Társadalom-tudomány | Mérnöki tudomány-területek | Orvos-tudomány | Információ-technológia | Mezőgazdaság és állatorvostudomány |
|--------|---|--------------------|---------------------|----------------------------|----------------|------------------------|------------------------------------|
| 2012   | 749   | 34                 | 364                 | 179                        | 4              | 114                    | 54                                 |
| 2013   | 1100  | 21                 | 471                 | 281                        | 10             | 228                    | 89                                 |
| 2014   | 848   | 18                 | 330                 | 332                        | 5              | 112                    | 51                                 |
| 2015   | 853   | 56                 | 122                 | 518                        | 19             | 91                     | 47                                 |
| 2016   | 876   | 13                 | 51                  | 413                        | 46             | 247                    | 106                                |
| 2017   | 235   | 60                 | 8                   | 89                         | 12             | 55                     | 11                                 |
| 2018   | 151   | 23                 | 10                  | 57                         | 11             | 39                     | 11                                 |
| 2019   | 132   | 13                 | 2                   | 48                         | 14             | 45                     | 10                                 |
| 2020   | 217   | 14                 | 2                   | 67                         | 47             | 81                     | 6                                  |
| 2021/1 | 100   | 3                  | 3                   | 37                         | 26             | 25                     | 6                                  |

Forrás: saját szerkesztés az SZTNH adatai alapján

# VEZETŐI KOMPETENCIÁK ELEMZÉSE A SZERVEZETI VÁLTOZÁSOKRA VALÓ FELKÉSZÜLTÉG ALAPJÁN – A JORDÁN EGYETEMI OKTATÓKÓRHÁZAK PÉLDÁJA

## ANALYSIS OF LEADERSHIP COMPETENCIES BASED ON ORGANIZATIONAL CHANGE – CASE OF EDUCATION HOSPITALS OF JORDAN

A vezetői készségek a szervezetek teljesítményét javíthatják, és közvetlenül hozzájárulhatnak a pozitív és fenntartható szervezeti változáshoz; igaz ez a dinamikus változó egészségügyi környezetben is. Jelen kutatás egy nemzetközi műhelymunka alapján létrejött keretrendszerben (Medical Leadership Competency Framework) vizsgálja, hogy a jordán oktatókórházak klinikai vezetőinek a kompetenciái mennyire jelennek meg a vezetői magatartásukban, illetve ezek milyen összefüggésben állnak a vizsgált vezetők demográfiai változóival. A kutatásban kvantitatív leíró vizsgálat készült: 110 klinikai vezető validált kérdőívet töltött ki, majd az adatokat többváltozós varianciaanalízissel elemezték a szerzők. A klinikai vezetői kompetenciák közül az integráció, az empátia és az innováció a jellemzően alkalmazott kompetencia. A vizsgált kompetenciák és a demográfiai változók (vezetők neme és életkora) között kapcsolatot találtak. Az életkori csoportok elemzéséből jól látható, hogy a klinikai vezetői készségek fejlesztése időigényes (főként a személyzet irányításával és a munkakörnyezettel kapcsolatos készségeké), viszont elengedhetetlen a környezeti, szervezeti változásra való felkészültséghez.

**Kulcsszavak:** vezetői magatartás, szervezeti változások, kórházak, Jordánia

Leadership skills and attributes can improve the performance of organizations and contribute to positive and sustainable organizational change, in the dynamically changing healthcare sector too. The study examines the clinical leadership behavior in Educational Hospitals of Jordan and how clinical leadership competencies related to the demographic variables. To understand clinical leadership behavior, a quantitative descriptive study was conducted by using an international framework (Medical Leadership Competency Framework). 110 clinical leaders were asked with a validated questionnaire and the data was analyzed by using the multiple variance analysis. In the studied hospitals, the most typical leadership behaviors were integration in clinical leadership, empathy and innovation, and the gender and age of health leaders have a significant impact on the degree of clinical leadership). The development of clinical leadership skills is time-consuming, but essential to be prepared for environmental and organizational change, especially skills related to managing staff and the work environment.

**Keywords:** leadership behavior, organizational change, hospitals, Jordan

### 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. Krenyácz Éva<sup>a</sup> (eva.krenyacz@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus; Rana Asaad Mohammed Alotaiby<sup>a</sup> (rana.alotaiby@stud.uni-corvinus.hu) PhD-hallgató

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

A cikk beérkezett: 2022. 03. 03-án, javítva: 2022. 03. 23-án és 2022. 04. 28-án, elfogadva: 2022. 05. 06-án.  
The article was received: 03. 03. 2022, revised: 23.03. 2022, and 28. 04. 2022, accepted: 06. 05. 2022.



Számos hazai egészségügyi intézményben folytatnak kutatásokat, melyek alapvetően az orvos-szakmai alaptevékenységre koncentrálnak; vezetéstudományi vizsgálatok nagyon ritkán kerülnek a hazai tudományos vérkeringésbe. Kutatásunk újdonságtartalma már maga a téma „merészsége”: a hazai klinikai vezetők idegenkednek a vezetői tevékenységek, stílusok, kompetenciák feltárásától, melynek talán egyik oka az erősen szabályozott, etikai elvekre és szakmai normákra épülő intézményi környezet. A nemzetközi szakirodalom nemcsak bemutatja a kórházak vezetésével kapcsolatos kutatásokat és eredményeket, hanem ezen túlmenően ezekre épülő képzési programokat, műhelyeket hoznak létre, melyek támogatják a vezetői tevékenységet. Tanulmányunkban rámutatunk, hogy számos országban léteznek új módszertanokat integráló, proaktív gondolkodású, szakmai támogató intézmények (pl. National Health Service, American Hospital Association, American Medical Association), melyek olyan dokumentumokat, szakmai anyagokat publikálnak, melyek alkalmasak hazai adaptálásra, kutatási eredmények összehasonlítására. Kutatásunkkal felhívjuk a figyelmet arra, hogy a nemzetközi szakirodalom a klinikai vezetés több területét vizsgálja és bemutatunk egy vezetői kompetenciákra vonatkozó kérdőíves felmérést, melynek eredményei becsatornázhatók azok közé a javaslatok és válaszlépések közé, melyek a dinamikus változó egészségügyi környezet kihívásaira reagálnak. A hasonló problémákkal küzdő intézmények intézkedései és javaslatai tanulságosak lehetnek számunkra is, nemcsak a jordán oktatókórházak számára. A kutatásban arra keressük a választ, hogy a jordán oktatókórházakban működő klinikai vezetői kompetenciák mennyire jelennek meg a klinikai vezetők magatartásában. Mivel a klinikai vezetői magatartás demográfiai változóktól is függ (kor, nem, szakmai tapasztalat, foglalkozás, vezetői szint, kultúra (Pagon, Banutai & Bizjak, 2008)), így másik kutatási kérdésünkben a vezetők kompetenciáinak és demográfiai változóinak összefüggéseit vizsgáljuk. A változások elkerülhetetlensége és dinamizmusa (Komashie, Mousavi & Gore, 2007; Van Rossum et al., 2016; Gopee & Galloway, 2017) miatt a vizsgált kompetenciáknál a változásra való felkészülést külön kiemeljük. Az empirikus kutatás eredményeit végül összevetjük a szakirodalmi adatokkal és megvizsgáljuk a kutatás hazai felhasználhatóságát. A cikk végén kitérünk a kutatás korlátaira és kitekintést adunk további kutatási területekre.

## Szakirodalmi háttér

Az egészségügyi intézmények gyógyító tevékenységet végeznek, melyet a heterogenitás magas fokával lehet jellemezni, azaz a kórházak komplex ellátási tevékenységéből és betegcsoportok különbözőségéből adódóan széles skálán nyújtanak egészségügyi szolgáltatásokat (Krenyác, 2015). E szervezetek irányítására alkotta meg Jonas (2011) a *klinikai vezetés* definícióját: „olyan, vezetői szerepet betöltő klinikai egészségügyi személyzet, aki értéket és jövőképet határoz meg, inspirál és népszerűsít, illetve klinikai tapasztalatát és készségeit a (szervezeti célok és azok

megvalósításának fókuszában lévő) páciens szükségleteinek biztosítására használja fel.” A vezetést definiálhatjuk mások viselkedésének irányítására, vezetésére, befolyásolására irányuló folyamatként, a kitűzött szervezeti célok elérése érdekében (Arnold et al., 2004; Bernthal, 2005; Brooks, 2006; Caldwell et al., 2010; Bokor, 1996; Csedő & Zavarkó, 2019a, b). A vezetőknek sokrétű szerepük van szervezeteikben, kiemelve ebből a pozitív szervezeti változás úttörő szerepét (Bondas, 2006; Csedő et al., 2018).

Az említett komplex szervezetek speciális készségeket igényelnek (Gopee & Galloway, 2017; Ledlow & Coppola, 2013; Barr & Dowding, 2019), a klinikai vezetőknek orvos-szakmai és hatékony döntéshozatali készségekre (Salhani & Coulter, 2009; Boedigheimer & Gebbie, 2001) van szükségük ahhoz, hogy megbirkózzanak az egészségügyi környezet és szolgáltatási igények változásával (Begun, Tornabeni & White, 2006), hogy előmozdítsák az egészségügyi személyzet produktivitását (Sims, Faraj & Yun, 2009). A megfelelő egészségügyi szolgáltatások nyújtásában, az erőforrások átlátható gazdálkodásában és a fejlesztésekre való felkészülés erősítésében a klinikai vezetés döntő szerepet játszik (Mair et al., 2012; Mosadeghrad, 2014). A szofisztikált és komplex egészségügyi tevékenységek menedzselése gyors és összehangolt reagálást igényel a klinikai vezetéstől és az egészségügyi dolgozóktól (Davidson, Elliott & Daly, 2006), a dinamikus változó egészségügyi szolgáltatási igények megkívánják, hogy időről időre szervezeti változásokat tudjuk végrehajtani, miközben az egészségügy folyamatosan átalakításokon megy keresztül (Salmond & Echevarria, 2017).

A szakirodalmi összefoglalóban bemutatjuk a klinikai vezetői magatartást és személyiségjegyeket, majd kitérünk a vezetők változásvezetési szerepére, az áttekintést pedig a kompetencia-keretrendszerek és módszertanok áttekintésével zárjuk, mely egyben kutatásunk keretrendszerének kiválasztását is jelenti.

## Klinikai leadership-tulajdonságok és személyiségjegyek

A vezetők különböző személyiségjegyekkel rendelkeznek, melyek saját pszichológiai struktúrájukhoz kapcsolódnak. A vezetők pszichológiai karakterének magyarázatára a „jellemvonás-elméletet” használják (lásd még vonáselméletként, diszpozíciós vagy diszpozicionális elméletként), mely szerint minden embernek veleszületett jellemvonásai és tulajdonságai vannak, amelyek meghatározzák, hogy produktív vezetővé válnak-e vagy sem (Arnold et al., 2004; Brooks, 2006). A vezetői képességekkel további elméletek is foglalkoznak: a vezetési stílusok elmélete (theory of leadership styles), az adminisztratív hálózat elmélete (theory of administrative network), a folyamatos vezetés elmélete (theory of continuous line of leadership) és a dimenzióelmélet (theory of dimensions) (Bernthal, 2005). Ezen elméletek megjelennek az egészségügyi ágazatban, de kizárólag nemzetközi kutatásokban, így az alábbiakban néhány egészségügyi vezetői kutatás eredményeit foglaljuk össze.

Az ápolási vezetők leadership-jellemzőit vizsgálva (Silva et al., 2016) öt különböző vezetői jellemzőket tud-

tak beazonosítani: 1) mások cselekvésre ösztönzése, 2) inspiráció és jövőkép megosztása, 3) az út modellezése, 4) mások munkára készítése és lelkesítése és 5) folyamat kihívásai. Az is megerősítést nyert, hogy a munkaviszony és az ápolásban eltöltött idő függ az ápolási gyakorlattól, de a klinikai vezetés más faktoroktól is függ. Janssen (2004) holland kórházi felső vezetők jellemzőit vizsgálta 116 vezetői mintán. Az eredmények azt mutatták, hogy a vezetésre hatással van a munkatapasztalata ideje, a képzés időtartama, a többlet erőfeszítés, az elégedettség, a felső vezető közötti munkakapcsolat és az észlelt hatékonyság. Ezen túlmenően gyenge kapcsolat van a vezetők által kollektivistaként vagy individualistának vallott értékek és az általuk vélt vezetési stílus között.

Alloubani & Almatari (2014) megvizsgálta, hogy a kórházi vezetők hogyan vélekednek a kórházi képzések jelentőségéről: a kutatás eredményeként megerősítették, hogy a transzformációs vezetés jellemzői pozitívan hatnak a szervezeti eredményekre és a csapatmunkára, sőt erősítik a munkaerő-orientált értékeket és a résztvevők hatékonyságát. A különböző végzettségű ápolási vezetők leadership-jellemzőit Abdurbo (2012) hasonlította össze és szignifikáns különbségeket észlelt a különböző képzési programoknak köszönhetően. A vezetők karakterisztikáin és képzésükön (szakmai, illetve menedzsmentoktatás és -továbbképzés) kívül a kommunikáció fontosságára is rámutattak a kutatók. Shahin (2011) a kórházi vezetőkre vonatkozó dolgozói percepciókat vizsgálta, melyben megerősítette, hogy szignifikáns különbség van a vezetők és a munkavállalók percepcióiban: a vezetők a transzformációs vezetés stílus csapatalapú megközelítését részesítették előnyben. Az alkalmazottak viszont kifejtették, hogy a vezetők nem mutatták be a transzformációs vezetés stílust: nem megfelelően képviselik a munkavállalókat és a véleményüket figyelmen kívül hagyják. A kommunikáció fontos eleme a vezetésnek, ez abból is látható, hogy a transzformációs vezetők alkalmazottai hatékonyabbnak vélik vezetőjüket (Al-Mailam, 2004), a kutató arra is rámutatott, hogy a magánkórházak alkalmazottai nagyobb valószínűséggel észlelték vezetőik transzformációs stílusát, mint az állami kórházakban dolgozók.

### A klinikai vezető szerepe a változásvezetésben

Egy közelmúltban végzett kvalitatív kutatás (Nilsen et al., 2020) meghatározta az egészségügyben lezajló sikeres szervezeti változás jellemzőit, a menedzsmentfunkciók felől közelítve. A kutatók 30 félig strukturált interjút készítettek svéd egészségügyi dolgozókkal (orvosokkal, ápolókkal és asszisztensekkel), melyek a sikeres változásvezetés tényezőit és befolyásolhatóságát vizsgálták. A kutatás során kiderült, hogy a sikeres szervezeti változás azon múlik, hogy a vezetők milyen esélyekkel tudják befolyásolni a változást a munkavállalók körében, értékeli-e a változást, és felkészülnek-e a változtatásra. A szervezeti változás elősegítésében az egészségügyi vezető kompetenciája és tudása kiemelt fontosságú. A szervezeti változások implementációjára irányuló átfogó kutatás (Aarons et al., 2015) bizonyította, hogy a vezetőképzés pozitív hatással van az egészségügyi vezetők által vezetett szerveze-

ti változtatások támogatására és a vezetők felkészültségének javítására. Ugyanebben az évben publikálták Holten & Brenner (2015) munkájukat, akik szintén a leadership és a sikeres szervezeti változásvezetés közötti kapcsolatot és hatást vizsgálták, a vezetők változásra vonatkozó reakciói kapcsán. A nagymintás longitudinális kérdőíves kutatás eredménye azt mutatta, hogy a transzformációs és tranzakcionális vezetési stílusok pozitívan hatnak a menedzserek elköteleződésére. A kutatók ezenkívül azt is megállapították, hogy a vezetői, illetve a változás iránti elköteleződés a munkavállalók értékelésével és a változás iránti hajlandósággal függ össze.

Az autentikus vezetők vizsgálata (Cserhádi et al., 2021) azt mutatta, hogy a vezetők szigorú értékrendjükkel összhangban cselekednek, a környezetük iránti érzékenység megjelenik a vezetői szemléletükben. A szervezeti változások során az autentikus vezetői felfogás (authentic leadership) hatására megélt munkavállalói bizalmat és érzelmeket Agote, Aramburu & Lines (2016) vizsgálta kvantitatív kutatás keretében, HR-vezetők bevonásával. A strukturális modellezés módszerével feldolgozott adatok eredménye megmutatja, hogy az autentikus vezetői készségek közvetlenül befolyásolják a pozitív érzelmeket, a bizalmat és a pozitív szervezeti változásra való hajlandóságot, azaz az egészségügyi vezetők pozitív tulajdonságai közrejátszanak a szervezeti változás sikerében.

A klinikai vezetői szintek közötti különbségeket vizsgálva Kumah et al. (2016) rámutat arra, hogy a vezetőknek nemcsak a felső vezetés támogatására van szükségük, hanem öt fontos kompetenciával is kell rendelkezniük a változás végrehajtásához: technikai kompetenciák, hatékony kommunikáció, a munkavállalók változáson keresztüli támogatása (coaching), problémamegoldó készség és konfliktuskezelés, valamint hatékony csapatépítés és csapatvezetés. A "frontvonalban lévő klinikai vezető", különösen a vezető ápolók, "lágy" változásvezetési megközelítése a transzformációs elveken alapszik, míg a felső vezetők a menedzszeri elvekre fókuszálnak (Moen & Core, 2012).

### A klinikai leadership-kompetencia keretrendszerei, módszertanai

A hatékony leadership az egyik kulcsfontosságú tényező a professzionális és magas színvonalú egészségügyi szolgáltatás biztosításához (Kramer et al., 2004; Martin et al., 2012). Martin és társai (2021) által készített értékelő tanulmány megvizsgálta a RCN Clinical Leadership Program hatását a svájci ápolási vezetők kompetenciáinak fejlesztésére és hatékonyságára. A kutatók arról számoltak be, hogy a bevezetett program javította az klinikai leadership-kompetenciákat és a hozzá kapcsolódó szolgáltatásokat.

Az American Hospital Association (AHA) és az American Medical Association (AMA) (2015) szerint az egészségügyi szervezetben a vezetésnek diverz készségekkel kell rendelkeznie, melyek: a döntéshozatali képesség, a tervezési és szervezési képesség, a cselekvési bátorság, valamint a szervezeti változások vezetésének vagy épp ellenállásának képessége. A Clinical Leadership Competency Framework (CLCF) és a Medical Leadership

Competency Framework (MLCF) (2012) az egészségügyi intézmények hatékony vezetésére hét leadership-szempontra javasol, melyek a következők: adaptív klinikai leadership, empatikus klinikai leadership, klinikai leadership-eszközök, integrációs klinikai leadership, klinikai leadership-eszközök, innovatív klinikai leadership, klinikai vezetői feladatok, illetve ezutóbbi fejlesztése. A jelen kutatásban alkalmazott kvantitatív módszertan a Medical Leadership Competency Framework (MLCF) (2012) kategóriáit használja fel, így e fogalmak értelmezését részletesebben bemutatjuk az 1. ábrában.

1. ábra

**Klinikai leadership-fogalmak definiálása**

| Leadership-szempontra   | Leadership-szempontra értelmezése  |
|---|--|
| Adaptív klinikai leadership <i>Adaptive clinical leadership</i>     | A klinikai vezetők azon képessége, hogy reagáljanak vagy felkészüljenek azokra a kérdésekre, amelyek befolyásolhatják a magas színvonalú betegellátást és a szakmai kapcsolatokat fejlesztését.  |
| Empatikus klinikai leadership <i>Empathy clinical leadership</i>    | Az érzelmi kapcsolat a klinikai vezető és az egészségügyi személyzet között, mennyire érti a klinikai vezető a munkahelyi helyzetet, fektet energiát az érzelmi megértésbe, és érzelmi biztonságot nyújt az egészségügyi személyzet számára. |
| Klinikai leadership-eszközök <i>Inventory clinical leadership</i>   | Klinikai vezetői képesség egy olyan környezet megteremtésére, amelyben az egészségügyi személyzet magas szintű teljesítményt érhet el, miközben megelégedettséggel végzi a munkáját.   |
| Integráció <i>Integrating clinical leadership</i>                   | A klinikai vezetés integrálása azt a képességet jelenti, hogy erős erkölcsi elveket alkalmazva olyan mértékben befolyásolják a munkahelyet, hogy a döntéseket és a cselekvéseket szigorú etikai normák vezérlik.                             |
| Innovatív klinikai leadership <i>Innovative clinical leadership</i> | A klinikai vezetők azon képessége, hogy kreatív megoldásokat nyújtsanak azáltal, hogy víziójukat vagy értékeiket a gyakorlatba ültetik, illetve azáltal, hogy a maguk válnak a változás erejévé értékeik közvetítésével (szerepmóddal).      |
| Klinikai vezetői feladatok <i>Clinical leadership service</i>       | A klinikai vezetés hajlandósága a folyamatos, magas színvonalú egészségügyi ellátás biztosítására és azon képességük, hogy figyelemmel kísérjék dolgozóik igényeit, és gondoskodjanak azok fejlesztéséről.                                   |
| Vezetői feladatok fejlesztése <i>Improving services leadership</i>  | Folyamatos bevonódás és elkötelezettség, a fejlesztési és innovációs törekvés, a változási tervek készítése különféle bizonyítékok alapján.  |

Forrás: MLCF (2012) alapján saját szerkesztés

A National Health Service (NHS) Leadership Academy (2010) által kidolgozott Clinical Leadership Competency Framework öt területre világít rá az egészségügyi szolgáltatásnyújtás kapcsán, melyek a következők: iránykijelölés, személyes tulajdonságok bemutatása, együttműködés a munkában, szolgáltatásmenedzselés, szolgáltatásfejlesztés. Az egészségügyi ellátási szolgáltatások minőségének és megbízhatóságának javítása és a szervezeti változások megvalósítása érdekében elengedhetetlen, hogy a klinikusok mind az öt vezetői területen kompetensek legyenek. Minden területen belül négy kategória, úgynevezett elem található, melyek négy kompetenciára lettek felosztva. Ezek leírják azokat a tevékenységeket vagy eredményeket, amelyeket minden klinikusnak tudnia kell. A fenti dokumentum részletesen megnevezi e leadership-elemeket, itt csak a vezetői területeket és ezek elemeit soroljuk fel (1. táblázat)

1. táblázat

**Clinical Leadership Competency Framework elemei**

|  |
|--|
| <b>1. Személyes tulajdonságok bemutatása</b>   |
| • 1.1 Személyes tudatosság fejlesztése         |
| • 1.2 Önmenedzselés                            |
| • 1.3 Folyamatos személyes fejlődés            |
| • 1.4 Integritás                               |
| <b>2. Együttműködés a munkában</b>             |
| • 2.1 Hálózatok fejlesztése                    |
| • 2.2 Kapcsolatok építése és fenntartása       |
| • 2.3 Bátorító hozzájárulás                    |
| • 2.4 Team munka                               |
| <b>3. Szolgáltatásmenedzselés</b>              |
| • 3.1 Tervezés                                 |
| • 3.2 Erőforrások kezelése                     |
| • 3.3 Emberek irányítása                       |
| • 3.4 Teljesítménymenedzselés                  |
| <b>4. Szolgáltatások fejlesztése</b>           |
| • 4.1 A megbízhatóság biztosítása              |
| • 4.2 Kritikus értékelés                       |
| • 4.3 A fejlesztés és az innováció ösztönzése  |
| • 4.4 Az átalakulás elősegítése                |
| <b>5. Irány (mint célok) kijelölése</b>        |
| • 5.1 A változás összefüggéseinek azonosítása  |
| • 5.2 Az ismeretek és bizonyítékok alkalmazása |
| • 5.3 Döntéshozatal                            |
| • 5.4 A hatás értékelése                       |

Forrás: NHS (2010) alapján saját szerkesztés

**A kutatómódszertan bemutatása**

A kutatás célja, hogy megvizsgálja a King Abdullah University Hospital és a Jordan University Hospital (továbbiakban jordán oktatókórházak) klinikai vezetői kompetenciáit a szervezeti változásokra való felkészültségük

alapján. A kutatás arra a kérdésre kereste a választ, hogy a klinikai vezetői kompetenciák mennyire jelennek meg a klinikai vezetők magatartásában, illetve ezek milyen összefüggésben állnak a vizsgált vezetők demográfiai változóival?

A kutatás populációja a jordán oktatókórházak felső, közép- és osztályvezetői, akik a két kórház tekintetében összesen 208 főt jelentenek. A részvételi hajlandóság 52%-os volt, vezetők közel felének, azaz összesen 110 fő válaszáinak az eredményét tudtuk feldolgozni. A részvételi hajlandóság a kutatási eredményeket torzíthatja, így a kutatási korlát bemutatásánál külön kitérünk erre.

2. táblázat

**A minta demográfiai karakterisztikája**

| Változók      | Kategóriák       | Gyakoriság | Arány (%) |
|---------------|------------------|------------|-----------|
| Nem           | Férfi            | 63         | 57        |
|               | Nő               | 47         | 43        |
| Kor           | <30 év           | 35         | 32        |
|               | 30-40 év         | 45         | 41        |
|               | 40-50 év         | 17         | 15        |
|               | >50 év           | 13         | 12        |
| Vezetői szint | Felső vezető     | 40         | 36        |
|               | Középvezető      | 45         | 41        |
|               | Osztályos vezető | 25         | 23        |
| Tapasztalat   | <5 év            | 30         | 27        |
|               | 5-10 év          | 40         | 37        |
|               | 11-15 év         | 20         | 18        |
|               | >16 év           | 20         | 18        |
| Foglalkozás   | Orvos            | 40         | 37        |
|               | Nővér            | 55         | 50        |
|               | Egyéb            | 15         | 13        |

Forrás: saját szerkesztés

A leíró statisztikai elemzés a kiválasztott vizsgálati résztvevők különböző demográfiai tulajdonságait mutatja be a 2. táblázatban. A kórházakban a férfi és női kitöltők aránya 57-43% volt, a két oktatókórház vonatkozásában. A vezetői szintet tekintve a résztvevők 41%-a középszintű, 31%-a felső vezető és 23%-a osztályos vezető volt, a résztvevők több mint a fele vezető ápoló. A résztvevők kiemelkedően, azaz 41%-ban, 30 és 40 év közöttiek voltak, 32%-a 30 év alatti, a többi korcsoport 12-15%-ban képviseltette magát. A korcsoportokhoz hasonlóan alakult a gyakorlati évek száma is, az ötéves munkatapasztalattal még nem rendelkezők 27%-ot, az 5-10 év tapasztalattal rendelkezők 37%-ot, a 11-15 év és 16 év feletti tapasztalattal rendelkezők 18-18%-ot tettek ki a mintában.

A kórházi vezetők leadership-szerepét kvantitatív leíró kutatás keretében vizsgáltuk, validált kutatási kérdőív (Allam, 2016, online 1. Melléklet) alkalmazásával vettük fel az adatokat. Az adatok érvényessége szempontjából nagy biztonságot jelentett, hogy egy olyan validált kérdőívre támaszkodhattunk, amely szakmai műhelymun-

kát (NHS) leképező módszertanra épült. A kérdőív hét tényezőt tartalmaz a klinikai vezetői magatartás különböző dimenzióinak feltárására (lásd 1. ábra), és minden klinikai vezetői tényező 7-10 kérdést fed le az összesen 56 kérdéses kérdőívben. A tényezőket ötelemű Likert-skálán kellett értékelni, az alábbiak szerint: 5 – teljesen egyetért, 4 – egyetért, 3 – semleges, 2 – nem ért egyet, 1 – egyáltalán nem ért egyet. A Likert-skála alkalmazása lehetőséget adott a vezetőknek, hogy a vezetői kompetenciákat ne egymáshoz mérten, hanem önmagában értékeljék. Mind a hét tényezőt tartalmazó teljes kérdéslistát annak terjedelme miatt nem csatoljuk, de a kérdőív első tényezőjének (adaptív klinikai leadership-nek) a kérdéseit nyersfordításban közzétesszük az online 1. Mellékletben, a további tényezők kérdéslistája ehhez hasonlóan mutatja be a vezetők gondolkodásának feltárását.

A beérkezett adatokat leíró statisztikával és többváltozós varianciaanalízissel (MANOVA) elemeztük (Hotelling teszt) az SPSS 22-es verziójával. Az eredeti angol nyelvű kérdőív Allam (2016) arab nyelvre fordított verzióját használtuk fel, így a vizsgálatban részt vevő kérdőív érvényességének és megbízhatóságának vizsgálata érdekében Cronbach Alpha és Pearson korrelációs mutatót számoltunk. A Cronbach Alpha értékek alapján a kérdőív mind a hét skálája kiváló megbízhatóságot (> 0,70) és ezáltal erős belső konzisztenciát mutat, a Pearson korreláció eredményei jó tartalmi érvényességet tükröznek (> 0,40) (3. táblázat).

3. táblázat

**A megbízhatóság  
(Cronbach' Alpha és Pearson korreláció)**

| Változók                      | Elemsszám | Cronbach's alpha | Pearson korreláció |
|-------------------------------|-----------|------------------|--------------------|
| Adaptív klinikai leadership   | 8         | .90              | .60                |
| Empátia                       | 11        | .91              | .55                |
| Klinikai leadership-eszközök  | 10        | .93              | .44                |
| Integráció                    | 8         | .90              | .51                |
| Innováció                     | 7         | .89              | .67                |
| Klinikai vezetői feladatok    | 6         | .88              | .54                |
| Vezetői feladatok fejlesztése | 5         | .90              | .43                |

Forrás: saját szerkesztés

**Kutatási eredmények – statisztikai adattáblák**

A leíró statisztika bemutatja, hogy a kiválasztott jordán oktatókórházak klinikai vezetőinek kompetenciái a bemutatott kérdőívvel mérhetők, azaz megjelennek a vizsgált elemek (1.ábra) a klinikai vezetők magatartásában. Az elemzés továbbiakban azt vizsgálja, hogy a kiemelt klinikai vezetői kompetenciák hogyan jelennek meg a vezetők viselkedésében, melyet összefoglalva a 4.táblázat mutat be.

4. táblázat

Klinikai leadership-elemek

|        | Elemek                        | Átlag | Szórás | Kompetencia alkalmazása a vezetésben |
|--------|-------------------------------|-------|--------|--------------------------------------|
| 1      | Integráció                    | 3.36  | 1.34   | Erősen                               |
| 2      | Empátia                       | 2.47  | .58    | Átlagosan                            |
| 3      | Innovatív klinikai leadership | 2.41  | 1.32   | Átlagosan                            |
| 4      | Adaptív klinikai leadership   | 2.39  | .61    | Átlagosan                            |
| 5      | Klinikai vezetői feladatok    | 2.07  | 1.05   | Gyengén                              |
| 6      | Klinikai leadership-eszközök  | 1.99  | .89    | Gyengén                              |
| 7      | Vezetői feladatok fejlesztése | 1.78  | .71    | Gyengén                              |
| Teljes |                               | 2.35  | .55    | Átlagosan                            |

Forrás: saját szerkesztés

A többváltozós varianciaanalízist (MANOVA) a Hotelling teszttel végeztük, annak érdekében, hogy megvizsgáljuk a változók közötti összefüggéseket. A statisztikai eredmények azt mutatták, hogy az összes független változó közül csak a vezetők neme ( $F=4,124$ ,  $p=0,044$ ) és életkora ( $F=5,514$ ,  $p<,001$ ) volt szignifikáns hatással a klinikai vezetői magatartásra (5.táblázat).

6. táblázat

A Scheffe-teszt

| Kor               | 30 év alatt | 30-40 év között | 40-50 év között |
|-------------------|-------------|-----------------|-----------------|
| 30 év alatt       | –           | 0.87            | 0.06*           |
| 30 – 40 év között | –           | –               | 0.08            |
| 40 – 50 év között | –           | –               | –               |

Forrás: saját szerkesztés

**A vizsgált kórházakban tapasztalt klinikai leadership-kompetenciák értelmezése, a korábbi kutatási eredmények kontextusában**

A kutatási eredmények bemutatása a klinikai leadership-elemek (1. ábra, 4. táblázat), illetve ezek demográfiai változói kapcsolatainak értékelése mentén történik, visszautalva a szakirodalomban tett megállapításokra.

A kutatás megállapította, hogy a klinikai vezetői szerepkörben erősen alkalmazott kompetencia az *integráció*, amely szerint a vezetők döntéseit és cselekedeteit erős erkölcsi elvek és etikai normák vezérlik, mivel az integratív készségek koordinációs és együttműködési aspektusa fontos a szervezeti siker és változás elősegítésében (Matthews et al., 2018). Ez az erős normarendszer az egész egészségügyet érinti, mégis a kompetenciához rendelt ér-

5. táblázat

A résztvevők demográfiai változói és a klinikai vezetői magatartás közötti összefüggés

|  | Type III sum of square | df  | Mean Square | F     | Sig   |
|--|------------------------|-----|-------------|-------|-------|
| Nem<br>Hotlling amount 66.059            | 5.909                  | 1   | 5.909       | 4.124 | .044* |
| Kor<br>61.025=Hotlling amount            | 135.182                | 1   | 135.182     | 5.514 | .000* |
| Vezetői szint<br>30.058= Hotlling amount | .002                   | 1   | .002        | .541  | .993  |
| Tapasztalat<br>14.695= Hotlling amount   | .199                   | 1   | .199        | .139  | .710  |
| Foglalkozás<br>18.154=Hotlling amount    | 1.172                  | 1   | .563        | .393  | .675  |
| Error                                    | 295.201                | 103 | 1.143       |       |       |
| Total                                    | 461.857                | 109 |             |       |       |

\*\* Significant at level of ( $\alpha = 0.05$ )

Forrás: saját szerkesztés

Annak érdekében, hogy megvizsgáljuk a vezetői magatartás eltéréseit a vezetők életkora alapján Scheffe utótesztet végeztünk az életkori csoportokra (6. táblázat). Páronként vizsgálva a korcsoportokat elmondható, hogy szignifikáns különbség van a „40-50 év közötti” és a „30 év alatti” korosztály között. Ezek alapján feltételezhető, hogy a vezetői képességekben való fejlődés egy hosszabb folyamat, mely az adatok alapján 40 év felett kezd beépülni a vezetők viselkedésébe, a 30-40 év közöttiek és a 30 év alattiak között nincs jelentős különbség.

tékek szórása nagyon magasnak, a többi kompetenciához viszonyítva is a legmagasabbnak mondható.

A vizsgált populációban magas értéket kapott még az *empátia* (empatikus klinikai leadership), mely kapcsán fontos azt is kiemelni, hogy a szórás nagyon alacsony, tehát az átlagérték jól jellemzi a jordán klinikai vezetők ezen tulajdonságát: azaz átlagos érzelmi kapcsolat van a klinikai vezető és az egészségügyi dolgozók között, a vezetők az érzelmi megértést és biztonságnyújtást vezetői feladatainak tekintik. A vezetők és dolgozók közötti

érzelmi kapcsolat az egészségügyi szervezetekben nagyon jelentős, és a hatékony változásmenedzsmentben is kiemelt szerepet kap (Agote, Aramburu & Lines, 2016), ezt az ápolási vezetők empátiaprogramja is megerősítette (Gunther et al., 2007). Az *innovatív klinikai leadership* is egy átlagosan alkalmazott kompetencia a vizsgált vezetők körében, de itt is fel kell hívni a figyelmet a magas szórás értékére, ami arra mutat rá, hogy nem egységesen gondolkodnak erről a vezetők, pedig az innovatív klinikai leadership a hatékony vezetéshez segít hozzá, azáltal, hogy javul az ellátás, azaz a szolgáltatás minősége (Stanley, 2012).

A változásvezetéshez még szorosan kapcsolódó kompetencia az *adaptivitás*, azaz a vezetők reagálása és felkészülése azokra a kérdésekre, amelyek befolyásolhatják a magas színvonalú betegellátást és a szakmai kapcsolatok fejlesztését. Az adaptív leadership-kompetencia statisztikai elemzésünk alapján a már kevésbé jellemző kompetenciák közé tartozik, pedig az egészségügyi intézményeknek szükséges gyorsan és megfelelően alkalmazkodniuk a lakosság folyamatosan változó egészségügyi igényeihez (Al-Hussami, Hammad & Alsolihat, 2018; Battilana et al., 2010; Salmond & Echevarria, 2017; Kazmi & Naaranoja, 2018).

Számos szerző, köztük Patterson et al. (2011) megjegyezték, hogy az egészségügyi változásokat a technológiai fejlődés, az ellátás színvonalának javulása, a népesség bővülése és a demográfiai minták változása mozdítja elő. A klinikai vezetők azon képessége, amely a kreatív megoldások megvalósítására koncentrál, az *innovatív* vezetés típusába tartozik. Ez a tényező kutatásunkban átlagosan alkalmazott kompetenciaként jelent meg, és az integrációhoz hasonlóan magas szórást mutat, mely feltételezhetően az orvos-szakmai területek különbözőségéből adódhat.

Meglepő módon a leggyengébben alkalmazott kompetenciák a *klinikai leadership-eszközök* alkalmazása és a *vezetői feladatok fejlesztése*. Előbbi magát az elégedett munkakörnyezet megteremtését foglalja magába, amely hozzásegít a magas szintű teljesítmény eléréséhez, az utóbbi pedig a vezetői bevonódást és elkötelezettséget jelenti.

Tagadhatatlan, hogy az egészségügyi szervezetek működési változásoknak vannak kitéve, melynek feltétele a felső vezetők és az osztályvezetők változásra való felkészültsége. A közölt eredmények alapján azonban a vizsgált vezetők kompetenciáinak fejlesztése szükséges, hogy a jordán oktatókórházak a változásokra felkészüljenek és hatékony változáskezelési stratégiákkal megfelelően reagáljanak azokra (Hussain et al., 2018; Appelbaum et al., 2015).

### A demográfiai változók és a klinikai vezetői magatartás közötti kapcsolat

Kutatásunk statisztikai eredménye azt mutatja, hogy a vezetők neme szignifikáns ( $F=4,124$ ,  $p=0,044$ ) hatással van a klinikai vezetői magatartásra. A szakirodalmi publikációkban és a kutatói ideológiákban is megjelenik, hogy

a klinikai vezetők neme meghatározza a vezetői magatartást, Kiemelten fontos a nemek közötti egyensúly, az ápolási vezetés kompetenciájának változásában (Rozier, 1996). A Herrera és munkatársai (2012) által végzett tanulmány szerint a nem határozza meg az egalitarizmust és az asszertivitást a szervezeten belül. Míg egyes kutatók jelentős összefüggést tudnak bemutatni a változók között, mások nem erősítik meg az összefüggést (Alghamdi, Topp & AlYami., 2018) Nyilvánvaló, hogy a nők vezetési stílusa eltér a férfiakétól; a különbség két dologra vezethető vissza. Az egyik ok, hogy a nők könnyen legyőzik női vezetői tekintélyük rejtett elutasítását (általános felfogás, hogy a vezető férfi), a másik ok pedig, hogy a nők jobban kezelik az emberi kapcsolatokat (Kossek & Buzzanell, 2018). A női leadership-stílus a női életstratégiát tükrözi, azaz az élet különböző aspektusaira vonatkozó holisztikus megközelítés jellemzi, amely magában foglalja a nők különböző szerepeit (Al-Shamrani, 2013).

Az életkor és a klinikai leadership közötti pozitív kapcsolat ( $F=5,514$ ,  $p<,001$ ) rámutat arra, hogy a megszerzett tapasztalat hatással van a vezetői viselkedésre. A korcsoportos vizsgálat igazolta, hogy a 40 éves kor feletti vezetők és a 40 év alatti vezetők között van a szignifikáns különbség, azaz a vezetői képességekben való fejlődés egy hosszabb folyamat, mely az adatok alapján 40 év felett kezd beépülni a vezetők viselkedésébe, a 30-40 év közöttiek és a 30 év alattiak között nincs jelentős különbség. Számos szakirodalmi publikáció bizonyítja, hogy az életkor jelentős tényezőként szerepel a klinikai vezetői magatartásban (Goldenberg, 1990; Kondrat, 2001). A vezetők az életkor előrehaladtával egyre több készségre tesznek szert, és ez összefügg a személyes tulajdonságok elméletével (personal trait theory), amely megerősíti, hogy a vezetői fejlődésből adódó minőség az életkorral korrelál (Costa & McCrae, 2006; Pervin, 1994; Budakand, 2018). Az idősebb vezetők jobban tudják kontrollálni az érzelmeiket, mint a fiatalabb vezetők (George, 2000; Fariselli, Ghini & Freedman, 2008), vagyis az érzelmi intelligencia fontos eleme a leadershipnek (Kulkarni, 2014), továbbá az idősebb vezetők fejlettebb képességekkel rendelkeznek a tervezésre, a megvalósításra és a kontrollra, mint fiatalabb társaik (Singh & Srivastava, 2012). Az érzelmeik és érzések kontrollálásának képessége korrelál a változáskezelés olyan személyes és szociális készségeivel, mint a stresszkezelés, az integritás, az együttérzés, a csapatmunka és az önirányítás (Pagon, Banutai & Bizjak, 2008).

### Következtetések és összefoglalás

Az egészségügyi intézmények egy dinamikusan változó, technikai újításokkal bővelkedő, de normákkal és szabályokkal erősen kontrollált környezetben nyújtanak heterogén szolgáltatásokat, rendkívül különböző tulajdonságokkal rendelkező alkalmazottak segítségével (Norzailan, Yusof & Othman, 2016; Krenyác, 2017), így a klinikai vezetői kompetenciákhoz olyan egyedi készségek szükségesek (az alkalmazott modellben hét kompetenciát ragadtunk meg), amelyekben a vezető képes rugalmasan

(Weiner, 2020; Lorenzi & Riley, 2013) és kritikusan gondolkodni, önállóan elemezni a szervezeti kérdéseket.

A hazai környezetben csekély egészségügyi intézményi kutatás készül, melyek a vezetést, illetve ezek kompetenciáit vizsgálják. Jelen cikkünkben rámutattunk, hogy a módszertanokat integráló, proaktív gondolkodású, nemzetközileg elfogadott szakmai intézmények műhelymunkái alkalmasak arra, hogy más országok is felhasználják ezeket és a kutatás eredményeit visszacsatolhatják az érintett intézmények vezetőinek, vagy akár a jogalkotónak, a fenntartónak, finanszírozónak. Még akkor is, ha olyan területet fészeget, mely idegen az egészségügyi működéstől, vezetéstől (pl. transzformációs vezetés, megosztott vezetés, vagy talán már maga a leadership fogalma), mert véleményünk szerint ez visz előre a fejlődés útján. Kutatásunkban a szakirodalomra támaszkodva bemutattuk, hogy az egészségügyi szervezetek folyamatos változásokon mennek keresztül, melyekre a klinikai vezetők menedzsment- és változásvezetési képességei jelentős hatással vannak (Daft & Lane, 2008; Santra & Alat, 2001). A Medical Leadership Competency Framework (MLCF, 2012) által javasolt hét leadership-szemponthoz segítségével igyekeztünk megérteni a klinikai vezetői magatartást, majd ezeket felhasználva kutatást készítettünk a jordán oktatókórházak klinikai vezetői kompetenciáinak felmérésére. Kvantitatív leíró vizsgálat készült 110 vezető kérdőíves felmérésével, majd az összegyűjtött adatokat többváltozós varianciaanalízissel elemeztük.

A jordán oktatókórházakban a klinikai vezetői kompetenciák alkalmazása átlagosnak mondható, a vizsgált kompetenciák közül a klinikai vezetésbe való integráció és az empátia volt a leginkább alkalmazott kompetencia, azaz a vezetők ezen kompetenciákat minősítették a legmagasabb értékekkel, melyek egyáltalán nem mondhatók kiemelkedőnek (ötelemű Likert-skálát alkalmazva az integráció esetén átlagosan 3,4-es értékkel, az empátia esetében 2,5-ös értékkel). A klinikai vezetők viselkedése három alapelv között egyensúlyoz (National Center for Healthcare Leadership (2004) modell alapján Herd et al., 2016): az átalakítás és a végrehajtás. Így a vezetőknek az egészségügyi szervezetek változásvezetéséhez ismerniük kell a humán erőforrást, a tervek végrehajtásának módját, a realizálandó változásokat, melyekhez a kompetenciák közül az adaptív és az innovatív vezetői kompetencia elengedhetetlen (1. ábra).

A korábbi empirikus kutatási eredmények a jordán oktatókórházak klinikai vezető szerepét a produktív és hatékony vezetési stílusnak minősítették, jelen tanulmány „csak” átlagos vezetői magatartásról számol be a kiválasztott oktatókórházak esetében, így e kórházak változásra való felkészültsége csak átlagos szinten van. Ezen túlmenően a vizsgálati eredmények azt is kimutatták, hogy a klinikai vezetői magatartás nagymértékben függ a klinikai vezetők életkorától és nemétől, illetve ugyanez a hatás érvényesül a vezetőknek a változásra való készenlétében és változásvezetési készségeiben (Katsaros, Tsirikas & Kosta, 2020; Adam, 2022).

A kutatás megállapította, hogy a vizsgált intézményekben az egészségügyi vezetők neme és életkora szignifikáns hatással van a klinikai vezetői magatartásra. A vezetői kompetenciák elsajátítása és vezetői kompetenciába épülése időigényes folyamat, a szervezeten belüli sikerek gyakorlati hatását évek múlva látjuk. Minden szervezet igényli, hogy olyan kompetens vezetők legyenek, akik az értékeik megosztásával növelik a szervezet teljesítményét. A szervezetnek azonban időbe telik a pozitív értékek, készségek (és ezek megosztásának) kultúrájának kialakítása, illetve ezek gyakorlatba ültetése (Miller et al., 2001), például a szervezeti vezetők képzése, a munkatársaik bevonása, az értékeléshez, jutalmazásokhoz és az előléptetésekhez szükséges keretrendszer kidolgozása. Mindezek nemcsak időigényes folyamatok, hanem hiányuk közvetlenül is visszahúzhatja a fejlődés előrehaladását (Conger, 2005). A cikk utolsó kiemelt üzenete a kompetenciaképzés (vezetőképzés) fontossága, a bemutatott környezet és a szervezeti adottságok miatt elengedhetetlen rámutatni a szükséges kompetenciákra, megosztani a kompetenciafejlesztés pozitív kutatási eredményeit (melyeket mi is kiemeltünk kutatásunkban), majd pedig visszacsatolni a megvalósult képzések hatását.

## A kutatás korlátja és további kutatási irányok

A kutatás egyik legfontosabb korlátja, hogy a felmérés kizárólag a jordán oktatókórházak körében készült, így a teljes kórházi szektor csak egy szeletéről tudunk képet adni; jól lehet kutatásunk pilot elemzésnek tekinthető a klinikai vezetési kompetenciák és a demográfiai tényezők kapcsolatának teljes körű vizsgálatához. További lehetséges kutatási irány a teljes populációra kiterjeszteni a vizsgálatot, illetve az oktatókórházak esetében időközben megvalósított képzések, programok eredményeit újabb felméréssel lehet igazolni. Továbbá érdemes megvizsgálni, hogy a nem megfelelő vezetői készségek miből eredhetnek az egyes kórházak esetében.

A kutatás másik korlátját a kitöltési hajlandóság (52%) adja, mivel korlátozza az értelmezési keretet, azáltal, hogy nincsen információk azokról az okokról, hogy egyes orvosok miért nem vettek részt a kutatásban (itt feltételezhető túlterheltség, adminisztrációs/technikai okok, de akár a vezető hozzáállását jelenheti, melynek hatása lenne a publikált eredményekre). Amennyiben a kitöltési hajlandóság a vezetők leterheltségére vezethető vissza, ezt javasolt visszacsatolni a döntéshozók felé.

Feltételezhetően különbség van a vezetői szintek gondolkodásmódja között: eltérhetnek a felső vezetők készségei és a klinikai (szakmai) vezetők kompetenciái, melyek további kutatási irányokat jelölnek ki. További kutatási irány lehet a klinikumban dolgozó nők eltérő vezetési stílusát megvizsgálni változásvezetési szemüvegen keresztül, mivel a nők rugalmasabbak és érzékenyebbek minden kisebb szervezeti változásra, a szervezet iránti aggodalmuk ébren tartja őket a lehetséges változásokkal kapcsolatban (De La Rey, 2005).

Felhasznált irodalom

- Aarons, G. A., Ehrhart, M. G., Farahnak, L. R., & Hurlburt, M. S. (2015). Leadership and organizational change for implementation (LOCI): a randomized mixed method pilot study of a leadership and organization development intervention for evidence-based practice implementation. *Implementation Science*, 10(1), 1-12. <http://doi.org/10.1186/s13012-014-0192-y>
- Abdrbo, A. A. (2012). Self-assessment of leadership behaviors among baccalaureate nursing students with different clinical training experience and nurses. In *2012 International Conference on Management and Education Innovation IPEDR vol.37* (pp. 106-111). Singapore: IACSIT Press. <http://www.ipedr.com/vol37/022-ICMEI2012-E00049.pdf>
- Adam, N. A. (2022). Employees' Innovative Work Behavior and Change Management Phases in Government Institutions: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Administrative Sciences*, 12(1), 28. <https://doi.org/10.3390/admsci12010028>
- Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35-63. <https://doi.org/10.1177/0021886315617531>
- Agris, J., Brichto, E., Meacham, M., & Louis, C. (2018). Developing professionalism in healthcare management programs: An examination of accreditation outcomes. *The Journal of Health Administration Education*, 35(2), 187-203. <https://www.ingentaconnect.com/contentone/aupha/jhae/2018/00000035/00000002/art00007?crawler=true>
- Al-Hussami, M., Hammad, S., & Alsoleihat, F. (2018). The influence of leadership behavior, organizational commitment, organizational support, subjective career success on organizational readiness for change in healthcare organizations. *Leadership in Health Services*, 31(4), 354-370. <https://doi.org/10.1108/lhs-06-2017-0031>
- Al-Jaradat, O., Nagresh, M., Al-Shegran, A., & Jadellah, N. (2013). Impact of change management on the performance of employees in university libraries in Jordan. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 169-178. [https://www.researchgate.net/profile/Abdullah-Al-Shoqran/publication/306098314\\_Impact\\_of\\_change\\_management\\_on\\_the\\_performance\\_of\\_employees\\_in\\_university\\_libraries\\_in\\_Jordan/links/57b0d0ea08aeb2cf17c473be/Impact-of-change-management-on-the-performance-of-employees-in-university-libraries-in-Jordan.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Abdullah-Al-Shoqran/publication/306098314_Impact_of_change_management_on_the_performance_of_employees_in_university_libraries_in_Jordan/links/57b0d0ea08aeb2cf17c473be/Impact-of-change-management-on-the-performance-of-employees-in-university-libraries-in-Jordan.pdf)
- Al-Mailam, F. F. (2004). Transactional versus transformational style of leadership—employee perception of leadership efficacy in public and private hospitals in Kuwait. *Quality Management in Healthcare*, 13(4), 278-284. <https://doi.org/10.1097/00019514-200410000-00009>
- Allam, S. E.-D. M. (2016). *Educational and psychological tests and standards*. Amman: Dar al-Fikr.
- Arnold, J., Silvester, J., Cooper, C. L., Robertson, I. T., & Patterson, F. M. (2005). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. Harlow: Pearson Education.
- Barr, J., & Dowding, L. (2019). *Leadership in health care*. Thousand Oaks, CA: Sage. <https://doi.org/10.1007/s10389-008-0232-7>
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A., & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 422-438. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.007>
- Begun, J. W., Tornabeni, J., & White, K. R. (2006). Opportunities for Improving Patient Care Through Lateral Integration: The Clinical Nurse Leader. *Journal of Healthcare Management*, 51(1), 19-25. <https://doi.org/10.1097/00115514-200601000-00005>
- Bernthal, P., & Wellins, R. (2005). *Health care global comparison leadership forecast: best practices for tomorrow's global leaders*. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International (DDI).
- Boedigheimer, S. F., & Gebbie, K. M. (2001). Currently employed public health administrators: are they prepared? *Journal of Public Health Management and Practice*, 7(1), 30-36. <https://doi.org/10.1097/00124784-200107010-00007>
- Bokor, A. (1996). Leader és manager. *Vezetéstudomány*, 27(3), 12-21. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5422/1/VT\\_1996n3p12.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5422/1/VT_1996n3p12.pdf)
- Bondas, T. (2006). Paths to nursing leadership. *Journal of Nursing Management*, 14(5), 332-339. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00620.x>
- Brooks, I. (2009). *Organisational behaviour: individuals, groups and organisation*. Harlow: Pearson Education.
- Conger, J. (2005). *360 and Competency Frameworks: Are We in the Land of Oz?* Presentation to the Corporate Research Forum, London, 22 June.
- Cserhádi, G., Obermayer, N., Fehérvölgyi, B., & Csizmadia, T. (2021). Az autentikus vezetés jellemzőinek vizsgálata hazai felső vezetők élettörténetében. *Vezetéstudomány*, 52(4), 109-121. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.04.09>
- Csedő, Z., Zavarkó, M. (2019a). *Változásvezetés*. Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó.
- Csedő, Z., Zavarkó, M. (2019b). Változás, tudás és innováció a vezetéstudományban: elméleti modellek elemzése és értelmezése. *Vezetéstudomány*, 50(12), 173-184. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.15>
- Csedő, Z., Zavarkó, M., & Sára, Z. (2018). A vállalati innováció által indukált szervezeti változások a magyar energiaszektorban. *Vezetéstudomány*, 49(2), 53-62. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.02.06>
- Daft, R., & Lane, P. (2008). *The leadership experience* (4th ed.). Boston, MA: Thomson South-Western.
- Daly, J., Jackson, D., Mannix, J., Davidson, P. M., & Hutchinson, M. (2014). The importance of clinical leadership in the hospital setting. *Journal of Healthcare Leadership*, 6, 75-83. <https://doi.org/10.2147/jhl.s46161>



- Davidson, P. M., Elliott, D., & Daly, J. (2006). Clinical leadership in contemporary clinical practice: implications for nursing in Australia. *Journal of Nursing Management*, 14(3), 180-187.  
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00555.x>
- De La Rey, C. (2005). Gender, women and leadership. *Agenda*, 19(65), 4-11.  
<https://doi.org/10.1080/10130950.2005.9674614>
- Evans, S. M., Murray, A., Patrick, I., Fitzgerald, M., Smith, S., & Cameron, P. (2010). Clinical handover in the trauma setting: a qualitative study of paramedics and trauma team members. *Quality and Safety in Health care*, 19(6), e57-e57.  
<https://doi.org/10.1136/qshc.2009.039073>
- Gopee, N., & Galloway, J. (2017). *Leadership and management in healthcare*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gunther, M., Evans, G., Mefford, L., & Coe, T. R. (2007). The relationship between leadership styles and empathy among student nurses. *Nursing Outlook*, 55(4), 196-201.  
<https://doi.org/10.1016/j.outlook.2007.01.013>
- Holten, A.-L., & Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 2-16.  
<https://doi.org/10.1108/lodj-11-2012-0155>
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.  
<https://doi.org/10.2307/20159587>
- Jonas, S., McCay, L., & Keogh, B. (2011). The importance of clinical leadership. In Swanwick, T. & McKimm, J. (Eds.), *ABC of clinical leadership* (pp. 1-3). Chichester: Wiley. [https://scele.ui.ac.id/berkas\\_kolaborasi/konten/MKK\\_2014genap/ABC.pdf#page=11](https://scele.ui.ac.id/berkas_kolaborasi/konten/MKK_2014genap/ABC.pdf#page=11)
- Kakemam, E., Liang, Z., Janati, A., Arab-Zozani, M., Mohaghegh, B., & Gholizadeh, M. (2020). Leadership and Management Competencies for Hospital Managers: A Systematic Review and Best-Fit Framework Synthesis. *Journal of Healthcare Leadership*, 12, 59-68.  
<https://doi.org/10.2147/jhl.s265825>
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 333-347.  
<https://doi.org/10.1108/lodj-02-2019-0088>
- Kazmi, S.A.Z., & Naaranoja, M. (2019). Healthcare Transformation Through Change Management Process for Innovation. In Kantola, J.I., Nazir, S., & Barath, T. (Eds.), *Advances in Human Factors, Business Management and Society. AHFE 2018. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 783* (pp. 380-389). Cham: Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-94709-9\\_36](https://doi.org/10.1007/978-3-319-94709-9_36)
- Kershaw, T., Ellis, K. R., Yoon, H., Schafenacker, A., Katapodi, M., & Northouse, L. (2015). The interdependence of advanced cancer patients' and their family caregivers' mental health, physical health, and self-efficacy over time. *Annals of Behavioral Medicine*, 49(6), 901-911.  
<https://doi.org/10.1007/s12160-015-9743-y>
- Kramer, M., Schmalenberg, C., & Maguire, P. (2004). Essentials of a magnetic work environment part 4. *Nursing2020*, 34(9), 44-48.  
<https://doi.org/10.1097/00152193-200409000-00039>
- Kranzer, K., Bekker, L.-G., Van Schaik, N., Thebus, L., Dawson, M., Caldwell, J., Hausler, H., Grant, R., & Wood, R. (2010). Community health care workers in South Africa are at increased risk for tuberculosis. *South African Medical Journal*, 100(4), 224-226.  
<https://doi.org/10.7196/samj.3903>
- Krenyácz, É. (2015). A hazai egészségügyi intézmények kontrolling-rendszere. *Statistikai Szemle*, 93(8-9), 823-843.  
<https://doi.org/10.14267/phd.2018003>
- Krenyácz, É. (2017). A kórházi kontrolling paradoxona – felemelkedés és/vagy devalválódás? *Vezetéstudomány*, 48(8-9), 22-34.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.09.03>
- Komashie, A., Mousavi, A., & Gore, J. (2007). Quality management in healthcare and industry. *Journal of Management History*, 13(4), 359-370.  
<https://doi.org/10.1108/17511340710819598>
- Kumah, E., Ankomah, S. E., & Antwi, F. (2016). The role of first-line managers in healthcare change management: A Ghanaian context. *International Journal of Biosciences, Healthcare Technology and Management*, 6(3), 20-33. [https://www.researchgate.net/profile/Samuel-Ankomah-2/publication/310160596\\_The\\_Role\\_of\\_First-Line\\_Managers\\_in\\_Healthcare\\_Change\\_Management\\_A\\_Ghanaian\\_Context/links/5829d35308aef19cb804fe53/The-Role-of-First-Line-Managers-in-Healthcare-Change-Management-A-Ghanaian-Context.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Samuel-Ankomah-2/publication/310160596_The_Role_of_First-Line_Managers_in_Healthcare_Change_Management_A_Ghanaian_Context/links/5829d35308aef19cb804fe53/The-Role-of-First-Line-Managers-in-Healthcare-Change-Management-A-Ghanaian-Context.pdf)
- Leadership Academy, N. (2011). *Clinical Leadership Competency Framework*. NHS Institute for Innovation and Improvement, Coventry House, University of Warwick Campus, Coventry.  
<https://www.leadershipacademy.nhs.uk/wp-content/uploads/2012/11/NHSLeadership-Framework-LeadershipFramework.pdf>
- Ledlow, G. J. R., & Coppola, M. N. (2013). *Leadership for health professionals*. London: Jones & Bartlett Learning.
- Lorenzi, N. M., & Riley, R. T. (2013). *Organizational aspects of health informatics: managing technological change*. New York: Springer Science & Business Media.  
[https://doi.org/10.1007/978-1-4757-4184-1\\_13](https://doi.org/10.1007/978-1-4757-4184-1_13)
- Mah'd Alloubani, A., Almatari, M., & Almukhtar, M. M. (2014). Effects of leadership styles on quality of services in healthcare. *European Scientific Journal*, 10(18), 118-129.  
<https://doi.org/10.19044/esj.2014.v10n18p%25p>
- Mair, F. S., May, C., O'Donnell, C., Finch, T., Sullivan, F., & Murray, E. (2012). Factors that promote or inhibit the implementation of e-health systems: an explana-

- tory systematic review. *Bulletin of the World Health Organization*, 90(5), 357-364.  
<https://doi.org/10.2471/blt.11.099424>
- Martin, J. S., McCormack, B., Fitzsimons, D., & Spirig, R. (2012). Evaluation of a clinical leadership programme for nurse leaders. *Journal of Nursing Management*, 20(1), 72-80.  
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01271.x>
- Miller, L., Rankin, N., & Neathey, F. (2001). *Competency Frameworks in UK Organizations*. London: CIPD.
- Moen, C., & Core, G. (2012). Demystifying ward nurse manager's approach to managing change. *International Journal of Clinical Leadership*, 17(4), 251-259. <http://edgehill.idm.oclc.org/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=86214358&site=ehost-live&scope=site>
- Mosadeghrad, A. M. (2014). Factors affecting medical service quality. *Iranian Journal of Public Health*, 43(2), 210. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4450689/>
- Nilsen, P., Seing, I., Ericsson, C., Birken, S. A., & Schildmeijer, K. (2020). Characteristics of successful changes in health care organizations: an interview study with physicians, registered nurses and assistant nurses. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1-8.  
<https://doi.org/10.1186/s12913-020-4999-8>
- Norzailan, Z., Yusof, S. M., & Othman, R. (2016). Developing strategic leadership competencies. *Journal of Advanced Management Science Vol*, 4(1), 66-71.  
<https://doi.org/10.12720/joams.4.1.66-71>
- Pagon, M., Banutai, E., and Bizjak, U. (2008). *Leadership competencies for successful change management*. University of Maribor, Slovenia, EUPAN. [https://www.dgaep.gov.pt/upload/RI\\_estudos%20Presidências/studydeslovenis\\_LEADERSHIP\\_COMPTENCIAS.pdf](https://www.dgaep.gov.pt/upload/RI_estudos%20Presidências/studydeslovenis_LEADERSHIP_COMPTENCIAS.pdf)
- Salhani, D., & Coulter, I. (2009). The politics of interprofessional working and the struggle for professional autonomy in nursing. *Social Science & Medicine*, 68(7), 1221-1228.  
<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2009.01.041>
- Salmond, S. W., & Echevarria, M. (2017). Healthcare transformation and changing roles for nursing. *Orthopedic Nursing*, 36(1), 12-25.  
<https://doi.org/10.1097/nor.0000000000000320>
- Santra, S., & Alat, P. (2021). Adaptive leadership of doctors during COVID-19. *Leadership in Health Services*, 35(2), 246-266  
<https://doi.org/10.1108/lhs-08-2021-0073>
- Sabbaghu, O., Cavanagh, G.F. & Hipskind, T. (2013, November 29). Service-Learning and Leadership: Evidence from Teaching Financial Literacy. *Journal of Business Ethics*, 118, 127-137.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1545-6>
- Shaheen, R., Faqeih, E., Seidahmed, M. Z., Sunker, A., Alali, F. E., Khadijah, A., & Alkuraya, F. S. (2011). A TCTN2 mutation defines a novel Meckel Gruber syndrome locus. *Human Mutation*, 32(6), 573-578.  
<https://doi.org/10.1002/humu.21507>
- Silva, V. L. d. S., Camelo, S. H. H., Soares, M. I., Resck, Z. M. R., Chaves, L. D. P., Santos, F. C. d., & Leal, L. A. (2017). Leadership practices in hospital nursing: a self of manager nurses. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 51, e03206.  
<https://doi.org/10.1590/s1980-220x2016099503206>
- Sims Jr, H. P., Faraj, S., & Yun, S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*, 52(2), 149-158.  
<https://doi.org/10.4324/9781315696874-2>
- Stanley, D. (2011). *Clinical leadership: Innovation into action*. London: Palgrave Macmillan.
- Stanley, D. J. (2012). Clinical leadership and innovation. *Journal of Nursing Education and Practice*, 2(2), 119-126.  
<https://doi.org/10.5430/jnep.v2n2p119>
- Van Rossum, L., Aij, K. H., Simons, F. E., Van der Eng, N., & Ten Have, W. D. (2016). Lean healthcare from a change management perspective. *Journal of Health Organization and Management*, 30(3), 475-493.  
<https://doi.org/10.1108/jhom-06-2014-0090>
- Weiner, B. J. (2020). A theory of organizational readiness for change. In *Handbook on implementation science* (pp. 215-232). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.  
<https://doi.org/10.4337/9781788975995.00015>

online Melléklet

| Szekció II: Kérdőívelemek   |   |                        |               |          |          |                   |
|---|---|------------------------|---------------|----------|----------|-------------------|
| Kérjük feltétlen válaszoljon minden kérdésre! Ne az optimális választ jelölje, hanem a véleménye alapján: (1=Teljesen nem ért egyet, 2=Nem ért egyet, 3=Semleges, 4=Egyetért, 5= Teljesen egyetért) |   |                        |               |          |          |                   |
| No.   | Elem  | Teljesen nem ért egyet | Nem ért egyet | Semleges | Egyetért | Teljesen egyetért |
|   |   | 1                      | 2             | 3        | 4        | 5                 |
| Adaptív Klinikai Leadership   |   |                        |               |          |          |                   |
| 1.  | Képes voltam alkalmazkodni az új és más helyzetekhez.   | 1                      | 2             | 3        | 4        | 5                 |
| 2.  | Tiszteletben tartom az alkalmazottak véleményét, bármi is legyen a véleményük.  | 1                      | 2             | 3        | 4        | 5                 |
| 3.  | Képes voltam megismerni az alkalmazottak érzéseit, még akkor is, ha megpróbálják elrejteni azokat.                                    | 1                      | 2             | 3        | 4        | 5                 |
| 4.  | Képes voltam megismerni a betegek érzéseit.   |                        |               |          |          |                   |
| 5.  | Meg tudtam határozni minden probléma mögöttes okát.   | 1                      | 2             | 3        | 4        | 5                 |
| 6.  | Olyan kérdéseket teszek fel, amelyek arra ösztönzik a munkatársakat, hogy mérlegeljék a munkateljesítményük javításának lehetőségeit. | 1                      | 2             | 3        | 4        | 5                 |
| 7.  | Megfelelő személyes kockázatot vállalok a program fejlesztése érdekében.  | 1                      | 2             | 3        | 4        | 5                 |
| 8.  | Személyes kockázatokat vállalok a program céljainak elérésében.   | 1                      | 2             | 3        | 4        | 5                 |

Forrás: saját szerkesztés