

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI KAR
havi szakfolyóirata

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

FELELŐS KIADÓ:
Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar

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

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:
Bánfi Tamás
Becsky Róbert
Bélyácz Iván
Bordáné Rabóczki Mária
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Farkas Ferenc
Gaál Zoltán
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kerekes Sándor
Kövesi János
Mészáros Tamás
Román Zoltán
Szintay István
Vecsenyi János
Veress József
Wetzker, Konrad

FŐSZERKESZTŐ:
Primecz Henriett
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:
Nusser Tamás

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:
Milassin Anda
titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

NYOMDAI KIVITELEZÉS:
CC Printing Kft.

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

XLIX. ÉVF., MÁRCIUS

2018. 03. szám

TARTALOM

BARNA BALÁZS – FODOR SZABINA

GAMIFIKÁLT KÖZÖSSÉGI MEGOLDÁS HASZNÁLATA A KEDVEZŐBB
MUNKAHELYI LÉGKÖR KIALAKÍTÁSA ÉRDEKÉBEN 2.

TAMASITS DÓRA – PRÓNAY SZABOLCS

A FOGYASZTÓ ÉS A MÁRKA KÖZÖTTI VISZONY ÚJ DIMENZIÓI 11.

JUHÁSZ ZITA – VARGA IMRE

A HELYI PÉNZ BEVEZETÉSÉNEK FŐBB TAPASZTALATAI MAGYARORSZÁGON 19.

KIRÁLY GÁBOR – GÉRING ZSUZSANNA – NICK CHANDLER
– MISKOLCZI PÉTER – KOVÁCS KINGA – LOVAS YVETT – CSILLAG SÁRA
CSALÁSSAL AZ ÉLRE? A HALLGATÓI CSALÁS
VIZSGÁLATA AZ ÜZLETI FELSOÓKTATÁSBAN 28.

LIPTÁK KATALIN – MATISCSÁKNÉ LIZÁK MARIANNA

A KISGYERMEKES NŐK FOGLALKOZTATÁSI HELYZETE ÉS LEHETŐSÉGEIK 41.

GELEI ANDREA – JÁMBOR ZSÓFIA

GLOBÁLIS VÁLLALATOK BELSŐ STRUKTÚRÁJÁNAK ALAKÍTÁSA
A BESZERZÉS ÉS A TERMÉKFEJLESZTÉS KAPCSOLÓDÓ
TEVÉKENYSÉGEINEK TÜKRÉBEN 52.

ANGOL ÖSSZEFOGLALÓ 64.



Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar szakfolyóirat
Published by Corvinus Business School Corvinus University of Budapest

www.vezetestudomany.hu

GAMIFIKÁLT KÖZÖSSÉGI MEGOLDÁS HASZNÁLATA A KEDVEZŐBB MUNKAHELYI LÉGKÖR KIALAKÍTÁSA ÉRDEKÉBEN

Az utóbbi évtizedben egyre jelentősebb figyelmet kapnak a munkavállalók cég iránti elköteleződésével, annak lehetséges növelésével kapcsolatos vizsgálatok, melynek egyik forrása lehet a megfelelő munkahelyi légkör kialakítása.

Ebben a kutatásban a szerzők arra keresték a választ, hogy egy gamifikációs elvek mentén felépített online szolgáltatás mennyire alkalmas a vállalatban belüli szociális környezet javítására. A kutatásban egy olyan eszköz felhasználói bázisát, valamint az eszköz rájuk gyakorolt hatását vizsgálták, amely gamifikációs elemek segítségével sportos és játékos eseménysorozatok egyszerű lebonyolítását teszi lehetővé. Munkájukban elemezték a munkahelyi légkör változását, a munkatársak közötti kapcsolati háló kiterjedésének és minőségének alakulását, valamint a sportolási szokások módosulását.

Eredményeik azt mutatják, hogy a gamifikált online szolgáltatás használatakor a felhasználók jobb munkahelyi légkorról számoltak be, számos új embert ismertek meg, és az alkalmazás motiválta őket a testedzés életvitelbe iktatására.

Kulcsszavak: gamifikáció, munkahelyi légkör, alkalmazotti jóllét, kapcsolati háló, online eszköz

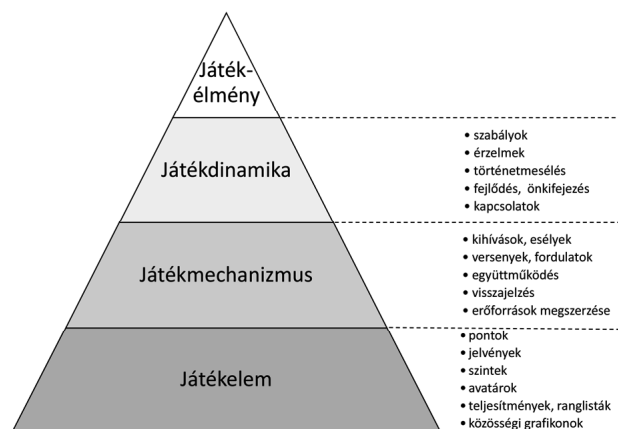
A játékosítás (gamification vagy gamifikáció) az elmúlt évek egyik legnépszerűbb stratégiája a munkahelyi motivációs módszertár megújítására. A játékosítással foglalkozó szakemberek a módszer lényegét úgy foglalják össze, hogy a játékosítás nem más, mint a játéktevékenység mechanikai és dinamikai elemeinek alkalmazása alapvetően nem játékos közegben egy kívánt viselkedésforma elősegítésének céljából (Bunchball, 2010). Más kutatók a játékosítás lényegét abban látják (Carter, 2012), hogy a játékelemek segítségével a felhasználókat az elköteleződésük által olyan cselekedetekre ösztönözzék, amelyeket más környezetben nem feltétlenül tennének meg, azaz minden a felhasználói élmény és az elköteleződés érdekében történik.

A legtöbb játék, játékosított rendszer az alábbi alkotórészek (1. ábra) felhasználásával épülhet fel (Werbach – Hunter, 2012; Hunicke, 2004):

- játékelemek,
- játékmechanizmusok,
- játékdinamika,
- játékelmény (fun).

1. ábra

A játékosítás alkotórészei



(Werbach – Hunter, 2012 alapján)

A hierarchia legalsó szintjén a játékelemek foglalnak helyet. Ezek azok a konkrét elemek, melyekkel a játék első használatakor a felhasználó már szembesül: pontokat gyűjthet, csapatokat alkothat, kialakíthatja saját karaktert vagy küldetéseket teljesíthet (Werbach – Hunter, 2012).

A következő szint a játékmechanizmusok, melyek leírják, hogy az egyes játékelemek miként kapcsolódnak egymáshoz, illetve hogyan határozzák meg a felhasználó egyes lépéseit és állapotait. Magába foglalja továbbá a játék előrehaladását meghatározó iránymutatásokat, illetve egy előforduló eseményre várható reakciókat.

A dinamika a játékosok viselkedése és egymáshoz való viszonya, amelyet az előbb ismertetett játékelemek és mechanizmusok váltanak ki, illetve ösztönöznek. A dinamikákat befolyásolja a felhasználó természete és tapasztalata. Egy kockázatkerülő, befelé forduló játékos más viselkedési mintával rendelkezik, mint egy kifejezetten kockázatos helyzeteket kereső felhasználó, aki hajlamos extrajuttatások reményében könnyebben felvállalni egy hosszabb játék eredményét is veszélyeztető helyzetet (Werbach – Hunter, 2012).

Fontos megjegyeznünk, hogy a játékosított rendszerek az esetek túlnyomó részében integráltan jelennek meg egy adott online platformon. Az alkotóelemek integrálását azonban még nem lesz egy rendszerből sikeresen gamifikált alkalmazás, ezért van szükség a játéktervezési szemléletre, mely a felhasználónak nyújtott szórakoztató élményt, a fun-t helyezi a középpontba. Ez az „élmény” több formát is ölthet a problémamegoldástól kezdve a csapatmunkán át a győzelemig rengeteg esemény tudja szórakoztatni a felhasználókat.

Összességében elmondható, hogy a játékosítás kapcsán számos eszköz áll rendelkezésre, amelyek az üzleti folyamatokat érdekesebbé tehetik. Ugyanakkor nem szabad megfeledkezni arról, hogy egy folyamat attól még nem lesz a felhasználók számára izgalmas, és nem fog elköteleződést kiváltani, ha átgondolatlanul alkalmazunk játékelemeket. Annak érdekében, hogy egy játékosított al-

kalmazás elérje a kívánt hatást, motiválónak és addiktívnak kell lennie, emellett folyamatos bátorítást szükséges nyújtania, hogy a különböző lehetőségeken keresztül a felhasználó a rövid távú céljait sorra elérje, de mindemellett fenn kell tartania a lehetőséget a hibázásra, a bukásra és az újrapróbálkozásra is (O'Donovan, 2013).

A játékosítás a modern üzleti tudományokban már évek óta jelenlévő elképzelés és kutatási irány. A Gartner Group egy 2012-es előrejelzése szerint napjainkra a cégek több mint 70 százaléka használni fogja, a játékosítási üzlet (a világon játékosított alkalmazásokra, szolgáltatásokra és eszközökre költött összeg) 2018-ra elérheti az 5,5 milliárd dollár értéket is (Gartner, 2012).

A gamifikáció sikere érthető, mivel az az elképzelés, hogy a játéktervezési tapasztalatok és a viselkedési közgazdaságtan eredményeinek felhasználásával a folyamatok hatékonyabbá tehetők, és ezzel a használók motiváltsága, elköteleződése nő, erős pszichológiai alapokra épített és könnyen eladható, hiszen a játékipar bevételi statisztikái igen látványosak, és lenyűgöző, hogy a játékosok mennyi időt töltenek egy-egy program használatával.

A munkavállalók cég iránti elköteleződése pedig alapvető az üzleti vállalkozások sikeréhez. Mit is értünk elköteleződés alatt? Az elköteleződés, elkötelezettség nem új fogalom, a kétezres évek elejétől pedig egyre gyakrabban használt kifejezéssé vált az emberi erőforrással foglalkozó szakemberek körében. Magát a fogalmat sokan sokféleképpen definiálják, számunkra a munkavállalói elkötelezettség nem más, mint a munkavállalók hajlandósága és képessége, hogy hozzájáruljanak a vállalati sikerhez. Az elkötelezettség tehát annak a mértéke, hogy a munkavállalók önszántukból mennyi extra erőfeszítést, energiát, kreativitást és szenvedélyt hajlandóak beletenni a munkájukba (Towers Perrin, 2008).

A munkavállalói elkötelezettségnek számos olyan, a munkáltató szempontjából előnyös következménye van, mint a nagyobb megtartási arány, a kevesebb hiányzás, a vállalati célok és stratégia jobb megértése. Ezen túlmenően Harter és szerzőtársai munkájukban rámutattak arra is, hogy a munkavállalói elköteleződés és a pénzügyi eredmény között közvetlen kapcsolat áll fenn (Harter – Schmidt – Hayes, 2002). A Gallup 2013-ban közzétett kutatásaiból (Gallup, 2013) kiderül, hogy a munkavállalók elköteleződésének hiánya az Egyesült Államoknak évente körülbelül 450-550 milliárd dollárjába kerülhet. Így nem meglepő, hogy a vállalatok törekszenek arra, hogy az elkötelezettség mértékét növeljék (Shuck – Rose, 2013), és a menedzsment a munkavállalói elköteleződés kialakítását kiemelt prioritásként kezeli (Shuck – Wollard, 2010; Schaufeli, 2012).

A munkavállalók elköteleződésének vizsgálatával számos cég foglalkozik. Az Aon Hewitt a téma egyik szakértő tanácsadó cége, amely évente jelenteti meg felmérései eredményeit. 2017-es vizsgálatuk szerint (Hewitt, 2017) a világon a munkavállalók 63%-a érzi elkötelezettnek magát a munkáltatóhoz, és ez az érték 58%, ha csak az európai értékeket nézzük. Számos további tanulmány számol be az elkötelezettség csökkenése mellett a munkahelyi megelégedettség visszaeséséről is.

A vállalatok számára tehát alapvetően fontos lépés, hogy megismerjék és tudatosítsák azokat a tényezőket, amik az elkötelezettség kialakulásában kulcsszerepet játszanak, tisztában legyenek azokkal a mozgatórugókkal, amik elköteleződésre készítetik a munkavállalókat a szakmájuk vagy a szervezetük iránt. Az Aon Hewitt cég tanulmányában (Hewitt, 2017) ezeket a tényezőket elégedettségi dimenzióknak nevezi, és az elemzésük szerint az elégedettség előfeltétele az elkötelezettségnek, és a tényezőkkel való elégedettségük az, ami megalapozza a munkavállalók elkötelezettségét.

A különböző csoportosításokat összevetve kilenc kategóriába lehet sorolni az elkötelezettség növelésében szerepet játszó tényezőket:

- jövőkép,
- lehetőségek,
- munka és feladatok,
- önrendelkezés,
- szociális környezet,
- kommunikáció,
- környezet,
- vállalati értékek és gyakorlatok,
- javadalmazás és elismerés.

A kutatásunkban használt gamifikációs megoldás a kilenc kategóriából a vállalat belüli szociális környezet javításában, a munkahelyi kapcsolatok kialakításában segíthet. A csapathoz való tartozás, együttműködés, az, hogy kialakulnak-e barátságok a munkatársak között, a közösséghez tartozás érzete, vagy éppen ellenkezőleg, a személytelen és antiszociális környezet mind erősen befolyásolják az elkötelezettség szintjét (Szabó, 2016).

A gamifikáció lehetőségének elemzéséhez egy online elérhető (Battlejungle, 2017) alkalmazást választottunk, amelynek célkitűzése a munkatársak közti kapcsolatok számának és minőségének, valamint a munkahelyi légkörnek a fejlesztése. A szoftver a munkatársak közötti sportjellegű események szervezéséhez és ösztönzéséhez nyújt támogatást. Különböző sportszámokban kínál megméretetési lehetőséget, amelyek alapvetően két nagy csoportra oszthatók: az egymás elleni összecsapásokon alapuló bajnokságokra, úgymint az asztalitenisz vagy a futball, valamint az egyéni vagy csapat által elért teljesítmény összehasonlításán alapuló eseményekre, mint például a futás. A gamifikáció lehetőségeit számos más alkalmazás (Endomondo, Nike+ Running, Fitbit One, Fitocracy, Adidas MiCoach) is használja a rendszeres testedzés motiválására, de ezek többnyire csak az „egyéni” sporttevékenységeket, mint a futást, a kerékpározást, a túrázást támogatják, de nem teszik lehetővé csapatjátékok szervezését.

Megjegyzendő a több tanulmány által bizonyított tény, miszerint a sport és a testedzés mint viselkedés már önmagában hatékony stresszcsökkentő hatású. A rendszeres testedzésnek természetes hozadéka a mentális jólét, a wellbeing javulása, amelynek szervezeti következménye a hiányzások számának csökkenése, a csökkenő kilépési arány, a megnövekedett teljesítmény, a baleseti ráta csökkenése is (Houtman, 2007). Így a kutatásunk fontos

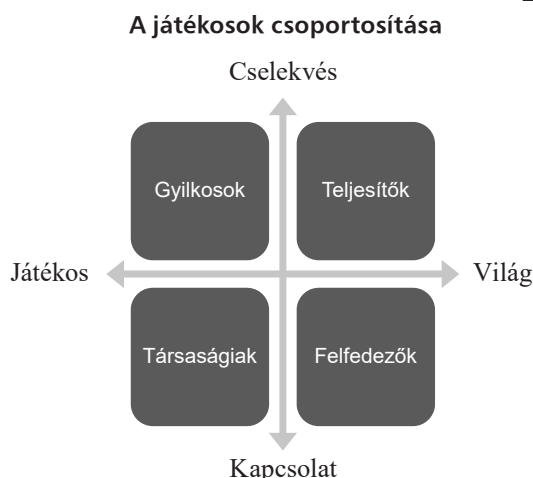
kérdése volt, hogy vajon a gamifikációs alkotóelemeket tartalmazó alkalmazás ösztönözte-e az alkalmazottakat a rendszeres testedzés életvitelbe iktatására, illetve következetes fenntartására vagy sem.

A játékosok

Digitális világunkban lassan kortól és nemtől függetlenül mindannyian játékosokká válunk, lépten-nyomon játékokba botlunk. Az Egyesült Államokban például a háztartások 63%-ában legalább egy személy rendszeresen (hetente legalább 3 órát) játszik. Az átlagos játékos 35 éves, és legalább 13 éve játszik valamilyen számítógépes játékot. Meglepő módon a nemek arányában nincs számottevő különbség, ugyanis a játékosok közel fele, 41%-a nő (ESA, 2016).

Richard Bartle (Fromann, 2012) véleménye szerint a játékosok játéktípusuk, motivációjuk, magatartásuk és preferenciáik alapján négy csoportba sorolhatók: a gyilkosok (*Killers*), a felfedezők (*Explorers*), a társaságiak (*Socializers*) és a teljesítők (*Achievers*) csoportjaiba. A modellt a 2. ábra szemlélteti.

2. ábra



A csoportosítás két dimenzió mentén valósul meg: a cselekvés-kapcsolat és a játékos-világ tengelyén, melyek a játékosok érdeklődését mutatják. A teljesítők közé azokat a játékosokat sorolhatjuk, akik az eredményességre törekcszenek, és céljuk valamilyen akadály leküzdése, vagy mások elismerésének kivívása. A felfedezők szeretik a határokat feszegetni, és igyekeznek a lehető legtöbbet kihozni az adott játékból. Legfőbb motivációjuk a játéktelep feltérképezése és mások megismerése. A társaságiak számára a másokkal való kapcsolattartás és ismerkedés a legfontosabb, gyakran használják a játékok chat funkcióit. A gyilkosok pedig meglehetősen deviáns magatartásmin-tát vesznek fel a játék során: elsődlegesen a károkozásra, vagy mások játékból való kiiktatására törekcszenek.

Több tanulmány is rámutatott (Yee, 2006; Dixon, 2011), hogy a Bartle-féle modell nem feltétlenül létezik ennyire letisztult formában. Egy felhasználó ugyanis többféle magatartást is felvehet játék közben, így a kategóriák átfedést mutathatnak, és nem kölcsönösen kizáró-

ak. Hiányosságai ellenére, a modell jó kiinduló pontnak tekinthető.

Az előző fejezetben már említettük, hogy a gamifikáció lényegesen többet jelent, mint pontok és jelvények kiosztását. Világosan kell látni és tervezni az üzleti célt, és érteni kell a célcsoportot és azok motivációit. Egy sikeres gamifikált alkalmazásban a kihívásoknak mindig illeszkedniük kell a játékos képességeihez, lehetőségeihez (Kenézi, 2015). Fromann (Fromann, 2012) szerint a kulcs az optimális terhelés, ideális beszintezés, ideális jutalomrendszer hármában keresendő. Ha a játékosoknak értelmes döntési lehetőségeket biztosítunk, azaz a játékos befolyásolni tudja az esélyeit a játékban, akkor ez komoly pluszmotivációt jelenthet, ami a hosszabb távú bekapcsolódás feltétele (Kenézi, 2015).

Werbach és Hunter (Werbach – Hunter, 2012) arra hívja fel a figyelmet, hogy a játék által generált külső motiváció „felfalhatja” a tevékenységhez kapcsolódó belső motivációt – vagyis elfeledtetheti azt az indokot, ami eredetileg, a játék nélkül kapcsolódott a tevékenységhez. Ily módon a játékosok döntései a játék logikájának fognak megfelelni, nem a valódi cél elvárásainak (Kenézi, 2015). Hasonló probléma lehet, ha a játék szereplői a játékokra optimalizálják a viselkedésüket, és kihasználják a játék lehetőségeit, akár visszaélve is azokkal (Kenézi, 2015).

A szakirodalomban számos esettanulmányt találunk arra, hogy a gamifikáció eszközeinek segítségével próbálták a munkavállalók, illetve a vásárlók elköteleződését növelni, mint például Freshdesk (Freshdesk), Decoded (Droga5ny, 2011), My Marriott Hotels (Robson et al., 2016), SAP iPad (SAPVoice, 2011). Az esettanulmányok tapasztalata is azt mutatja, hogy ezek közül csak azok lettek sikeresek, ahol a megfelelő gamifikációs dinamizmusok segítségével az alkalmazottak, illetve a vásárlók különböző játékos típusait tudták motiválni, hiszen a megfelelő dinamikák és érzelmi reakciók hiányában a játékosok egyszerűen „elugranak” (Robson et al., 2016).

A kutatáshoz használt eszköz

A gamifikáció hatásának vizsgálatához az első részben már említett Battlejungle nevű online alkalmazást használtuk, amely különböző formában elérhető. Az alkalmazás ingyenes funkciói kielégítik a legtöbb KKV-kategóriába tartozó cég igényét, a nagyvállalatok számára pedig személyre szabási lehetőségeket kínálnak, amelyekért már fizetni kell.

Ebbe az online platformba számos gamifikációs alkotóelemet integráltak a készítők azért, hogy a felhasználói élményt és az elköteleződés mértékét növeljék. Röviden most ismertetjük a Battlejungle által használt játékelemeket.

A pontok

A szolgáltatás gamifikált rendszere a PBL¹-hármásra épül. A kutatásunkhoz használt szoftverben a felhasználók összemérhetőségére egy pontrendszer szolgál, melyet a Battlejungle rendszere „karmának” nevez, azaz a felhasználók karmákat gyűjtenek. A pontrendszer rögzít teljesítményalapú, valamint aktivitásalapú pontokat is.

A teljesítményalapú pontok a különböző megméretéseken való részvétellel szerezhetők meg. Annak érdekében, hogy a játékosok motiváltak legyenek a minél több embert megmozgató események megszervezésére és az azokban való részvételre, a felkínált pontérték függ a szervezet (a rendszerben egy csoportosulásként megjelenő felhasználók összessége) és a bajnokság (megmérettetési eseménysorozat) létszámarányától, valamint figyelembe veszi az egy résztvevő által játszható meccsek átlagos számát, mely függ a bajnokság lebonyolítási módjától (pl. körmérkőzés, egyenes kiesés, vegyített stb.). Az alábbi képlet szemlélteti egy új résztvevő csatlakozása esetén a bajnokság befejezésekor kiosztandó karma növekményének kiszámítási módját.

karmaPerParticipant

$$= \text{initialKarma} * \left(0.5 + \frac{\text{magnitudeOfTournament}}{2 * \max(1, \text{magnitudeOfOrganisation})} \right) * IF \left(\text{isVersusTournament}; \min \left(1, 0.5 + \frac{\text{numberOfMatchesOfLoser}}{2 * \max(1, \text{numberOfMatchesOfWinner})} \right); 1 \right)$$

karmaPerParticipant: egy bajnokság befejezésekor kiosztandó pontérték növekménye egy új résztvevő csatlakozásakor,
initialKarma: kiinduló pontérték,
magnitudeOfTournament: a bajnokság résztvevőszámának 2-es alapú logaritmusának egész értéke,
magnitudeOfOrganisation: a szervezet taglétszámának 2-es alapú logaritmusának egész értéke,
isVersusTournament: igaz-e, hogy a vizsgált bajnokság Versus típusú,
numberOfMatchesOfLoser: az utolsó helyen végző játékos által játszható meccsek száma,
numberOfMatchesOfWinner: az első helyen végző játékos által játszható meccsek száma.

Ily módon minél több felhasználó vesz részt egy bajnokságban, annál magasabb pontszámokat kaphatnak egy-egy mérkőzésük vagy eredménybejelentésük során, valamint annál magasabb az összesített pontérték (*karma pool*), mely a verseny lezárulta után a helyezések között oszlik szét (1. táblázat).

1. táblázat

„Vegyített” lebonyolítási elvű bajnokság „karma pool”-jának résztvevőnkénti pontnövekménye egészértékre kerekítve

Bajnokság (fő)	2	4	8	16	32	64	128	256	512
Szervezet (fő)									
2	150								
4	113	150							
8	100	125	150						
16	94	113	131	150					
32	90	105	120	135	150				
64	88	100	113	125	138	150			
128	86	96	107	118	129	139	150		
256	84	94	103	113	122	131	141	150	
512	83	92	100	108	117	125	133	142	150

Aktivitásalapú pontok olyan cselekvések elvégzése után járnak, amelyek a szervezettel vagy a rendszerrel történő

foglalkozásra irányulnak, úgymint az oldal meglátogatása, az eredmény megosztása, vagy visszajelzés küldése.

A jelvények

Elsősorban a teljesítő és felfedező típusú játékosok számára kedveznek a rendszer által kínált különféle jelvények. A jelvények irányulhatnak versenybéli teljesítmény elérésére, időponthoz köthető eseményekre, valamint szocializációs tevékenységek végzésére is.

A szintek

A kutatásunkhoz használt alkalmazásban a játékosok különböző felhasználói szinteket érhetnek el, melyek az elért összesített pontszámaikon alapulnak. A felhasználói szintek az állatvilág témájára épülnek, 15 szint különül el, a *Heroic Hamster*-től egészen a *Grand Gorilla*-ig (ez utóbiból maximum egy lehet szervezetenként). Az alkalmazásra adott személyes, kötetlen hangvételű visszajelzések alapján a felhasználói szint az egyik legkedveltebb gamifikált elem, felülmúlva ezzel a jelvényeket és a karmát.

Annak érdekében, hogy a felhasználó már az első belépésekor érezze, hogy fejlődik, az alapinformációkat bekerő és magyarázatokat felvonultató *First Use Tour* végén a játékos annyi karmát kap, mellyel sikeresen fellép a 2. szintre (*Sneaky Squirrel*).

Az előrehaladás és a ranglista

Nagyon fontos a játékméchanizmus, mivel a játékos folyamatosan láthatja, hogyan áll. Ez egy állandó és azonnali visszajelzés a cselekvések jutalmazására. A kutatásunkhoz használt programban minden egyes verseny kapcsán megtalálható a játékos aktuális helyezése, valamint az összesített karma-értéke alapján a szervezeti rangsorban megtalálható helyét is megtekintheti. Annak érdekében, hogy a nem a legjobb 5-10%-ba tartozó játékosokat ne demotiválja az alacsonyabb helyezés, a főoldalon a ranglistának csak a közvetlen környezete látható, magán kívül ± 2 fővel.

A közösségi interakciók

A vizsgált alkalmazás közösségépítő vonala három fő részből áll. Az első a kommunikáció, mely a közösségi médiában is használt posztolásban, kommentálásban és hangulatkinylvánításban valósul meg. A második összetevő az adott szervezetben megvalósult tevékenységek naplója, amivel nyomon lehet követni, hogy milyen események zajlottak le, milyen mérkőzéseket játszottak le, történt-e játékosok általi kommunikáció, indult-e új bajnokság, kik léptek szintet, milyen jelvényt osztottak ki stb. A harmadik pillér pedig a szolgáltatáson kívülre mutat, a felhasználó meg tud osztani bizonyos okleveleket és jelvényeket több közösségi médiumon keresztül.

A gamifikált szolgáltatás hatásának mérőeszközei

Az alkalmazás a felhasználók munkahelyi életvitelére gyakorolt hatását kétféle módon fogjuk vizsgálni. Először elemezzük a rendszer által gyűjtött adatokat, többek

között a játékos pontszámát, szintjét, aktivitását, bajnokságokban való részvételét, ténylegesen lejátszott meccseinek számát. Szervezeti szinten a tagok között létrehozott kapcsolatok száma, sikeresen lezajlott vagy aktív bajnokságok aránya, közösségi funkciók használata (post, komment, like megosztás), aktív játékosok, preferált sportágak stb. segítenek az elemzésben.

A kutatásunk másik pillérét a felhasználóktól közvetlenül érkező, a szolgáltatás felületén feltett kérdésekre adott válaszok alkotják. Minden kérdés esetében 2-4 válasz kínálkozik fel, melyek közül egyet választhat a felhasználó. A visszajelzés 1-1 kérdés megválaszolásával történik, melyet egy előre meghatározott kérdésbankból választunk ki a felhasználó számára attól függően, hogy milyen tevékenységet végzett éppen, a rendszer mely oldalán jár, és milyen hasonló jellegű kérdést válaszolt meg nemrég.

A kapott eredményeink pontosabb megértéséhez a Google Analytics által nyújtott adatokat is használjuk, ezek segítségével elemezzük a felhasználók lokalizációs, nem, kor és érdeklődés szerinti összetételét.

A Kutatásunk résztvevői

A Google Analytics szolgáltatás segítségével feltérképezhetővé váltak a Battlejungle felhasználói. A vizsgálat a 2017. február 1-je és 2017. április 30-a közötti időszakot öleli át. Az adatok alapját azon felhasználók által indított munkamenetek képezik, akik rendelkeznek fiókkal a szolgáltatásban, vagy időközben regisztráltak erre.

A lokalizáció

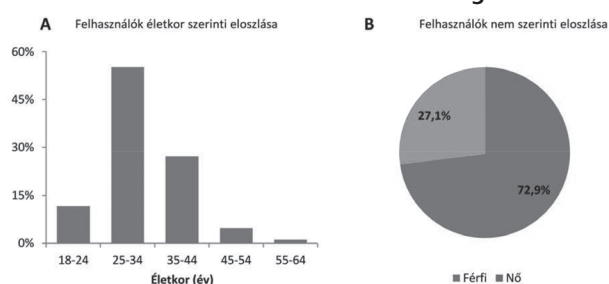
Az alkalmazás kereskedelmi bevezetése egyelőre Magyarországra korlátozódik, így az adott időszakban a munkamenetek száma láthatóan itt a legnagyobb (3352 db). A cég webes hirdetéseinek célországai főként az európai országok és az USA, ily módon a második legtöbb munkamenettel bíró ország az USA (1067), majd öt követi Németország (802), az Egyesült Királyság (560) és Franciaország (237). Az első 10 között szerepel még a webes hirdetési célterületen kívül eső Ausztrália (42) és Új-Zéland (28).

A Demográfia

A 3. ábra A paneljén bemutatott életkoreloszlás alapján azt kaptuk, hogy a szolgáltatást elsősorban a 25-34 éves korosztály használja (55,2%), ám jelentős arányt képviselnek a 35-44 közöttiek is, ők alkotják a felhasználói bázis 27,3%-át.

3. ábra

2017. február 1. és április 30-a között belépett felhasználók kor és nem szerinti megoszlása



Nemek

A 3. ábra B paneljén lévő nemek szerinti megoszlásból látható, hogy többségében férfiakból áll a felhasználói bázis (72,9%), a nők csak egynegyedét teszik ki (27,1%) ennek. Ezek az értékek némi eltérést mutatnak az átlagos amerikai játékosok nemenkénti megoszlásával szemben, ami betudható a regionális különbségeknek.

A résztvevők munkahelyeinek piacon belüli szegmense

A Google Analytics segítségével megnéztük a Battlejungle szolgáltatást használók munkahelyeinek kategóriáit. Vizsgálatunk azt mutatta, hogy közel egyenlő arányban képviseltetik magukat a különböző utazási (8,7%) és a pénzügyi szolgáltatások területén dolgozók (8,4%). Ezen kívül még az autóiparban (4,3%) és a szoftverfejlesztéssel foglalkozók (3%) részvétele számottevő.

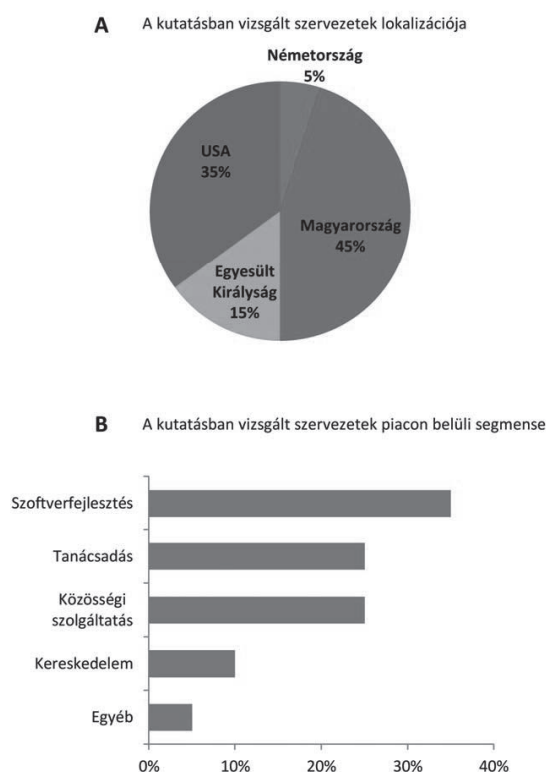
A kutatásban vizsgált szervezetek

A Battlejungle szolgáltatás használatakor a felhasználóknak először létre kell hozniuk egy szervezetet, melynek keretei között különféle bajnokságokat, kihívásokat tudnak majd kiírni, és amelybe munkatársakat (további felhasználókat) tudnak felvenni, illetve meghívni.

Jelen kutatásban azokat a szervezeteket vizsgáltuk, amelyek 2017. április 30-áig legalább 10 fővel rendelkeztek, és legalább egy darab bajnoksághoz vagy kihíváshoz köthető, annak célját elősegítő teljesítményalapú aktivitást váltottak ki (pl. meccs lejátszása, futóeredmény rögzítése).

4. ábra

A vizsgálatba bevont 20, legalább 10 fővel rendelkező szervezet iparági besorolása



A fenti kritériumok alapján húsz szervezetet vizsgáltunk. Ezek létszáma 10 és 217 fő között mozog, és összesen 860 felhasználót foglal magába. A húsz szervezetről hat (576 fő) a Battlejungle üzemeltetőinek közvetlen megkeresése után, míg tizennégy szervezet (284 fő) organikus módon, azaz hallomás, hirdetés vagy PR-cikk kapcsán kezdte el használni az alkalmazást.

A 4. ábra A paneljén ábrázoltuk a szervezetek területi megoszlását, ami összhangban van az összes felhasználó lokalizációs eloszlásával. A húsz szervezet iparági besorolásáról elmondható (4. ábra B panel), hogy főként az IT és a tanácsadás területén mozgó vállalatok fogékonyak egy ilyen jellegű online, közösségépítő szolgáltatás használatára.

Érdekes megfigyelni, hogy a húsz, a Battlejungle-t tartósan használó szervezet és a felhasználók munkahelyeinek piaci besorolása között eltérés mutatkozik. Míg a szoftverfejlesztés mindkettőben szerepel, addig pl. az autógyártás csak az egyedi felhasználók oldalán jelentkezik. Ennek oka lehet, hogy a felhasználók esetében gyakran több iparágat is feltüntet a Google Analytics, hiszen egy vállalkozás különböző szektorokban is dolgozhat, míg mi a vizsgált szervezeteket egyértelműen kategorizáltuk.

A szervezetek által indított bajnokságok

A vizsgált szervezetek 106 bajnokságot indítottak 24 különböző sportágban, amelyek során 1329 mérkőzést játszottak le, és 2136 egyéni teljesítmény bejelentése történt meg. Megszervezésük és levezénylésük körülményességét az alábbi ötfokozatú skála segítségével csoportosítottuk:

1. mikrotételű beszerzést, vagy már meglévő mindennapos, egyszerű eszközt igénylő bajnokság,
2. kistételű beszerzést igényel a sport, és a bajnokság bárhol lebonyolítható,
3. közepes tételű beszerzést igényel a sport, és kismértű belső helyigényt jelent a bajnokság,
4. közepes tételű beszerzést igényel a sport, közepes helyigényű a bajnokság, és kisebb csapatok összerendezése szükséges,
5. nagy tételű beszerzést igényel a sport, nagy helyigényű a bajnokság, és nagy létszámú csapat toborzása szükséges.

2. táblázat

Az 5 legnépszerűbb sport a vizsgált 20 szervezet által indított bajnokságok alapján

Sport neve	Körülményesség	Darab
Asztalitenisz	3	35
Csocsó	3	10
Ügyességi játékok	2	9
Futás	2	7
Sakk	2	5

A bajnokságok körében elenyésző (6 db) a 4-es vagy 5-ös körülményességű esetek száma (tenisz, futball stb.). A ke-

vésbé körülményes választások közül is az asztalitenisz, a csocsó és a könnyedebb hangvételű árkádjátékok (lépcsőzés, téstatorony-építés, papírgalacsin-dobálás) a legnépszerűbbek. Az adatokból leszűrhető, hogy a cégek az olyan sporteseményeket preferálják, melyek inkább szórakoztató hangvételűek, közismert tevékenységek, és emellett nem igényelnek nagyszámú ráfordítást. (2. táblázat)

A felhasználók által adott visszajelzések

A Battlejungle szolgáltatásban több helyen is lehetőség adódik visszajelzéseket adni. A visszajelzési rendszer a vizsgálat kezdeti idejével megegyezően (február 1-je) vált elérhetővé a felhasználók számára. A feltett kérdést befolyásolja, hogy az adott felhasználó mióta használja a szolgáltatást, milyen sportágú bajnokságokon vett részt, mikor válaszolt meg hasonló kérdést. A vizsgált szervezetek tagjaitól összesen 696 darab kérdésmegválaszolás érkezett. A feltett kérdések az alábbi öt témakörre bonthatók:

- a munkahelyi légkör változása,
- a szervezet tagjaival történő kapcsolatok száma és minősége,
- a sportolások gyakorisága,
- az eredménybejelentés utáni érzése,
- a szolgáltatással kapcsolatos vélemény.

3. táblázat

A szolgáltatás által automatikusan feltett kérdések

Kérdés	Kategória	Megjegyzés
Hogyan változott a szervezeténél a légkör a szolgáltatás bevezetése óta?	Munkahelyi légkör változása	Általános, pozíció szerint nem korlátozott megjelenésű.
Hogyan változott a szervezeténél a légkör az elmúlt 30 napban?		
Hány egyáltalán nem vagy kevésbé ismert emberrel ismerkedett meg a Battlejungle-ön keresztül az elmúlt 30 napban?	A szervezeti tagjaival történő kapcsolatok száma és minősége	
Jobb-e a kapcsolata azokkal az emberekkel, akikkel már játszott együtt?		
Többet sportol a szolgáltatás bevezetése óta?	Sportolások gyakorisága	A belső rendszer főoldalán jelenik meg.
Előfordult-e már, hogy [adott sport]-ból többet üzött csak azért, hogy a szolgáltatásban rögzítse az eredményét?		Az (adott sportú) bajnokság oldalán kerül feltetésre.
Mennyire volt számodra szórakoztató a meccs?	Eredménybejelentés utáni érzése	Meccsalapú bajnokságok esetében, egy meccseredmény bejelentésekor vagy elfogadásakor jelenik meg.

Jelen kutatásban az első négy témakörbe tartozó kérdésekre adott válaszokat vizsgáltuk. A kérdéseket egyenként, a szolgáltatás felületének több pontján jelenítjük meg, és a válaszadás minden esetben opcionális. A felületen történő visszajelzésre leghamarabb a regisztrációt követő 2 hét letelte után kerülhet sor. A korlátozás indoka, hogy a rendszert még nem ismerő felhasználók ne tudjanak 1-2 alkalomnyi használat után olyan kérdésekre válaszolni, mely a szolgáltatás által okozott változást hivatott mérni. A változást kutató kérdéseket (típustól függően) 2-3 hét múlva a felhasználó újra meg tudja válaszolni. A feltett kérdések tartalmát, kategóriáját a 3. táblázat foglalja össze.

A kutatásunk eredményei

A munkahelyi légkör változása

Azon visszajelzések alapján (5. ábra A panel), amelyeket a „Hogyan változott a szervezeténél a légkör a szolgáltatás bevezetése óta/az elmúlt 30 napban?” kérdésekre adtak (87 db), kiolvasható, hogy a többség könnyedebbé, játékosabbá vált munkahelyi légkört tapasztalt (86,21%).

Az aggregát adatok mellett azok időbeli változása a szolgáltatás hosszabb távú használhatóságát jellemzi. Az 5. ábra B panel a válaszok a szolgáltatás bevezetése óta (vagy február 1-je óta, a visszajelzési rendszer implementálását követően, ha a szervezet már előtte is használta az alkalmazást) eltelt hetek átlagos értékelését takarja. Megfigyelhető, hogy 10+ hét elteltével is pozitív légköri változásokról számolnak be a felhasználók. A 11. héten látható átlagos „Változatlan” értékelés alacsony számú válaszai egy adott szervezeten belül érkeztek, így alakulhatott ki egy, a többi héthez képest kedvezőtlenebb értékelés.

A kapcsolati háló méretének változása

A kapcsolati háló kiterjedése (5. ábra C panel) kapcsán a „Hány egyáltalán nem, vagy kevésbé ismert emberrel ismerkedett meg az alkalmazáson keresztül az elmúlt 30 napban?” kérdésre adott visszajelzések alapján a válaszadók 82,61%-a ismerkedett meg legalább egy emberrel, közel harmaduk (30,43%) pedig legalább három (részben vagy teljesen) ismeretlen emberrel teremtett kapcsolatot.

A kapcsolati háló minőségének változása

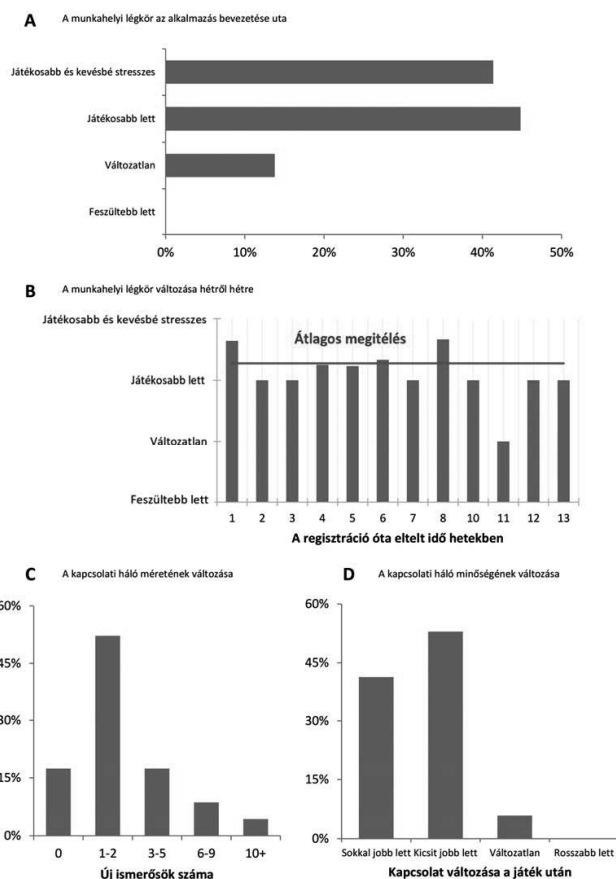
A kialakított kapcsolatok minőségére irányuló kérdésre („Jobb-e a kapcsolata azokkal az emberekkel, akikkel már játszott együtt?”) a válaszok több mint kilenczede pozitív eredményről számolt be (5. ábra D panel). A válaszadók 52,94%-a úgy érzi, kicsit jobb lett a kapcsolata, 41,18%-a az „Igen, sokkal jobb!” válasszal élt, 5,88%-a változatlan-nak érzi, míg negatív változásról nem érkezett visszajelzés.

A sportolási szokások változása

A válaszadók sportolási szokásai kapcsán egyértelműen pozitív változásról szóló visszajelzések gyűltek össze (6. ábra A panel). Arra a kérdésre, miszerint érzése szerint többet sportol-e a szolgáltatás bevezetése óta, 54,92% (106 fő) a „Sokkal többet!” válaszlehetőséggel élt, további 22,28% (43 fő) a „Kicsit többet” adta válaszul, míg 22,80% (44 fő) úgy érzi, nem változott a sportrutinja.

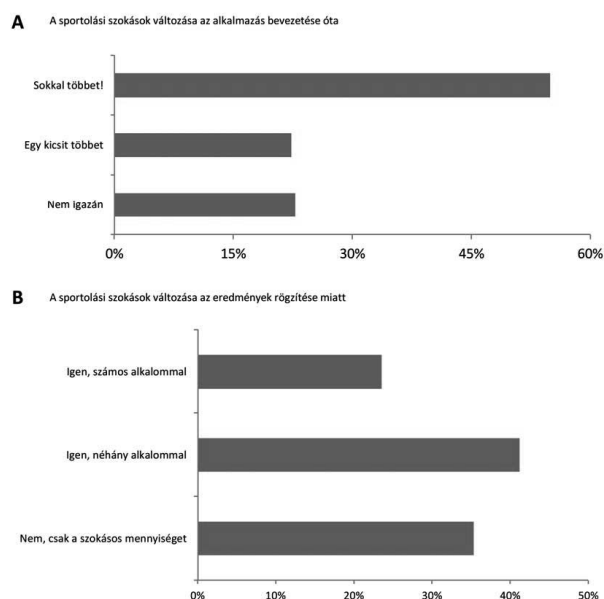
5. ábra

A munkahelyi légkörének és a kapcsolati háló méretének változása a vizsgált időszakban



6. ábra

A sportolási szokások változása a vizsgált időszakban



A sport jellegének vizsgálatából kiderül, hogy azon sportok esetén, melyek egyedül végezhetők (futás, úszás, biciklizés stb.), sokkal inkább jellemző a már meglévő rutin szinten tartása. Az „egyéni” sportok esetében a válaszok 63,16%-a állítja a változatlanságot. Ezzel szemben a társas sportesemények kapcsán (asztalitenisz, csocsó stb.) a véleménynyilvánítók 86,11%-a nyilatkozott a pozitív irányú változásról.

A sportalkalmak gyakoriságának változására egy másik megközelítés szerint is rákérdeztünk az „Előfordult-e már, hogy (adott sport)-ból többet üzött csak azért, hogy a szolgáltatásban rögzítse az eredményét?” kérdéssel (6. ábra B panel). Ezt a kérdést elsősorban a teljesítménymérésen alapuló sportok (úgy mint futás, biciklizés) esetén tettük fel. A válaszadók 35,29%-a jelezte, hogy a szokásos rutinját vezeti a rendszerben, azonban a felhasználók 41,18%-a úgy vallott, hogy már néhányszor előfordult, míg 23,53%-a az erős „Igen, többször is, inspirál engem!” válasszal élt. Ezek alapján állítható, hogy egy online szolgáltatás, mint külső motivációs eszköz közreműködésével sikerült belső késztetést ébresztetni a felhasználók egy részében.

A hangulat feltérképezése

Egy-egy lejátszott meccs után a játékosok hangulatát is mértük a „Mennyire volt számodra szórakoztató?” kérdés feltevésével. A válaszok egy 4-es skálán mozognak, így módon a válaszadónak nincs lehetősége közömbös vélemény adására. A beérkezett vélemények 84,51%-a a legpozitívabb értékelést választotta, további 9,86%-a a válasznak volt 3 pont a 4-ből, a felhasználók 5,63%-a adott csak 1-es vagy 2-es értékelést.

A válaszadók hangulatát összevetettük a játékosok szintjeivel abból a célból, hogy esetleges kapcsolatot tárhassunk fel a két tulajdonság között. A kérdésre adott játékosonkénti átlagos értékelés és a játékosok karma-szintje között 0,04-os korreláció mutatkozik, mely nem ad alapot fennálló kapcsolatra. Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a megelégedett válaszokat adók eloszlása független a tapasztalattól, azaz ugyanúgy élvezte egy kezdő játékos a meccset, mint egy tapasztaltabb.

Összegzés

Kutatásunk során arra kerestük a választ, hogy a gamifikált elemeket tartalmazó online eszköz alkalmas-e, és ha igen, milyen mértékben a munkahelyi légkör javítására. Vizsgálatunkhoz egy olyan alkalmazást használtunk, amely a csapatépítéshez, sportbajnokságok szervezéshez nyújt segítséget. Így a sport eszközén keresztül építi a munkahelyi közösséget, segítve ezzel a vállalati kommunikációt, vagy akár egy új munkavállaló beilleszkedését a szervezetbe.

Kutatásunkban egy adott időszakban elemeztük a rendszer által gyűjtött adatokat, mint a játékos pontszámát, szintjét, aktivitását, bajnokságokban való részvételét, ténylegesen lejátszott meccseinek számát, továbbá a felhasználóktól közvetlenül érkező, a szolgáltatás felületén feltett kérdésekre adott válaszokat.

A vizsgált adatok alapján azt mondhatjuk, hogy a gamifikált elemeket tartalmazó alkalmazásunk használatakor a felhasználók jobb munkahelyi légkorról számoltak be és számos új embert ismertek meg. Vizsgálatunk továbbá azt mutatta, hogy a vizsgált szolgáltatással, mint külső motivációs eszköz segítségével sikerült belső késztetést is ébresztetni a felhasználókban a testedzés életvitelbe iktatására.

Elemzésünkben nem tértünk ki az esetleges regionális különbségek vizsgálatára, az egyes sportversenyek és a hozzájuk köthető motivációs tényezők feltárására, illetve a válaszok szezonálisának vizsgálatára. E kérdésekre adott válaszok megtalálása jövőbeli kutatási irányaink.

Jegyzet

¹ Points, Badges, Leaderboards, azaz Pontok, Jelvények, Ranglisták

Felhasznált irodalom

- Aon Hewitt (2017): 2017 Trends in Global Employee Engagement. <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2017-trends-in-globalemployee-engagement-report.pdf>
- Battlejungle (2017): <https://battlejungle.com/>
- Battlejungle Support (2017): Battlejungle levels – Levels to be reached. <http://support.battlejungle.com/knowledge-base/battlejungle-levels/#levels-to-be-reached>
- Bunchball, Inc. (2010): Gamification 101: An introduction to the Use of Game Dynamics to Influence Behavior. <http://www.bunchball.com/sites/default/files/downloads/gamification101.pdf>
- Burke, B. (2012): Gamification 2020: What Is the Future of Gamification? Gartner Inc., 2012
- Carter, C. (2012): Gamification is serious business. Multilingual Industry Focus, Iss. June, p. 24-27.
- Dixon, D. (2011): Player Types and Gamification. University of the West of England. <http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/11-Dixon.pdf>
- Droga5ny (2011): Bing | Decode case study. <https://www.youtube.com/watch?v=XNic4wf8AYg>
- ESA (2016): Essential facts about the computer and video game industry. <http://essentialfacts.theesa.com/Essential-Facts-2016.pdf>
- Fromann, R. (2012): Gamification: épülőben a Homo Ludens társadalma? Budapest: ELTE TÁTK, Szociológia Doktori Iskola. http://www.jatekkutatas.hu/publikacio_html_files/publikaciok-gamification.pdf
- Freshdesk: Integrated game mechanics: Get the boring out of customer support, <http://freshdesk.com/scaling-support/gamification-support-help-desk>
- Gallup (2013): State of the American Workplace. Employee Engagement Insights for U.S. Business Leaders. <http://news.gallup.com/businessjournal/162953/tackle-employees-stagnating-engagement.aspx>
- Harter, J. K. – Schmidt, F. L. – Hayes, T. L. (2002): Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87(2), p. 268-279.

- Houtman, I. – Jettinghof, K. – Cedillo, L. (2007):* Raising awareness of stress at work in developing countries: a modern hazard in a traditional working environment: advice to employers and worker representatives.
- Hunicke, R. – LeBlanc, M. – Zubek, R. (2004):* MDA: A Formal Approach to Game Design and Game Research. Nineteenth National Conference on Artificial Intelligence <http://www.cs.northwestern.edu/~hunicke/MDA.pdf>
- Kenézi A. (2015):* Gamification – a játékok alkalmazása a marketingben és a marketingoktatásban. *Marketing & Menedzsment*, p. 36-50.
- O'Donovan, S. – Gain, J. – Marais, P. (2013):* A case study in the gamification of a university-level games development course. p. 242. <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2513456.2513469>
- Rab Á. (2012):* A gamifikáció lehetőségei a nem üzleti célú felhasználások területén, különös tekintettel a közép-és felsőoktatásra. *Oktatás-Informatika*, p. 1-2.
- Robson, K. – Plangger, K. – Kietzmann, J. H. – McCarthy, I. – Pitt, L. (2016):* Game on: Engaging customers and employees through gamification. *Business Horizons*, 59(1), p.29-36.
- SAPVoice (2011):* The Gamification of SAP. <https://www.forbes.com/sites/sap/2011/03/04/the-gamification-of-sap/#703c445435ed>
- Schaufeli, W. B. (2012):* Work Engagement: What Do We Know and Where Do We Go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), p. 3-10.
- Shuck, B. – Wollard, K. (2010)* Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), p. 89-110.
- Szabó A. (2016):* A munkavállalói elkötelezettség növelésének hatása és lehetőségei. *Opus et Educatio*, 3(4)
- Szombathelyi Cs. (2012):* A munkahelyi jóllét kutatásának előzményei és jelenlegi megközelítése – A stressztől a jóllétig. *Alkalmazott Pszichológia*, 2012/3, p. 33–45.
- Towers Perrin (2008):* Closing The Engagement Gap: A Road Map for Driving Superior Business Performance. Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008, https://cymcdn.com/sites/www.simnet.org/resource/group/066D79D1-E2A8-4AB5-B621-60E58640FF7B/leadership_workshop_2010/towers_perrin_global_workfor.pdf
- Werbach, K. – Hunter, D. (2012):* For The Win. How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. Philadelphia: Wharton Digital Press
- Yee, N. (2006):* The demographics, motivations, and derived experiences of users of massively multi-user online graphical environments. *Presence: Teleoperators and virtual environments*, 15(3), p.309-329.

A FOGYASZTÓ ÉS A MÁRKA KÖZÖTTI VISZONY ÚJ DIMENZIÓI

Jelen tanulmány a széles körben vitatott fogyasztó-márka viszonyt és a szeretetmárkák koncepcióját mutatja be, nemzetközi kitekintés mellett, a szerzők primer kutatási eredményeire, következtetéseire koncentrálna. A szerzők a márkaviszony-elmélet (brand relationship theory) keretein belül bemutatják, hogyan értelmezhető a fogyasztó és a márka közötti viszony az interperszonális kapcsolatok analógiájaként. A márkaviszony-minőség elmélete (brand relationship quality theory) alapján ismertetik, hogy a fogyasztó és a márka közötti viszony hogyan jelenhet meg különböző minőségi szinteken. A szerzők fókuszcsoportos kutatást végeztek négy csoporttal, amely során az egyén és a márka közötti kapcsolat sajátosságait kívánták feltárni. Az eredmények a márkák felé irányuló érzelmek sokszínűségét hangsúlyozzák. A vizsgált márkáknál a márkahűség egyfajta belső elköteleződésen alapul, mely olyan érzelmi ragaszkodást jelent, ami miatt nem akarja „elárulni” a márkát az egyén egy konkurens márkára való váltással.

Kulcsszavak: márkaszeretet, márkaviszony-elmélet, márkaviszony-minőség, lojalitás

Napjainkban a vásárlás célja az alapvető szükségletek kielégítésén túl, az önmegvalósítás és az élmények gyűjtése, illetve azoknak a szimbolikus hasznoknak a megszerzése lett, amelyeket a márkák közvetítenek. Megfigyelhető az a jelenség, hogy bizonyos márkák hatalmas rajongótáborral rendelkeznek, és ezek a márkák képesek olyan erős és mély érzelmeket kiváltani a fogyasztókból, amelyeket korábban csak az interperszonális kapcsolatok szintjén tudtunk elképzelni. A fogyasztók márkák iránti lojalitása ebben az esetben túlmutat a termék funkcionális hasznosságán alapuló márkahűsége.

Tanulmányunkban a márkaszeretet koncepcióját vizsgáljuk, mellyel ugyan elméleti és gyakorlati szinten egyaránt sokat foglalkoznak napjainkban, de még mindig hiányzik a kellően letisztult keretrendszer, ezért érdemesnek tartjuk e területet a szakirodalmi áttekintés mellett feltáró kutatással is vizsgálni. Kutatásunk célja mélyrehatóan vizsgálni a fogyasztó és az általa szeretett márka közötti viszony sajátosságait. Választ kívánunk adni arra a kérdésre, hogy egyáltalán beazonosítható-e érzelmi kötődés a márka és fogyasztója között, és amennyiben igen, akkor ez miként jelenik meg viselkedés, attitűd és vélemény szintjén.

A fogyasztó és a márka közötti kapcsolat feltárása során először rövid szakirodalmi áttekintést végzünk a márkák szimbolikus tartalmára, valamint a lojalitás komplex jellegére vonatkozóan. Ezt követően a márkaszeretet koncepciójával kapcsolatos elméleti megközelítéseket ismertetjük, különös tekintettel a márkaviszony-elméletre és a márkaviszony-minőség elméletére. Végül bemutatjuk fókuszcsoportos kutatásunk főbb eredményeit, illetve következtetéseinket és a jövőre vonatkozó megállapításainkat.

A márkaszimbolizmus

Az „azok vagyunk, amiket birtoklunk” kijelentés (Belk, 1988), a fogyasztói magatartás – ezen belül is a szimbo-

likus fogyasztás vizsgálatának – egyik alapvető premiszája. A szimbolikus fogyasztás jelenségének leírását egészen Thorsten Veblenig (1925/2006) – sőt Adam Smith-ig (1759/1975) – visszavezethetjük, hiszen már e korai gondolkodók is vizsgálták az egyén és az általa birtokolt javak közötti viszony szimbolikus jellegét. A modern marketingben Levy (1959) tanulmánya tekinthető alapozó műnek, amelyben rávilágított arra, hogy a fogyasztók nem csak a funkcionális hasznokért vásárolják meg a termékeket, hanem a hozzájuk társított jelentéstartalmak miatt is. A hazai szakirodalomban Töröcsik (2000) a következőképpen fogalmazta meg a szimbolikus fogyasztás lényegét: *„Egyrészt olyan termékek vásárlását, majd fogyasztását jelenti, amelyek szükségességét nehéz megmagyarázni, nem logikus, hogy megvettük, nem következik élethelyzetünkben, esetleg korábbi vásárlói, fogyasztói magatartásunkból. Másrészt olyan márkák vásárlását majd fogyasztását, amelyekkel, illetve amelyek üzeneteivel azonosulni szeretnénk, kifejezve valami többletet magunkból, illetve biztosítva magunknak valamiféle érzelmi többletet”* (Töröcsik 2000, 47. o.).

A márkaszemélyiség – mint a márkaimázs antropomorfizált része – fontos tényezőként jelenik meg a márkák szimbolikus tartalmában, és egy alapvető kapocs a márkahűség kialakulásában, illetve annak fennmaradásában. Aaker (1997) szerint a márkaszemélyiség a márka emberi tulajdonságokkal való felruházását, és ezeknek a tulajdonságoknak az összességét jelenti. A márkaszemélyiség által a fogyasztó könnyebben képes az emberi kapcsolatokhoz hasonló viszonyt kialakítani a márkával. Sőt akár azonosulni tud vele.

Az egyén identitása és a márka által sugallt kép közötti egyezőséget énkép-illeszkedésnek (self-image congruency) nevezzük (Sirgy, 1982). A szimbolikus fogyasztási döntést gyakran befolyásolja az, hogy mennyiben illeszkedik a termék imázsa, avagy a márkaszemélyiség a fogyasztó énképéhez (Gyulavári – Malota, 2014; Kressman et al., 2006; Grzeskowiak – Sirgy, 2007). Aaker (1997)

szerint minél nagyobb az egyezés a márkaszemélyiség és az egyén aktuális vagy ideális énképe között, annál jobb helyen fog szerepelni a márka a fogyasztó preferenciarendszerében. Az énkép fogyasztásra gyakorolt hatása mögött két okot feltételezhetünk: az önbecsülést (self-esteem) és az önkonzisztenciára (self-consistency) való törekvést. Az önbecsülés miatt az egyén olyan élményeket vagy termékeket keres, amelyek erősítik az énképét, javítják megítélését. Az önkonzisztencia pedig azt jelenti, hogy az egyén próbál úgy cselekedni, hogy az egyezzen a saját magáról alkotott képpel (Sirgy, 1982). Ez a kettősség a szimbolikus fogyasztás külső és belső dimenziókra való osztásában is megjelenik, melynek értelmében a külső szimbolikus fogyasztás a mások felé irányuló önkifejezést szolgálja, míg a belső (önmegnyugtató) szimbolikus fogyasztás során a fogyasztó saját maga számára nyújt kellemes érzést – például megnyugvást, jutalmat, örömet (Törőcsik, 2009). Tanulmányunkban ez utóbbi jelenséget, vagyis az önmegnyugtató fogyasztást vizsgáljuk részletesebben.

A márkalojalitás érzelmi oldala

A márkához társított szimbolikus elemek, alapjaiban határozzák meg a márkaválasztást, ebből kifolyólag közvetlenül hatnak a márkahűségre. Az emocionális tényezők kutatása azonban egy komplex megközelítési módot igényel, ugyanis több pszichológiai tényező együttesen alakítja, formálja a márkához való hűséget. Ebből adódóan a lojalitást is érdemes több aspektusból megvizsgálni.

A lojalitás egyrészt értelmezhető racionális viselkedésként is (pl.: törzsvásárlói árelőnyért, kockázatsökkentési szándékból), másrészt a szakirodalomban ismert a lojalitás érzelmi oldalának vizsgálata is (Bandyopadhyay – Martell, 2007).

A lojalitás mögött általában az elégedettséget szokás feltételezni. Egy elégedett vásárló azonban nem feltétlenül lojális is. Az elégedettség gyakran csak viselkedéses lojalitáshoz (azaz egyszerű újravásárláshoz) vezet, a komplex vevői lojalitás azonban egy magasabb szintet jelent, amelyről akkor beszélünk, ha az egyén pozitív attitűddel rendelkezik a márkával szemben, illetve ha elköteleződik egy márka iránt (Prónay, 2011). Oliver (1999) elméletében a fogyasztó először kognitív értelemben lesz lojális, majd érzelmi, később konatív értelemben, végül aktív cselekedetei által válik hűséggé. A márkahűség kognitív fázisában a fogyasztó a termék mérhető paraméterei, a márkaattribútumok miatt kedveli a márkát. A fogyasztó elégedett a márkával, de ekkor még nem egy erős, mélyen megalapozott hűségről van szó. Amennyiben a fogyasztó elégedettsége mélyebb szintre kerül, és érzelmek is megjelennek a márka iránt, akkor beszélhetünk érzelmi lojalitásról – vagy más szerzők (Uncles – Dowling – Hammond, 2003) megfogalmazásában attitűdinális lojalitásról. Amellett, hogy a fogyasztó a márkát folyamatosan használja, elégedett vele, még örömet is okoz neki. Ez egy erősebb kötődés már a márka iránt, de még megingatható a fogyasztó hűsége ezen a szinten. A konatív lojalitás egy még mélyebb kötődést jelent, amikor a fogyasztó elkötelezett a márka iránt. A sorozatosan megismételt pozitív érzelmek

és pozitív visszajelzés miatt a fogyasztó már azért veszi meg a márkát, mert szorosan kötődik hozzá. A lojalitás utolsó szintje a cselekvő lojalitás, melynek legfőbb jellemzője, hogy a fogyasztó komoly erőfeszítéseket is hajlandó megtenni azért, hogy a márkát továbbra is megvásárolja, és csak abban az esetben vásárol másik márkát, ha nem érhető el az általa kedvelt termék (Oliver, 1999). Törőcsik (2009) ezt az erős érzelmi érintettséggel jellemzett fogyasztó-márka viszonyt „igazi” márkahűségnek nevezi, szemben a „kvázi” márkahűséggel, amire gyenge érzelmi érintettség a jellemző.

Tanulmányunkban a bemutatott Oliver-féle (1999) lojalitásszintek közül a konatív és a cselekvő lojalitás vizsgálatára kap nagyobb szerepet, ugyanis a lojalitás e két típusánál beszélhetünk mélyen megalapozott hűségről és elköteleződésről, e két esetben nehezebben ingatható meg a fogyasztó hűsége a márka iránt.

A márkához való érzelmi kötődés koncepciói

A márkához való érzelmi kötődés jelenségét Fournier (1998) a márkaviszony-elmélet (brand relationship theory) keretein belül tárgyalja. A márkaviszony-elmélet azt a jelenséget mutatja be, amikor a fogyasztó úgy tekint a márkára, mintha az egy személy lenne, mellyel a vásárlás és birtoklás során kapcsolatba kerül. Aaker (1997) és Aggarwal (2004) kutatásaikban kimutatták, hogy annak a hátterében, hogy a fogyasztó személyként tekint a márkára, részben az áll, hogy az egyének az élet számos területén különböző személyiségjegyeket társítanak egy-egy tárgyhoz, így a fogyasztók gyakran úgy gondolják a tárgyakkal, a termékekkel, illetve a márkákkal lelkük van. A fogyasztónak valamilyen lelki közelséget kell éreznie ahhoz, hogy érzelmek alakuljanak ki benne a márka iránt (Albert – Merunka, 2013). Ahhoz, hogy a márkához való ilyen érzelmi kötődés kialakuljon szükségesek a márkához társított szimbolikus jegyek. Aggarwal (2004) szerint a márka és a fogyasztó közötti viszony folyamatos, ismétlődő interakciókon alapszik. Ezek a kölcsönhatások hasonlóságokat mutatnak az interperszonális kapcsolatokban jellemző érzelmekkel, úgymint szeretet, intimitás, ragaszkodás és elkötelezettség.

Albert és Merunka (2013) kutatási eredményei azt mutatják, hogy a szeretet létező jelenség a fogyasztás területén, azaz valóban lehet „szeretni” egy márkát. A Saatchi & Saatchi ügynökség vezetője, Kevin Roberts (2004) vezette be a gyakorlatban azóta is előszeretettel használt szeretetmárka (lovemarks) megnevezést, a márkához való erős érzelmi kötődés megragadására. Roberts (2004) „értelmen túli lojalitásként” határozza meg a fogalom lényegét. A márkaszeretet vizsgálata során Batra és szerzőtársai (2012) arra a következtetésre jutottak, hogy a márkaszeretet egyszerre több kondíció meglétét jelenti, amelyek különböző viselkedésmódok és érzelmek lehetnek. A szerzők nyolc kulcstényezőt állapítottak meg, amelyek szerepet játszanak a márkaszeretet kialakulásában. Ez a nyolc feltétel: a magas minőség (1), a márkával való azonosulás (2), a szenvedély által vezérelt viselkedés (3),

a fogyasztók pozitív érzelmi kötődése a márkához (4), a hosszú távú kapcsolat megléte – amely arra utal, hogy a márkát már régóta használja a fogyasztó (5), az aggodalom a márkától való elválás miatt (6), a pozitív attitűd a márka iránt (7), illetve az erős lojalitás (8). Az 1. ábra szemlélteti az imént felsorolt faktorokat.

1. ábra



Forrás: Batra et al. (2012)

Fournier (1998) szerint a személyes kapcsolatok négy fontos kritériuma szükséges ahhoz, hogy a márka és a fogyasztó között interperszonális kapcsolatról tudjunk beszélni. Ezek a kritériumok a következők:

- kölcsönösség, mely szerint a partnerek kölcsönösen hatást gyakorolnak egymásra
- célszerűség, a kapcsolat valamilyen valós és konkrét cél érdekében jön létre,
- a kapcsolat komplexitása, az előnyök sokoldalúságát jelenti a résztvevők számára,
- folytonosság, vagyis folyamatos interakciót jelent a résztvevők között.

A fentiek alapján megállapítható, hogy amennyiben a fogyasztó úgy tekint a márkára mint egy emberre, akkor beszélhetünk a fogyasztó és a márka közötti viszonyról és ez a viszony hasonlóságokat mutat az interperszonális kapcsolatokkal. Fournier (1998) a márka antropomorfizálására alapozta vizsgálatait, és egy feltáró kutatás eredményeként a márka és a fogyasztó közötti viszony 15 típusát különítette el. A fogyasztó és a márka közötti viszony nem csak márkakedvelésből és -rajongásból állhat, hanem gyakran negatív viszonyulás és ellenszenv is kialakulhat egy-egy márkával szemben. A témánkból adódóan nekünk

elsősorban a márkákhoz való pozitív viszonyulás a releváns, de fontosnak tartjuk leszögezni, hogy a fogyasztó és a márka közötti viszony nem csak pozitív előjelű lehet. A következőkben néhány példával szemléltetve bemutatjuk azokat a pozitív kapcsolattípusokat, amelyek a primer kutatásunk szempontjából relevánsak. Az egyes kapcsolattípusoknál említett példák egyfajta iránymutatásként szolgálnak – az egyes kapcsolattípusba sorolt termékkategóriák egyénenként eltérőek lehetnek, illetve ettől eltérő termékkategóriák is megjelenhetnek.

1. *Laza haveri kapcsolat*, amely alacsony bizalmat és elköteleződést jelent, nincsenek elvárások kölcsönösségre és haszon szerzésére. Eseti jellegű kapcsolatra utal. A márkaválasztás szintjén ez többnyire úgy jelenik meg, hogy a fogyasztó azokat a márkákat, amelyekhez laza haveri viszony fűzi, gyakran váltogatja, mivel kevésbé kötődik hozzá. Különböző napi fogyasztási cikkeknel, jellemzően élelmiszereknel figyelhető meg ez a kapcsolattípus.
2. *Legjobb barát*, amely az önkéntes szövetség és a kölcsönösség alapelvére épít. A kapcsolatot a folyamatos pozitív jutalmazás tartja fenn. A márka imázsa és a fogyasztó énképe illeszkednek egymáshoz. A fogyasztó olyan márkát választ, ami hozzá segíti őt ahhoz, hogy kifejezze a személyiségét. Jellemzően ruházati cikkeknel, parfümöknel, karórák esetében fordul elő.
3. *Elkötelezett partnerkapcsolat*, amely a hosszú távú, önként választott, a társadalom által támogatott kapcsolatokat foglalja magában. Bizalom, szeretet, hűség és elkötelezettség jellemzi, a kedvezőtlen körülmények ellenére is igyekszik a fogyasztó fenntartani a kapcsolatot a márkával, például áremelkedés után is megvásárolja a terméket. Jellemzően autómárkáknel és telefonmárkáknel figyelhető meg. Ezeket a termékeket a fogyasztó nem havonta vásárolja, és az idő folyamán kialakult nagyfokú bizalom miatt egy későbbi vásárlás alkalmával, nagy valószínűséggel újra fogja vásárolni a bevált márkát.
4. *Udvarlás*, amely átmeneti állapotot jelent, amikor egy új terméket próbál ki a fogyasztó. Tulajdonképpen minden olyan márka ide sorolható, amellyel a fogyasztó az „ismerkedés” fázisában van, de jellemzően kozmetikumok és műszaki cikkek jelennek meg ebben a kategóriában. Az udvarlás az elkötelezett kapcsolatot előzi meg.
5. *A gyermekkori barát* korábbi kapcsolatból eredő kötődés, amely múltbeli emlékekhez fűződik. Többnyire kényelem- és biztonságérzet miatt választjuk. Jellemzően csokoládé és üdítőitalok tartoznak ide, amelyekről tudjuk, hogy finomak, így ezek megvásárlásával nem kockáztatunk.
6. *A függőség*, egy erősen emocionális kapcsolat, melynek alapját az az érzés adja, hogy a márka nem helyettesíthető. A márka minőségbeli ingadozását gyakran tolerálja a fogyasztó. Különösen megfigyelhető ez a kapcsolattípus szolgáltatások, illetve okostelefonok körében.

A fogyasztó és a márka közötti viszonyok ilyen szofisztikált megközelítését az indokolja, hogy bár minden fenti esetben érzelmi kötődésről és lojalitásról beszélhetünk, mégis vannak érzékelhető különbségek a viszonyokban, amelyek befolyásolhatják a fogyasztói attitűdöt, illetve a viszonyhoz illeszkedő kommunikációs stratégiát.

A fogyasztó és a márka közötti kapcsolattípusokat nemcsak típusonként, hanem mélységében is vizsgálhatjuk. Erre a célra Fournier (1998) az előző elmélet kiterjesztett adaptációját a márkaviszony-minőség elméletet (brand relationship quality) alkotta meg, amely a fogyasztó és a márka közötti kapcsolat erősségének és mélységének mérése szolgáló modell. A szerző szerint márka és az egyén közötti viszony minőségét hat tényező határozza meg. A szerzetet és a szenvedély mértéke (1), amely a fogyasztó érzelmeinek összességét jelenti a kedvelt márkával kapcsolatban. A márka fogyasztóval való kapcsolatának erőssége (2) arra utal, hogy az egyén életstílusához kapcsolódik-e a márka, valamint a márka mennyire része a fogyasztó énképének. A függőség mértéke (3) arra vonatkozik, hogy a márka mennyire vált a fogyasztó mindennapi életének a részévé, és mennyire tudná helyettesíteni azt. A kitartás (4) szintje azt mutatja meg, hogy mennyire tart ki a kedvelt márkája mellett az egyén, a márka iránti elkötelezettség mértékét mutatja meg. A bizalom (5) mértéke, amely azt jelzi, hogy az egyén mennyire bíz a márkában. Az utolsó elem a partnerség minősége (6), amely arra utal, hogy az egyén a márkát mennyire tartja korrekt partnernek, ugyanis a fogyasztó számára fontos, hogy partnerként kezeljék és törődjenek vele. Ebben az esetben a márka és a vállalat összemosódik a márkaviszony-minőség értékelése során (Fournier, 1998). Az imént bemutatott tényezőket az 2. ábra szemlélteti.

2. ábra

A márkaviszony-minőség hat tényezője



Forrás: Fournier (1998)

A szakirodalmi áttekintésből látható, hogy a fogyasztó és a márka közötti viszony igen változatos formákban jelenhet meg, és – bár Fournier (1998) tipizálása széles körben elterjedt – ebből adódóan hiányzik az általánosan elfogadott elméleti keretrendszer. Mindezt figyelembe véve megítélésünk szerint érdemes feltáró vizsgálatokat végezni a fent bemutatott viszonyok beazonosítására és jellemzésére magyar fogyasztók körében.

A primer kutatás módszertana

Kutatásunk tágabb értelemben vett célja, hogy hazai viszonyok között feltárjuk, létezik-e érzelmi kötődés a már-

ka iránt. Szűkebb értelemben vett célunk, hogy feltárjuk a fogyasztó és az általa kedvelt márka közötti viszony sajátosságait, továbbá az érzelmi kötődés – amennyiben kimutatható –, miként jelenik meg a viselkedés, az attitűd és a vélemény szintjén. Ennek érdekében fókuszcsoporthoz kutatást végeztünk egy szűkebb – de a világon leggyakrabban kutatott (Rapp – Hill, 2015) – célcsoport, az egyetemisták körében.

A márkaszerzetet és a márkaviszony témaköre egy erősen érzelmezérelt terület, így elsősorban mélyreható, feltáró jellegű vizsgálatot igényel. Nem véletlen, hogy a téma meghatározó kutatói (Aaker, 1997; Fournier, 1998; Aggarwal, 2004) szintén a kvalitatív módszert alkalmazták. A kvalitatív kutatási módszerek közül a fókuszcsoporthoz megkérdezést választottuk, hiszen ez a módszer lehetőséget teremt arra, hogy a kutatási kérdéseinket fókuszáltan tudjuk vizsgálni, továbbá a fókuszcsoporthoz résztvevők az adott kérdéskörben ki tudják fejezni saját véleményeiket, érzéseiket és gondolataikat (Veres – Hoffmann – Kozák, 2009). Mindezeket túl egy komplexebb képet kaphatunk általa az adott kérdéskört vizsgálva, illetve az eredmények kiindulási alapot adhatnak egy későbbi kvantitatív kutatáshoz. A választásunk azért esett az egyetemista fiatalokra, mert fogyasztásukra és vásárlói magatartásukra jellemző a sokszínűség (Noble et al., 2009), ez a célcsoport fogékonyabb az újdonságokra (Kovács, 2009; Töröcsik, 2010; Kazár, 2015) és a többségük már rendelkezik önálló keresettel. Ebben az életszakaszban az önmegvalósítás, a saját identitás felépítése fontos szerepet játszik, mely befolyásolja márkaválasztásukat is (Prónay, 2011; Málovics et al., 2015).

Kutatásunkban a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar alap- és mesterszakos hallgatóinak körében négy fókuszcsoporthoz megkérdezést folytattunk le. A fókuszcsoporthoz megkérdezések lebonyolítására 2016 őszén került sor, melyekről hangfelvétel készült. A kutatás során a szerzők felváltva töltötték be a moderátor, illetve a megfigyelő és az adminisztráló szerepét. Az adminisztráció során a főbb megállapításokat elektronikus úton rögzítettük, ezzel elősegítve az elhangzottak későbbi feldolgozását. Az elemzés során a két kutató egymástól függetlenül elemezte az összes interjút, majd az eredmények összevetése, iterálása után alakult ki a konszenzusos eredmény.

A kutatásban résztvevők nemek szerinti megoszlását tekintve a nők nagyobb arányt képviseltek, mint a férfiak. A nők száma 25 fő, míg a férfiak száma 9 fő volt. A résztvevők kiválasztása önkényes módon történt, a téma iránt érdeklődő hallgatók önkéntes jelentkezése által. A megkérdezés első nagyobb blokkjában a vizsgálati alanyoknak egy lapra fel kellett írniuk egy általuk kedvelt márkát (és a termékkategóriát, amelyben az megjelenik), amelyhez ragaszkodnak, amit nem szívesen cserélnének le egy másik márkára. Továbbá egy érzést is kellett írniuk a márkával kapcsolatban, amit a termék megvásárlásakor vagy használata során éreznek. Fontosnak tartottuk, hogy úgy nyilatkozzanak a megkérdezettek a kedvelt márkákról a kutatás első fázisában, hogy a márkanevet nem említik, csak a termékkategóriát, amelyben a márka megjelenik. A

márkanévre csak a fókuszcsoporthoz megkérdezés későbbi fázisában derült fény. A fókuszcsoporthoz megkérdezés következő blokkjában felsoroltuk a Fournier-féle (1998) fogyasztó-márka közötti kapcsolattípusokból azt a hat típust, amelyeket korábban a szakirodalmi kitekintés során bemutatunk, továbbá ismertettük az interjúalanyoknak az egyes kapcsolattípusok jellemzőit. A megkérdezettek minden kapcsolattípushoz írniuk kellett egy-egy márkát, melyhez az adott viszony fűzi őket. A szakirodalomból ismert kapcsolattípusokból a laza haveri kapcsolatot, a legjobb barát, az elkötelezett partnerkapcsolat, az udvarlás, a gyermekkori barát és a függőséget vizsgáltuk. Az első blokkban választott márkát be lehetett sorolni a kapcsolattípusok valamelyikébe is. A fókuszcsoporthoz megkérdezés e fázisában már meg lehetett nevezni a márkanevet. A célunk az volt, hogy megvizsgáljuk az alanyok miként képesek márkákat társítani ezekhez az érzésekhez.

A primer kutatás eredményei

A következőkben megvizsgáljuk fókuszcsoporthoz kutatásunk eredményeit. Az elemzést 7 fő megállapítás szerint mutatjuk be, amelyek mentén megragadható a márkákhoz való kötődés érzelmi oldala, illetve a fogyasztó és a márka közötti viszony. A fejezet végén egy ábrán összegezzük a meghatározó gondolatokat.

M1 megállapítás: A résztvevők képesek érzelmileg kötődni a márkákhoz, ez az érzelem leginkább az önmegnyugtatóhoz áll közel.

A válaszokban kedvelt márka fogyasztása mögött a márka önkifejező jellege is megjelent, hangsúlyosabban azonban a márka használatát inkább a fogyasztás önmegnyugtató jellege támasztotta alá a megkérdezettek körében. A fiatalok arról nyilatkoztak, hogy azért fontos számukra ez a márka, mert hozzásegíti őket az önmegvalósításhoz, valamint a márka használata megnyugvást jelent számukra.

„Kreativitásomat segíti megvalósítani. Eszköz és társ is az életemben. Szabadságérzést kelt bennem. Csak személyes élmény van a márkával kapcsolatban, az én személyes ötleteimet valósítom meg az eszköz segítségével.” (Brigi, 22)

„Bizalom és megnyugvás, amit a márka jelent számomra. Mindig lesz valami, amihez nyúlhatok, ha valamilyen kérdésem lesz.” (Blanka, 20)

Továbbá megfigyelhető volt az is, hogy a szeretett márka jelentése kiemelkedik, megváltozik a fiatalok számára.

„Lehet, hogy van jobb, de számunkra ez [a mi márkánk] már érzelmi kötődést is okoz, így már nem csak egy termék, hanem „A” termék, ami számunkra nem csak azt jelenti, ami, hanem már többletjelentéssel is bír.” (Jázmin, 19)

„Hozzám nőtt, segíti a munkámat.” (Brigi, 22)

A márkához való érzelmi kötődés kapcsán vizsgáltuk azt is, hogy milyen érzései lennének, illetve mit tennének a megkérdezettek abban az esetben, ha az általuk kedvelt márka abban a termékkategóriában megszűnne. A csalódottság érzése, a szomorúság és a tehetetlenség érzése egy-két kivételtől eltekintve szinte mindenkinél felmerült.

„A gépet beraknám a szekrénybe, emléke, vigyáznék rá.” (Brigi, 22)

„Igazi ürességet éreznék.” (Dóri, 22)

„Világvége hangulatom lenne.” (Béla, 22)

A fenti megállapítások által arra a következtetésre jutottunk, hogy a fiatalok kiemelt jelentőséget tulajdonítanak a kedvelt márkájuknak, saját maguk részeként tekintenek rá. A válaszok jól szemléltetik a tárgyakhoz, illetve a márkákhoz való kötődés érzelmi oldalát. A márka elvesztése érzelmi reakciókat váltana ki belőlük, csalódottság az üresség és a hiány érzését.

M2 megállapítás: A szeretett márkához kapcsolódó pozitív élmények és – különösen az első – tapasztalatok hozzájárulnak a márkához való érzelmi kötődés kialakulásához.

Kutatási eredményeinkből megállapítható, hogy a vizsgált alanyok esetében személyes élmény köthető a kedvelt márkához. Többségében ezek az élmények az első használatához kapcsolódnak. Ezek az élmények meghatározóak a későbbi márkaválasztás és a lojalitás szempontjából.

„Jóérzéssel töltött el, hogy ezért a termékért én küzdöttem meg, és hogy én teremtettem meg a pénzt, ez egy felnőtt érzést adott nekem.” (Brigi, 22)

„Az első ajándékba kaptam, de annyira megszerettem, hogy utána még vettem magamnak egyet.” (Anna, 20)

„Apám egyszer átment rajta targoncával, és utána is működött. És ez ugyanaz a telefon volt, ami belesett egyszer a tóba, és azóta is működik.” (Ramóna, 21)

„Szerbiából származom, és amikor átjöttem ide, akkor ez volt az első termék, amit kipróbáltam, és rögtön ráfűgtem.” (Tiana, 19)

A fenti megállapítások összegzéseként elmondható, hogy a kedvelt márkákhoz kapcsolódó érzelmek korábbi élményekből (is) fakadnak, melyek hozzájárultak a szorosabb kötődés kialakulásához.

M3 megállapítás: A kedvelt márka kapcsán az érzelmek képesek felülmúlni a racionalitást.

A megkérdezettek válaszai alapján az a következtetés vonható le, hogy egyrészt véleményük szerint nem – vagy nem feltétlenül – a legjobb ár-érték arányú a kedvelt márkájuk, mégis kitartanak mellette. Másrészt megállapítható, hogy az érzelmi kötődés képes felülmúlni a racionális

érveket. A fiatalok tudják, hogy nem az általuk használt márka a legjobb márka, mégsem térnének át egy jobb márkához ugyanilyen áron, mert ezt „árulásnak”, a „hűség megvásárlásának” éreznék.

„Biztos, hogy ennél a márkánál van jobb, de az se kellene ugyanilyen áron, ezt ilyen elárulás érzésnek érezném. Egy idő után már nem az számít, hogy mennyibe kerül ez a dolog, amit szeretünk, hanem az, hogy ezt a dolgot szeretjük és pont. Nyilván van egy felső lélektani határ, de akkor is az a lényeg, hogy ezt szeretjük, és ezt kifizetjük.” (Sándor, 24)

„Nem engedném megvásárolni a hűségemet, mert azt érezném, hogyha egy másik márka olcsóbban nyújtaná ugyanezt, hogy meg akarják vásárolni a hűségemet.” (Dóri, 22)

„Az ár-érték arány túlzás, de mégsem cserélném le.” (Brigi, 24)

A fenti vélemények is jól alátámasztják a márkaválasztás érzelmi oldalának relevanciáját, melyben az az érdekes, hogy az érzelmeknek nem csak a racionális érveket erősítő, hanem akár azokat felülíró hatását is sikerült kimutatni. Megállapítható, hogy az érzelmi elköteleződés miatt sokkal magasabban van a lélektani határ a váltásra készítő árkülönbözetben, mint azt más fogyasztók racionálisnak tartanák.

M4 megállapítás: Megvédik a kedvelt márkát az ellenvéleményekkel szemben.

A fókuszcsoportos kutatásban részt vett fiatalok körében is kirajzolódott a szakirodalomból már jól ismert márkavédés jelensége. Bizonyos esetben a saját személyük elleni támadásnak vették a márkát érő negatív kritikát.

„Magunkra vesszük, ha azt a márkát leszólják, amit szeretünk, akkor az olyan, mintha ránk mondanánk valami rosszat.” (Rita, 20)

„Ha az ember valamit szeret, és azt más leszólja, akkor azt igazságtalannak érzi a márkával szemben, persze lehet, hogy csak az ismeretek hiánya miatt mondja ezt a másik, de azért reflexszerűen védem.” (Brigi, 22)

A fenti vélemények jól illusztrálják a gyakorlatban a márkavédés jelenségét, mely egy érzelmeken alapuló reakció a márka védelmének érdekében. A márkakötődés érzelmi oldalát ez is alátámaszthatja.

M5 megállapítás: A megkérdezettek képesek a márkák antropomorfizálására, azonban nem feltétlenül magukhoz hasonlóknak képzelik el.

A márka antropomorfizálása és a márka személyiséggel való azonosulás vizsgálata érdekes, és némileg ellentmondó eredményeket hozott. A megkérdezettek énképéhez többnyire illeszkedik a kedvelt márka személyisége, tudnak vele azonosulni. Többen azonban nem olyan személynek tudták elképzelni az általuk kedvelt márkát, mint amilyenek ők maguk, sőt annyira nem, hogy gyakran el-

lentétes neműnek, idősebbnek vagy sokkal fiatalabbnak képzeltek el a márkát személyként. Többen nem is tudtak azonosulni a márka személyiségével, de ettől függetlenül kedvelik és akár vonzónak is találják a márka személyiségét. Megjelent továbbá a márkaszemélyiség alakulásának jelensége, azaz dinamizmusa, ami egyfajta újrapozicionálásként értelmezhető. Ennek a változásnak az eredménye azonban nem feltétlenül pozitív a fogyasztók számára.

„Régen 40-es üzletembernek tudtam volna elképzelni, de ma már 15 és 25 év közötti lány, aki a social mediában él. Régen tudtam volna vele azonosulni, de ma már nem. Ez a lány állandóan fényképezi magát, aztán megszerkeszti és megír róla egy posztot, nyomkodja a telefonját, tökéletes képet akar mutatni magáról. Nem szimpatikus ez a viselkedés.” (Brigi, 24)

„Habár a motort férfiak használják, maga a márka inkább nőként jelenik meg. A férfiak általában nőnek nevezik a motorjukat. 25-30 éves sportos átlagos, érettebb gondolkodású szeretni való nő lenne.” (Péter, 22)

„Fiatal 3-4 éves kislánynak képzelem el, aki sokat labdázik. Egy homokozóban tudom elképzelni egy csókkal a kezében.” (Vanessa, 19)

„Japán mester lenne, 50-60 év körüli férfi, aki tiszteletet érdemel, akitől tanulhatsz.” (Timi, 18)

M6 megállapítás: A megkérdezettek tudják értelmezni a márkák szintjén az egyes kapcsolattípusokat.

1. táblázat

Az egyes kapcsolattípusoknál említett márkanevek

Kapcsolattípus	Márkanevek	Kapcsolattípus	Márkanevek	Kapcsolattípus	Márkanevek
Haver	Nike	Elkötelezett partnerkapcsolat	Samsung*	Gyermekidősi barát	Baba*
	Berátika		Mercedes		Tűró rudi
	Under Armour		BMW		Apple
	Adidas*		Dove		Milka
	Lenovo		Head and Shoulders		Orbit rágó
	Avon*		Dell		Kinder
	Sony		Milka		Boci
	Onfire		Vans		Taty Wall
	Boci		Taif		Sport szelet
	Rebook		Blizzard Entertainment	Függőség	Apple*
	Orbit	Udvarlás	Apple*		Milka
	Lovely		Catrice		Hogzaarden
	Pepsi		Onfire		Avon
	H&M		Sauska		Nikon
Legjobb barát	Volkswagen		Horváth Dóri ruhái		Sport szelet
	Leffe		HP		Csepp
	Zara		Hiltner		Nescafé 3 in 1
	Ferroe		Huawei		Forever 21
	BMW		LG		Sony
	Lenovo		HTC		Microsoft
	Nike*		Ikea		
	Havashi		Avon		
	Playboy parfüm		Samsung		
	Adidas		Theodora		
	Pöttyös				
	Milka				
	Sensodyne				

Forrás: Primer kutatás alapján saját szerkesztés

Az általunk felsorolt kapcsolattípusok mindegyikéhez egy-két kivételtől eltekintve a megkérdezettek megjelöltek egy-egy márkát. A „haver” kapcsolattípusnál sportruházati cikkek és kozmetikumokat említettek (Adidas,

Avon). A „legjobb barát” kapcsolattípusnál jellemzően sportruházati cikket neveztek meg (Nike). Az „elkötelezett partnerkapcsolat” viszonynál túlnyomó többségében műszaki cikkeket említettek a megkérdezettek (Samsung). A „gyermekkori barát” viszonynál a fiatalok jelentős része kozmetikai terméket említett (Baba). Érdekes eredményt hozott a „függőség” és az „udvarlás” kapcsolattípushoz írt márkanevek gyakorisága. Mindkét típusnál az Apple volt az a márka, amit a legtöbben említettek. Az egyes kapcsolattípusoknál említett márkákat az 1. táblázat mutatja. A táblázatban a csillaggal jelölt márkaneveket több interjúalany is megnevezte az adott kapcsolattípusnál.

M7 megállapítás: A megkérdezettek a szeretett márkájukhoz fűződő viszonyt jellemzően a laza haveri vagy a szorosabb baráti kapcsolatot nevezték meg.

A megkérdezettek említettek olyan kapcsolattípusokat is, amelyek az általunk felsoroltak között nem szerepeltek, de többségében a laza haveri vagy a szoros baráti kapcsolatként írták le a szeretett márkájukkal való kapcsolatukat.

„Szorosabb baráti kapcsolat lenne. Ő tanítana engem infóból.” (Miklós, 22)

„Lazább baráti kapcsolat lenne a márkával.” (Melitta, 24)

„Szorosabb baráti viszony lenne a márkával. Ha beszélni tudna a márka, sokat tudna rólam.” (Ági, 18)

„Nagynéniként tudnom elképzelni a márkát. Idősebb lenne nálam, de nem annyira, nem egy alá-fölé rendeltségi viszony lenne, mint egy szülő-gyerek viszony, hanem egy lazább társ lenne, akihez tudok fordulni az életben és közelebb van hozzám korban.” (Barbi, 21)

„Munkahelyi ismerős lenne.” (Viktor, 19)

3. ábra

A márkához való érzelmi kötődés sokszínűsége



Forrás: Primer kutatás alapján saját szerkesztés

A fenti megállapítások vegyes képet mutatnak a márka megszemélyesítésénél és a márkával való azonosulásban. Habár általános tapasztalat, hogy szívesen alakítanának ki lazább haveri vagy szorosabb baráti kapcsolatot a kedvelt márkájukkal, ha az ember lenne, de abban már megosztottak voltak a válaszadók, hogy a márka személyként hozzájuk hasonló lenne-e.

A bemutatott eredményeket a 3. ábrán összegezzük.

Összefoglalás

Összességében kijelenthetjük, hogy a márkákhoz való érzelmi kötődés kimutatható az általunk megkérdezettek körében, noha ezek az érzelmek nagyon vegyesek, összetettek és különböző indítatásúak lehetnek. Ezek alapján úgy véljük, a márkaszeretet jelenségét nem lehet általánosítani, fontosnak tartjuk leszögezni, hogy létezik ez a jelenség, befolyással bír a lojalitásra, de nem tartjuk szerencsésnek egyfajta általánosító megközelítést alkalmazni e jelenségre, és egyszerűen szeretetmárkának (lovemarks) nevezni minden olyan márkát, mellyel kapcsolatban pozitív érzelmek (is) kimutathatóak. Sokkal célszerűbb az érzelmi oldal sokszínűségét hangsúlyozni. A fókuszcsoportos kutatásunk eredményei a márkákhoz kapcsolatos érzelmek változatosságát igazolják, bár ezek a megállapítások pusztán az általunk vizsgált – igen szűk és speciális – mintára érvényesek. Eredményeink korlátozottan engednek betekintést nyújtani a fogyasztó-márka kapcsolat területére, de az eredményekből jól látszódik, hogy a fiatalok képesek érzelmileg is kötődni a márkákhoz és ez az érzelem leginkább az önmegnyugtatáshoz áll közel. Az eredményeink azt mutatják, hogy a szimbolikus fogyasztás ezeknél a márkáknál inkább belső, mint külső szimbolizmust jelent, mert énképükhöz nem mindig illeszkedik a márka, még akár teljesen más is a márka személyisége, de szívesen kialakítanak vele laza haveri vagy szorosabb baráti viszonyt, vagyis a kötődés fontosabb, mint az önkifejezés ezeknél a márkáknál. Ez az eredményünk összhangban van Fournier (1998) azon megállapításával, miszerint a márkák által nyújtott előnyök – amelyek lehetnek szimbolikus, érzelmi vagy pusztán funkcionális előnyök –, azok a tényezők, amelyek miatt a márkának nagy jelentősége van azok számára, akik használják. Továbbá ez az érzelmi kötődés képes lehet felülmúlni a racionális gondolkodást abban az értelemben, hogy elismerik ugyan, hogy van az általuk kedvelt márkánál jobb márka, de ha lehetőség nyílna rá, ugyanazon az áron sem vásárolnák meg a jobb márkát, hűek maradnának a kedvelt márkájukhoz. Fontos megjegyezni, hogy ez a jelenség némileg különbözik a lojalitást kvázi definíciószerűen jellemző alacsonyabb márkaváltási hajlandóságtól. Itt ugyanis a hűség nem racionális alapon nyugszik, azaz nem pusztán az elégedettségéből vagy a magasabb észlelt minőségből fakad, hanem abból az érzésből, hogy nem akarja „elárulni” a márkát a fogyasztó. Továbbá az eredményeinkből az is jól látszódik, amelyre Fournier (1998) a tanulmányában szintén rávilágított, hogy a márkakapcsolatok, a fogyasztók által megélt márkatapasztalatok és a márkával kapcsolatos élmények szintjén értelmezhetőek. Ennek értelmében a fogyasztó márkához való viszonyát alakítja és formálja az a tény, hogy milyen tapasztalatait és élményei vannak a márkával kapcsoli-

latban. Eredményeink azt mutatják, hogy az első személyes tapasztalatok különösen fontos szerepet töltenek be a márkához való érzelmi kötődés kialakulásában.

Működőképes elméletnek bizonyult az emberi kapcsolatok mintájára alapozott fogyasztó és a márka közötti érzelmi kötődés kutatása, és a márkaviszony-elmélet adaptálása fókuszcsoportjaink során, hiszen nem okozott problémát az interjúalanyoknak, hogy az egyes márkákhoz meghatározott viszonyokat társítsanak, illetve fordítva. Továbbá az sem okozott problémát, hogy úgy nyilatkozzanak egy általuk kedvelt márkáról, mintha az egy személy lenne. Fournier-féle (1998) féle kapcsolattípusok mellett a kutatásban résztvevők új márkaviszony-típusokat is megneveztek, amelyek a munkatársi viszonyhoz és a rokoni kapcsolatokhoz voltak hasonlóak. Mindezeket túl összhangban Albert – Merunka (2013) és Batra et al. (2012) eredményeivel, mi is azt a következtetést tudjuk levonni, hogy a szeretet létező jelenség a fogyasztás, illetve a fogyasztó-márka kapcsolat területén. Ezek alapján úgy véljük a primer kutatásunk eredményei kellően alátámasztják, hogy van létjogosultsága a márkához való érzelmi kötődés, illetve a fogyasztó-márka közötti érzelmi kapcsolat mélyebb vizsgálatának hazánkban is.

Véleményünk szerint a vállalatoknak érdemes lehet „közelebb vinni” a márkákat a fogyasztókhoz, nagyobb teret adva az érzelmek kialakulásának márká és fogyasztója között, ugyanis a márkaszeretet pozitívan befolyásolja a márká iránti elköteleződést. Az említett „közelebb vitel” gyakorlati szempontból a személyes találkozási ponttól a márká köré épített élményvilágon át, a storytelling technikákig számos módszerrel elősegíthető. A márkamenedzserek számára fontos megállapítás lehet továbbá, hogy a „legjobb minőség” hangsúlyozása mellett – vagy akár helyette – a „megbízhatóság”, a „stabilitás”, az „én megszokott márkám” érzés kommunikálása hasznosabb lehet annak érdekében, hogy elősegítsék vagy elmélyítsék a fogyasztók márká iránti érzelmi kötődését. Érdemes továbbá kiemelni, hogy ha nem különösebben foglalkoznak az érzelmi kötődés kialakításával márkájukhoz kapcsolódóan, akkor is létrejöhet ez a kapcsolat, csak nem feltétlenül a cég által kívánt formában – sőt akár éppen a cég érdekeivel ellentétes módon is alakulhat. A márkaszeretet kutatásával kapcsolatban számos kérdés nyitva áll még, de ennek ellenére a márkához való érzelmi kötődés vizsgálatának megállapításaink szerint van relevanciája, így reményeink szerint további hazai kutatásokat inspirálhat ez a téma.

Felhasznált irodalom

- Aaker, J. L. (1997): Dimension of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34, p. 347-356.
- Aggarwal, P. (2004): The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior. *Journal of Consumer Research*, 31- June, p. 87-101.
- Albert, N. – Merunka, D. (2013): The Role of Brand Love in Consumer-Brand Relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 30/3, p. 258-266.
- Bandyopadhyay, S. – Martell, M. (2007): Does Attitudinal Loyalty Influence Behavioral Loyalty? A Theoretical and Empirical Study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14, May, p. 35-44.

- Batra, R. – Ahuvia, A. – Bagozzi, P. R. (2012): Brand Love. *Journal of Marketing Research*, 76, p. 1-16.
- Belk, R. W. (1988): Possessions and the Extended Self. *Journal of Consumer Research*, 15- September, p. 139-168.
- Fournier, S. (1998): Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24, p. 343-372.
- Grzeskowiak, S. – Sirgy, J. M. (2007) : Consumer Well-Being (CWB): The Effects of Self-Image Congruence, Brand Community Belongingness, Brand Loyalty, and Consumption Recency. *Applied Research Quality Life*, 2 (4), p. 289-304.
- Gyulavári T. – Malota E. (2014): Az énkép-illeszkedés elmélet szerepe a fogyasztók turisztikai desztinációértékelésében. *Marketing & Management*, 48 (3), p. 5-14.
- Kazár K. (2015): Lojalitást meghatározó tényezők feltárása zenei fesztiválok esetén fókuszálva a márká szerepére. *Marketing & Menedzsment*, 49 (3), p. 36-49.
- Kovács K. (2009): A divatterjedés és a divattermékek fogyasztását befolyásoló tényezők empirikus vizsgálata a hazai fiatalok körében. *Marketing & Menedzsment*, 43 (1), p. 62-71.
- Kressman, F. – Sirgy, M. J. – Herrmann, A. – Huber, F. – Huber, S. – Lee, D. J. (2006): Direct and Indirect Effects of Self-Image Congruence on Brand Loyalty. *Journal of Business Research*, 59 (8), p. 955-964.
- Levy, S. J. (1959): Symbols for Sale. *Harvard Business Review*, 37 (4), p. 117-124.
- Málovics É. – Prónay Sz. – Kincsesné V. B. (2015): Az "Erasmus-nemzedék" útra kel – Y generációs egyetemisták külföldi utazási motivációinak és szokásainak feltárása. *Marketing & Menedzsment*, 49 (1), p. 43-57.
- Noble, S. M. – Haytko, D. L. – Phillips, J. (2009): What Drives College-age Generation Y Consumers? *Journal of Business Research*, 62 (6), p. 617 – 628.
- Oliver, R. L. (1999): Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, p. 33-44.
- Prónay Sz. (2011): Fiatalok fogyasztásának vizsgálata: szegmentáció. *Marketing & Menedzsment*, 45-március, p. 26-37.
- Rapp, J. M. – Hill, R. P. (2015): Lordy, Lordy, Look Who's 40! The Journal of Consumer Research Reaches a Milestone. *Journal of Consumer Research*, 42 (1), p. 19-29.
- Roberts, K. (2004): Jövő a márkák után – Lovemarks. Budapest: Magyar Könyvklub
- Sirgy, M. J. (1982): Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review. *Journal of Consumer Research*, 9, p. 287-301.
- Smith, A. (1759/1975): The Theory of Moral Sentiments. Revised edition. Reprinted Raphael, D. D. – Macfie, A. L. Oxford: Clarendon Press
- Törőcsik M. (2000): Empatikus marketing. Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó
- Törőcsik M. (2009): Vásárlói magatartás. Ember az élmény és a feladat között. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Törőcsik M. (2010): A fiatalok fogyasztói magatartása – az egyetemiek fő célcsoportjának megértése. In: Törőcsik M. – Kuráth G. (ed): Egyetemi marketing, marketing a felsőoktatásban. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, p. 123-141.
- Uncles, M. D.- Dowling, G. R.- Hammond, K. (2003): Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs. *Journal of Consumer Marketing*, 20 (4), p. 294-316.
- Veblen, T. (1925/2006): Conspicuous Consumption. Reprinted from The Theory of the Leisure Class, New York: Penguin Group

A HELYI PÉNZ BEVEZETÉSÉNEK FŐBB TAPASZTALATAI MAGYARORSZÁGON

Napjainkban a helyi érdekek felértékelődésével a helyi pénzek jelentősége egyre inkább növekszik. Ezek jogilag utalványnak számító készpénz-helyettesítő fizetőeszközök, rövidebben fogalmazva: forgatható utalványok. A kibocsátók célja jellemzően a helyi pénzforgalom felgyorsítása, a tőke helyben tartása, a helyi termékek fogyasztásának elősegítése (kibocsátók: általában helyi önkormányzatok, civil szervezetek). A helyi önkormányzatok szerepe nagyon fontos a település és a régió fejlődésében, valamint a helyi pénz sikerében is. Másrészről az is igaz, hogy a helyi pénz témája megosztó. Vajon meg lehet-e oldani a gazdasági problémákat a mainstream közgazdaságtanon kívül? Hogyan tudják a helyi pénz adta lehetőségeket kihasználni, mely tényezőket kell figyelembe venni a működtetés során és milyen előnyökkel és hátrányokkal jár a régió szempontjából? Összehasonlítva a különböző alternatív és helyi pénzrendszereket, a szerzők keresik a választ arra, hogy miként lehet sikeres egy helyi pénz, miként lehetne megőrizni a már létrehozott helyi pénzeket?

Kulcsszavak: helyi pénz, pénzhelyettesítők, helyi gazdaság, kiegészítő pénznem, fenntartható gazdaság

A helyi pénzről leginkább azt tudjuk, hogy a használatát által nyújtott kedvezmények, előnyök elősegítik, hogy a helyi élelmiszer, kézműves termék vagy éppen a helyi alapanyag felhasználásával készített cikkek és a szolgáltatások jelentősebb mértékben elégtérjenek ki a helyi lakosság szükségleteit, e javak ezáltal jobban ellenőrizhető technológiával, helyben, a szállítás miatti környezet-szennyezés és felesleges erőforrás-pazarlás nélkül álljanak rendelkezésre. Többnyire üdvözlük is az egyre több magyarországi helyi pénz megjelenését a fenntartható fejlődést szem előtt tartó szakemberek.

A helyi pénz kifejezést használok, de természetesen jogilag nem pénzről, hanem forgatható utalványról van szó, pénzhelyettesítő eszközről. Azonban a köznyelv, illetve maguk a kibocsátók helyi pénznek nevezik, a rövidség és a gördülékenyebb olvashatóság kedvéért így szerepeltem, noha valójában ez, a pénzügyi szakterület terminológiáját pontosan használva – nem helyes (még akkor sem, ha a pénzfunkciók közül többet is képesek betölteni ezek az eszközök – Parádi Dolgos, 2016a).

A helyi pénz vonatkozásában gyakran, minden szempontból csak pozitív állításokkal találkozunk. Ám nem csak sikertörténetek vannak a világban, sőt, külföldön és idehaza is nagyon sok kudarccal járnak a kísérletek. Magyarországon talán a legismertebb helyipénz-próbálkozás az elmúlt 10 évben a soproni kékfrank, amelynek 2017-ben, a 2016-os évet lezáró beszámolója kapcsán bejelentették esetleges jövőbeni várható megszüntetését. Ez, ha így lesz, az nagy csalódás, sokak számára volt ugyanis e kezdeményezés példaértékű. Egy kis szövetkezet égisze alatt lelkesítő gazdasági és társadalmi célokat tűztek ki, amelyek úgy tűnik, nem váltak elérhetővé. Két évvel a soproni kékfrankot követő balatoni korona helyzete olyan, hogy esetében sem kizárt egy hasonló forgatókönyv – pár évvel később. A másik három helyi pénz – a Bocskai korona, az alsómocsoládi rigac és a tokaji dukát – azért marad ki a vizsgálatból, mert a tendenciák annál jobban megfigyelhetőek, minél régebb óta működik a helyi pénz.

A tokaji dukát kibocsátása időben az utolsó, 2015-től működik. Tokaj-Hegyalja helyi pénzéről van szó, kibocsátója ugyanaz a Hajdúnánási Holding Zrt., amely a Bocskai korona kibocsátásában már tapasztalatokkal rendelkezik. A tokaji dukát céljaiban igen markánsan hangsúlyozza a helyi pénz turisztikai jelentőségét (Varga – Vér – Cseh, 2016).

E nemes kezdeményezések kapcsán a tanulmány azt kívánja megvizsgálni, vajon miért nem voltak sikeresek – legalábbis eddig – a helyi pénzek, mit lehet tenni azért, hogy elérjék a kívánt célokat, mint a helyi gazdaság élénkítése, a térség munkaerő-megtartó ereje, helyi közösségek megerősítése. Hogyan kellene vajon működniük, hogyan kellene ezeket működtetni? A külföldi és magyar példák segítségével, az említett két magyar helyipénz-kibocsátó tevékenységének mélyebb vizsgálatával igyekszik támpontokat adni a tanulmány.

A helyi pénz természete

A helyipénz-kezdeményezések kapcsán gyakran hivatkoznak Silvio Gesell elméletére, mivel e pénzeknek nincs kamata – sőt egyes esetekben (erre is voltak már példák) negatív kamata van. A Silvio Gesell-féle elveknek megfelelően forgásbiztosított – más szóval szabad pénz – amelyet azonnal elköltenek, segíti a kis, helyi vállalkozások boldogulását, a gazdaság fejlődését, ugyanakkor nem a kamattal kikényszerített kényszerű növekedésről van szó. A Silvio Gesell-i öskamat ugyanis – Gesell és követői szerint – a fő oka a recesszióknak (Balogh – Parádi – Varga, 2014). Mivel a helyi pénz kiiktatja a gazdálkodás rendszeréből a kamatot, ezzel a pénz tartását sebezhetővé teszi és annak elköltését, vagyis a pénz forgását ösztönzi. A forgásbiztosított pénzt nem vonják ki a forgalomból, hogy óvatossági vagy felhalmozási célból megtakarítást képezzenek belőle. A gyorsabban gazdát cserélő pénz fellendíti a forgalmat, prosperitást idéz elő. Sokak szerint ez a helyi pénz működésének legfontosabb várt előnye (Varga

– Madaras, 2013). A vélemények azonban megoszlanak, a közgazdászok egy jelentős része teljesen elhibázottnak tartja Gesell gondolatmenetét, amely a pénzügyi közvetítés fejlett intézményét építi le és a mai modern gazdaság visszafejlődésének lehetőségét látják benne (Helmeczi – Kóczán, 2011).

Magyarországon már 7 éve – a pénzügyi válságból való felocsúdás éveitől – zajlik az a folyamat, amely révén helyi pénzeket hoznak létre. Természetesen Magyarországon kívül már jóval korábban számtalan példát találunk (pl. a wörgli pénzt 85 évvel ezelőtt vezették be). Az indoklás alapján a helyi pénzre szükség van, hiszen a település vagy a kistérség gazdaságát erősíti azáltal, hogy helyben használható fel ezek a pénzek, a lokális kereskedelmet erősítik a távolsági helyett, a helyben meglévő gazdasági erőket a globális helyett (Lietaer – Belgin, 2017). A helyi pénz előnye három vetületben vizsgálható: pénzügyi (pl. a bankban fedezetként elhelyezett pénz hozama), kereskedelmi (pl. helyi üzletek és szolgáltatók forgalmának abszolút emelkedése) és társadalmi-politikai előnyök (pl. a munkanélküliség csökkenése vagy az identitástudat erősödése a régióban) (Varga – Madaras, 2013).

Lietaer két csoportba sorolja a kiegészítő pénzeket (Lietaer – Belgin, 2017): a kiegészítő fizetőeszközök részben kereskedelmi, részben társadalmi célú pénzek. A társadalmi célú kiegészítő fizetőeszközök komoly társadalmi és gazdasági problémákra adhatnak választ, értéket közvetíthetnek és hozhatnak felszínre. A később részletesen ismertetett helyi pénzek a gazdasági hasznok mellett éppen olyan nagy hangsúlyt fektetnek a közösségi célokra, a közösség önkifejező erejének erősítésére, a helyi összefogás magasabb szintre emelésére. Emiatt az itt vizsgált soproni kékfrank és a balatoni korona egyértelműen egyik csoportba sem sorolható be.

Igazolni látszik a kiegészítő pénzek létrejöttét modern jelenségeként értékelők véleményét, hogy a gazdasági kérdések, köztük a pénzügyi dilemmák megoldásának elméleti irányaként egyre gyakrabban jelölik meg a hálózatelemélet következtetéseit, a modern gazdaság által felvetett kérdésekre gyakran e területről várják a válaszokat. A hálózatelemletek megoldása a stabilitás javítására a sokfésülés, a diverzitás, az ennek nyomán kialakuló nagyfokú alkalmazkodóképesség. Talán éppen ennek megfelelően, napjainkban új fizetőeszközök kialakulásának vagyunk tanúi: pénz- és pénzügyi eszköz fogalmak határmezsgyéjén található pénzügyi innovációk, pénzfunkciók jelentős részét betöltő utalványok, helyi pénzek, virtuális pénzek és marketingcélból létrehozott fizetőeszközök (Lietaer – Belgin, 2017).

Azonban mindezek ellenére tagadhatatlan, hogy a helyi pénzeknek nélkülözhetetlen szerepük ott van, ahol fejletlen a pénzügyi rendszer és tartós pénzhiány lép fel, ez nem jellemző azonban – legalább is, amikor a világ fejlettebb részét nem szorongatja súlyos pénzügyi válság – a nyugat-európai országokra, vagy az Egyesült Államokra, ahol számszerűen szintén nagyon sok az ilyen rendszer (Varga, 2016a). Lietaer „Új pénz egy új világnak” című könyvének elején – mint a helyi pénzek hasznát bizonyító esetek non plus ultráját – mutatja be egy kis latin-amerikai

városka sikertörténetét, az ott bevezetett helyipénz-rendszer lényegét.

Bár mondhatjuk, hogy Latin-Amerika – mivel nincs jelentős hasonlóság gazdasági és pénzügyi rendszereink, azok fejlettségi szintje között – nem járhat számunkra különösebb tapasztalatokkal, de a kis városka példáját elolvasva mindjárt szembeötlött egy: a siker speciális körülmények között jött létre, még Latin-Amerikában sem – vagy legalábbis kevés helyen – valósítható meg máshol, ugyanúgy. Kezdetben a városka egyetlen adottsága a jól kiépített buszközeledés volt, de szinte semmi mással nem dicsekedhetett: nagy volt a nyomor, sok a szemet és piszok az utcákon, az emberek nyomorogtak, munka nélkül, gyakorlatilag nincstelenül és ebből következően a buszközeledést sem tudták kihasználni. Az élelmes polgármester ötlete az volt, hogy kapjanak buszutasványt azok, akik társadalmi munka keretében hajlandók megtisztítani a várost a mindent előtől szeméttől. A közeledés – az üresen közlekedő menetrendszerű járatokat tekintve – magas fix költségekkel bír, így az újabb és újabb utasok minimális határköltséget jelentenek, tehát szinte ingyenesen végezték a „köz munkát”. Az előnyök kölcsönösök voltak. A város lakók végre utazhattak busszal, és mint kiderült, ennek számos járulékos hatása lett, pl. tudtak munkát keresni, nem volt baj, ha a város távolabbi szegletében találtak munkát. Később aztán a „köz munkák” köre bővült a város igényeinek megfelelően, és a szóban forgó utalvány sem buszutasvány volt már, többféle szolgáltatásra terjesztették ki, de addigra már bejáratott eszköz volt, amelyben bíztak az emberek. Ezzel a rendszerrel az egyik legszegényebb település az egyik leggazdagabbá vált a térségben (Lietaer – Belgin, 2017).

A legfontosabb levonható tanulság számunkra talán az, hogy a helyi adottságok és igények eltérőek, és erre kell építeni a helyi gazdasági innovációkat, amilyen a helyi pénz is. (Könnyen lehet, hogy valahol éppen nem a helyi pénz a megoldás a helyi gazdaság jobbá tételére.) A specifikumokra építő helyi gazdaságpolitika lényege, hogy nem gondolkodhat sablonokban és a minták másolása nem elegendő. Ha vannak olyan pontok, ahol egyszerre több vagy valamennyi társadalmi csoport érdeke előremozdítható, kölcsönösen előnyös megállapodásokra van lehetőség, mindenképpen meg kell tenni a lépéseket kiaknázásuk irányába.

Ha a helyi pénz jól illeszkedik a koncepcióba, akkor az a kérdés, hogy a jogi szabályozás kellő teret enged-e az újító, sajátos vonásoknak? Ha nem, van-e olyan lobbitevékenységre mód, amellyel ez a probléma kiiktatható? Ha a helyi pénz a lokális igények, sajátosságok mentén jön létre, minden bizonnyal népszerűbb. De meg lehet próbálni utólag is olyan addicionális plusz kedvezményekkel kiegészíteni a felhasználók hasznait, melyek népszerűbbé teszik a helyi pénzt. Ilyen próbálkozás volt nálunk a helyi pénz-forgalom növelésére a cafetériaelemként való engedélyeztetés, igaz, ez nem járt sikerrel. Ebből a szempontból a szövetkezeti kibocsátás kevésbé szerencsés, mint az önkormányzatok által létrehozott helyi pénz, mert utóbbi könnyebben népszerűsíthető az ő hatás- és döntési jogkörükbe tartozó területeken. Használatát „be tudják járni”,

jutalomként, támogatásként és juttatásként adható, pl. pályázattal megnyerhető helyi pénzzel.

Noha jogi szempontból a létrehozott helyi pénzek forgatható utalványok és ezeket élesen megkülönböztetik az „egyszerű” utalványoktól, Lietaer példájának buszutasait csak „egyszerű” utalvány (amely később biztosan helyi pénzként funkcionált). Ha a példák körét kiterjesztjük a „nem forgatható” utalványokra, akkor azt tapasztaljuk, hogy azok meglehetősen népszerűek. Általában különböző kedvezményeket biztosítanak, amit végső soron valaki megfizet, pl. a központi költségvetés, vagy akár üzleti szervezet bevételkiesés formájában. A kibocsátás és kezelés költségeinek viselője is egyértelmű: aki az utalvány céljának megvalósításában érdekelt.

A helyi pénzek elindításakor is körültekintően kell megállapítani, kik azok, akiknek érdeke fűződik a kibocsátáshoz, konkrétan, kinek, milyen arányban – ennek megfelelően, előzetesen megkötött megállapodások segítségével – arányosan célszerű viselni a költségeket. Szövetkezeti formánál pl. kérdés, kinek, mekkora haszna van a helyi pénz bevezetéséből, miközben mindenki egyforma mértékben járul hozzá – ez egy idő után kényes ponttá válhat. Csak egy lehetséges példa: ha turisztikai vonzereje van a helyi pénznek (pl. balatoni korona), akkor a pénzt turisztikai szervezetekkel karöltve és együtt finanszírozva kellene kibocsátani. Ha a helyi vállalkozások a fő nyertesek, akkor őket kéne még a kibocsátáskor meggyőzni: valamivel jelentősebb kedvezményeket biztosítsanak a közösségi pénz használóinak.

A helyi pénz és utalványok kibocsátását és használatát a korábbi elégtelen szabályozás után a 2013. évi CCXXXV. törvény az egyes fizetési szolgáltatókról elég részletesen szabályozza. Még akkor is pozitívként értékelhető a szabályozás, ha ez megnehezíti a helyi pénzek kibocsátását, az eddigieknél szigorúbb szabályok vonatkoznak rájuk. A kockázatok csökkenése, a bizalom erősödése fontos tényezők, amelyek együtt járnak a szabályozás megszületésével. A Helyi Pénzek Szövetségének közbenjárásával a helyi pénzek kibocsátása a szabályozás révén nem lett engedélyköteles, de bejelentési kötelezettség van (Varga, 2016b).

A szabályozás szigorú a meglevő pénzfedezet vonatkozásában, azonban a helyi pénzek esetében erre a helyi pénzt használók védelme miatt, a kockázatok mérséklése érdekében van szükség. Azok a konstrukciók, amelyek fedezet nélkül, elszámolási egységként működhetnek, bártart folytatnak vagy szívességbankként működnek, nem a forgatható utalványok körébe tartoznak és működési mechanizmusuk is más. Látni kell azonban, hogy a magyar helyi pénzekkel kapcsolatban hangoztatott állítás, hogy a helyi pénz megvédi, elszigeteli a pénzügyi válságok hatásaitól a helyi gazdaságot, nem egészen érvényesülhet. Többféle lehetséges példa közül emeljük ki a bankpánikot. Egy (akár ál-)hír felröppenésének hatására az emberek fel kívánják venni pénzüket betéteikből, egyidejűleg pedig ez lehetetlen. Csakhamar a betéteket befagyaszttják, a betétesek között eluralkodik a pánik. Ha feltesszük, ez a helyi pénz fedezetét őrző bankot érinti, akkor a bankpánik esetén a helyi pénz ideológiája alapján a helyi pénz

kiválóan funkcionál tovább, megvédvé a gazdaság szereplőit a pénzmennyiség csökkenésének hatásaitól. Valójában azonban, sokkal valószínűbb, hogy tudván, a mögöttes fedezet „veszélyben van”, a helyi pénzt használók a náluk levő helyi pénztől szabadulni kívánnak, nem fogadják el, mielőbb törvényes fizetőeszközzé szeretnék azt váltani.

Ha nincs válság, a pénzkínálat bőséges, alacsonyak a kamatok, hogy erősödhetnének azok az elszámolási és pénzrendszerek, amelyek a tranzakciók lebonyolításának gyakorlatilag fejletlenebb formái felé mutatnak? E formák jelenleg – a következő pénzügyi válság jeleinek megjelenéséig – szükségszerűen saját maguk is válságban vannak. Éppen az a helyzet, mint a másodlagos munkapiacok esetében: azok kifejezetten a válság, a munkanélküliség éveiben virágoznak, amikor pedig a válság elmúlik, csökken a munkanélküliség, e munkaalkalmakat teremtő – egyébként kevésbé vonzó – lehetőségek természetesen visszahúzódnak (Juhász, 2010).

A soproni kékfrank és a balatoni korona

A 2010. május 7-én ünnepélyes keretek között forgalomba helyezett soproni kékfrank mintául szolgált az ezután létrehozott többi helyi pénz számára. A Ha-Mi Összefogunk Európai Szövetkezet 2009. szeptember 29-én alakult meg 123 taggal, 38.500 euró alaptőkével. A Szövetkezet a Rajka és Vidéke Takarékszövetkezetnél vezetett számláit, intézi banki pénzügyeit. A Szövetkezet alapszabálya szerint alapító tag az lehetett, aki legalább egy, 100 € névértékű részjegyet vásárolt. (Feltétel volt az is, hogy egy alapító tag maximum 40 részjegyet vásárolhatott.) A kékfrank utalványok egy címletértéke egy magyar forintnak felel meg. A kékfrank utalványok szabadon átruházhatók, lejáratával nem rendelkeznek (Ha-mi Összefogunk Európai Szövetkezet, Alapszabály).

Minden tagnak, részjegy-aránytól függetlenül, egy szavazata van a közgyűlésben. A helyi pénzek alapvetően utalványok, „nem-utalványszerű” tulajdonságaik egyike a forgathatóság, továbbadhatók és az új tulajdonos kezében újra felhasználhatók, így végül is bárki hozzájuthat, aki elfogadja, de váltása a szövetkezet berkeiben lehetséges csak. Tehát ahhoz, hogy valaki a szövetkezettől kékfrankhoz jusson, szövetkezeti taggá kell válnia, arról a szövetkezet igazgatósági határozatban dönt (Ha-mi Összefogunk Európai Szövetkezet, Alapszabály, Helmeczi – Kóczán, 2011). Azaz, nem megy egyik napról a másikra, kissé körülmenyesnek is nevezhető. A visszaváltás a tervek szerint 2% visszaváltási jutalék ellenében működött volna, de mivel a szövetkezet tagjai ezt sokallották, így később ez 0,25%-ra változott.

A helyi pénzek létrehozásának fő céljai közül kiemelkedik „a helyi gazdaság, különös tekintettel Sopron és vonzáskörzete fejlesztése olyan helyi elszámolási eszköz kibocsátása útján, amely a helyben előállított termékek és nyújtott szolgáltatások igénybevitelére ösztönöz” (Soproni kékfrank, működési szabályzat). Maga a szövetkezet röviden így fogalmazza meg alapvető célját, egyéb nyilatkozataiban nagyobb teret kap a közösségi szellem, az összetartozás érzésének erősítése a helyi pénz létezése által.

Két évvel a kékfrank bevezetése után, 2012 márciusában bevezették a balatoni koronát. Hét önkormányzat, a Veszprém megyei Kereskedelmi és Iparkamara és a Kínizsi Bank részvételével alakult meg a Balatoni Korona Zrt.. A balatoni koronát 40 millió forint értékben bocsátották ki. A kedvezmények, a visszaváltási jutalék, a szép kivitelezés mind a kékfrankhoz teszik hasonlóvá. Itt is egy forintot ér egy balatoni korona. Akárcsak a kékfrank esetében, voltak olyan tervek is, hogy később elektronikus formában is használni fogják a helyi pénzt, illetve hitelt is nyújtanak balatoni koronában. Nekik sem nyílt eddig lehetőségük mindezeknek a terveknek a megvalósítására.

2013-ban létrejött a Helyi Pénzek Szövetsége, amely a három, akkor meglevő helyi pénzt forrasztotta e szövetségbe. A szövetség egymás pénzeinek elfogadását is célul tűzte ki, ami új szintre emeli a „helyi valuták” használatát. Eszerint, ha minden tájegység rendelkezne saját pénzzel és ezeket kölcsönösen elfogadnák egymás területén, akár le is csökkenhetne a hivatalos fizetőeszköz használata – kellő társadalmi akarat megléte esetén. A cél azonban nem jelenik meg deklaráltan és józanul tekintve a kérdést, a helyi pénz ez esetben is csak kiegészítő fizetőeszközként jön szóba (Tóth, 2010; Helmeczi – Kóczán, 2011).

A soproni kékfrank esetében – sokoldalú hasznossága ellenére – igazán tragikusnak nevezhető a 2016-ra kialakult helyzet: bevezetésétől a 2016-os üzleti év zárásáig a szervezetet 60%-os vagyonszerzést könyvelhet el. Tagjainak befizetései tehát pusztán befizetési értékük 40%-át érik (Ha-mi Európai Szövetkezet, 2016-os beszámoló). A Balatoni Korona Zrt. ezt úgy kerülte el, hogy (törvényi kötelezettségének eleget téve, veszteségrendezés céljával) a törzstőkét a 2016-os évben 50%-kal leszállította, a jelentős negatív értékű eredménytartalék javára, tehát itt is történt 50% vagyonszerzés. A Ha-mi Összefogunk Európai Szövetkezet 2016-os beszámolójában megjelenik a következő sor: „...Arra a megállapításra jutottunk, hogy ha tagjainknak továbbra sincs lehetősége lényegesen több kékfrank átváltására, illetőleg az utalvány kiterjedtebb használatára, akkor az igazgatóság kénytelen a közgyűlésnek javasolni a szervezetet megszüntetését.”

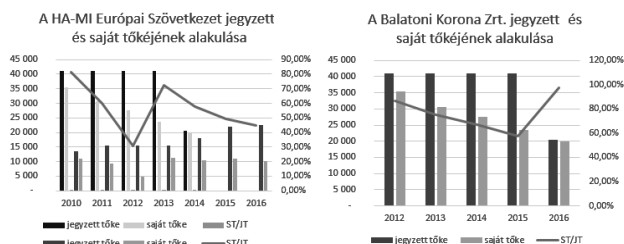
A működés éveit – ami az éves beszámolókból kiolvasható

A saját és a jegyzett tőke hányadosa a tőkevesztés mértékéről informál, arról, hogy a tulajdonosok (itt: tagok) által jegyzett tőke hogyan őrződött meg, illetve gyarapodott. A 2013. évi V. törvény – a Polgári Törvénykönyvről gazdasági társaságok esetén előírja, ha ez az érték 50% alá kerül, három hónapon belül meg kell szüntetniük a helyzetet – vagy a céget. Ezért volt kénytelen a Balatoni Korona Zrt. tőkeleszállítást végrehajtani. Egyúttal a tulajdonosoknak el kellett fogadniuk, hogy befizetett tőkéjük fele elveszett. Azonban a 2013-ban létrehozott szabályozásnak nem feleltek meg annak létrehozásának pillanatában, a Ha-mi Szövetkezet most sem. A CCXXXV. törvény egyik biztonsági eleme ugyanis, hogy a helyipénz-kibocsátó esetén a saját tőke egyáltalán nem csökkenhet a jegyzett tőke alá. E két tőkeelem kapcsolatát mindkét kibocsátó esetében

megfigyelhetjük az 1. ábrán. (Megjegyzendő, hogy van még két biztonsági elem: a fedezettel a kibocsátó sajátjaként nem rendelkezhet, és az, hogy felszámolás esetén nem képezi részét a fedezet a felszámolás során felosztható vagyonnak (Varga, 2016).)

1. ábra

A jegyzett tőke és a saját tőke alakulása a helyi pénz kibocsátásától a 2016-os év végéig



A jegyzett tőke leszállításait a Balatoni Korona Zrt-nél lényegében ugyanaz figyelhető meg, mint a Ha-mi esetében: a saját tőke folyamatos apadása, a saját és a jegyzett tőke arányának jelentős esése. (A jegyzett tőke itt 2016-ig változatlan, szemben a Ha-mival, ahol a szervezetet tagi be- és kifizetési folyamatosak, így a változékonyság természetes.) A Ha-mi esetében van egy törés a kritikus 2012-es év esetében, ahol a saját és jegyzett tőke aránya 23%-ossá válik(!) és ekkor az immateriális javak drasztikus felértékelése, érték helyesbítése javított a helyzeten. Önmagában is kérdéseket vet fel ez a lépés.

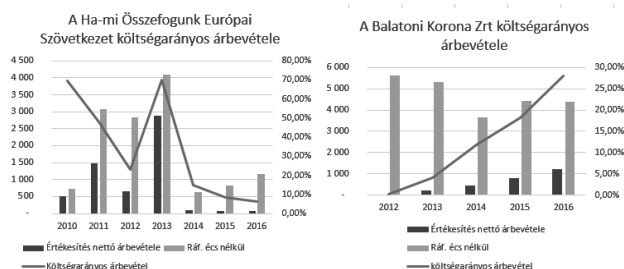
Míg a Balatoni Korona Zrt-nél az immateriális javakat 2016-ra szinte teljes egészében leírták, a Ha-minál több mint tízmillió forint értékben ma is jelen vannak. És ha ez a piacon nem elismertethető érték, akkor a tagok befizetései 40%-át sem remélhetik vissza. Ráadásul a Ha-mi forgóeszközei szinte teljes egészében egyre apadó pénzeszközökből állnak, amelyet meghalad rövid lejáratú kötelezettségeinek összege, tehát a likviditási ráta és a gyorsráta is negatív. Beigazolódni látszik az MNB véleménye, miszerint a helyi pénz előállításának és forgalmazásának jelentős adminisztratív és egyéb költségei nem térülnek meg a bevételekben, ez évről-évre negatív eredményhez és folyamatos vagyonszerzéshez vezet (Helmeczi – Kóczán, 2011).

A Ha-mi Szövetkezet – 2016-os beszámolója szerint – eredetileg négyféle bevételi forrást képzelt el: „a forgalomban lévő kékfrank forintfedezeti számlája után kapott kamat, a visszaváltási jutalék, a profilba illő üzleti (termelő, szolgáltató) tevékenységből származó bevétel, valamint az esetleges pályázati források (támogatás).” Mint azt le is írták, az utóbbi kettő nagyobb mértékű aktivitást igényelt volna a tagoktól, mint amekkora az valójában volt. Személyi jellegű kifizetésekre eleve nem került sor, munkájukat a szervezet vezetése és aktív tagjai egyébként is önkéntesen végezték a szervezet érdekében, több áldozatot felvállalni nem tudtak. Lényegében csak az első kettő bevételi forrás jött szóba, az értékesítés nettó árbevétele gyakorlatilag a visszaváltási jutalék, a forgalomban levő kékfrank forintfedezeti számlája után

kapott kamat, pedig a pénzügyi műveletek bevétele. A kékfrank kezdeti alacsony forgalmazási értékei során azt várták, hogy előbb-utóbb beindul, de inkább alábbhagyott a kezdeti lendület, ennek köszönhető az értékesítés nettó árbevételének 2013 utáni drasztikus csökkenése is. 2016-ban már csak 73 ezer Ft, miközben a banki betéti kamatok esése miatt a pénzügyi műveletek bevétele is csak 83 ezer Ft volt. A számtalan fix költségelem miatt azonban az anyagjellegű ráfordítások nem apadtak ilyen mértékben. Bár a Ha-mi Szövetkezetnek személyi jellegű ráfordítása alig van, a Balatoni Korona Zrt-nél ez hasonlóan súlyos költségelem, mint az anyagjellegű ráfordítás. Ennek ellenére nála kedvezőbb a kép a költségárányos árbevétel mutatójánál (üzemi eredmény szintje). A taglalt tendenciák a 2. ábrán is megfigyelhetők mind az árbevételnél, mind a költségeknél, mindkét kibocsátónál.

2. ábra

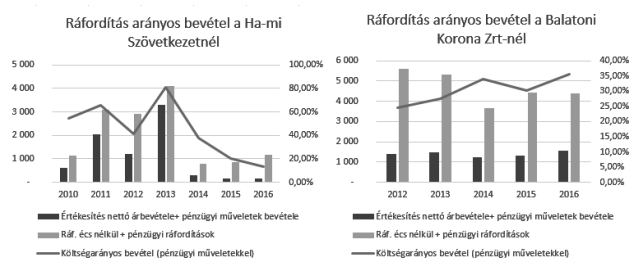
A költségárányos árbevétel alakulása a helyi pénz kibocsátásától a 2016-os év végéig



A magas értékesítési leírásra reagálva, olyan észrevételek voltak a szövetkezet részéről, hogy torzítja a szövetkezet eredményeit, hiszen a kinyomtatott, de használatba még nem vett kékfrank utalványok után is számolják, amelyek elhasználódása még nem kezdődött meg. Emiatt – mivel nem tudhatjuk, mekkora része forog a forgalomban a kinyomtatott kékfrank értékének, az értékesítés eleve nem került bele egyik szervezet részéről sem a ráfordítások közé. Így kedvezőbb képet kapunk a valóságnál, ugyanakkor ez is rossz és tendenciájában inkább romló, a szövetkezet esetében. A Balatoni Korona Zrt-nél javul, mert az értékesítés nettó árbevétele jobban nő, mint a költségek, ennek ellenére a mutató így is kritikusan rossz, 0-29% között mozgott.

3. ábra

A ráfordításarányos bevétel alakulása a helyi pénz kibocsátásától a 2016-os év végéig



Mivel a pénzügyi bevétel mindkét szervezet esetében fontos bevételi elem, az előbbi mutató pénzügyi bevétellel, illetve

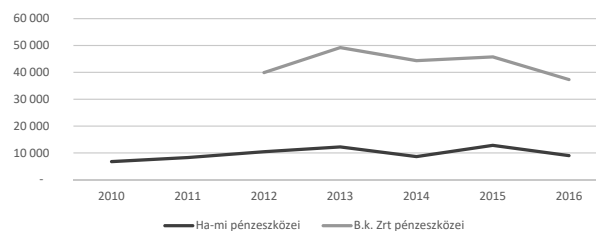
ráfördítással korrigált változatát is bemutatom a 3. ábrán (szokásos vállalkozási eredmény szintje). Nem mondható el, hogy a pénzügyi műveletek eredményének pozitív értéke változtat az alapvető trenden. Közben a visszaváltás elsődleges forrásának, a pénzeszköznek, nemcsak a kamata, abszolút nagysága is mindkét helyi pénznem esetén csökkenő tendenciát vett fel az elmúlt egy pár évben.

Itt jelentős különbség tapasztalható: míg a Balatoni Korona Zrt esetében a tőkeeszközök miatt már elismertette a tulajdonos önkormányzatokkal a veszteséget, a szövetkezet tagjai még csak a közgyűlésen szembesültek a szövetkezetbe bevitt vagyonuk elértéktelenedésével. A pénzeszközökből a jegyzett tőke 40%-át sem sikerülne visszafizetni. A balatoni koronánál szerencsésebb a helyzet, van még egy jelentősebb forgóeszközcsoporthoz, a követelések, melyeket remélhetőleg rövid időn belül szintén pénzzé lehetne tenni. A helyi pénzek létrehozása során többen a résztartalékolású pénzügyi rendszer ingatlanságát hangsúlyozták.

A 4. ábrán látható, hogy a pénzeszközök szinte mindig egy irányba mozognak, nem a gazdálkodás sajátos vonásainak, hibáknak, hanem a hasonló külső körülményeknek, pl. banki kondícióknak tudhatók be. A kékfrank esetében az a kedvezőtlen helyzet állt elő, hogy rövid lejáratú kötelezettségeik magasabbak, mint a pénzeszközök. Ez azt jelenti, hogy a fedezet nem teljesen elegendő arra, hogy kifizessék a kékfrankok címletértékét megszűnéskor (bár biztosan lesznek olyanok, akik megőrzik, vannak gyűjtői is a „különleges” pénzeknek és talán van olyan is, ami csak elkallódik vagy megsemmisül). Tehát valószínűleg azért mégis elegendő lesz a fedezet.

4. ábra

A pénzeszközök alakulása a helyi pénz kibocsátásától a 2016-os év végéig

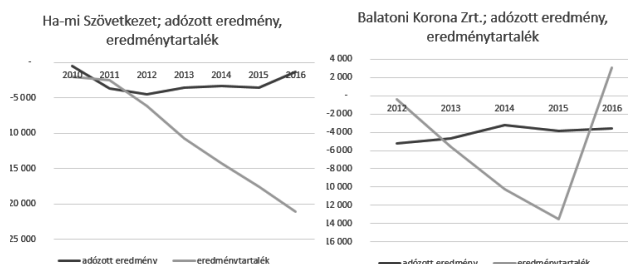


A CCXXXV. törvény ugyan kimondja, hogy a helyi pénz használóit kell először kifizetni a fedezetből, visszaváltani az utalványokat, de itt ők kvázi megegyeznek a kibocsátókkal, mert a szövetkezeti tagok a helyi pénz elsődleges használói is egyben, ők pedig bevitt vagyonuk erejéig felelnek a szövetkezet kötelezettségeiért. Ha az immateriális javak nem értékesíthetők, akkor a szövetkezet tagjai semmit sem kaphatnak vissza tagi befizetéseikből. A balatoni korona esetében is magasak a rövid lejáratú kötelezettségek, de a pénzzé tehető követelésállományt is figyelembe kell venni, a balatoni korona esetében a jegyzett tőke és a forgóeszközök értéke a kötelezettségekre és a tulajdonosok kifizetésére is épp elegendő, igaz, éppen 2016-ban szállította le a tulajdonosok által befektetett össz-

szeget, a jegyzett tőkét 50%-kal, miközben az 5. ábrán is megfigyelhető veszteségek miatt a folyamatos tőkevesztés nem állt meg.

5. ábra

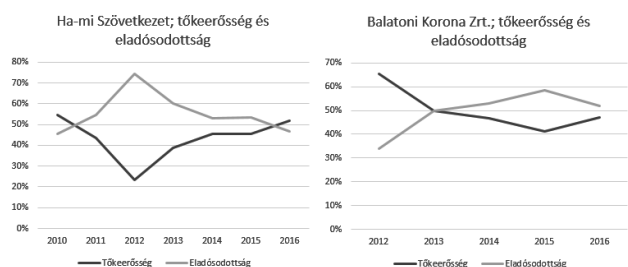
Az adózott eredmény és az eredménytartalék alakulása a helyi pénz kibocsátásától a 2016-os év végéig



A nagymértékű tőkevesztés mindkét helyi pénz-kibocsátó, -forgalmazó számára komoly problémát okoz, mindkettőjük esetében az utóbbi években 3-4 millió forint közötti értéket vett fel az egy éves veszteség (kivételesen a kékfrank 2016-os éve, amikor feltehetően látványosan csökkent a kékfrank használata, így az ehhez kapcsolódó közvetlen költségek is csökkentek). Ha pedig ez nem változik, az eredmény tartósan negatív, a tőkevesztés elkerülhetetlen. A balatoni korona esetében az eredménytartalék javára történt a tőkeleszállítás, ezért a látványos javulás, de a jövőre nézve semmi biztatót nem mutat a diagram, ha csak valamiféle drasztikus változtatást nem sikerül elérni akár a működtetésben, akár az alapvető koncepcióban. Megjegyzendő, hogy addicionális előnyök utólagos hozzáadását választva a balatoni korona jelentősebb mozgástérrel jelentkezik, hiszen a Zrt. tulajdonosai önkormányzatok, amelyeknek javaslattevési, döntési jogköre jóval szélesebb. Az önkormányzatok támogatása a helyi pénzhez szinte nélkülözhetetlen (Parádi Dolgos, 2016b). A szövetkezetnek inkább indulásakor lett volna lehetősége az érdekeltet körét bővíteni és azokat valamilyen módon a teherviselésbe bevonni.

6. ábra

A tőkeerősség és az eladósodottság alakulása a helyi pénz kibocsátásától a 2016-os év végéig



A 6. ábrán szemléltetett tőkeerősség és eladósodottság mutatók hiába mutatnak javuló tendenciát mindkét esetben, tartósan rossz értékek, amelyek esetében a javulás üteme, ha változatlan marad, elégtelen.

A kékfrank esetében a 2016-os beszámoló becslésekbe bocsátkozik, amely szerint a rentabilitáshoz 240 millió forint forgalomra lenne szükség, ami a jelenlegi tízszerese. Megjegyzendő, hogy a helyi pénz-kibocsátók működésére vonatkozó kellő tapasztalatok hiányában, ilyen távol a megcélzott forgalomtól, ez csak nagyvonalú becslésként állja meg a helyét, még akkor is, ha a legmodernebb controllingmódszerek figyelembevételével történt a számítás. Nevezhetjük ezt fedezeti pontnak, az elérésére azonban semmi esély nincs. Tagokra lebontva (2016-ban 227 fő) ez 82.000,-Ft kékfrank-forgalom igényel havonta. Azonban jelenleg pusztán 40 fő aktív kékfrank-használó van a 227 főből, ők is csak oly mértékben, hogy az összes forgalom 96%-át két tag bonyolítja csupán. Ez jól mutatja a kékfrank marginális helyzetét a fizetési forgalomban. Így igazából kilátás sem nagyon van a változásokra, nem véletlen, hogy a vezetés a szövetkezet megszűnését fontolgatja. Tény, hogy a két pénzhelyettesítő utalvány számos dologban eltér egymástól, a fenntarthatatlan működésben, a vártnál jóval csekélyebb forgalomban azonban nem.

A problémák lehetséges okai, az eddigi tapasztalatok

Feltehetően eredetileg is sok volt a helyben történő vásárlás (az MNB szerint 50-70%), mindenki szívesebben költi a pénzét a már ismert gazdasági szereplőknél (Helmeczi – Kóczán, 2011). Bejáratott kapcsolatok alakultak ki, amelyek helyi pénz nélkül több előnyt is tartalmazhatnak a néhány százalékos diszkontnál. Ráadásul a kedvezmények nem feltétlenül összevonhatók. A kereskedőnek, szolgáltatónak, termelőnek egyébként is érdeke a magasabb forgalom, nagyobb kereslet, ennek megfelelően ad kedvezményeket, a kékfrank használata nélkül is. Az a feltételezés sem biztosan igaz, hogy gyorsabban költenek: valószínűleg a helyi pénznek nevezett utalványt használók annyit tartanak az eszközökből, amennyit vásárlási szokásaik alapján egyébként is biztosan elköltenének a helyi vállalkozásoknál, a többletet visszaváltják. (A jutalék csökkentése, bár a közösség kívánságára történt, nem volt praktikus, noha nyilván, a forgalom növekedését, az ödzkodók meggyőzését várták tőle.)

Lietner is említi, az emberek meggyőzése a nehéz, hogy „beindulhasson” a pénz, elérje a használóknak azt a minimumát, amely mellett már jól tud működni. Magyarország az Európai Unió egyik legrosszabb helyzetben levő országa. 2015-ben az egy főre jutó fogyasztást tekintve az uniós átlag 62%-át mondhattuk magunkénak. Ha még nem érvényesülnek a kézzelfogható előnyök, a lakosság számára a helyi pénz lokálpatriotizmusból történő használata luxuscikknek tekinthető, amire a jelenlegi jövedelmi szinten nincs kereslet. Ezzel egybevág, hogy a szövetkezet tagjainak többsége jómódú vállalkozó. További vizsgálatot is igényelne, de a Nyugat-magyarországi Egyetem (ma Soproni Egyetem) diákjai által végzett felmérésből az derül ki, hogy a pénznemet nem használók, illetve nem ismerők alacsonyabb iskolázottságúak és jövedelműek. A felmérésben szereplő kérdés célzata más, minden esetre azt is tükrözi, hogy a pénzt leginkább egy (jómódú) tár-

sadalmi rétegbe tartozó személyek és vállalkozásaik használgák és ismerik.

Számos előzetes feltételezés és becslés talán eleve túl optimista volt. Szinte minden tényező a helyi pénzt kibocsátó szövetkezet várakozásainál rosszabbul alakult: kockázatbecslés nem történt, vagy nem volt alapos. Lóránt Károly a kékfrank indulásának évében, 2010-ben, kifejezetten a kékfrankra gyűjtötte össze a bevezetés előnyeit. Az ő 6 pontja nem csak a saját várakozásait tükrözte, hanem a szövetkezet elnökségének véleménye is hasonló volt. Érdekes megvizsgálni, hol sérülnek ezek a kijelentések. A hozzáírt megállapítás nem feltétlenül cáfolja az eredeti állítást, inkább árnyalja. Az eredeti írás konkrétumokba bocsátkozik, helyhiány miatt itt a megállapításra került a hangsúly.

„I. A KÉKFRANK utalvány előnye, hogy a pénzügyi haszon régióinkban marad.” (Lóránt, 2010, 13. o.)

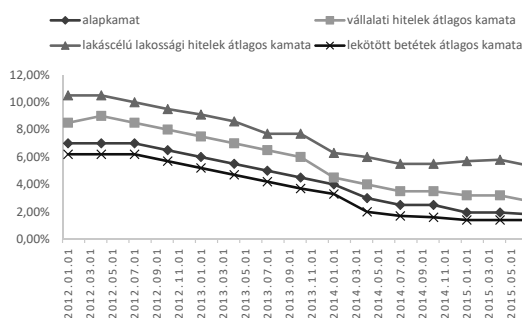
A helyi pénzügyi kezelésemben működő helyi pénzügyi rendszer, ahogy ez a kékfrank esetében van, nagyon hasznos a helyiek számára, hiszen a helyi pénzügyi intézménynél a fedezetként kezelt összeg jóvoltából nő a betétállomány, nő a hitelezési lehetőség. Az alacsony kamatok révén csökkent a kamatmarzs, a hitelezés haszna bőven elmarad attól, amennyivel a szerző számol. Mivel nem terjedt el a várt mértékben a helyi pénz, így ez a fedezet nem jelent számottevő forrást a pénzügyi intézménynél számára. Egyébként ahhoz, hogy a helyben nyújtható hitelek állománya nőjön, ahhoz az is kell, hogy prosperitás legyen, hogy erre a vállalkozások és a lakosság is igényt formáljanak. Egyébként e hitelezés haszna is a szűkebb régióé – csak ez nem számottevő.

„II. A KÉKFRANK utalvány előnye a jelentős kamattöbblet elérése.” (Lóránt, 2010, 13. o.)

A jelenlegi kamatbevétel nagyon alacsony. 2013-tól különösen megmutatkozik a bevételekben az alacsony kamat hatása. Ahogy a 7. ábrán is megfigyelhető, a kamatok ekkor még jelentősebben kezdtek el csökkenni, a bankok hitelezési kedve pedig nőni. Amellett, hogy a le-

7. ábra

Lakossági és vállalati kamatok 2012-2016 (százalék)



Forrás: Vértés András (2016): Gazdaság – mitől lesz jobb?

tétbe helyezett összegek kamatai csökkentek, valószínűleg a pénzbőség is kevésbé vonzóvá és indokolttá tette a helyi pénzzel való tranzakciókat.

„III. A KÉKFRANK utalvány előnye a bővülő és olcsóbb hitelkínálat.” (Lóránt, 2010, 13. o.)

Fentebb említettek alapján, az összeg marginális. A hitelek árazására pedig nem tud hatni.

„IV. A KÉKFRANK utalvány előnye, hogy gyorsabban forog, mint a kamatozó forint.” (Lóránt, 2010, 14. o.)

Valószínűleg senki nem vált több kékfrankot, mint amit hagyományosan, szokásosan elkölt. Az alacsony visszaváltási jutalék miatt (gyakorlatilag ezért volt értelme a magasabb %-nak) bármikor, kis veszteséggel forintra váltja kékfrankját, az adódó befektetési lehetőségektől nem esik el. A Ha-mi Szövetkezet 2016-os szövetkezeti beszámolójából kiderül, hogy a forgási sebesség nagyjából 4, ami a magyar forint ml-kategóriájával nagyjából (3,5-4) közel azonos, de talán kevés ennyi információ messzemenő következtetések levonására. Például az is kérdés, hogy ha az elképzelt méretgazdaságos méretekben működik, akkor vajon gyorsabban forog-e?

„V. A KÉKFRANK utalvány használata elmélyíti, erősíti a helyi gazdasági szereplők közötti együttműködést.” (Lóránt, 2010, 14. o.)

A vállalkozások együttműködése nem csak a kékfrank által valósul meg, a körön belüli vállalkozások között nem a kékfrank teremt kapcsolatot. Szabó és Farkas 2011-ben megjelent, felmérésük tanulságait közlő cikkükben így jellemzik a vállalkozások körében jellemző együttműködési készséget a válság éveiben, amikor az összefogás erősödése logikus következményként várható: „A válság hatására megváltozott-e a vállalkozók együttműködése? Erre a kérdésre nagyon kevesen adták azt a választ, hogy a vállalkozók együttműködése a válság hatására erősödött volna. A leggyakoribb válasz az volt, hogy a korábbi együttműködési készség is gyengült a gyengülő forgalom, a megrendelésekért folyó harc miatt. A közös erőfeszítésekkel küzdeni a válság ellen jellegű válasz csak elenyésző arányban, kivételként volt megfigyelhető” (Szabó – Farkas, 37. o.).

A bizalmatlanság az üzleti szektorban – de azon kívül is – az átlagosnál jobban jellemzi a magyar társadalmat (magának a helyi pénzeknek a kialakulását is nagyban indokolja a bankrendszerrel szembeni bizalmatlanság). A bizalom és a társadalmi tőke mérésének több aspektusa van. A bankrendszerrel szemben mért bizalmatlanság is jelentős Magyarországon, de számos tanulmány megállapítja, hogy a közbizalom (az emberek egymással szembeni bizalma) is nagyon alacsony. A bizalom hiányában eleve kérdéses, hogy lehet-e működtetni ilyen helyi pénzügyi szereket. Az is kérdéses például, hogy ösztönözheti-e a helyi pénz azokat a vállalkozásokat a helyi pénz használatra, akik korábban a forgatható utalvány létrehozásához

köthető vállalkozásokkal nem álltak kapcsolatban. (Ekkor valóban magasabb szintre emelné a kapcsolatokat.) De az is lehetséges, hogy eleve bizalmatlanul tekintenek a helyi pénzre (gondolván, a létrehozóknak ebből valamiféle haszna származik, neki azonban legalább is csak kényelmetlenséget okozna).

A TÁRKI 2009-es és 2013-as felmérésében egyszerre szerepelt a kettőféle vetület, ebben az látszik, hogy nem csak az intézmények – köztük az MNB iránt átlag alatti a bizalom (amely egyébként 2009-ről 2013-ra javult!) –, de még szembetűnőbben elmarad a nemzetközi átlagtól az emberek egymás iránti bizalma, amely semmiféle javulást nem mutatott a két adatfelvétel időpontja között. Az emberek 67%-ának az az alapattitűdje, hogy ő tisztességes, míg mások nem azok. A felmérések szerint világelsők vagyunk azzal az állítással való egyetértésben, hogy „csak mások kárán lehet meggazdagodni” (Tóth, 2013 /Tárki/).

„VI. A KÉKFRANK utalvány használói egymásnak kedvezményeket adhatnak, és ezzel növelhetik a kölcsönös forgalmat.” (Lóránt, 2010, 14. o.)

Ha a továbbiakban alacsony a kékfrank forgalom, kedvezmények adására kényszerülnek a kékfrank nélkül is, hiszen a kedvezmények révén való értékesítés a marketing-, illetve az árpolitikák természetesen részét képezik. A kékfrank elfogadói rákényszerülnek arra, hogy szezonálisan egyéb – a lehető legmagasabb – kedvezményeket biztosítsák vevőiknek. A jó partneri viszony elismerésére adott kedvezmények minden bizonnyal a kékfrank előtt és után is jelen vannak. Óvatosságból nem kínálhatnak magas diszkontot kékfrankos vásárlóiknak és gyakran azt is kikötik, hogy ez más kedvezménnyel nem összevonható. Így elmondható, hogy ez a kedvezmény érdemben nem mozdíttja meg a helyi piacot.

Alapvető, hogy a bankrendszer nyugalmi állapota sem kedvez a helyipénz-kezdemenyezéseknek. A kamatok is csökkennek, a hitelezési verseny is fellendül, a kisvállalkozások könnyebben jutnak pénzhez, főként, ha nem banki programok is kiegészítik a hitelforrásokat. Bár a helyipénz-kezdemenyezéseket mindenképpen célszerű lenne a válságig megtartani, amikor különösen érvényesülnének előnyei. Tarafás katasztrófa-rövidlítésnek nevezi (Tarafás, 2001), hogy a bankrendszer szereplői a válság elmúltával veszítenek éberségükből és valamilyen szinten visszarendeződnek a korábban a problémákhoz vezető állapotok. Ehhez persze a bankok ügyfeleinek is hasonló katasztrófa-rövidlítással kell rendelkezniük. Lényegében a válság miatti sokkot „felejtve”, attól időben távolabb kerülve a helyi pénzt használó kör tagjainak elkötelezettsége csökken.

A bankrendszer, amióta csak a technológia lehetővé teszi, igyekszik leszorítani a fizikailag megfogható pénz használatát. A készpénztartás ugyanis drága, a jegybank szerint, ha az elektronikus fizetési módokat választanák az emberek, akkor a GDP 0,4%-a megspórolható lenne. A másik vonzó dolog a kényelem, amely ezzel jár a pénz használói számára (Turján et al., 2011).

A fizikai megjelenési formával a helyi pénzek kibocsátói akarva-akaratlan arról is döntöttek, hogy különleges papírból, eljárással, biztonsági elemekkel kell rendelkeznie e pénzhelyettesítőknak. A magyar pénzjegynyomdában kiváló minőségű bankjegyformátumú utalványok előállítását kezdődött meg a helyi pénzek megjelenésével. Ugyanazokkal a biztonsági elemekkel kell rendelkezniük, mint a forintbankjegyeknek. Ráadásul, ha van pl. 20.000-es címlet (a kékfrankból van), akkor nagyobb veszélyeket hordoz, mint a kisebb címletek. Mindez nagyon drágává teszi az előállítását. Az érem másik oldala, hogy ma a törvényi szabályozás elrettent a pénzhamisítástól, az utalványhamisítás azonban nem esik ilyen szigorú feltételek alá (Helmeczi – Kóczán 2011). Valószínűleg, ha a kibocsátók által elképzelt mértékben általánossá válna a helyi pénz használata, a következő komoly fejtörést ez okozná.

Kontraszelekciós hatások is érvényesülhetnek. Még az is előfordul, hogy valaki éppen azért nem érvényesíti a közösségi érdeket, mert a számára fontos értékeket közvetítő vállalkozás még nem csatlakozott az elfogadók hálózatahoz, vagy másnak kedvezőbbek a feltételei. Azaz, ha nem lenne a helyipénz-elfogadás, a közösség érdekét jobban szolgálót választaná (pl. magyar árut kínáló helyi kereskedőt), de a helyipénz-kedvezmény miatt a másikat (az import árut kínáló helyi kereskedőt, aki csatlakozott a körhöz, vagy nagyobb kedvezményt ad), amely kevésbé előnyös a közösség szempontjából. Ha a pénz használatáról maguk döntenek a gazdaság szereplői és figyelnek ezekre a lokálpatrióta szempontokra, amilyen a helyi gazdaság erősítése, a helyi gazdálkodók helyzetének javítása, a helyi életkörülmények javítása. Akinek ezek az értékek előkelő helyen helyezkednek el az értékrendjében, a hivatalos pénzeszköz révén is tud figyelni az általa preferált értékek támogatására, el tudja dönteni, mi szolgálja a környezete és a közössége érdekeit. Talán ennek a tudatosságnak az erősítése még fontosabb, mint a helyi pénz használata. Másik paradoxon, hogy a magas tranzakciós költségek is vezethetnek oda, hogy végső soron éppen kevesebb jut a helyi vállalkozásokra, mint amennyi akkor jutna, ha a hivatalos pénznemben fizetnének (Helmeczi – Kóczán, 2011).

Következtetések, adalékok a helyi pénz működésének javítása érdekében

A helyi pénzt – a jövő eszközeként – inkább elektronikus eszközként kellene létrehozni, elektronikus pénztárca formában (Gál – Gáspárné, 2013), noha a 2013. évi CCXXXV. törvény az egyes fizetési szolgáltatásokról szerint a helyi pénz (forgatható utalvány) Magyarországon csak papíralapú lehet. Megjegyzendő, hogy az elektronikus formában létrehozás nem jelent elektronikuspénz-kibocsátást. Igaz az is, hogy a magyarországi helyi pénzek patinás megjelenésükkel az adott város, szűkebb földrajzi terület imázsának megtámogatását is zászlajukra tűzték. Tény, hogy jelentős investíciót igényelne ez a jelenben és egyelőre egyik vizsgált pénznek sincs erre lehetősége.

Alapos átgondolást igényel, lehet-e még a kölcsönös előnyök mezsgyéjén megállapodásokat kötni? Milyen

speciális helyi adottságok mentén lehet elindulni? Mely célok elérését segítheti addicionális funkciókkal a helyi pénznem, de ezeket be kell árazni és el kell fogadni, hogy ezeket valakinek meg kell fizetnie! Pontos számításokat igényel, kinek, milyen haszna keletkezik, ki az, aki ennek megfelelően besegítene a finanszírozásba. A forgalom bővítésének teret ad – bár a kormány ugyan cafetériaelemként nem engedélyezte a helyi pénzeket –, hogy az önkormányzatok például a jutalmakat kifizethetik balatoni koronában is, ahogy ez eddig is megtörtént már.

Az önkormányzatok által létrehozott helyipénz-rendszerek terjedtek el inkább. Igaz, attól, hogy nem ők hozzák létre, elkötelezett támogatásuk esetén is működhet jól a pénzrendszer. Vele szembemelve azonban nehéz elképzelni a sikeres működést. Természetesen a civil szervezetek, szövetkezetek is lehetnek elhivatottak bizonyos társadalmilag fontos célok megvalósítása iránt, sőt, alulról szerveződő jellegük miatt talán jobban kifejezik a helyi pénz-elgondolás szellemiségét is, de az önkormányzatok rendelkeznek inkább olyan jogosítványokkal, hatáskörrel, ami nem ütközik – vagy csak nem feltétlenül – falakba. Ezért szerencsés, ha az önkormányzatok is aktívan részt vesznek a helyi pénz bevezetésében (Parádi Dolgos, 2016b).

Felhasznált irodalom

- Balogh László – Parádi Dolgos Anett – Varga József (2014): A szabadpénz elmélete a jelenlegi hazai helyi pénzek működésében. *Regional and Business Studies*, Vol 6 No 1, 1-11. o.
- Gál Veronika A. – Gáspárné Vér Katalin (2013): E-pénz, helyi pénz. In: *Acta Scientiarum Socialium*, No 38, Kaposvár: Kaposvári Egyetem, 101-109. o.
- Helmecki István Nándor – Kóczán Gergely (2011): A „helyi pénznek” nevezett utalványokról. *MNB Szemle*, 2011. április, 30-43. o.
- Juhász Zita (2010): A nonprofit szervezetek szerepe a foglalkoztatottság növelésében. In: Andrassy Adél (szerk.): „Gazdaság és társadalom” nemzetközi tudományos konferencia tanulmánykötete. Konferencia helye, ideje: Sopron, Magyarország, 2009.11.03.
- Lietaer, B. – Belgin, S. (2017): Új pénz egy új világnak. Budapest: Bankráció Kft.
- Lóránt Károly (2010): A helyi gazdaság és a helyi pénz jelentősége a magyar gazdaságban. *Makrotrend2000*, Budapest, <http://www.makrotrend2000.hu/#read> (letöltve: 2017. aug.1)
- Parádi Dolgos Anett (2016a): A helyi pénzek a hazai gyakorlatban. In: *Pénzügyekről másképpen – Fenntarthatóság és közösségi pénzügyek*. Budapest: Wolters Kluwer, 235-249. o.
- Parádi Dolgos Anett (2016b): Az önkormányzatok szerepe a helyi pénz kibocsátásában és működtetésében. In: *Pénzügyekről másképpen – Fenntarthatóság és közösségi pénzügyek*. Budapest: Wolters Kluwer, 147-159. o.
- Szabó József – Farkas Szilveszter (2011): A válság hatásai a magyar kis- és középvállalati szektorban. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 42 (9), 29-39. o.
- Tarafás Imre (2001): A monetáris politika a nagy válságtól az ingatag pénzpiacokig. Budapest: Aula Kiadó
- Tóth Balázs István (2011): A helyi valuta szerepe a lokális gazdaságfejlesztésben. *Pénzügyi Szemle*, 2011/1. szám, 66-77. o.
- Tóth István György (2013): Bizalomhiány, normazavarok, igazságtalanságérzet és paternalizmus a magyar társadalom értékszerkezetében. Budapest: Tarki Társadalomkutató Intézet Zrt. (2009-es kutatásra épült rá.) <http://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/>
- Turján Anikó – Divéki Éva – Keszy-Harmath Zoltánné – Kóczán Gergely – Takács Kristóf (2011): Semmi sincs ingyen. A főbb magyar fizetési módok társadalmi költségének felmérése. *MNB tanulmányok 93.*, Budapest: MNB
- Varga József – Madaras Attila (2013): A helyi pénz kezdeményezések elméleti alapjai. In: *Acta Scientiarum Socialium*, No 38. Kaposvár: Kaposvári Egyetem, 45-58. o.
- Varga József (2016a): Helyi pénzek működésének nemzetközi tapasztalatai. In: Kerekes Sándor (szerk.): *Pénzügyekről másképpen: Fenntarthatóság és közösségi pénzügyek*. Budapest: CompLex Wolters Kluwer, 209-234. o.
- Varga József (2016b): A helyi pénzek megjelenése és szerepe a gazdaságban. In: *Pénzügyekről másképpen – Fenntarthatóság és közösségi pénzügyek*. Budapest: Wolters Kluwer, 161-207. o.
- Varga, J. – Vér, K. – Gáspár, B. – Cseh, B. (2016): The Tokaji Dukát role in the world of the Hungarian local currencies. In: Csata, A. – Bíró, B. E. – Fejér-Király, G. – György, O. – Kassay, J. – Nagy, B. – Tanczos, L. J. (eds.): *Challenges in the Carpathian Basin. Integration and modernization opportunities on the edges of Europe: 13th Annual International Conference on Economics and Business*. 1102 p.
- Vértes András (2016): *Gazdaság – mitől lesz jobb?* Budapest: Republika, 2016. április 20., prezentáció.
- Soproni kétféle honlapja, Ha-mi Összefogunk Európai Szövetkezet tájékoztatói www.kekfrank.hu
- Ha-mi Összefogunk Európai Szövetkezet éves beszámolója Balatoni korona honlapja, Balatoni Korona Zrt. tájékoztató anyagai www.balatonikorona.hu
- Balatoni Korona Zrt. éves beszámolója
2013. évi V. törvény – a Polgári Törvénykönyvről
2013. évi CCXXXV. törvény az egyes fizetési szolgáltatásokról

CSALÁSSAL AZ ÉLRE?

A HALLGATÓI CSALÁS VIZSGÁLATA AZ ÜZLETI FELSOÓKTATÁSBAN

Számos szerző rámutat arra, hogy a hallgatói csalás különböző formái folyamatosan és széles körben jelen vannak a felsőoktatásban. Ez a jelenség több szinten is nagy jelentőségű: egyik oldalról a csalás és annak kezelése komoly etikai és fegyelmi dilemmákat vethet fel az érintett intézmények, oktatók, adminisztrátorok és diákok számára, másik oldalról megkérdőjelezheti az egyetemeken kiadott diplomák érvényességét, harmadszor felveti az egyetemeken jelen lévő hallgatói csalás és a gazdaság különböző szektoraiban tapasztalt etikátlanságok, vállalati botrányok vagy korrupció kapcsolatának kérdését is. Ez a harmadik vonulat különösen érdekes lehet a gazdasági felsőoktatásban, amelyet – vélt vagy valós amorálisága miatt – 2008 óta egyre többször és egyre hangsúlyosabban hoznak összefüggésbe a pénzügyi és egyéb vállalati botrányokkal (Ghoshal, 2005; Ariely, 2012; Kovács et al., 2016). A szerzők e cikkükben a hallgatói csalás jelenségét szeretnék körüljárni: a szakirodalom alapján bemutatják, hogy kik, miért és hogyan csálnak, illetve hogyan köthető a hallgatói csalás a munkaerőpiachoz, mennyiben transzferálódik a csalás a munkaerőpiacra. Írásuk egyik célja, hogy a szakirodalom szisztematikus áttekintése mellett saját feltáró jellegű kutatásuk eredményeit is bemutassák. Másrészt a tanulmányban arra is törekednek, hogy ráirányítsák a figyelmet: a hallgatói csalás kezelése nem csupán a felsőoktatási intézményeket érintő kérdés, de a gazdasági és társadalmi valósághoz is szorosan kapcsolódó jelenség, amellyel mind intézményi, mind társadalmi szinten foglalkozni kell.*

Kulcsszavak: hallgatói csalás, felsőoktatás, üzleti etika

„Szemesnek áll a világ” vagy „Addig jár a korsó a kútra, amíg el nem törik.” Két olyan magyar szólás, amelyek egyaránt összeköthetők a hallgatói csalás kérdéskörével, ennek eltérő olvasataira hívják fel a figyelmet. Míg az első az élelmességgel, csellel (sőt, talán kreativitással) való előrejutást tartja a siker kulcsának, a második a tetteink (elkerülhetetlen) következményére hívja fel a figyelmet. De valóban ellentmondásos a hallgatói csalás értelmezése, megítélése a mai magyar egyetemeken és a társadalomban? Mit is gondolnak valójában az érintettek, a hallgatók és az oktatók a csalásról? Kik, miért és hogyan csálnak az egyetemeken, és hogyan ideologizálják ezt meg? Cikkünkben szisztematikus szakirodalmi elemzésünkre, majd feltáró interjúinkra támaszkodva ezekre a kérdésekre keressük a választ.

A hallgatói csalás kutatásának elméleti és empirikus háttere

A hallgatói csalás (és tágabb kontextusában a felsőoktatásban tapasztalható normaszegés) irodalma rendkívül sokrétű mind a kutatott jelenségeket, mind pedig a tudományterületeket tekintve. Jelenlegi szisztematikus szakirodalmi elemzésünk alapjául az EBSCO Academic Search Complete és JSTOR adatbázisok szolgáltak. A keresési kifejezés minden esetben a hallgatói csalás (student cheating) volt, a kutatási adatbázisba az 1990 és 2016 között megjelent, angol nyelven elérhető cikkek kerültek be. A paraméterek alkalmazásával a kutatás számára 122 cikk bizonyult relevánsnak.¹ A cikkek több mint 70%-ának észak-amerikai

az első szerzője, további 10% származik Európából (brit, portugál, holland). A folyóiratok tudományterületeit tekintve a cikkek nagy része a felsőoktatás vagy az oktatás területéről származik (54%), illetve az üzleti etika (24%) vagy a pszichológia területéről jött – csak a tanulmányok 4%-a jelent meg gazdálkodástudományi folyóiratokban. A vizsgált cikkek 50%-ban kvantitatív, 16%-ban kvalitatív kutatás eredményeit mutatják be (a fennmaradó cikkek elméletiek).

Szakirodalmi áttekintésünk alapján a hallgatói csalás vizsgálata egészen a '60-as évek Amerikáig nyúlik vissza. Az egyik legelső, meghatározó munka Bowers (1964) két hullámban történő kutatása, amely – közel 5000 egyetemi hallgató részvételével – azt az eredményt hozta, hogy a diákok több mint 75%-a alkalmaz valamilyen csalási formát egyetemi éve alatt, vagy legalább egyszer folyamodott már ilyen jellegű eszközökhöz. A nemzetközi szakirodalom Bowers (1964) munkája nyomán számtalan aspektusból vizsgálta a hallgatói csalás kérdését, a fókuszba mégis leginkább az a két kérdés került, hogy kik csálnak, és miért teszik ezt (Collison, 1990; Graham et al., 1994; McCabe – Treviño, 1993; Tang – Zuo, 1997). Az egyéni és szituatív jellemzők vizsgálata mellett megjelent az egyetemi környezet vizsgálatának szükségessége, valamint a csalással kapcsolatos össztársadalmi vélemény figyelembevétele is, abból a feltételezésből kiindulva, miszerint a deviáns viselkedés kialakulását a környezet is erősen befolyásolja (McCabe – Treviño, 1993; Jordan, 2001). Ahogyan az előzőekben említettük, a tanulmányok közel negyede az üzleti etika területén született – a hall-

* Köszönetnyilvánítás

A tanulmány az „EFOP-3.6.1-16-2016-00012 sz. Innovatív megoldásokkal Zala megye K+F+I tevékenysége hatékonyságának növelésért” projekt támogatásának köszönhetően készült el.

gatói család irodalmában is egyértelműen azonosítható az egyéni etikusságot befolyásoló három nagy általános tényezőcsoport: egyéni, környezeti és szituatív (Crane – Matten, 2007).

A továbbiakban a hallgatóicsalás-kutatást meghatározó kik és miért kérdésekre adott válaszokat összegezzük, majd elgondolkodunk a család és a munkaerőpiac kapcsolatáról.

Kik csalnak?

A szakirodalom a kik csalnak kérdésre meglehetősen szerteágazó választ ad, hiszen a „tipikusan normaszegő hallgató” jellemzőinek meghatározása során számtalan probléma kerülhet felszínre (Jordan, 2001). A szerzők inkább különböző szociodemográfiai és személyes jellemzők vizsgálata alapján próbálják meghatározni azokat a hajlamosító tulajdonságokat, amelyek révén nagyobb lehet a családi hajlandóság (Murdock – Anderman, 2006). A vélemények és eredmények azonban sok esetben ellentmondanak egymásnak.

A különböző jellemzők között elsőként vizsgálták az életkor hatását (Newstead – Franklyn-Stokes – Armstead, 1996; Smith – Nolan – Dai, 1998). A kutatások azt mutatják, hogy inkább a fiatalabbak hajlamosabbak a csalásra, mint az idősebbek (pl. Sheard et al., 2003). Az, hogy miért mutat a kor előrehaladtával csökkenő tendenciát a csalásra való hajlandóság, több tényezővel is magyarázható (Jensen et al., 2002). Egyfelől az idősebb tanulók a csalást már egyfajta normaszegésnek tekintik, és emiatt morális okokból utasítják el, másfelől a belső motivációk kialakulása, azok megszilárdulása, valamint az intézményi rendszerbe való beilleszkedés is csökkenti a normaszegési hajlandóságot (Anderman – Midgley, 1997). A kutatások azonban nyitva hagyják azt a kérdést, miszerint tényleg csökken-e az idősebb diákok között a család, vagy csak időközben eltűntek a rendszerből a „csalásra hajlamos” alanyok (Anderman – Wolters, 2006).

A vizsgálatok során a nem és a családi hajlandóság között nem fedeztek fel egyértelmű kapcsolatot. Egyes kutatók feltételezik, hogy a különbség a férfi és női hallgatók között pusztán csak azért áll fenn, mert a férfiak inkább felvállalják a normaszegést (Davis et al., 1992). További kutatások a női hallgatók normaszegését az altruizmussal hozzák kapcsolatba, miszerint a nők hajlamosak akkor csalni, amikor azzal másoknak segíthetnek (Anderman – Wolters, 2006).

Az egyéni személyes jellemzők szintjén vizsgálódva különböző kutatások szerint a rosszabb, illetve az egészen kiváló képességű diákok hajlamosak leginkább a csalásra (Tang – Zuo, 1997; Whitley, 1996). A rosszabbak a rendszerben maradásért küzdenek, míg a jó tanulók esetében a figyelemfelkeltés és az impulzivitás a csalásra motiváló tényező (Anderman – Wolters, 2006). Más kutatások azt a kijelentést támasztják alá, miszerint a gyengébb képességű hallgatók kevésbé hajlamosak a csalásra, mert kisebb rajtuk a nyomás és kisebb bennük a bizonyítási kényszer (Franklyn-Stokes – Newstead, 1995).

Általános tendenciaként megfigyelhető a hallgatói csalással foglalkozó kutatásokban, hogy az 1990-es évektől

kezdve a kutatók már nem csak az egyéni jellemzőket vetették figyelembe a vizsgálat során, hanem a hallgatói csoportok összetétele, azok normái, továbbá a tantermi környezet és az órai hangulat is górcső alá került (Anderman – Wolters, 2006). A kutatások egyetértének abban, hogy a közösségnek nagy befolyása van a normaszegésre. Az együtt élő, kisebb csoportokban erősebben kimutatható a magasabb normaszegési hajlandóság, mint a közösségbe nem tartozó egyénekénél (McCabe – Trevino, 1995).

A tudományterületeknél is fellelhető különbség: a mérnökhallgatók és a gazdasági tanulmányokat folytatók között a legnagyobb a családi hajlandóság, szemben a művészeti és humán tudományokkal foglalkozó hallgatókkal (Phillips – Horton, 2000). Ezt feltételezhetően okozhatják az oktatási rendszerben fellelhető különbségek is, amelyek más elvárásokat fogalmaznak meg a két tudományterület művelőivel szemben (Rettinger – Jordan, 2005).

A tanulmányok három különböző hallgatói magatartást, motivációt emelnek ki, amely befolyásolhatja a családi hajlandóságot. Az első csoport azon hallgatók csoportja, akiknél a tanulmányaik motivációjaként a belső érdeklődést és fejlődési igényt lehet kiemelni: az oktatás és az oktatásban való részvétel ennél a csoportnál értéket képvisel. A második csoport a tanulmányokra és az oktatásra, mint eszközre tekint, amely szükséges az elérni kívánt karrier eléréshez, vagy a munkaerőpiacon való kedvező elhelyezkedéshez. A hallgatók harmadik csoportját a külső viszályzás motiválja (például ha okosnak látják, elismerik) (Anderman – Wolters, 2006). A családi hajlandóság az első csoportnál lehet a legalacsonyabb – a tanuláshoz kapcsolódó motivációkról a következő alfejezetben részletebben is beszélünk.

Érdekeségként megemlíthető még a tanulmányokban a családi hajlandóság és a vallásosság közötti kapcsolat: a két változó közötti összefüggés erőssége ugyanis nem egyértelműen meghatározott. Egyes kutatások szerint a vallásos közösségek növelik a családi hajlandóságot, más tanulmányok viszont a vallások dogmatikus jellegéből adódóan úgy vélik, hogy a vallásosság negatív kapcsolatban áll a családi hajlandósággal (Thorkildsen et al., 2004).

Miért csalnak?

Ahhoz, hogy a hallgatói csalást pontosan megértsük, kiemelt szerepet kell, hogy kapjon a cselekedet mögött húzódó magyarázatok bemutatása. A Sheard és Dick (2012) szerzőpáros a csalásra motiváló tényezők között felsorolja az egyéni jellemvonások sokszínűségét, bizonyos szituatív tényezőket, valamint a személyes okok igen erős magyarázó erejét is. Ugyanezen tanulmányukban hivatkoznak egy 2003-as, szintén általuk publikált kutatásra, ahol eredményeik kimutatták, hogy a hallgatók olyan személyes okokkal próbálják felmenteni magukat a család vétsége alól, mint például az időhiány, vagy a bukástól való félelem.

Szabo és Underwood (2004) vizsgálatuk során 10 személyes indokot (pl. önbizalom, motiváció, tanuláshoz való hozzáállás) és 11 szituatív indokot (pl. nyomás, a tantárgyi követelmény nehézsége, a tanár tudása) különítették el, amelyek megnövelik a család valószínűségét. Orosz és Farkas (2011) szintén e fő szempontok mentén határozták

meg a hallgatói csalást befolyásoló tényezőket. A tényezők első csoportját a személyes jellemzők adták, melyeket a hozzáállás és személyes motivációk mentén vizsgáltak. A szituatív vagy interperszonális tényezők közé olyan összetevőket soroltak, mint például a csoporttársak viselkedése, vagy a lebukás valószínűsége. McCabe, Butterfield és Trevino (2006) is a csoporttársak szerepét hangsúlyozza, mivel kutatásuk szerint a csalást leginkább az befolyásolja, hogy a diákok milyen percepciókkal rendelkeznek az azzal kapcsolatban, hogy a többiek észreveszik és jelentik-e őket. Orosz és Farkas (2011) ezen felül meghatároztak egy harmadik tényezőt, a társadalmi és kulturális hátteret is, amely kutatásuk alapján szintén befolyásolhatja a családi hajlandóságot. Itt kell megemlíteni Magnus et al. (2002) írását, amely szerint a különböző társadalmakban a fennálló értékek határozzák meg a felsőoktatási csalás gyakoriságát és elfogadottságát. Így tehát az Egyesült Államokban azért találkozhatunk magas családi előfordulással, mert az oktatási verseny megköveteli az egyéntől, hogy kiemelkedjen az átlagból, történiék az akármilyen tisztességtelen módszerrel.

A „miérttek” vizsgálatához szükséges a hallgatói motiváció kérdését is megvizsgálni. Fontos megkülönböztetnünk a belső és külső motiváció fogalmát az oktatásban. A belső motiváció esetén az egyén saját érdekének tekinti a sikeres tanulmányi előmenetelt, míg a külső motiváció esetében a jó eredmények elvárásaként fogalmazódnak meg (Jordan, 2001). Anderman és társai (1998) a belső motiváció fogalmát is tovább árnyalták. Az oktatással kapcsolatos motivációk esetében fontos megkülönböztetni azokat, akiknek fő céljuk a tudás elsajátítása és művelése (mastery goals), azokkal szemben, akik a tanulást a jövőbeli céljuk elérése miatt tartják szükségesnek (extrinsic goals). Abban az esetben, ha az egyén esetében a belső motiváció erősebb a külső motivációval szemben, a családi hajlandóság is alacsonyabb. A családi hajlandóság azokban az esetekben a legalacsonyabb, amikor a hallgatók a felsőoktatási tanulmányaik esetében belső motivációjukként a tudás művelését nevezték meg (McCabe, 2005).

Az én-hatékonyság (self-efficacy) és a magabiztosság (self-assurance) kérdése szintén meghatározó lehet a hallgatói csalás okainak felderítése során. Az én-hatékonyság az adott elvárásoknak való hatékony megfelelés esetében értelmezhető, míg a magabiztosság a rendszer elvárásainak teljesítéseként határozható meg. Amennyiben az én-hatékonyság vagy a magabiztosság érzete alacsony, nagyobb a hajlandóság a csalásra (Newstead et al., 1996).

Umaru (2013) Nigériában végzett kutatásában is e szempontok mentén jutott arra a megállapításra, hogy a csalás megelőzésében az iskolában dolgozó tanárok szerepe kiemelkedő, mivel a diákok bátorítása és önbizalmuk növelése negatív összefüggésbe hozható a csalások előfordulásának gyakoriságával. Kücüktepe (2014) kvalitatív vizsgálata során is hasonló eredményekre jutott. A diákok akkor csaltak leginkább, amikor bizonytalanok voltak az általuk adott válasz helyességében. Ekkor, mintegy önmaguk megerősítése érdekében, hajlamosak voltak diáktársaik válaszát megnézni.

Külső motivációs kényszer esetében beszélhetünk a szülők, valamint az iskolai környezet által megfogalmazott elvárásokról (Jordan, 2001). A teljesítményt ilyen módon ösztönző hatások mind pozitív irányban korrelálnak a családi hajlandósággal (Anderman et al., 1998; Anderman – Midgley, 1997; Dweck, 1986; Dweck – Leggett, 1988; Newstead et al., 1996). Umaru (2013) éppen arra hívja fel a figyelmet, hogy közvetlenül a szülők is lehetnek ösztönző hatással a diákok családi hajlandóságára.

Fontos megemlíteni az intézményi háttér jelentőségét is. Jordan (2011) tanulmánya szerint a diákok csalását nagyban elősegítheti, ha az intézmény nem rendelkezik szigorú szabályrendszerrel, illetve az is, ha ezek betartása elmarad. Gallant és Drinan (2006) az integritásra és a következményekre helyezik a hangsúlyt. Állításuk szerint fontos, hogy az egyetem felelős tagjának érezzék magukat a diákok, továbbá az előírások koherenciáját és azok betartását szorgalmazzák. Olyan esetekben, amikor az etikai kódexek direkt utasításokat és elvárásokat fogalmaznak meg a normaszegés észlelésével és kezelésével kapcsolatban, a hallgatói csalás is alacsonyabb mértékben fordul elő (Galles et al., 2003). McCabe és társai (2003) által elvégzett nagymintás kérdőíves vizsgálat rámutat, hogy az etikai kódexek meglete nem elegendő megoldás a csalás visszaszorítása érdekében. Fontos, hogy az intézményi vezetés, az oktatók és a hallgatók felé nyíltan kommunikálja és következetesen alkalmazza az etikai kódexben megfogalmazottakat. Cabral-Cardoso (2004) írása szintén alátámasztja, hogy az intézmény által megfogalmazott etikai elvárások abban az esetben a leghatékonyabbak, amikor az oktatók is fontosnak tartják, valamint a meghatározott elvek mentén cselekednek.

Csalás és a munkaerőpiac: lehet-e a hallgatói csalásnak pozitív olvasata?

Ahogy az előbbiekben is utaltunk rá, a hallgatók számos okból és módon csalhatnak. De a jövőbeli munkaadók, és a gazdaság egésze szempontjából is érdekes kérdés, hogy összeköthető-e direkt módon a munka világával a hallgatói csalás jelensége, illetve létezhet-e a hallgatói csalásnak pozitív olvasata a munkaerőpiac részéről?

A családi hajlandóság transzferálhatóságának dilemmája már Bowersnél (1964) is megjelent. Egyértelmű (bár empirikusan nem alátámasztott) véleménye szerint, aki az egyetemen csalt, hajlamosabb lesz később is csálni vagy etikátlanul viselkedni a munkahelyén, még ha nem is áll ez szándékában. Nonis és Swift (2010) hat egyetem és több mint 1000 hallgató bevonásával készült tanulmányukban is arra az eredményre jutottak, hogy azok, akik csaltak az egyetemen, azok később nagyobb eséllyel viselkednek etikátlanul a munkahelyükön is. Hasonlóan, azok a diákok, akik elfogadhatónak találták a hallgatói csalást, nagyobb eséllyel csaltak később is. Sims (1993) hasonló eredményei mellett MBA-hallgatókra fókuszálva a párhuzamosságra is rámutat: akik gyakrabban és súlyosabban csaltak az MBA-képzésben, azok komolyabb és súlyosabb etikai ügyekbe keveredhettek a munkahelyükön is. Welsh és munkatársai (2015) rámutatnak a racionalizálás és az önigazolás fontosságára is: a csaló hallgató minél tudato-

sabban igazolta a csalást, annál könnyebben csalt később, esetenként egyre súlyosabb vétségekbe keveredve. Welsh és társai egyértelműen párhuzamot vonnak a munkahelyi viselkedéssel: a munkavállaló talán azzal kezd, hogy kicsit csal az üzemanyag-elszámolással, majd ennek a gyakorlatnak az igazolása, elfogadása és „természetesnek látatása” vezethet az egyre komolyabb esetekhez.

A szakirodalom néhány ponton azonban lehetséges pozitív kapcsolatokat is azonosít: Consalvo (2007) olvasatában a hallgatói csalás akár a szabályok rugalmas értelmezésének is tekinthető, vagy esetenként a szabályrendszerek újraértelmezésének, a megszokott kereteken kívüli (out of the box) gondolkodásnak, és ilyen módon köthető az üzleti sikerességhez is – bár nyilvánvalóan a közelmúlt nagy gazdasági botrányaihoz is vagy az etikai hibákhoz is (Győri, 2012; Cohn et al., 2014). Kennedy és Anderson (2017) olvasatában a csaló hallgatók egyes esetekben kevesebb erőforrással (például rövidebb idő alatt, kevesebb energia befektetésével), vagy erőforrásaik előnyösebb kombinálásával (például eredmények megosztása) érik el ugyanazt az eredményt, ilyen formában a hallgatók családi kísérletei hasznos vezetői kompetenciákhoz és kíváncsi magatartásmintákhoz is köthetők – már amennyiben ezeket hasznosnak véljük. Gino és Ariely (2012) a kreativitással hozzák összefüggésbe a hallgatói csalást. Változatos módszertanú kutatásaik alapján a kreativitás erősebben kapcsolódik a csalási hajlandósághoz, mint az intelligencia, illetve a csalás után a kreativitásban magasabb szintet elérő hallgatók hajlamosabbak voltak megideologizálni tettüket és felmenteni magukat. Árnyalja ezeket az eredményeket, hogy Niepel és szerzőtársai (2015) későbbi kutatásukban nem találtak összefüggést a kreativitás és a csalás között. Buckner és Hodges (2016) kutatásában úgy találta, hogy a csalás néhány aspektusa különösen hasznos lehet a tudásgazdaságban, mint az együttműködési készség, hálózatépítés és kreativitás. Buckner és Hodges (2016, p. 9.) arra is rámutat, hogy egyes esetekben a „rablóból lesz a legjobb pandúr” érvelés is felmerülhet: IT-szakemberek esetében az egyetemi csalásban szerzett tapasztalat elősegítheti, hogy később jobban bele tudják képzelni magukat a hackerek helyébe, és hatékonyabb védekezésre legyenek képesek.

A mintaválasztás és a kutatási folyamat

Ismereteink szerint az egyetemi hallgatók csalási gyakorlata Magyarországon még kevésbé kutatott téma (Orosz – Farkas 2011-es, valamint Orosz – Karsai 2012-es tanulmányán kívül nem találtunk más hazai forrásokat). Bár a tanulmányozott nemzetközi szakirodalomban változatos módszertanokkal találkoztunk, az első, feltáró kutatási fázisban a csalás okainak feltérképezése érdekében félig strukturált interjúkat készítettünk két érintett csoport bevonásával. Ahogy Devers és Frankel (2000) érvel, ez a megközelítés kifejezetten azt célozza, hogy “a kiválasztott egyének vagy célcsoportok tapasztalataival kapcsolatos megértést elmélyítsük” (Devers – Frankel, 2000, p. 264.). Ezért a fő cél az interjúalanyok kiválasztásánál az ún. ‘információgazdag’ esetek meg-

keresése (Devers – Frankel, 2000, p. 264.), azaz azok megtalálása, akik sok információval tudnak szolgálni, maguk is sűrűn találkoznak a kutatott jelenséggel. Mindezek alapján a következő elvek mentén alakítottuk ki a mintánkat.

A kiválasztás alapjául szolgáltak az irodalomban olvasottak, azok a korábbi kutatások (pl. Frank – Gilovich – Regan, 1993), amelyek azt találták, hogy a gazdasági iskolák hallgatóinak sajátos, a többi tudományterületen tanuló hallgatótól eltérő nézetei vannak a csalással kapcsolatban. Ezért ebben a feltáró szakaszban a választásunk egy budapesti egyetem gazdálkodástudománnyal foglalkozó karára esett (második fázisban már egyik másik gazdasági profilú intézményben folytatjuk a kutatást, illetve az eredményekre épülve más módszertanok bevonását is tervezzük).

Az oktatók kiválasztása esetében egyfelől igyekeztünk azokat megkeresni, akiknek különböző oktatási és vizsgáztatási formákkal kapcsolatban is van tapasztalatuk, másfelől igyekeztünk széles tantárgyi lefedettséget biztosítani. Ennek eredményeképpen a mintánkba 12 oktató került, a következő területekről: pénzügy, vállalkozási és humán erőforrás, nyelvi oktatás, közgazdaságtan.

A hallgatók esetében két szempontot kellett szem előtt tartanunk. Először is, a hallgatók számára kényelmetlen lehet erről a témáról a tanáraikkal beszélgetni. Másodszor, igyekeztünk olyan hallgatókat találni, akiknek szélesebb társadalmi hálózata van, feltételezve, hogy ezáltal többet hallottak a témáról és a hallgatók életéről általában. Ezek alapján a hallgatókkal készített interjúkat a kutatócsoport hallgatói státusú tagjai készítették, és ehhez a kar hallgatói szervezeteit keresték meg. Ugyanakkor meg kell jegyeznünk, hogy még így is nehéz volt olyan hallgatókat találni, akik nyitottak voltak az interjúra. Annak ellenére, hogy más esetekben azt tapasztaltuk (akár oktatási környezetben, órán is), hogy a hallgatók szívesen és nyíltan beszéltek a hallgatói csalás témájáról, úgy tűnik, az interjú mint módszertani keret hordozott számukra egy olyan jelentést (‘hivatalos’, rögzített), ami eltántorítólag hatott. Az első elutasítások után változtattunk a megközelítésen, és a tanszéki demonstrátorokat kértük meg, hogy segítsenek interjúalanyokat találni, illetve azokat a hallgatókat, akikkel személyes kapcsolatunk volt korábbról. Végül 8 hallgatói interjút tudtunk készíteni.

Összességében ebben az első kutatási fordulóban 2016. november – 2017. február között 20 darab, egyenként 45-75 perces interjú készült (12 oktatói, 8 hallgatói) magyar, illetve angol nyelven, amelyekről aztán átiratot készítettünk. Az eredmények bemutatásánál nem arra törekszünk, hogy az egész magyar felsőoktatásra reprezentatív adatokat szolgáltatassunk. Sokkal inkább az a célunk, hogy a hallgatói csalási gyakorlattal kapcsolatos gondolkodási mintákat és igazolási formákat azonosítsuk és bemutassuk. Az elemzéshez egyik oldalról a szakirodalomra épülő tematikus kódolást végeztük el, másrészt oksági diagramokat alkottunk, hogy jobban meg tudjuk ragadni és vizualizálni a hallgatói csaláshoz társított fő tényezőket (erről bővebben lásd Király et al., 2017).

Az eredmények

Az eredmények ismertetésénél a továbbiakban a következő három témát járjuk körül: (1) Kik csálnak? (2) Miért (és miért nem) csálnak? (3) Van-e a hallgatói csalásnak pozitív olvasata? Transzferálható-e a csalás mint képesség?

Kik csálnak?

Kutatásunkban (főleg az oktatóknál) egyértelműen megjelent az a vélemény, hogy a csalásra való hajlandóság egyes hallgatók stabil jellemvonása, de a hallgatók is megfogalmazták, hogy az egyéni jellemzők, a hozzáállás meghatározó ebben a tekintetben: „Igen, egész egyszerűen valaki egyszerűen a jelleméből adódóan ilyen. Hogy alapvetően nem csak arról van szó, hogy egyszerűen erre a vizsgára nem készültem fel és próbálok puskázni, hanem nagyon úgy tűnik, hogy az élet minden területén megpróbál a könnyebb úton menni. Hogy ez egy általános jellemvonás nagyon sok esetben... Beülök egy előadásba és látok ilyen típusokat és arckifejezéseket, akikről úgy érzékelem, hogy ők az ilyen sunnyogó fajta [emberek]. Valahogy ezt érzem, hogy kik azok, akikre oda kell figyelni és nagyon sok esetben bejön.” (oktató3)

A szakirodalommal ellentétben a hallgatók szerint az életkor és a tapasztalat növeli a csalási hajlandóságot. Ugyanakkor mind az oktatók, mind a hallgatók úgy gondolják, hogy a belső motiváció, a tudás iránti elkötelezettség, a tudásszerzésre szánt idő (azaz, hogy a hallgató mennyit hajlandó az egyetemi tanulmányokra és a vizsgákra való felkészülésre fordítani) csökkenti a csalási hajlandóságot.

Ugyanakkor a „kik csálnak” kérdésnél egyértelműen megjelenik a társak nyomása, a befolyásolás és a hallgatói szolidaritás: „Vannak olyan diákok, akik maguk nem csálnak, de rosszul éreznék magukat, ha másnak nem segítenének. Például van egy jó tanuló, és látom, ahogy a többiek hogyan rendeződnek el körülötte a zh-n, úgy, hogy ő üljön középen. Ez a személy egy információs központ. Alapvetően egy kedves ember, aki – azt gondolom – hogy nem tud nemet mondani. Mert akkor rossz arc lenne. És senki nem engedheti meg magának, hogy rossz arc legyen...” (oktató6)

Itt két ponton is megjelenik a személyes kapcsolat fontossága: az interjúalanyok véleménye alapján egyik oldalról a referenciacsoportban, közeli barátok által végzett csalás növeli a csalás elfogadását és a csalási hajlandóságot, de az oktatóval, a tanárral való személyes és közeli kapcsolat csökkenti azt („nem akarom megbántani”).

Az önbizalom és én-hatékonyság, mint jellemvonások szerepe ellentmondásos interjúalanyaink olvasatában. Egyesek úgy gondolják, hogy a magas én-hatékonyságú és magas önbizalommal rendelkező hallgatók kevésbé csálnak. Néhány hallgató úgy érvelt, hogy az alacsonyabb önbizalom a csalás magasabb szintjéhez vezethet, még akkor is, ha a hallgató készült a vizsgára. Más hallgatók úgy érveltek, hogy a magasabb én-hatékonyság magasabb teljesítményhez vezet, amely magasabb ösztöndíjat eredményezhet, ami pedig megint pozitívan hathat a csalásra. Azaz a magas én-hatékonyság egyszerre csökkentheti a csalásra

való hajlandóságot, vagy növelheti azt, az anyagi jutalmazáson keresztül. Ez azt is sugallja, hogy a csalók a hallgatói teljesítménypaletta minden pontján megjelenhetnek, vagyis a jó tanulók – bizonyos körülmények között – szintén csálnak: „Ez inkább akkor idegesít, amikor valaki emiatt ösztöndíjakat kap meg, mert pl. a tavalyi évben volt, hogy egy tárgyamon múlt, hogy meglegyen a 4-es, és az előző félévben is jó átlagom volt, úgyhogy pályázhattam volna a köztársaságira, szerintem elég jó eséllyel is, de egy tárgyam miatt már nem lett meg, és pont ott volt egy barátnőm, aki minden évben megkapja a köztársaságit, eddig mindig megkapta... És ő mesélte, hogy neki is, most ez az utolsó tárgya, és 5-ösnek kell lennie, de hát úgyis kipuskázza, végül ő ki is puskázta, 5-ös lett, megkapta, és ez picit ilyenkor így idegesítő (nevet). De hát végül is én is puskázhatnék, tehát... Úgyhogy annyira nem zavar.” (hallgató5)

Miért (és miért nem) csálnak?

A hallgatói csalás okai között interjúalanyaink egyértelműen azonosítottak a szakirodalomban is megjelenő, az intézményi gyakorlatra jellemző tényezőket. Észlelésük alapján a jelenlegi egyetemi gyakorlat nem átlátható és nem következetes a hallgatói csalás szankcionálásában (sem a hallgatók, sem az oktatók számára), akár tanszéki szinten nagyon különböző gyakorlatok létezhetnek (vagy akár a szankciók teljes hiánya is jellemző lehet). A tiszta, egyértelmű iránymutatás hiánya már önmagában lehet a csalás oka (ha nem tilos, akkor szabad?). Az oktatók maguk sincsenek tisztában kapcsolódó kötelezettségeikkel és lehetőségeikkel, illetve adott esetben leterheltségük vagy csalódottságuk, kiégettségük miatt is fel is adhatják a csalás kontrollálására való törekvést. Érdekes módon a hallgatók véleménye szerint nem is a kontroll maga, hanem a kontroll észlelése hat igazán a csalási hajlandóságra.

A kontroll kapcsán azonban lehetséges egy másik, oktatói olvasata is az eredményeknek. Ha az oktató egy részvételi alapon működő pedagógiai megközelítést választ, amely a hallgató felhatalmazásán és a hatalmi viszonyok kiegyenlítésén alapul, akkor a csalás megjelenése a kurzusán egy, csak rossz döntéseket tartalmazó helyzetbe hozhatja. Ha ugyanis nem használja a hatalmi pozícióját, akkor egyben el is fogadja, hogy egyes hallgatók jogtalan előnyhöz jutnak, vagy – mivel a büntetés és a kontroll hiánya az oktató gyengeségének látszik – a normaszegő viselkedés tovább is terjedhet a csoport többi tagjára. Ha viszont a hatalmi eszközökhöz és a szorosabb kontrollhoz folyamodik, akkor viselkedésével pont azt a szervezeti elmentmondást demonstrálja, hogy a felhatalmazás igazából csak illúzió és fenntartja a hatalmi különbségeket. Más szavakkal csak addig működik, amíg a hatalmi pozícióban lévőnek – jelen esetben az oktátónak – megfelel ez a helyzet és könnyen meg is lehet vonni a hatalomtól felhatalmazottakat (a hallgatókat), ha már az nem kényelmes (a felhatalmazás dilemmájáról bővebben lásd: Avelino 2009; Seale et al., 2015). A kontroll kérdésén túl az intézményi okok között továbbá megjelenhet a tanulmányi eredményeket értékelő ösztöndíjrendszer is, amely lehet motiváció a csalásra, esetlegesen éppen a legjobb teljesítményű hallgatók között.

Interjúalanyaink a csalás okai között fontosnak látták a külső tényezőket. Mind az oktatók, mind a hallgatók hangsúlyozták, hogy a csalás magyar társadalmon belüli elfogadottsága az egyik ilyen meghatározó külső tényező. Ehhez kapcsolódóan főleg az oktatók a felsőoktatásban való részvételt, a diplomaszerezést, mint társadalmi elvárás is azonosították. Hasonló elvárás, mint a jöhet a szülőkötől is: „A nappalison, és most tényleg az, hogy nem szeretnék általánosítani, mert ez nem igaz mindegyikre, de nagyon sok nappalison azt látom, hogy ez a rendszer. Tehát ő leérettségizett, és akkor vagy azért, mert otthon ez volt a minta, vagy azért, mert ezt várják a szülők vagy bármi, neki el kell végeznie ezt az iskolát.” (oktató8)

Szintén a csalás okai közé tartozhat az a jelenlegi (vélt vagy valós) munkaerő-piaci elvárásrendszer, amely miatt sok hallgató már az egyetem második évében is dolgozik, és nincs ideje tanulni (vagy akár bejárni az órákra). Egyeseknél ez gazdasági szükségszerűség is – szintén, a külső gazdasági-társadalmi rendszerből származó anyagi szorítás.

A hallgatók az okok között egyértelműen azonosították a jelenlegi elszemélytelenedett, tömeges oktatási rendszert, a tárgyak vélt vagy valós értelmetlenségét, és a szerintük nem megfelelő értékelési gyakorlatot. „Nagyon sok mindent kell fejben tartanunk, és nálunk általában csak [írásbeli] vizsgák vannak. És ez azt jelenti, hogy lehet, hogy egy nap van, mondjuk, három is, mert ugyanannál a tanszéknél, ugyanarra a napra osztják be. És három szerintem nem lehet megtanulni, úgy hogy még minden kis apró dolgot is megjegyezz. Főleg, hogy ha nem gyakorlati a tárgy, hanem elméleti. És akkor még egymásra is épülnek és tök összekeverhető, úgyhogy szerintem azért csálnak, és ez lehet az oka, hogy nagyon sok mindent kell tudni, és sok olyan van, ami felesleges és szerintem ez így együtt.” (hallgató2)

Ehhez kapcsolódóan az oktatók véleményeiben is megjelent a vizsgáztatási módszerek hatása. Ugyanakkor azt is fontos kiemelni, hogy ellentétes vélemények jelentek meg a különböző vizsgaformák és a csalási hajlandóság összefüggésében. Volt, aki a tesztjellegű vizsgáztatásban látja a csalási mérték csökkentését, míg mások ezt tekintették a csalási hajlandóság okának: “Nyilván minden vizsgaidőszak és minden vizsgahelyzet egyfajta visszajelzés, és az, hogy hogyan vizsgáztassak, abban igen [abban megváltozott a megközelítem]. Például én régebben elsősorban esszéjellegű, kisebb definíciók..., illetve kisebb esszéjellegű kérdéseket tettem fel, ami a hallgatók gondolkodását próbálta meg tetten érni. (...) Ebben a helyzetben sokkal intenzívebb puskázásokat éltem meg, ami számomra is frusztráló, tehát ez nem egy jó élmény és ebből a megközelítésből váltottam a teszt jellegű vizsgáztatásra.” (oktató2)

Egy ezzel gyökeresen ellentétes nézet szerint pedig: „Mondjuk a teljes teszt is szerintem, ha már számonkérésnél tartunk, a teljes teszt fajta számonkérés is inkább arra visz szerintem, hogy hogyan lehet csálni, tehát hogy... ott inkább azon megy a gondolkodás akkor, hogy honnan lehetne megszerezni a tesztkérdéseket... [nevet] Válaszokkal együtt. És ilyenkor azon szoktam mosolyogni

egyébként, hogy még... szintén a pályám elején találtam, hogy megvolt a hallgatóknak a teszt... tehát konkrétan láttam, hogy a hallgatóknál van, mondtam is a kollégámnak, hogy, ööö... hogy ez kint van náluk, ez a vizsgasor. Hát akkor nem volt mit csinálni, mert le volt sokszorosítva, meg minden megvolt, holnap vizsgázunk, vagy még aznap, vagy nem tudom már, hogy találtam meg ezt a... vagy láttam meg ezt a dolgot messziről, és... így betanulták a válaszokat, csak rosszul. Tehát hogy ööö... hogy... [nevet] ilyenkor is az van, hogy megtanulják, de nem azt tanulják meg, hogy melyik kérdésre mi a válasz, hanem hogy A-B-C, és melyiket... melyik melyik után következik, csak az ember összekeveri és... most akkor már baj van.” (oktató8)

Itt érdemes megjegyezni, hogy a számítógépes, tesztvizsgáztatás, ami jelen van az intézmény gyakorlatában, sem pro, sem kontra nem jelent meg – tehát sem a hallgatók, sem az oktatók nem jelezték, hogy ez a technológiai váltás befolyással lenne a csalásra.

Mind az oktatók, mind a hallgatók oldaláról megjelent, hogy a csalásnak érzelmi hatása, oldala is van. Az oktatók számára a csalásnak súlyos érzelmi terhei vannak, amelynek hatására idővel drasztikusan csökken a hallgatókba vetett bizalom: „Érzelmileg felháborít [a csalás], az biztos. Az érzelmi bevonódás az biztos ebben az esetben. Konkrétan azt élem meg, hogy hülyének néznek. Meg talán az is egy picit csalódás, hogy (...) nem értette meg a hallgató, hogy neki miért lenne jó, ha ezt nem így csinálná, hanem inkább befektetne valamennyi energiát. Nyilván én is készülök az óráimra, az én befektetésemet abban szeretném vizsgáztatni, hogy látom, hogy a hallgató készül, megérti, nem pedig csalással próbál meg előnyt szerezni.” (oktató2)

A hallgatóknál pedig a csaláshoz kapcsolódva megjelenhet a büntudat, ami csökkentheti vagy meggátolhatja a csalást, azonban minél többet csál valaki, annál kisebb a büntudata. Érdekes, hogy néhány hallgató szerint a büntudat kapcsolódik a tantárgy teljesítésének nehézségéhez is: ha a tárgy könnyű (azaz nem lett volna nehéz megtanulni, vagy nem telt volna sok időbe a felkészülés), akkor nagyobb a csalás miatti büntudat mértéke.

Lehet-e, van-e a hallgatói csalásnak pozitív olvasata? Transzferálható-e a csalás mint képesség?

A kik csálnak, és miért csálnak kérdések után arra kerestük a választ, hogy interjúalanyaink szerint lehetséges-e a csalásnak pozitív olvasatot adni, valamint mit gondolnak arról, hogy a csalás mint képesség transzferálható-e más területekre – főként a munka világában. Ebben a kérdéskörben leginkább az érdekelt minket, hogy létezik-e a csalásnak olyan legitimáló narratívája, ami a munkaerő-piaci szükségletekre, vagy a szervezeti viselkedésre hivatkozik.

Az oktatók olvasatában nincs, vagy nagyon kevésbé van jelen ilyen narratíva. A megkérdezett oktatók véleménye azért széles skálán szórt a csalás megítélésével kapcsolatban: az egyik végletet képviselő interjúalanyaink teljes mértékben elutasították még a felvetést is, hogy a csalásnak létezik pozitív olvasata vagy haszna: „Pozitív-

nak semmiképp sem nevezném. Ha azt mondjuk, hogy a helyzetfelismerése tökéletes, akkor ezt a képességet hasznosítsa már máshol, ne a csalásban.” (oktató1)

Más oktatók értelmezésében a csalás felfogható egyfajta kényszer szülte túlélési képességnek, persze ezt a tudást nem az egyetemen, és nem a csalásban kellene fejleszteni: *„Ha ebből a csalásból erényt tud magának kovácsolni az egyetem falai között, akkor az beépül az életbe. Az egyén túlélésének szempontjából hasznos képesség lehet, ha társas környezetbe helyezem etikai elvek közé, az együttélés szabályai közé, akkor viszont nem. Mert akkor a csoport általános szabályait áthágva szerez magának előnyt, és ez nem jó. A szabályszegés továbbgyűrűzik, a csalás nem képvisel értéket.” (oktató2)*

Ha a lehetséges pozitív olvasatot keressük, arra két lehetséges értelmezés jelent meg az interjúkban. Az egyik narratíva köthető a magyar társadalom valós vagy vélt értékrendjéhez, és a hallgatói csalást összekötötte a magyar, a rendszer ellen lázadó és a szabályokat kicselező „kuruc” mentalitással: *„Szerintem nálunk ez az 'élelmes' kategória..... Legalábbis ez olyan nemzeti sajátosság, hogy azért mi kimondottan szeretjük használni a kiskapukat és bizonyos mértékig még tiszteljük is azt, aki nem azt mondja, hogy az élet minden területén, de nálunk a csalás egy bizonyos szintig egy életképességet jelent... Nincs olyan ember, aki elmondhatja, hogy élete során soha nem csalt.” (hallgató4)*

A másik narratíva a csalást a kreativitással, a találékonysággal és a technológia ismeretével kötötte össze: *„Mindenben van pozitív és negatív, feltételez bizonyos kreativitást, hogy valaki jól csaljon. Szoktam mondani, hogy 'Gyerekek, ez zseniális!', mert mindenféle kutyák vannak, és lassan már ott tartunk, hogy le kell vetkőztetni a hallgatókat. Nem lehet tudni már, előfordulhat, hogy a fülbevalóba van beépítve valami olyan, ami besúg a fülbe. Ez egy technikai kreativitás, meg hogy ki-mit-hova írja. De egyáltalán nem jó dolog, hogy megtanulnak csálni. A kreativitás részét el tudom fogadni, mert olyan finesz az a magyar, mert olyan eszközei és ötletei vannak, amikről fogalmam sincs. De a kreativitásunkat nem ide kellene tenni.” (oktató1)*

A hallgatók közül is volt olyan, aki teljes egészében elutasította a csalást. A többség azonban felmentette a csalókat, legalábbis bizonyos esetekben: *„Hogy ha valaki nagyban csal arra haragszom, mert az nem szép dolog. Ha mondjuk egy ilyen pici dolgokban, mint mondjuk egy vizsga, egy kétkredites vizsga, akkor jó hát, akkor ez van. Nyilván prioritást állított fel, és neki az most nem fért bele.” (hallgató2)*

Néhány hallgató kötötte össze a csalást a kreativitással: *„Igen, szerintem, akik csálnak, azok szemfülesek és kreatívak, úgyhogy szerintem ez mindenképpen előny lehet egy vállalatnál, hogy ha valaki kreatív és nyitott az új dolgokra.” (hallgató2)*

Arra a felvetésre, hogy a csalásra való hajlandóságot továbbviszi-e az ember a munkahelyére, megint eltértek a vélemények (érdekes módon itt hasonló mintázatokat azonosítottunk a hallgatóknál és az oktatóknál). Sokszor megjelenő motívum volt ennél a témánál, hogy az interjú-

alanyok erről még nem gondolkodtak, és meglehetősen bizonytalan véleményeket fogalmaztak meg (például gyakran használták a „talán, azt hiszem, azt gondolnám...” kifejezéseket).

A csalás transzferálhatóságáról való gondolkodás egyértelműen kötődik a csalás, mint személyiségre jellemző magatartás felfogásához: *„Szerintem ez ilyen élelmességi kérdés, tehát aki nagyban csal az élet úgymond más területein is hajlandó, a kiskapuk megtalálása meg maga a személyisége miatt. Úgymond egy ilyen élelmesebb típus. Ezzel tudom magyarázni, meg ugye ott vannak azok, akik elvi alapon nem, vagy azért mert teljesen képtelenek rá, de szerintem ez is ugyanarra vezethető vissza. Ők mivel az élet más területein is mindig a szabályok között mozognak, illetve azokat tartják meghatározónak, az nyilvánvalóan visszafogja őket.” (oktató2)*

A csalás, a csalásra való hajlandóság olyan személyiségvonásként is megjelent az interjúkban, amely helyzettől függetlenül megjelenik, mint egyfajta gátlástalanság, morális gát nélkülség: *„Hogyne, vannak olyan típusú emberek, akiknek könnyen megy a csalás, mert nincs bennük semmilyen morális gát, hogy szégyellné magát, vagy egyáltalán gátolná az, hogy „ez nem az én tollam, hanem a másiké”, ezek ugyanúgy fognak a munkahelyen is viselkedni. Ha kipattan valakinek a fejéből, akkor azt ő fél perc múlva sajátjaként adja tovább. Ez nem az intézménynek a baja vagy gyengesége, hanem ez egy emberi hozzáállás.” (oktató1)*

Másik narratíva alapján a csalás nem transzferálódik, mert a munkahelyi helyzetek alapvetően különböznek az egyetemi helyzetektől: *„Így laikusként azt mondanám, hogy szerintem attól, hogy most valaki puskázik, lehet egy... hú, de ez érdekes, lehet egy becsületes ember... de nem gondolnám amúgy, hogy az élet más területein... mondjuk egy adóbevallást elcsalna.” (oktató9)* *„Szerintem attól, hogy valaki puskázik itt, az nem feltétlenül jelenti azt, hogy ilyen felelőtlenebb lesz a munkahelyen vagy nem túl megbízható. Azért tényleg elég sokan puskáznak, olyanok is, akik egyébként tudom, hogy megbízhatóbbak, csak itt esetleg nem tudom, lusták megtanulni. Úgy vannak vele, hogy úgyis könnyebb tárgy, vagy nem tudom... Szerintem ez nem feltétlen jelenti azt, hogy akkor utána nem lesznek olyan megbízhatóak a munkában. Bár persze, akik ilyenek, azok szerintem itt sem voltak azok, és már itt is puskáztak.” (hallgató5)*

Az a vélemény is megjelent, hogy a csalás egyes formái átvihetők, mások pedig nem, egyes magatartásformák kapcsolhatók más helyzetekhez, mások azonban nem: *„Ha abban gondolkodunk, hogy valaki csinált egy papír puskát a lehetséges elméleti kérdésekre és a szoknyájába belevarrta és azt elolvasta, akkor nem gondolnám, hogy egyértelmű kapcsolatot ki lehet alakítani. Ha valaki távolról megfizet valakit, hogy az megcsinálja a gazdmatek feladatsorát pénzért, mert nyilván nem szeretetből, ez azt gondolom, hogy egy olyan cselekmény, aminél már az illetőnek az értékrendje felborult és felnőttkorában egyáltalán nem biztos, hogy az egyenes utat választja. Akár egy bűncselekményhez vezető tethöz is vezethet.” (oktató1)*

Volt olyan interjúalanyunk, aki szerint a csalás meg-
tapasztalása adott esetben vissza is tarthat a későbbi na-
gyobb, jelentősebb etikátlanságoktól: „nem tudom, mi a
jobb, hogyha valaki annyira feddhetetlen volt, hogy az
élete során soha nem csalt, vagy az, hogyha van legalább
egy ilyen élménye, amikor ő csalt, vagy megpróbálkozott
csalással, és van egy emléke arról, hogy ő ezt hogyan élte
meg. És lehet, hogy ez egyébként egy csomó szorongást és
tudom is én, mit váltott ki belőle, és soha többet az életben
nem fogja megpróbálni, de... egy tapasztalattal gazda-
gabb.” (oktató10)

Ahogy a fentiekben láthattuk, mindhárom vizsgált
kérdés esetében tapasztalhatók eltérések és egyezések is
az oktatói és a hallgatói vélemények között. Ezeket az 1.
táblázatban foglaltuk össze.

tás oktatóira és hallgatóira. Inkább arra törekedtünk, hogy
azonosítsuk azokat a jellemző gondolkodási, érvelési és
(ön-)igazolási mintákat, amelyek a felsőoktatás kulcssze-
replőit (vagyis az oktatókat és a hallgatókat jellemezhe-
tik). Más szavakkal nem tudjuk megmondani, hogy ezek
a gondolkodási minták hány százalékban jellemzik ezeket
az érintetti csoportokat, viszont azt igen, hogy ezek a leg-
jobbban körülhatárolható érvelési/gondolkodási típusok.
Természetesen a bemutatott eredmények egyben további,
nagy mintás kérdőívalapú kutatásokat is megalapozhat-
nak. Figyelembe véve a kutatási eredményeink lokális ér-
vényességét és kontextushoz kötöttségét, szeretnénk meg-
osztani néhány következtetést.

A szakirodalmi áttekintés alapján a kutatók különbsé-
get tesznek eltervezett és spontán csalási tevékenységek

1. táblázat

A vizsgált három kérdés kapcsán megjelent oktatói és hallgatói narratívák

	Oktatói olvasatok, narratívák	Hallgatói olvasatok, narratívák
Kik csálnak?	– a csalásra való hajlam egyéni jellemvonás (sunyiság?) – önbizalom és én-hatékonyság mértéke hathat a csalásra	– jellemzően idősebbek és tapasztaltabbak csálnak
	– azok csálnak, akikben kisebb a belső motiváció, a tudás iránti elkötelezettség, a tudásszerzésre szánt idő – jó és gyenge tanulók egyaránt csálnak, más-más okokból – nagyon sokan csálnak, ezért nem is lehet profilt alkotni	
Miért (és miért nem) csálnak?	– a diploma megszerzése, mint társadalmi elvárás motiválhat csálásra – egyes vizsgáztatási módszerek maguk is csálásra csábítanak (nem egyértelmű, hogy melyek) – oktatók kiégették, csalódottak, és nem is akarják megakadályozni a csálást – gyakorlatias tárgyaknál kevesebb a csálás	– diploma megszerzése, mint szülői elvárás motiválhat csálásra – hallgatók nem érzik, hogy lenne oktatói kontroll (amit nem tilos, azt szabad) – az oktatás tömegesedése, elszemélytelenedése – munkaerőpiac elvárásai miatt dolgoznak a hallgatók, és nincs idő készülni – ha közel áll az oktató a hallgatóhoz, akkor kevésbé csálnak (vagy legalábbis nagyobb a büntudat) – nehéz és könnyű tárgyaknál egyaránt csálnak (a könnyűnél nagyobb a büntudat) – tantárgy nehézsége és az elsajátítandó tananyag mennyisége hozzájárul a csáláshoz
	– több a csálás, ha az intézményi gyakorlat átláthatatlan, következtelen, és a szankciók nem egyértelműek – a csálás magyar társadalmon belül elfogadott, ez egyértelműen emeli a csálási hajlandóságot	
Csalás lehetséges pozitív olvasata, legitimációja	– teljes mértékben elutasítja a felvetést, hogy a csálásnak létezhethet pozitív olvasata – csálás, mint kényszer szülte túlélési képesség – csálás, mint nemzeti sajátosság, magyaros finesz, kuruc mentalitás	– a csálók között vannak megbízható, de lusta diákok
	– a csálás kapcsolódik az éberséghez, kreativitáshoz, az újra való nyitottsághoz, a problémamegoldó képességhez	
Csalás, mint magatartás-forma transzferálódik-e?	– a csálás a becsstelenség egyik formája, azaz aki csal, az más becsstelenségeket is tehet/fog tenni, más helyzetekben is becstelen lesz – a csálás, a csálásra való hajlandóság olyan személyiségvonás, amely helyzettől függetlenül megjelenik – a csálás nem transzferálódik, mert a munkahelyi helyzetek alapvetően különböznek az egyetemi helyzetektől – a csálás egyes formái átvihetők, mások pedig nem, egyes magatartásformák kapcsolhatók más helyzetekhez, mások nem – a csálás megtapasztalása akár vissza is tarthat a csálástól	

Konklúzió

Következtetéseink elején fontos megint hangsúlyozni, hogy feltáró kvalitatív kutatásunk célkitűzése nem az volt, hogy olyan adatokat tárjunk fel, amelyek általánosíthatók lennének a magyar gazdaságtudományi felsőokta-

között (Genereux – McCleod, 1995). A csalás mögöt-
ti okok is eltérhetnek ennek a két típusnak a mentén. A
mi eredményeink is egyfajta opportunisták megközelítést
tártak fel a csalással kapcsolatban, amelyet a feldolgozott
irodalom kifejezetten a spontán csalási formához köt. A
hallgatók véleménye alapján a csálási lehetőségek észle-

lését az oktatói kontroll észlelt szintje határozza meg – ez az összefüggés is a spontán csalási formák jelenlétére utal. Ehhez kapcsolódik még az is, hogy mind az oktatók, mind a hallgatók úgy érzékelték, hogy a vizsga létszáma megnöveli a csalási szintet. Ezt az interjúalanyok által feltételezett kapcsolatot erősíti meg az a szakirodalomban feltehető megállapítás, hogy a spontán csalás előfordulását nagymértékben a helyzet határozza meg – köznap kifejezéssel szólva: „alkalom szüli a statisztika vizsgán puskázókat”. Érdekes kutatási terület lehet annak az (előnyöket és kockázatokat számba vevő) mérlegelési folyamatnak az elemzése, amely során az adott pillanatban a csalás mellett vagy ellen dönt a hallgató. Mindazonáltal az eredményeink alapján kijelenthető, a csalással kapcsolatba hozható okok többsége inkább az eltervezett, és nem a spontán csalási formához kötődik.

Több kutatás (Gallant – Drinan, 2006; Jordan, 2001) is rámutatott, hogy a csalással kapcsolatban megengedőbb hozzáállást tanúsító oktatásszervezési rendszerek, valamint a szigorúbb szabályok és a szankciók hiánya kapcsolatba hozható a hallgatói csalás előfordulási gyakoriságával. Kutatásunk eredményei is rámutattak a csalással kapcsolatos kontroll intézményi aspektusának fontosságára.

Ha a kontroll jelenségét a szervezeti kultúra perspektívájából vizsgáljuk meg, akkor az látható, hogy a kontroll és a stabilitás iránti igény leginkább a hierarchiapiramis jellegű szervezeteket jellemzi (Cameron – Quinn, 2005; Czákó, 2011, p. 223.). A felsőoktatással kapcsolatos szervezeti kultúra-vizsgálatok már korábban is rámutattak, hogy leginkább ez a típusú kultúra jellemző a felsőoktatási intézményekre (Trivellas – Gerdenidou, 2009; Heidrich et al., 2016). Ez a kultúrátípus a szoros kontrollt és az ellenőrzést helyezi előtérbe, ezek hiányát pedig gyengeségnek értékeli. Ahogy az interjúkból is látszott, a kontroll hiányát a hallgatók nem úgy értelmezik, mint ami lehetőséget teremtené az oktatóikkal való partneri, együttműködésen alapuló viszony kialakítására, hanem sokkal inkább jellemző, hogy úgy észlelik azt, mint lehetőséget a csalásra. Értelmezésünkben ez a magyar egyetemi vezetők számára fontos jelzés: a transzparens és következetes szabályozás, az egyértelmű szankciók hatnak a hallgatói csalásra. Ha szeretnénk visszaszorítani ezt a gyakorlatot, akkor a megfelelő intézményi keretek létrehozásával (is) foglalkozni kell.

A szakirodalomban és empirikus vizsgálatunkban is megjelent a nemzeti kultúra, mint a csalásról való gondolkodást alakító tényező, azaz a különböző kultúrák a csalással kapcsolatos tevékenységeket eltérően ítélik meg. Ez viszont felveti annak a kérdését is, hogy kutatásunk eredményeiben mennyire tükröződnek a magyar norma-, érték- és hiedelemrendszer sajátosságai. Csak példaként, Varga (2008) vagy Karácsony (2006) vizsgálatai alapján Magyarországra magas bizonytalanságkerülés jellemző, ami egyben azt is jelenti, hogy a biztonságra törekvés egy nagyon erős motivációs tényező egyéni szinten. Eredményeink egybevágóak ezekkel a megállapításokkal, ugyanis jellemző volt, hogy a hallgatók a tantárgy nehézségét és az elsajátítandó tananyag mennyiségét, a munkaerő-piaci elvárásokat (azt, hogy dolgozniuk kell az egyetem alatt)

említették, amikor a csalás okairól kérdeztük őket. Ha ezt a két tényezőt együtt vesszük figyelembe, akkor megállapíthatjuk, hogy a hallgatók egyfajta extra (hegymászói értelemben vett) biztosításként tekintenek a csalás lehetőségére, amelyre akkor hagyatkoznak, mikor a bukás esélye meghalad egy általuk már tolerálhatatlannak érzékelt szintet. Bár a hallgatói csalás és a magas bizonytalanságkerülés összefüggéseinek bizonyítására további vizsgálatokra van szükség, érdemes kiemelni, hogy egy korábbi kutatás kapcsolatot talált a bizonytalanságkerülés és a bennfentes kereskedelem gyakorlata között (Frijns et al., 2011).

Ehhez kapcsolódóan érdemes kiemelni, hogy mind a hallgatók, mind az oktatók gyakran említették a csalás társadalmi elfogadottságát, mint fontos háttértényezőt. Ezt az általunk vizsgált csoportok által érzékelt kapcsolatot más kutatások is megerősítették. Orosz és Farkas (2011), valamint Orosz és Roland-Lévy (2013) például rámutatnak, hogy országos szinten kapcsolat áll fenn a korrupció percepciója és az iskolai csalási tevékenységekben való részvétel között. Ezzel kapcsolatban érdemes szót ejteni a hazai hiedelemrendszeréről: Tóth (2009) átfogó elemzése kiemeli, hogy Magyarországon az emberek jelentős része ért egyet olyan típusú kijelentésekkel, mint hogy ebben az országban nem lehet becsületesen meggazdagodni (82%), vagy hogy annak, aki vinni akarja valamire, bizonyos szabályokat át kell hágnia (75%) (Tóth, 2009, p. 48.). Ezt a fajta pesszimista szemléletet nemzetközi összehasonlító adatok is megerősítik. Európa más térségeivel összehasonlítva Magyarország, hasonlóan más kelet-közép-európai országokhoz, toleránsabbnak tűnik mind a korrupció aktív, mind passzív formáival kapcsolatban (Tóth, 2009, p. 33.). Ez a felismerés megint azt erősíti, hogy a hallgatói csalás jelenségével nemcsak az egyetemek „érdekében” kell foglalkozni, hanem a gazdasági és társadalmi szinten jelenlévő korrupció elleni harc egyik lépéseként is.

A társadalmi tényezőkkel kapcsolatban kutatásunk egy további elgondolkodtató eredménye, hogy úgy tűnik, a hallgatók nem igazán akarják felvállalni tetteik felelősségét. Az interjúk alapján inkább az a gondolkodásmód tűnik jellemzőnek, hogy a csalással kapcsolatos döntés igazából nem is az ő hatáskörükbe tartozik, egyszerűen csak a „körülmények áldozatai”. Elképzelhető, hogy a felelősség ilyen típusú hárítása jobban jellemzi az évezredforduló után született generációkat. Ságvári (2010) ifjúságkutatási adatokra alapozva rámutat, hogy a magyar fiatalok elfogadóbbnak látszanak a normaszegéssel kapcsolatban, mint a társadalom egésze, beleértve a szüleik generációját is. Ugyanakkor a magyar társadalom normakövetési hajlandóságát és becsületességét is negatívan ítélik meg, mint a társadalom más tagjai (Ságvári, 2010). Mindazonáltal Csepeli és Prazsák (2011) úgy érvelnek, hogy ez egy általános társadalmi jellemző, mivel Magyarországon a legmagasabb annak a csoportnak az aránya, akik nem hajlandóak tetteikért felelősséget vállalni és passzívan elszenvedik, ami körülöttük történik (ezért használják rájuk a *szenvedők* elnevezést a *cselekvők* vagy a *lázadók* csoportjaival szemben). Eszerint inkább úgy tűnik, hogy a passzivitás, a történeteket elszenvedő, fe-

lelősséget hárító attitűd inkább a kultúra sajátja, mint egy meghatározott generációé. Tehát további vizsgálatokra van szükség annak eldöntéséhez, hogy a felelősségvállalás hiánya kulturális jellemző-e, vagy inkább egy jól körülhatárolható életkori csoport sajátossága, vagy inkább a két hatás interakciójáról van szó, azaz az életkori jellemzőket felerősítik a kulturális hatások és a történelmi tapasztalatokon alapuló társadalmi reflexek.

Az interjúalanyok keresése, illetve az interjúk készítése közben megerősödött az a felismerésünk, hogy esetleg esik ugyan szó a hallgatók vagy az oktatók között, esetleg az oktatók és a hallgatók között is a csalásról, de intézményi szinten, hivatalosan, legalábbis ebben az intézményben nem beszélünk erről. Ez nemcsak azt eredményezi, hogy a kontrollélszlelés és az esetleges szankciók esélye csekély, de az oktatók úgy érezhetik, hogy magukra vannak hagyva ezzel a problémakörrel. Érdekes volt megtapasztalni, hogy pusztán egy kutatási interjú (ami a diskurzus esélyét kínálja) is nagy jelentőségű lehet az oktatók számára, hogy az ezzel kapcsolatos tapasztalataikat, csalódásaikat és frusztrációjukat megoszthassák. (Hasonló jelenséget azonosít Csillag (2015) a HR-szakemberek etikai dilemmáival kapcsolatban.)

A hallgatói csalás (lehetséges) pozitív oldalára vonatkozó felvetés általában nagyon meglepte interjúalanyainkat, azaz nem, vagy kevéssé találtunk létező legitimációs narratívát. Ahogy már az előbbiekben is tárgyaltuk, a csalás társadalmi elfogadottságával kapcsolatban sokan fogalmaztak meg észrevételeket, de mégis úgy tűnt, hogy a csalás pozitív kontextusba helyezése már kellemetlen, negatív érzéseket kelt bennünk, nem illik a világképünkbe. Azt gondoljuk, hogy fontos látni, hogy bár elméleti összefüggés felrajzolható a kreativitás vagy az out of the box gondolkodás kompetenciája és az ügyesen csaló hallgató között, ez az összefüggés interjúalanyaink észlelése alapján kevéssé létezik. Szintén kevésbé jelent meg az a mintázat, amely a csalást egymás segítségével és a diákok közötti kooperációval, mint pozitív jelenséggel magyarázta vagy hozta volna kapcsolatba – kérdés, hogy nagyobb mintában (vagy más módszertannál) ez jellemzőbb lenne-e. Mindez nem csökkenti annak a jelentőségét, hogy a hallgatói csalás jelenségével intézményi szinten is komolyan foglalkozni kell egyetemeinken.

Jegyzet

¹ Az adatbázisban szereplő folyóiratok listája a Mellékletben található.

Felhasznált irodalom

- Anderman, E. M. – Midgley, C. (1997): Changes in achievement goal orientations, perceived academic competence, and grades across the transition to middle-level schools. *Contemporary Educational Psychology*, 22(3), 269–298. o. <https://doi.org/10.1006/ceps.1996.0926>
- Anderman, E. – Murdock, T. (eds.) (2011): *Psychology of academic cheating*. Cambridge: Elsevier Academic Press
- Anderman, E. M. – Wolters, C. A. (2006): Goals, values, and affect: Influences on student motivation. In: Alexander, P. – Winne, P. (eds.): *Handbook of educational psychology*, 369–389. o.
- Anderman, E. M. – Griesinger, T. – Westerfield, G. (1998): Motivation and cheating during early adolescence. *Journal of Educational Psychology*, 90(1), 84–93. o. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-0663.90.1.84>
- Ariely, D. (2012): *The (honest) truth about dishonesty*. New York: Harper Perennial
- Autor, D. (2010): *The polarization of job opportunities in the US labor market: Implications for employment and earnings*. Center for American Progress and The Hamilton Project
- Avelino, F. (2009): Empowerment and the challenge of applying transition management to ongoing project. *Policy Sciences*, 42, 369–390. o. DOI: 10.1007/s11077-009-9102-6
- Bowers, W. J. (1964): *Student Dishonesty and Its Control in College*. New York: Bureau of Applied Social Research, Columbia University
- Buckner, E. – Hodges, R. (2016): Cheating or cheated? Surviving secondary exit exams in a neoliberal era. Compare: A Journal of Comparative and International Education, 46(4), 603–623. o. DOI: 10.1080/03057925.2015.1088379
- Cabral-Cardoso, C. (2004): Ethical misconduct in the business school: A case of plagiarism that turned bitter. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 75–89. o. DOI: 10.1023/B:BUSI.0000013864.76547.d5
- Cohn, A. – Fehr, E. – Maréchal, M. A. (2014): Business culture and dishonesty in the banking industry. *Nature*, 516(7529), 86–89. o. doi:10.1038/nature13977
- Collison, M. (1990, January 17): Apparent rise in students' cheating has college officials worried. *Chronicle of Higher Education*, A33. o.
- Consalvo, M. (2007): *Cheating: Gaining Advantage in Videogames*. Cambridge, MA: The MIT Press
- Crane, A. – Matten, D. (2007): *Business Ethics*. Oxford: Oxford University Press
- Czakó Á. (2011): *Szervezetek, szerveződések a társadalomban. Szervezetszociológiai jegyzetek*. Budapest: BCE Szociológia és Társadalompolitika Intézet
- Csepeli, G. – Prazsák, G. (2011): The Everlasting Feudism. *Társadalomkutatás*, 29(1), 63–79. o. DOI: 10.1556/Tarskut.29.2011.1.6
- Csillag S. (2015): Veszélyes vizeken? Az etikus viselkedés elméletének és gyakorlatának összekapcsolása kooperatív kutatás keretei között. *Vezetéstudomány*, 46 (1.), 20–32. o.
- Davies, A. – Fidler, D. – Gorbis, M. (2011): *Future work skills 2020*. Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute, 540.
- Davis, S. F. – Drinan, P. – Gallant, T. B. (2009): *Cheating in School – What We Know and What We Can Do*. Oxford: Wiley; Blackwell, 98–167. o.
- Davis, S. F. – Grover, C. A. – Becker, A. H. – McGregor, L. N. (1992): Academic dishonesty: Prevalence, determinants, techniques, and punishments. *Teaching of Psychology*, 19(1), 16–20. o. DOI: 10.1207/s15328023top1901_3

- Devers, K. J. – Frankel, R. M. (2000): Study design in qualitative research--2: Sampling and data collection strategies. *Education for Health*, 13(2), 263-271. o. DOI: 10.1080/13576280050074543
- Dweck, C. S. (1986): Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, 1040-1048. o. DOI: 10.1037/0003-066X.41.10.1040
- Dweck, C. S. – Leggett, E. L. (1988): A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256-273. o. DOI: 10.1037/0033-295X.95.2.256
- Florida, R. (2014): *The Rise of the Creative Class--Revisited: Revised and Expanded*. New York: Basic Books
- Frank, R. H. – Gilovich, T. – Regan, D. T. (1993): Does studying economics inhibit cooperation? *The Journal of Economic Perspectives*, 7(2), 159-171. o. DOI: 10.1257/jep.7.2.159
- Franklyn-Stokes, A. – Newstead, S. E. (1995): Undergraduate cheating: Who does what and why? *Studies in Higher Education*, 20, 159-175. o. <http://dx.doi.org/10.1080/03075079512331381673>
- Frijns, B. – Gilbert, A. B. – Tourani-Rad, A. (2011): A Propensity to Cheat: How Culture Influences Illegal Insider Trading. *Midwest Finance Association 2012 Annual Meetings Paper*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1929977> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1929977>
- Gallant, T. B. – Drinan, P. (2006): Organizational theory and student cheating: explanation, responses, and strategies. *The Journal of Higher Education*, 77(5), 839-860. o.
- Galles, G. – Graves, P. E. – Sexton, R. L. – Walton, S. M. (2003): Monitoring Costs and Tolerance Levels for Classroom Cheating. *The American Journal of Economics and Sociology*, 62(4), 713-719. o. DOI: 10.1111/1536-7150.00242
- Genereux, R. L. – McLeod, B. A. (1995): Circumstances surrounding cheating: A questionnaire study of college students. *Research in Higher Education*, 36(6), 687-704. o.
- Ghoshal, S. (2005): Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75-91. o. DOI: 10.5465/AMLE.2005.16132558
- Gino, F. – Ariely, D. (2012): The dark side of creativity: original thinkers can be more dishonest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(3), 445. o. DOI: 10.1037/a0026406
- Graham, M. A. – Monday, J. – O'Brien, K. – Steffan, S. (1994): Cheating at small colleges: An examination of student and faculty attitudes and behaviors. *Journal of College Student Development*, 35, 255-260. o.
- Graves, S. (2011): Student cheating habits: A predictor of workplace deviance. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 3(1), 15-22. o. DOI: 10.19030/jdm.v3i1.4977
- Györi, Zs. (2012): Első- és másodfajú etikai kudarcok. *Vezetéstudomány*, 43 (10), 56-63. o.
- Heidrich, B. – Chandler, N. – Kasa, R. – Kovats, G. (2016): Strategy for Breakfast, Externalities for Lunch? – A Study of the Impact of Governmental and Environmental Factors on the Organizational Culture of a Hungarian Business School. *The International Symposium of the 36th Anniversary National Formosa University, Taiwan, Huwei*
- Jensen, L. A. – Arnett, J. J. – Feldman, S. – Cauffman, E. (2002): It's wrong, but everybody does it: Academic dishonesty among high school and college students. *Contemporary Educational Psychology*, 27(2), 209-228. o. <https://doi.org/10.1006/ceps.2001.1088>
- Jordan, A. E. (2001): College student cheating: The role of motivation, perceived norms, attitudes, and knowledge of institutional policy. *Ethics & Behavior*, 11(3), 233-247. o. http://dx.doi.org/10.1207/S15327019EB1103_3
- Karácsonyi, A. (2006): Szervezeti kultúra típusok a magyar vállalatok körében, *Vezetéstudomány*, 37 (különszám), 25-34. o.
- Kennedy, J. A. – Anderson, C. (2017): Hierarchical rank and principled dissent: How holding higher rank suppresses objection to unethical practices. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 139(March), 30-49. o. DOI: 10.1016/j.obhdp.2017.01.002
- Király, G. – Gering, Zs. – Chandler, N. – Miskolczi, P. – Lovas, Y. – Kovács, K. – Csillag, S. (2017): Parallel universes: cheating at the university. Comparing lecturers' and students' understanding of student cheating. *Plagiarism across Europe and beyond 2017*, Brno, Csehország, 2017.05.24-2017.05.26.
- Kováts, G. – Csillag S. – Hidegh, A. L. (2016): Kritikai üzleti oktatás a Budapesti Corvinus Egyetemen: a Szervezetelméletek és az Alternatív Emberierőforrás-menedzsment tárgyak példái. In: Pusztai, G. – Bocsi, V. – Ceglédi, T. (szerk.): *A felsőoktatás (hozzáadott) értéke: Közelítések az intézményi hozzájárulás empirikus megragadásához*. Nagyvárad; Budapest: Partium; PPS; Új Mandátum, 338-350. o. (ISBN: 9789631254471)
- Küçüktepe, S. E. (2014): College students' cheating behaviors. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(Suppl), 101-112. o. DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.0.S101>
- Lang, J. (2013): *Cheating Lessons: Learning from Academic Dishonesty*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Magnus, J. R. – Polterovich, V. M. – Danilov, D. L. – Savvateev, A. V. (2002): Tolerance of cheating: An analysis across countries. *The Journal of Economic Education*, 33(2), 125-135. o. <http://dx.doi.org/10.1080/00220480209596462>
- McCabe, D. L. (2005): Cheating among college and university students: A North American perspective. *International Journal for Educational Integrity*, 1(1), 1-11. o. DOI: <http://dx.doi.org/10.21913/IJEI.v1i1.14>
- McCabe, D. L. – Trevino, L. K. (1993): Academic dishonesty: Honor codes and other contextual influences. *Journal of Higher Education*, 64(5), 522-538. o. <http://dx.doi.org/10.1080/00221546.1993.11778446>
- McCabe, D. L. – Trevino, L. K. (1995): Cheating Among Business Students: a Challenge for Business Leaders and Educators. *Journal of Manage-*

- ment Education, 19(2), 205-218. o. DOI: <https://doi.org/10.1177/105256299501900205>
- McCabe, D. L. – Butterfield, K. D. – Trevino, L. K. (2003): Faculty and academic integrity: the influence of current honor codes and past honor code experiences. *Research in Higher Education*, 44(3), 367-385. o. DOI: 10.1023/A:1023033916853
- McCabe, D. L. – Butterfield, K. D. – Trevino, L. K. (2006): Academic dishonesty in graduate business programs: Prevalence, causes, and proposed action. *Academy of Management Learning and Education*, 5(3), 294-305. o. <http://dx.doi.org/10.5465/AMLE.2006.22697018>
- Murdock, T. B. – Anderman, E. M. (2006): Motivational Perspectives on Student Cheating: Toward an Integrated Model of Academic Dishonesty. *Educational Psychologist*, 41(3), 129–145. o. http://dx.doi.org/10.1207/s15326985ep4103_1
- Newstead, S. E. – Franklyn-Stokes, A. – Armstead, P. (1996): Individual differences in student cheating. *Journal of Educational Psychology*, 88(2), 229–241. o. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-0663.88.2.229>
- Niepel, C. – Mustafić, M. – Greiff, S. – Roberts, R. D. (2015): The dark side of creativity revisited: is students' creativity associated with subsequent decreases in their ethical decision making? *Thinking Skills and Creativity*, 18, 43-52. doi: 10.1016/j.tsc.2015.04.005
- Nonis, S. – Swift, C. (2010): An Examination of the Relationship between Academic Dishonesty and Workplace Dishonesty: A Multi-campus Investigation. *Journal of Education for Business*, 77(2), 69-77. o. dx.doi.org/10.1080/08832320109599052
- Orosz, G. – Farkas, D. (2011): Csalás a középiskolában. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 66(4), 605-630. o. DOI: 10.1556/MPSzle.66.2011.4.3
- Orosz, G. – Karsai, N. F. (2012): Az egyetemi oktatók lelkesedésének és a hallgatók csalásának összefüggései. *Iskolakultúra*, 12(9). 3–11. o.
- Orosz, G. – Roland-Lévy, C. (2013): Social representation of competition and fraud. *Citizenship Teaching and Learning*, 8(2), 157-177. o. DOI: 10.1386/ctl.8.2.157_1
- Phillips, M. R. – Horton, V. (2000): Cybercheating: Has morality evaporated in business education. *International Journal of Educational Management*, 14(4), 150–155. o.
- Rettinger, D. A. – Jordan, A. E. (2005): The relations among religion, motivation, and college cheating: A natural experiment. *Ethics & Behavior*, 15(2), 107-129. o. DOI: 10.1207/s15327019eb1502_2
- Ságvári, B. (2010): Mennyire öregek a magyar fiatalok? *Magyar Fogyasztó*, 2(1), 36-63. o.
- Seale, J. – Gibson, S. – Haynes, J. – Potter, A. (2015): Power and resistance: Reflections on the rhetoric and reality of using participatory methods to promote student voice and engagement in higher education. *Journal of Further and Higher Education*, 39(4), 534-552. o.
- Sheard, J. – Markham, S. – Dick, M. (2003): Investigating differences in cheating behaviours of IT undergraduate and graduate students: The maturity and motivation factors. *Higher Education Research & Development*, 22(1), 91–108. o.
- Sheard, J. – Dick, M. (2012): Directions and dimensions in managing cheating and plagiarism of IT students; ACE '12 Proceedings of the Fourteenth Australasian Computing Education Conference, Vol 123, 177-186. o.
- Sims, R. (1993): The relationship between academic dishonesty and unethical business practices. *Journal of Education for Business*, 68(4), 207–211. o. DOI: 10.1080/08832323.1993.10117614
- Smith, J. N. – Nolan, R. F. – Dai, Y. (1998): Faculty perception of student academic honesty. *College Student Journal*, 37(3), 305–310. o.
- Szabo, A. – Underwood, J. (2004): Cybercheats: Is information and communication technology fuelling academic dishonesty? *Active Learning in Higher Education*, 5(2), 180-199. o. DOI: 10.1177/1469787404043815
- Tang, S. – Zuo, J. (1997): Profile of college examination cheaters. *College Student Journal*, 31(3), 340–346. o.
- Thorkildsen, T. A. – Sodonis, A. – White-McNulty, L. (2004): Epistemology and adolescents' conceptions of procedural justice in school. *Journal of Educational Psychology*, 96, 347-359. o.
- Tóth, I. G. (2009): Bizalomhiány, normazavarok, igazságtalanságérzet és paternalizmus a magyar társadalom értékszerkezetében. A gazdasági felemelkedés társadalmi-kulturális feltételei című kutatás zárójelentése. Budapest: Társi. Retrieved at 23/01/2017 from: http://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/gazdkult_elemzeszaro_toth.pdf
- Trivellas, P. – Dargenidou, D. (2009): Organisational culture, job satisfaction and higher education service quality: The case of Technological Educational Institute of Larissa. *The TQM Journal*, 21(4), 382 – 399. o. <http://dx.doi.org/10.1108/17542730910965083>
- Umaru, Y. (2013): Moderating role of academic self-efficacy on school achievement and cheating among senior secondary school students. *Gender and Behaviour*, 11(1), 5168-5174. o.
- Varga, K. (2008): Hofstede és a magyar szociológia (trans. Hofstede and Hungarian sociology). In: Hofstede, G. – Hofstede, G. J. (2008): *Kultúrák és szervezetek: Az elme szoftvere*. Pécs: VHE Kft., 11–28. o.
- Welsh, D. – Ordóñez, L. – Snyder, D. – Christian, M. (2015): The slippery slope: How small ethical transgressions pave the way for larger future transgressions. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 114-127. o. doi: 10.1037/a0036950.
- Whitley, B. E., Jr. (1996): Does “cheating” help? The effect of using authorized crib notes during examinations. *College Student Journal*, 30, 489–493. o.

Melléklet

A szakirodalmi adatbázisban szereplő folyóiratok és a bennük talált releváns cikkek száma

Folyóirat neve	Releváns cikkek száma
Academic Leader	1
American Journal of Pharmaceutical Education	1
American Secondary Education	1
Australian Journal of Psychology	1
British Educational Research Journal	1
British Medical Journal	1
College Teaching	1
College Student Journal	3
Community College Review	1
Crime and Justice	1
Distance Education Report	1
Education	1
Educational Psychologist	1
Educational Research	1
Educational Research Quarterly	1
Educational Studies	1
Educational Technology Research and Development	1
Ethics & Behavior	7
European Journal of Dental Education	1
European Journal of Psychology of Education	2
Gender & Behaviour	1
Higher Education	8
International Journal of Mechanical Engineering Education	1
Journal of Business Ethics	23
Journal of College Science Teaching	1
Journal of Education for Business	1
Journal of Educational and Behavioral Statistics	1
Journal of Educational Research	1
Journal of Educational Technology & Society	1
Journal of Engineering Education	1
Journal of Experimental Education	1
Journal of Financial Education	1
Journal of Higher Education	1
Journal of Instructional Psychology	1
Journal of Teaching in International Business	1
Journal of Public Affairs Education	1
Journal of Teaching in Travel & Tourism	1
Journalism & Mass Communication Educator	1
Learning & Instruction	1
Marketing Education Review	2
New England Journal of Higher Education	1
Peabody Journal of Education	1
Pharmacy Education	1
Physics Teacher	1
Psychological Reports	2
Qualitative Research Reports in Communication	1
Research in Higher Education	11
Review of Higher Education	1
Review of Religious Research	1
Social Behavior & Personality: An International Journal	2
Sociological Perspectives	1
Teacher Librarian	1
Teaching Sociology	1
The American Journal of Economics and Sociology	1
The High School Journal	1
The Journal of Economic Education	4
The Journal of Educational Research	1
The Journal of Higher Education	6
The Journal of Negro Education	1
Theory Into Practice	1
Urban Education	1

A KISGYERMEKES NŐK FOGLALKOZTATÁSI HELYZETE ÉS LEHETŐSÉGEIK

Az elmúlt években bár növekszik hazánkban a nők munkaerő-piaci szerepe, de a nők foglalkoztatási rátája tartósan alacsonyabb a férfiakénál és alacsonyabb a női EU-átlagnál is. Ezt nagyrészt az okozza, hogy hazánkban a kisgyermekes nők nem vagy nagyon nehezen tudnak visszatérni a munka világába, még akkor is, ha számos család- és foglalkoztatáspolitikai eszközzel segíti őket a kormányzat és a munkáltatók a munkaerő-piaci reintegrációban. A kisgyermekes anyák elhelyezkedési esélyei jelentősen nem javulnak, ha egy nő több gyermeket vállal, ez sok esetben a saját munkaerő-piaci kirekesztődéséhez vezet. Minél több gyermek van a családban, az anya foglalkoztatási rátája annál alacsonyabb. Hogyan lehet ezen javítani, milyen lehetőségek vannak az esélyhátrányok csökkentésére? Ezt vizsgálják a szerzők beavatkozó módszerrel, fókuszcsoportos vizsgálattal kisgyermekes szülők és HR-szakemberek bevonásával. Kutatási kérdésként az alábbiakat fogalmazták meg: Hogyan ítélik meg a kisgyermekes anyák saját munkaerő-piaci visszatérésüket és lehetőségeiket?

Kulcsszavak: kisgyermekes anyák, diszkrimináció, munkaerőpiac

A nők helyzetével számtalan hazai és nemzetközi kutatás foglalkozik (Fodor – Vicsek, 2006; Kispéter, 2012; Koncz, 1993; Koncz, 1996; Koncz, 1999; Nagy, 1997; Nagy, 1999; Nagy, 2001; Nagy, 2005; Nagy – Fodor, 2015; Nagy – Primecz, 2010; Primecz et al., 2014). A leggyakoribb vizsgálati területek mégis a nők munkaerő-piaci helyzete, az esélyegyenlőség megvalósulása, a munka és a család összeegyeztethetősége, a munka és magánélet egyensúlya, a női és férfi felső vezetők eltérő attitűdjei. A kisgyermekes nők gyes-ről való visszatérésének lehetőségeivel és a munkaadók által alkalmazott hátrányos megkülönböztetéssel kevesebb tanulmány foglalkozik, ez motiválta cikkünk megszületését. A fogyó és előregedő demográfiai háttérrel rendelkező európai országokban a nők egyre később vállalják az első gyermeküket (EU-28 átlagértéke 30 éves életkor), amely magyarázható a karrier iránti vágygal, vagy a megfelelő anyagi háttér megteremtésének igényével. Tovább nehezíti a gyermekvállalási döntést a munka és a magánélet összeegyeztethetőségének kérdése is. A nők nagyarányú inaktivitása főként a szülőképes korosztályban és az idősebbek között jellemző és mindkét esetben nemspecifikus tényezőkre vezethető vissza (Vajda, 2014). Magyarország számára, ahol a nők foglalkoztatási rátája európai viszonylatban alacsony, kiemelt jelentőségű a kisgyermekes nők magas inaktivitásának a csökkentése, a minél gyorsabb munkaerő-piaci visszavezetés.

A nők munkaerő-piaci helyzete jelentősen eltér a férfiakétól (bérkülönbségek, a nőkre háruló kettős teher, valamint a munka és a magánélet összeegyeztethetősége). A nők és a férfiak közötti keresetkülönbséget és foglalkoztatásbeli eltéréseket a neoklasszikus közgazdasági elmélet azzal magyarázta, hogy a nők életük során többször is elhagyják a munkahelyüket, így rövidebb idő áll rendelkezésükre, hogy az emberi tőkébe történő befektetésből származó hasznot megszerezzék (England, 1992). Ezt Koncz (2011, p. 89.) is megerősíti, hogy „a neoklasszikusok szerint a munkaerő-piaci szereplők és a családok racionálisan döntenek, a munkaerőpiac hatékonyan működik.”

A női munkaképesség elméletének kidolgozása Elisabeth Beck-Gernsheim és Ilona Ostner nevéhez kapcsolódik, akik a keresőtevékenység és a házimunka közötti különbségeket fogalmazták meg. A házimunka esetében nincs éles határvonal a szabadidő és a munkaidő között, mint ahogy az otthon és a munkahely is térbelileg egybeesik. A kutatónők szerint a keresőtevékenység teljes embert követel meg, erre pedig a férfiak a legalkalmasabbak, mivel nekik nem kell a háztartással is foglalkozniuk. A munkaerőpiacon jelenlévő aktívan kereső nők ezért vannak kitéve a kettős tehernek. Azonos munkakörökben a nők hátrányos helyzetét az eltérő érdekek érvényesítéséből származtatják, és nem foglalkoznak a munkaadói diszkriminációval sem (Beck-Gernsheim, 1979; Ostner, 1990). A hierarchiaelmélet a nemek közötti eltérést és a nemek közötti hierarchia fogalmait elválasztja egymástól. A kutatások során arra jöttek rá, hogy nem a munka tartalmának, hanem a vele járó társadalmi státusának van nagy befolyása arra, hogy azt a nők vagy a férfiak végzik-e (Belinszki, 1997). Azaz a nők nem azért végeznek több háztartási munkát, mert lenne valamilyen nem-specifikus képességük ennek hatékonyabb elvégzésére, hanem mert a társadalmi hierarchiában alacsonyabb szinten vannak, így a háztartási munkák része rájuk hárul.

Gardiner (1975) arra hívta fel a figyelmet, hogy a nők háztartási munkája nélkülözhetetlen a kapitalista rend működése szempontjából, mégis elsősorban a férfiakat tehermentesítik. „A szocialista termelési rendszerben nem kérdőjeleződött meg a ’férfiasság társadalmi normája’. Ez a férfiak számára a reprodukív szférában végzendő tevékenységektől való mentességet és a fő kenyérkereső szerepet jelentette” (Asztalos-Morell, 1997, p. 45.). A rendszerváltás előtti Magyarországon a teljes foglalkoztatás volt jellemző, majd a szocialista rendszer felbomlása után a gazdasági szerkezetátalakulás következtében a nők tartósan vagy véglegesen kiszorultak a munkaerőpiacról (Köllő – Nagy, 1995). A nők és férfiak eltérő munkaerő-piaci esélyeit a nők aránytalan otthoni szerepvállalását rögzítő

társadalmi normák, az eltérő otthoni munkamegosztás és a munkáltatóknak a dolgozókkal szemben támasztott, azok nemétől függő elvárásai határozzák meg (Krizsán et al., 2009).

A gyermekgondozási segély (gyes) egészen 1967 óta a magyar családtámogatási rendszer központi eleme, melyet lényegében minden kisgyermeket nevelő anyának folyósítanak hosszabb-rövidebb ideig. A gyes bevezetésével a nők kettős tehervállalása, a kereső munkavállalás és a családi gondoskodás kettős terhe vált normaadóvá, a gyes a dolgozó nőt tette kedvezményezetté. A demográfiai okok mellett munkaerő-piaci megfontolásokat is feltételezhetünk a gyes bevezetése mögött. A gyes és a munkaerő-piaci visszatérés kapcsolatát többen is kutatták már. Közgazdasági elemzésekre alapozva Scharle (2007) felhívta arra a figyelmet, hogy a magyar pénzbeli gyermeknevelési támogatások erős ellenőszóntzót jelentenek a nők munkaerő-piaci (re)integrációjával szemben. Bálint és Köllő (2008) rámutattak arra, hogy a jelenlegi gyermekgondozási rendszer már nem csak azt a célt szolgálja, amit a kezdetekben, azaz a kieső jövedelmet pótolja, hanem az alacsony iskolai végzettségű és kevés munkatapasztalattal rendelkező nők számára munkanélküli és szociális segélyként működik. Nagy (2009) is megállapítja, hogy gyermeknevelési támogatások rendszerét nemekre semlegesen alakították ki, azaz férfiak és nők egyaránt igénybe vehetnek, de a gyermeknevelési szabadságon szinte kizárólag nők találhatók Magyarországon. A nők munkaerőpiacra történő belépésével a családi munkamegosztás csak igen kis mértékben változik meg, a nők hagyományos családi feladatai, szerepei megmaradnak (Szűcs, 2005). Hasonló véleményen van Nagy és Primecz (2010) is, szerintük a hagyományos társadalmi normák továbbra is azt a képet erősítik, hogy a nők számára a legfontosabb feladat a család ellátása, míg a férfiak a család anyagi biztonságáért felelősek.

A feminista elméleti keretben a női munkaképesség és a nők elnyomásának megszüntetése kulcsfontosságú. Fontos, hogy ne essenek az emberek a nőies nő, férfias férfi előfeltételezés csapdájába, hanem tudatában legyen a nemek közötti különbségek történeti és társadalmi voltának. „A feminizmus tehát mindenképpen a nők (és egyre inkább a férfiak helyzetével is) foglalkozó elmélet/mozgalom/ideológia, amelynek központi eleme a férfiak és nők közti egyenlőtlen társadalmi és gazdasági viszony” (Nagy – Primecz 2010, p. 3.). Napjainkban a nemek kutatása önálló tudományterületként kezelendő, a gender studies szakirodalma egyre bővebb és jelentősebb.

A kisgyermekes nőkkel foglalkozó korábbi kutatások

A primer kutatás eredményeinek ismertetése előtt áttekintettük azokat a korábbi években megjelent magyarországi és külföldi kutatók tollából származó kutatási eredményeket, amelyek szintén a kisgyermekes nők munkaerő-piaci helyzetével foglalkoztak. (Az áttekintés nem teljes körű a téma sokszínűsége miatt.)

Az elmúlt évtizedekben a nők munkaerő-piaci részvétele növekedett az Európai Unióban, de még mindig alacsonyabb a férfiakénál. Ennek a különbségnek az okai részben a kulturális és társadalmi normákban gyökereznek, de tükröznek társadalmi és gazdasági kihívásokat is. Az előregedő népesség globális kihívásai jelen vannak, amelyek lefelé irányuló nyomást helyeznek a munkaerő-utánpótlásra, az alapvető megélhetésre és a háztartások kiadásaira. Az anyák munkaerő-piaci részvételi aránya azonban jelentősen alacsonyabb, mint a többi nőtársaké. A családi felelősséggel rendelkező nők egyharmada részmunkaidőben dolgozik vagy pedig inaktív. Ezek azt bizonyítják, hogy a gyermekfelügyelet egyenlőtlen megoszlása a férfiak és a nők között a legfőbb akadály a gazdasági emancipációnak. Egyet értünk a Nagy – Primecz szerzőpáros (2010) véleményével, miszerint a nők és a férfiak között meglévő társadalmi különbségek nem biológiaiilag determináltak, hanem a társadalom tagjai építik fel és tartják fenn. A legtöbb nő számára nehéz összeegyeztetni a munkát és a gyermek(ek)kel töltött időt. Ugyanakkor, azokban a családokban, ahol csak egy szülő dolgozik, vagy az egyszülős családokról beszélünk, sokkal nehezebb ezt a dilemmát megoldani.

Garcia-Moran (2010) tanulmányában kérdésként fogalmazta meg, hogy melyek azok az eljárások, amelyek segíthetnek a családoknak, hogy egyensúlyba hozzák a családi életet a munkával? A háztartásokat és a gyermekvállalást vizsgálta, megállapította, hogy a háztartások a gyermekekbe fektetnek és megosztják az idejüket a munka, a gyereknevelés és a szabadidő között. A gyermekgondozást az anyák munkaerő-piaci részvételének akadályaként mutatta be, ezzel vitatkozni lehet, hiszen a munkavállalás előtérbe helyezése a gyermekvállalással szemben hosszú távon még tovább rontja az amúgy is kedvezőtlen demográfiai folyamatokat Európában.

Zoltayné és Nagy (2013, p. 5.) felmérésük eredményeképpen megállapították, hogy „a nők valamivel nagyobb fontosságot tulajdonítottak a kreativitásnak, mint a férfiak.” Egyes munkakörökben a munkavégzés során kiemelt szerepe van a kreativitásnak.

A női hallgatók vállalkozói hajlandóságának vizsgálatát végezte el Koltai és Szalka a 2011-es GUESSS-felmérés alapján, és az alábbi eredményeket állapították meg: „Közvetlenül a tanulmányok befejezése után többnyire az alkalmazotti létet választják, majd öt év elteltével, kellő tapasztalat és megfelelő kapcsolatrendszer birtokában nagyobb arányban kívánnak saját vállalkozást alapítani, illetve egy meglévőt átvenni. Másrészt a családalapítás is erre az időszakra tehető. A nők később vállalnak gyermeket, úgy gondolják, a munkát és a családot vállalkozóként könnyebben össze tudják egyeztetni... a nem gazdasági motivációk hangsúlyosabbak a nők esetében” (Koltai – Szalka, 2013, p. 78.).

Koncz Katalin (2016) tanulmánya a női karrierutakat mutatja be, három fő karriertípust különít el: családi karrier, munkaerő-piaci karrier és kettős kötődésű karrier. A munkaerő-piaci karrierre koncentráló és a kettős kötődésű karriert megelőző nőkre egyaránt jellemző az esélyegyenlőség hiánya a munkaerőpiacon, amely a férfiakénál

gyengébb munkaerő-piaci pozíciókat eredményez. „A nők munkaerő-piaci pozíciója a férfiakénál gyengébb. Iskolázottságuk, szakképzettségük, munkahelyi gyakorlatuk, valamint kapcsolati tőkéjük és a hatalmi hálózatban való elhelyezkedésük határozza meg” (Koncz, 2016, p. 35.). Tanulmányában felhívja a figyelmet arra, hogy a nők társadalmi nem homogén, eltérők az érdekeik és a nőpolitika, valamint a családpolitika összehangolása szükséges.

A növekvő női munkaerő-piaci részvétel segíthet csökkenteni néhányat a fent bemutatott kihívások közül, továbbá biztosítani azt, hogy a munkaerő-potenciált jobban hasznosítsuk állami szinten. Azonban számtalan dolog befolyásolhatja egy egyén döntését arról, hogy teljes munkaidős állást vállal-e, vagy részmunkaidőset.

Jelen tanulmányban a kisgyermekes anyák munkaerő-piaci lehetőségeit vizsgáljuk meg, és azt, hogy hogyan ítélik meg saját munkaerő-piaci visszatérésüket és lehetőségeiket.

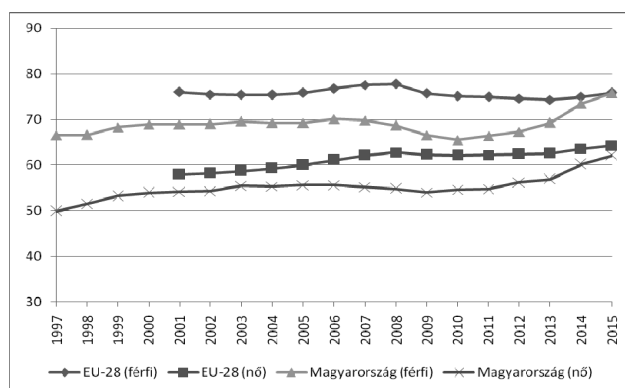
A nők munkaerő-piaci helyzetét bemutató statisztikai adatok elemzése

Frey a rendszerváltás utáni magyarországi munkaerő-piaci adatsorok vizsgálatakor megállapította, hogy az elemi foglalkozások szintjén a nők elkülönülése fokozottan megfigyelhető, ami a horizontális szegregációra utal. Az egyes munkakörökben a férfi többlet jelenléte pedig a vertikális szegregáció meglétét bizonyítja. Ez a helyzet nem változott tíz év alatt sem (Frey, 2001).

A nők munkaerő-piaci pozícióját befolyásoló tényezők közül ki kell emelni azokat a tényezőket, melyeket adottságnak kell tekintenünk, úgymint a munkaerőpiacon meglévő horizontális és vertikális szegregációt. A szegregáció a gazdasági élet minden területén megjelenik, kialakulnak a tipikus női és férfi pályák. A horizontális szegregáció során azt tapasztaljuk, hogy a nők más-más gazdasági területen, szektorokban, foglalkozásokban dolgoznak, más pályán indulnak el, mint a férfiak. Ahol nagy számban foglalkoztatnak női vezetőket, ott leszorítják a kereseteket, és így a férfiak nagyobb arányban távoznak

1. ábra

A foglalkoztatási ráta (%) alakulása a 15-64 éves népesség körében (1998-2015)



Forrás: Saját szerkesztés Eurostat adatok alapján

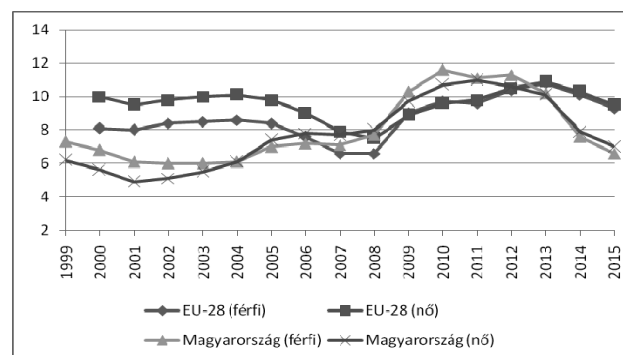
ezebből a foglalkozási ágakból (Nagy, 1997). A vertikális szegregáció a foglalkozási hierarchiában való előrejutási lehetőségeket foglalja magában, azt, hogy a beosztási szinteken egyre feljebb haladva jelentősen csökken a nők aránya annak ellenére, hogy megfelelő formális képzettséggel rendelkeznek és a pozíció betöltésére formálisan megfelelő szakemberek között sem kisebb az arányuk, mint a férfiaké.

A munkaerőpiacon a két nem foglalkoztatási rátája között tartósan jelen van egy állandósulni látszó rés (1. ábra).

Magyarországon a férfiak foglalkoztatási rátája a 2008. évi gazdasági válságig enyhe növekedést mutatott, majd a válságot követően a 2000-es évek állapotára esett vissza. A válság miatt az építőipari és az autóipari dolgozókat bocsátották el nagyobb arányban. 1998-2008 között enyhe növekedés, majd stagnálás volt megfigyelhető, viszont a válságot követően a csökkenés a hazai foglalkoztatási adatokban is megjelent, de 2011-től elég dinamikus növekedést tapasztalhatunk, ennek magyarázata a közfoglalkoztatási program újragondolása és a válságból való kilábalás eredményeképpen az ipari szektor megerősödése. A nők esetében sokkal alacsonyabb szinten valósul meg a foglalkoztatás. A gazdasági válság a női foglalkoztatási adatokban kevésbé figyelhető meg, mint a férfiak adataiban, hiszen a válság inkább a nagyobb arányban férfiakat foglalkoztató ágazatokat sújtotta. A tendencia eltérő az európai uniós átlag esetében, ott ugyanis a gazdasági válság után elindult egy enyhe visszaesés, majd 2009-től stagnálás figyelhető meg. 2015-re a hazai férfi foglalkoztatási ráta elérte az uniós átlagot, köszönhetően a közfoglalkoztatásnak.

2. ábra

A munkanélküliségi ráta (%) alakulása az aktív népesség körében (1998-2015)



Forrás: Saját szerkesztés Eurostat adatok alapján

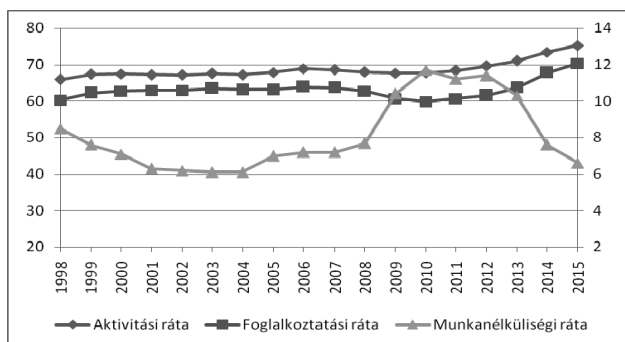
A munkanélküliségi ráta (2. ábra) vizsgálata is érdekes eredményeket ad, Magyarországon 1998-2001 között mind a nők, mind a férfiak munkanélkülisége csökkent, majd 2001-2004 között enyhe növekedés jelent meg, 2005-2008 között stagnálás és 2008-2011 között drasztikus növekedés, majd 2011-től drasztikus csökkenés. A férfiak munkanélkülisége a vizsgált időszakban szinte végig a nők munkanélküliségétől magasabb értékeket adott, kivéve 2005-2008 közötti időszakot. Az uniós esetében a tendencia eltérő és 2013 óta a hazai munkanél-

külségi adatok az uniós átlag alatt maradtak (Lipták – Matiscsákné, 2016).

Az uniós adatok áttekintése után a magyarországi munkaerőpiac három fő indikátorát illesztettük egy ábrába a férfiakra (3. ábra), majd a nőkre (4. ábra).

3. ábra

A magyarországi munkaerő-piaci adatok alakulása a férfiaknál a 15-64 éves népesség körében (1998-2015)

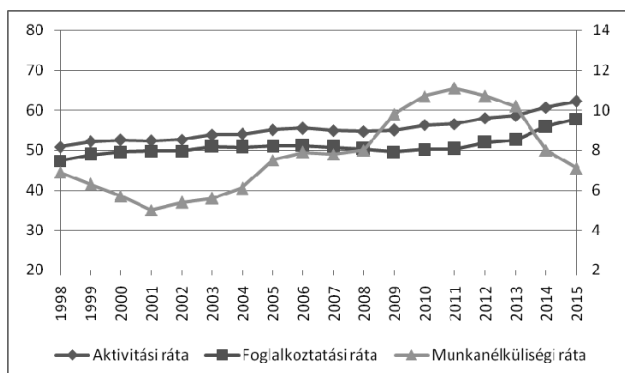


Forrás: Saját szerkesztés KSH-adatok alapján

A férfiak és a nők adatait összehasonlítva jól látszik, hogy az aktivitási és a foglalkoztatási ráta (bal oldali tengely) ugyanolyan tendenciát követ, de a nők esetében 15 százalékponttal alacsonyabb szinten vannak az értékek. A munkanélküliségi ráta (jobb oldali tengely) viszont eltéréseket mutat. A munkanélküliségi ráta folyamatos növekedése ellenére a nők foglalkoztatása nem vagy kevésbé esett vissza a gazdasági válság alatt, mint a férfiaké.

4. ábra

A magyarországi munkaerő-piaci adatok alakulása a nőknél a 15-64 éves népesség körében (1998-2015)

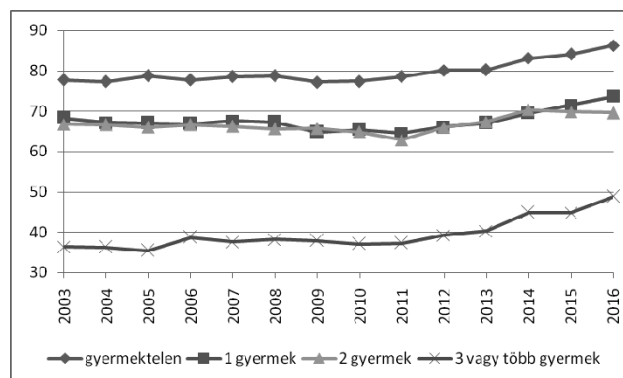


Forrás: Saját szerkesztés KSH-adatok alapján

Mint azt a fenti adatok mutatják, a nők valóban egyre nagyobb mértékben vannak jelen foglalkoztatottként a munkaerőpiacon. Felmerül a kérdés, hogy a nőket lehet-e egységes, homogén csoportnak tekinteni, vagy mindenképpen célszerű szegmentálni őket. Mi a következőkben a nők gyermekszám szerinti foglalkoztatottságára térünk ki, hiszen ez a szempont fontos befolyásoló tényező a munkaerőpiacon (5. ábra).

5. ábra

A 25-49 éves nők foglalkoztatási rátája Magyarországon a gyermekek száma alapján, % (2003-2016)



Forrás: Saját szerkesztés KSH-adatok alapján

A kisgyermekes anyák otthonmaradását lehetővé tevő családpolitika nagymértékben kihat a kisgyermeket nevelő anyák munkaerő-piaci részvételére. A gyermektelen, egy és két gyermeket nevelő nők esetén 70% és 86% közötti a foglalkoztatási ráta, míg a 3 vagy több gyermekes anyák csupán 48%-a dolgozott 2016-ban. Ha a családban 3 vagy annál több gyermek van, akkor az anya foglalkoztatási rátája az EU-ban 2 százalékponttal, míg hazánkban 12 százalékponttal alacsonyabb az átlagnál 2013-ban. A fenti adatok egyértelműen rávilágítanak arra, hogy a gyermekek számának növekedésével a nők munkaerő-piaci esélyei romlanak. Ez egyrészt betudható annak a sztereotípiának, hogy a kisgyermekes női munkavállaló nem annyira rugalmas, hiszen a gyermekellátó intézmények (bölcsőde, óvoda, iskola) nyitva tartása nem minden esetben illeszkedik a munkahelyek munkaidéjéhez, illetve a kisgyermekes anyákról a munkáltatók eleve azt feltételezik, hogy az átlagosnál többet fognak hiányozni a gyerekek betegsége miatt. A kisgyermekes nők a gyermekvállalás után nehezen tudnak visszatérni a munka világába még akkor is, ha a kormányzat számos család- és foglalkoztatáspolitikai eszközzel segíti őket a munkába történő visszatérésben (Vajda, 2014).

Ha a női foglalkoztatási rátát megnézzük az EU-ban, azt tapasztaljuk, hogy ott jobb a helyzet, hiszen 2013-ban a női foglalkoztatási ráta átlagosan 62,6%, míg hazánkban 57% volt. Az átlagok ugyanakkor eltakarják a női munkavállalói szegmenseket, hiszen nem mindegy, hogy a teljes munkaidőben dolgozókat, a 3 vagy annál több gyermekes anyákat, illetve a 6 év alatti gyermeket nevelő anyák foglalkoztatási adatait vizsgáljuk. 2013-ban a teljes munkaidőben foglalkoztatott nők aránya a 15-64 éves korosztályban Magyarországon 48,2% és ez magasabb, mint az EU-ban, ahol 39,4%. Felvetődik a kérdés, hogy vajon ez az adat azt jelenti, hogy az EU-ban inkább család- és nőbarát a munkaerőpiac, vagy a rendszer inkább a nem hosszú otthonmaradást, hanem az atipikus foglalkoztatást, benne a részmunkaidős foglalkoztatást részesíti előnyben.

A fókuszcsoporthoz vizsgálat bemutatása és az eredmények értékelése

A fókuszcsoporthoz vizsgálatnál a kisgyermekes nők munkaerő-piaci esélyeit befolyásoló tényezőket tárjuk fel, illetve rávilágítottunk a legfrissebb statisztikai adatokkal arra, hogy a gyermekek számának növekedése egyre nagyobb hátrányt jelent a nők foglalkoztatottságában. Ha a nők foglalkoztatási arányát vizsgáljuk a gyermekek száma szerint, akkor a gyermektelenek körében volt a legmagasabb a foglalkoztatottság és a gyermekszám növekedésével párhuzamosan csökkent ez az érték.

A kisgyermekes nők munkaerő-piaci hátrányának okait kívántuk egy fókuszcsoporthoz vizsgálatnál feltárni, megismerni és az érintettek bevonásával megérteni. A két érintett célcsoport, egyrészt a kisgyermekes anyák, mint munkavállalók, másrészt a HR (emberi erőforrással foglalkozó) szakemberek, akik a munkaadói oldalt képviselve veszik fel a munkavállalókat. A fókuszcsoporthoz vizsgálatot hatékony módszernek tekintjük, egyrészt a szakirodalomban leírtak alátámasztására és kiegészítésére, másrészt megalapozása lehet egy további kutatásnak, hiszen alkalmas az okok és a motivációk feltárására. Megalapozó kutatásként akarjuk használni ezt a módszert a téma jövőbeli kutatásához, hiszen szeretnénk további primer kutatást végezni az érintett két célcsoport – kisgyermekes anyák/szülők, illetve HR-szakemberek – körében és így a kapott eredmények segíthetik, támogatják a strukturált kérdéseket tartalmazó felmérés kérdés- és válaszkategóriáinak meghatározásait is.

Az interjúk egyik csoportja a társadalomtudományos csoportinterjú, ennek leggyakrabban alkalmazott típusa a fókuszcsoporthoz, azaz olyan csoportos beszélgetések, amelyek egy téma köré fókuszáltak és moderátor vezeti (Vicsek, 2017). Jelen esetben ez egy klasszikus fókuszcsoporthoz vizsgálat volt, melynek lényege, hogy egymást korábban nem ismerő, kifejezetten az adott alkalomra kiválasztottak vesznek rajta részt, akik kontrollált körülmények között találkoznak és egy moderátor támogatásával a kutató által meghatározott témákról 90 percen keresztül beszélgetnek. Olyan társadalomtudományos adatgyűjtési módszer, amely a vélekedések interakcióján (akár vita helyzeteken) keresztül igyekszik megismerni a fókuszba állított szituációk és jelenségek résztvevői/érintetti percepcióját (Vicsek, 2006).

Jelen esetben egy fókuszcsoporthoz vizsgálatra került sor, kisgyermekes anyákat és HR-szakembereket hívtunk meg 2016. november 18-án 15 órakor Miskolc belvárosába, a Miskolci Nőknek Is Esélyt Alapítvány irodájába. A fókuszcsoporthoz 11 fő vett részt, 5 fő kisgyermekes, 4 fő HR-munkatárs és 2 fő kutató szakember, mindannyian nők. (A résztvevők demográfiai jellemzőit az 1. melléklet tartalmazza.) A fókuszcsoporthoz levezetésében mindkét kutató részt vett mint moderátor, az egyik a munkaadói, míg a másik kutató a munkavállalói oldalt irányította. A két alcsoport között a beszélgetés során kialakult egy közös párbeszéd, nem különült el a két csoport, de a moderátorok figyeltek arra, hogy a vélemények forrása jól azonosítható legyen.

A tartalom elemzéséhez csak tartalmi kivonatot, ún. kiíratot készítettünk (Vicsek, 2006). A legépebb változatot a vezérfonalban szereplő kérdések alapján dolgoztuk fel, ezért úgy tűnhet, hogy „interjúszövegeket” írunk le, de ezek a tipikus és atipikus válaszok. A fókuszcsoporthoz eredmények kvantifikálásának érvényessége igen kérdéses, így erre nem is törekedtünk, hiszen a megkérdezettek száma csekély, nem éri el a statisztikai elemzésre alkalmas elemszámot, illetve a meghívottak sokasága sem tekinthető statisztikai mintának. A legfontosabb azonban az, hogy az elhangzó vélekedések nem függetlenek egymástól, és egy-egy résztvevő véleménye is dinamikusan változik egy beszélgetés során. A fókuszcsoporthoz beszélgetés félig strukturált kérdéslista alapján történt, az előre megfogalmazott kérdéseket a 2. melléklet tartalmazza.

A kérdések és az azokra adható válaszok nem követték szigorúan a témavázlatban foglaltakat, a moderátorok bár a témavázlat alapján irányították a beszélgetést, a beszélgetés menete ettől többször eltért. A kapott eredményeket a munkavállalói és a munkaadói oldal vélemények, gondolatainak az összegzésével foglaljuk össze, majd javaslatokat fogalmazunk meg mindkét célcsoport számára. A fókuszcsoporthoz elhangzottak egyértelműen rávilágítottak arra, hogy a munkaerőpiac két szereplője, a munkavállaló (esetünkben a kisgyermekes anyukák), és a munkaadó (jelen esetben a HR-esek) teljesen máshogy látja a foglalkoztatási helyzetet.

A kisgyermekes anyák véleményei és gondolatai önmagukról és az elhelyezkedési esélyükről az alábbiakban foglalható össze. Az elmúlt évek munkaerő-piaci változásai, a 2008. évi válság, a 2010. évet követő nők elhelyezkedését segítő kormányzati támogatások, a megjelenő munkaerőhiány kicsit megkönnyítették a nők, elsősorban a kisgyermekes anyák visszatérését, de alapvetően egyén függő, hogy ki, hogyan tud a munkaerőpiacra visszatérni. „Többször próbáltam beszélni a munkaadómmal, hogy visszamennék négy órában, mert kell a pénz, de nem volt hajlandó visszavenni. Azt mondta, van most a helyemen egy idősebb hölgy, aki megbízható, nem akarja elküldeni” – mondta az egyik interjúalany és nem is ment oda vissza, új cégnél helyezkedett el. A kisgyermekes nők általában megbízható munkaerőnek tartják magukat, akik megbecsülik a munkahelyüket, elkötelezettek és ritkán váltanak, mert sokat kockáztatnának. „Engem is hívtak, hogy menjek át, de nem mentem”... „azért, mert már megszoktam a társaságot, tudtuk egymás rezdüléséből, mit akar... egy jó csapat voltunk... nem akartam újra kezdeni...” – mondta egy másik alany. Egy családot irányító nő jó szervezőkészséggel, hatékony időgazdálkodási képességgel rendelkezik, mert megtanulta a magánéletben, a családban (is), hogy a feladatokat időben kell elvégezni. „És nem is gondolják a férfiak, milyen nehéz a gyerekek logisztikája, hogy mind a három gyerek eljusson oda, ahová kell... úszás, tánc, külön angol... ez a férfiaknak természetes, saját autóval nekem még egyszerű is, busszal nem tudom, hogy tudnám megoldani” – mondta az egyik alany. Egyszerre többfelé képes figyelni egy kisgyermekes nő, ahogyan azt otthon is teszi: főz, mosogat, tévét hallgat, a gyerekekkel beszélget és mindezt egyszerre?! Többen

tudatosan készültek a munkaerő-piaci visszatérésre és az otthon töltött idő alatt tanultak, fejlesztették magukat, mert érezték, hogy nem maradhatnak le, ha vissza akarnak térni a munka világába. „*En nagyon sokat olvastam, bár többen mondták, hogy két gyerek mellett erre nem lesz időm, és megtanultam a számítógépet is sokkal jobban kezelni, mert látom, hogy e nélkül nem lehet élni, a telefonhoz is kell egy csomó mindent tudni....*” – mondta az egyik alany, aki nagyon szeretné az újonnan megszerzett (szak) tudását a munkaerőpiacra is hasznosítani. Általában igaz, hogy motiváltak a kisgyermekes nők az elhelyezkedésben, meg akarják mutatni, hogy nem „csak” a gyermeknevelésben jók, hanem a munkában, a szakmájukban is teljesíteni akarnak. „*Vannak olyan férfiak, akik szerint a nőnek a fakanál mellett van a helye ...szerintem ez a múlt, mert nekem is és a többi nőnek is vannak egyéni igényeink, hogy megbecsüljenek*” – háborodott fel az egyik alanyunk. Tapasztaljuk kutatóként is, hogy valóban sok nő (a megélhetésen túl) önmegvalósítási, elismerési igényeinek kielégítése érdekében vállal munkát, hogy megmutassa, hogy értékes és hasznos tagja a társadalomnak.

A kisgyermekes nők sokszor félnek a munkaerőpiacra történő visszatéréstől, egyrészt tartanak a munkaadókkal való találkozástól, a munkahelyi konfliktusoktól, előítéletektől és attól, hogy nem tudnak megfelelni az elvárásoknak. A félelmek erősek, gyakran azzal magyarázzák, hogy több éve otthon vannak, nincsenek igazán „munkaadói” kapcsolataik, hiszen nem tartják a kapcsolatot a régi/volt/ahonnan eljöttek munkaadóval, és ezért így, hogy menjenek oda vissza. Korábbi kutatások (Szűcs, 2005; Frey, 1996) is megállapították a kapcsolati háló gyengülését.

Büntudatuk van, és nem tudják, hogy mikor szóljanak, hogy visszamennének dolgozni, hiszen már van a helyükön valaki más, akkor most azt az embert miattuk fogják elküldeni. A gyermeknevelés alatt nem képezték magukat sem szakmai elméletben, sem a ma már fontos informatika területén, ezért tartanak attól, hogy most már mindent számítógépen kell csinálni és nem biztosak abban, hogy meg tudják-e majd csinálni a kapott szakmai feladatokat.

Az anyák nem tudják még elképzelni sem, hogy fogják összeegyeztetni a munkát a családdal, a házimunkával, felmerül bennük, hogy ha visszatérnek a munkába, akkor ki fogja elhozni a gyereket a bölcsődéből, óvodából, iskolából, hogy tudnak majd mindent megcsinálni, mint eddig otthon, segítség nélkül: „*Amíg otthon voltam a kicsivel, könnyebb volt a nagyobb gyereket is elvinni a suliba, majd érte menni. Ha újra dolgozni fogok, nem tudom, hogy fogjuk megoldani...a férjem segítsége is kell majd.*” Félnak az új munkahelytől, mert több esetben a régi már megszűnt, vagy a vezető és a kollégák mit fognak szólni, ha beteg lesz a gyerek, nem tudnak túlórákat vállalni, mert nincs, aki elhozza a gyermekellátó intézményből, aminek persze kötött a nyitva tartása, de több műszakot, vagy hétvégi műszakot sem tudnak vállalni, mert nincs kire hagyni a gyereket.

Szívesen visszamennének részmunkaidőben is dolgozni, hiszen erre a jogszabályok lehetőséget adnak, de azt hallják, hogy egyrészt erre nincs nagyon lehetőség, és ha

van is, akkor vagy csak papíron, azaz ugyan úgy több mint 8 órát kell dolgozni, vagy a kereset olyan alacsony, hogy abból nem lehet megélni, hiszen sok, gyermekét egyedül nevelő anyukáról beszélünk. A jól szabályozott részmunkaidő valós megoldást jelentene a kisgyermekes anyák számára.

Nem tartják család- és nőbarátnak a mai munkaadókat, minden cég maximálisan ki akarja használni a dolgozókat, kevés munkavállalót foglalkoztatnak, sokszor kell túlórázni, túlterhelik munkával a dolgozókat, többen még hazaviszik a munkát és otthon csinálják meg, de ezt kisgyerek mellett nem tudják vállalni. „*Pedagógusként gyakran hazaviszem még most is a dolgozatokat, inkább otthon javítom ki azokat és közben meg is főzök, meg a mosógépet is beindítom,...de a barátnőm bent könyvel, ő ezt nem teheti meg, bevalláskor estig bent marad a munkahelyén...*” – támasztja alá az egyik alany az előző gondolatokat. Kirekesztődnek a munkahelyi közösségből, mert nem tudnak a többiekkel tartani, munka után beszélgetni vagy szórakozni. Ezt erősítette meg az egyik alanyunk: „*Igen, többször előfordult, hogy nem mentem el egy munkatársam névnapját munka után megünnepelni, nem azért mert nem akartam, hanem azért, mert időre kellett az óvodába beérnem a gyerekéért.*”

Kíváncsiak voltunk arra is, hogy mit és milyen munkahelyet szeretnének a kisgyermekes nők. A válaszok nagyon egyszerűek és tömörek voltak: „*Visszamenni a régi munkakörbe.*” „*Atipikus foglalkoztatási formákat (részmunkaidő, távmunka, osztott munkaidő).*” „*Egyműszakos munkarendet.*” „*Rugalmas munkaidőt.*” „*Rugalmasabb munkaszervezési formákat.*” „*Képzési lehetőség biztosítását (amely megfelelően illeszkedik a munkaidőhöz).*” „*Elfogadó, megértő munkakörnyezetet (vezetőt, beosztottakat).*” A félelmek miatt a kisgyermekes nők egy része halogatja a munkába történő visszatérést, mások ugyan elindulnak, de gyakran falakba ütköznek és a falat gyakran a munkaerőpiac másik szereplőjének a képviselője, „kapuja” jelenti: a HR-szakember.

Összességében a kisgyermekes anyák egyértelműen megfogalmazták, hogy nagyon személyiség- és helyzetfüggő, hogy kisgyermek mellett ki, mikor, hová és milyen feltételekkel tud visszamenni dolgozni. A nők nem egységesek, nem lehet általánosítani, erre még tanulmányunk végén visszatérünk.

A HR-szakemberek kisgyermekes anyákkal és elhelyezési esélyeikkel kapcsolatos gondolatait és véleményeit a következőekben mutatjuk be. A HR-szakemberek által elmondottak két témakör köré csoportosíthatók: egyrészt, hol hibáznak a kisgyermekes nők a munkaerőpiacra történő visszatérésükkor, másrészt mit tesznek/tehetnek a cégek a kisgyermekes nők támogatása érdekében, azaz milyen megoldási javaslatok léteznek a gyakorlatban.

Kíváncsiak voltunk, hogy milyen hibákat követnek el a kisgyermekes, munkaerőpiacra visszatérő anyák. A legfontosabb, hogy létezik egy olyan csoport, akiknek nincs kidolgozott, végiggondolt tervük a visszatérésre: mikor, melyik munkaadóhoz és milyen pozícióba akarnak visszamenni. Nem tudják, hogy a gyerek születése után mikor akarnak visszatérni a munkaerőpiacra, gyakran az

utolsó pillanatban – a gyés lejártá előtt – gondolja át az anya, hogy mi is lesz a munkába állással, azt sem tudják, hogy a régi munkaadóhoz akarnak-e visszamenni, vagy újat keresnek, milyen pozíciót tudnak reálisan betölteni. *„Jött egyszer egy kétyerekes anyuka az állásinterjúra, de ez többször is előfordult már és arra a kérdésre, mivel szeretne pontosan foglalkozni az volt a válasza, hogy teljesen mindegy, csak már nem akar otthon maradni, bármit elvállal”* – mondta az egyik HR-es.

Nincs hatékony álláskeresősi technikájuk: rossz az önéletrajzuk (beleírják a családi állapotukat, a gyerekeik számát, életkorát), nem elég határozottak az állásinterjún (ha rákérdezik, hogy a gyerekekkel járó gondokat meg tudják-e oldani, a válaszok gyakran bizonytalanok). Nincs, vagy hiányos a számítógépes tudásuk: nem tudnak online állást keresni és jelentkezni, vagy nagyon gyakori, hogy nem megfelelő e-mailcímet használnak (a férj címére várják a választ, vagy „komolytalan” e-mailcímük van. *„Ami a legmegdöbbentőbb, hogy még a fiatal álláskereső sem tudja, hogy nem mindegy mi az e-mailcíme, amiről az önéletrajzát küldi, egyszer egy cicuska18-ról kaptam e-mailt, hát...be sem hívtam a lányt, pedig már gyerekes anyuka volt...hihetetlen”*”- mesélte a tapasztalatait egy HR-es.

Nem reális az önértékelésük: nem tudják, mit jelent, hogy az otthon töltött időszak alatt megkopik a szaktudásuk, a kapcsolatrendszerük. *„Egyszerűen nincsenek a nők tisztában azzal, mit tudnak és mit érnek. Az nem elég, hogy két éve tisztességgel neveli otthon a gyerekeket, el látja őket, hanem tudnia kellene az anyukának nem csak gyerekekkel kapcsolatos dolgokról is beszélgetni...Nem hallgatnak híreket, nem olvasnak, nincsenek tisztában a napi történésekkel...csak a gyerek, mit eszik meg és mit nem.....hát így tényleg nem vesszük fel, legyen érdeklődő, kíváncsi és motivált.....mert ha nem tudja, majd megtanulja, de ha nem érdekli, akkor a munkához is így fog hozzáállni?”*”- foglalja össze a témakört az egyik HR-szakember.

Figyelmén kívül hagyják a munkáltató szempontjait: azaz hogy a munkáltató rugalmas és terhelhető munkavállalót akar. Nem tudják jól beosztani az idejüket: meg, (újra) kell tanulni, hogyan kell összeegyeztetni a munka és a magánéleti feladatokat, hogyan osszák meg/be a feladatokat a munkahelyen és otthon. Nem kommunikálnak nyíltan a munkaadóval: félnek a munkáltató reakcióitól. Határozottan el kell mondani, hogy kisgyermekes és ezt nem hátrányként kell megélnie az anyukának, célszerű tájékoztatni a munkáltatót, hogy meg tudja oldani a gyermek/gyermek elhelyezését, mert van családi, baráti háttér, aki a segít ebben.

A nők és férfiak közötti társadalmi egyenlőtlenségek hátterében a nőkkel szembeni diszkrimináció jelensége áll (Vajda, 2014). A diszkrimináció gyakran észrevétlen, mivel beépül a munkaadó napi rutinjába és nem csak a diszkrimináció által érintett csoportoknak okoz hátrányt, hanem a munkaadóknak is. A magyar törvények szerint a munkaadó felelős azért, hogy ne diszkrimináljon és a gyakorlatnak megfelelően a HR-es szakemberek feladata, hogy cégen belül képviseljék a diszkrimináció tilalmát. Egyet értünk Krizsánnal és szerzőtársaival (2009) miszerint a diszkrimináció kezelése nem csak a megkülönbö-

ztetés elleni fellépés, hanem az értékformálódás miatt is aktív beavatkozást igényel. A 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szabályozza, hogy az egyéni szempontok azonos mértékű figyelembevételével kell eljárni az élet bármely területén, továbbá a törvény tiltja a hátrányos megkülönböztetést. A fókuszcsoporthoz tartozó HR-szakemberek véleményében felfedezni véltük a diszkrimináció alkalmazását, noha nyíltan nem mondták ezt ki.

A fókuszcsoporthoz tartozó HR-szakemberek egyértelműen megfogalmazták, hogy mit tesznek/tehetnek a cégek a kisgyermekes nők támogatása érdekében, azaz milyen megoldási javaslatok léteznek a gyakorlatban. A fókuszcsoporthoz tartozó elhangzottak és a szakirodalomban olvasott, illetve a gyakorlatban látott megoldási lehetőségek ismeretében (az egyik szerző maga is 3 gyermekes anyuka) az alábbi megoldási javaslatokat látjuk reálisnak. A diszkrimináció tilalmának betartását is reális megoldási javaslatnak tartjuk a fókuszcsoporthoz tartozó elhangzottak alapján. A kisgyermekes anyáknak rugalmas foglalkoztatási megoldásokra van szükségük, ahogy azt több magyar kutató is megállapította már (Tóth, 1995; Bukodi – Róbert, 1999; Aranyi, 2000; Frey, 2001; Lakatos, 2001). Erre jó eszköz lehet a hazánkban még nem annyira elterjedt atipikus foglalkoztatás alkalmazása. Ilyen lehet a részmunkaidő, négy vagy hat órás foglalkoztatás, de sokszor még a hét óra is jó nekik. Meg kell említeni, hogy a skandináv területeken – ahol sokkal jellemzőbb az atipikus foglalkoztatás – nagyobb teret hódít az apák és az anyák megosztott gyermekgondozási feladatainak a létjogosultsága. Azaz az apák ugyanúgy elmehetnek szülési szabadságra, gondozhatják ők a gyermeket, miközben az anya teljes állásban dolgozik. Ilyen lehet még a távmunka, a home-office lehetősége, amely elvben hasonló, bár tartalmilag más, de mindkettő az otthoni munkavégzésen alapszik. Ennek az ellenőrzési, nyomon követési rendszere sokszor viszatartja a munkáltatókat. Nehézséget jelent az is ennél a munkavégzés-típusnál, hogy a munka és a magánélet/otthon keveredik és ez képes gyorsan felőrölni egy munkavállalót, illetve nehéz is elérni azt az egyensúlyt, hogy ne tolódjon el egyik irányba sem ez az arány. Alapvető gond még mindig a bölcsődei és az óvodai helyek, illetve elérhetőségek száma. Sajnos nem a megszokott munkaidőhöz van kötve az intézmények nyitvatartási rendje, nagyon nehéz így megoldani a nyolcórás munkavégzést. A megoldás az lehet, ha a cég maga működtet vagy vesz igénybe saját dolgozói gyerekének ilyen szolgáltatást, és így tudja biztosítani a rugalmasabb nyitva tartást. Ha több műszakban is dolgoznak a munkavállalók a cégnél, akkor előfordul, hogy a vállalat úgy próbálja segíteni a kisgyermekesek teljes munkaidős foglalkoztatását, hogy részükre saját műszakot alakítanak ki 8:00-16:00 óra között. Természetesen az is egy valós megoldás, hogy a munkaidőrendszert rugalmassá teszi a szervezet, ilyen lehet a kötetlen és rugalmas munkaidő. Ezeket csak azoknál a pozícióknál lehet alkalmazni, amelyek tényleg flexibilisek, például általában a vezetői beosztásokban lehet kötetlen a munkaidő, azaz a munkavállaló elvég-

zi a feladatait, de ő maga osztja be, mikor, mennyi időt tölt bent a munkahelyen. Egyes ügyintéző, irodai pozíciókban lehet alkalmazni a rugalmas munkaidőt, amikor van egy törzsidő megadva, pl. 10:00-14:00 óra, amikor a munkavállaló bent kell, hogy tartózkodjon a munkahelyén és előtte, és/vagy utána meghatározottan peremidőt, amit rugalmasan tölthet bent a munkavállaló és a kötelezően ledolgozandó órák számát hetente, vagy havonta nézik, hogy teljesítette-e.

A fókuszcsoportos interjúk utánanézünk, hogy milyen programok, díjak azok, amelyek a téma szempontjából fontosak. Ilyennek ítéltük a „Családbarát Munkahely-program” bevezetését, illetve működtetését. Már több helyen hatékonyan működik családbarát-program, aminek nem titkolt célja, hogy reflektorfénybe helyezze azokat a munkaadókat és gyakorlatukat, akik családbarát, munka-magánélet egyensúlyát támogató működésükkel hozzájárulnak a társadalom családbarát szemléletének erősítéséhez, a gyermekvállalás támogatásához. Létezik „Az Év Családbarát Vállalata Díj”, ami alátámasztja, hogy ennek az elvárásnak van társadalmi szerepe is. A pályázat rávilágít arra, hogy milyen eszközökkel lehet segíteni a családok munkavállalókat: atipikus formákkal, gyereksarokkal, családi napközivel, munkaidő-kedvezményrel stb.

Legjobb női munkahely kialakítása a „Legjobb Női Munkahely Díj” pályázati kiírása alapján, amelynek célja, hogy rámutasson a nők foglalkoztatásának esélyegyenlőségi szempontján túl a nők alkalmazásának gazdasági szükségszerűségére és jó példákat mutasson be, amelyeket más munkáltatók is átvehetnek.

A felelős foglalkoztatás egy terjedő szemléletmód, amellyel az utóbbi években hazánkban is találkozunk a vállalati felelősségvállalás (CSR) egyik szegmensként, mely kiterjed a HR-stratégiák és az esélyegyenlőség területeire is. A profit megszerzésén túl olyan célok is megjelennek a foglalkoztatás kapcsán, mint például a dolgozók elégedettsége, jó munkahelyi közérzete, munkájuk és magánéletük összehangolásának támogatása. Ennek elterjedése két okra vezethető vissza: az egyik a nemzetközi trend, amely a multinacionális vállalatoktól gyűrűzik a kis- és középvállalkozások irányába, a másik pedig a jól körülhatárolható imázsépítés, amely közvetetten ugyan, de komoly bevételt jelent a vállalatoknak. „Az Év Felelős Foglalkoztatója Vándordíj” szintén kijelöl irányokat, melyek segíthetik a kisgyermekesek foglalkoztatását is.

A munka és a család összeegyeztethetősége

A munka és a család, valamint a munka és a magánélet egyensúlyának fenntartása a kisgyermekes nők körében kulcsfontosságú. Primecz et al. (2014) arra hívják fel a figyelmet, hogy a szervezetek által alkalmazott munkavállaló-barát gyakorlatok nem csak pozitív irányban alakítják a munkavállalók elkötelezettségét és bizalmát, ugyanis munkakörönként, pozíciónként és nemenként eltérőek az elvárások. Nem lehet egyszerre minden munkavállaló elvárásának megfelelni, ezért a legtöbb vállalat munkavállaló-barát gyakorlata nem éri el a szervezet által deklarált célt.

A menedzsment szempontjából fontos, hogy különbséget tegyen a női, illetve a kisgyermekes női munkavállalók között, azok család- és karrierorientációja szerint, hiszen az eltérő szegmensbe tartozóknak alapvetően más elvárásaik vannak a foglalkoztatással kapcsolatban.

6. ábra
A nők család- és karrierorientációs modellje

Karrierorientáció	magas	3. Karrier-orientált	Zavar	4. Maximalista
	közepes	Zavar	5. Egyensúlyozó	Zavar
	alacsony	1. Céltalan	Zavar	2. Háztartásbeli
		alacsony	közepes	magas
		Családorientáció		

Forrás: Matiscsákné (2006)

A 6. ábra mutatja az öt szegmenst, csoportot, mint ahogy több mátrixban nem lehet értelmezni az alacsony-közepes, magas-közepes mezőket, mi sem tudjuk beazonosítani azokat a család- és karrierorientáció szerint, nem mutatnak homogén szegmenst, így e mezőkbe a „Zavar” került elnevezésként. A szegmensekbe tartozók főbb jellemzői és foglalkoztatási elvárásai:

1. csoport: Az első csoportba tartozó nők „céltalanok”, nekik sem a család, sem a karrier nem fontos, sodródhatnak az árral. Ők általában gyermektelen fiatalok, akik rugalmasan tudnak reagálni a munkaerő-piaci elvárásokra, tudnak több műszakot vállalni vagy túlórázni. Ők azok, akik meg akarják alapozni az életüket, hajlandók fejleszteni magukat, de nem vállalják túl magukat, flexibilisek, de nem túlságosan motiváltak.

2. csoport: Van, akinek a család ellátása maximálisan fontos, ezért feladja a munkát, vagy nem is vállal munkát és háztartásbeliként éli az életét. Ezzel azt kockáztatják a nők, hogy tartósan kiszorultak a munkaerőpiacról és kiszolgáltatott helyzetbe kerülnek, a férfiak tartják el őket, ami a válások magas számának ismeretében igen kockázatos. Ezeket a nőket akkor lehet visszavonítani a munkaerő-piacra, amikor a gyerekek már nagyok, de ahhoz hogy foglalkoztathatók legyenek, támogatni kell őket a munkaerőpiaci reintegrációban, például a kompetenciadeficitjük csökkentésében képzéssel és kezdetben részmunkaidős alkalmazással. Akik tartósan kiszorultak a munkaerőpiacról, nehezen tudják a távmunkát is hatékonyan végezni, mert elszoknak a szabályoktól, irányítástól. Ide sorolhatjuk azokat a kisgyermekes anyákat is, akik gyes-en, gyed-en vannak, időszakosan kikerülnek a munkából a gyer-

meknevelés érdekében. Nagyon fontos, hogy a munkáltató aktív kapcsolatot tartson fenn a munkavállalójával, ne hagyja, hogy kirekesztődjön a munkaközösségből, hanem folyamatosan támogassa, a programokra meghívja, lehetőséget adjon a céges intraneten való tájékozódásra. Egyre több cégnek nagyon komoly programja van erre, például ilyen a gyes-menedzment. A cég kezdetben atipikus formában alkalmazhatja a kisgyermekes anyukát, akár rész-munkaidőben vagy távmunkában, aztán a gyermek növekedésével teljes munkaidőssé válhat a foglalkoztatása. Sok nő nem szívesen marad a távmunkában, mert az sok esetben elszigetelődést jelent, hanem inkább visszamegy a „valós” munkakörnyezetbe.

3. csoport: A harmadik csoportba tartoznak a karrierorientált nők, akik inkább saját, egyéni karrierigényüket helyezik előtérbe és a család háttérbe szorul. Gyermekvállalás után általában a karrierorientált nő hamar visszamegy dolgozni, a gyereket pedig neveli a bölcsőde, a nagyszülők vagy a bébiszitter. Az ilyen munkavállaló nagyon értékes a munkaadó számára, hiszen a szakmai fejlődésért, a magasabb pozícióért, esetleg a nagyobb (anyagi) elismerésért bármit megtesz. Az anya munkavállalásával kapcsolatos aggodalmak a Bowly-féle kötődésmélethez vezethetők vissza. Eszerint a kötődés és a gyermek későbbi egészséges lelki fejlődése élete első évében alakul ki, amikor a gyerekek fokozott szüksége van az anyjára (Nagy, 2013). Néhány tanulmány bizonyította, hogy az egy éves kor előtt bölcsődébe járó gyerekek nagyobb arányban lesznek magatartászavarosak (Bass et al., 2007). Külföldi példák alapján sem feltétlenül helytálló ez a megállapítás, ahol az anyák nem rendelkeznek minden tevékenységet a gyermeknevelés alá (szemben a magyarországi anyák egy részével), nem lesznek magatartászavarosak a gyerekeik. Az anyák munkába állási kockázatát vizsgálta Blaskó (2010), szerinte a hároméves kor előtti anyai munkavállalás önmagában nem okoz kárt a gyerekeknek, amennyiben elérhető és jó minőségű gyermekintézmények állnak rendelkezésre, a család és munkavégzés összeegyeztetését segítő társadalmi környezet, valamint, hogy az anya zökkenőmentesen léphessen vissza a munka világába. Azaz ő sem mondja, hogy az anyák a gyermek 3 éves koráig maradjanak otthon. Gyakori a vezető pozíciót betöltő nők esetében, hogy egy (vagy több) gyermeket vállalnak, és magas beosztást akarnak és tudnak elérni, ezért fontos, hogy a cég ne csak kecssegetessen, hanem adjon valós fejlődést, legyen tudatos, munkavállalóra orientált karriermentozmentje és támogassa a női munkavállalót anyai mivoltában is.

4. csoport: A negyedik típus a maximalista, aki az élet minden területén helyt akar állni: tökéletes feleség és mintanya, kiváló munkatő, akár vezető vagy vállalkozó és aktív közéleti ember is. Ezzel a saját egészségét és energiatartalékait emészt fel, de nem mond nemet sehol sem, így a munkahelyen sem. Ezért ha feladata van, azt megcsinálja, és ha kell, átszervezi a magánéletét, erre a csoportra mindig számíthat a munkaadó. Berényi és Deutsch (2017) tanulmányában kiemeli a növekvő számú női vezetőkre vonatkozó kihívásokat és a CSR-hoz való viszonyt. Kezd „kitermelődni” a negyedik csoportból egy olyan szegmens, miszerint a „kettős teher” vállalásából a magas

vezető beosztásban lévő nők azokat a feladatokat, amelyek nem közvetlenül a gyermekneveléssel és az érzelmi motivációval kapcsolatosak, kezdik „megvásárolni”. A bejárónő elvégzi az otthoni munkát, akár mos és takarít is, így az otthon töltött időt a női vezető „csak” a családjával való foglalkozással tölti. Őket hívhatjuk „szabadidőt vásárlóknak”. E nőknek fontos a kiszámíthatóság, az önmegvalósításon túl az anyagi biztonság és a megbecsülés is.

5. csoport: Az ötödik csoportba sorolhatók az egyensúlyozók, akik helyt akarnak állni mind a családban, mind a munkahelyen, de a munka világában csak kisebb felelősséggel járó, alacsonyabb beosztást vállalnak el, amit még el tudnak látni a családi kötelezettségek mellett is. Tehát ők nem törekednek magas beosztásra, fontos számukra, hogy „időben” tudjanak végezni és odaérjenek az óvodazárásáig a gyerekért. Ezért nekik rugalmas, tervezhető munka kell, vagy kötetlen munkaidő, ahol maga osztja be az idejét, vagy kötött és túlóramentes munkahely, ahonnan alkalmanként el lehet jönni, ha pl. a gyerekek fellépése van.

Összefoglalás

A szakirodalom, a saját fókuszcsoportos vizsgálat és annak továbbgondolása alapján összefoglalásként felsoroljuk a kisgyermekes nők elhelyezkedési esélyeit gátló tényezőket. A foglalkoztatottságban mutatkozó különbségek első sorban a nők munkahelyi és családi kötelezettségeinek összeegyeztetésével kapcsolatos nehézségekre vezethetők vissza. Ezek a következők: (1) A tradicionális szemlélet: nálunk van szinte egész Európában legerősebben jelen az a tradicionális szemlélet, amely szerint a nő helye nem a munkaerőpiacon, hanem a családi tűzhely mellett van. Ezen azok a realitások sem változtatnak, hogy jelentős a gyermekét egyedül nevelő nők aránya, hogy első sorban a diplomás nők, de az alacsonyabb végzettségűek többsége sem szeretne otthon ragadni háztartásbeliként, illetve a magyar háztartások nagy részében elengedhetetlen a két kereset, így kényszer, hogy a nő is dolgozzon. (2) A munka világa nem alkalmazkodik a nők igényeihez: megoldatlan, illetve kevés a gyermekintézmények nyitva tartásához illeszkedő munkabeosztás. (3) Nehézkes a gyermekfelügyelet: a gyermekellátó intézmények nyitva tartása nem alkalmazkodik a női munkavállalók igényeihez, a munkarendekhez. (4) Többletköltséget jelent a kisgyermekes női munkavállaló: egyértelműen többletköltséget jelent a munkaadónak egy férfi vagy egy gyermektelen női alkalmazotthoz képest, hiszen a kiadások a fiatal nők gyermekvállalásához kötődnek, egy részük konkrétan a munkaadó által fizetendő tételek, más részük a női munkavállaló munkából való kieséséből adódó gyermekek utáni szabadság, helyettesítési és egyéb költségek. (5) „Macerás” munkavállalók: sok esetben a gyes-en lévő nők védelme, elbocsátásuk tilalma az, amiért a munkaadók kerülnek a szülőképes korú fiatal nők alkalmazását, vagy a kisgyermekesek többletszabadsága, illetve nem rugalmassága (nem tud túlórázni, nem tud több munkarendet vállalni stb.) az ok, hogy nem veszik fel őket. (6) Sztereotípiák a kisgyermekes anyákkal kapcsolatban: állandóan beteg a gyerekek, nem elég rugalmasak, nem terhelhetőek, nem a

munkájuk a legfontosabb az életükben, alkalmazkodniuk kell az óvodai és iskolai szünethez, három évig mindenképpen otthon maradnak, a gyás alatt beszűkülnek, tudásuk elavul.

A szakirodalomban leírt okok és magyarázatok szerint, a statisztikai adatok alapján és a fókuszcsoporton elhangzottak tükrében egyértelműen megállapíthatjuk, hogy léteznek a hazai munkaerőpiacon a kisgyermekes nőkkel kapcsolatos sztereotípiák, melyek szerint „macerás” munkavállalók, azaz létezik a sztereotípián alapuló diszkrimináció¹. Mindenképpen szükség van egy „finomhangolásra” a kisgyermekes nők elhelyezkedésének előmozdítása érdekében. Jól kimutatható ellentmondások látszódnak a kisgyermekes nők és a HR/társadalom által megfogalmazott sztereotípiák között, ezért elengedhetetlen, hogy a két fél minél inkább megismerje a másik igényeit, jellemzőit és lehetőségeit. Fontos a szemléletformálás a munkaerőpiac mindkét szereplője kapcsán: a munkaadói oldalon annak érdekében, hogy a kisgyermekes nőket ne hátrányos helyzetű munkavállalónak, hanem potenciális munkaforrásnak tekintsék, a munkavállalói oldalon pedig azt kell sugallni, hogy tudatosan, önbizalommal, és ön-érdekvédelemmel kell a gyermekvállalást követően a munkaerőpiacra visszatérni.

Úgy véljük, hogy tanulmányunk a menedzsmenttudományok számára hasznos lehet, ugyanis a fókuszcsoportos vizsgálatba bevont HR-szakemberek menedzseri pozíciót töltenek be, továbbá a menedzsmenttudományok is foglalkoznak a hatékony emberierőforrás-gazdálkodással és az emberi tőke hasznosításával, amelynek fontos szegmense a kisgyermekes női munkavállalói csoport.

Jegyzet

¹ Az Egyenlő Bánásmód Hatóság honlapján számtalan jogeset olvasható a sztereotípián alapuló diszkriminációval kapcsolatban: <http://www.egyenlobanasmod.hu/article/index/jogesetek>

Felhasznált irodalom

- Aranyi, E. (2001): Tendenciák a család és a munka összeegyeztetésére az Európai Unióban és Magyarországon. EU Working Papers, 4:(3), p. 60-89.
- Asztalos-Morell, I. (1997): A nemek közötti egyenlőtlenségek az államszocializmus korszakában. Tézisek a feminista megközelítéshez. Szociológiai Szemle, 7:(3), p. 33-66.
- Bálint M. – Köllő J. (2008): A gyermeknevelési támogatások munkaerő-piaci hatásai. Esély, 19:(1), p. 3-27.
- Bass L. – Darvas Á. – Szomor É. (2007): Gyermeknevelési ok és gyerekintézmények. Mi a jó a gyerekeknek, mit szeretnének a szülők? http://www.gyerekesely.hu/component/option,com_docman/task,doc_details/gid,215/Itemid,3
- Beck-Gernsheim, E. (1976): Der geschlechtsspezifische Arbeitsmarkt: Zur Ideologie und Realität von Frauenberufen. Frankfurt am Main. Idézi: Belinszki, E. (1997): A munka nemesít? Elméleti magyarázatok a nők munkaerő-piaci helyzetéről, Szociológiai Szemle, 7: (1), p. 133-155.
- Berényi, L. – Deutsch, N. (2017): Gender Differences in Attitudes to Corporate Social Responsibility Among Hungarian Business Students. WSEAS Transaction on Business and Economic (14), p. 298-310.
- Blaskó, Zs. (2010): Meddig maradjon ott hon az anya? – A gyermekfejlődés szempontjai. Esély, 21:(3), p. 89-116.
- Bukodi, E. – Róbert, P. (1999): A nők munkaerő-piaci részvétele és a gyermekvállalás. Statisztikai Szemle, 77:(4), p. 201-224.
- Fodor, É. – Vicssek, L. (2006): A different type of gender gap: How women and men experience poverty. East European Politics and Societies, 20:(1), p. 14-39.
- Frey, M. (1996): A nők helyzete a munkahelyen és a háztartásban. In: Munkácsy Ferencné (szerk.): Foglalkoztatás, jövedelmi viszonyok, munkakörülmények. Budapest: Struktúra-Munkaügyi Kiadó
- Frey, M. (2001): Egyensúlyt teremteni a fizetett munka és a családi élet között. Demográfia, 44:(3-4), p. 280-304.
- Frey, M. (2001): Nők és férfiak a munkaerőpiacon. In: Nagy Ildikó – Pongrácz Tiborné – Tóth István György (szerk.): Szerepváltozások: Jelentés a nők és a férfiak helyzetéről, 2001. Budapest: Társi
- Garcia-Moran, E. M. (2010): Child Care Costs, Female Labor Force Participation and Public Policy. http://www.unavarra.es/digitalAssets/141/141105_100000Paper_Eva_Garcia-Moran.pdf (letöltés ideje: 2017.08.08.)
- Gardiner, J. (1975): Women's Domestic Labour. New Left Review, 89:(1-2), p. 47-58.
- Kispéter, E. (2012): Producing Women Mothers: Maternalist Labor Control in a Hungarian Factory. Doktori értekezés. Budapest: CEU
- Koltai, J. – Szalka, É. (2013): A vállalkozói hajlandóság vizsgálata a női hallgatók körében Magyarországon. Vezetéstudomány 44:(7-8), p. 71-97.
- Köllő, J. – Nagy, Gy. (1995): Bérek a munkanélküliség előtt és után. Közgazdasági Szemle, 62:(4), p. 325-357.
- Koncz, K. (1993): Nők a rendszerváltásban. Társadalmi Szemle, 48:(12), p. 24-37.
- Koncz, K. (1996): Nők a vezetésben: létezik-e női vezetési stílus? Munkaügyi Szemle, 40:(7-8), p. 30-37.
- Koncz, K. (1999): Nők a munkaerőpiacon a rendszerváltást követően. Munkaügyi Szemle, 43:(1), p. 22-27.
- Koncz, K. (2008): Nők a munkaerőpiacon. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Koncz, K. (2011): A munkaerőpiac nemek szerinti szegregációjának jellemzői, mechanizmusa és következményei. Közgazdasági Szemle, 58:(1), p. 74-94.
- Koncz, K. (2016): A női karriertípusok és jellemzőik. Opus et Educatio, 3:(1), p. 30-39.
- Krizsán, A. – Betlen, A. – Zentai, V. (2009): Partszélről a fősodorba: gender mainstreaming kézikönyv. Budapest: Clone Design Kft.
- Lakatos, J. (2001): Visszatérés a munkaerőpiacra a gyermekgondozási idő után. Statisztikai Szemle, 79:(1) p. 56-63.
- Lipták, K. – Matiscsákné Lizák, M. (2016): A magyarországi munkaerőpiac női vetülete. Gradus, 3:(1), p. 422-427.

- Matiscsákné Lizák, M.* (2006): Nők a munkaerőpiacon és a vezetésben (A női vezetők munkaerő-piaci pozícióját befolyásoló egyéni tényezők vizsgálata). Ph.D-értkezés. Kézirat. Miskolc: Miskolci Egyetem
- Matiscsákné Lizák, M.* (2016): A magyar női vezetők munkaerő-piaci jellemzőinek bemutatása. 6. Vezetéstudományi Konferencia „Menedzsment kihívások Taylor után 105 évvel” Konferencia, Szeged
- Nagy, Á.* (2013): Az anyai munkavállalás és a gyermekfeloldás összefüggései. *Kapocs*, 12:(2), p.14-23.
- Nagy, B.* (1997): Karrier női módra. In: Tóth István- Lévai Katalin (szerk.): Szerepváltozások: Jelentés a nők helyzetéről. Budapest: TÁRKI, Munkaügyi Minisztérium
- Nagy, B.* (1999): Munkahelyi előmenetel. In: Tóth István – Lévai Katalin (szerk.): Szerepváltozások: Jelentés a nők helyzetéről. Budapest: TÁRKI, Munkaügyi Minisztérium
- Nagy, B.* (2001): Női menedzserek. Budapest: Aula Kiadó
- Nagy, B.* (2005): Nők a vezetésben. In: Nagy Ildikó – Pongrácz Tiborné – Tóth István György (szerk.): Szerepváltozások: Jelentés a nők és férfiak helyzetéről 2005. Budapest: TÁRKI, Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium
- Nagy, B.* (2009): A munkavállalás és gyermekvállalás paradoxona – bevezető gondolatok. *Szociológiai Szemle*, 19:(3), p. 81-91.
- Nagy, B. – Fodor, É.* (2015): A gazdasági válság hatásai a férfiak és a nők munkaerő-piaci helyzetére Kelet-Közép-Európában. *Szociológiai Szemle*, 25:(3), p. 2-22.
- Nagy, B. – Primecz, H.* (2010): Nők és férfiak a szervezetben: kísérlet a mítoszok eloszlatására. *Vezetéstudomány*, 41:(1), p. 2-17.
- Ostner, I.* (1990): Das Konzept des Weiblichen Arbeitsvermögens. In: *Arbeitspapiere aus dem Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung*, 22-39.o.
- Primecz, H. – Kiss, Cs. – Toarnitzky, A. – Csillag, S. – Szilas, R. F. – Bácsi, K. – Milassin, A.* (2014): Magyarországi „munkavállaló-barát” (employee friendly) szervezetek: Valóság vagy utópia: Avagy mit tanulhatunk tőlük? *Vezetéstudomány*, 45:(10), p. 2-16.
- Scharle, Á.* (2007): The Effect of Welfare Provisions on Female Labour Supply in Central and Eastern Europe. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 9:(2) p. 157-174.
- Szűcs, I.* (2005): A kisgyermekes nők belépési és visszatérési esélyei a munkaerőpiacra a család- és foglalkoztatáspolitikai eszközök viszonyrendszerében. Kutatási beszámoló. Echo Survey Szociológiai Kutatóintézet
- Tóth, O.* (1995): Hogyan egyeztethető össze a női munka a családi szerepekkel? *Info-Társadalomtudomány*, 32:(5), p. 33-37.
- Vajda, R.* (2014): Munkaerőpiac, foglalkoztatás, vállalkozónők. A nők teljes értékű munkavállalásának akadályairól és esélyeiről. In: *A nőtlen évek ára*. Budapest: Magyar Női Érdekvédelem Szövetség, p. 99-151.
- Vicsek, L.* (2006): Fókuszcsoporthoz. Budapest: Osiris Kiadó
- Vicsek, L.* (2017): Online fókuszcsoporthoz alkalmazása – lehetőségek, korlátok és tanácsok a hatékonyság növelésére. *Vezetéstudomány*, 48:(4), p. 36-45.

Zoltayné Paprika, Z. – Nagy, V. (2013): A kreativitás megítélése a munkaerőpiacon. *Vezetéstudomány*, 44:(6), p. 2-13.

1. melléklet

Az 5 fő kisgyermekes anya ismérvei:

1. alany: 28 éves, gyermek életkora: 2 év, felsőfokú végzettségű, GYES-en van, férjezett,
2. alany: 34 éves, gyermekek életkora: 10 és 14 év, középfokú végzettségű, alkalmazott, elvált,
3. alany: 32 éves, gyermek életkora: 8 év, felsőfokú végzettségű, vállalkozó, férjezett,
4. alany: 44 éves, gyermekek életkora: 11, 14 és 17 év, felsőfokú végzettségű, alkalmazott, elvált,
5. alany: 26 éves, gyermekek életkora: 4 és 6 éves, 8 általános, alkalmazott, férjezett.

A HR-s szakemberek ismérvei:

1. alany: 47 éves, saját munkaerő-közvetítő és -közvetítő céggel rendelkezik, 2 saját gyermeke van (18, 22 évesek), elvált, felsőfokú végzettségű,
2. alany: 32 éves, egy multi munkaközvetítő cégnél HR Recruiter/Toborzó, nincs gyermeke, hajadon, felsőfokú végzettségű,
3. 24 éves, egy multicégnél HR-asszisztens, nincs gyermeke, hajadon, középfokú végzettségű,
4. alany: 36 éves, egy önkormányzati cégnél HR-vezető, 1 gyermeke 8 éves, férjezett, felsőfokú végzettségű.

A két kutató ismérvei:

1. kutató: 32 éves, gyermektelen, hajadon, középvezető, alkalmazott, felsőfokú végzettségű,
2. kutató: 50 éves, 3 gyermekes (16, 19, 24 évesek), férjezett, alkalmazott, felsőfokú végzettségű.

2. melléklet

A fókuszcsoporthoz beszélgetés félig strukturált kérdéslista alapján történt, az előre megfogalmazott kérdések (interjúvázat) az alábbiak voltak:

1. Mit gondolnak a résztvevők a nők munkaerő-piaci helyzetéről?
2. Mik azok a tényezők, amik befolyásolják a nők, különösen a kisgyermekes nők elhelyezkedését?
3. Melyek a kisgyermekes nők főbb jellemzői, vannak-e sztereotípiák velük kapcsolatban?
4. Hogyan lehet a munkát és a magánéletet összeegyeztetni a munkavállaló és a munkaadó szempontjából egyaránt?
5. Milyen félelmek vannak a kisgyermekes nőknek a munkába állást illetően?
6. Milyen akadályokat látnak a munkavállalók és a munkaadók a kisgyermekes anyák elhelyezkedését illetően?
7. Milyen a család- és nőbarát munkaerőpiac és a munkaadó?
8. Miért nem terjednek hazánkban az atipikus foglalkoztatási formák, elterjesztésükhöz mire van szükség?

GLOBALIS VÁLLALATOK BELSŐ STRUKTÚRÁJÁNAK ALAKÍTÁSA A BESZERZÉS ÉS A TERMÉKFEJLESZTÉS KAPCSOLÓDÓ TEVÉKENYSÉGEINEK TÜKRÉBEN

A globalizáció az elmúlt évtizedek egyik meghatározó jelensége, mely alapvetően befolyásolja a vállalati versenyképességet. A globális gazdaságban komplex üzleti hálózatok jelennek meg, e hálózatok struktúrájának megismerése, kialakulásuk okainak megértése alapvető feladat. Ez a kérdéskör a magyar gazdaság számára is kiemelt jelentőségű, hiszen nem mindegy, hogy e multinacionális vállalatok Magyarországra települő leányvállalatai milyen konkrét tevékenységeket végeznek, bővül-e az ide települt cégek tevékenységének köre, s ha igen, mivel? A cikk középpontjában az innováció, ezen belül egy konkrét innovációs folyamattípus, az új termék fejlesztésének folyamata (New Product Development, NPD) és egy, a hazai leányvállalatok számára is kiemelt fontosságú reálfolyamat, a beszerzés határterületén végzett tevékenységek szervezeti megoldásainak vizsgálata áll. A szerzők azt elemzik, milyen globális struktúrák kialakításával támogatják e vállalatok a beszerzésnek azon feladatait, melyek ebből a termékfejlesztési folyamatból származnak.*

Kulcsszavak: beszerzés, innováció, termékfejlesztés, globális értéklánc, szervezetalakítás

A globalizáció az elmúlt évtizedek egyik meghatározó jelensége, mely alapvetően befolyásolja a vállalati versenyképességet. A globális gazdaságban komplex üzleti hálózatok jelennek meg, e hálózatok struktúrájának megismerése, kialakulásuk okainak megértése alapvető feladat. A globális értéklánc (Global Value Chain, GVC; Gereffly et al., 2005) is ilyen összetett üzleti hálózatként (ún. belső üzleti hálózatként) értelmezhető, hiszen csomópontokból – alapvetően a nemzetközi/globális vállalat leányvállalataiból – és a közöttük kialakult kapcsolatok rendszeréből áll. E struktúrák létrejöttének és működésének megértése régóta a tudományos érdeklődés középpontjában áll. Leggyakrabban a komparatív előnyökkel (Török, 1986) magyarázzák őket. Az e téren megfigyelhető változások ugyanakkor felhívják a figyelmet arra, hogy e struktúrák alakításában nem csak a komparatív, de a kompetitív előnyök (U.N. Word Investment Report, 1996), azaz hagyományos versenyelőny megfontolások is szerepet játszanak.

Ez a kérdéskör a magyar gazdaság számára általában kiemelt jelentőségű, hiszen nem mindegy, hogy e multinacionális vállalatok Magyarországra települő leányvállalatai milyen konkrét tevékenységeket végeznek, bővül-e az ide települt cégek tevékenységének köre, s ha igen, mivel? Munkánk a Széchenyi 2020 program EFOP-3.6.1-16-2016-00013 "Intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztések a Budapesti Corvinus Egyetem székesfehérvári campusán" című európai uniós projektjének keretei között készült. A multinacionális vállalatok jelenléte és tevékenységrendszerének fejlődése a közép-magyarországi régió számára is kiemelten fontos.

A témakör hazai szakirodalma ezt a kérdéskört az upgrading, azaz az ún. feljebb lépés, a nagyobb hozzáadott értékkel rendelkező tevékenységek betelepülése címszó

alatt tárgyalja (Szalavetz, 2015). A magas hozzáadott értékű tevékenységek közül kiemelkedik az innováció. Nem csak vállalati, de makrogazdasági szempontok miatt is nagy jelentőségű e funkció. Elemzésünk középpontjában a magyar gazdaság számára kiemelt fontosságú járműgyártás (TEÁOR DM 34 és 35) áll, ahol e nemzetközi cégcsoportok elsődlegesen olyan leányvállalatokkal vannak jelen hazánkban, melyek központi funkciója maga a termelés, és az azt kiszolgáló reálfolyamatok, mint pl. a beszerzés és a logisztika. Ez az iparág ugyanakkor erőteljes innovációs kényszer alatt működik, a termékek egyre rövidülő életciklusa a tömeges testreszabás körülményei között hat magára a termelésre, de az azt kísérő többi reálfolyamatra is. Cikkünk középpontjában az innováció, ezen belül egy konkrét innovációs folyamattípus, az új termék fejlesztésének folyamata (New Product Development, NPD) és egy, a hazai leányvállalatok számára is kiemelt fontosságú reálfolyamat, a beszerzés határterületén végzett tevékenységek strukturális, szervezeti megoldásainak vizsgálata áll. Azt elemezzük, milyen globális struktúrák kialakításával támogatják e vállalatok a beszerzésnek azon feladatait, melyek ebből a termékfejlesztési folyamatból származnak. Miként osztják fel ezeket a feladatokat belső üzleti hálózatuk egyes szereplői között? Hol és miért jelennek meg az egyes folyamatok a vállalatcsoportok szervezeti felépítésében? Két vállalati példa segítségével bemutatjuk az e téren, az elmúlt néhány évben kialakult szervezeti megoldásokat, de értelmezzük is azokat abból a célból, hogy a kialakulásuk mögötti megfontolásokat, illetve ennek kapcsán a belső üzleti hálózatok struktúraalakítási döntéseinek mozgatórugóit jobban megértsük.

A globális vállalatok belső üzleti hálózataik alakításakor számos új, sokszor első pillantásra meglepő meg-

* Köszönetnyilvánítás

A tanulmány az „EFOP-3.6.1-16-2016-00013 Intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztések a Budapesti Corvinus Egyetem Székesfehérvári Campusán” elnevezésű projekt által támogatott kutatás keretében jött létre.

oldással jelennek meg, amelyek mögötti megfontolások megértése, az új struktúrák mozgatórugóinak feltárása fontos feladata a gazdaságtudománynak. A cikkünkben kiválasztott tevékenység-halmaz szervezeti megjelenésének leírásával és értelmezésével mi is ehhez szeretnénk hozzájárulni. Munkánk ún. jelenség-alapú kutatás (Krog et al., 2012). Célunk részletesen leírni a vizsgált jelenséget – esetünkben a kialakult szervezeti struktúrát –, majd megérteni a kialakulása mögött meghúzódó okokat.

A cikk felépítése a következő: elsőként a témakörhöz kapcsolódó irodalom feldolgozásának eredményét foglalkoztatjuk össze. Ezt követően két, hazánkban is jelen lévő globális nagyvállalat példáján keresztül bemutatjuk a kialakult szervezeti megoldást, majd azt összevetjük a korábbi kutatási eredményekkel. Végül, de nem utolsósorban igyekszünk feltárni a kialakult megoldások mögötti okokat, hiszen végső soron célunk a megfigyelt összetett struktúrák mozgatórugóinak megértése.

A szakirodalmi háttér

Az innovációval, ezen belül az új termék fejlesztésének folyamatával a beszerzés szempontjából foglalkozó szakirodalom gazdag. Magyarországon meghatározók e tekintetben Vörösmarty (2017), Vörösmarty – Kiss (2014) és Fehér (2007) munkái. E tág témakörön belül a szervezeti aspektusokat is számos kutató vizsgálta már (Hart – Baker, 1994; Drazin – Schoonhoven, 1996; Eppinger – Chitkara, 2006). Ezek közül számunkra azok a kiemelten fontos források, melyek a NPD-folyamat beszerzési szervezettel kapcsolatos vonatkozását tárgyalják. Kutatások igazolták ugyanis, hogy a beszerzési funkciónak az új termék fejlesztésébe történő aktív részvétele pozitívan befolyásolja a fejlesztések sikerességét (Nijssen et al., 2002). A beszerzés jelentősége az utóbbi időben egyes ágazatokban – köztük a jelen cikkben tárgyalt járműiparban is – különösen megnövekedett, mert számos ún. OEM-vállalat az új termék fejlesztéséhez szükséges innovációs feladatok nagy részét – a járműiparban nem egyszer annak mintegy 80%-át – a beszállítókhoz helyezte ki (Caputo – Zirpoli, 2001). Érthető ezért, hogy a beszerzés és az innováció kapcsolatát több kutató vizsgálja. A cikkek különböző oldalról közelítenek a témakörhöz. Fontos kutatási irány a jelentős innovációs kapacitással rendelkező beszállítók felkutatásának kérdésköre (Schiele, 2006; Emden et al., 2006), a beszállítók innovációs folyamatba történő ún. korai bevonásának témája (Wynstra – ten Pierick, 2000). A beszerzés szervezeti aspektusait általában tárgyaló irodalom is gazdag. Cousin et al. (2006) például a beszerzési funkció általános konfigurációjának mintázatait, és annak a vállalati teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálja. Ennek során kiemelt elemzési szempont, hogy a beszerzést mennyire vonják be a stratégiai tervezésbe, milyen a beszerzés státusa a szervezetben, mekkora a belső integráció foka, illetve mennyire fejlett beszerzési képességekkel rendelkezik a szervezet. Több publikáció tárgyal a beszerzés területén (is) alkalmazott néhány kiemelt szervezeti megoldást, például keresztfunkcionális csapatok alkalmazását (Holland et al., 2000; Sethi et al., 2001).

Sokkal kevesebb szerző foglalkozik ugyanakkor a vizsgált tevékenységek konfigurációs megoldásainak elemzésével. Az innovációs tevékenységek korábban már említett intenzív kiszervezése miatt a megrendelő pozícióban lévő nagyvállalatok innovációs tevékenységének konfigurációjáról találtunk részletes leírást, melyben a Fiat esetét tárgyalják a szerzők (Becker – Zirpoli, 2003). A beszállító pozícióban lévő vállalatokról ilyen leírás, legjobb tudomásunk szerint, ugyanakkor nem áll rendelkezésre. Pero et al. (2010) cikke ugyan konfigurációs kérdésekkel foglalkozik, de főként a külső ellátási lánc-tagokra fókuszálva. Lakemond et al. (2001) cikke pedig a beszerzési szakembereknek a termékfejlesztésben betöltött szerepét és nem a beszerzési funkció adott szempont szerinti belső munkamegosztását és konfigurációját vizsgálja. Ugyanakkor a cikk jelen munkánk számára is fontos eredménye az ún. interfészek jelentőségének hangsúlyozása. Annak kiemelése, hogy a vizsgált termékfejlesztési folyamat hatékonysága számos belső, de külső szereplő közötti interfész hatékony menedzsmentjét igényli. Mint látni fogjuk, az általunk leírt esetekben az interfészek tudatos kezelése az alkalmazott szervezeti munkamegosztásban, a létrehozott konfigurációban valóban fontos szerepet játszik. A beszállító pozíciójában lévő vállalatok beszerzési szervezetének belső felépítését tárgyalja az innováció szempontjából Luzzini és Ronchi (2011) cikke. E tanulmány áll megközelítésében és tartalmában cikkünkhöz a legközelebb. Alapkérdése, hogy miként befolyásolja a beszerzés szervezeti kialakítása a vállalati innovációmenedzsment képességeit. Elemzésükben a szerzők a szervezettervezési, konfigurációs megközelítést alkalmazzák multinacionális környezetben. A vizsgált ágazatokra jellemző innováció intenzitása és a kockázat mértéke alapján három alapvető konfigurációs megoldást azonosítanak, az ún. redundáns, az integrátor és a koordinátor típusú konfigurációs megoldást. Ugyanakkor e három konkrét megoldásnak a szervezeti, konfigurációs szempontú leírása, az alkalmazott munkamegosztás és az ennek nyomán kialakult szervezeti struktúra bemutatása igen elnagyolt.

Igaznak véljük ezért Glock és Hochrein (2011) átfogó irodalom-összefoglaló munkájának következtetését, mely szerint számos olyan területet létezik a beszerzési irodalomban, ahol nemzetközi szinten is elégtelen tudással rendelkezünk, s a kutatási rések között az alábbiak szerepelnek:

1. kevés szakirodalom kutatja a beszerzés témakörében (is) a nemzetközi, globális vállalatok komplex szervezeti megoldásait, így az e téren megfigyelhető legjobb gyakorlatok és az azok mögötti menedzsmentmegfontolásokat sem tárták még fel mélységében,
2. kevés információnk van arról, hogyan strukturálják e vállalatok a beszerzésnek azokat az ún. határterületi tevékenységeit, melyek más vállalati funkciókhoz, köztük az innovációhoz kapcsolódnak.

Munkánkban e két kutatási problémakört ötvözzük, hiszen a beszerzés és az innováció határterületén végzett

beszerzési tevékenységek strukturális aspektusait vizsgáljuk globális vállalatok esetében. Ezen belül konkrétan az új termék fejlesztése által generált beszerzési tevékenységek munkamegosztási és így konfigurációs megoldásait tárgyaljuk.

Jelen munkánk számára két, még nem említett tanulmány (Wynstra et al., 1999, 2001) különösen fontos. Mindkettő fókuszáltnak az új termék fejlesztésének és a beszerzési funkcióknak speciális, de a vállalati versenyképesség szempontjából fontos kérdéseit állítja a gondolkodás középpontjába. Wynstra és szerzőtársai (1999, 2001) az NPD folyamatához kapcsolódó beszerzési tevékenységek szisztematikus feltérképezését végezték el. Ezt a komplex tevékenységegyüttest két nagyobb csoportba és összesen négy önmagában is összetett részfolyamatra bontották:

I. *Általános, nem konkrét fejlesztési projektekhez kötődő feladatok:*

- a. *a fejlesztés általános menedzsmentfeladatai:* magának a fejlesztési projektnek a menedzsmentjével kapcsolatos beszerzési tevékenységek (pl. a beszállítók részvételét szabályozó elvek megfogalmazása és kommunikálása a szervezeten belül),
- b. *a kiemelt beszállítói hálózat általános menedzsment feladatai:* az új termék fejlesztésének korai szakaszában való részvételre alkalmas beszállítói hálózat kialakítása és általános menedzsmentje (pl. a beszállítók által képviselt technológiák nyomon követése).

II. *Konkrét fejlesztési projektekhez kapcsolódó feladatok:*

- a. *projektmenedzsment:* egy konkrét fejlesztési projekt azon beszerzési feladatait jelenti, mely az érintett beszállítókkal kapcsolatos együttműködéshez szükségesek (felépítését részletesebben lásd később), ezen belül:
 - i. a termék koncepciójának kidolgozása,
 - ii. az alapvető design,
 - iii. a részletes műszaki specifikáció kialakítása,
 - iv. a termelés felfuttatása.
- b. *termékmenedzsment:* az egyes konkrét termékfejlesztési projektekhez kapcsolódó egyéb belső feladatokat jelenti (pl. információ nyújtása új technológiai megoldásokról, alternatív termék/technológia/beszállító – javaslatok kidolgozása, ha szükséges).

Mint látjuk, az említett szerzők a fenti négy fő folyamatlemből az utolsó kettőt tekintik olyannak, melyeket konkrét termékfejlesztési projektekhez kapcsolódóan végeznek el. Az említett munkákban Wynstra és szerzőtársai a vizsgált folyamatrendszer értelmezni és leírni célozták, az azonosított tevékenység-halmaz szervezeti megoldásait szisztematikusán nem vizsgálták, a létrejövő struktúrák mögötti mozgatórugókat pedig végképp nem elemezték. Munkánk célja az előzőekben röviden bemutatott *projektalapú* (tehát konkrét termékfejlesztési projektekhez kapcsolódó) folyamatrendszer strukturális, konfigurációs

szempontból történő vizsgálata. Ez a tevékenység-halmaz is igen összetett, ezért amikor arra, mint a beszerzés adott NPD-projekt kapcsán végzett tevékenységeit felölölő egységes folyamatrendszerre utalunk, azt *metafolyamatnak* nevezzük. Elemzésünk középpontjában ez a metafolyamat áll. Bemutatjuk, hogy a vizsgált vállalatok hogyan értelmezik a szóban forgó metafolyamatot, miként bontják le azokat részfolyamatokra, s milyen munkamegosztási és konfigurációs megoldásokat dolgoznak ki menedzselésükre, globálisan.

A szervezet hatékony és eredményes működésének strukturális oldalról történő támogatása mindig is alapkérdése volt a szervezés- és gazdaságtudományoknak (Antal – Dobák, 2016). A szervezetelmélet egy vállalat belső felépítésének kialakításakor alapvetően a munkamegosztásból indul ki, s ehhez kapcsolja a hatáskörök megosztásának, a létrehozott szervezeti egységek közötti koordinációnak a kérdéskörét. Ezek révén alakul aztán ki maga a konfiguráció. Munkánkban nem célozzuk a beszerzés vizsgált nagyvállalatoknál alkalmazott szervezeti felépítésének teljes körű leírását. Mint említettük, a beszerzési funkció egy specifikus résztevékenységének szervezeti elhelyezkedésére szűkítjük le elemzésünket. Arra vagyunk kíváncsiak, hogy a már bemutatott metafolyamatnak, illetve elemeinek mi az alapvető szervezeti elhelyezkedése és felépítése a vállalatcsoportban, és mivel magyarázhatjuk annak kialakulását. Ebből a szempontból számunkra az alkalmazott munkamegosztás kérdése a kulcskérdés. Hogyan értelmezik e vállalatok ezt a határterületi feladategyüttest? Hogyan bontják azokat fel részfolyamataira, kisebb építőelemeire és azokat hogyan csoportosítják újra, hogy azután ezek elvégzését egy-egy szervezeti egységhez allokálják? Ennek kapcsán óhatatlanul felmerül az egyes folyamatrészek, feladatok centralizálásának kérdése, azaz annak meghatározása, hogy az egyes feladatokat a beszerzési szervezet hierarchiájában hol helyezték el, hol végezték el azokat. Esetünkben nagy nemzetközi vállalatcsoportok beszerzési szervezetének vizsgálatáról van szó, így a fókuszban álló strukturális problémakörnek mindig van egy fontos specialitása. Mégpedig az, hogy az előbb említett centralizáció kérdésének óhatatlanul van lokációs aspektusa. Ilyen esetekben a centralizáció ugyanis arról szól, hogy az összekapcsolt folyamatok elvégzését milyen szinten központosítsák. Globálisan egyetlen helyen végezzék azt el, esetleg regionális szinten bonyolítsák? Vagy lokálisan, azaz pl. minden releváns ország szintjén jelenítsék meg szervezetiileg az adott feladatokat? Ezt a tevékenységek ún. elsődleges lokációjáról szóló döntést a nemzetközi vállalatok stratégiai menedzsmentjét szervezeti oldalról tárgyaló szakirodalom az offshoring döntés körében tárgyalja (Contractor et al., 2010; Jensen et al., 2013).¹ Összességében a cikkünkben vizsgált konkrét feladategyüttes szervezeti megoldásait tehát a következő dimenziók mentén fogjuk bemutatni:

1. alkalmazott munkamegosztás,
2. feladatok centralizációs foka,
3. ezzel kapcsolatban annak lokációja.

A vállalati esetek

A NPD folyamatához kapcsolódó beszerzési tevékenységek strukturális megoldásait két, hazai telephellyel is rendelkező nagy, a járműgyártásban meghatározó multinacionális vállalat példáján keresztül tárgyaljuk. Mindkét hazai vállalat esetén jelentős, az adott anyavállalat belső hálózatának fontos szereplőjéről van szó. Olyan leányvállalatokról, melyek központi funkciója a termelés, de annak mind volumene, mind minőségi jellemzői miatt számos más fontos funkció, így a beszerzés és a beszerzésnek az innovációval – ezen belül az új termék fejlesztési folyamatával – kapcsolatos tevékenységei is megjelennek Magyarországon. Mindkét esetben a beszerzési funkció helyi, a termékfejlesztési projektek levezénylésében is érintett vezetőjével tudunk interjút készíteni, de elemzésünket a trianguláció (Jick, 1979) elvárásainak megfelelően más anyagokkal is kiegészítettük. Ennek során a vállalatcsoportok nyilvánosan is elérhető információi mellett az alkalmazott konfigurációval kapcsolatos belső dokumentumokat is használtunk. Az interjúalanyok anonimitás kértek, ezért a következőkben egyszerűen csak *A* és *B* vállalatról, és azok beszerzési vezetőiről beszélünk majd.

1. táblázat

Alapvető információk *A* és *B* vállalatokról

Vállalatok	A vállalat	B vállalat
Kiterjedés	globális vállalat	globális vállalat
Jelenlét	minden kontinensen, 60 országban jelen	minden kontinensen, 30 országban jelen
Foglalkoztatottak száma (2015)	200.000 főt meghaladja	20.000 főt meghaladja
Szektor	járműgyártás	járműgyártás
Magyar telephely	igen, gyárral rendelkezik	igen, gyárral rendelkezik
Interjúalany pozíciója	a gyár beszerzési vezetője	a gyár beszerzési vezetője

Forrás: interjú és vállalati belső dokumentáció alapján (2017)

Az *A* vállalatcsoport

Mint azt az 1. táblázatban jeleztük, az *A* vállalat hazánkban is több üzletággal jelen lévő nagyvállalat, mely a világ minden táján, mintegy 60 országban tevékenykedik. Elemzésünk középpontjában autóiipari üzletága áll. A következőkben röviden bemutatjuk ehhez kapcsolódó beszerzési szervezetének globális felépítését, tárgyaljuk szűkebb kutatási kérdésünket, vagyis azt, hogy az adott vállalat milyen szervezeti megoldással támogatja a beszerzés területén a termékfejlesztés komplex metafolyamatát. Megjegyezzük, hogy az egyes szervezeti egységek megnevezését az interjúalany szisztematikusan angolul használta, ezért mi is azt használjuk elsősorban, de munkánkban értelmezzük azt, és azonosítjuk a magyar megfelelőjét is.

Az *A* vállalat beszerzési szervezete az ún. Corporate Sector Purchasing and Logistics (vállalatcsoport szintű

beszerzés és logisztika), mely 2011-ben állt fel jelenlegi formájában. Korábban a beszerzés teljes egészében gyár-specifikus tevékenység volt az adott üzletág esetén. Maga a Corporate Sector Purchasing and Logistics, mint az a nevében is benne van, három fő területet ölel fel, a beszerzésnek a két al ágát, azaz a direkt és az indirekt beszerzési területeket², illetve a logisztikát. Mivel a vizsgált metafolyamat a direkt beszerzési területhez kapcsolódik, a továbbiakban ennek tárgyalására szorítkozunk. A direkt beszerzési terület felelős minden beszerzésért (és azok beszállítóért), ami a cég által előállított termékekhez közvetlenül szükséges.

A vállalatcsoport a glóbusz keleti és nyugati felét külön kezeli. Az ún. keleti félteke és nyugati félteke közötti vonal időnként változik, de fontos szervezeti vonatkozás, hogy a cég gondolkodásában és szervezeti felépítésében ez a két nagy régió jelenik meg. Az APW (Automotive Purchasing West) – tehát az autóiipari üzletágban a West – minden, ami Európa, illetve Európától nyugatra zajlik, az East (APE) pedig jellemzően Távol-Kelet.

Az autóiipari beszerzés (Automotive Purchasing, AP) struktúra ugyanakkor kettős felosztással jellemezhető. Az egyik az egyes részfunkciók szerinti tagolás, a másik az anyagscsoportok mentén történő felosztás (pl. alumínium-öntvények, elektronika, stancolt alkatrészek). Az egyes anyagscsoportok közül hangsúlyozzuk az autóiipari elektronika (Automotive Electronics, AE) anyagscsoportját, mert ezzel az anyagscsoporttal kapcsolatban Budapesten a vállalatcsoport innovációs központtal is rendelkezik. Az autóiipari üzletág direkt beszerzésén belül több részfunkciót különíthetünk el:

- Automotive Buyer (AB, Autóiipari Beszerző): e szervezeti egység munkatársai a fő kapcsolattartók kereskedelmi szempontból a beszállító felé,
- Purchasing Quality Assurance (PQA, Beszerzési Minőségellenőrzés): ők felelősek minden, a szériagyártáshoz beérkező áru minőségi kérdéseiről,
- Automotive Supplier Development (ASD, Autóiipari Beszállító-fejlesztés): feladata a meglévő beszállítóknak elsősorban lean menedzsment szempontjából történő fejlesztése, támogatása,
- Purchasing Controlling (POC, Beszerzési Kontrolling): a beszállító-menedzsmentet támogató kontrollingfeladatokért felelős szervezeti egység,
- Technical Service Center (TSC, Technikai Szolgáltató Központ): a beszállítókkal való kapcsolattartás, új termékek esetén a fejlesztések technikai oldaláért felelős részleg,
- Project Management Purchasing (PPA, Projektmenedzsment Beszerzés): ez a szervezet felelős új termék esetén a megfelelő új beszállítók kiválasztásáért. A funkció önmagában mátrixjelleggel működik, mert anyagscsoportonként külön egységek végzik. Már jeleztük, hogy Budapesten kiemelt anyagscsoport az autóiipari elektronika, melyet az erre szakosodott Projektmenedzsment Beszerzés részleg nevében egy X-szel jelöl, ezért jelenik meg az 1. ábrán a PPX rövidítés.

Az új termék fejlesztési folyamata a vállalatcsoportban alapvetően kétféle lehet. Van, amikor az új termék fejlesztését valamelyik vevő indukálja. Ez a fejlesztési típus a vállalatcsoport anyaországában, globálisan centralizáltan megy végbe, az ehhez kapcsolódó beszerzési feladatok egy része is ott jelenik meg. Előfordul azonban az is, hogy a belső fejlesztés saját maga dolgoz ki egy új termékkel kapcsolatos alapkoncepciót. Ezeket platformprojekteknak nevezik. Jellemzően így működik egy korábbi terméktípus továbbfejlesztése, új generációjának kialakítása. Az új termék alapkoncepcióját ilyen esetben is globálisan centralizált módon fejlesztik ki, de a korábbinál sokkal zártabban. A beszerzésnek e téren is vannak feladatai (pl. az ún. korai bevonás), ezeket ilyen esetekben is globálisan központosítva végzik a szervezetben. A belső indítatású fejlesztések esetén ugyanakkor csak az első, átfogó fejlesztési szakaszt követően kapcsolódnak be a vevők a folyamatba. Kész az alapkoncepció, amit ugyanakkor a különböző vevők egyedi, gyakran régióspecifikus igényeikhez szükséges igazítani.

A belső indítatású fejlesztéseknek az egyedi vevői igényekre történő adaptációját saját fejlesztési központok támogatják. E fejlesztésben a vállalatcsoport szintén regionálisan gondolkodik és építi azt fel. Ebben a tekintetben a főbb vevőcsoportok (piacok) alapján öt nagyobb régiót különböztet meg. Ezek Ausztrália, India, Észak-Amerika, Kína és Európa, mindenhol létezik egy-egy ilyen fejlesztési központ. Az autóipari elektronika termékcsoport esetében e fejlesztési, innovációs központ Európán belül Budapesten helyezkedik el (Engineering Center). Amennyiben egy adott, belső fejlesztésű új termék kínai piacra történő adaptációjáról van szó, akkor azt a kínai fejlesztési központ végzi. A szükségessé váló beszállító-fejlesztésért pedig a kínai Projektmenedzsment Beszerzés a felelős. „Jellemzően az adott régió fejlesztése az adott régió igényeire fókuszál. Vethetünk egy OEM-et, aki itt is, ott is jelen van. Mindig előfordul, hogy vannak modellek, amelyek kifejezetten pl. Európában futnak és Európára fókuszálnak. Van egy alapfejlesztésem, ami az alappiacra van. Észak-Amerika jellemzően nem szokott különbözni, de Kínában vagy Indiában gyakran előfordul, hogy van egy helyi adaptációja ugyanannak a terméknek. Most egy kicsit kompaktabb legyen, vagy éppen kevesebb tudás legyen benne, vagy kevesebb funkció, mert a helyi piac csak azt fizeti meg, arra van igény” – fogalmazott interjúalanyunk.

Az egyes szervezeti egységek a nagy AP (Automotive Purchasing) struktúrában belül saját fókuszuk függvényében helyezkednek el. Budapesten az új termék fejlesztési folyamata által generált beszerzési tevékenységekhez kapcsolódóan jelenleg az elektronikai termékekhez tartozó PPA (azaz a PPX) és a TSC-funkció képviselteti magát. A PPX-funkció magyarországi megjelenésének magyarázata egyszerű. Mint azt interjúalanyunk megfogalmazta: „Mivel a PPX a központi beszerzésen belül az a funkció, aki a fejlesztéssel kell, hogy együtt dolgozzon, a PPX ott csücsül, ahol fejlesztőközpont van. És ilyen van itt Budapesten, jelen pillanatban, az Engineering Center, ami egy 1800 mérnököt foglalkoztató fejlesztői központ.”

Amikor egy fejlesztés Budapestre kerül, akkor maga a termék, annak designja és specifikációja már viszonylag kiforrott stádiumban van. Az itteni beszerzés feladata, hogy az Engineering Centerrel együttműködve megtalálja a termékhez esetlegesen hiányzó beszállítókat. „Tehát, hogyha mondjuk, van egy új fejlesztett termékünk, és oda, mondjuk, kell egy fém öntött alkatrész, akkor mi azt nézzük, hogy a beszállító technikailag, időben képes-e erre. ... Nekünk különböző stádiumban darabok kellenek, akkor azokat tudja-e tartani és azokat meg tudja-e valósítani. ... Ez a PPX-nél van. Tehát egy ilyen átfogó projektszemléletet képviselünk, de természetesen elsősorban technikai tartalmat és időt tekintünk.”

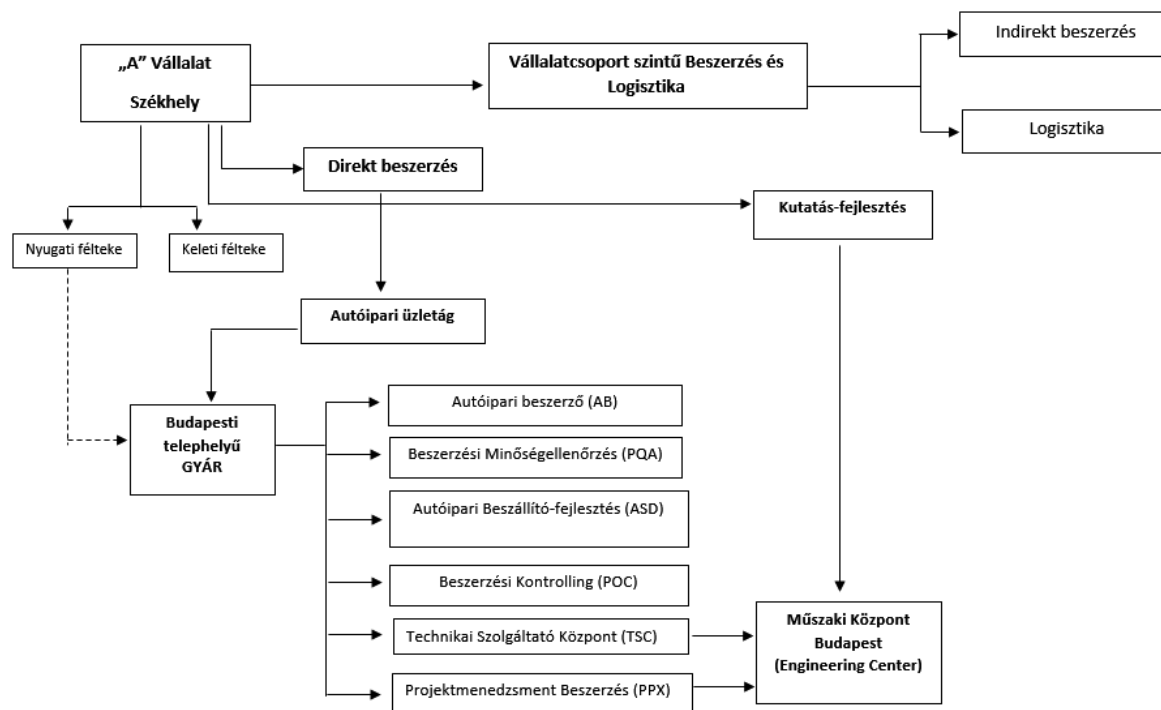
Míg a PPX-funkciót ellátó szervezeti egység tehát a fejlesztési központokhoz közel helyezkedik el, a TSC-szervezet ott próbál elhelyezkedni, ahol a gyártás, illetve az azt kiszolgáló alapvető beszállítói bázis van. Mivel a vállalatcsoport gyárai regionálisan szétszórva helyezkednek el a világon, ezért a TSC is regionálisan osztotta fel magát, és ennek megfelelően innen Budapestről fókuszálnak a különböző anyagcsoportokban a hazai, illetve közeli régióban elhelyezkedő gyárakra, és az azokat támogató regionális beszállítói bázisra. Ez azt jelenti, hogy a budapesti szervezeti egység csak egy a sok, hasonló logika mentén kialakított szervezeti egység közül, melyek célja a meglévő beszállítói hálózat támogatása új termék bevezetése esetén.

Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy a vizsgált vállalatcsoport Wynstra és szerzőtársai (1999) metaflowamatahoz hasonló, bár nem teljesen azzal megegyező módon értelmezi az új termék fejlesztésének projektalapú folyamata által generált beszerzési feladatokat. Mint jeleztük, az A vállalatcsoport esetében az új termék fejlesztésének folyamata alapvetően kétféle lehet: vevői igény generálta, vagy belső indítatású. E két típus mentén a beszerzési funkció szempontjából az alábbi fő folyamatlemléket azonosíthatjuk:

1. A vevői indítatású fejlesztés:
 - 1.1. első szakasza a végtermék designjának, specifikációjának kialakítása,
 - 1.2. ezt követi a belső gyárthatósághoz szükséges fejlesztések, kiemelten a beszállítói bázis kiválasztásának és fejlesztésének folyamategyüttese.
2. A belső indítatású, ún. platformprojekteknél esetében a termék fejlesztése három szakaszra bontható:
 - 2.1. a végtermék alapvető koncepciójának kidolgozása,
 - 2.2. a végtermék végső, vevő- (azaz piac-) specifikus igényekhez illesztett designjának és végső specifikációjának kidolgozása,
 - 2.3. a termék gyárthatóságához szükséges fejlesztések, kiemelten a beszállítói bázis kiválasztásának és fejlesztésének folyamatlemléi.

Mint láttuk, ezek az egyes fő folyamatlemlék a szervezeti hierarchia más-más szintjén és a lokálisan is eltérő módon jelennek meg. Összefoglaló jelleggel a tárgyalt beszerzési szervezet konfigurációját mutatja az 1. ábra.

Az A vállalat beszerzési szervezetének felépítése a vizsgált metafolyamat és a budapesti telephely szempontjából – az autóipari üzletág esetén



Forrás: interjú és vállalati belső dokumentáció alapján saját szerkesztés (2017)

A B vállalatcsoport

A gyártott termék B vállalatcsoport esetében funkcionálisát tekintve a járműipar egy fontos alapterméke, ami két különböző végső terméktípusba épülhet be. E mentén két üzletágot különböztet meg a cég. A beszerzési funkció két nagy ága, a direkt és az indirekt beszerzés közül a direkt beszerzés a két üzletág esetében külön fut, hiszen azok beszerzési igényei és jellemzői nagyon eltérnek egymástól. Az eltérés elsősorban az innovációs tartalommal és a gyártási sorozatnagyságokban mutatkozik meg. Míg az egyik üzletág a tömeges testreszabással, s így magas innovációs tartalommal, ezzel együtt ugyanakkor jellemzően nagy termelési sorozatnagysággal bír (az A vállalatcsoport esettanulmányának fókusz), a másik (s ez áll elemzésünk fókuszában most) projektalapon működik, sokszor kimagaslóan nagy vevői testreszabással, innovációs tartalommal és kis termelési sorozatnagyságokkal.

Az indirekt beszerzés területén a két üzletág közötti szinergia lehetősége nagy, így az indirekt beszerzés esetén közös a központi beszerzési szervezet, és az valamennyi leányvállalatot egységes stratégia mentén irányítja. Mivel munkánk fókuszában a beszerzésnek az új termék fejlesztésével kapcsolatos feladatai állnak, ezért a továbbiakban csak a direkt beszerzés tárgyalására szorítkozunk. A budapesti telephely a projektalapú üzletághoz (PÜÁ) tartozik, részletesen ennek az üzletágnak beszerzési szervezeti felépítését tárgyaljuk.

E projektalapú üzletág beszerzési funkcióját a vállalatcsoport legfelső vezetésében a Beszerzési alelnök képviseli, aki globálisan felelős a direkt anyagok beszerzéséért.

Ő a beszerzés szakmai irányítását végzi. Vele egy szinten helyezkednek el az egyes gyártó leányvállalatok ügyvezető igazgatói, hiszen azok is közvetlenül az Igazgatóságnak tartoznak be- és elszámolással. A budapesti telephelynek két ügyvezető igazgatója van, az ún. MDC (Managing Director Commercial; Gazdasági igazgató) és az MDT (Managing Director Technology; Műszaki igazgató), a beszerzés az MDC alá tartozó terület. A budapesti telephely beszerzési vezetője tehát mátrixszerkezetben, kettős irányítás alatt működik, ez a szerkezet jellemző egyébként a teljes vállalatcsoportra.

A központi beszerzés technológiák köré csoportosított kategóriák mentén tagolódik, s felelős az egyes termék-kategóriák alapvető stratégiai irányainak kijelöléséért. A termékek magas innovációs tartalma és egyedisége miatt ugyanakkor az egyes gyártó telephelyeknél felhalmozott tudás fontos a stratégia megalkotásában, így a telephelyen dolgozó beszerzési szakemberek közvetlenül és erőteljesen részt vesznek annak alakításában. Interjúalanyunk megfogalmazása szerint: „... az itteni (beszúrás a szerzőktől) beszerzésnek egy olyan megkötöttsége van, hogy a stratégia szerint kell dolgoznia. Viszont, a telephelyek nagyon keményen bele vannak vonva a stratégia készítésébe. És, hát nem is azt mondom, hogy vétőjoga van a telephelynek, de igen komoly beleszólási joga van. Olyannyira, hogy a legelső stratégia, amit megalkottunk ..., ez szinte teljes mértékben a telephelyen dolgozók know-how-jából és a strukturált munkájából épült össze.”

A telephelyeknél helyezkednek el a beszerzés klaszikus taktikai és operatív feladatait ellátó munkatársak.

A budapesti telephely beszerzési szervezete is alapvetően követi a termékkategóriák szerinti tagolódást, de specialitása, hogy a beszerzési funkció a telephelyen belül is hibrid struktúrában, mátrixszervezetként működik. Közvetlenül a Beszerzési vezető alatt is vannak egy-egy termékcsoportért felelős beszerzők, de néhány kategória esetén e beszerzők a Termelési csoportvezetők alatt helyezkednek el. Az operatív, napi munkát végző beszerzési munkatársak a Termelési csoportvezetők beosztottjaiként végzik munkájukat, „... egy ilyen hibrid struktúra alakult ki nálunk” – mondta interjúalanyunk. „Néhány buyer, tehát tactical buyer közvetlenül nálam ül (pl. öntött, kovacsolt alkatrészekre), és néhány buyer pedig szatellitként a termelési egységekhez lett hozzárendelve. ... Tehát az a fajta megoldás született hibridként, hogy azok az anyagok, amelyek jellemzően arra a termelési egységre vonatkoznak, ott van ugye egy csoportvezető, aki hozzám dotted line-nal van kapcsolva. Tehát a szakmai irányítás nálam van. És nála van 3-5 (területtől függően) buyer, és 3-5 operatív buyer.”

Mint említettük, ez az üzletág alapvetően projektalapú, minden esetben jelentős egyedi igényekkel, innovációs tartalommal. Az üzlet megszerzéséért felelős központi értékesítési szervezet együtt kell dolgozzon a központi innovációs szervezettel, az ún. Center of Competence (COC, Kompetencia Központ) egységéhez tartozó ún. előfejlesztő csapattal. Az ő feladatuk az alapvető termékkonceptió kidolgozása. Miután a szerződést az ügyféllel (egy új projektre) megkötötték, a központ eldönti, hogy melyik leányvállalat fogja azt legyártani. A gyártó telephelyek alapvetően regionálisan szerveződnek, a nagy piaci régiók (pl. Európa, Kína, illetve Távol-Kelet) mindegyike rendelkezik hasonló kompetenciájú gyárakkal. Adott régió belül az egyes telephelyek viszont már eltérő, igen speciális képességekkel rendelkeznek, tehát a régió belül az egyes gyárak között nincs verseny. Interjúalanyuk szavaival: „Közben a központból a sales keresi az üzletet. Megvan. Utána leadják, hogy melyik telephely gyártja. Nagyon minimális az átfedés. ... Itt nálunk az van, hogy ezeket a típusú termékeket mi gyártjuk itt. Ezek egy-egy részére megtaláljuk Kínában a gyártást, de Európában ezeket csak itt gyártjuk. Tehát itt nincs kérdés, ha Európába kell gyártani, akkor nálunk van. Tehát a központ leosztja, hogy ezt most Kína fogja-e gyártani vagy mondjuk Budapest.”

A COC tehát vállalatcsoport szinten, globálisan centralizált. Az új termék fejlesztéséhez kapcsolódó feladata ugyanakkor csak az alapvető termékkonceptió kidolgozása. A végleges specifikáció kimunkálása már a gyártó telephely feladata. Ezért a leányvállalat szintű fejlesztésért az MDT alá tartozó szervezeti egység, az ún. Technology Expert Team (TET, Technikai Szakértő Csoport) felel. Ez az egység pár éve alakult meg a vállalatnál, a beszerzési szervezet korábbi helyettes vezetőjének vezetésével, személyi összetételében pedig ötvözi a feladathoz szükséges sokoldalú tudást, nem csak mérnök, de beszerző, és más kiemelt tudással bíró pozíció is megjelenik a munkatársai között. A TET feladata kettős. Egyrészt biztosítja, hogy a központi kialakított termékkonceptió részletes kidolgozása a saját leányvállalat elvárásai, benne kiemelten a

saját modul gyárthatósága szempontjából megfelelő legyen. „Amikor egy koncepciót megalkotnak a központban (a szerzők beszúrása), hogy OK, az alapstruktúrája a terméknek megvan, de hozzá kell igazítani például az áttételt, a gyárthatóság stb. miatt, akkor itt nálunk a mérnök, a beszerző, a gyártástechnológus összefonódnak, és leülnek közösen dolgozni” – mondta interjúalanyunk. „És ha van egy innováció, egy új fejlesztés, akkor ez a dolog, hogy design to cost, design to manufacturing már realizálódik” – hangsúlyozta. Ugyanakkor részben e szervezeti egység felel a gyár saját beszállítói hálózatának felfejlesztéséért is. Részt vesz az új projektbe külső beszállítótól beérkező részegységek specifikációjának kialakításában: „... nagyon gyakran van beszállítói vizit, látogatások, megbeszélések. A technology expert, a mérnök, a tervezőmérnök és maga a stratégiai beszerző, mondjuk még a quality-sel kiegészülve négyesben alkotnak 'egy jó kis kombót', és a beszállítóval egy új fejlesztési projektnél így négyen mennek előre.”

A termékfejlesztés folyamatában maga a helyi beszerzési szervezet is részt vesz ugyanakkor. Miután a TET a saját termékmodul és a beszállítók által gyártandó részegységek tervezési kérdéseit tisztázta, a beszerzés a beszállítók szériagyártásra történő felkészítésében, felfejlesztésében vesz részt az egyes projektek kapcsán. Ezzel zárja le a beszerzésnek az új termék fejlesztését támogató meta folyamatát.

Összefoglaló jelleggel most is megállapíthatjuk, hogy a vizsgált vállalatcsoport a beszerzésnek az új termék fejlesztését támogató folyamatát Wynstra és szerzőtársai (1999) meta folyamatához hasonlóan, bár azzal nem teljes mértékben megegyezően értelmezi és bontja fel. A B vállalatcsoport esetében az új termék fejlesztésének folyamata az üzletág projektjellegéből adódóan alapvetően a vevői igények által vezérelt és a beszerzési funkció szempontjából az alábbi fő folyamat elemeket öleli fel:

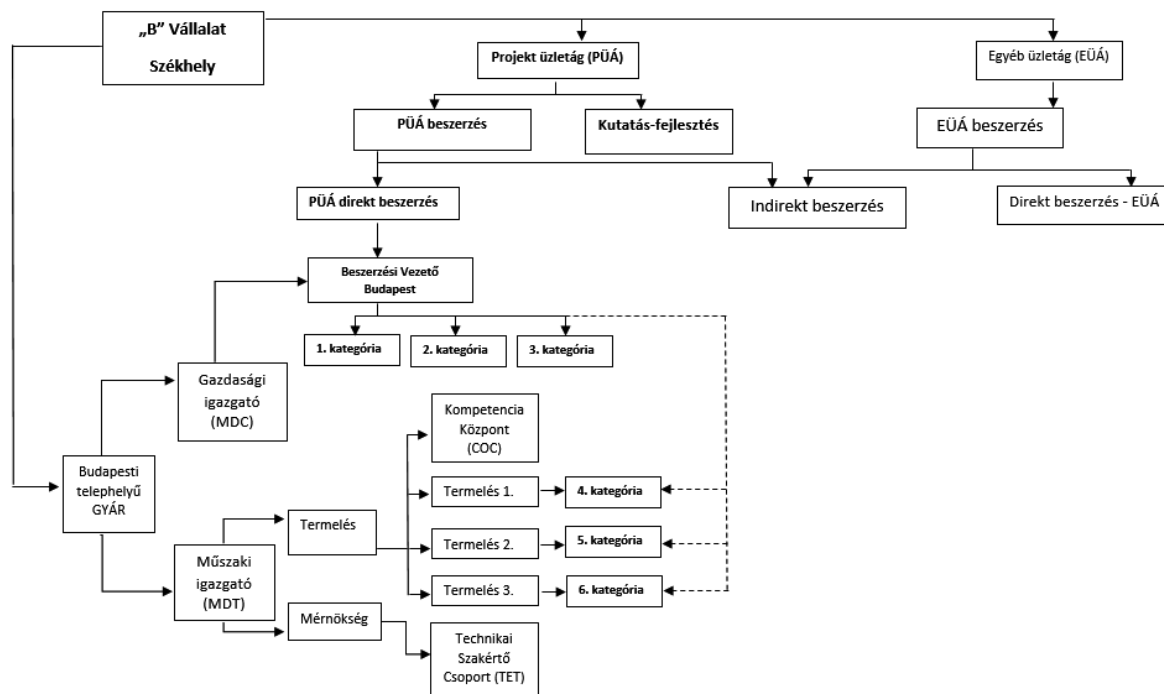
1. a végtermék koncepciójának, alapvető designjának kidolgozása,
2. a végtermék végső specifikációjának kidolgozása, mely már figyelembe veszi a gyártó telephely adottságait és érdekeit is,
3. a beépülő, külső beszállítótól érkező részegységek specifikációs feladatainak támogatása, a beszállítók fejlesztése, felkészítésének támogatása a szériagyártáshoz.

Ebben az esetben is igaz, hogy a vizsgált meta folyamat egyes elemei a szervezeti hierarchia különböző szintjein jelennek meg. Összefoglaló jelleggel a beszerzési szervezet konfigurációját mutatja a 2. ábra.

A vizsgált meta folyamatot támogató globális struktúrák mögötti megfontolások

Cikkünkben elsőként röviden ismertettük azokat a munkákat (Wynstra et al., 1999, 2001), melyek az új termék fejlesztéséhez szükséges meta folyamatot a nemzetközi szakirodalomban legjobb tudomásunk szerint egyedülként értelmezték és írták le. Ezt követően kvalitatív kutatás

A B vállalat beszerzési szervezetének felépítése a vizsgált metafolyamat és a budapesti telephely szempontjából – a projekt üzletág esetén



Forrás: interjú és vállalati belső dokumentáció alapján saját szerkesztés (2017)

alapján bemutattuk, hogy két, Magyarországon is aktívan jelen lévő globális járműipari vállalatcsoport ugyanezt a metafolyamatot hogyan értelmezi, miként dekomponálja, és azt milyen globális szervezeti megoldással támogatja.

Az empirikus kutatás eredményeképpen kapott folyamatértelmezés és szakaszolás hasonlóságokat, de eltéréseket is mutat a szakirodalomban már publikálthoz képest. Különbség például, hogy saját kutatásunk során a projektalapú új termék fejlesztésének metafolyamatában a beszállítókkal kapcsolatos koordinációs feladatok (Wynstra és szerzőtársai 2001-es cikkének szóhasználatában ún. projektmenedzsment-feladatok) és az egyes konkrét termékfejlesztési projektnek a kapcsolódó egyéb belső feladatai (ún. termékmenedzsment-feladatok) nem jelennek meg elkülönítve egymástól.

Az interjúk során a Wynstra és szerzőtársai (2001) által Projektmenedzsment címszó alatt összegzett rész-folyamatok kutatásunkban is azonosíthatóak voltak, igaz az alapmodellhez képest kisebb eltéréseket találtunk (2. táblázat). Mindkét vállalatcsoport esetében az általunk azonosított metafolyamat első szakasza felöleli Wynstráék első két folyamatelémét, a végtermék alapvető koncepciójának és designjának kidolgozását. Ezt a részt mi 'Korai fejlesztés'-nek neveztük el. A Wynstra-féle harmadik szakasz a részletes műszaki specifikáció elkészítése így a két vizsgált esettanulmányban a metafolyamat második építőelemeként jelenik meg, egymástól kissé eltérő tartalommal. Míg az A vállalatcsoport esetében a részletes műszaki specifikáció részfolyamata a platform (azaz belső indíttatású innovációs) projekt jellegéből adódóan a végső, specifikus vevői (piaci) igényeknek megfelelést

hangsúlyozza, addig a B vállalatcsoport esetében inkább a saját gyártás generálta specifikus igényeknek való megfelelés kerül előtérbe. Ezért az előzőt a *Vevői adaptáció* szakaszának, ez utóbbit *Belső adaptációnak* nevezzük. Wynstra és szerzőtársai modelljében az utolsó szakasz az ún. termelés felfuttatása. A termelés felfuttatásával kapcsolatos lépések a két esettanulmányban is előjöttek. A sikeres szériagyártásra való felkészítés szakaszának mindkét esetben kiemelt feladata az esetlegesen hiányzó beszállítók kiválasztása és fejlesztése. Ezért mi ezt a szakaszt a *Külső adaptáció* szakaszának neveztük el.

Az I. fejlesztési szakaszt mindkét vállalatcsoport esetében globálisan centralizáltan alakították ki és elvégezték ott, ahol a vállalatcsoport globális innovációja (és többnyire a kiemelt vevői is) elhelyezkednek. A II. és III. folyamatszaksz A és B vállalatcsoport esetében egyaránt regionális szinten szerveződik. Mindkét esetben, mint láttuk a régió az ún. nagytérségi régiókat jelenti (Bernek, 2000). A lokáció szempontjából fontos, hogy az adott tevékenységegyüttes közel kerüljön (co-location) a számára kiemelten fontos érintettekhez. A II. folyamatrész az A vállalat esetén a vállalatcsoport illetékes regionális innovációs központjához, míg a III. folyamatrész B vállalat esetén a regionális alapon szerveződő termelő telephelyekhez. Végül, de nem utolsósorban, regionális szinten jelenik meg a IV. szakasz tevékenységegyüttese is. Ebben az esetben a co-lokáció a gyáraknál és az azokat kiszolgáló beszállítóknál jelenik meg. Vajon mivel magyarázhatjuk a vizsgált metafolyamatot támogató ezen struktúrájának kialakulását? Mi a mögöttes meghúzó racionalitás?

2. táblázat

**Az új termék fejlesztését
támogató metafolyamat lebontása**

<i>Wynstra és szerzőtársai (1999, 2001)</i>	<i>A vállalat-csoport*</i>	<i>B vállalat-csoport</i>	<i>A vizsgált metafolyamat esetek alapján azonosított fő elemei</i>
I. A termék koncepciójának kidolgozása	A végtermék alapvető koncepciójának és designjának kidolgozása.	A végtermék koncepciójának, alapvető designjának és specifikációjának kidolgozása.	I. KORAI FEJLESZTÉS
II. Az alapvető design kialakítása			
III. Részletes műszaki specifikáció	A Részletes műszaki specifikáció – vevői igények: végtermék végső, vevő specifikus igényekhez illesztett designjának és specifikációjának kidolgozása.		II. VEVŐI ADAPTÁCIÓ
		Részletes műszaki specifikáció – belső gyárthatósági igények: A végtermék végső specifikációjának kidolgozása, mely figyelembe veszi a gyártó telephely. adottságait és érdekeit is.	III. BELSŐ ADAPTÁCIÓ
IV. Próbatermelés / termelés elindítása	A termék gyárthatósághoz szükséges fejlesztések, kiemelten a beszállítói bázis kiválasztásának és fejlesztésének folyamat-együttése.	A beépülő, külső beszállítótól érkező részegységek specifikációs feladatainak támogatása. A beszállítók fejlesztése, felkészítésének támogatása a szériagyártáshoz.	IV. KÜLSŐ ADAPTÁCIÓ

* A fejlesztések döntő részét kitevő ún. platformprojektek, azaz belső indított fejlesztések esetén.

Forrás: Wynstra et al. (1999, 2001) és vállalati esettanulmányok alapján saját szerkesztés (2017)

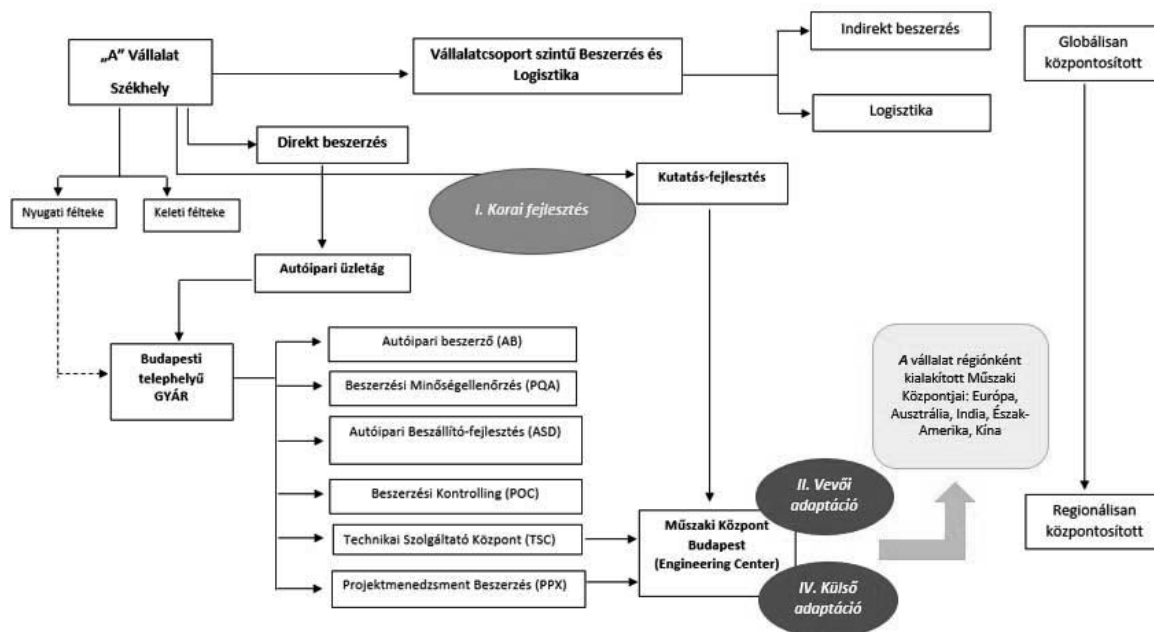
Értelmezésünkben az alkalmazott strukturális megoldást alapvetően a vizsgált vállalatcsoportok globális értéklán-cának belső hatékonysági megfontolásai magyarázzák. A folyamatok hatékony menedzsmentjét több tényező befo-

lyásolja, melyek között talán leggyakrabban a méretgazdaságosság hatását szokás kiemelni. Metafolyamatunk egyes elemeinek centralizáltsági foka ugyan eltérő, de alapvetően meglehetősen nagy, globális, illetve nagytér-ségi régiók szintjén centralizáltan kivitelezett. A konkrét metafolyamat hatékonyságának forrását mégsem elsősor-ban ebben a hagyományos értelemben vett méretgazdasá-gosságban kell keresni! Azt megítélésünk szerint sokkal inkább az innovációs folyamat jellegzetességeivel magya-rázhatjuk. Abból a tényből, hogy itt az új termék és az ah-hoz kapcsolódó gyárthatósági kérdések innovációja zajlik.

A metafolyamat egyes szakaszai eltérő innovációs típusokat reprezentálnak. Az I. szakaszban radikális termékinnovációról beszélhetünk. Ahogy haladunk a II. szakaszon át a III. és IV. folyamatelemig, úgy kerül elő-térbe a termékinnováció helyett a folyamatok innováci-ója (belső gyárthatóság, beszállítói folyamatok), s válik maga az innováció mértékét tekintve inkább inkrementá-lis jellegűvé. Mindegyik szakasz esetében igaz azonban, hogy központi elem az innovációhoz szükséges új tudás generálása, melyhez meglévő információk és tudás – explicit és tacit (Nonaka, 2008) – intenzív és hatékony megosztása szükséges. E hatékonyságot az információ ún. ragadósága erőteljesen befolyásolja. Ez a ragadós-ság (stickiness) megmutatja adott információegységnek a vevő számára felhasználható formában történő továb-bításának inkrementális költségét (von Hippel, 1994; Szulanski, 1996). Minél radikálisabb innovációról be-szélünk, minél inkább tacit az érintett információ jelle-ge, az annál ragadósabb. Hasonlóképpen, minél nagyobb földrajzi távolságokat kell az érintetteknek leküzdeniük, az innovációs folyamat annál magasabb költségekkel valósulhat csak meg. A globális struktúrák kialakítása-skor kritikus fontosságú ezért, hogy az adott fejlesztési folyamatszakasz esetében az érintett szereplők közötti távolság a minimális legyen. Különösen olyankor, ha a folyamat tacit tudás megosztásával jár, mint amilyen az általunk vizsgált metafolyamat és annak egyes szakaszai. Az I. és a II. A fejlesztési szakasz esetében kiemelt külső érintett a vevő (aki számára maga az innovatív megoldás megszületik) és a vállalat belső innovációs egysége. A metafolyamat e szakaszát ezért ahhoz a szervezeti egy-séghez közel szükséges helyezni, amely e kiemelt érin-tettekhez a legközelebb helyezkedik el, hiszen itt kell olyan szervezeti interfészt kialakítani, mely a hatékony és eredményes információ- és tudásáramlást támogatja. Az érintettek közötti közelhelyezés (co-location) (Corey, 1978) szükségszerű, ez vezet el a kiemelt érintettek kö-zötti hatékony folyamatmenedzsmenthez. A III. és IV. folyamatszakaszok esetében is érvényesül a közelhelye-zés kényszere, de ebben az esetben a kiemelt partnerek a saját termelési hálózat érintett telephelyei és az azokat kiszolgáló érintett beszállítói kör. Mivel a vizsgált válla-latok esetében a gyártás és az ahhoz kapcsolódó beszá-lítói hálózat alapvetően regionális szinten szerveződik, az ezekhez történő co-lokáció szükségszerűen vezet el e folyamatelemek regionális szintű, akár többszörösen (a fő régiókban) duplikált szervezeti megjelenéséhez a glo-bális beszerzési szervezetben. (3. és 4. ábra)

3. ábra

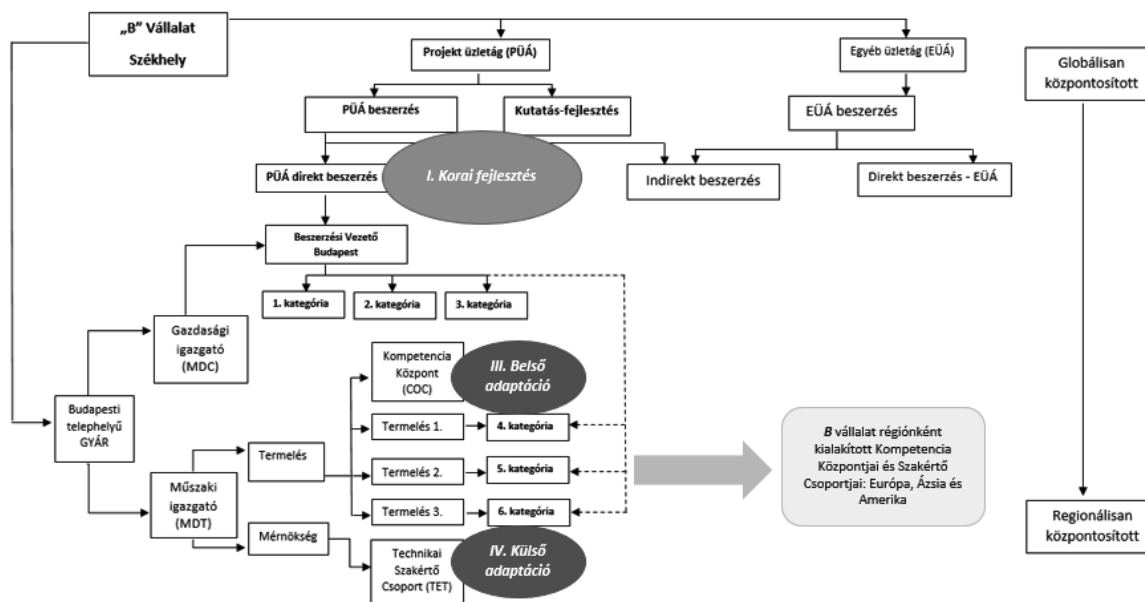
A közelhelyezés kényszere a vizsgált metafolyamatnál
A vállalat beszerzési szervezetének esetében



Forrás: saját szerkesztés (2017)

4. ábra

A közelhelyezés kényszere a vizsgált metafolyamatnál
B vállalat beszerzési szervezetének esetében



Forrás: saját szerkesztés (2017)

Befejező gondolatok

Cikkünkben egy speciális folyamatot, a beszerzésnek azt a folyamatát vizsgáltuk szervezeti szempontból, melyet az új termék fejlesztése kapcsán kell végeznie. Két eset segítségével feltártuk a folyamat fő szakaszait és bemutatottuk szervezeti elhelyezkedésüket a globális vállalatok belső

üzleti hálózatában. Ezt követően igyekeztünk azonosítani a konkrét strukturális megoldások mögötti megfontolásokat. A bemutatott konfiguráció kialakulása közvetlenül nem magyarázható a komparatív előnyök elméletével, létrejöttét inkább belső versenyképességi megfontolásokkal magyaráztuk. Elsősorban hatékonysági megfontolásokkal, melyek mögött az információmegosztási folyamatok

ragadósságának jelensége, ennek következtében pedig a vállalatok adott szervezeti egységének az általa kezelt folyamatok kiemelt külső/belső érintettjeihez való közel helyezési kényszere áll.

Természetesen a bemutatott konfigurációs esetek csak példaként szolgálhatnak, a tárgyalt szervezeti megoldások alapján általánosítani nem lehet. Fontosnak tartjuk, hogy hasonló jellegű, a konkrét szervezeti konfiguráció részleteit is tárgyaló munkák szülessenek. Több ilyen szervezeti megoldás leírása alapján megalapozottabb következtetésekre lehet jutni a nemzetközi vállalatok hatékonysági kérdéseiben és azok szervezeti aspektusaiban.

Meg szeretnénk jegyezni, hogy az információk ragadóssága és az ebből fakadó co-location kényszere nem csak az elemzés középpontjában álló vállalatok és azok belső szervezeti hatékonysága szempontjából fontos. Azon túl, hogy az ilyen vizsgálatok segítenek megérteni a multinacionális vállalatok belső felépítését, azért is tartjuk fontos kérdésnek ezt, mert e globális struktúrák mozgatórugóinak ismerete, az e téren feltárt legjobb gyakorlatok feltárása segítheti a beszállítói pozícióban lévő hazai vállalatok versenyképességének növekedését, de a potens hazai vállalatok sikeres nemzetköziesedését is. Végül, de nem utolsósorban hangsúlyozni szeretnénk, hogy a vállalati szempontok mellett e struktúrák kialakulásának ismerete makrogazdasági szempontból is jelentős (Smahó, 2008). Gyakran hangzik el a kritika, hogy Magyarország egyszerű összeszerelő központ, s ez a pozíció azt jelenti, hogy a globális hálózatok értéktérítő folyamataiba csak az alacsony hozzáadott értékű reálfolyamatok (termelés, kapcsolódó logisztikai és beszerzési tevékenységek) révén tudunk kapcsolódni. A beszerzési funkciónak az új termék fejlesztése kapcsán végzett metafolyamatának vizsgálata ugyanakkor rávilágít arra, hogy a mai erős versenykörnyezetben a termelés és kapcsolódó alafunkciói óhatatlanul kapcsolódnak az innovációs tevékenységhez. A komplex NPĐ- folyamatnak bizonyos elemei a termelési és kapcsolódó beszállítói hálózatokhoz közel kell, hogy legyenek. Az itt szükségessé váló tudásátadás és tudásgenerálás pedig lehetőséget ad a nagy multinacionális vállalatok regionális innovációs központjainak bevonására, ami az ún. feljebb lépésnek ugyan lehet, hogy nem a leggyorsabb, ugyanakkor járható útját biztosítja.

Jegyzet

¹ Természetesen itt nem az adott részfolyamat végső lokációjának meghatározásáról van szó. A centralizáció fokának meghatározása után a konkrét, pontos lokáció döntését a vállalatok még több lépésen keresztül hozzák meg.

² A direkt és indirekt beszerzés pontos elhatárolása megtalálható Vörösmarty és Tátrai munkájában (2010).

Felhasznált irodalom

- Antal, Zs. – Dobák, M. (2016): Vezetés és szervezés – Szervezetek kialakítása és működtetése. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Becker, M. C. – Zirpoli, F. (2003): Organizing new product development – Knowledge hollowing-out and knowledge integration – the Fiat Auto case. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 23, Issue 9, p. 1033-1061.
- Berne, Á. (2000): A globális világ „új gazdaságföldrajza”. Tér és Társadalom, 14. évf., 4. szám, p. 87-107.
- Caputo, M. – Zirpoli, F. (2001): A new organization for supplier involvement in vehicle design: the Italian automotive industry case. International Journal of Automotive Technology and Management, Vol. 1, Issue.2/3, p. 301-319.
- Contractor, F. J. – Kumar, V. – Kundu, S. K. – Pedersen, T. (2010): Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring: The organizational and geographical relocation of high-value company functions. Journal of Management Studies, Vol. 47, Issue 8, p. 1417-1433.
- Corey, R. (1978): Should companies centralise procurement? Harvard Business Review, November-December, p. 102-110.
- Cousins, P. D. – Lawson, B. – Squire, B. (2006): An empirical taxonomy of purchasing functions. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 26, Issue 7, p. 775-794.
- Drazin, R. – Schoonhoven, C. B. (1996): Community, Population, and Organization Effects on Innovation: A Multilevel Perspective. Academy of Management Journal, Vol. 38, Issue 5, p. 1065-1083.
- Emden, Z. – Calantone, R. J. – Droge, C. (2006): Collaborating for New Product Development: Selecting the Partner with Maximum Potential to Create Value. The Journal for Product Innovation Management, Vol. 23, p. 330-341.
- Eppinger, S. D. – Chitkara, A. R. (2006): The New Practice of Global Product Development. MIT Sloan Management Review, Vol. 47, Issue 4, p. 22-30.
- Fehér, P. (2007): Tudásmenedzsmentet támogató szervezeti megoldások. Vezetéstudomány, XXXVIII. évf., 7. szám, p. 11-21.
- Gereffi, G. – Humphrey, J. – Sturgeon, T. (2005): The governance of global value chains. Review of International Political Economy, Vol. 12, Issue 1, p. 78-104.
- Glock, C. H. – Hochrein, S. (2011): Purchasing Organization and Design: a literature review. BuR-Business Research, Vol. 4, Issue 2, p. 149-191.
- Hart, S. J. – Baker, M. J. (1994): The Multiple Convergent Processing Model of New Product Development. International Marketing Review, Vol. 11, Issue 1, p. 77-92.
- von Hippel, E. (1994): Sticky information and the locus of problem solving: Implications for innovation. Management Science, Vol. 4, p. 429-439.
- Holland, S. – Gaston, K. – Gomes, J. (2000): Critical success factors for cross-functional teamwork in new product development. International Journal of Management Reviews, Volume 2, Issue 3, p. 231-259.
- Jensen, P. D. Ø. – Larsen, M. M. – Pedersen, T. (2013): The organizational design of offshoring: Taking stock and moving forward; Journal of International Management, Vol. 19, Issue 4, p. 315-323.
- Jick, T. (1979): Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. ASQ(Dec), p. 602-611.

- Krogh, G. – Rossi-Lamastra, C. – Haefliger, S. (2012): Phenomenon-based Research in Management and Organisation Science: When is it Rigorous and Does it Matter? *Long Range Planning*, Volume 45, Issue 4, August 2012, p. 277-298. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.05.001>
- Lakemond, N. – van Echtel, F. – Wynstra, F. (2001): A Configuration Typology for Involving Purchasing Specialists in Product Development. *The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*, Fall, p. 11-20.
- Luzzini, D. – Ronchi, S. (2011): Organizing the purchasing department for innovation. *Operations Management Research*, Vol. 4, Issue 1-2, p. 14-27.
- Nijssen, E. J. – Biemans, W. G. – de Kort, J. F. (2002): Involving purchasing in new product development. *R & D Management*, Volume 32, Issue 4, p. 281-289.
- Nonaka, I. (2008): *The knowledge-creating company*. Boston: Harvard Business Review Press
- Pero, M. – Abdelkafi, N. – Sianesi, A. – Nlecker, T. (2010): A framework for the alignment of new product development and supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 15, Issue 2, p. 115-128.
- Schiele, H. (2006): How to distinguish innovative suppliers? Identifying innovative suppliers as new task for purchasing. *Industrial Marketing Management*, Volume 35, Issue 8, p. 925-935.
- Sethi, R. – Smith, D. C. – Whan Park, C. (2001): Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products. *American Marketing Association*, Vol. 38, Issue 1, p. 73-85.
- Smahó, M. (2008): *A tudás és a regionális fejlődés összefüggései*. Doktori Értekezés. Győr: Széchenyi István Egyetem, Multidiszciplináris Társadalomtudományi Doktori Iskola
- Szalavetz, A. (2015): Szakosodás és feljebb lépés a multinacionális vállalatok globális értékláncain belül – Magyarországi feldolgozóipari leányvállalatok tapasztalatai. *Akadémiai Doktori Értekezés*. Budapest
- Szulanszki, G. (1996): Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter special issue, p. 27-43.
- Török, Á. (1986): *Komparatív előnyök*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- U.N. UNCTAD (1996): *Word Investment Report 1996*. Investment, Trade and International Policy Arrangements, New York
- Vörösmarty, Gy. – Tátrai, T. (2010): *Beszerezés, stratégia, folyamatok, információ*. Budapest: Komplex Kiadó
- Vörösmarty, Gy. – Kiss, J. (2014): A beszerzés szerepe az innovációban. *Vezetéstudomány*, XLV. évf. 1. szám, p. 67 – 72.
- Vörösmarty, Gy. (2017): Beszerzési csoportok információkezelése. *Vezetéstudomány*, XLVIII. évf. 1. szám, p. 41-47.
- Wynstra, F. – Van Weele, A. J. – Axelsson, B. (1999): Purchasing involvement in product development: a framework. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 5, Issue 3/4, p. 129-141.
- Wynstra, F. – Van Weele, A. J. – Weggemann, M. (2001): Managing supplier involvement in product development: Three critical issues. *European Management Journal*, Vol. 19, Issue 2, p. 157-167.
- Wynstra, F. – ten Pierick, E. (2000): Managing supplier involvement in new product development: a portfolio approach. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Volume 6, Issue 1, p. 49-57.

E SZÁMUNK SZERZŐI

Barna Balázs, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Fodor Szabina**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Tamasits Dóra**, PhD-hallgató, Szegedi Tudományegyetem; **Dr. Prónay Szabolcs**, egyetemi adjunktus, Szegedi Tudományegyetem; **Dr. Juhász Zita**, PhD., egyetemi adjunktus, ELTE-TÁTK – Savaria Egyetemi Központ; **Dr. Varga Imre**, PhD., egyetemi docens, ELTE-TÁTK – Savaria Egyetemi Központ; **Király Gábor**, tudományos főmunkatárs, Budapesti Gazdasági Egyetem, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Géring Zsuzsanna**, tudományos munkatárs, Budapesti Gazdasági Egyetem; **Nicholas Chandler**, tudományos munkatárs, Budapesti Gazdasági Egyetem; **Miskolczi Péter**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Gazdasági Egyetem, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Lovas Yvette**, egyetemi hallgató, Eötvös Loránd Tudományegyetem; **Kovács Kinga Emese**, egyetemi hallgató, Eötvös Loránd Tudományegyetem; **Dr. Csillag Sára**, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem; egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Lipták Katalin**, PhD., egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem; **Dr. univ. Matiscsákné Lizák Marianna**, egyetemi tanársegéd, Eszterházy Károly Egyetem; **Dr. Gelei Andrea**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Jámbor Zsófia**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

A CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

Barna, Balázs – Fodor, Szabina

Using of a gamified social solution for creating a better workplace atmosphere

Over the last decade, increasing attention has been paid to the examination of employee engagement and to the potentials for rising engagement, one of which is to create an appropriate workplace atmosphere.

In this study, the authors sought to find out how well an online service built around gamification principles is suitable for improving the social environment within the enterprise. In the research, they investigated the user base of a tool and the effect of the tool on them that allows gamification elements to be used to make sporty and playable series of events simple. In their work, the authors analyzed the changes in the workplace atmosphere, the extent and the quality of the relations between the employees and the changes of the sporting habits.

Their results show that users reported a better workplace atmosphere when using a gamified online service, the employees have met many new people, and the application has motivated them to incorporate physical activity into their daily life.

Tamasits, Dóra – Prónay, Szabolcs

New dimensions of the consumer-brand relationship

Present study demonstrates the widely debated consumer-brand relationship and conception of lovemarks with a focus on international review followed by researches, results, consequents of primary authors. The authors present the Brand Relationship Theory explaining how the consumer-brand relationship is to interpret at the level of interpersonal relationships. Furthermore, based on Brand Relationship Quality Theory it is going to be explained that the consumer-brand relationship may appear at different quality levels. The authors carried out four focus group researches in which they were going to reveal the characteristics between the relationship of the consumer and the brand. The results highlight the diversity of emotions toward the brands. It is concluded that brand loyalty is a form of commitment related to an emotion, which means that the consumer is not willing to betray the beloved brand.

Juhász, Zita – Varga, Imre

Main experiences of introducing the local money in Hungary

In our days, with the appreciation of local interests the introduction of local money gains ground increasingly. These are cash substituting tenders legally counting as bills; in short they are negotiable instruments. The issuers typically aim at boosting the local money circulation, keeping the capital at the location and encouraging the consumption of local products (issuers: local governments, non-governmental organisations, usually). The role of local governments are very important in the development of village and region. That is very important in the success of local currency, too. Telling the truth, in the other hand, it can be said that opinions on local currency are varied. Whether is it possible to solve the economic problems in a way not entirely fitting in the mainstream economics? How can opportunities which are given by the local money use, which factors should be considered during the practice, what kind of advantages and disadvantages for the region's economy? Comparing the various alternative and local money systems, the authors are looking for the answers to how local money can be successful, how to keep these – already established – local currency types?

Király, Gábor – Géring, Zsuzsanna – Nick Chandler – Miskolczi, Péter – Kovács, Kinga – Lovas, Yvett – Csillag, Sára

Cheating to the edge? Investigating student cheating in business higher education

Several scholars suggest that various forms of student cheating are prevalent in higher education institutions. This seemingly widespread phenomenon could be important for different reasons: first, dealing with student cheating can raise serious ethical and disciplinary questions not only for the leaders and administrators of the institutions, but also for lecturers and students. Second, it could cast a shadow on the validity of the degrees issued by universities. Third, it highlights the possible connection between student cheating and unethical business practices and corruption. This third issue could be especially important in higher education, as the business sphere has been accused of being amoral and has been blamed for the financial scandals and unethical practices of the last few decades (Ghoshal, 2005; Ariely, 2012; Kovács et al., 2016). The aims of the paper are threefold. First, in this article the authors provide a short literature review summarising who, how and why students cheat, how student cheating could be connected to the labour market, and whether a cheating competence could be transferred to the workplace. Second, they would like to show the results of their exploratory research, conducted at a Hungarian Business

School. Third, the authors would like to emphasize that dealing with student cheating is not only important for the universities, but is a phenomena closely related to the social and economic realities, and thus needs to be dealt with it on a societal level too.

Lipták, Katalin – Matiscsákné Lizák, Marianna

The employment situation and opportunities of the women with young child

Even though Hungary is increasing the role of women in the labor market in recent years, but the female employment rate is permanently lower than the men's one and lower than the women's EU average. This is largely due to the country that the women with young children are not or very difficult to return to work even if the government and the employers try to help them using many employment policy tools in the labor market re-integration. Mothers with young children are not significantly improve employment prospects, if a woman assumes that children often leads to their exclusion in the labor market. If in the family has more children, than the rate of employment rate of the mother is lower. How to modify this situation, what opportunities exist to reduce the disadvantages? The authors will test with intervened method, focus group interview

involved the parents with young children and HR professionals. It is needed to use family-friendly labor market system and the atypical forms of employment are needed to spread and grow. This in turn requires a change in attitude both the employer and the employee.

Gelei, Andrea – Jámbor, Zsófia

Developing the internal structure of global companies in the context of procurement and product development related activities

Globalization is a smashing phenomenon that fundamentally shapes the competitive landscape of firms. Complex business networks appear in the global economy; therefore, it is a key management task to understand these networks and the drivers behind their development. This has direct microeconomic importance but also affect macroeconomic development of countries. Specifically, the article discusses organizational design solutions of the purchasing function in multinational companies with a focus on the structural aspects of those purchasing activities that are inked to the process of new product development. Based on two cases of big transnational corporations, the authors present and analyze the global organizational design solutions for these activities.

CONTENTS

BARNA, BALÁZS – FODOR, SZABINA

Using of a gamified social solution
for creating a better workplace atmosphere 2.

TAMASITS, DÓRA – PRÓNAY, SZABOLCS

New dimensions of
the consumer-brand relationship 11.

JUHÁSZ, ZITA – VARGA, IMRE

Main experiences of introducing
the local money in Hungary 19.

KIRÁLY, GÁBOR – GÉRING, ZSUZSANNA

– NICK CHANDLER – MISKOLCZI, PÉTER

– KOVÁCS, KINGA – LOVAS, YVETT – CSILLAG, SÁRA
Cheating to the edge? Investigating student cheating in
business higher education 28.

LIPTÁK, KATALIN – MATISCSÁKNÉ LIZÁK, MARIANNA

The employment situation and opportunities of the
women with young child 41.

GELEI, ANDREA – JÁMBOR, ZSÓFIA

Developing the internal structure of global companies in the
context of procurement and product development related
activities 52.

A SZERZŐKNEK

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának havi folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerzőknek az alábbi linken kell regisztrálniuk és a teljes cikket feltölteniük: <http://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetestudomany/>

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegközi forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. Célunk az is, hogy friss tudományos értékkel bíró cikkek jelenjenek meg, ezért kérjük a szerzőket, hogy témáikhoz kapcsolódó legfrissebb irodalmat is ellenőrizték, és amennyiben lehetséges, idézzenek hazai és nemzetközi cikkeket az elmúlt öt évből is. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20-24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus). A cikkeket anonim formában kell benyújtani, azaz a cikken semmilyen formában nem szerepelhetnek a szerző(k) adatai: neve, beosztása, munkahelye. Amennyiben a szerzőre utaló adat szerepel a cikket tartalmazó file-ban, azt automatikusan elutasítjuk. A szerző adatait a workflow rendszerben regisztrációkor kell feltölteni. Amennyiben technikai kérdéseik lennének, kérjük keressék Milassin Andát a titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu e-mail címen, illetve tartalmi kérdéseket Primecz Henriett főszerkesztőnek a vezetestudomany@uni-corvinus.hu e-mail címen tehetnek fel. A workflow rendszerbe a cikk nyelvének megfelelő (magyar nyelvű cikk esetében magyar, angol nyelvű cikk esetében angol nyelvű) max. 200 szavas absztraktot is fel kell tölteni, amit elfogadás esetén ki kell egészíteni a másik nyelvű absztrakttal is. A workflow rendszer kéri a hivatkozásjegyzéket, illetve a kulcsszavakat, kérjük ezeket is töltsék fel, megkönnyítik vele a gyors bírálóválasztást. *A hivatkozásjegyzék összeállításánál kérjük a DOI-számok feltüntetését is, ahol a hivatkozott cikknél szerepel!*

Kiemeléshez dőlt betű használható, aláhúzás és félkövér nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.

A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint - átvett forrás esetén - pontos (oldalszám szerinti) hivatkozása. Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. "Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!").

A szövegközi bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Véress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad - Hamel, 1990, p. 85.). Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni. A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:

Szerző (évszám): Cím. kiadás helye: kiadó; illetve forrás.

1. példa (könyv): Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy. New York: The Free Press

2. példa (folyóiratcikk): Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, május-június, p. 79-91.

Az elektronikus forrásokra való hivatkozás aktuális probléma. Ehhez nyújt segítséget a következő oldal: <http://www.citethisforme.com/guides/harvard/how-to-cite-a-website>

Az angolszász országokban több elterjedt formája van a bibliográfiai hivatkozásnak. Ezek a formák több folyóiratban is használatosak. Közülük az ún. Harvard-stílusú bibliográfiai hivatkozások vonatkozásában ad hasznos tanácsokat a Citing & Referencing: Harvard Style (http://www.otago.ac.nz/library/pdf/Harvard_referencing.pdf).

A Modern Language Association of America (MLA) - egyébként szintén sok helyütt alkalmazott - hivatkozási stílusával kapcsolatban ajánlható az MLA-Style Citations of Electronic Sources (<https://gcc.glendale.edu/gcclibrary/research/MLAelec.pdf>).

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, azonban a szerzők és az olvasószerkesztő egyeztetnek a cikk végső tartalmával kapcsolatban. Kérjük a szerzőket, hogy legyenek nagyon gyorsak a válaszadással és ellenőrzéssel ebben a fázisban.

2009. januártól a Vezetéstudományban publikált cikkek elérhetők az ISI Emerging Markets „<https://www.emis.com/>” internetcímen található strukturált on-line információs adatbázisban.

2009 júniusától a Vezetéstudományban közölt írások elérhetők az EBSCO Academic Search Complete adatbázisában „<https://www.ebsco.com/products/research-databases/academic-search-complete>” is.

Külön kívánságra 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit elektronikus változatban is elküldjük.

2006 januárjától az új lapszámok cikkeit és 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit – külön kívánságra – elektronikus változatban is hozzáférhetővé tesszük.