



# MULTIDISZCIPLINÁRIS KIHÍVÁSOK, SOKSZÍNŰ VÁLASZOK

Number 3



2018



18  57

**BGE**

**Online folyóirat**

**Szerkesztette:**

**VÁGÁNY Judit Bernadett, PhD - FENYVESI Éva, PhD**

**Borító: FLOW PR**

**Kiadja:**

**Budapesti Gazdasági Egyetem, Kereskedelmi, Vendéglátóipari  
és Idegenforgalmi Kar, Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály**

**Felelős kiadó:**

**FENYVESI Éva, PhD**

**a Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály vezetője**

**ISSN 2630-886X**

**2018.**

# TARTALOMJEGYZÉK

## **ERDEINÉ KÉSMÁRKI-GALLY Szilvia**

A munkaerő-kölcsönzés helyzete és kihívásai Magyarországon..... 4.

## **KESZTHELYI András**

Az IKT okozta paradigmaváltás ..... 24.

## **PÉTER Erzsébet**

A vállalati kultúra innovatív lehetőségei Zala megyében ..... 37.

## **GYARMATI Gábor**

Egyetemi hallgatók fogyasztási szokásai az ökológiai termékekre vonatkozóan..... 57.

## **KOVÁCSNÉ SZÉKELY Iлона - LOVASNÉ AVATÓ Judit - VASS Lucia - JAKUSCHNÉ KOCSIS Tímea - MAGYAR Norbert**

Hogyan oktassuk a statisztikát, mit gondolnak erről a hallgatók?..... 73.

## **TÖRÖK Judit - KÉTYI András**

Projektúra: a projektalapú nyelvtanulás német szaknyelvi csoportokkal ..... 96.

## **GYŐRI Zsuzsanna - MOSOLYGÓ-KISS Ágnes**

Környezeti nevelés a Budapesti Gazdasági Egyetemen - a Green Mentor Program tapasztalatai ..... 111.

## ELŐSZÓ

Jelen kiadványunkban hét izgalmas tanulmány kapott helyet.

A kötet első felében olvashatunk a hazai munkaerő-kölcsönzés helyzetéről és kihívásairól, majd az IKT okozta paradigmaváltás kerül górcső alá. Ezt követően a vállalati kultúra innovatív lehetőségei kerülnek feltárássra Zala megyében.

A kötet második felében található tanulmányok az egyetem világába engednek betekintést.

A kiadványban szereplő tanulmányok mindegyike dupla vak lektorált.

Szerzőink kutatók, egyetemi oktatók valamint PhD hallgatók.

Reméljük, hogy kötetünk izgalmas tanulmányai felkeltik érdeklődését!

Jó olvasást kívánunk!

A szerkesztők

**A MUNKAERŐ-KÖLCSÖNZÉS HELYZETE  
ÉS KIHÍVÁSAI MAGYARORSZÁGON**

**SITUATION AND CHALLENGES OF TEMPORARY  
AGENCY WORK IN HUNGARY**

**ERDEINÉ KÉSMÁRKI-GALLY Szilvia**

**Kulcsszavak:** *kölcsönbeadó, kölcsönvevő, munkaerőpiac*

**Keywords:** *temporary agency work, labour management, labour market*

**JEL kód:** *J21, J41, M54*

## ÖSSZEFOGLALÁS

*Az elmúlt évtizedek azt mutatják, hogy a munkaerőpiac átalakulóban van, melynek hatására mind a keresleti, mind a kínálati oldalon megjelennek újabb és újabb igények. A piac felgyorsult változásaihoz sok munkaadó nehezen alkalmazkodik, ezért nagyon fontos a munkaerő rugalmas alkalmazása. Publikációm-ban a speciális munkaviszonyok egyik formájával, az ún. munkaerő-kölcsönzéssel foglalkozom, mely megoldást jelenthet a munkáltatók számára felmerült átmeneti gondok gyors kezelésére. Az idő folyamán a munkaerő-kölcsönzés megítélése hektikusan változott, de egyhangú elfogadásról és támogatásról máig nem lehet beszélni. Ennek ellenére a munkaerő-kölcsönzést ma már egyaránt alkalmazzák magasabban képzett munkaerő rövid időre (pl. átszervezésre, válságkezelésre, projektre) történő kölcsönzésére, és alacsonyabban képzett munkavállalók igénybevételével betanított jellegű feladatok ellátására (pl. dömpingmegrendeléseik kiszolgálására) is. A hatályos magyar jogszabályok alapján a munkaerő-kölcsönzés és a magán-munka-közvetítői tevékenység hozzáférhető országos nyilvántartása szorosan kapcsolódik a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat munkájához, ezért a munkaerő-kölcsönzés jelenlegi helyzetének elemzéséhez szükséges adatokat e szervezet adatbázisát felhasználva készítettem el.*

## SUMMARY

*Over the last decades, the labour market is undergoing transformation, resulting new demand for both the demand and supply side. It is difficult to adapt to the accelerated changes in the market for many employers, so labour flexibility is very important. In my publication I am dealing with the temporary agency work, a special employment form, which can be a solution for the quick handling of temporary problems for employers. The judgement about the temporary agency work hectically changed, but unanimous acceptance and support cannot yet be discussed. Nonetheless, temporary agency work is nowadays used to hire a highly skilled workforce for a short period of time (e.g. reorganization, crisis management and project) and to perform trained tasks (e.g. serving their dumping orders) with the use of lower skilled workers. Based on the Hungarian legislation in force, the available national register of temporary agency work agencies and private recruitment agencies is closely linked to the work of the National Employment Service, so I have prepared the data needed to analyse the current situation of the temporary agency work by using the database of this organization.*

## BEVEZETÉS

Az atipikus fogalom alá azok a foglalkoztatási formák tartoznak, amelyek egy vagy több elemükben eltérnek az ún. hagyományos munkaviszonytól (pl. munkaerő-kölcsönzés).

Magyarországon a munkaerő-kölcsönzés 2001-ben „nyert” jogi szabályozást, ám a jogalkotó már az 1980-as évek elején próbálta rendezni a helyzetét ennek az új foglalkoztatási formának.

A munkaerő-kölcsönzői tevékenységet jelenleg a munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény 214-222.§-ai, valamint a munkaerő-kölcsönzési és a magán-munkaközvetítői tevékenység nyilvántartásba vételéről és folytatásának feltételeiről szóló módosított 118/2001. (VI. 30.) Korm. rendelet szabályozza.

A munkaerő-kölcsönzés az a tevékenység, amelynek keretében a kölcsönbeadó a vele kölcsönzés céljából munkaviszonyban álló munkavállalót ellenérték fejében munkavégzésre a kölcsönvevőnek ideiglenesen átengedi (kölcsönzés). Ennek során a hagyományos munkaviszonnyal szemben jogilag nem két, hanem három fél áll kapcsolatban egymással. A munkavállaló munkateljesítését a harmadik fél használja fel, aki a munkáltatói jogokat gyakorolja úgy, hogy a munkavállaló és közte nem áll fenn munkajogviszony, mert a kölcsönbeadóval köt polgári jogi szerződést. Így a munkavállaló olyan munkáltatóval kerül jogviszonyba, amely alapvetően munkaerő-kölcsönzéssel foglalkozik.

Kölcsönbeadó az a munkáltató, aki a vele kölcsönzés céljából munkaviszonyban álló munkavállalót a kölcsönvevő irányítása alatt munkavégzésre, kölcsönzés keretében a kölcsönvevőnek ideiglenesen átengedi. Kölcsönvevő az a munkáltató, amelynek irányítása alatt a munkavállaló ideiglenesen munkát végez. Kölcsönzött munkavállaló a kölcsönbeadóval kölcsönzés céljából munkaviszonyban álló munkavállaló, akivel szemben a kikölcsönzés alatt a munkáltatói jogokat a kölcsönbeadó és a kölcsönvevő megosztva gyakorolja (munkavállaló).

A kölcsönbeadó feladata felkutatni a megfelelő munkavállalókat, akiket a kölcsönvevő foglalkoztatni kíván. Ezeket a munkavállalókat a kölcsönbeadó felveszi a saját állományába, a foglalkoztatásukhoz szükséges összes adminisztratív és pénzügyi feladatot ellátja. A munkavállaló a kölcsönbeadó céggel köt munkaszerződést, melynek tartalmaznia kell, hogy a szerződés munkaerő-kölcsönzésre jött létre.

## **ANYAG ÉS MÓDSZER**

Elemzéseimet a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat hozzáférhető nyilvántartása alapján készítettem el. A szervezet a vonatkozó hatályos magyar jogszabály értelmében (118/2001. (VI. 30.) Korm. Rendelet) a magán-munkaközvetítőkről, valamint a kölcsönbeadókról nyilvánosan hozzáférhető nyilvántartást vezet.

## **EREDMÉNYEK**

### **A munkaerő-kölcsönzés ki- és átalakulása**

A munkaerő-kölcsönzés kezdeti kialakulása szorosan kapcsolódik a munkaerő-közvetítéshez. A XX. század végéig a munkajogban idegen volt a munkaviszonyból eredő munkáltatói jogok és kötelezettségek másra való visszerthes átruházásának gondolata. A munkaerőpiac kínálati és keresleti ágának találkozását elősegítő haszonszerzési célú vállalkozásokat az ILO (Nemzetközi Munkaügyi Szervezet, International Labour Organization) ide vonatkozó

egyezményei tiltották, ezért a munkaerő-közvetítést állami feladatként kezelték. Az ILO meghatározta, hogy a munka nem áru („labour is not a commodity”), ezért annak ellenérték fejében való átadására, cseréjére nem kerülhet sor.

A fentiek alapján a munkaerő-kölcsönzés az ILO megkerülésével kapott háromoldalú formát. Az 1949. évi 96. számú Egyezmény a munkáltató és a munkavállaló között közvetítőként megjelenő ügynökségre vonatkozik. Nem tiltott tevékenységnek minősül, ha a munkáltató a vele munkaviszonyban lévő munkavállalót határozott időre átengedi munkavégzésre más munkáltatók számára úgy, hogy az a munkaviszonyt nem érinti. Ha a szolgáltatást igénybe vevő és a munkavállaló nem köt munkaszerződést, csak átmenetileg foglalkoztatja, nem jön létre munkaerő-közvetítés, így nem vonatkoznak rá az Egyezményekben megfogalmazott szabályok. Látható, hogy a magán munkaközvetítés tilalma megkerülhetővé vált, melynek következtében az 1960-as években több európai országban a munkaerő-kölcsönzés jogi szabályozást kapott.

A munkaerő-kölcsönzés elterjedését az is segítette, hogy az állami munkaerő-közvetítők a munkaerőpiacot érintő munkanélküliséget nehezen kezelték, mely elégedetlenséget okozott működésükkel szemben. A munkáltatóknak szükségük volt arra, hogy a munkaerőfelvétel rugalmasan biztosítható legyen, mely feltételnek az állami munkaközvetítés nem tudott teljes körűen eleget tenni (pl. azonnali és/vagy átmeneti munkaerő).

Ez a módszer széles munkavállalói réteg számára munkalehetőséget jelentett. A felmerült munkáltatói igények kielégítésére a piacon egymás után jöttek létre a munkaerő-kölcsönző cégek azért, hogy a velük munkaviszonyban álló munkavállalókat kölcsönbe adják.

A munkaerő-kölcsönzés gyors elterjedésének korlátok közé szorítása érdekében néhány nyugat-európai ország 1965-1977 között szabályozta a folyamatot. Az 1980-as években még a teljes tilalom is felmerült.

Az 1990-es évek elejére több Európai Unió tagállam növekvő munkanélküliséggel küzdött, így tovább változott a munkaerő-kölcsönzés megítélése. Európa országaiban az 1980-as évek második felétől újabb szabályozási hullám indult el. Több nemzeti jogrendszer, mely korábban tiltotta, bevezette a munkaerő-kölcsönzést.

„Hasonló szemléletváltás az ILO esetében is megfigyelhető. A Nemzetközi Munkaügyi Konferencia 81. ülészakán, 1994-ben elfogadott következtetések szerint a megfelelően működő magán-munkaerő-közvetítő ügynökségek minden bizonnyal hozzájárulhatnak a munkaerőpiac hatékony működéséhez, – többek között – a munkanélküliség és a stabil foglalkoztatás közti híd kiépítésével, illetve a munkalehetőségekről szóló információforrások számának növelésével. A Konferencián egyben döntés született a 96. sz. Egyezmény felülvizsgálatáról is. Így született meg a magán-munkaközvetítő ügynökségekről szóló 1997. évi Egyezmény (181. sz.) és a magán-munkaközvetítő ügynökségekről szóló 1997. évi Ajánlás (188. sz.).” (KÁRTYÁS, 2011)



Az ezredfordulóra Európában nyilvánvalóvá vált a munkaerő-kölcsönzést támogató jogi környezet. A munkaerő-kölcsönzés szintén az ezredfordulóra vált fontosabb munkaerő-piaci jelenséggé Magyarországon, így az 1990-es évektől tekintik foglalkoztatáspolitikai eszközzé, ugyanakkor gyors terjedését nem a munkanélküliség csökkentése, hanem a munkáltatók rugalmasság iránti igénye ösztönözte.

### **Munkaerő-kölcsönzés értelmezése Magyarországon**

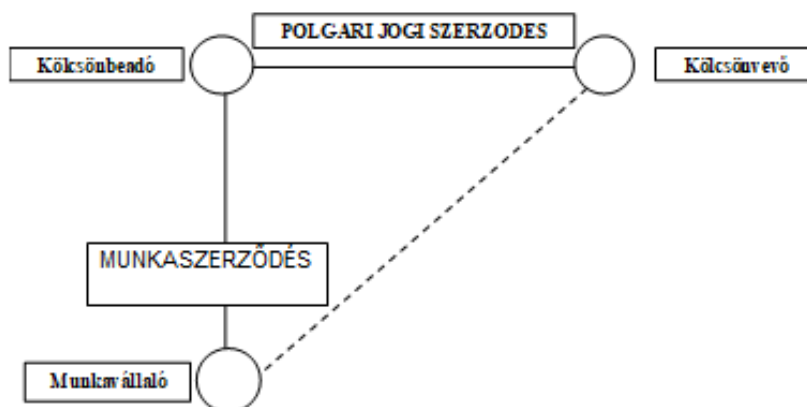
A munkaerő-kölcsönzéssel részletesen foglalkozik Laky Teréz (2001) „Munkatudományi tanulmányok – Az atipikus foglalkozások” című könyvében. A munkaerő-kölcsönzés egyféle szolgáltatás, melynek feladata a kölcsönbeadónak és a kölcsönvevőnek különböző feladatok ellátására a megfelelő létszámú és szakképzettségű munkavállaló felkutatása, biztosítása. Vagyis ez a foglalkoztatási forma elhatárolja magát a megbízástól és a vállalkozástól, melyben a megbízott és a vállalkozás a munka teljesítésére és az eredmény eléréséhez köt szerződést, így nem a munkaerőt, hanem a szolgáltatást vásárolja meg.

Munkaerő-kölcsönzés esetén három fél áll kapcsolatban egymással. A munkaerő tényleges foglalkoztatására harmadik félnél (a kölcsönvevőnél) kerül sor, akivel a kölcsönbeadó cég polgári jogi szerződést köt. Ennek alapján átengedi a munkavállalót a kölcsönző cégnek. A munkaerő átengedéséről írásos megállapodásnak kell létrejönnie a kölcsönbeadó és a kölcsönvevő között, melyet munkaerő-kölcsönzési szerződésnek nevezünk. Kizárólag írásban érvényes, melynek kötelezően tartalmaznia kell a kölcsönzés feltételeit és a munkáltatói jogkörök megosztását. „A munkaerő-kölcsönzési szerződés definíciójában szereplő átengedi kifejezés azt a tevékenységet takarja, melynek során a kölcsönbeadó cég a munkavállalókat munkaviszony keretében a kölcsönvevő részére rendelkezésre bocsátja. Tehát a kölcsönvevő felé a kölcsönbeadó felel azért, hogy a dolgozók a kölcsönvevők részére az általa meghatározott helyen és időben készen álljanak a munkára... Ebből következik, hogy a munkaerő-kölcsönzési szerződés a vállalkozási szerződés, ezen belül a szolgáltatási szerződés alfaja.” (LÓRODI, 2003)

Munkaerő-kölcsönzési szerződés tartalmi elemei: a munkavégzés helye, a kölcsönzés időtartama, és az elvégzendő munka jellege. A szerződésben nem szükséges konkrétan megjelölni a kölcsönzött munkavállaló személyazonosságát. A szerződés általában a kölcsönzött munkaerő létszámára és a végzettségre vonatkozóan tartalmaz adatokat. Egy szerződéssel több munkavállaló kölcsönzésére is szerződhetnek a felek.

A munkavállalónak a kölcsönbeadó céggel munkaszerződést kell kötnie (1. ábra). „A munkaerő-kölcsönzésre irányuló munkaviszony írásbeli munkaszerződéssel jön létre, melynek kifejezetten tartalmaznia kell, hogy a jogviszony kölcsönzés keretében történő foglalkoztatásra jön létre. Nem minden munkáltató lehet egyben kölcsönbeadó, hanem csak azok, amelyeket

az állami foglalkoztatási szerv nyilvántartásba vett. Ennek feltételeit a magán-munkaközvetítői tevékenység nyilvántartásába vételéről és folytatásának feltételeiről szóló 118/2001/(VI.30.) Korm. rendelet határozza meg.” (FERENCZ et al., 2003)



1. ábra. Munkaerő-kölcsönzés jellemzői  
 Forrás: KÁRTYÁS (2016)

A Munka Törvénykönyve a jogokat és kötelezettségeket tételesen szétosztja a kölcsönbeadó és kölcsönvevő között. A kölcsönbeadó munkáltatói jogkörébe tartozik a munkaviszony létesítése, módosítása, valamint megszüntetése. A kölcsönbeadó kötelezettsége a munkabérfizetés és annak közterheivel kapcsolatos minden nemű kötelezettség. A kölcsönvevőhöz kapcsolódik a tényleges munkavégzéshez kötődő összes jog és kötelezettség, mint a munkaidőbeosztás, munkavédelmi szabályok betartása, valamint az egyenlő bánásmód követelményének biztosítása.

A 2012. évi I. törvény alapján, egy területen mindkét fél egyetemlegesen felel, ez pedig a munkavállalót ért károk felelőssége. Többek között PRUGBERGER – KENDERES (2009) tanulmányukban részletesen foglalkoznak ezzel a tématerülettel. (Például a munkavédelmi szabályok betartása a kölcsönvevő kötelezettsége ugyanakkor, ha a munkavállalót kár éri – akár balesetből adódóan – a követelést a kölcsönbeadó céggel szemben is érvényesítheti. Ennek fedezete a kölcsönbeadó vagyoni letéte.)

„Garanciális szabály a munkavállalók védelme szempontjából az, hogy munkaerő-kölcsönzésre igénybe venni valakit csak akkor lehet, ha már a jogviszony létesítése is ezzel a céllal történt.” (LÓRODI, 2003)

A munkaerő-kölcsönzés és a magán-munkaközvetítői tevékenység nyilvántartásával és folytatásával kapcsolatos szabályok 2017. december 01-jétől változtak. A 118/2001.(VI.30.) Kormányrendelet módosítása következtében ötmillióról tízmillió forintra emelték a kötelező vagyoni biztosítékot. A letétbe helyezett összeg kizárólag a kölcsönzés során keletkezett munkavállaló részéről felmerülő kártérítési igény kielégítésére használható fel.

Másik változás, hogy a kölcsönbeadónak, vagy az általa – legalább heti húsz órában munkaviszony keretében – foglalkoztatott legalább egy fő a fenti Kormányrendelet 1. számú mellékletében meghatározott végzettséggel, vagy szakmai képesítéssel, gyakorlattal rendelkezik.

További változás, hogy a korábbi rendelet foglalkoztatási jogviszonyt határozott meg, időbeli megkötés nélkül, ugyanakkor a módosítás heti húsz órában, munkaviszonyt követel meg.

A munkavállalók érdekeit figyelembe véve a hatályos 2012. évi I. törvény (ún. Munka Törvénykönyve) több olyan tilalmat fogalmaz meg, amely korlátozza, hogy melyik kölcsönzőhöz, milyen időtartamra és milyen feladatra lehet kölcsönözni a munkaezőt. Olyan munkavállaló helyettesítésére, aki sztrájkban vesz részt, tilos a munkavállaló kölcsönzése. Az új Munka Törvénykönyve rögzíti a tovább kölcsönzés tilalmát is, vagyis a kölcsönvevő nem kötelezheti a kölcsönzött munkavállalót, hogy más munkáltatónál végezzen munkát. Fontos megkötés, hogy a kölcsönzött munkaező ideiglenesen és legfeljebb öt évig vállalhat munkát ugyanannál a kölcsönző cégnél.

A Munka Törvénykönyve 219. § (1) alapján „a kikölcsönzés tartama alatt a munkavállaló számára biztosítani kell a kölcsönvevővel munkaviszonyban álló munkavállalókra irányadó alapvető munka- és foglalkoztatási feltételeket.” A kölcsönzés első napjától minden bérelemre vonatkozóan azonos díjazásban kell részesíteni a kikölcsönzött munkavállalót, mint a kölcsönző cég által alkalmazott, egyenlő értékű feladatot végző kollégát.

A törvényben kivételes esetek is megmaradtak, amikor a kölcsönzés 184. napjától szükséges alkalmazni az egyenlő bánásmód követelményére vonatkozó rendelkezéseket. Ilyen kivételes eset például, ha a munkavállaló a kölcsönbeadóval határozatlan idejű munkaviszonyt létesít, és a kölcsönvevő cégnél történő foglalkoztatás hiányában is díjazást kap, vagy tartósan távollévő munkavállaló, vagy helyi önkormányzat többségi tulajdonában lévő közhasznú szervezetnél, gazdasági társaságnál munkaező-kölcsönzés keretében vállal munkát.

A jogszabályváltozás előtt a nagyobb cégek saját munkaező-kölcsönző vállalkozásokat alapítottak, és szinte az összes munkaező igényüket a saját vállalkozásukon keresztül biztosították. Ennek kezelésére is törvényváltozásra volt szükség, ezért a kölcsönvevő és a kölcsönbeadó nem állhat egymással tulajdonosi kapcsolatban. Lehetőség van arra, hogy a kölcsönbeadó a kölcsönzés után a munkavállalót saját állományába átvegye, és ún. hagyományos munkaviszonyban foglalkoztassa tovább (például, ha elégedett a munkaezővel). Ennek érdekében a törvény tiltja, hogy ezt a lehetőséget a kölcsönbeadó akadályozza, vagy ezért a munkavállalótól anyagi ellenszolgáltatást kérjen. Azt azonban nem tiltja, hogy a munkavállaló az ilyen módon átvett foglalkoztatásáért a kölcsönbeadó díjat követeljen a kölcsönvevőtől.

A kölcsönzött munkavállaló felmondási ideje 15 nap, és akkor jogosult végkielégítésre, ha az utolsó kölcsönzésével eléri az arra jogosító hároméves időtartamot.

Ezzel a foglalkoztatási formával a munkáltatók munkaviszony létesítése nélkül, időszakosan felmerülő munkafeladatok ellátását hatékonyan és rugalmasan tudják kielégíteni. Több munkavállalói réteg számára is előnyös lehet, ugyanis a munkavállalók kerülhetnek olyan élethelyzetbe, hogy a munkaerő-kölcsönzést gazdaságosan és hatékonyan tudják igénybe venni.

Az 1. táblázat a munkaerő-kölcsönzés érveit és ellenérveit foglalja össze.

1. táblázat. A munkaerő-kölcsönzés, mint a tartós foglalkoztatás eszköze

Érvek	Ellenérvek
A kölcsönvevőnek lehetőséget ad a munkavállalók kipróbálására, így előszűrik a leendő munkavállalókat.	A kölcsönvevő fogalmilag nem tartósan keres munkaerőt, ha a kölcsönbeadóhoz fordul.
A kölcsönvevő igényei alapján a létszám gyorsan változtatható.	A legfontosabb kölcsönvevői motivációk között nem szerepel az átvétel lehetősége.
A munkavállaló a kölcsönzés alatt hasznos munkatapasztalatot, referenciát, kapcsolatokat szerez.	A kölcsönzött munkavállalók kevés képzésben részesülnek.
A kölcsönvevő a kölcsönzés után a munkavállalót saját állományába veheti.	A kölcsönbeadó nem érdekelt abban, hogy a munkavállalója tartós munkaviszonyt létesítsen.
A munkaerőpiacon aktív munkavállalóként könnyebb állást találni, mint munkanélküliként.	A kölcsönzés stigmatizáló hatású lehet, olyan munkavállalót jelöl, aki nem „elég jó” jobb álláshoz.

*Forrás: KÁRTYÁS (2016) alapján saját kiegészítéssel*

A munkaerő-kölcsönzésnek több típusa megtalálható a munkaerő-piacon:

- Rövid távú kölcsönzés: Átmeneti (szezónális) problémák kezelésére, váratlan felmondás és betegség miatt kiesett munkaerő gyors pótlására.
- Hosszú távú kölcsönzés: Időtartama akár 5 év is lehet, bizonyos mértékű szakismeret elengedhetetlen.
- Outsourcing: Speciális folyamat, a vállalat az általa végzett valamelyik tevékenységét átadja, nagymértékű fluktuáció esetén.
- Try and Hire („Próbáld ki és vedd fel”): Munkaerő kölcsönzéssel indul, ötvözi a kölcsönzés és közvetítés előnyeit. A kiválasztott munkavállaló bekerül a cég állományába, majd a kölcsönvevő cég a saját állományába felveheti.

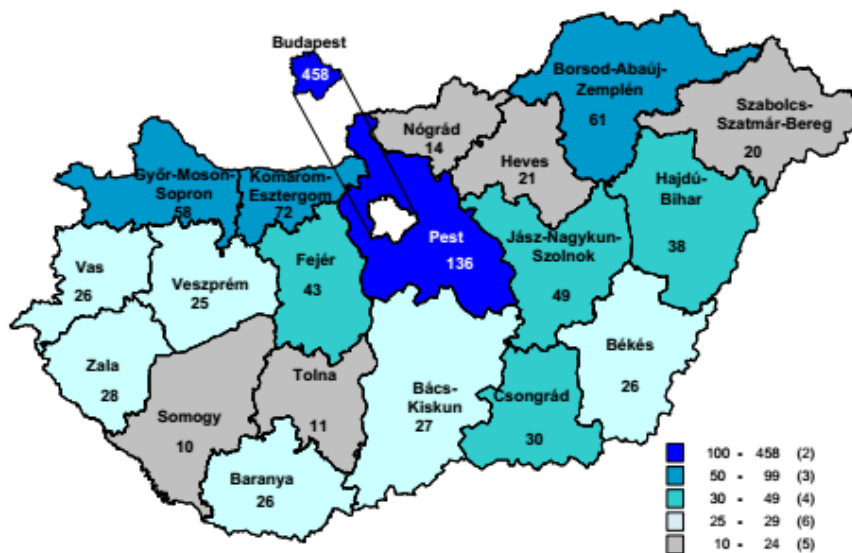
Felmérés vizsgálta, hogy könnyebb-e az elhelyezkedés a tartósan munkanélkülieknek egy kölcsönbeadó ügynökségen keresztül, mintha maguk próbálnának állást találni. A tapasztalatok szerint ugyanis a munkáltatók vonakodnak olyan jelentkezőket alkalmazni, akik már hosszú ideje állástalanok. Ha viszont a kölcsönbeadó „minőségi garanciát” vállal az általa biztosított munkaerőre, úgy e munkavállalói csoportok is bizonyítási lehetőséget kapnak. A megkérdezett munkavállalók szerint a kölcsönzés valóban segítség lehet ahhoz, hogy ne stigmatizált munkanélküliként, hanem a kölcsönbeadó „kezességével” jelenhessenek meg a munkaerőpiacon. Erre csak akkor kerül sor, ha jobb jelölt híján a kölcsönbeadó kénytelen volt munkanélkülieket ajánlani a kölcsönvevőnek.” (KÁRTYÁS, 2011)

Azzal, hogy egy álláskereső a munkaerő-piacra került – ha csak átmenetileg is – lehetősége nyílik gyakorlat megszerzésére, mellyel más munkáltatónál is nagyobb esélye a tartós foglalkoztatásra. A munkaerő-kölcsönzés egyik munkaerő-piaci jelentősége, hogy azoknak az álláskeresőknek, akik nehezen foglalkoztathatók, lehetőséget ad bekerülni a munkaerő-piacra. Ez a foglalkoztatási forma a hagyományos munkaviszonyhoz képest kevesebb jogi kötöttséggel jár, így olyan munkavállalókat is munkahelyhez segít, akiket a hagyományos foglalkoztatásban nehéz elhelyezni. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy ezzel a foglalkoztatási formával megoldódnak a foglalkoztatási problémák, melyek a hátrányos helyzetű munkavállalókat érintik.

### **Munkaerő-kölcsönző cégek adatai Magyarországon 2016-ban**

A Nemzetgazdasági Minisztérium adatszolgáltatása alapján 2016. december 31-én az országban 1.178 db munkaerő-kölcsönző cég működött (824 db székhelyként, 354 db telephelyként). Ez utóbbi adat a 2015. december 31-ei állapothoz képest 10%-os növekedést jelent. 2016-ban összesen 193 db székhely és 117 db telephely kérte nyilvántartásba vételét, 211 db székhely, valamint 169 db telephely pedig törlésre került a minisztériumi nyilvántartásból.

A területi elhelyezkedést tekintve Közép-Magyarországon található a legtöbb munkaerő-kölcsönző cég, ezen belül is a fővárosban, majd Közép-Dunántúl és Nyugat-Dunántúl emelhető ki (2. ábra). A régiókon belül Komárom-Esztergom és Győr-Moson-Sopron megyék szerepe jelentős. Az Észak-Alföldi régióban a kölcsönző cégek aránya visszaesett az előző évhez képest és az adatszolgáltató székhelyek, telephelyek kevesebb mint 10%-a tartozott ehhez a területi egységhez.



2. ábra. A működő munkaerő-kölcsönzők száma (székhely és telephely együtt) megyénként a 2016. december 31-i állapot szerint (db)

Forrás: NSZF (2017)

Összességében jelentős növekedés volt a kölcsönző cégek számában 2016-ban (2015-ben: 421). Legjelentősebben a Közép-magyarországi régióban nőtt a számuk, ahol közel másfélszer annyi telephely és székhely folytatott kölcsönzési tevékenységet, mint a 2015-ös évben. Mindössze a közép-dunántúli régióban csökkent a működő munkaerő-kölcsönzők száma, ugyanis a szervezetek száma 20%-kal visszaesett Veszprém megyében. 2015-höz képest arányaiban jelentősen (több mint negyedével) nőtt a működő cégek száma Heves, Jász-Nagykun-Szolnok, Békés megye területén.

Az adatszolgáltatási kötelezettségnek eleget tevő cégek 2016-ban összesen több mint 221 milliárd forintnak megfelelő nettó árbevételt realizáltak, amely a 2015. évinél 9,7%-kal magasabb összeget jelent.

A gazdasági ágakat elemezve kiemelhető, hogy 2016-ban öt ágban haladta meg az árbevétel a 10 milliárd forintot: a feldolgozóiparban, a kereskedelem és gépjárműgyártás, a szállítás raktározás, az adminisztratív és az egyéb szolgáltatások területén. A korábban 10 milliárd feletti bevételt realizáló információ-kommunikáció ágazat visszaesett. A feldolgozóiparba irányuló kölcsönzések összesen 140,6 milliárd forintnak (az összárbevétel 64%-ának) megfelelő árbevételt eredményeztek, a kereskedelem, gépjárműgyártás 11,8 milliárdot (az összárbevétel 5,3%-át), a szállítás raktározás 12,5 milliárdot (5,6%) az adminisztratív szolgáltatások 17 milliárd forintot (az összárbevétel 7,7%-át), az egyéb szolgáltatások területére történt kölcsönzések 12,4 milliárd forintot tettek ki (a teljes nettó árbevétel 5,6%-a).

A cégek bevételeit az állománycsoportok szerinti megoszlás alapján vizsgálva elmondható, hogy a munkaerő-kölcsönzők árbevételének 86,4%-a a fizikai foglalkozású (191,3 milliárd Ft), 13,6%-a pedig a szellemi foglalkozású munkavállalók (30,1 milliárd Ft) után keletkezett.

A munkaerő-kölcsönző cégektől kölcsönbevett munkavállalók (121.960 fő) közül 2016-ban a kölcsönbevevő foglalkoztatók összesen 11,4 ezer munkavállalót vettek át saját munkaerő állományukba, amely 9,3%-os arányt jelent. Ez területileg Vas, Tolna és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében volt a legmagasabb (aránya meghaladta a 20%-ot).

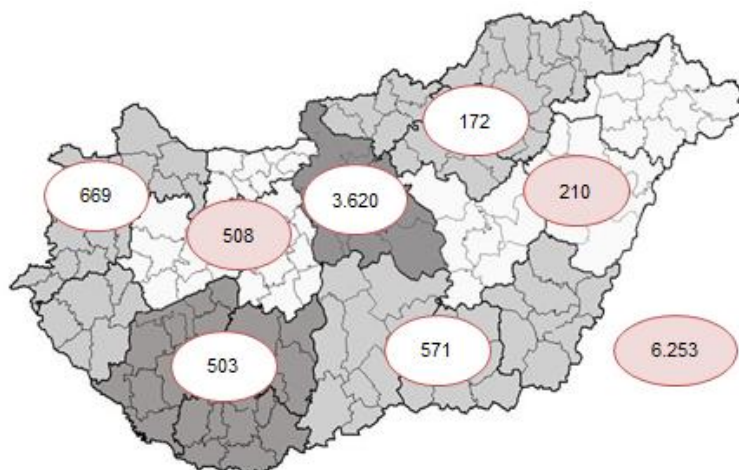
Összefoglalva a kölcsönzési tevékenységet folytató és az adatszolgáltatásnak is eleget tevő működő székhelyek és telephelyek együttes száma országosan 22,9%-kal nőtt 2015-höz képest. A cégek 2016. évi árbevétele szintén emelkedett, amely együtt járt több szereplő megjelenésével a piacon. A bevételi arányok esetében a fizikai foglalkozású állománycsoportok kölcsönzése után befolyó bevételek nagyobb részét képezték a cégek nettó árbevételének, mint a korábbi években.

### **A munkaerő-kölcsönző cégekkel szerződött foglalkoztatók adatai**

A 3. ábrában látható, hogy munkaerő kölcsönző cégek 2016-ban 6.253 db belföldi foglalkoztatóval szerződtek, és jellemzően a feldolgozóipari cégekkel kötöttek szerződést (összes szerződött 59,5%-a). Az előző évhez képest szinte minden ágazatban nőtt a foglalkoztatók száma, ez alól egyetlen kivétel a humán egészségügyi, szociális ellátás ágazat. A korábbi években a kölcsönző cégek szolgáltatását több mint 7 ezer foglalkoztató vette igénybe, kivéve 2016-os évet.

A feldolgozóiparon belül négy ágazat adta a teljes ágazat foglalkoztatóinak közel 70%-át: az egyéb feldolgozóipari tevékenység, a gép, gépi berendezés gyártása, a villamos berendezés gyártása és a fémfeldolgozási termékek gyártása ágazatok voltak.

2015-ben a főváros kisebb súllyal bírt és helyette Veszprém megyében voltak jelen a kölcsönzői szolgáltatásokat igénybe vevő munkáltatók, de 2016-ban a foglalkoztatók megoszlása visszatért a korábbi évek adataihoz, miszerint a területi megoszlásnál a fővárosban található munkáltatók száma dominál. A kölcsönzött munkavállalókat alkalmazó munkaadók száma Bács-Kiskun (484), Győr-Moson-Sopron (377) és Pest megyében (352) is magasnak mondható.

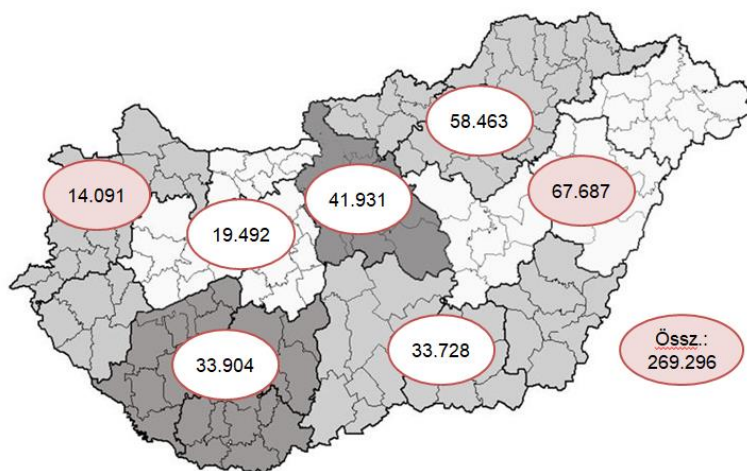


3. ábra. A munkaerő-kölcsönzőkkel szerződött belföldi foglalkoztatók száma (2016) (db)  
 Forrás: NSZF (2017) alapján saját szerkesztés

Összefoglalva 2016-ban a foglalkoztatók száma közelített a korábbi években tapasztalt adatokhoz. A korábbi évektől eltérően a legtöbb a munkaerő-kölcsönzővel szerződött foglalkoztató a fővárosban volt (az összes munkaadó több mint fele).

#### A munkaerő-kölcsönző cégekkel szerződött munkavállalók adatai

A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat adatai alapján a nyilvántartott álláskeresők létszáma 2017 augusztusában közel 270 ezer fő. A két szélsőértéket az ország keleti és nyugati országrésze adja (4. ábra).

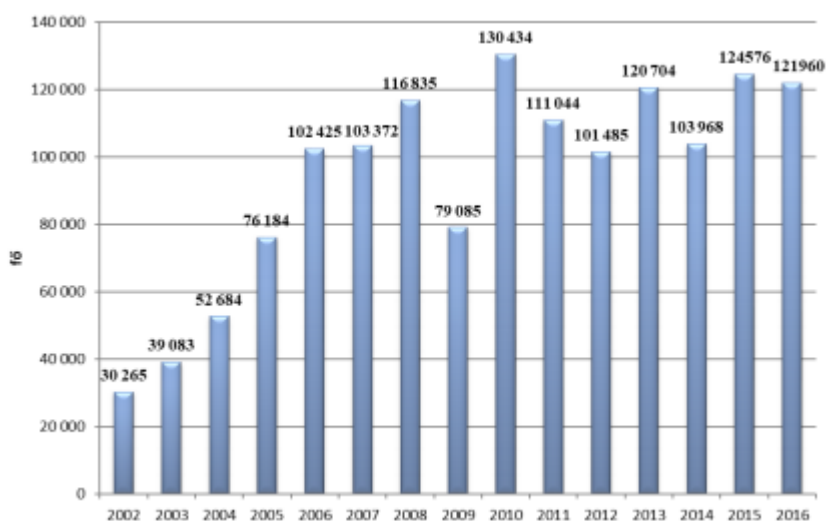


4. ábra. A nyilvántartott álláskeresők létszáma (2017.08.) (fő)  
 Forrás: NSZF (2017) alapján saját szerkesztés



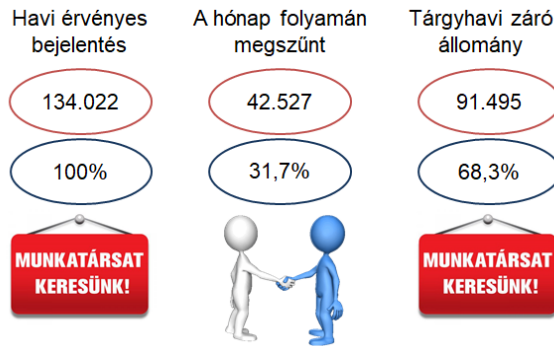
A nyilvántartott álláskereső korcsoportok szerinti megoszlását vizsgálva megállapítható, hogy 3,8%-a 19 éves és fiatalabb, 11,9%-a 20-24 év közötti, 18,8%-a 25-34 éves, 21,3%-a 35-44 éves, 20,2%-a 45-54 éves, illetve 24%-a 55 éves és idősebb.

A korábbi évek adatait elemezve elmondható, hogy a gazdasági válság hatására (2009-ben) visszaesett a kölcsönzött-munkavállalók száma. A kölcsönzött munkaerő-állomány 2010-ben jelentős mértékben növekedett (51.349 fővel), azonban az ezt követő két évben csökkenés tapasztalható. A 2013-as év adata kiugróan magas volt, míg 2014-ben újra visszatért a csökkenés. 2015-ös évhez képest csak 2010-ben volt magasabb a kölcsönzőkkel szerződők száma. Munkaerő-kölcsönző cégekkel munkajogi kapcsolata 121.960 munkavállalónak volt 2016-ban (5. ábra).



5. ábra. A munkaerő-kölcsönzőkkel szerződő munkavállalók száma (2002-2016) (fő)  
Forrás: NSZF (2017)

2017 augusztusában 134 ezer érvényes bejelentés érkezett a nyilvántartó szervezethez, de ezzel párhuzamosan több mint 42 ezer állás betöltésre került, így a betöltetlen álláshelyek száma 91 ezer db volt (6. ábra).



6. ábra. A bejelentett betöltetlen álláshelyek havi mérlege (db) (2017.08.)  
 Forrás: NSZF (2017) alapján saját szerkesztés

A kölcsönzött munkavállalók aránya az összes kölcsönzött munkavállalóhoz viszonyítva a legmagasabb Budapesten (32,3%), továbbá Pest (11,6%) és Fejér (6,6%) megyében volt 2016-ban. A legkisebb arányszámokat Tolna, Nógrád és Hajdú-Bihar megyében találjuk, ahol a kölcsönzött munkavállalók aránya 1% körül mozgott.

A munkavállalók 74,5%-át a feldolgozóiparba, 12%-át az építőipar és 4,3%-át a szállítás, raktározás területekre kölcsönözték (7. ábra). A korábban magasabb kölcsönzött munkavállalót alkalmazó kereskedelem és gépjárműgyártás arányaiban jelentősen visszaesett. Az ágazatok többségében a kölcsönzött munkavállalók számában nem történt jelentősebb változás, de alapvetően a legtöbb területen kevesebb embert kölcsönöztek, mint az előző évben. Nőtt a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás területére kölcsönzöttek száma közel 30%-kal (kb. 1.200 munkavállaló). Az adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenységek területére több mint 800 embert kölcsönöztek (13,2%-os emelkedés). Jelentősen visszaesett a kereskedelem területére kölcsönzöttek száma: közel 2.300-al kevesebb munkavállalót igényelt ez az ágazat (25%-os csökkenés 2015-ös évhez képest). A feldolgozóiparba közel 500 fővel kevesebb főt kölcsönöztek, amely nem jelentős változás, de a feldolgozóiparhoz kapcsolódó szakágazatok létszámigényeit tekintve megváltozott a struktúra. A korábban jelentős kölcsönzött munkaerőt igénylő egyéb feldolgozóipari és számítógép gyártás területek esetében 2 ezer fő körüli csökkenés következett be a kölcsönzött munkavállalók számát tekintve. A fafeldolgozás és fémalanyag gyártás ágazatokban a csökkenés 1.000 főt érintett.



7. ábra. A top 5 nemzetgazdasági ág, amelyben a munkaeő-kölcsönzőkkel a belföldi foglalkoztatók szerződtek (db)

Forrás: NSZF (2017) alapján saját szerkesztés

Összefoglalva a munkaeő-kölcsönzőkkel szerződő munkavállalók száma 2016-ban kissé csökkent. A kölcsönzött munkavállalók aránya az összes kölcsönzött munkavállalóhoz viszonyítva a legmagasabb Budapesten volt. A munkavállalók háromnegyed részét a feldolgozóiparba, az adminisztratív és a szállítás, raktározás területekre kölcsönözték. A kereskedelem területére kölcsönöztek létszáma jelentősen visszaesett.

### Kölcsönzött munkavállalók száma foglalkoztatási főcsoportonként

A foglalkozási főcsoportok vizsgálatánál három főcsoportot szükséges kiemelni 2016. év vonatkozásában, amelyekbe a kölcsönzött-munkavállalók 86,4%-a összpontosul. Az összes kölcsönzött munkavállaló 48,2%-a (58,8 ezer fő) a szakképzettséget nem igénylő (egyszerű) foglalkozások, 30,6%-a (37,4 ezer fő) a gépkezelők, összeszerelők, járművezetők főcsoportba, az ipari és építőipari foglalkozásokba a munkavállalók 7,5%-át (9,2 ezer főt) kölcsönözték.

A 2015. évi adatokhoz képest 12,5%-kal bővült a szakképzettséget nem igénylő, 11,6%-kal az irodai ügyviteli, 46%-kal a mezőgazdasági és 83%-kal a gazdasági, igazgatási érdekképviselői vezető, törvényhozó pozícióba kölcsönöztek száma. Csökkent a kölcsönzött munkavállalók száma az egyéb felsőfokú képzettséget igénylő, a gépkezelő, valamint az ipari építőipari foglalkozások terén. A három foglalkozási csoport esetében több mint 9 ezer fővel kevesebbet kölcsönöztek 2016-ban.

A kölcsönzött munkavállalók 92,2%-a (több mint 112 ezer fő) teljes munkaidőben dolgozott, 7,8%-a (9,5 ezer fő) pedig részmunkaidőben. A 2015. évi adattal összehasonlítva ez azt jelenti, hogy a teljes munkaidőben foglalkoztatottak aránya kissé nőtt 2016-ban. A teljes munkaidőben foglalkoztatottak 82,9%-a határozatlan idejű szerződéssel rendelkezett, míg a részmunkaidős foglalkoztatottak esetében ez az arány mindössze 58,7%.

Összességében a kölcsönzött-munkavállalók jelentős részét a szakképzettséget nem igénylő (egyszerű) foglalkozások, illetve a gépkezelők, összeszerelők, járművezetők főcsoportba, az ipari és építőipari foglalkozásokba kölcsönözték. A nemzetgazdasági ágak döntő többségében a határozatlan idejű szerződéssel történő foglalkoztatás a leggyakoribb. A munkavállalók háromnegyede minden gazdasági ágazatban határozatlan idejű szerződéssel került alkalmazásba. Az oktatás és a feldolgozóipar egyes ágazataiban és az ingatlanügyek esetében volt magasabb a határozott idejű szerződések száma.

### **Kölcsönzött munkavállalók állománycsoportok és demográfiai szempontok szerinti adatai**

A különböző európai statisztikák megállapították, hogy a munkaerő-kölcsönzéssel alkalmazott munkavállalók között nagyon magas a munkanélküliek, a fiatalok, és az alacsony képzettségű emberek aránya. Az Európai Szakszervezeti Szövetség (ETUC) álláspontja szerint a munkaerő-kölcsönzéssel alkalmazott munkavállalók munkakörülményei rosszabbak, mint más foglalkoztatási forma esetén (WARNECK, 2011). Éppen ezért a munkaerő-kölcsönzés-sel kapcsolatos 2008/104/EK közösségi irányelv egyik célja a kölcsönzéssel történő munkavégzés minőségének javítása volt.

2016-ban a 121.960 kölcsönzött munkavállaló 90,0%-a fizikai és 10,0%-a szellemi foglalkozású volt (2. táblázat). A fizikaiak közül a betanított munkások és a szakmunkások voltak a legtöbben, a szellemiek közül pedig az ügyintézők, ügyviteli alkalmazottak.

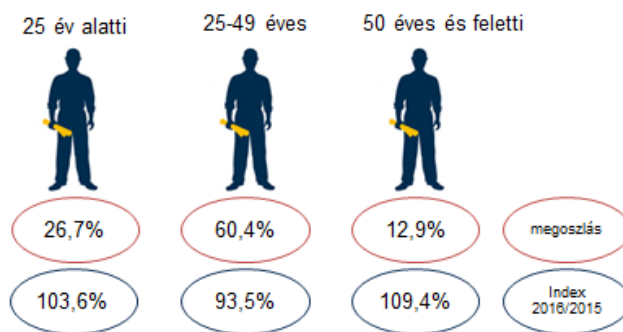
2. táblázat. A kölcsönzött munkavállalók száma állománycsoportonként és a munkaszerződés típusa szerint (2016)

Állománycsoport	MUNKASZERZŐDÉS TÍPUSA		Összesen
	Határozatlan idejű munkaszerződéssel rendelkezők (fő)	Határozott idejű munkaszerződéssel rendelkezők (fő)	
Szakmunkás	25 537	5 055	30 592
Betanított munkás	51 223	12 476	63 699
Segédmunkás	11 212	4 263	15 475
<b>Fizikai összesen</b>	<b>87 972</b>	<b>21 794</b>	<b>109 766</b>
Ügyintéző, ügyviteli alkalmazott	10 069	1 387	11 456
Vezető, felső vezető, irányító	704	34	738
<b>Szellemi összesen</b>	<b>10 773</b>	<b>1 421</b>	<b>12 194</b>
<b>Mindösszesen</b>	<b>98 745</b>	<b>23 215</b>	<b>121 960</b>

*Forrás: NSZF (2017)*

A határozott idejű szerződéssel rendelkezők aránya mind a fizikai foglalkozásúak, mind a szellemi munkát végzők körében alacsony, de előbbiek esetében ez az összlétszám közel ötödét jelenti (21,7 ezer fő), utóbbiaknál mindössze 1,2%-ot (1.421 fő).

A 8. ábrában látható, hogy a munkaező-kölcsönző cégekkel munkaszerződést kötött munkavállalók közel 60,4%-a a 25-49 éves korcsoportba tartozott 2016-ban. A 25 év alattiak 26,7%-át jelentették az összes kölcsönzött munkavállalónak. Az 50 éves és feletti korcsoport aránya 12,9% volt.



8. ábra. A kölcsönzött munkavállalók fontosabb adatai korcsoportok szerint (2015)  
 Forrás: NSZF (2017) alapján saját szerkesztés

A korcsoportokat vizsgálva a határozott idejű szerződéssel rendelkezők aránya az 50 év felettiéknél volt a legmagasabb (20,5%-os), másodikként az 25 év alattiakat említhetjük (19,3%-uk rendelkezett ilyen típusú szerződéssel), harmadikként pedig a középső korcsoportot (19,1%).

A kölcsönzött munkavállalók 41,4%-a nő, 58,6% pedig férfi volt 2016-ban. Mindkét nem esetében csökkent a létszám, de a férfiaknál egy kicsivel nagyobb arányban következett be.

Az iskolai végzettséget tekintve elmondható, hogy a kölcsönzöttek 40,1%-ának (48,8 ezer fő) legfeljebb 8 általános iskolai végzettsége volt, a második legnagyobb csoport a kölcsönzött munkavállalók között a szakiskolát vagy szakmunkásképzőt végzettek voltak (az összes foglalkoztatott 36%-a). A szakközépiskolai végzettséggel rendelkezők a kölcsönzött munkaező-állomány valamivel több, mint 11,2%-át tették ki. A gimnáziumi érettségit szerzők 10% alatti részét képezték a foglalkoztatottnak, a felsőfokú képesítéssel rendelkezők 3,3%-ban voltak kölcsönözve 2016-ban és a legkisebb csoport a technikumot végzettek (1,3%).

Összehasonlítva a 2015. évi adatokkal elmondható, hogy 2016-ban a kölcsönző cégek által kölcsönbe adott dolgozók közül csak a legfeljebb 8 általánossal rendelkezők száma emelkedett jelentősen (36,8%-kal). Végzettség szerint vizsgálva minden más képzettségű csoport létszáma csökkent 2016-ban. Arányaiban leginkább a szakközépiskolát végzett munkaező

kölcsönzése esett vissza 44,4%-kal, számottevően csökkent még a gimnáziumi érettségivel rendelkezők (20,6%-kal) és a felsőfokú képesítéssel bírók (13,7%) száma is.

A munkaerő kölcsönzési irányát vizsgálva megállapítható, hogy 2016-ban összesen 2.137 fő munkavállaló kölcsönzése történt külföldre, vagyis az összes kölcsönzött 1,8%-a. Megjegyzem, hogy 2011-ben csupán 0,6 ezer főt kölcsönöztek külföldre, 2012-2013-ban jelentős növekedés figyelhető meg, 2014-ben számuk visszaesett, de a 2015-ös évben a létszám ismét nőtt. 2016-ban megugrott a külföldi célszágok száma: 2016-ban 15 célszágba (2014-ben: 6 ország) történt kölcsönzés.

Jelentősen nőtt a külföldi kölcsönző vállalatok száma. A legtöbb kölcsönvevő cég Németországban (306 db) és Ausztriában működött (113 db). A legfontosabb három célszág listája változott, hiszen korábban is Németország és Ausztria volt a kölcsönzések iránya, de Franciaország már nincs a három leggyakoribb célszág között.

### **Bérszínvonal alakulása**

A fentiekben már volt szó az egyenlő bánásmód elvéről, vagyis a kölcsönvevő cég köteles a kölcsönvett munkavállalót azonos mértékben díjazni, mint saját, az előbbivel azonos értékű munkát végző kollégáját. Ez utóbbi szabály alól azonban van néhány kivétel, amely miatt a kölcsönzött munkavállaló kevesebb munkabért kaphat, mint belső kollégája. Az egyenlő bér elvét csak fél év után (a vonatkozó törvény alapján a 184. naptól) kell alkalmazni akkor, ha:

- A kölcsönbe adó cég határozatlan idejű munkaszerződést köt a kölcsönbe adott munkatárssal, és vállalja, hogy üresjáratban (vagyis amikor nem kerül sok kölcsönzésre) is díjazásban részesíti a kollégát.
- A kölcsönzött munkavállalót a munkaerőpiactól tartósan távollévőnek minősítették, mivel az ő elhelyezkedésüket az állam különböző beilleszkedési programokkal és kedvezményekkel támogatta.
- A kölcsönzött dolgozó helyi önkormányzat tulajdonában levő gazdasági társaságnál vagy pedig közhasznú szervezetnél végez munkát.

A munkaerő-kölcsönzés keretein belül foglalkoztatottak havi bruttó átlagkeresete elérte a 163 ezer forintot 2015-ben, amely 2014-es évhez képest több mint tíz százalékos emelkedést jelent (Profession, 2015). Ezzel szemben a nemzetgazdasági bruttó átlagkereset 247.924 Ft volt 2015-ben (KSH, 2018). Noha a fenti kivételek is hozzájárulnak ahhoz, hogy a kölcsönzött munkaerő átlagbére elmarad a teljes nemzetgazdaság átlagkeresetétől, de korántsem tűnik alacsonynak, hogy a kölcsönzöttek 50%-a betanított, további 13%-a pedig segédmunkát végez, és ez az összeg 60%-kal magasabb az aktuális időszak minimálbér-szintjénél. Ráadásul a kölcsönzöttek mintegy negyedét rövid időn belül a kölcsönvevők saját állományukba veszik át.

## **Munkaügyi ellenőrzések**

A magyarországi munkaügyi hatóság által ellenőrzés alá vont munkáltatók 69%-a követett el jogsértéseket 2015-ben. Továbbra is gyakori a fekete foglalkoztatás (15%), de az egyszerűsített foglalkoztatási jogviszonyban alkalmazott munkavállalók 70%-át is érintett valamilyen jogsértés.

A személy- és vagyonvédelmi tevékenységet ellátó munkáltatók adták 2015-ben a „fekete-munkások” 13%-át (2014-ben 10%). Az ellenőrzések 12%-a esett a személy- és vagyonvédelem területére, mely a 2014. éves adatokkal megegyező. A 2015 tavaszán elrendelt munkaerő-kölcsönzéssel kapcsolatos célvizsgálat megtartása során a vagyonvédelmi munkáltatók ellenőrzése indokoltan súlyozottan fordult elő, mivel az ágazatban gyakori volt a jogellenes munkaerő-kölcsönzés.

Egyre több megyében jelenik meg a szociális szövetkezetek keretében, tagi jogviszonyban történő foglalkoztatás, melynek során a szociális szövetkezet jogellenes munkaerő-kölcsönzést folytat. Ez a jogsértés a szociális szövetkezetnek és a kölcsönbevevő munkáltatónak egyaránt „költségghatékony” módon munkaerőt, a szövetkezet irányítóinak és a kölcsönvevőnek jogtalan hasznot biztosít. Ebben az esetben a szövetkezet tagjait nem a munkaerőpiacról már régen kiszorult potenciális munkavállalók köréből, hanem a korábban a kölcsönbevevő (korábbi munkáltató) által foglalkoztatottak köréből válogatja ki, tehát a hátrányos helyzetű személyek munkához juttatására irányuló jogalkotói szándék ezekben az esetekben nem éri el a célját (Adó Online, 2016). A munkaügyi hatóság célvizsgálatának beszámolója alapján a több mint 800 kölcsönzésben érintett foglalkoztató vizsgálatokor a munkáltatók kb. 75%-nál találtak szabálytalanságot 2015-ben.

## **KÖVETKEZTETÉSEK**

A munkaerő-kölcsönzés legalább 70 éves múltra tekint vissza, de csak az ezredfordulóra vált számottevő munkaerő-piaci jelenséggé, és csak a kilencvenes évektől kezdték a tartós foglalkoztatáshoz vezető egyik lehetséges útnak, ezáltal foglalkoztatás-politikai eszköznek tekinteni. A kilencvenes évekre elterjedt az a nézet, amely szerint a kölcsönzés lehetőséget biztosít a tartós foglalkoztatás felé. Eszerint a rugalmasabb foglalkoztatást, kevesebb törvényi korlátot jelentő munkaerő-kölcsönzés nagy számban biztosít álláslehetőséget a munkaerő-piacon hátrányos helyzetű csoportok számára. Ez a lehetőség egyben tapasztalatot, a készségek fejlesztését és referenciákat is jelent, vagyis növeli a munkavállaló foglalkoztathatóságát.

Összefoglalva elmondható, hogy jelenleg Magyarországon komoly gond a munkaerőhiány. A munkaerő-kölcsönzés rugalmas, versenyképes és gyors konstrukció. Továbbra is fizikai munkakörökben jellemző, de ma már nem állnak sorban az emberek a munkaerő-kölcsönzők előtt. Az elmúlt években nőtt a munkaerő-kölcsönzési piac, ugyanakkor koncentrált. A kölcsönbeadó és kölcsönvevő között egyre inkább jellemzők a partnerségi kapcsolatok (nem a

beszállítói). A kölcsönzött munkaerő átlagbére elmarad a teljes nemzetgazdaság átlagkeresetétől, de ez az átlagbér a közeljövőben – főként a relatív munkaerőhiány egyre erősödő hatása miatt – várhatóan tovább növekszik majd.

A munkaerő-kölcsönzés jogintézménye ma hazánkban sajnos a munkavállalók jelentős érdeksérelmével jár, de vannak törekvések, javaslatok a jogi szabályozás és a jogsértő gyakorlat megváltoztatására. A problémák jelentős része, a magyarországi szabályozás túl széles, a szabálytalan alkalmazásra teret adó értelmezésében, jellegében rejlik. Tulajdonképpen az alapvető jogi kérdés: Mikor rendeltetészerű a kölcsönzött munkaerő igénybevétele? Az állandó munkaerő igényt kielégítő kölcsönzést tiltani, szankcionálni kellene, és a kölcsönzés jogintézményét csak és kizárólag az ideiglenes foglalkoztatási igény kielégítése körére kellene szorítani. Több európai országban sikerült már ilyen törvénymódosítást elérni.

## HIVATKOZOTT FORRÁSOK

Adó Online (2016): A 2015-ös munkaügyi ellenőrzések tapasztalatai. <https://ado.hu/rovatok/munkaugyek/2015-os-munkaugyi-ellenorzések-tapasztalatai-1-resz>

FERENCZ J. – GÖNDÖR É. – GYULAVÁRI T. – KÁRTYÁS G. (2003): Munkajogi alapismeretek. Budapest

KÁRTYÁS G. (2011): Munkaerő-kölcsönzés Magyarországon és az Európai Unióban. ELTE Állam- és Jogtudomány Kar, doktori értekezés.

KÁRTYÁS G. (2016): Munkaerő-kölcsönzés Magyarországon és az Európai Unióban. Wolters Kluwer Kft.,

KSH (2018): Az alkalmazásban állók havi bruttó átlagkeresete a nemzetgazdaságban. [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qli012b.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qli012b.html)

LAKY T. (2001): Munkatudományi tanulmányok – Az atipikus foglalkozások. Struktúra-munkaügy Kiadó

LÓRODI L. (2003): Munkaerő-kölcsönzés intézményesítése és gyakorlata. Budapest

NSZF (2017): Összefoglaló a munkaerő-kölcsönzők 2016. évi tevékenységéről. <http://nfsz.munka.hu/>

PRUGBERGER T. – KENDERES Gy. (2009): Atipikus munkaviszonyok a munkaerő-kölcsönzés és a távmunkavégzés tükrében. Miskolci Jogi Szemle, 4. évfolyam 2. szám

WARNECK W. (2011): Temporary agency work - guide for transposition at national level <http://www.etui.org/fr/Publications2/Rapports/Temporary-agency-work-guide-for-transposition-at-national-level>

Profession (2015): Ennyi a kölcsönzött munkások bére. <https://www.profession.hu/cikk/20150908/ennyi-a-kolcsonzott-munkasok-bere/5789>

2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről

118/2001. (VI. 30.) Korm. rendelet a munkaerő-kölcsönzési és a magán-munkaközvetítői tevékenység nyilvántartásba vételéről és folytatásának feltételeiről

Az Európai Parlament és a Tanács 2008/104/EK irányelve (2008. november 19.) a munkaerő-kölcsönzés keretében történő munkavégzésről



# AZ IKT OKOZTA PARADIGMAVÁLTÁS

## PARADIGM SHIFT GENERATED BY ICT

**KESZTHELYI András**

**Kulcsszavak:** *paradigma, paradigmaváltás*

**Keywords:** *paradigm, paradigm shift*

**JEL kód:** *D80, E26, E27, L86*

## ÖSSZEFOGLALÁS

*Az infokommunikációs technológiák (IKT) fejlődése, ezen belül is különösképpen a digitális hálózatok általános elterjedése majd' az egész világon olyan változásokat indított el, amelyek a gőzgéphez és az ipari forradalomhoz hasonlíthatóan alapjaiban rendezik át korábban megszokott világunkat. A napjainkban zajló változásoknak azonban vannak eddig sosem látott sajátosságai, „a semmiből (?) egy új, más világ” teremődik éppen, és ebben az új, virtuális világban zajlik fizikai tevékenységeink egyre jelentősebb hányada a bevásárlástól akár a tudományos kutatásig. Virtuális világunk és annak kölcsönhatása a mindennapi, fizikai tevékenységeinkkel olyan változásokat eredményez, illetve olyan változásokat követel meg gondolkodásunkban, hogy bizvást beszélhetünk paradigmaváltásról.*

*A jelen tanulmányban közel két évtizedes híranyag csoportosítása és elemzése alapján mutatom be a jelenleg is zajló paradigmaváltás legérdekesebb és legfontosabb jelenségeit és azoknak a mindennapi életünkre gyakorolt hatását, hogy évszázadok óta megszokott szabályok a virtuális világban többé nem érvényesek. Ezek egyike például, hogy amíg a kocsim ott van, ahol hagytam, addig tudom, hogy nem lopták el. Ugyanezt viszont az adataimról nem mondhatom el.*

*Vizsgálom továbbá, hogy ezen jelenségek milyen hatást gyakorolnak gondolkodásunkra, pontosabban, hogy gondolkodásunknak hogyan, milyen irányban kellene változnia annak érdekében, hogy jobban alkalmazkodjunk (alkalmazkodjunk egyáltalán) a virtuális világ egyre határozottabban kibontakozó, új paradigmájához.*

## SUMMARY

*Development of information and communication technologies (ICT) including the digital networks becoming generally accessible nearly in all over the world commenced changes similar to that of the steam engine and the industrial revolution: these changes re-order our world we have been accustomed to. These changes, additionally, have attributes we have never seen, a “new, different world is being created out of nothing(?)” and bigger and bigger proportion of our physical activities is being done in this new virtual world from everyday shopping up to scientific research. Our virtual world and its interference with our everyday life results in, or demands, such changes in our thinking that we can, or better to say, speak about a paradigm shift.*

*It this paper I'll show the most interesting and important phenomena and their effect on our everyday life of this paradigm shift that means that a lot of rules we have been accustomed to for centuries are not valid any more. One of them is, for example, that you will know that your car has not been stolen (yet) if it is on the same place you left it while, on the other hand, it is not valid for your computerized data.*

*I'm investigating, additionally, the effect of these phenomena on our thinking; more precisely I'm investigating in what way our thinking should change in order to better accommodate to the new paradigm of the virtual world -- or to accommodate at all.*

## BEVEZETÉS

A jelen tanulmányban szemügyre veszem a közelmúltban kezdődött és a napjainkban is zajló folyamatokat, amelyeket az infokommunikációs technológiák robbanásszerű fejlődése, ezen belül is a digitális számítógépek fejlődése és elterjedése indított meg. Megvizsgálom a kialakulóban lévő (kialakult?) virtuális világ sajátosságait, elsősorban azokat, amelyek látványosan különböznek az emberiség eddigi történelme során megszokottól, a hagyományostól. Ezen sajátosságokat példák sorozata támasztja alá, ezek közül néhányat említek. Majd érintőlegesen vizsgálom, hogy az új paradigma, említett sajátosságai következtében, milyen következményekkel is jár a(z üzleti) élet különféle területein.

Mindennek alapjául a közel két évtizede a híryanagok módszeresen végzett gyűjtése szolgál: ezen hírek és a bennük leírt események csoportosításával és elemzésével, hasonlóságik és különbségeik alapján osztályokba sorolásukkal alapozom meg a napjainkban zajló paradigmaváltás néhány fontos sajátosságának ismertetését.

### Az IKT fejlődése

A személyi számítógépek történetét 1981-től számíthatjuk, (IBM, é.n.) és alapvetően átrendezte a mindennapi életünket. Az 1990-es évek elejére általánossá vált nemcsak a személyi számítógép, de a hálózati csatlakozás is. Akinek igazán szüksége volt rá, annak lehetett hálózatra csatlakozó gépe, akkor már Magyarországon is. A hálózati csatlakozás ebben az időben (és otthonról) a betárcsázós modemet jelentette, eleinte 1.200 baud (bit/másodperc) sebességgel, ami később 56 kbaud (7 kB/mp) értéken tetőzött. A „hálózat” ebben az időben még egész mást jelentett, mint manapság. Az alapvető szolgáltatások az emil (e-mail), az FTP (file transfer protocol) és a távoli gépre való – parancssori – bejelentkezés voltak. A web kifejlesztésén 1989-ben kezdett el dolgozni a CERN-ben Tim Berners-Lee, 1991-ben készült el az első böngésző. Mivel a web nem volt szabadalmazott, szabadon és függetlenül lehetett fejleszteni, így hamarosan általánosan elterjedté, sőt egyeduralmukodóvá vált (míg a gopherre ma már alig emlékszik valaki).

Hamarosan elindultak az alapvető jelentőségű, mára közismert világhálós szolgáltatások. 1995: eBay (még AuctionWeb néven), 1997: Google kereső, 1998: PayPal, 2003: Facebook (eredetileg Thefacebook), 2005: YouTube, 2009: Bitcoin stb.

A mobiltelefonok elterjedése rohamossá vált. A KSH adatai szerint 2015-ben Magyarországon ezer lakosra 1.189 mobilelőfizetés jutott, az uniós átlag pedig 1.237. (KSH/A, é.n.) A szélessávú interneteléréssel bíró háztartások aránya ugyanezen évben 75%-os volt hazánkban. (KSH/B, é.n.) A CISCO felmérése szerint 2016-ban az internet adatforgalma havonta 96 EB volt, és jelentősen növekszik. (CISCO, 2017.) EB: exabyte,  $10^{18}$  byte (kb. egymillió terabyte). A digitális számítógépeken tárolt és feldolgozott adatok mennyisége robbanásszerűen növekszik mindmáig, sőt ezen adatoktól való függőségünk mértéke is.

## A virtuális világ új sajátosságai

Az a körülmény, hogy a digitális hálózati végpont nemcsak a munkahelyi, nemcsak az otthoni asztalunkon van jelen, de okostelefonjainkon a zsebünkben is rendelkezésünkre áll, jelentősen felértékelte a digitális megoldások használatát, használhatóságát. Ennek következménye, hogy bármit, legyen az szöveg, kép, hang vagy film, technikai értelemben véve korlátlanul tudunk másolni és bárhová továbbítani. A másolatok teljesen azonos minőségűek, mint az eredeti, a másolás és továbbítás idő- és költségigénye gyakorlatilag nulla. Hasonlítsuk ezt össze – mondjuk – a könyvek hagyományos fénymásolásával, vagy a magnókazettán tárolt zene másolhatóságával és továbbításával.

Ennek következménye, hogy a földrajzi távolság (tér) és az idő szerepe jelentősen csökken, esetenként akár úgy is érezhetjük, hogy teljesen megszűnik. Mindez azt eredményezi, hogy a virtuális világban nem feltétlenül érvényesek olyan szabályok, amelyek az emberiség eddigi történelmében mindvégig megingathatatlanok voltak. Nézzünk néhány ilyen új helyzetet!

- A. Azt, hogy ellopták a kocsit, arról veszi észre a gazdája, hogy nincs ott a kocsi, ahol hagyta. A tétel megfordítása is igaz: ha a kocsi ott áll, ahol a gazdája hagyta, akkor azt nem lopták el (még). Ugyanez a virtuális világban, a számítógépeken tárolt adatokra nem igaz. Akár magánemberként, akár vállalati dolgozóként, ha bejelentkezünk a számítógépünkbe, és minden adatunkat rendjén megtaláljuk, abból még nem következik, hogy azokat nem lopták el. Akár sokan és sokszor is.
- B. Ha a kocsinkat titokban valaki más is használja, azt elég hamar észre vesszük, akkor is, ha nem látjuk az elvitelét (vagy a visszahozatalát), és akkor is, ha az elhasznált benzint pótolták benne. A személyi számítógép (és a mobiltelefon mint hordozható számítógép) esetében ezt a felhasználó sokkal nehezebben, lassabban észleli, fedezi föl – esetleg egyáltalán nem. A személyi számítógép (PC) és a mobiltelefonok logikai felépítése olyan, hogy az első bekapcsolástól fogva nem garantálható, hogy az adott gépet kizárólag a gazdája használja, és senki más.
- C. Régi bölcs mondás, hogy a látszat csal. Fokozottan igaz ez a virtuális világban. A hagyományos, fizikai valóságban is előfordul, hogy valaki vagy valami másnak adja ki magát<sup>1</sup>, de sokkal ritkábban, ugyanis jóval nagyobb a lebukás kockázata. Pontosabban a tettenérés kockázata nagyobb a fizikai valóságban, mint a virtuális világban. Az unoka nevében a készpénzt személyesen kell átvenni az átvert nagyszülőtől, míg a számítógépen talált állítólagos illegális tartalmakra hivatkozva a rendőrség nevében Paysafecard befizetést követelő kártékony szoftverek esetében a tettes nem nyomon követhető módon jut a pénzhez (már ha sikerült átvernie a felhasználót).

---

1 Mostanában gyakran lehet olvasni arról, hogy energiaszolgáltatók munkatársainak adják ki magukat csalók, és a szolgáltató nevében próbálnak pénzhez jutni, vagy amikor a balesetet okozott unoka nevében kérnek jelentős összegű készpénzt idős emberektől.

nálót). Hasonló eset, amikor valakik valóságos személynek a nevében kérnek – feltört elektronikus postafiókján keresztül – készpénzes segítséget az ismeretlenség homályába burkolózó tettesek.

- D. A fizikai valóságban, ha ellopnak egy kocsit, legalább abban bizonyosak lehetünk, hogy a tettes személyesen jelen volt a kocsinál a lopás időpontjában. A virtuális valóságban semmilyen történés esetén senkinek nem kell sehol és semmikor szükség-szerűen ott lennie. Az előző pontbeli példánál a pénzkérő emil elküldésekor, vagy a böngészőben az ál-rendőrségi felszólítás megjelenítésekor a tettesnek még számítógép közelében sem kell tartózkodnia személyesen.
- E. A hagyományos világban egy bombát csak egyszer lehet használni, a használat során ugyanis a bomba maga is tönkremegy. A virtuális világban egy „virtuális bomba” megkereshető, megtalálható, és újrahasznosítható.

Lássunk a fentiekre konkrét példákat is.

- A. 2005 áprilisában „kiberbetörők” sikeresen bejuttattak egy stame.exe nevű programot a NASA Kennedy Űrközpont szuperbiztosnak hitt hálózatába. A program hosszú hónapokon keresztül gyűjtögette az adatokat, miközben a Discovery űrsiklót a júliusi stratra készítették elő. A szóban forgó hálózatot a NASA, a Boeing és a Lockheed Martin üzemeltették. Decemberre a kémprogram eljutott egy marylandi műholdvezérlő központba és a Johnson űrközpontba is. Utólag meghatározatlan mennyiségű, de legalább 20 GB tömörített adat – mintegy harmincmillió oldalnyi – jutott el így tajvani számítógépekre – vagy azokon keresztül valahova máshová. (ELGIN, 2008.)

Valószínűleg kínai nethuszárok 2012-ben sikeresen bejutottak a brit BAE Systems számítógépeibe, és megszerezték a legújabb nyugati vadászgép, az F-35 (Lightning II.) dokumentációját vagy annak jelentős részét a „tervezés, a hatékonyság és az elektronikus rendszer vonatkozásában”. (LEPPARD, 2012.)

A német GData biztonsági vállalat munkatársai 2014-ben egy igen fejlett kémprogramot találtak amerikai, később belga és finn kormányzati számítógépes hálózatokban. (INDEX, 2015.)

Az Uroburos kémprogram egy moduláris felépítésű, ún. rootkit, amelynek összetettsége és bonyolultsága, rejtőzködő képessége feltételezni engedi, hogy kifejlesztésének háttérében titkosszolgálat(ok) állt(ak). A kémprogram legalább három évig működött, mielőtt egyáltalán fölfedezték volna. (GData, 2014.)

- B. Említhetnénk itt majdnem bármely kártékony programot, konkrét példaként azonban lássuk a FinSpy esetét. 2014-ben feltörték a német Gamma International hálózatát, a sikeres támadó mintegy 40 GB adatot töltött le és hozott nyilvánosságra. A Gamma fejlesztői többek között a FinFisher/FinSpy szoftvert kormányzati szervek

számára, amelynek segítségével mobiltelefonokon titkos megfigyelés és adatgyűjtés végezhető, a fertőzött mobilok teljes körűen távolról irányíthatók, lehallgathatók. (GÁLFFY, 2014.) Sajnos, illetve szerencsére a szoftver fejlesztése során a Gamma nem kellő gondossággal járt el, a kémsoftver működését és vezérlését viszonylag könnyen lehetett elemezni, amint arról Marosi Attila a Sophos képviselőjében a 2014-es Hacktivity konferencián előadásában részletesen beszámolt. (MAROSI, 2014.)

- C. Stavridis tengernagy esete a Facebookon tanulságos példa arra, hogy a látszat csal. James Stavridis tengernagy a NATO legmagasabb rangú katonai parancsnoka volt 2012-ben, amikor kínai kíváncsiak létrehoztak egy hamis Facebook profilt Stavridis tengernagy nevében, bejelölték a munkatársait, majd miután azok gyorsan visszajelölték a „bratyizó főnököt”, mentették le a beosztottak profiladatait. (HOPKINS, 2012.)

Saját, személyes élményem: 2010. június 1-jén kaptam egy – angol nyelvű – emailt egy kollégámtól, amelyben arról értesít, hogy Londonban van egy konferencián, a rajta lévő ruháján kívül mindenét ellopták, a követség sem segítőkész, és hogy küldenék neki 1.200 angol fontot a Western Union útján. Ezt természetesen pár nap múlva, amikor hazaért, visszaadja. A kolléga melleleg nem volt Londonban, és semmijét nem lopták el – csak a postafiókját. A megtört postafiókból a teljes címlistára kiküldték a pénzkérő levelet, és alighanem nemcsak abba az egy postafiókba sikerült bejutniuk.

- D. A banktörténelem eddigi legnagyobb bankrablása során hozzávetőleg egymilliárd amerikai dollárra (268 milliárd forint) tettek szert az elkövetők. Az erőszakmentes művelet 2013-ban kezdődött, mintegy két éven át tartott, és harminc ország száz bankját érintette. A Carbanak csoport sikeresen juttatott be olyan kártékony programokat a banki rendszerekbe, amelyekkel teljes körű hozzáférést szereztek a banki rendszer fölött, beleértve még a biztonsági kamerákat is. (MÉSZÁROS, 2015.) (KASPERSKY, 2015.)

2014 októberének elején egy titokzatos tőzsdei program egymagában az amerikai tőzsde forgalmának 4%-át generálta egy ideig, anélkül, hogy egyetlen kötés is létrejött volna. A háttér és az indíték ismeretlen maradt, feltehetően valamilyen tesztelési célokat szolgálhatott. (MELLOY, 2012.) A művelet során a teljes sáv szélesség mintegy 10%-át használta föl. Évekkel később feltételezték, hogy magas kereskedési frekvenciával (HFT – high frequency trading) dolgozó vállalatok kereskedelmi folyamatait próbálhatták befolyásolni. (SPEEDTRADER, 2016.)

Komoly erőfeszítéseket tettek nemzetközi rendőri szervek 2012-ben azért, hogy az Anonymous hekkercsoportot felderítsék. „Az Anonymous hekkercsoport pénteken bejelentette, hogy sikerült lehallgatnia az amerikai Szövetségi Nyomozóiroda (FBI) és a brit Scotland Yard kiberbűnözéssel foglalkozó nyomozóinak bizalmas

konferenciahívását, amelyben éppen az Anonymous tagjainak jogi felelősségre vonásáról volt szó. Az FBI és a Scotland Yard is megerősítette a hekkerek bejelentését.” (INDEX, 2012/A.)

- E. Az amerikai és az izraeli titkosszolgálat mintegy két éven át sikeresen szabotálta a natanzi (Irán) urándúsító működését egy, a dúsító ipari számítógépeire bejuttatott programmal, a Stuxnet vírussal 2010 körül. A művelet lényege az volt, hogy a dúsító centrifugák működését csak kismértékben változtatta a Stuxnet (miközben az irányító központba hamis adatokat küldött a normális működésről), így a kimeneten nem az elvárt mértékben dúsított urángáz jelent meg, illetve néha egy-egy centrifugát tönkretett. (CLULEY, 2012.) (VÁMOS, 2017.) Miután a perzsa mérnökök rájöttek arra, hogy a dúsító vezérlése manipulált, keresték és megtalálták a Stuxnet programot, majd vizsgálat és elemzés, illetve a szükséges módosítások után újrahasznosíthatták. „Az egyik legnagyobb amerikai olajcég, a Chevron beismerte, hogy a hírhedt Stuxnet vírus bejutott a hálózatába. A Chevron az amerikai energetikai piac egyik meghatározó szereplője, amikor nyár végén egy tűzeset miatt leállt az egyik kaliforniai olajfinomítója, az egész nyugati parton rekordmagasságba emelkedtek a benzinárak. A Stuxnet-fertőzés még 2010 nyarán történt, a most nyilvánosságra hozott esettel kapcsolatban a cég egyik vezetője azt nyilatkozta a Wall Street Journalnek, hogy az amerikai kormány alábecsülte a saját maga által készített vírus lehetséges hatásait, és azok negatív oldala súlyosabb is lehet, mint az iráni atomprogram hátráltatásának előnyös nemzetbiztonsági következménye.” (INDEX, 2012.)

Számos olyan kártevő program vált ismertté a Stuxnet utáni években, amelyeknek a Stuxnet volt az alapja. Ezek közül a Duqu nevű Stuxnet-klónt a Budapesti Műszaki Egyetem Crysys Laborjában azonosították. (BENCSETH et al., é.n.)

A példák sorát szinte a végtelenségig lehetne folytatni mindegyik csoportban.

### **A paradigmaváltás hatása különféle területeken**

További következménye az új technológia következtében létrejött új paradigmának, hogy az esélyegyenlőség jelentősen javult, amennyiben a legkülönbélebb területeken a piacra jutás költsége minden résztvevő számára nagyjából egyforma, a belépő szint általában kimondottan alacsony (ingyenes), és a mindenkori igényeknek megfelelően skálázható.

Ezen állítás legkézenfekvőbb példái a fentebb már említett, a mindennapjainkat alapvetően meghatározó, illetve befolyásoló internetes „nagyok” – valamennyien igen piciként, akár kollegiumi szobában lévő személyi számítógépen indultak, és abból nőtték ki magukat milliárd dolláros árbevételű, tízezernyi alkalmazottat foglalkoztató nemzetközi óriáscégekké.

Ha valaki egy tízezer példányos papíron megjelenő napilapot kívánna indítani, több (tíz-, esetleg száz-) milliós tőkére volna szüksége. A virtuális világban a napi tízezres olvasótábort számottevő pénzbeli beruházás nélkül is el lehet érni, „csak” jó ötletre és azok frappáns kivitelezésére és tálalására van szükség, mint azt pár évvel ezelőtt a Bombagyár blog példáján is láthattuk.

Valószínűleg sokan ismerik az olvasók közül a „Tibi atya” márkanévet – a semmiből egy jó ötlettel, továbbá kitartó és kreatív munkával ugyancsak érdemi tőkebefektetés nélkül sikerült márkanévet teremteni a virtuális világban, ami később aztán a fizikai valóságban is megtestesült, az Erzsébet körút és a Dohány utca sarkán a közelmúltban megnyílt a Humbák Művek (a fröccskultúra támogatására és fejlesztésére).

Említhetnénk még a Hollywood Hírügynökséget a YouTube-on, Szirmai Gergő filmkritikus „hétrekesz filmkritikai platform”-ját is, videóinak nézettsége hozzávetőleg kétszázezer körül mozog, de van egymilliós is.

**Könyv:** A hagyományos, papír alapú könyv bolti árának kb. 50%-a a kiskereskedelmi árrés, 30%-a nyomdaköltség, 10-15% a kiadó (nyomdai előkészítés, logisztikai költségek, kiadói rezsi stb.), a fennmaradó hányad, vagy annak egy része lehet a szerző bevétele. A hagyományos üzleti modellben a kiadó szerepe megkerülhetetlen, leginkább azért, mert ő tudja eljuttatni a fizetőképes olvasóhoz a könyvet, mert neki van bolthálózata. Ezen kívül természetesen kézben tartja az egész folyamatot, sőt viseli annak a kockázatát is, hogy vajon jól tudta-e előre jelezni a mű fogadtatását, azaz elég gyorsan el fog-e kelni a kiadott példányszám.

A virtuális világban nincs szükség a papírra kinyomtatott és nehézkesen szállított könyvre, amit ráadásul hosszabb-rövidebb utazás után, a könyvesboltban való személyes megjelenés során lehet megvásárolni. Elektronikus formában közvetlenül megvásárolható, és másodperceken belül olvasható. Még a számítógép előtt sem kell fölállni (pontosabban, ha elmegyünk a géptől, akkor nem lesz könyvvásárlás). Látható, hogy a papírkönyv bolti árának mintegy 75-80%-a megtakarítható, ha nem kell a papírra nyomtatott könyvpéldányt fizikailag előállítani.

Minőségi többlet és újdonság, hogy a szöveges tartalmak világviszonylatban is hatékonyan kereshetők kulcsszavak alapján (Google), illetve adott példányon belül (Ctrl-F). A hagyományos világban ilyen lehetőség nincs. Ha valaki szeretne utólag tájékozódni – mondjuk – a 4-es metró felújításával vagy a paksi bővítéssel kapcsolatban, akkor beülhet egy könyvtárba, és hetekig böngészheti a nagyobb napilapok és néhány folyóirat számait kilószámra, amíg megtalálja az évek során az adott témát érintő cikkeket.

**Zene:** a kazettás magnóval terjedt el igazán a zene másolása. Természetesen ez időigényes művelet volt. Alapesetben megegyezett a lejátszás idejével, azaz egy hatvanperces kazettát egy óra alatt lehetett lemásolni. A kétkazettás magnók gyorsmásolási funkciója (high-speed-dubbing) ezt jelentősen meggyorsította. Maga a másolás az időigényességén túl érzékelhető minőségromlással is járt.



A digitális világban a zene is digitális, ennél fogva a másolás során minőségromlás nem léphet föl. A digitalizálás azonban méretigényes művelet, egy CD kb. 700 MB digitális adatot jelent. A digitális zenében a veszteséges tömörítés (legismertebb: mp3) jelentette a nagy áttörést. Az eredeti zene méretének 1/6-1/10 részére lehet összetömöríteni jó esetben úgy, hogy a minőségbeli veszteséget a szokványos lejátszási körülmények között nem érzékeljük.

Ezzel hatékonyan kezelhető méreteket kapunk, mind tárolás, mind pedig továbbítás szempontjából, és a zene másolása korábban elképzelhetetlen méreteket öltött. Eleinte a jogtulajdonosok és szerzői jogvédők megpróbálták föllépni ellene, és sikereket is értek el (Megupload, Pirate Bay bezárása). Történtek azonban nyilvánvaló képtelenségek is, mint pl. a Capitol Records v. Thomas-Rasset ügy, amelyben két tucat dal letöltéséért másfél millió (USA) dollár kártérítést követeltek a szociális munkásként dolgozó családjától. (EFF, 2012.)

A Harvard Business School egy jelentésében arra az eredményre jutnak a kutatók, hogy a film- és zeneiparra nézve a fájlcserélő hálózatok működésének kifejezett piacélnkítő hatása van. Az ezredforduló környékén az internet megtörte a nagy cégek egyeduralmát: az Egyesült Államokban 2000-ben 35 516 albumot adtak ki, 2007-ben viszont már 79 695-öt (ebből 25 159 kizárólag digitális formában jelent meg).” (DAJKÓ, 2009.)

A hagyományos üzleti modellben a zenekiadó eldönti, hogy kinek a zenéjét érdemes kiadnia (milyen zenére van szerinte fizetőképes kereslet), majd megfinanszírozza a kiadást (forgótőke), a stúdióban fölveszik a számokat, legyártják a lemezeket (fekete bakelit LP, zenei CD), majd kiszállítják a bolthálózatba, és apránként értékesítik. A legnagyobb és legnépszerűbb előadókat leszámítva pont az előadóknak nem jut az árbevételből érdemleges hányad.

Így az előadók elég hamar fölismerték, hogy nem érdemes a zenekiadókkal üzletelniük. Ha úgyszincs bevételük a viszonylag kis példányszámú lemezkiadásból, akkor az elfogható ingyenes reklámnak is. Ezt az ingyenes reklámot viszont zenéjüknek saját honlapjukon vagy a YouTube-on való közzétételével sokkal egyszerűbben megvalósíthatják, közvetlen bevételt abból sem kapnak, ellenben biztos több emberhez fog eljutni, mint az anyagi valójában legyártott, és boltokban árult lemez. Ha viszont így több emberhez jut el, akkor ez a hatékonyabb reklám – és több koncertjegyet fognak eladni.

**Film:** A helyzet a zenéhez hasonló. A hatékonyan tömörített, digitális film is könnyen és gyorsan másolható, továbbítható. A szerzői jogvédők álláspontja sokáig az volt, hogy minden egyes filmletöltés mínusz egy mozijegy.

Csakhogy ez általános érvénnyel nem igaz. A filmek, de még a digitalizált filmek száma is olyan hatalmas a mozik számához képest, hogy a filmek túlnyomó hányadát egyszerűen lehetetlen moziban megnézni. „A megfigyelt három fájlcserélő trackeren cirkuláló filmek döntő többségét (háromnegyedét) csak nagyon régen vagy soha nem vetítették moziban, a fájlcserélő populáción belül pedig nagyobb súlyt képviselnek a hiánypótló, mint a helyettesítő kalózok.” (BODÓ et al., 2010.)

A filmek esetében az egyik lehetséges új üzleti modell a Netflix, havi 8-12 eurós díj fejében korlátlan mennyiségű filmet lehet nézni. A nem túl magas díjat pedig sokan kifizetik, ha ennek fejében egy helyen, garantált minőségben gyakorlatilag mindent megtalálnak.

Egy másik üzleti modellben a felhasználók számára ingyenes hozzáférést a filmekhez kapcsolt reklámok bevétele fedezi.

**Üzlet:** Az üzleti életben is jelentős változásokat okozott a földrajzi távolság és az idő szerepének jelentős csökkenése, esetenként megszűnése.

Amíg korábban a reklám egyirányú közlési folyamat volt, addig a világhálón a kommunikáció nem egyirányú, a rábeszélőgéppé visszabeszélőgéppé változott. Megjelenik ez a felhasználói fórumok és kommentek világában csakúgy, mint akár a humor szintjén is.

A hosszú farok üzleti modellt is a földrajzi távolság szerepének gyengülése (megszűnése) teszi lehetővé. A hagyományos bolt véges polcfelületén olyan termékeket tartanak, amelyeket nagy valószínűséggel és gyorsan megvásárolnak azok, akik a bolt fizikai vonzáskörében laknak. A ritka, különleges termékek, amelyeket csak ritkán és kevesen keresnek, ebbe a hagyományos modellbe nem férnek bele. Ha azonban a földrajzi távolság szerepe csökken vagy akár megszűnik, akkor azt másképpen úgy fogalmazhatjuk meg, hogy a bolt vonzáskörzetének sugara jelentősen megnőtt, akár az egész világra kiterjedhet. Ezért van az, hogy adott esetben érdemesebb a biciklilámpát Tajvanról megrendelni, mintsem elmenni venni a legközelebbi szakkoltban.

A fennebb már említett, feltört postafiókon keresztül elkövetett pénzkérés is azért lehet jövedelmező, mert a folyamatot a lehetséges emilcímek begyűjtésétől a gyengébben védettek feltörésén át a pénzkérő emilek kiküldésével és az esetleges beérkező válaszok figyelésével bezárólag automatizálni lehet, személyes közreműködésre csak válasz beérkezése után van szükség. Mivel itt a földrajzi távolságnak egyáltalán nincs szerepe, ezért az egyetlen lényeges paraméter az emberi hiszékenységi mértéke.

Tegyük fel, hogy az emberek egy ezreléke hajlandó egy barát látszólagos kérésére elküldeni az összeget. Ha ezer postafiókot sikerül megtörnie a csalónak, és ezekhez átlagosan száz elemű címlista tartozik, akkor  $1000 \cdot 100$  emilt küld ki, ezek egy ezreléke, azaz kb. százan küldik el a kért összeget. Esetünkben ez  $100 \cdot 1.200 = 120.000$  angol fontot jelent (42 millió forint), nettóban és adómentesen. Ha a hiszékenységi ráta alacsonyabb, akkor több emilt kell kiküldeni, és az eredmény még jobb is lehet...

A közösségi gazdasági megoldások alapja a valós idejű, illetve a közvetlen kommunikáció korlátlan lehetősége.

A telekocsi mozgalomhoz még nem kellett valós idejű kommunikációs csatorna, elegendő volt az, hogy a világhálón a hagyományos postánál lényegesen gyorsabban lehet kommunikálni. Így könnyű még két útitársat találni a jövő pénteki müncheni úthoz a kocsi két üres

helyére, akik persze kifizetik a rájuk jutó hányadát a benzinköltségnek. Így mindenki jól jár: az autós és az alkalmi útitársak is olcsóbban ússzák meg az utazást.

Az Über ennek egyfajta továbbfejlesztése, nem véletlen, hogy nem létezett korábban. Maga az ötlet egyszerű: egy megfelelő alkalmazás segítségével valós időben lehet kapcsolatot teremteni az üres férőhellyel adott útvonalon haladó kocsik és a (még) gyalogos között, akit a kocsi elvisz, valamelyes költséghozzájárulás fejében, mondjuk a Flóriántól a Puskás stadionig.

Az igazi probléma az, hogy – a jelek szerint – sokan nem ismerik föl az új kor új kihívásait: jelképi erejű az Über elleni tüntetés. Nem tiltani kell az új megoldásokat, hiszen számos más területen is hasonló változások mentek, mennek végbe. Az új körülményeknek megfelelő, új szabályokat kell alkotni, amelyek megteremtik a lehetőségét az igazságos adóztatásnak, a szolgáltatási színvonal ellenőrzésének, a szélhámusok kiszűrésének. Elvégre a lótenyésztők is követelhetnék a lóvasút visszaállítását Budapesten, mind a megszünt munkahelyek, mind pedig a környezetvédelem jegyében...



## HIVATKOZOTT FORRÁSOK

BENCSÁTH, B., Buttyán, L., Pék, G., Félegyházi, M. (é.n.). Abusing Duqu, Flame, MiniFlame, Crysys Lab,

[https://camp.hsbc.org/2013/zer0/bencsath\\_campzer013.pdf](https://camp.hsbc.org/2013/zer0/bencsath_campzer013.pdf), <https://doi.org/10.3390/f4040971>

- BODÓ, B., Lakatos, Z. (2010). A filmek online feketepiaca és a moziforgalmazás, Szociológiai Szemle 20(3) <https://doi.org/10.1163/18763308-90000020>
- CISCO (2017). Cisco Visual Networking Index: Forecast and Methodology, 2016–2021, 2017. június 6., <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/complete-white-paper-c11-481360.pdf>
- CLULEY, G. (2012). Stuxnet: How USA and Israel created anti-Iran virus, and then lost control of it, Sophos, 2012. június 1., <http://nakedsecurity.sophos.com/2012/06/01/stuxnet-usa-israel-iran-virus/>
- DAJKÓ, P. (2009). A fájlsere növeli a kiadók bevételeit, IT-Café, 2009. május 22.
- EFF (2012). Capitol v. Thomas. Electronic Frontier Foundation, 2012. november 9. <https://www EFF.org/cases/capitol-v-thomas>
- ELGIN, B. (2008). Network Security Breaches Plague NASA, Bloomberg, 2008. november 20., <https://www.bloomberg.com/news/articles/2008-11-19/network-security-breaches-plague-nasa>
- GÁLFFY, Cs. (2014). Kikerült a kormányzati kémszoftver dokumentációja, hws, 2014. augusztus 7., <http://www.hws.hu/hirek/52672/magyarorszag-finfisher-finspy-megfigyeles-biztonsag-rendorseg.html>
- GData (2014). Uroburos Highly complex espionage software with Russian roots, 2014. február, [https://public.gdatasoftware.com/Web/Content/INT/Blog/2014/02\\_2014/documents/GData\\_Uroburos\\_RedPaper\\_EN\\_v1.pdf](https://public.gdatasoftware.com/Web/Content/INT/Blog/2014/02_2014/documents/GData_Uroburos_RedPaper_EN_v1.pdf)
- HOPKINS, N. (2012). China suspected of Facebook attack on Nato's supreme allied commander, The Guardian, 2012. március 11., <https://www.theguardian.com/world/2012/mar/11/china-spies-facebook-attack-nato>
- IBM (é.n.). The PC Personal Computing Comes of Age, <http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/personalcomputer/>
- INDEX (2015). A legtöbb kémprogram mögött az oroszok állnak, Index, 2015. január 26., [http://index.hu/tech/2015/01/26/a\\_legtobb\\_kemprogram\\_mogott\\_az\\_oroszok\\_allnak/](http://index.hu/tech/2015/01/26/a_legtobb_kemprogram_mogott_az_oroszok_allnak/)
- INDEX (2012/A). Az Anonymous lehallgatta az FBI-t, Index, 2012. február 3., [http://index.hu/tech/2012/02/03/az\\_anonymous\\_lehallgatta\\_az\\_fbi-t/](http://index.hu/tech/2012/02/03/az_anonymous_lehallgatta_az_fbi-t/)
- INDEX (2012/B). Amerikai olajcéget támadott meg a Stuxnet, Index, 2012. november 10., [http://index.hu/tech/2012/11/10/amerikai\\_olajceget\\_tamadott\\_meg\\_a\\_stuxnet/](http://index.hu/tech/2012/11/10/amerikai_olajceget_tamadott_meg_a_stuxnet/)
- KASPERSKY (2015). The greatest heist of the century: hackers stole \$1 bln, Kaspersky Lab Daily, 2015. február 16., <https://www.kaspersky.com/blog/billion-dollar-apt-carbanak/7519/>
- KSH/A (é.n.). 7.4.26. Mobiltelefon-előfizetések száma (2000–), [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_int074.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_int074.html)
- KSH/B (é.n.). Szélessávú internet-hozzáféréssel rendelkező háztartások aránya (2004–2015), [https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat\\_tablak/tabl/tin00089.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat_tablak/tabl/tin00089.html)
- LEPPARD, D. (2012). Chinese steal jet secrets from BAE, The Times, 2012. március 11., <https://www.thetimes.co.uk/article/chinese-steal-jet-secrets-from-bae-dwwpgl00kwj>
- MAROSI, A. (2014). Kémelhárítás, Hacktivity konferencia, Budapest, 2014. október 10-11. <https://hacktivity.com/en/downloads/archives/327>
- MELLOY, P. (2012). Mysterious Algorithm Was 4% of Trading Activity Last Week, CNBC, 2012. október 8., <https://www.cnb.com/id/49333454>

MÉSZÁROS, P. (2015). Egymilliárd dollárt zsákmányoltak hackerek az évszázad bankrablásában, PestiSrácok.hu, 2015. február 16., <http://pestisracok.hu/egymilliard-dollar-zsakmanyoltak-hackerek-az-evszazad-bankrablasaban/>

MTI (2011). Lemondott a fénynél gyorsabb neutrínókat mérő professzor, Index, 2012.03.30., [http://index.hu/tudomany/2012/03/30/lemondott\\_a\\_fenynel\\_gyorsabb\\_neutrिनokat\\_mero\\_professzor/](http://index.hu/tudomany/2012/03/30/lemondott_a_fenynel_gyorsabb_neutrिनokat_mero_professzor/)

SPEEDTRADER (2016). How Algorithms and High Frequency Trading Programs Affect Your Trading, 2016. november 3., <https://speedtrader.com/how-algorithms-and-high-frequency-trading-programs-affect-your-trading/>

VARGA, Cs. (2003). Új elmélethorizontok előtt – tanulmányok, Budapest-Nagykovácsi

VÁMOS, S. (2017). A Stuxnet sztori, Passport Blog, 2017. június 30., [http://passport.blog.hu/2017/06/30/a\\_stuxnet\\_sztori](http://passport.blog.hu/2017/06/30/a_stuxnet_sztori)

**A VÁLLALATI KULTÚRA INNOVATÍV LEHETŐSÉGEI  
ZALA MEGYÉBEN**

**INNOVATIVE OPPORTUNITIES FOR  
CORPORATE CULTURE IN ZALA COUNTY**

**PÉTER Erzsébet**

**Kulcsszavak:** *trend változás, vállalati kultúra, lean menedzsment*

**Keywords:** *trend change, corporate culture, lean management*

**JEL kód:** *M14*

## ÖSSZEFOGLALÓ

*A népesség hazánkban az 1980-as évek eleje óta folyamatosan csökken az egyre alacsonyabb születési arány és az egyre magasabb mortalitási ráta következtében. Az egészséges szervezeti modell gyakorlatban is átültethető elemeket tartalmaz. Egy intézmény gazdasági szükségleteit, a munkatársak kötődését és elégedettségét, valamint a vevői elégedettséget hozza összhangba. A lean menedzsmentet többen vizsgálták már az egészségügyi szolgáltatóknál, valamint az autógyártás és az ipar egyéb területein, a vizsgálatom abban újszerű, hogy főként a kis-és közepes vállalkozások, illetve intézmények esetén von párhuzamot a vállalati kultúra eszközei, a belső szervezeti felépítés, illetve az azt kiszolgáló humán erőforrás szervezetének „egészséges működése” között. Az empirikus kutatás a Zala megyei lakosság bevonásával vizsgálja, hogyan alakul a munkáltatók által nyújtott tevékenység és milyen hatással van a munkavállalóra. A lean menedzsment eszközei mennyire ültethetőek át a gyakorlatban, a vezető típusa mennyire meghatározó és az elismerés fajtája hogyan hat a munkavállaló egészségére és motiváltóságára. Az empirikus kutatás helyszíne Zala megye, ahol a kvantitatív kutatáson belül kérdőíves vizsgálat készült. Mintasokaság 508 fő volt, amelynek 49%-a férfi és 51%-a nő. A felmérés nemenként volt reprezentatív az aktív munkavállalók körében a megyére elosztva. A lean menedzsment és az egészségfejlesztés kapcsolata újszerű megvilágításba helyezi a vállalati kultúra szintek hatékonyságát. A probléma abból adódhat, hogy a lean menedzsmentet támogató szervezeti kultúra meglehetősen távol esik az egyes intézmények, illetve kis-és közép vállalkozások hierarchikus és feudálisztikus kultúrájától. A vezetői magatartás ez esetben folyamatszempéletű a döntéshozásban és a problémamegoldásban, példamutató, célokat közvetít a dolgozók bevonásával, akiket partnerként kezel. A tudásátadás fontos elemei között szerepel a gyökér okok feltárása, önkritika, a veszteségek minimalizálása, kétirányú nyitott kommunikációs csatornák, rendszeres innováció és tudásmegosztás.*

## SUMMARY

*The population in our country has been steadily decreasing since the early 1980s due to the decreasing birth rate and the increasing mortality rate. The healthy organizational model also includes elements that can be put into practice. It brings together the economic needs of an institution, the commitment and satisfaction of its employees, and customer satisfaction. Lean management has been studied by healthcare providers, car manufacturers and other industries. My research is novel because it draws parallel between the tools of corporate culture, the internal organizational structure and the "healthy operation" of a human resource organization serving it in the case of small and medium-sized businesses and institutions. The empirical research involves how the activity provided by employers develops and what impacts affect the employee by including the population in Zala County. My research examines the extent to which lean management tools can be implanted in practice, how dominant the type of leader is and how the type of recognition affects the health and motivation of the employee. The empirical research took place in Zala County, where a quantitative research was performed using questionnaires. The sample population that we calculated involved 508 people, of which 49% were male and 51% female. The survey represented the active workers in the county by gender. The relation between lean management and health promotion throws new light on the efficiency of corporate culture levels. The problem may arise from the fact that the organizational culture in lean management is far from having feudalistic hierarchy and culture, unlike several institutions and small and medium-sized enterprises.*

*In this case, the behaviour of the management is process-oriented in decision-making and problem-solving, it sets goals involving the workers, who are treated as partners. Important elements in the transfer of knowledge include the exploration of the root causes, self-criticism, efforts to minimise losses, two-way communication channels, systematic innovation and knowledge sharing.*

## **BEVEZETÉS**

A menedzsmentelméletek évszázadokig „kultúra mentesek” voltak. A 19. század második felétől kezdtek a kultúrára úgy tekinteni, mint a gazdaság szempontjából fontos tényezőre, sőt az 1980-as éveket a „kultúra évtizedének” nevezik (CAMERON – QUINN, 2006).

Az elmúlt években egyre nagyobb érdeklődés mutatkozott a regionális kutatók részéről is (RECHNITZER – LENGYEL, 2004; NÉMETH, 2012, 2017) aziránt, hogy a kultúra milyen szerepet tölt be a gazdaság vitalitásában, valamint a régió gazdasági innovációjának dinamikájában (GERTLER 2004; TURA – HARMAAKORPI, 2005). Számos olyan cég él és virul Magyarországon, amelyekben a nem kívánatos védekező stílusú kultúra a meghatározó. Sikereik titka nem a kulturális sajátosságokban keresendő, hanem például az erős márkanevben vagy az életképes eladási stratégiában (FRAJNA PILLER, 2018). Az interperszonális kapcsolatok nem gyakoriak a munkahelyeken elsősorban a bizonytalanság elkerülése miatt.

Számos külföldi tulajdonú cégnél a menedzsment és a kulcsfontosságú területeken dolgozó személyzet a régióból származik. Ha az emberek azonos régióban és azonos iskolarendszerben nőnek fel, akkor azonos regionális mentalitásuk alakul ki. Ez a kulturálisan megalapozott regionális mentalitás olyan területeken nyilvánul meg, mint például a kommunikációs stílus, a pénzhez való attitűd, a munkaetika (MALOTA - MITEV 2013, MALOTA - TÓTH 2015a; MALOTA - TÓTH 2015b). A regionális hagyományokban szocializálódott emberek behozzák a vállalatukba hagyományos értékrendjüket. Ez esetben beszélhetünk a „személyzet, mint szállítójármű” jelenségéről (DÖRHÖFER ET AL., 2007).

A munka világában időnként számolni kell azzal, hogy a szervezet új tulajdonosa a korábban már megszokotthoz képest eltérő szervezeti kultúra elemeket hoz az anyaországból, vagy a korábbi működésének területéről. Ennek beépülése a meglévő gyakorlatba történhet konfrontáció nélkül, de gyakran válhat konfliktus forrássá. A szakirodalmak a kultúrák találkozásának általában négy, gyakran előforduló változatát tárgyalják. Az „integráció” során rendszerint gond nélkül történik a két kultúra találkozása, sőt gyakran egy, mindkét fél számára elfogadható, harmadik kultúraváltozat születik.

KARÁCSONYI (2006) kutatása megkísérli feltárni, hogy a magyar szervezetek besorolhatók-e olyan kisebb csoportokba, amelyek jól megragadható, homogén szervezeti kultúrával rendelkeznek. A kutatás során a GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) kutatási módszerére építve többváltozós statisztikai eljárások segítségével három szervezeti kultúra klasztert sikerült elhatárolni. A három klaszter vállalatai szignifikánsan



különböznek a legtöbb szervezeti kultúra változó mentén. A klaszterek elnevezésével (piacorientáltak, közszolgálatiak, tradicionálisak) a szervezeti kultúrájuk jellegzetességeit, a klaszterek vállalatának iparág béli hovatartozását és a vállalatok múltját próbálva érzékeltetni. A három klaszter vállalatai jellegzetesen eltérő szervezeti kultúrával rendelkeznek. A piacorientáltak esetében kiemelkedik a teljesítmény- és jövőorientáltság, a nemi szerepek közötti differenciálás, a rámenősség. Magas a jövőorientáció, a klaszterek tagjai büszkék arra, hogy az adott szervezetekhez tartoznak (csoport kollektívizmus). A piacorientáltak rendelkeznek a legkollektivistikusabb szervezeti kultúrával. A közszolgálatiak esetében a szervezeti kultúra változók értékei leggyakrabban a másik két klaszter értékei között helyezkednek el. A legmagasabb a csoport kollektívizmus értéke. A klaszter vállalatai képviselik a legfemininebb kultúrát, és ők differenciálnak legkevésbé a nemi szerepek között. A tradicionálisak esetében a legmarkánsabban a nagy hatalmi távolság jelenik meg. A klaszter vállalatai közepesen jövőorientáltak, ugyanakkor a teljesítményorientáció relatíve alacsony. A tradicionálisak képviselik a legindividualistább kultúrát.

A siker elengedhetetlen feltétele a közös értékrendszer, vagy a fölrendelt célok, amikben az emberek hisznek, és amiket hűségesen szolgálnak. Egy hatékony szervezeti kultúrában jó munkahelyi légkör uralkodik, melyet alapvetően a szervezeti tagok egymáshoz való viszonya határoz meg.

Az ideális munkahelyi légkört az egyenrangú munkatársi kapcsolatok, együttműködő magatartás, vezető és beosztottak közötti jó kapcsolat, egymást támogató, segítő egyének, a szabad információáramlás és a következetesség jellemzik (GÁL et al., 2017).

A versenyképesség lényegére, a vállalat termelékenységére nagy hatással vannak a vállalaton belüli, főleg a vállalati menedzsment és a vállalati kultúratényezők. BAKSI (2016) kutatásának célja megvizsgálni a kis- és középvállalkozások vállalati kultúra tényezőit, amelyeket meghatározói a hatékony működésnek, majd ezek alapján javaslatot tenni a versenyképesség növeléséhez hozzájáruló kultúrafejlesztésre. A kkv szektornak tehát jelentős szerepe van a makrogazdaságban. Ahhoz, hogy ezt a pozíciójukat meg tudják őrizni és versenyképesek maradjanak hatékony működésre van szükségük. Ennek elérésében kulcsfontosságú szereppel bír a szervezeti kultúra, amely a dolgozók eredményes munkavégzésének meghatározója.

### **Az empirikus kutatáshoz köthető menedzsment szemléletek csoportosítása**

A kis- és középvállalkozások kultúráját meghatározó tényezők közül nagyon fontos a menedzsment szerepe, ami a munkahelyi légkört érintően kulcsfontosságú. Ők azok, akik jó példával tudnak szolgálni a többi munkavállaló felé, illetve feladatuk felismerni és megakadályozni a kialakuló negatív tendenciákat. Ezáltal megállapítható, hogy a szervezetben hosszú időn keresztül fennálló problémák forrását a menedzsmentben kell keresni. Az ő példamutatásuk és kellő odafigyelésük nélkül a dolgozóktól sem várható el olyan alapvető viselkedési minták, mint a hatékony gazdálkodás a szervezet erőforrásaival, a költségsökkenés vagy a

folyamatok és technológiák tökéletesítése. A dolgozók bevonása és felhatalmazása is nagyon fontos tényező. A fejlesztések és bármiféle változás megvalósítása nem elképzelhető a dolgozók tudásának kihasználása nélkül. Ők azok, akik a legtöbbet tudnak az egyes munkafolyamatokról. A munkavállalók tapasztalataira, észrevételeire, javaslataira nem csak számítani kell, hanem ki is kell kérni azokat.

Az információáramlásnak minden nem bizalmas információra ki kell terjednie, így a szervezet céljaira és jövőbeli terveire is. Amennyiben ez biztosított a szervezet dolgozói tisztában lesznek a vállalati rövid és hosszú távú célokkal és azzal, hogy miért is végzik napi tevékenységeiket és az ő munkájukkal hogyan tudnak hozzájárulni a sikerességhez (HOFFMANN, 2010).

KÓPHÁZI (2015) összefoglalta, ahogy egy szervezet méretei nőnek, úgy válik működési környezete is összetettebbé a HANDY (1985) csoportosítása alapján. A nagy vállalatok működési szinterei gyorsan változnak, amelynek integrált választ igényelnek.

Az *erő-orientált szervezet* jelen környezetben nem képes a rugalmas válaszadásra és a hatékony információ-feldolgozásra. Mivel a döntéseket a legfőbb szinten hozzák meg, az információ-nak sok emberen kell keresztülhaladnia, akik kiszűrik a „lényegtelen” adatokat. A *szerep-orientált szervezet* sem elég rugalmas ahhoz, hogy könnyen tudjon alkalmazkodni a gyors külső változásokhoz. Egyik legfőbb értékének, a biztonságának az elérése érdekében meglehetősen merev szabályokat és alárendeltségi viszonyokat állandósít. Ez stabilitást biztosít, de ugyanakkor azt is jelenti, hogy még a legerőteljesebb egyének sem képesek gyorsan végrehajtani a szükséges változtatásokat. A *feladat-orientált szervezet* legnagyobb erőssége az, ahogyan az összetett és változó környezetet kezeli. A decentralizált irányítás lerövidíti a kommunikációs csatornákat, csökkenti az időleamaradást, az üzenetek torzításának és megrövidítésének esélyét. A feladat-orientált ideológia a rugalmas irányítási rendszer számára szabad utat biztosít – ez gyorsan tud változni időről időre, ha a külső problémák eltérő erőforrásokat igényelnek. Az ilyen típusú működő rendszerre talán a legjobb példa a projekt-team. Még az igazán bürokratikus szervezetek is létrehozhatnak ilyen időszakosan működő rendszereket sürgős problémamegoldás céljából. A *személy-orientált szervezet* is jól tudja kezelni az összetettséget és változást. Képlékeny struktúrát, valamint rövid kommunikációs és irányítási csatornákat tud felmutatni. Olyan, különösen versenyszellemű környezetben, ahol a szervezetek gyakran találják magukat szemben fenyegetéssel és ellenségeskedéssel, az ideológiai típusok erősségei és gyengeségei más minta szerint alakulnak.

MESICS (2014) szerint a feladatközpontú vezetőt elsősorban az érdekli, hogy az általa meghatározott feladat elvégzésre kerüljön. Ebből a szempontból értékeli a beosztott munkáját. Értékrendjének középpontjában a teljesítmény áll, a szervezet érdeke, céljai. A feladatok elvégzését ellenőrzi, sokszor a feladatok részfeladatokra kerülnek szétbontásra. A feladatok elvégzéséhez szükséges képzéseket biztosítja, de el is várja ezek „megtérülését”. A munkahelyi klíma, a munkatársak hangulata, elégedettsége kevésbé fontos számára.

A beosztott központú vagy kapcsolat centrikus vezető a munkatársak motivációjának elérésével igyekszik azok teljesítményének növelésére, ugyanis úgy véli, hogy beosztottjai akkor dolgoznak igazán jól, ha jól is érzik magukat a munkahelyükön. Ezt a munkahelyi közösség formálásával kívánják elérni több okból. Egyrészt a csoportban dolgozó egyének különböző területeken, kompetenciákban lehetnek sikeresek, eredményesek, ezért a csoportban a munkavégzés meghatározható úgy is, hogy az egyének azokat a feladatokat kapják, amelyekben jók, így a csoport teljesítménye tovább javul. Ugyanakkor a csoporton belüli kohézió, kapcsolatok, hangulat szintén ösztönző a csoporttagok számára, ezért a vezető ezekre különösen figyel. A dolgozói bevonás fontos eszköze a motiváció növelésének.

Ahogy TAKÁCS (2017) tanulmányában kifejti, egy szervezeti kultúra- és filozófiaváltás konfliktusokat eredményezett a közép- és műszakvezetők között, amely meggátolta a kultúraváltás tovább haladását. A vállalkozások szervezeti kultúráján belül számos tényező azonosítható, amelyek hozzájárulnak a sikeres működéshez. Amennyiben ezeket a tényezőket megvizsgálva hiányosságokat tapasztalunk, vagy fejlesztési lehetőségeket azonosítunk a versenyképesség fokozásához és a vállalati működés erősítéséhez kultúrafejlesztésre van szükség. A vállalat felismerve, hogy piaci pozíciójuk stabilitása gyengül és versenyképességük megtartása veszélybe került elindított egy szervezeti kultúra váltást, melyben egy új vállalati filozófia segítségével kívánták a termelékenységet növelni és a stabilitást elérni. Azonban ez a folyamat egy ponton megakadt, amelynek egyik legfőbb okaként a felső vezetés a közép- és műszakvezetők közötti konfliktusokat, egyet nem értést látták (PÉTER, 2017, NÉMETH-PINTÉR, 2014).

A munkaerő formájában megjelenő intellektuális tőke számos tekintetben különbözik a vállalat vagyonának egyéb elemeitől, hiszen nem statikus, hanem dinamikus erő, amely új megoldásokhoz, növekvő teljesítményhez segítheti a vállalatot; önmagában is innovatív, megfelelő fejlesztéssel, tanúlással teljesítménye, hozamteremtő képessége növelhető; nem tulajdona a vállalatnak, nem képezi a saját tőke részét; nem vehető meg úgy, mint egy gép vagy egy technológia.

A munkáltatókra és a munkavállalókra is súlyos gazdasági terhek nehezednek a tőkehiány, a munkanélküliség fenyegetése, a kényszerűen magas társadalombiztosítási és adóterhek miatt. Az egészség hosszabb ideig tartó hiánya - akár betegség, akár baleset következményeként - egzisztenciális válságba sodorhatja a munkavállalót. Bizonytalanná válhat a munkahelye, akár el is veszítheti. Valamilyen betegség megléte vagy a koncentráció nélkül végzett munka ugyanúgy veszteséget okozhat a vállalatnak, mint a teljes távolmaradás. Minél kisebb egy vállalkozás, annál családiasabb a hangulat, annál inkább ismeri a munkáltató a munkavállalók igényeit és problémáit. Ennek révén a vállalati kultúrába beépítik a megbecsülés ezen formáját, egészségesebb és ezáltal hosszú távon jövedelmezőbb munkahelyet teremtve. A világ országai közötti fejlettségi és életminőségbeli különbségek vizsgálata BACSI (2017) kutatásának tárgya, amelyben az okok között nagy figyelmet fordított a társadalom belső heteroge-

nitásának, fragmentáltságának szerepére. A heterogenitás lehet az együttműködést akadályozó tényező, de az ebből adódó kulturális vagy etnikai sokszínűség és a fejlettség gyakran együtt jár, ahogy ez a szemlélet megmutatkozik az általam vizsgált vállalkozásoknál is.

A hazai általános kontextus értékelésénél nem lehet figyelmen kívül hagyni azt sem, hogy a magyarországi vállalatok több évtizeden keresztül kialakult, igen erőteljes kultúrát örököltek, melynek megváltoztatása nem könnyű, és meglehetősen lassú folyamat. Az azonban fél siker, hogy a társadalomban megvan az igény a kultúraváltásra (GRÜLL-LOSONCI, 2015), de gyökeres változással itt nem számolhatunk. Az általános képet árnyalja egy-egy vállalat múltja, illetve, hogy milyen körülmények között alakult ki domináns szervezeti kultúrája. A lean szervezetté váláshoz a szervezet értékrendszerének teljes átalakítására van szükség, ami hosszú és személyes elköteleződést kívánó folyamat. Ebben a kontextusban a rövid távú, projekt alapon szervezett lean próbálkozások (akár tanácsadók bevonásával is) hatása marginális marad. Természetesen mindez nem azt jelenti, hogy a magyar vállalatoknak egyáltalán nem érdemes foglalkozniuk a leannel vagy, hogy projekteken gondolkodva nem érhetnek el eredményeket. Ahogy TAKÁCS (2017) tanulmányában kifejti, egy előzetesen elindított szervezeti kultúra- és filozófiaváltás konfliktusokat eredményezett a közép- és műszakvezetők között, amely meggátolja a kultúraváltás tovább haladását. A vállalkozások szervezeti kultúráján belül számos tényező azonosítható, amelyek hozzájárulnak a sikeres működéshez. Amennyiben ezeket a tényezőket megvizsgálva hiányosságokat tapasztalunk, vagy fejlesztési lehetőségeket azonosítunk a versenyképesség fokozásához és a vállalati működés erősítéséhez kultúrafejlesztésre van szükség. A vállalat felismerve, hogy piaci pozíciójuk stabilitása gyengül és versenyképességük megtartása veszélybe került elindított egy szervezeti kultúraváltást, melyben egy új vállalati filozófia segítségével kívánták a termelékenységet növelni és a stabilitást elérni. Azonban ez a folyamat egy ponton megakadt, amelynek egyik legfőbb okaként a felső vezetés a közép- és műszakvezetők közötti konfliktusokat, egyet nem értést látják.

### **Vezetési kultúra hatása az emberi egészségre**

A lean menedzsment és az egészségfejlesztés kapcsolata újszerű megvilágításba helyezi a vállalati kultúra szintek hatékonyságát. A probléma abból adódhat, hogy a lean menedzsmentet támogató szervezeti kultúra meglehetősen távol esik az egyes intézmények, illetve kis- és közép vállalkozások hierarchikus és feudálisztikus kultúrájától. A vezetői magatartás ez esetben folyamatszemléletű a döntéshozásban és a problémamegoldásban, példamutató, célokat közvetít a dolgozók bevonásával, akiket partnerként kezel. A tudásátadás fontos elemei között szerepel a gyökér okok feltárása, önkritika, a veszteségek minimalizálása, kétirányú nyitott kommunikációs csatornák, rendszeres innováció és tudásmegosztás.

A munkáltatókra és a munkavállalókra is kihívások nehezednek, többek között a tőkehiány, a kényszerűen magas társadalombiztosítási és adóterhek miatt. Az egészség hosszabb ideig

tartó hiánya egzisztenciális válságba sodorhatja a munkavállalót, bizonytalanná válhat a munkahelye, ha kiesik a munkából és ez plusz terhet ró a munkáltatóra is.

Valamilyen betegség vagy a koncentráció nélkül végzett munka ugyanúgy veszteséget okozhat a vállalatnak, mint a teljes távolmaradás. A munkáltatók emiatt egyre fontosabbnak érzik a vállalati egészségfejlesztést worksite wellness, valamint az egészségmegőrzést elősegítő béren kívüli juttatások nyújtását. A mikro- és kisvállalkozások a cafeteriában, illetve a béren kívüli juttatásokban (csapatépítés, nyaralás, étkezési hozzájárulás, védőoltások) példaértékű juttatásokat adnak dolgozóinak, megelőzve a multinacionális cégeket, valamint a forráshiánnyal küzdő állami fenntartású szervezeteket. Ennek révén a vállalati kultúrába beépítik a megbecsülés ezen formáját, egészségesebb, és ezáltal hosszútávon jövedelmezőbb munkahelyet teremtve. A vállalati kultúra látható elemei mellett, a mikro- és kisvállalkozások esetén a kultúra középső szintje: a szervezeti értékek és ideológiák, valamint az alapfeltevések, premisszák szintjén is megmutatkoznak. Ma már a cél nem csupán a jó munkaerő megtalálása, hanem megtartása is. Egy megbecsült munkatárs motivált és hatással van a vállalkozás versenyképességére. Ezt vizsgálva eljutunk a kutatott vállalkozások adatain és vállalatvezetők szemléletén keresztül a sikertényezőkhöz (PÉTER, 2017).

A kutatás a lean menedzsment elméletéből indult ki és azt az eddig kevésbé kutatott témát választottam, amely szerint a vállalatot is, mint egy szervezetet tekintjük és az emberi testet is (mint a vállalat humán erőforrását) is egy szervezeti egészként vizsgáljuk. A lean menedzsment és az egészségfejlesztés kapcsolata újszerű megvilágításba helyezi a vállalati kultúra szintek hatékonyságát. Az előrelépést támogató szervezet, fogyasztó fókuszú, segíti az együttműködést és a megoldást kereső konfliktuskezelést. A szervezeten belül nagy jelentőséggel bír a bizalom, az elkötelezettség, a tisztelet, fejlődési lehetőségek kutatása, munkatársak fejlesztése és a hosszú távú gondolkodás és az emberközpontúság. A vezetői magatartás ez esetben folyamatszempléte a döntéshozásban és a problémamegoldásban, példamutató, célokat közvetít a dolgozók bevonásával, akiket partnerként kezel.

Vizsgálni kell tehát, hogy a menedzsment eszközei mennyire ültethetők át a gyakorlatban, a vezető típusa mennyire meghatározó és az elismerés fajtája hogyan hat a munkavállaló egészségére és motiváltságára. Az eredmények szerint a pihenésre szánt idő a munkáltató befolyása, illetve a saját magunkkal szembeni elvárások miatt rövidül. A folyamatos pörgés nemcsak kimerültséghez, rosszabb esetben kiégéshez vezethet, de sajnos tartósan fennálló betegségekhez is. Ezek a tényezők azonban a munkavállaló eredményességére is hatással vannak, ami érinti a munkáltató sikerességét is.

Nemzetközi vonatkozásba gyakran esik szó a vezetői kultúra szintekről és azok beépülését vizsgálják a hazai irodalomban is, azonban az egészséges, motivált munkaerő mennyire tehet versenyképpé egy céget, ennek elemzése mindenképpen hiánypótló lenne a bemutatott témakörben. A hazai kis- és közepes vállalkozások vállalati kultúrájáról sok szakirodalom létezik, de viszonylag kevés empirikus elemzés áll még rendelkezésre arról, hogyan mutatkozik meg a befektetett „elismerés” a kiadásokba és a bevételekben.

A lean menedzsment néhány évtizeddel ezelőtt radikális újszerűségével robbant be a termelés és szolgáltatásmenedzsmentbe, ma már az értékteremtő folyamatok menedzsmentjének új alapját jelenti (LOSONCI, 2010). A lean szemszögéből vizsgálva az értékteremtő folyamatokat egyfajta kétarcúság jellemzi: amíg a szolgáltató cégek a 21. század elején még jellemzően a „kísérletező” fázisában járnak, addig a lean elvek és eszközök termelési paradigmaként dominálják a termelési rendszerek szervezését (KARLSSON- AHLSTROM, 1996). A leant támogató vállalati kultúra megteremtése a menedzsment felelőssége, és felsővezetői elkötelezettség nélkül nem képzelhető el (LOSONCI, 2010). Jól azonosítható humán erőforrás gyakorlatokat használnak ezen cégeknél. Ide tartozik a csapatmunka, a csoportos problémamegoldás, a munkakör gazdagítása (pl. karbantartás, átállítás), a rotáció és a többcélúan képzett munkaerő.

Ezen tényezők, illetve a lean gyakorlatok bevezetése szükségessé teszi az alkalmazottak (folyamatos) képzését. A nagyfokú személyes felelősség, a munka „gazdája” érzés kialakítása, valamint az elkötelezettség bír még kiemelt jelentőséggel. A bevezetési tapasztalatok azt mutatják, hogy a felsorolt gyakorlatokat nem szabad a lean vállalatok leíró jellemzőinek tekinteni, mivel használatuk sokkal inkább a lean menedzsment bevezetésének alapvető feltétele.

A vállalkozások többsége jelenleg még csak próbálja a hagyományos rendszerbe beilleszteni az embert, mint motiválható és versenyképességet előmozdító tényezőt, elterjedési köre inkább közepes és nagy vállalatoknál és stratégiai szinten gyakoribb (NÉMETH, 2012, 2017, PÉTER, 2017; PÉTER et.al., 2017).

Jelen kutatási téma ennek hatásait vizsgálná két szervezeti típusra. Egyrésztől vizsgálja a munkáltatót (vállalati kultúra elemeit, humán erőforrás stratégiáját és ennek hatásait a munkavállalóra), másrészt nézi mindezek hatását a humán erőforrásra, mint emberi „szervezetre”. Milyen pozitív, illetve negatív következményei lehetnek egy jól vagy rosszul megválasztott szemléletnek az egészségre. Anyagilag, mit jelent ez a munkáltatónak, illetve a munkavállalónak. Egy cég és az ott dolgozók sikere, mennyire mérhető anyagaikban és juttatásokban és milyen hatása van a vállalati eredményességre hosszú távon. A téma azért a lean menedzsmentből indul ki, mert egy vállalat számára a túltermelés ugyanolyan hátráltató tényező is lehet, mit az emberi szervezet sejt szinten történő túltermelése, ami betegségekhez, kiegészhez vezethet. Érdekes lehet feltérképezni az egyik szervezetnél jól bevált vállalati kultúra miatt okozza egy másik cég vesztét, az egyik embernél bevált egészséges szemlélet, miért jelent hátrányt egy másik munkavállalónál. A „leállás” vállalkozás és ember esetében vajon megtérő befektetésként is felfogható-e és a munkából való időszakos kiesés, mit jelent a számok tükrében egy cég életében rövid és hosszú távon.

Magyarország egészségi állapotát tekintve az elmúlt évekhez hasonlóan továbbra sincs jó helyzetben, a lakosság egészségi állapota folyamatosan romlik. Mind ehhez persze számos tényező járul hozzá, így például a nehéz gazdasági helyzet, a nagyfokú munkanélküliség, a jövedelmek csökkenése és ez által a széles kört érintő szegénység. Tovább rontja a helyzetet

a tartósan stresszes életvitel, a felnőttek általános mozgáshiánya, a nem megfelelő táplálkozás, továbbá más környezeti ártalmak is (www.egeszsegmegorzes.org).

A legtöbb ember ma már a munkát nem kizárólag a jövedelem forrásának tekinti, hanem figyelembe veszi azt is, hogy a munkahelyen szociális kapcsolatok alakulhatnak ki, amelyek befolyásolják az önismeretet, az öntudatot és az identitást (PÉTER ET AL., 2013). A munkahely tehát nagymértékben befolyásolja egészségünket és jólétünket, ahogy egy térség versenyképességét, valamint az életszínvonal és az egészségi állapot közötti kapcsolatot több tényező is befolyásolhatja. Minél fejlettebb egy térség (magasabb az ott lakók által fizetett adó mértéke, ebből következően magasabb a jövedelme), annál kisebb a daganatos, a keringési és emésztőszervi okok miatti elhalálozás valószínűsége.

### **Cafetéria jelentősége a munkavállalók életében**

A vállalkozói oldalról a cafetéria rendszer előnye abban áll - az ösztönzés lehetőségén kívül -, hogy a munkabérenél kedvezőbb feltételekkel és adóterhekkel növelhetik a munkavállalói juttatásokat, adott esetben akár béremelés helyett is alkalmazható a rendszer.

A cafetéria választható béren kívüli juttatásokat jelent, melyekből a munkavállaló saját belátása szerint, egyéni igényeinek megfelelően választhat (EMBER, 2008).

A béren kívüli juttatások rendszere napjainkra széles körben alkalmazott emberi erőforrás menedzsment eszköznek számít, annak ellenére is, hogy a hagyományos felfogás szerint a bérezési politika elsősorban az alpbéren és a bérhez kapcsolódó kifizetéseken alapul. Nem szabad figyelmen kívül hagynunk ugyanakkor azt a tényt, hogy a munkabér az emberi szükségletek Maslow-i rendszerében leginkább a fizikai szükségletek kielégítésére alkalmas. Ezen túl azonban a munkavállalók számára egyre fontosabbak lesznek az olyan tényezők, mint a biztonságérzet, a család biztonsága, a szociális szükségletek, mely igények kielégítésére egy-egy cafetéria elem messzemenően alkalmas lehet. Az emberi és embert befolyásoló kulturális tényezők a szervezetek hétköznapi működésében is egyre fontosabb szerepet kapnak, megnőtt az emberi szakértelem, a tudás és a szakmai hozzáértés szerepe (GAÁL ET AL., 2009).

A munkáltatók kezében van a lehetőség, hogy az aktuális adó- és járulékszabályoknak megfelelően alakítsák a juttatási rendszerüket, ezáltal is optimalizálva a költségszerkezet és az ösztönzési rendszer kombinációját. POÓR ET AL. (2013) véleménye szerint azonban a cafetéria rendszer HR szempontjai jelenleg kevésbé érvényesülnek, s a vállalkozások elsősorban az anyagi vonzatukat tartják szem előtt. Ebből arra következtethetünk, hogy a munkavállalóknak juttatott egészségmegőrzéssel kapcsolatos juttatások és egyéb lehetőségek sem feltétlenül a döntéshozók elkötelezettségének és felelősségérzetének eredménye. A cafetéria-rendszer kiváló lehetőség a vállalkozások számára arra, hogy fokozzák a munkatársak elkötelezettségét és elégedettségét, megtartsák az értékes dolgozókat, továbbá növeljék a munkahely vonz erejét (POÓR ET AL., 2013). Ezt a célt szolgálja az is, hogy a juttatások kiválasz-

tása során a munkavállaló aktívan részt vehet a folyamatban: a munkáltató által felkínált juttatások közül, meghatározott költségkereteken belül az egyéni szükségletek szerint választhatja ki és állíthatja össze a számára legmegfelelőbb kombinációt. A cafetéria-rendszerben bekövetkező legnagyobb változás a munkáltatót terhelő adókban mutatkozik a 2012-es és 2013-as éveket vizsgálva. Míg tavaly a legtöbb cafetéria elem adóvonzata 30,94% volt, addig az idei évben megnövelt egészségügyi hozzájárulásnak köszönhetően ez 35,70% lett a kedvezményes elemek közt.

Az igényelhető cafetéria elemek széles skálán mozognak, így lehetővé teszik a különböző korú, családi életciklusú munkavállalók eltérő igényeinek minél teljesebb kielégítését. Az állami szabályozás prioritásai közé tartozik az öngondoskodás (önsegélyezés, iskolarendszerű képzés), a fogyasztásösztönzés (Erzsébet utalvány, SZÉP Kártya, tömegközlekedési bérlet) és a szociális célok (önkéntes nyugdíj- és egészségpénztár) egyre fontosabbá válása.

## **ANYAG ÉS MÓDSZER**

A kvantitatív kutatáson belül kérdőíves vizsgálat készült. A lekérdezés 2017. augusztus-október hónapokban valósult meg Zala megyében. A mintasokaság 508 fő volt, amelynek 49%-a férfi és 51%-a nő. A felmérés nemenként volt reprezentatív az aktív munkavállalók körében a megyére elosztva. A mintába kerülés során a Véletlen Kiválasztás Módszerét választottam.

A kérdőív felépítését tekintve omnibusz kutatás volt, amelynek első része a vállalati kultúra elemekre, a munkavállalói motivációkra, esetleges munkakörnyezettel kapcsolatos hiányérzetre kérdezett rá. A második fele az intézményhez és a vezetőséghez való lojalitást és együttműködés eredményességére, valamint a visszajelzés fontosságára és a béren kívüli juttatásra helyezi a hangsúlyt. A kérdőív utolsó harmada kitért a munkahelyi stresszfaktorokra, azok hatásaira a munkavállaló testi és lelki egészségét illetően, valamint a prevencióra, mit tehet az egyensúly megőrzéséért a munkavállaló és a munkáltató. Jelen kutatás a kérdőív második témakörét elemzi. A kutatás egyszerű statisztikával mutatja be az eredményeket, az összefüggésvizsgálatok során korrelációs számítást végeztem.

Hipotézisem szerint a mikro- és kis vállalkozások esetén a munkavállalóra való odafigyelés, preventív intézkedések és béren kívüli juttatások alkalmazása a siker kulcsa.

A kvalitatív kutatás alkalmával keresztmetszeti vizsgálat történt, amelyen belül 91 Zala állami fenntartású intézmény, illetve magán vállalkozás vezetőjével készült strukturált interjú 2017 október és 2018 január között. Az interjú kérdések első témakörén belül kitértem többek között a vizsgált szervezetek teljesítmény értékelésére, a munkakörülményekre és az alkalmazottak motivációjára. A karrierlehetőségek mellett rákérdeztem a szervezeti kultúra által megkövetelt értékkevető viselkedés mintákra is, valamint a munkahelyi nehézségekre és a munkavállalók felé történő visszajelzés sokszínűségére. A második témakör az intézményi cafetériára, ennek hatékonyságára a vezetői kommunikációra, sikertényezőkre, konfliktusfor-



rásokra és az eredményességre kérdez rá, de ezen eredmények jelen elemzésben nem szerepelnek. Jelen kutatásban az interjúk második témakörének egyes részei kerülnek bemutatásra. A mintavételezés hólabda módszerrel történt. A feldolgozásra került interjúk közül alkalmazotti létszám kategóriánként elkülönítve 43 mikro vállalkozás, 24 kis vállalkozás, 17 közepes vállalkozás és 7 nagy vállalkozás került lekérdezésre.

## **EREDMÉNYEK**

### **Kvantitatív kutatás eredményeinek értékelése**

Egészségközpontú munkaszervezéssel nagy hangsúlyt fektetnek ma már a vállalatok a megelőzésre, a munkatársak jó fizikai és mentális egészségi állapotának megőrzésére, mivel ezáltal hatékonyabbá válhat a munkavégzés. Az empirikus kutatás Zala megyei vállalkozások bevonásával vizsgálja, hogyan alakulnak a munkáltatók által nyújtott béren kívüli juttatások, az egészségmegőrzésre irányuló tevékenységek, valamint hogyan térül meg az állami- és magán-ellátó rendszerbe fektetett bizalmi tőke. A vizsgálat eredményeit meghatározza a munkahelyi környezet minősége és közvetlen/közvetett hatásai, amelyek számos módon befolyásolják az egészségi állapotunkat. Így az egészségfejlesztés és egyben az egészségvédelem egyik legfontosabb színtere a munkahely. A munkahelyi egészségfejlesztés egyértelműen kifizetődő tevékenység, hiszen a hasznából a munkáltató, a munkavállaló és a szociális ellátórendszer egyaránt részesül. Az egészséges, képzett és motivált munkaerővel ugyanis növekszik a vállalkozás innovációs potenciálja és a termelékenysége. A jól végzett munkahelyi egészségfejlesztés javítja a vállalatról alkotott képet az ügyfelek körében és a munkaerő piacon egyaránt.

A kutatásban bevont munkavállalók 23%-a kap étkezési hozzájárulást (1. ábra). Az intézményen belül kapott cafetéria elemek nagyon sokszínű képet mutatnak. Mobil telefon használat (12%), utazási támogatás (12%), üdülési lehetőség (7%), mellett megjelenik a nyugdíjpénztári (7%) és az egészségpénztári csomag is (6%).

A megkérdezettek kevesebb, mint 1/10-ed része mondta azt, hogy fizetésen kívül nem részesül semmilyen juttatásban, akik főként állami fenntartású szervezeteken belül dolgoznak (oktatás, közigazgatás, művelődésszervezés területén, illetve 3-4 fő alkalmazottat foglalkoztató mikro vállalkozásoknál).



1. ábra. Béren kívüli juttatások megoszlása a munkavállalók véleménye alapján  
 Forrás: Saját kutatás (2017)

Egyre kevesebb olyan munkahely van, ahol nincs lehetőség cafetériára, ha mégis akkor a közepes és nagy vállalkozások alkalmazottjainál egy beépített szervezeti kultúra miatt, vagy állami szervezetek alkalmazottai kapnak, akik alacsonyabb jövedelmi kategóriába tartoznak. A mikro vállalkozásnál dolgozók közül néhányan arról számoltak be, hogy ebben a finanszírozási formában kapják a fizetésük egy részét és a 2018-as szabályozás miatt attól félnek, hogy ezután kevesebb lesz a jövedelmük, mivel változik a béren kívüli juttatásra vonatkozó adózás.

A méretkategóriák, illetve a béren kívüli juttatások esetén egy közepes erősségű, de ellentétes irányú kapcsolatot kaptunk (szignifikancia: 0,00, Pearson: -0,317). Az eredmény szerint, minél kisebb egy vállalkozás, annál családiasabb a hangulat, annál inkább ismeri a munkáltató a munkavállalók igényeit és problémáit, ezért fontosnak tartja a megfelelő béren kívüli juttatások nyújtását, a megfelelő ellátást is a cafetérián túl. Fontosabb az egymásra történő odafigyelés, ami egy nagyobb multinacionális cégnél is jelentkezik, de ott ez leginkább az előírásoknak való megfelelésre vezethető vissza.

Ahogy az 1. táblázatban is jól látható a munkavállalónak az anyagi juttatáson túl nagyon fontos a vezető igazságos visszajelzése és hogy világosak legyenek az elvárások a munkájával kapcsolatban. A legtöbb megkérdezett úgy véli, hogy főnöke erőskezű vezető, komoly szak tudással, a legtöbb esetben személytelen, de korrekt a munkavállalók felé. Sajnos előkerülnek negatívumok is, miszerint nem veszik figyelembe a tapasztalatot csak a végzettséget, és nem igazán adnak pozitív visszajelzést.

1. táblázat. A munkavállalók véleményének megoszlása intézményvezetőjéről, 2017

	Egyáltalán nem ért egyed	Inkább nem érték egyet	Igaz is meg nem is	Inkább egyed ér- tek	Teljes mér- tétkben egyedérték
Igazságos visszajelzést ad a munkámról	4%	9%	22%	23%	42%
Segít és oktat amennyiben szükség van rá	6%	14%	23%	27%	30%
Világosak az elvárásai a munkámmal kapcsolatban	2%	11%	17%	37%	33%
Időt szakít rá, hogy meghallgasson	3%	13%	25%	28%	31%
Egyenlőségre törekvő	10%	14%	26%	27%	23%
Határozott és erőskezű irányító, komoly szak-tudással	8%	15%	22%	31%	24%
Nem engedi ki a kezéből az irányítást	4%	13%	24%	28%	31%
Személytelen, de korrekt	18%	27%	31%	17%	7%
Kockázatvállaló	16%	21%	29%	24%	10%
Felelősségteljesen irányítja a szervezetet	6%	9%	20%	30%	35%
Egyes kollégák elsőbbséget élveznek nála	19%	22%	20%	21%	18%
<b>Nem veszi figyelembe a tapasztalatot, csak a végzettséget</b>	38%	27%	23%	9%	3%
<b>Gyenge irányító, nem motivál</b>	38%	21%	22%	14%	5%
<b>Soha nem dicsér, nem ad pozitív visszajelzést</b>	33%	21%	27%	12%	7%
<b>Nem jutalmaz</b>	27%	20%	25%	15%	13%

Forrás: Saját kutatás (2017)

Az emberi szervezet válaszai az őt érő negatív hatásokra különböző mértékűek és a legkülönbözőbbek lehetnek: szorongás, feszültség, idegesség, harag, fásultság, depresszió, sőt akár agresszió is: míg mások alvászavarról, emésztési panaszokról rendszeres fejfájásról vagy egyéb pszichoszomatikus tünetekről számolnak be (PIKÓ, 1999). DEUTSCH – GERGELY (2015) vizsgálati eredményei alapján a stressz okozta tünetek közül első helyen szerepel az ingerlékenység, a fejfájás, szívpanaszok és az alvászavar. A megküzdés módjai között a sport a legpreferáltabb, melyet a problémák másokkal történő megosztása és a kirándulás követ. A megkérdezett dolgozók úgy érzik, hogy a stressz csökkentése és a dolgozók elége-

deathsének növelése érdekében a munkahely is tehetne intézkedéseket, bár ezek megvalósításának akadálya elsősorban a megfelelő gazdasági háttér hiányában keresendő. A felmerülő problémák kezelése sürgető intézkedéseket igényelne, mielőtt az egészségügyi ellátó rendszer működésének romlása még nagyobb terhet ró a munkavállalókra.

A kutatásban bevont alanyok többféle egészségügyi problémát tapasztaltak. 17%-k panaszkodott fáradtságra és energiahíányra, 18%-k derék vagy hátfájásra. Ennek természetesen lehetnek testi okai is, mint például a feszes, merev izmok, illetve lelki is, mint például a szorongás a pénzügyi helyzet miatt, esetleg ülőmunka nem megfelelő tartással.

A betegségek 60-70%-a lelki okokra vezethető vissza. A szervezet saját jelrendszerével, betegség-tünetekkel hívja fel figyelmünket az elfojtott problémákra. Ha megtanulunk érteni ezekből a jelzésekből, fényt deríthetünk az őket kiváltó lelki zavarokra. A tünetek kezelése nem elegendő ahhoz, hogy végleg kilábaljunk a betegségből. A lelki gondok, a stressz, az alvászavar az immunrendszer működését gátolják, ezáltal a szervezetünk védőpajzsa legyengül. Abból, hogy hol és milyen tünet jelentkezik, következtetni lehet arra, milyen probléma, megoldatlan konfliktus rejlik a testi betegség hátterében. Egy kiemelt terület volt még a válaszok szerint, ami az alvással kapcsolatos problémákat jelenti (11%). Sok esetben a felgyülemlett, megoldatlan feladatok (problémák) állnak az alvászavarok hátterében. Sokan annyira pörögnek egy nap és annyira nem szánnak (vagy nem tudnak szánni) időt önmagukra, hogy akkor lepik meg a nyomasztó problémák, amikor eljön a sötétség és minden elcsendesül. Amikor már nincs több tennivaló. Ilyenkor jön el az elme, az agy fölpörgésének ideje és ilyenkor jövünk rá, hogy valami aggaszt. Márpedig az aggasztó helyzetek sokszor nagyon erőteljes érzéseket generálnak, ami hatással lehet a munkavégzés minőségére is (PÉTER, 2017).

### **Kvalitatív kutatás eredményeinek bemutatása**

Az interjúk során a 91 intézményvezető közül azonban 39 fő említette, hogy nincs semmilyen cafetéria cégénél. Itt a különbség jól érzékelhető állami és magán intézmények között.

Állami fenntartású intézmények vezetőinek véleményéből emelnék ki néhányat:

„Sajnos nincs béren kívüli juttatás, csak a nagyon alacsony jövedelműek kaptak korábban étkezési jegyet” (Oktatási intézményvezető).

„Étkezési hozzájárulás van, a közfoglalkoztatottaknak az sincs” (Közigazgatás).

„Nincs, év végi jutalom van, illetve meleg étkezés van még, amely mindenkinek jár” (Szociális alapszolgáltatás).

„Van béren kívüli juttatás, melyet törvény szabályoz. Ennek összege 200.000 Ft, melynek egy része készpénz, másik része szép kártya formájában adható” (Közfeladatot ellátó szervezet vezetője).

Természetesen a magán szférán belül is előfordul, hogy nincs kiegészítő jövedelem:

„Nincs cafetéria, viszont jó forgalom esetén külön jutalomban részesül a dolgozó” (Kereskedelmi cég vezetője).

„Cafetéria nincs, de a jatt fele szétosztásra kerül. Munkaidő szerint van fogyasztás, illetve, hogy milyen régóta erősíti a csapatunkat, így van, aki ingyen étkezik és van, akinek 50 %-os kedvezménnyel (Kávézó vezetője).

„Nincs. Egyéb juttatások vannak (pl. utalvány, születésnap ajándék, hosszú távú motiváció, 10-20 éves ajándék)” (Ingatlankezelő cég vezetője)

A legtöbb esetben azonban így is honorálják az alkalmazottakat:

„Van. Dolgozó által elvégzett munka mennyiségétől és minőségétől függ. Minden alkalmazottnak jár” (Erdészeti vezetője).

„Mindenkinek jogosult, és kategorizáltak a fizetésen kívüli juttatások, kérés szerint” (Gépgyár vezetője).

„Igen van, ez minden kollegának kivétel nélkül jár. Az étkezési hozzájárulás mellett teljes mértékben támogatjuk a rekreációs sporttevékenységüket, a közeli Olajbányász Sporttelepen működő edzőterem által biztosított szolgáltatás igénybevételével” (Alapítvány vezetője).

„Igen, van, és minden alkalmazottnak jár is. Az összegét a munkavállaló és munkáltató határozza meg. Az összetétele elég változatos, sok területet érint. ezen kívül a nyugdíjpénztár is elég erős, amihez a cég is hozzájárul. Mindent összevetve a bruttó jövedelem nagyjából 5%-a megy a nyugdíjpénztárba, ami azért a mai viszonyok között elég jó” (Hálózatüzemeltetés).

A strukturált interjú eredményeiből kiderült, hogy annak ellenére érzik a túlterheltséget a munkavállalók, hogy a vezetők elmondása szerint természetes a több pihenő beiktatása, mert növeli a teljesítményt és a közösségi helyiségek kialakításának segítségével, segíti a kollégák közötti jó kapcsolat kialakítását, illetve megőrzését. Természetesen vannak munkacsúcsok (gyártósorok, kereskedelem, illetve vendéglátással foglalkozó cégvezetők jelezték leginkább), amikor kevesebb idő jut a pihenésre, de ezt igyekeznek honorálni a dolgozóknak. Néhány példát szeretnék kiemelni a válaszokból, hogy lássuk a munkáltatók sokszínűségét.

Közgazgatáson belül, illetve állami intézmény vezetőinek véleményét mutatnám be első ízben:

„A munka jellegéből adódóan az ebédidőn kívül megszabott munkaközi szünet nincs, a munkavállalók szükség szerint tudnak tartani szünetet. A két munkafolyamat közti szünet tartása mindenképpen növeli a koncentráció képességet. A saját pihenőidő is tetszőleges” (Jegyző).

„Szükségesnek tartom a munkafolyamatok közötti rövid pihenőidőt a munka hatékonysága szempontjából. Lehetőség szerint a monoton munkafolyamatok minimalizálása, más jellegű feladatok beiktatása. Ülő munka esetén pár perc mozgás, nyitott ablaknál történő relaxáció is fontos” (Oktatási intézmény vezetője).

Magán vállalkozások esetén kissé feszítettebb a tempó munkacsúcsok idején, de természetesen itt is igyekeznek vagy szabadnap, vagy többletfizetéssel honorálni a dolgozók elhivatottságát.

„Nincs kimondott pihenőidő, a vendéglátásban, kereskedelemben vannak pörgősebb időszakok közös munka. Új kollégákat inkább más pozícióba választunk” (Közművelődési intézmény vezetője).

## **KÖVETKEZTETÉSEK**

A szervezeti kultúra jellemzője, hogy utasítással nem lehet megváltoztatni. A vezetőinek őszintén hinniük kell a vállalati kultúrában és be kell mutatniuk módokat, napi értékeket, amelyen a dolgozók nem passzívan vesznek részt, hanem aktívan szerepelnek. A kultúra erősítheti a szervezethez való kötődést, de ugyanakkor korlátozóvá is válhat, mivel akadályozhatja az autonómia megvalósulását, korlátozhatja a tanulást. Ha a vállalati kultúra azt sugallja, hogy mindenkinek az elvárt módon kell viselkednie és értelmeznie a vállalati és azon kívüli eseményeket, akkor ez korlátozza az elfogulatlan, friss szemmel való értékelését. Az új kultúrában a vezetőkre más feladatok hárulnak, mint korábban. A vezetőknek fel kell ismernie a munkatársak egyéni képességeit, és készen kell lenni azok befogadására. Kellő mozgásteret kell biztosítani a dolgozó számára, ezzel mintegy vállalkozóvá válik és kreativitását a vállalati célok elérésére fordítja. A környezetünk állandóan változik, és ha sikeresek akarunk lenni, akkor alkalmazkodnunk kell a környezeti változásokhoz, a szervezetünket ennek megfelelően kell fejlesztenünk. Tulajdonképpen itt van a lényege, hogy miért kell a szervezeti kultúrával foglalkozni, hogy minél jobban megfeleljünk a környezetünk kihívásainak, és ezáltal sikeressé válhassunk. Ha egy dolgozó azonosulni tud a szervezet kultúrájával, elkötelezetté válik, együtt él a szervezettel minden pillanatában, és ami nagyon fontos – különös megerőltetés nélkül. Nem teher számára többé a munka, hanem az életének a része.

A mikro- illetve kisvállalkozások a cafetéria, illetve a béren kívüli juttatások (étkezési hozzájárulás) tekintetében példaértékű juttatásokat adnak a vizsgált térségben, megelőzve a multinacionális cégeket, valamint a forráshiánnyal küzdő állami fenntartású szervezeteket. Ennek révén a vállalati kultúrába beépítik a megbecsülés ezen formáját, egészségesebb és ezáltal hosszú távon jövedelmezőbb munkahelyet teremtve.

A vállalati kultúra látható elemei mellett a mikro- és kisvállalkozások esetén a kultúra középső szintje: a szervezeti értékek és ideológiák szintje is megmutatkoznak. A vizsgált közepes- és nagyvállalatok esetén főként a látható elemek szintje dominál. Az alacsonyabb létszámmal működő intézményekben a forráshiány ellenére is nagyobb az egészségtudatosság melletti elkötelezettség, míg a nagyobb cégeknél inkább a humán erőforrás menedzsmenthez kapcsolódó anyagi döntések dominálnak. A munka szóbeli elismerése legalább annyira fontos a munkavállaló számára, mint az anyagi juttatások.

Számos munkahelyen volt és tapasztalható még ma is átszervezés, modellváltás, tulajdonosi váltás. Gyakran a megváltozott környezet által a vállalati kultúra is módosul(hat), így tapasztalt munkatársak kerülnek ki a munka világából. A szervezet tagjai számára mintaadónak bizonyulnak az értékes, rutinos, nagy szakmai tudással bíró munkatársak. Amikor eltűnik egy tárgyi eszköz a vállalat egyik irodájából, akkor belső vizsgálat indul, jegyzőkönyv készül de, ha egy munkavállaló hagyja el a vállalatot az ott megszerzett tudása miatt az intézménynek ez az egyik legnagyobb veszteség. A tudás a vállalat hosszú távú versenyképességének egyik legfontosabb erőforrása és egyben a vállalati vagyon fő része is. Ahogy minden más vagyoni eszköz is szerepel a vállalati leltárban, így ahhoz, hogy a szervezeti tudás is bekerülhessen, első lépésként szisztematikusan fel kell mérni mind a belső mind, pedig a külső tudást. Céлом felhívni a figyelmet, hogy a szervezeti tudás(tőke) elérhetőségének biztosítására nagyobb hangsúlyt kellene fektetni, fel kellene ismerni azon, amelyek ezt elősegíthetik.

A pihenésre szánt idő a munkáltató befolyása, illetve a saját magunkkal szembeni elvárások miatt rövidül. A folyamatos pörgés, nemcsak kimerültséghez, rosszabb esetben kiégéshez vezethet, de sajnos tartósan fennálló betegségekhez is. Egy vezetőnek nem az a dolga, hogy megmondja minden szituációban, hogyan kell megoldani a problémát. Az adott területet a kollégája valószínű jobban ismeri, tehát a megoldást is eredményesebben tudja tálalni ezüst tálcán. A vezető dolga ennek a támogatása, vagy a megoldási alternatívái közötti választás, és az ehhez szükséges erőforrások biztosítása.

A lean elmélet meglehetősen távol esik ma már a gyakorlati kultúráktól, néhány közepes és nagy vállalat még mindig alkalmazza egyes elemeit a kereslet és kínálati oldali eredmények szerint, ma már azonban nem elég a folyamatok leállítás hiba esetén (legyen szó munkáltatóról vagy munkavállalóról) az innovatív szemlélet a prevencióval azonosítható.

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS



„Az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-17-4 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült”

## HIVATKOZOTT FORRÁSOK

BACSI ZS. (2017): Megosztottság és sokféleség - a kulturális heterogenitás viszonya az életminőséghez és fejlettséghez, *Közgazdasági Szemle* 64:(7-8) pp. 738-773.  
<https://doi.org/10.18414/ksz.2017.7-8.738>

BAKSI ZS. (2016): A vállalati kultúra sajátosságai a KKV szektorban, *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* Vol. 1. (2016). No. 1.  
<https://doi.org/10.21791/IJEMS.2016.1.3>

CAMERON K. - QUINN R. E. (2006): Diagnosing and changing organisational culture. Based on the competing values framework. Jossey-Bass, San Francisco, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00052.5.x>

DEUTSCH SZ. - GERGELY É. (2015): A munkahelyi stressz és elégedettség tényezőinek feltárása egészségügyi dolgozók körében, *Acta Medicinæ et Sociologica* 6. évfolyam 17. szám, pp.101-126., <https://doi.org/10.19055/ams.2015.6/17/7>

EMBER A. (2008): A választható béren kívüli juttatások rendszere az amerikai és a magyar jogrendszerben. *Miskolci Jogi Szemle* 3. évfolyam 2. szám

GAÁL Z. – BALOGH Á. – BOGNÁR F. (2009): Karbantartásmenedzsment a tudásgazdaságban. „Vezetési ismeretek III.” Tanulmányok a társtanszékek munkatársaitól. Jubileumi kiadvány a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet alapításának 50. évfordulójára Miskolc-Lillafüred 2009. május 19-20. Szerkesztette: Veresné dr. Somosi Mariann

GÁL T. – POPOVICS P. –KATONÁNÉ KOVÁCS J. –GERGELY É.–ÁRVÁNÉ VÁNYI G. (2017): Szervezeti kultúra és vezetői tulajdonságok vizsgálata az Északalföldi régióban, *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 2017/2. szám IX. évfolyam 2. szám No. 28. ISSN 2064-4361 Szeged, 2017 pp. 14-22

GRÜLL H. - LOSONCI D. (2015): A lean szervezeti kultúra jellemzőinek összevetése a magyar szervezeti kultúrával, *Munkaügyi Szemle, Az emberi erőforrással foglalkozók digitális szakfolyóirata*, LIX. évfolyam 2015 / 1. szám, pp. 9- 19.

HANDY C. (1985): *Gods of management: The changing work of organization*, Hutchinson, London, pp.19-44.

HOFFMANN G. (2010), *Hatékonyság és motiváció a KKV szektorban*, Pécsi Tudományegyetem, Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar, Személyügyi Szervező szak

KARÁCSONYI A. (2006): Szervezeti kultúra típusok a magyar vállalatok körében. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 38 (1. ksz). pp. 25-34.

KARLSSON C. - AHLSTROM P. (1996): Assessing change towards lean production. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16 No. 2 1996, pp. 24-41, <https://doi.org/10.1108/01443579610109820>

KÓPHÁZI A. (2015) *Folyamatok és módszerek - Mítől függ az egyes modellek gyakorlati alkalmazhatósága?* *HADTUDOMÁNY (ONLINE)*, 25. pp. 57-63. ISSN 1588-0605

LOSONCI D (2010): *Bevezetés a lean menedzsmentbe – a lean stratégiai alapjai*, 119. sz. Műhelytanulmány, 2010, HU ISSN 1786-3031, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, p. 3.

MALOTA E. - MITEV A. (2013) *Kultúrák találkozása*, Alinea, Budapest

MALOTA E.- TÓTH T. (2015 a): *Kulturális környezet* In: *Rekettye Gábor, Tóth Tamás, Malota Erzsébet (szerk.), Nemzetközi marketing*. 473 p., Budapest: Akadémiai Kiadó, 2015. pp. 121-165.

MALOTA E. - TÓTH T. (2015 b): *Nemzetközi üzleti gyakorlat, üzleti szokások* In: *Rekettye Gábor, Tóth Tamás, Malota Erzsébet (szerk.), Nemzetközi marketing*, 473 p., Budapest: Akadémiai Kiadó, 2015. pp. 167-197.

MESICS O. (2014): *Változásvezetés kompetenciák, szervezeti kultúra, vezetési stílus – hatások és ellenhatások*, *Szervezetek, vállalatirányítás, TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, ISSN 2064-437X, Szeged, 2014 pp. 109-119.

NÉMETH K.- PINTÉR G. (2014): *The pillars of regional and municipal level energy-planning processes*, In: *Bene Szabolcs (szerk.), 20th Youth Scientific Forum: University of Pannonia Georgikon*



Faculty. 600 p. Konferencia helye, ideje: Keszthely, Magyarország, 2014.05.23-2014.05.24. Keszthely: Pannon Egyetem Georgikon Mezőgazdaságtudományi Kar, 2014. (ISBN:978-963-9639-57-7) pp. 297-307.

NÉMETH K. (2012): Települési energiaellátás: merre visz az út? In: Pannon Egyetem Georgikon Kar (szerk.) LIV. Georgikon Napok: kivonat-kötet: programfüzet, valamint az elhangzó és poszter előadások rövid kivonatainak gyűjteménye. Konferencia helye, ideje: Keszthely, Magyarország, 2012.10.11-2012.10.12. Keszthely: Pannon Egyetem Georgikon Kar, (ISBN:978-963-9639-47-8) 2012. p. 90.

NÉMETH K. (2017): Vidéki térségek innovációs kihívásai: Megújuló energia alternatívák, Veszprém: Pannon Egyetemi Kiadó, 2017. (ISBN:978-963-396-096-7), p.112.

PÉTER E. (2017) Pihentető munka? - avagy a szervezeti kultúrák nyitottsága Zala megyében, XXIII. Ifjúsági tudományos fórum. 2017. május 16., Keszthely, ISBN: 978-963-9639-87-4

PÉTER E. -TÓTH B. - NÉMETH K. (2017): Pihenési szokások (át)alakulása Zala megyei munkavállalóknál, XXIII. Ifjúsági tudományos fórum. 2017. május 16., Keszthely, ISBN: 978-963-9639-87-4

POÓR J. - LÁSZLÓ GY. - BEKE J. - ÓHEGYI K. - KOBLE T. (2013): A cafetéria-rendszer továbbfejlesztésének lehetőségei – múlt, jelen és jövő. Vezetéstudomány, XLIV. évfolyam 1. szám

RECHNITZER J. - LENGYEL I. (2004): Regionális gazdaságtan. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, Pécs

PIKÓ B. (1999). Munkahelyi stressz a nővérek körében: kik a legveszélyeztetettebbek? Szenvedélybetegségek, 7 (4), 272–281.

TAKÁCS T. (2017): Szervezeti kultúra vizsgálata egy magyarországi vállalat közép- és műszakvezetői körében, Szervezeti kultúra vizsgálata egy magyarországi vállalat közép- és műszakvezetői körében, pp. 531-538.

**EGYETEMI HALLGATÓK FOGYASZTÁSI SZOKÁSAI AZ  
ÖKOLÓGIAI TERMÉKEKRE VONATKOZÓAN**

**HABITS OF UNIVERSITY STUDENTS ABOUT  
THE CONSUMPTION OF ORGANIC PRODUCTS**

**GYARMATI Gábor**

**Kulcsszavak:** *Ökológiai termékek, fogyasztás, piac, kérdőíves felmérés és elemzés*  
**Keywords:** *Organic products, consumption, market, questionnaire survey and analysis*

**JEL kód:** *Q13*

## ÖSSZEFOGLALÁS

*Az ökológiai mezőgazdaság és ökotermékek szerepe egyre fontosabbá vált az elmúlt évtizedekben. A jelentős lélekszám, a társadalmi egyenlőtlenségek, a kontinensek közötti elosztásbeli különbségek, az egyes országokban jelentkező élelmiszerhiány, míg más országokban jelentkező élelmiszer túltermelés mellett az egészség szerepe felértékelődött főként a jóléti államokban. Másrészt a környezetszennyezés egyre nagyobb mértéke felbúta a figyelmet arra, hogy ébredni kell, mert amennyiben nem változtatunk hozzáállásunkon, akkor hamarosan unokáink nem fogják látni, amit mi még láthatunk. Az elmúlt évtizedekben tehát az Észak amerikai és európai kontinenseken az ökológiai termékekör térnyerése felgyorsult és ma már ha nem is a legmeghatározóbb, de jelentős szereppel bír az élelmiszerpiacokon. A tanulmány alapján láthatjuk, hogy a nagyfokú és várt térnyerés csak a jóléti piacokon tudott beteljesedni, hazánkban sem volt képes a növekedés megmaradni. Ennek oka főként a fogyasztók fizetőképessége és a fogyasztási hajlandósága. Köztudott, hogy hazánkban az egészségre való törekvés olyan hirtenszereken alapul, amelynek tudományos valósága megkérdőjelezhető. Sőt sok esetben ennek valóságát, már több helyen cáfolják. A megkérdézt fiatalok még nem foglalkoznak az egészségükkel, nem jelentkezik problémák, tehát nem lehet azt mondani, hogy fontos motivációs tényező lenne számukra. Bár a szakirodalmi kutatások megalapozzák, hogy az idősebb lakosság körében az ökológiai termékek fogyasztásának egyik legfontosabb tényezője az egészségvédelem és helyreállítás. Mindenképpen szükséges a lakosság és a fogyasztók megfelelő tájékoztatása, az ökotermékek felárainak mérséklése, és az értékesítés csatornák kiépítése.*

## SUMMARY

*The role of organic agriculture and organic products has become increasingly important in recent decades. Because of significant number of people, social inequalities, distribution disparities between continents and countries, food shortages in some countries, and food overproduction in other countries, the role of health has risen mainly in welfare states. On the other hand, an increasing degree of environmental pollution has drawn attention to the need to awaken, because if we do not change our attitudes, our grandchildren will soon not see what we can see. Over the last decades, however, the spread of organic products in the North American and European continents has accelerated and nowadays not the most decisive but significant role in food markets. Based on the study, we can see that the high and expected growth could only be fulfilled in the welfare markets, and Hungary was unable to stabilize this increase. This is mainly due to the solvency of consumers and their willingness to consume. It is well known that our pursuit of health in Hungary is based on belief systems whose scientific reality is questionable. Indeed, in many cases, the reality of this is denied in several places. The young people interviewed do not yet deal with their health, they do not have problems, so they can not say it would be an important motivation factor for them. Although literature research suggests that one of the most important factors in the consumption of organic products among the elderly population is health protection and restoration of health. There is a need for adequate information to the general public and consumers, the reduction of organic products and the establishment of sales channels.*

## BEVEZETÉS

Az EU Tanácsának 834/2007/EK rendelete szerint „az ökológiai termelés egy gazdaságirányításból és élelmiszer-termelésből álló átfogó rendszer, amely ötvözi a legjobb környezetvédelmi gyakorlatokat, a magas szintű biodiverzitást, a természeti erőforrások megőrzését, a magas szintű állatjóléti szabványok alkalmazását és a bizonyos fogyasztók természetes anyagok és eljárások használatával előállított termékek iránti preferenciájával összhangban lévő termelési módszereket. Az ökológiai termelési módszernek így kettős társadalmi szerepe van, egyrészt gondoskodik olyan speciális piacról, amely a fogyasztók ökológiai termékek iránti igényét kielégíti, másrészt olyan közjavakat termel, amelyek hozzájárulnak a környezet védelméhez és az állatjóléthez, valamint a vidékfejlesztéshez.” (Tanács 834/2007/EK rendelete) Ez legfőbb szabályként vegyszerek és a műtrágya használat kerülését jelenti a gazdálkodásban, de számos állatjóléti intézkedést is magában foglal. A köznyelvben a bio és az öko szavak jelentése és használata sok esetben összemosódik, ami azt jelenti, hogy ha van is fogalma a megkérdezettnek arról, hogy mi a megnevezés tartalma nem köti szigorúan az egyik vagy a másik szó használatához. Az elmúlt 20 évben az ökológiai gazdálkodás térnyerése és elterjedése jelentősnek volt mondható. Több szerző és felmérés (BUDAY-SÁNTHA, 2007.; MÜLLER et al., 2017; WILLER et al., 2017; WILLER et al., 2018.) azt közölte, hogy a jelentős forgalomnövekedés és a termelés növekedése mellett ez az alternatív gazdálkodási mód jelentős szerepet játszott az agrár-élelmiszer-termelésben, és az ahhoz kapcsolódó élelmiszer-kereskedelemben. A nagy várakozás ellenére azonban ez nem történt meg. Ez a beteljesedés csak néhány országban ment végbe. A termelés oldalán azok az országok mutattak nagy növekedés, amelyek nagy szabad legelőkkel rendelkeznek (Argentína, Kína, Ausztrália) több helyen nagy változás történt az értékesítésben is, főként a fejlettebb országokban, ahol erősebb vásárlói réteg található.

A 2008-ban bekövetkezett válság érintette az élelmiszer-fogyasztást is, az ökológiai mezőgazdasági termékek fogyasztását is visszavetette. (CSISZÁRIK-KOCSIR et al. (a), 2014., CSISZÁRIK-KOCSIR et al. (b), 2014.) Azonban, ahogy megfigyelhető egy ciklikusság a világgazdaság teljesítményében, úgy 2013 után újra növekedésnek indult az élelmiszerfogyasztás is a világon.

2015-ben 50,9 millió hektár volt az a területnagyság, ahol biogazdálkodás folyt. Ez az összes mezőgazdasági terület (48.626,4 millió hektár) 0,1%-át jelentette. (WORLD BANK, 2018) Az előző évhez képest ez 6,5 millió hektár növekedést jelentett, és 20,7 millió hektár növekedést a 2005-ös adatokhoz képest. Tehát 10 év alatt 40%-kal nőtt az ökológiai művelés alá vont területek nagysága. A legnagyobb területeket Ausztráliában és Óceániában, illetve Európában találhatjuk. Ausztrália helyzete különleges, mivel úgy növekedtek e területek, hogy az ökológiai területek 97%-a nagy területű legelőként funkcionál, és azok nagysága nőtt meg jelentősen. A 17%-os jelentősnek mondható évi földterület-növekedést a szabad legelők bevonásával értékék el, és ezek a biogazdálkodás területének 2/3-át tették ki a vizsgált évben. Nem a csúcstechnológiát igénylő kertészeti vagy gabonatermeléses területek a tipikusak, hanem a könnyen bővíthető, elérhető legelők. Ez jellemző ezen a kontinensen, továbbá Dél-

Amerikában. Az ilyen típusú területek aránya az összes ökológiai terület 20%-a, jellemzően rizstermesztés, zöldségtakarmány, olajos magvak és gyapot, valamint vetőmagtermesztés folyik. Az állandó termésterület 4 millió hektár, ami a teljes terület 8% -át teszi ki. A kávé, az olívaolaj, a dió, a szőlő és a trópusi gyümölcsök a jellemzőek ezeken a területeken. Ausztrália és Óceánia a világ ökológiai minősített területeinek közel felét, míg Európa egyharmadát, Latin-Amerikában pedig 13%-át adja. Említést érdemel még, hogy a vadontermő területek nagysága 39,7 millió hektár. Ez azt jelenti, hogy ezek a területek sokszor nem a mezőgazdasági termelő tulajdonában vannak, adott esetben szabadon használja, jellemzően erdőgazdálkodás folyik rajta, valamint erdei növények gyűjtése (pl. gombák, erdei bogyók, aszalványok stb.) Értékesítés vagy feldolgozás után történik e termékek értékesítése. Ez a tevékenység sokszor az egyedüli jövedelemszerzési lehetősége a szegényebb országokban élő alsóbb rétegek számára. Ezeknek az embereknek sok esetben nem lehet saját földjük, birtokuk, de a nagy földterületek vagy erdőterületek tulajdonosai hozzájárulnak ehhez a tevékenységhez.

A termelők száma elérte a 2,4 milliót 2015-ben. A termelők jellemzően Ázsiából, Afrikából és Dél-Amerikából származnak. Ez azt is jelzi, hogy Afrikában és Ázsiában jellemzően kisebbek a birtokok, és a dél-amerikai termelők sem rendelkeznek nagy területekkel az állattenyésztés számára. Nem meglepő, hogy a legtöbb biogazdálkodó ezekről a kontinensekről származott. India (585.000), Etiópia (203.000), Mexikó (200.000) vezetők e téren. Az előző évhez képest a termelők számának növekedése 7% volt, ami több mint 160.000 üzemet jelentett. Jellemző, hogy a területi növekedés csak egynegyede, de a termelő növekedésének 89% -a a fejlődő országokban ment végbe, és ugyanez igaz a piacokra is. Vagyis ezek a termelők termékeiket nem hazai piacon értékesíthetik, tipikus az export, és a fejlett piacokon az ottani fogyasztók vásárolják meg azokat. (WILLER et al., 2018)

A következtetés az, hogy az ökológiai gazdálkodás csak akkor járulhat hozzá a világ élelmiszerellátásához, ha bizonyos feltételek megvalósulnak. Szükség van egy jól megtervezett élelmiszer-rendszerre, amely csökkenti az állatok létszámát, és a takarmány- és élelmiszerhulladékot újrahasználja. Globális szinten az állati termékek fogyasztásának csökkentése az emberi táplálkozásban egy fenntarthatóbb élelmiszerrendszerekre átváltó stratégiát jelentene úgy, hogy mindeközben a természeti erőforrások felhasználása csökken, az emberi egészség és a környezetvédelem megerősödik. Ha a termelési oldal csökkenti az állati eredetű termék kibocsátását, képes leszünk befolyásolni ezt a rendszert. Az ökológiai gazdálkodás hozzájárulhat ahhoz, hogy elegendő ételt nyújtson, és csökkentse a környezeti hatásokat, de fontos, hogy a hüvelyeseket nagy arányban használják fel, és csökkentsék az élelmiszer-versengő takarmány-felhasználást, az állatállomány termékmennyiségét és az élelmiszer-vesztést. De a fogyasztás oldalán bekövetkező változások is fontosak, mivel ezek a változások segítenek csökkenteni a hozamnövekedés szükségességének fontosságát. És ezzel segítheti az optimális élelmiszer-ellátó rendszer létrejöttét. A fő feladatok tehát a növelni a hozamokat, az ökológiai termelést, valamint csökkenteni a víz- és állati felhasználást és a termékfogyasztást. És szükséges ezek kombinációja, hogy elérjük ezeket a célokat. (MÜLLER et al., 2017.)

## ANYAG ÉS MÓDSZER

A cikkben a szakirodalom feldolgozása mellett egy 2017-ben lefolytatott kérdőíves felmérés kiértékelésére is sor kerül, amelyet az Óbudai Egyetem hallgatói körében folytattunk le. Az eredeti kérdőívet Hofer Mária 2005-ban és 2006-ban használta fel, amelynek során először felsőoktatás hallgatóit kérdezett meg, majd a kérdezettek körét kibővítette, és már utcán is szólított meg véletlenszerűen embereket. A kérdőív e kutatás kvázi ismétlése, mivel a kérdéseket nem egy az egyben vettem át, hanem néhányat kihagyva, néhányat átfogalmazva, de úgy, hogy a két kutatás összehasonlítható legyen. A kérdőívet papír alapon kérdeztük le, majd Excelben összesítettük az eredményeket. A demográfiai adatok mellett a kérdőív rákérdezett a háztartás méretére és annak jövedelmére is, de vannak eredmények arról is, hogy a háztartások mennyit fordítanak élelmiszer kiadásra. A többi kérdésnél Likert skálákat alkalmazva (1-5, illetve 1-7) kapok eredményeket olyan kérdéskör mentén, mint az ökológiai termékek előnyei és azok hátrányai. Fogyaszt-e öko élelmiszert, és ha igen miért, ha nem, mi az oka annak, hogy nem. Továbbá rákérdeztem a fogyasztás gyakoriságára, forintösszegére, helyére, a hely kiválasztásra. A fogyasztói kosár tartalmára, annak motivációjára. Fontos kérdéskör volt a hagyományos termékekhez képesti ökológiai termék felárának mértéke, és annak elfogadhatósága. Az utolsó kérdéskör a nagyobb mértékű elterjedés lehetőségeit vizsgálta. Az eredményeket alap matematikai módszertannal elemeztem. Azokból következtetéseket tudtam levonni. Hofer kutatásához képest egy szűkebb kérdéskört vizsgáltam. Hofer 2009-ben vizsgálta a lakosság egészségi állapota és az étkezési szokásai közötti összefüggést, továbbá a természetvédelem és a fenntartható fejlődés feltételeinek megteremtését. Ezt ismerve kutatási kérdéseim a következők voltak.

K1. A hallgatók nem rendelkeznek alapos és biztos információkkal a biotermékekkel kapcsolatban.

K2-3. A megkérdezettek fogyasztásának egyik fő akadály a magas felár, illetve a másik az értékesítési csatornák szűkösége.

K4-5. Az ökológiai termékfogyasztás egyik legfőbb motivációja az egészség megőrzése, illetve, ha már megromlott, akkor annak helyreállítása.

### **A világ piacainak jellemzői**

2015-ben az ökológiai élelmiszerek és italok értékesítése 81,6 milliárd dollárt tett ki a világban. Nem meglepő, hogy Észak-Amerika és Európa együtt rendelkeztek az összes forgalom 90%-ával. Ennek oka, hogy ezen országokban fizetőképes a kereslet és emellett a fogyasztók nyitottak és megértették azt, hogy melyek az ökológiai művelés és termékkör előnyei. A termelés az egész világon majd minden kontinensen jelen van, míg a fogyasztás erre a két kontinensre koncentrálódik. A másik fontos jellemző, hogy ezekben az országokban a fogyasztók száma nem nagy, vagyis egy szűk réteg fizetőképesége és fogyasztói preferenciájának változása befolyásolja a keresletet. Ha megvizsgáljuk az országok forgalmát, láthatjuk, hogy

az Egyesült Államok forgalma 35,8 milliárd euró, majd Németország (8,6 milliárd euró) és Franciaország (5,5 milliárd euró) a következők. Az Európai Unió forgalma alacsonyabb az Egyesült Államok teljes forgalmánál, de még mindig jelentős, mivel a világ teljes ökológiai forgalmának 35,1% -át teszi ki. Ennek mértéke 27,1 milliárd euró. Kína következik 4.7 milliárd eurós forgalmával. Ha megvizsgáljuk az egy főre jutó fogyasztást, akkor megtudhatjuk, hogy miként koncentrálnak a fogyasztások az országok között. Itt nem az abszolút értékeket vizsgáljuk, hanem az egyéni fogyasztás nagyságát. Svájcban, Dániában, Luxemburgban és Svédországban évente több mint 170 eurót költenek személyes fogyasztásra biotermékből. Ezekben az országokban a biotermékek piaci részesedése jóval meghaladja a világ 7% -os átlagát. 8,4% Dániában és 7,7% Svájcban. (WILLER et al., 2017.)

Észak-Amerika éves biotermék forgalma 43,3 milliárd dollár (39,03 milliárd euró). Az Egyesült Államokban a biotermékek az élelmiszerforgalom 5% -át tették ki. Valójában a friss zöldségek kategóriájában az ökológiai gyümölcsök az élelmiszerek 10% -át érték el. Ezt követi a tejtermékek forgalma, hasonló százalékkal, amelyből a tej és a joghurt voltak a vezető termékek. Mivel a hazai ellátás nem éri el a kereslet szintjét, az ökológiai termékeket csaknem minden kontinensről importálják. Csak az amerikai zöldségek és gyümölcsök kínálata képes kielégíteni a keresletet, és minden más termék esetében az import döntő jelentőségű. Ugyanakkor mind az USA, mind Kanada megjelentek a nemzetközi ökológiai kereskedelemben, jellemzően az EU-ba, Svájcba és Távols-keletre induló exporttal. (WILLER et al., 2017.)

Európa legjellemzőbb piaci Németország, Franciaország, Olaszország és Svájc, de Dániában van jelen a legnagyobb piaci részesedés, itt az ökológiai élelmiszerek 8,4% -os arányt tettek ki. Európában az is jellemző, hogy a legnagyobb kiskereskedelmi cégek saját márkás biotermékeket árulnak. Például a Dennree több mint 200 egységet üzemeltet Németországban és Ausztriában, vagy a Biocoopot mintegy 400 üzletben Franciaországban, míg számos nagy üzletláncban ökológiai szupermarketet nyitott, mint például a REWE. Látható, hogy az ökológiai termékek piaci nagyon dinamikusan fejlődnek, és ez a fejlődés folyamatosnak tűnik.

Jelenleg a következő tendenciák figyelhetők meg az EU biotermékek piacain.

- A kiskereskedelmi piacok dinamikus erősödése. Ez a piac folyamatosan növekszik Európában minden évben. Ma az összes élelmiszer-fogyasztás 3-4% -át teszi ki.
- Egyes prémium ökológiai termékek nagyobb részesedést értek el, mint az átlagos piaci részesedés. A szerves tojások 11-22% -os részesedéssel rendelkeztek Ausztriában, Belgiumban, Finnországban, Franciaországban, Németországban és Hollandiában.
- A gyümölcs- és zöldségpiacon a termékek 20% -a ökológiai termék több országban. Például Olaszország, Írország, Franciaország, Németország és Svédország piacain.

Ha az ökológiai területek nagyságát a piac méretével szeretnénk vizsgálni, akkor a következőket mondhatjuk: A biogazdálkodási területek az EU összes művelt földterületének 5,7% -

át teszi ki. Tehát a művelt földterület nagysága nagyobb, mint a forgalom. A termelők, feldolgozók száma 0,2%-kal nőtt ugyanezen időszak alatt. Sok országban stagnálást tapasztalunk a termelők számában, különösen olyan úttörőnek számító országokban, mint Dánia, Ausztria vagy Németország, az Egyesült Királyság. (MEREDIT et al., 2016)

Ezt erősíti meg a Luczka, amelynek cikkében megállapítja, hogy a termékg forgalom növekedése, annak térbeli növekedésével magyarázható, azaz nem a termelők által termelt mennyiség növekszik, hanem egyre több termelő kapcsolódik be a biotermelésbe. Számos lengyel bio-gazdálkodó arra kényszerül, hogy hagyományos termékként értékesítse termékeit, mert nem találkozik a kereslet és a kínálat. Közép- és Kelet-Európában ennek fő oka az ökológiai termékek magas átlagára. (LUCZKA, 2016)

Magyarországon ezen fajta termékek forgalma stabil, nem jellemző nagy növekedés és változás. A magyar termelőterület és a forgalom nem változott jelentősen az elmúlt években. A nyugat-európai országokban nincs piaci rés a magyar termékek számára, mivel ezeknek a termékeknek a minősége és feldolgozási szintje nem túl magas, nem elégti ki az ottani követelményeket. A hazai piacon jellemző a behozatal. Vannak friss zöldség és gyümölcs-termelők, akik prémium árakat érnek el és nagy exportmennyiséget bonyolítanak le, de nincs olyan termelő, amely a középosztálybeli fogyasztókat nem túl drága bioélelmiszerekkel látná el.

1. táblázat. Ökológiai termékek és piacok országcsopontonként.

Országcsoport	Kiskereskedelmi forgalom milliárd euróban	Egy főre jutó fogyasztás euróban	Termelők száma	Termőterület millió hektár	Az összes mg-i terület százaléka
EU-28	24	47,4	257 525	10,3	5,70%
Európa	26,2	35,5	339 824	11,6	2,40%
Világ	62,6	8,3	2 260 361	43,7	1%
EU-15	23,5	58	194 979	7,8	6,10%
EU-13	0,5	4	62 546	2,4	4,70%
CPC	0,005	0,1	73 375	0,5	1,50%
EFTA	2,1	154	8 500	0,2	4,40%
Egyéb európai országok	0,1	1	424	0,7	0,20%

Forrás: MEREDIT et al., 2016.

### Támogatások

Az ökológiai termelés támogatása megtalálható az új Vidékfejlesztési Programban. A támogatás aránya országonként eltérő mértékű. Két szélsőérték figyelhető meg 0,2% Máltán és 13,2% Dániában, azaz az ökológiai mezőgazdaság támogatottsági aránya a teljes vidékfej-



lesztési programon belül ezekkel az arányokkal rendelkeznek. A támogatás célja, hogy elősegítse a hagyományos területek átállását ökológiaivá, másrészt megtartsa e területeket. Hazánkban a 2014-2020-as támogatási időszakban is kettéválasztották az átállási időszak és a már átállt területek támogatását. A támogatás megszerzéséhez és megtartásához arra van szükség, hogy a terület legalább 5 évig ökotermelés alatt legyen. A támogatási összeg kb. 64,4 milliárd forint, amelyből 51,5 milliárd forint 2016-tól használható fel. Ez a támogatás területalapú és nem visszatérítendő. (2016, NAK)

A támogatás kiaknázásával mindenképpen lehetőség van a hazai biogazdálkodás megerősítésére és stabilizálására. E nélkül nehezebb lenne elérni, hogy e gazdálkodási mód gyökeret verhessen a termelésben, és kicsi a valószínűsége annak, hogy e termékkör meg tudja vetni a lábát a hazai piacokon.

### ***Az ökológiai ellátási láncok hatékonyságának kérdései***

Az ellátási láncok elszenvedik a kínálat és a kereslet hiányosságait, a logisztikai problémákat, amelyek nem teszik lehetővé a kínálat és a kereslet összehangolását. Az ökológiai ellátási láncokra jellemző, hogy nem működnek hatékonyan, magas a működési költsége. Sokszor nehezen kerül harmóniába a kereslet és a kínálat, nem találkoznak. Több országban, így például hazánkban is jellemző az, hogy a kínálat mind mennyiségben, mind minőségben nem megbízható. Ahogy a hagyományos mezőgazdaság szektorában itt is jellemző az, hogy az ellátási lánc tagjai között nincs megfelelő együttműködés. A lánc szereplőinek motivációja sokszor nem hozható egyensúlyba, így akadozik az ellátás, továbbá az információk el-elakadnak, ami nehezíti az termékforgalmat. (MEREDIT et al., 2016)

Az ökológiai gazdálkodás elsősorban az elsődleges termelés szintjén alakult ki, mivel a 20. század elején gabonaféléket, zöldségeket, gyümölcsöt és növényi nyersanyagokat kezdett használni, és ehhez kapcsolódott a szabályozás is. Azaz a szabályozás részletes és hagyományokra épül. Például a magyar gyártók használják ezeket a szabályokat a gyakorlatban. A termékek szintjén a feldolgozás kevésbé szabályozott. Ez a szabályozás bizonytalanságot okoz, és a rendszer könnyen kijátszható. Mivel az ellenőrzési díjak a minősítésért járó ellentételezést jelentik, a gyártók és a kereskedők kiszolgáltatottabbak lesznek ezeknek. A meglévő részletes gazdálkodási adatokkal rendelkező kiskereskedelmi láncok azonban ezt üzleti titokként kezelik, így nehéz ezeket elemezni.

Az agrár-élelmiszeripari rendszerek továbbfejlesztése és a tudásátadás növelése további magán- és állami beruházásokat igényel az agrár-ökológiai kutatás és az innováció területén. Az ökológiai gazdálkodás gyakorlatát követő rendszerek 20%-kal nagyobb nyereséget érhetnek el, így az innováció eredménye visszafordítható a cégekbe. (DINIS et al., 2015)

### ***Értékesítési csatornák***

A különböző országokban lévő csatornák egyediek. Franciaország, Olaszország és Németország az elmúlt években erős piaci növekedést ért el. Általában a szakosodott kiskereskedők nagyobb értékesítési részesedéssel bírnak. A szakértelem és az eladó terület mérete fontos szerepet játszik az értékesítésben. Mindazonáltal láthatjuk, hogy a szupermarket hálózatokkal rendelkező országok képesek voltak folyamatosan növelni az ökológiai élelmiszerek értékesítését (pl. Ausztria, Dánia, Svédország, Svájc és az Egyesült Királyság). Ugyanakkor például Németországban, a speciális marketing csatornák (bioüzletek) jelentősek, míg a szupermarketek értékesítése 2014 előtt stagnált. (WILLER et al., 2017.)

A tömegtermékek kereskedelmével foglalkozó kiskereskedők majdnem fele megnövelte a natúr termékek forgalmát és kínálatát. A legsikeresebb kereskedők saját címkével ellátott termékcsaládot fejlesztettek ki, hogy megkülönböztessék természetes termékeiket. (RICHMAN, 1999)

### ***Fogyasztási jellemzők***

A közelmúltban többen vizsgálták a különböző fogyasztók szokásait. De csak néhány kutatás vizsgálta a biogazdálkodás fogyasztóit. Xie úgy találta, hogy a fogyasztók nagyon keveset tudnak a bioélelmiszerről, különösen a szabályozás és a márka ismerete tekintetében. (XIE, 2013) Több szerző (ELLEN, 2011, HAGHJOU, 2013) tanulmányozta, hogy a fogyasztók hajlandók-e többet fizetni a bioélelmiszerekért, de ennek mértéke legfeljebb 30-40%. A fogyasztók hozzáállását a vásárlás helye, a képzettség, az életkor, a fogyasztók vallása, az ökológiai élelmiszerek minősége és az említett tényezők befolyásolhatják. (LOCKIE et al., 2004.) Míg az egészségtudatosság pozitívan befolyásolja a bioélelmiszerek fogyasztását addig a társadalmi tudatosság negatívan hat rá. Nincs kapcsolat a környezettudatosság és a fogyasztás között egy kutatás szerint. (HANSEN és munkatársai, 2018). MONDELAERS és munkatársai (2009) szerint az egészség keresése fontosabb szempont a döntésben, mint a fenntarthatóság. (MONDELAERS et al., 2009) HANSEN et al. (2018.) ugyanezt a véleményt képviseli. Az öko ételek választása pozitív hatással volt az élelmiszer-viselkedésre, azzal, hogy alacsony hatással a nyitottság megváltozására. A biotermékek bevonása pozitív kapcsolatban áll mind a bioélelmiszerekkel, mind azok megvásárlására irányuló viselkedéssel, és a nők nagyobb valószínűséggel építenek pozitív ökológiai élelmiszer-azonosságot magukkal, mint a férfiak. A kor negatív hatással volt a szándékos ökológiai élelmiszerekkel kapcsolatos viselkedésére. A nők és a fiatalok nagyobb valószínűséggel pozitívabban állnak az ökológiai élelmiszer viselkedéshez. A fogyasztók társadalmi környezete és az étel típusok mind befolyásolták az ökológiai élelmiszer vásárlásának hajlandóságát. (HANSEN et al., 2018).

## EREDMÉNYEK

Kutatásom meg akarja ismételni Hofer kutatásait 2005-2006-ból, amit ő 2009-ben tett közzé, és elemezni szeretném, hogy vannak-e különbségek és változások a 2005. és 2006. évi kutatás eredményeihez képest. (HOFER, 2009) Ehhez összehasonlítottam az elmúlt 11 évben történeteket. A demográfiai adatok mellett a kérdőívek megvizsgálták a háztartások jövedelmét és a tipikus fogyasztási szokásokat. A kérdőív kitért az ökológiai termékek minősítésére, például kedvező és kedvezőtlen tulajdonságaikra. Megvizsgálja, hogy milyen élelmiszerek kerülnek általában a fogyasztók kosarába, és melyek a legfontosabb vásárlási helyek. Megvizsgáltam a fogyasztás motivációit is, és kerestem az esetleges elfogadható felárak mértékét. 2017-ben az Óbudai Egyetem 102 hallgatója vett részt ebben a kutatásban.

### 2. táblázat. A felmérés alapadatai.

Életkor (év)	23,29
A háztartások létszáma (fő)	3,02
18 éven aluli gyermekek száma (fő/háztartás)	0,40
A háztartás nettó jövedelme forintban (ezer forint/háztartás)	326,6
Havi élelmiszerfogyasztás forintban (ezer forint/háztartás)	53,84

*Forrás:* Saját kutatás.

A Hofer kutatásában a célközönség Győr város környékének fogyasztói és a győri diákok. 2006-ban 571 személyt kérdezett meg Hofer és csoportja. Az akkori kutatásban az átlagéletkor elérte a 30 évet. Így valamivel idősebb Hofer úgy vélte, hogy a bioélelmiszerek fogyasztásának alacsony szintjét a fogyasztók ismeretének hiánya okozza, és az ökológiai termékek fogyasztása szintén fontos szerepet játszik a gazdasági versenyképesség egészségügyi és környezetvédelmi vonatkozásaiban. Azonban hozzáteszi, hogy az egészségügyi ok a legfőbb az ökológiai termékek fogyasztásában. Az egészségügyi ok miatt a fogyasztás növelhető. A növekvő termelés következtében a termékszerkezet javul, ami növeli a versenyképességet. Ez magában foglalja a környezetbarát technológiai jelenlétet is, amely javítja a termelés környezeti teljesítményét. Hofer szerint a fogyasztás fő motivációs tényezője az egészségvédelem, és a környezetvédelem tulajdonképpen a gazdasági versenyképesség növekedésének a következménye. (HOFER, 2009)

A felmérésem 20 kérdéses kérdőívből áll. A kérdések témái a környezetszennyezés, a táplálkozás, a fogyasztók tudatossága, az önellátás, a marketing eszközök. A felmérés folyamatban van, így a cikk írásakor csak 102 kérdőív feldolgozása volt lehetséges.

Kutatásomban a régihez képest több férfi vett részt arányaiban és fiatalabbak voltak a válaszadók. Ma a válaszadók magasabb aránya próbálkozik a bioélelmiszerekkel, mint 2006-ban. Ez nyitottságot jelent vagy azt, hogy ezek a típusú élelmiszerek könnyebben elérhetőek,

ismertebbek. Melyek az ökológiai élelmiszerek fogyasztásának fő tényezői? Hofer válasza az egészség, a megelőzés és a marketing eszközök. De az egészségvédelem és a gyermekek egészségének védelme voltak a legfontosabb válaszok. E felmérés szerint a marketingeszközök gyengesége befolyásolhatja a fogyasztást megtartva azt alacsonyabb szinten. Kutatásom szerint a jobb minőség (marketingeszköz-lehetőség) és az egészségügyi ok a fő okok a fogyasztásban. A két kutatás különbségének oka a bioélelmiszerekről való ismeretekben keresendő. A következő kérdés az ökológia fogyasztás motivációjára irányult. Mivel a válaszadók 2006-ban idősebbek voltak, mint az Óbudai felmérés hallgatói, ezért a válaszadók gyermekszáma magasabb és a gyermekek egészségének megóvását fontosabbnak tartották, mint a friss felmérés. Saját termelés, élelmiszerbiztonság, egészséges élet, doktori ajánlás, mint motivációs tényező hasonló volt a 2 felmérésben. Hofer felmérésében a válaszadók úgy vélték, hogy az ökológiai élelmiszerek egészségesebbek, jobb az ár-érték arányúak, ismerik a termelőket és bíznak benne. Az egyetlen különbség az, hogy Óbuda felmérése szerint a szupermarketek jó kínálata emeli az ökológiai termékek fogyasztását. Hofer kimutatta, hogy a fogyasztók ismerete az ökológiai értelemben hiányos és sok a félreértés. Ez zavart okoz, és a fogyasztók nem értékelik megfelelően ezt a fajta ételt, nem látják annak előnyeit. A 2 felmérés fogyasztói kosara hasonló. Gabonafélék, gyümölcsök és zöldségek, hús, tejtermékek.

Az ökológiai termékek fő problémája a felmérésben szereplő válaszadók szerint a magasabb fogyasztói ár volt. Az 1-5-ig tartó Likert skálán 1,97-os értékkel, ahol az 1 érték jelezte a legfőbb hátrányt. Amelyet a külföldi eredet és a rosszabb minőség követett. Az ökotermékek előnyei között olyan tényezők szerepeltek, hogy vegyszermentes (2,13) a biotermék minősége (2,55) és környezeti hatásai alacsonyabbak (2,95). Hogyan lehet egyszerre jelen előnyként is és hátrányként is a minőség. Figyelembe véve a kapott értékeket látható, hogy inkább a jobb minőség van a köztudatban, és a fogyasztók fejében a rosszabb minőség az alap, feldolgozatlan élelmiszerekhez kapcsolódik, mint például kukacos alma, vagy kisebb gyümölcs. Az egészségre gyakorolt pozitív hatás ebben az esetben is kimutatható. A megbízhatóság és a minőség szintén fontos a fogyasztók számára. Tehát az ökológiai termékek fogyasztásának egyik fontos szempontja, hogy mennyire megbízható a termelő és az áru maga. Nincs elég biztosíték a hitelesítési folyamatban, kijátszható az, és emiatt a bizalom a fogyasztók számára kiemelten fontos.

Páran még sosem fogyasztottak ökoterméket. Az említett indokok között szerepel első helyen (13 említés), hogy sokkal drágábbak e termékek, mint a hagyományosak. Azt követi a bizalom hiánya (8 említés) és az, hogy egyáltalán nem érdekli az egészség a megkérdezettet (6 említés) vagy, hogy a család önálló élelmiszerben (6 említés).

Jellemzően a fogyasztók havonta egyszer vagy ritkábban fogyasztanak biotermékeket. (43 jelölés). Havi kétszer 16-an jelölték, míg hetente 9-en vásárolnak ökoélelmiszereket. Az átlagos havi ökoélelmiszere való költség kb. 11 000 forint átlagosan.

A termékkör fogyasztásait illetően azt figyelhető meg, hogy a zöldség-gyümölcs és tojás mellett a tej-, illetve a tejtermékek, gabonafélék és a húsfélék, illetve az olajok a leggyakrabban

vásárolt és fogyasztott biotermékek. Hasonló eredményt hozott a Hofer féle kutatás is, hiszen ott is a gyümölcs, zöldség számított a leggyakoribb terméknek, viszont különbségként a régebbi kutatásban a pékáruk előfordulási gyakorisága jóval meghaladta a tavalyi kutatás eredményeit.

A vásárló helye a megkérdezettek számára rendkívül fontos volt, és ennek megfelelően sokan vásárolnak hiper- vagy szupermarket termékeket, ha egyáltalán fogyasztanak ilyen jellegű termékeket. Mindkét felmérés hasonló eredményt hozott ki. Akik rendszeresen ökológiai termékeket fogyasztanak, azok sem költenek túl sokat erre havonta.

A vásárlás szempontjainál mik fontosak a vásárlók számára? A 2017-es felmérésben a vásárlás helyét említették leginkább, azaz közel legyen, jól megközelíthető akár személygépkocsival, akár tömegközlekedéssel. Ezt követi szempontként a jó ár, azaz az adott termék fogyasztói ára. Amely tényezők viszont mutatják a kapcsolatot az előző kérdésben megválaszolt hiper- szupermarketben való vásárlással az az, hogy a megkérdezettek következőként említik, hogy amúgy is ott vásárolnak, vagy a megszokás szerepe jelentős abban, hogy mit vásárolnak. A jó parkolási lehetőségnek, az udvariasságnak és a szakértelemnek volt a legkisebb szerepe.

Ezt követően a biotermék kiválasztásának okait kerestem. A megkérdezettek (2,33) leginkább azért fogyasztanak bio élelmiszert, mert jobb minőségűnek tartják azt. Ezt követte az egészségügyi ok (2,44) és a vegyszermentesség (2,63). Meglepő módon a termékek előállításához nem használt műtrágya az utolsó helyen szerepelt. Ebből arra lehet következtetni, hogy a fogyasztók vagy nem is ismerik a műtrágyahasználat következményeit, hatásait, vagy nem tulajdonítanak neki nagy szerepet. Hofernél az egészségügyi okok szerepeltek első helyen.

Ha megvizsgáljuk azt, hogy milyen tényezők játszhatnak szerepet abban, hogy valaki bioterméket fogyaszt, akkor azt találjuk, hogy a termékkostolóknak van a legkisebb szerepe ebben (2,45), amelyet követnek a reklámok (2,94), majd az ismerősök, barátok ajánlása következik, a megbízható és ismert termelőkkel együtt. Utóbbiaknál fontos a bizalom szerepe. Valójában azonban az egészség megőrzésének és a betegségből való meggyógyulásnak van a legnagyobb szerepe ebben. (5,22, illetve 4,76)

Az egészségnek, a jó árérték aránynak, illetve széles árukínálatnak van a legnagyobb szerepe abban, hogy valaki tartósan bioélelmiszert fogyaszt.

A következő kérdés arra vonatkozott, hogy mi lenne az a felár, amit a fogyasztó hajlandó fizetni a bioélelmiszerekért? Hofer szerint ez 15-20% lenne. 2017-ben a felmérésünk eredménye szerint 23% volt. De a plusz ár-érzésre több volt, azaz szubjektíven magasabbnak érzik a fogyasztók e termékkör felárát. Az átlag ebben 88%-kal mutatott magasabb árat. A fogyasztók számára ez a tolerancia küszöb nagyon hasonlít a szakirodalom szerint ismert 20-30%-os prémiumhoz. Így a megkérdezettek nagyon érzékenyek ezzel a termékpalettával kapcsolatosan. A termékcsalád alacsonyabb árszinthez való elterjesztése érdekében bizalom-építésre, és a jó barátok és ismerősök példájára, ajánlására van szükség ahhoz, hogy ezek a termékek jobban elterjedhessenek.

Valójában a fogyasztók kérdéseiből is kitűnik, hogy a jobb terjesztés elősegítése érdekében elengedhetetlen a tudatosság kiterjesztése és elmélyítése, reklámkampányok erősítése és alkalmazása. Emellett egyedülálló marketing eszközökkel a fogyasztás növelhető a modern, digitális marketing eszközökkel. (CAIRNS, 2013)

A korrelációs együtthatóval vizsgáltam meg azt a kérdést, hogy milyen kapcsolat van a háztartás jövedelme, az ételmszerre fordított kiadás összege és a biotermékre való költség nagysága között. A háztartás jövedelme és az ételmszerkiadás között 0,338 volt a korrelációs együttható, amely gyengén közepes szorosságot mutat. A között, hogy mennyi a háztartás jövedelme és mennyit költ havonta biotermékre gyenge kapcsolat volt kimutatható (0,104), illetve az ételmszerkiadás és a biotermékre való költség nagysága között is gyenge volt a kapcsolat (-0,009).

Ha kapcsolatot keresünk a nemek és a válaszok között, akkor azt látjuk, hogy a megbízhatóságot a férfiak inkább tartják a biotermékek hátrányának (2,96 az átlag), mint a hölgyek (3,89 az átlag). Más esetekben a nemenkénti átlagok között nem volt jelentős eltérés. Eltérés mutatkozott még a vásárlási szokásokban. A férfiak inkább vásárolnak bio gabonákat és biomézet, míg a hölgyek hajlamosabbak tojást, húsféléket és italokat vásárolni, ha bioról van szó. A hölgyek hajlamosabbak bioboltban vásárolni (2,42-es átlag), míg a férfiak inkább szupermarketekben szerzik be a bioételmszereket (3,28-as átlag). A beszerzési hellyel kapcsolatban az átlagok azt mutatják, hogy a férfiak kényelmesebbek, mert szívesebben választják ott ki a bioételmszert, ahol amúgy is vásárolnak. (3,34 szemben 4,48) Fontos a vásárlás helyénél a szakértelem. (2,27 szemben 3,13). Az egészségügyi okok nagyobb szerepet játszanak a hölgyek esetében a biotermék fogyasztásban, mint a férfiaknál. (2,91 szemben 2,09) Az életkor szerinti átlagoknál jelentős eltérést semelyik válasznál nem találtam. A foglalkozás esetében néhány kérdésnél jelentkeztek eltérések. A vállalkozó válaszadók szerint a biotermékek megbízhatóságával nagyobb gondok vannak (1,5-ös átlag), míg az alkalmazottak szerint ezzel akkora gond nincs (5,28-as átlag). A vállalkozó válaszadók szerint a feldolgozottság sokkal nagyobb előny a bioterméknél (2,00), mint a közalkalmazottak megítélése szerint (4,67). A vásárlás helye szempontjából a vállalkozók inkább vásárolnak megszokásból (2,00), mint a közalkalmazottak (6,00). A vállalkozók inkább egészségügyi okokból választják a biotermékeket, míg a közalkalmazottak például a gyermekeik miatt vagy más személyes példája okán.

## **KÖVETKEZTETÉSEK**

A feltett kérdésekre a kutatás igyekezett választ keresni.

K1. A hallgatók nem rendelkeznek alapos és biztos információkkal a biotermékekkel kapcsolatban.

K2-3. A megkérdezettek fogyasztásának egyik fő akadálya a magas felár, illetve a másik az értékesítési csatornák szűkössége.

K4-5. Az ökológiai termékfogyasztás egyik legfőbb motivációja az egészség megőrzése, illetve, ha már megromlott, akkor annak helyreállítása.

A megkérdezettek tisztában vannak a biotermékek és a biotermelés két legfőbb előnyével. A vegyszermentességgel és a környezetre gyakorolt pozitív hatásával. A hazai ökológiai termékek fogyasztásában az egészségügyi tényező szerepe nagy, de a termékkínálat fogyasztói árai ezeknek a termékeknek a széles körű elterjedésének egyik legnagyobb akadályát képezik. A bizalmatlanság szerepe jelentős. A megkérdezett fogyasztók szkeptikusak abban, hogy a termék valóban ökológiai vagy mennyire megbízható. Az értékesítési csatorna országon belüli lefedettségére nem terjedt ki a vizsgálat, de biotermékeket kínáló bioboltok és bionagykerék eloszlását nézve mindenképpen megállapítható, hogy a vidéki területeken e téren lényegesen rosszabb az ellátási lánc kínálata, mint a Fővárosban. Az egészség megőrzése és helyreállítása nem a legfőbb fogyasztási motivációs tényező a megkérdezettek között. Így a tájékozottság növelésének, illetve a tudatosság emelésének a fogyasztásban van jövőbeni szerepe. Valójában az elmúlt évtizedben a bioélelmiszerek fogyasztása a belföldi élelmiszerfogyasztás arányában nem növekedett forintban és mennyiségben jelentősebben. Ezt a kérdőív eredményei is megerősítették. A visszaesés egyik fő oka különösen a háztartások élelmiszer-kiadásainak mérséklése volt a válság éveiben. Ez részben igaz, hiszen a mostani jövedelemhelyzet nem indokolja a kiadások csökkentését, mégis stagnál a fogyasztás hazánkban. Ennek magyarázata az értékesítési csatornák szűkössége, a túlzott fogyasztói árak. A hazai ökológiai termékek beszerzésének másik fő akadály a vásárlási lehetőségek gyengesége, időtartama és távolága, különösen a vidéki területeken. A hiper- és a szupermarketek egyre népszerűbbek ezeken a termékeken. Így ott könnyebben eljut a fogyasztókhoz. Pl. Tesco, Aldi vagy Spar áruházak. Az egészségügyi kérdés szerepe a fogyasztásban egy jövőbeni kutatás témája lehetne, mivel a hallgatók még túl fiatalok ahhoz, hogy ez a szempont fontos legyen számukra.

## HIVATKOZOTT FORRÁSOK

BUDAY-SÁNTHA, Attila (2007): Realitás vagy illúzió-Az ökotermelés szerepe az agrártermelésben, Magyar Tudomány, 2007/04, p. 463.

CAIRNS, GEORGINA (2013): Evolution in food marketing, quantifying the impact, and policy implications, *Appetite* 62 p. 194-197.

CSISZÁRIK-KOCSIR, ÁGNES – MEDVE, ANDRÁS (2014a): Has the crisis affected the food consumption? – results based on a two-round questionnaire survey, MEB 2014 – 12th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, Budapest, 2014.05.30. – 31., Óbudai Egyetem, 373.- 381. pp

CSISZÁRIK-KOCSIR, ÁGNES – FODOR, MÓNIKA – MEDVE, ANDRÁS (2014b): The effect of the economic crisis onto the consumption based on a two-round questionnaire research, *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, The Social Sciences Research Society, Vol.5., No. 1., 33-42. pp.

- DINIS, ISABEL, ORTONALI, LIVIA, BOCCI, RICARDO, BRITES CALUDIA (2015): Organic agriculture values and practices in Portugal and Italy, *Agricultural Systems* 136 p. 39-45. <https://doi.org/10.1016/j.agry.2015.01.007>
- ELLEN J. VAN LOO, VINCENZINA CAPUTO ET AL. (2011): Consumers' willingness to pay for organic chicken breast\_Evidence from choice experiment. *Food quality and preference*, pp. 603-613. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2011.02.003>
- HAGHJOU, MARYAM AND HAYATI, BABOLLAH ET AL. (2013): Factors effecting consumers' potential willingness to pay for organic products in Iran: Case study of Tabriz. *Journal of Agriculture Science and Technology*, (15) pp. 191-202.
- HANSEN, TORBEN, SORENSEN, MARIA INGERSLEV ET AL. (2018): How the interplay between consumer motivations and values influences organic food identity and behaviour *Food Policy* 74 pp. 39-52. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2017.11.003>
- HOFER MÁRIA (2009): Bioélelmiszerek fogyasztásának tendenciája Magyarországon, doktori értekezés, Győr, Letöltés 2018. január 21. <http://rgdi.sze.hu/files/Ertekezesek,%20tezi-sek/Hofer%20Mara%20-%20Doktori%20ertekezes.pdf>
- LOCKIE, STUART, LYONS, KRISTE, LAWRENCE, GEOFFRY ET AL. (2004): Choosing organics a path analysis of factor underlying the selection of organic food among Australian consumers. *Appetite*, (43) pp 135-146. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2004.02.004>
- LUCZKA, Władysława(2016): The changes on the organic food market *Journal of Agribusiness and Rural Development* 4 (42), p. 597-605.
- MEREDIT, STEPHEN AND WILLER, HELGA ED. (2016): Organic in Europe: Prospects and Developments IFOAM EU and FiBL downloaded on 10th of October 2017. [http://www.ifoam-eu.org/sites/default/files/ifoameu\\_organic\\_in\\_europe\\_2016.pdf](http://www.ifoam-eu.org/sites/default/files/ifoameu_organic_in_europe_2016.pdf)
- MONDELAERS, KOEN ET AL. (2009): Personal determinants of organic food consumption: a review *British food journal* Vol. 111 No. 10. pp. 1140-1167. <https://doi.org/10.1108/00070700910992961>
- MÜLLER, ADRIAN AND SCHADER, CHRISTIAN ET AL. (2017): Strategies for feeding the world more sustainably with organic agriculture *Nature Communications* 8, Article number: 1290. <https://doi.org/10.1038/s41467-017-01410-w>
- NAK- ÖKOLÓGIAI GAZDÁLKODÁS – KÉZIKÖNYV A TÁMOGATÁSI KÉRELEM BENYÚJTÁSÁHOZ (2016) Nemzeti Agárkamara, Budapest. letöltés 2018. január 20. (<https://www.nak.hu/kiadvanyok/kiadvanyok/125-okologiai-gazdalkodas-kezikonyv-a-tamogatasi-kerelem-benyujtasahoz/file>)
- RICHMANN, NESSA J.(1999): The growing Natural Foods Market: Opportunities and Obstacles for Mass Market Supermarkets, The Retail Food Industry Center.
- A TANÁCS 834/2007/EK RENDELETE (2007. június 28.) az ökológiai termelésről és az ökológiai termékek címkézéséről és a 2092/91/EGK rendelet hatályon kívül helyezéséről Letöltés: 2018. március 15. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX:32007R0834>
- THE DATA WORLDBANK: letöltés 2018. január 25. <https://data.worldbank.org/indicator/AG.LND.AGRI.K2?end=2015&start=1961&view=chart>



WILLER, HELGA AND ARBENZ, MARCUS (2018): Another record year for organic agriculture worldwide - 50.9 million hectares of organic agricultural land – organic market grows to more than 80 billion US Dollars - Media release February 09, 2017. letöltés, 2018. január 23. <http://www.fibl.org/en/media/media-archive/media-archive17/media-release15/article/bio-waechst-weltweit-weiter-509-millionen-hektar-bioflaeche-biomarkt-ueber-80-milliarden-us-dollar.html>

WILLER, HELGA AND LERNOUD, JULIA ED. (2017): The World of organic agriculture Statistics and emerging trends 2017. IFOAM, FiBL letöltés 2018. január 15. <https://shop.fibl.org/CHen/mwdownloads/download/link/id/785/?ref=1>

XIE, YAO MO AND CAO, YIN (2013): Analysis on consumers' cognition and purchasing behaviour toward organic food Journal of Jiangnan University, 12(1) pp 124-129.

**HOGYAN OKTASSUK A STATISZTIKÁT,  
MIT GONDOLNAK ERRŐL A HALLGATÓK?**

**HOW SHOULD STATISTICS BE THOUGHT,  
WHAT THE STUDENTS' OPINION IS?**

**KOVÁCSNÉ SZÉKELY Ilona - LOVASNÉ AVATÓ Judit - VASS Lucia -  
JAKUSCHNÉ KOCSIS Tímea - MAGYAR Norbert**

**Kulcsszavak:** *statisztika, oktatás, oktatási módszerek*

**Keywords:** *statistics, education, teaching methods*

**JEL kód:** *A23*

## ÖSSZEFOGLALÓ

*A statisztika tárgyak oktatási formáját korszerűsítettük a karunkon 2014-től kezdődően. Ennek a változásnak a lényege az átállás számítógépes, géptermi oktatási formára. Ez új kihívást jelentett oktató és hallgató számára is. A karon a statisztika gyakorlatok teljes mértékben MS Excel alkalmazásával zajlanak a hagyományos elméleti előadások mellett. A hallgatói eredmények alakulását folyamatosan követjük és elemezzük. A hallgatói eredmények alakulása igen összetett folyamat és ezt nem szabad csak a jegyek alakulásával mérni. Az eredményt több tényező befolyásolja, amelyből az egyik tényező a számítógépes oktatási módszer. Célunk egy olyan tudást biztosítani a hallgató számára, amivel boldogul a szakmai életében.*

*Számos területen munkaerőpiaci elvárás a MS Excel haladó szintű ismerete, ezáltal a Statisztika tárgy számítógépen történő oktatása indokolt. A számítógép használata egyszerűsíti az adatelemző munkát, mindazonáltal kisebb betekintést enged a számítási folyamatokba.*

*Egy alkalmazott oktatási módszertan jószágáról időnként érdemes meggyőződni. A hallgatói véleményeket ezért kérdőív segítségével vizsgáltuk, ahol témák szerint csoportosuló kérdésekre vártuk a választ. Így véleményt kértünk a tematika teljesíthetőségéről, az órák mennyiségéről, a feladatok jellegéről, azok hatékonyságáról, a tanultak használhatóságáról, hasznosságáról és a számítógép felhasználásán alapuló statisztika-oktatásról. A kérdőív feldolgozásánál kiderült, hogy bizonyos kérdések esetén eltér a Turizmus-Vendéglátás, illetve Kereskedelem és Marketing szakos hallgatók véleménye, mely eltérésnek okait is feltárjuk.*

*A kérdőív feldolgozásával nyert információ nagyban fogja segíteni a statisztika oktatói munkánkat, és ezt a hallgatóknak köszönjük.*

## SUMMARY

*Since 2014 statistical educational practice has been modernized on Budapest Business School. The nature of this change was the conversion onto a computerised, engine room educational form. This change was a challenge for teacher and student as well. Our College began to teach statistics in practice fully conducted in MS Excel beside normal theoretical lectures. The development of the students' results was followed. The evaluation of the student's results is a complex process that shouldn't be described by the grades. Grades and results are influenced by several factors. Among these factors, computerised teaching method is only one of them. Our aim is to provide useful knowledge for the students that can be applied in their future carrier.*

*Teaching statistics on computer is well-founded, due to the fact that the advanced level of competency in using MS Excel is an important expectation of the labour market in many fields. On the one hand computers simplify the data analysis process, but the other hand gives little insights into the meaning of calculations.*

*Teaching methodologies should be monitored in order to make necessary adjustments. For this purpose, we investigated the students' opinion via a questionnaire on some related aspects. The groups of questions covered the following ranges: the feasibility of the syllabus, the number of lectures, the types and effectiveness of the exercises, the overall usefulness of the covered material and the computer-based teaching of statistics. The analysis of the obtained answers showed differences in the opinion of Tourism and Catering compared to*

*Commerce and Marketing students in some of the above aspects. The reasons behind these differences were subsequently investigated.*

*The information gained by analyzing the questionnaire will highly serve our teaching work of statistics, and we should thank it to the students.*

## **BEVEZETÉS**

### ***A statisztika szerepe és helye a tudományos gondolkodásban és az oktatásban***

Talán nyugodtan állíthatjuk, napjainkban nincs olyan tudományterület, ami ne alkalmazna statisztikai módszereket. Egészségügyi témákkal foglalkozó tanulmányok közül hozva példát, egy kanadai kutatás a középfokú ápolói oktatásban részt vevők statisztika felé irányuló hozzáállását vizsgálta (HAGEN et al., 2013), míg KIEKKAS et al. (2015) görögországi példán vizsgált hasonlókát. FISHER és MARSHALL (2008) szerint a statisztikai ismeretek segítik az ápolókat abban, hogy munkájuk során kamatoztathassák az új tudományos eredményeket. MARSCHALL és JONKER (2009) a radiológusok, HARPE et al. (2012) a gyógyszerészek képzésével kapcsolatban állapított meg hasonlókát. A statisztika oktatás hatásait és mellékhatásait vizsgálta MORSANYI et al. (2009) pszichológushallgatók körében.

A statisztikát, mint elemzési módszert számtalan további tudományág felhasználja a maga módján, példaként említhetnénk a földtudományokból a geomatematikát (HATVANI és JAKUSCH, 2010), vagy az éghajlat-statisztikai alkalmazásokat (KOC SIS, 2008). Környezettudományok terén említhető példaként KOVÁCS JÓZSEF (2015) munkája, a demográfiai kutatások terén LOVASNÉ AVATÓ JUDIT (2011) doktori disszertációja. A fiatalkori bűnözés jellemző tendenciáinak kutatása (VASS, 2011), vagy a munkaerő-gazdálkodás matematikai statisztikai hátterének vizsgálata a mezőgazdaságban (TÖRCSVÁRI, 2004). Természetesen a statisztika alkalmazásának területei hosszan sorolhatók lennének. Számunkra nagyon fontos a statisztikai módszerek alkalmazása a gazdaság különböző területein.

A turizmus területén Kovácsné Székely Ilona és szerzőtársai (2017) a Balaton régió települései turisztikai fejlettségét vizsgálták egy általuk létrehozott, úgynevezett turisztikai komplex mutató (TKM) segítségével. KOVÁCSNÉ SZÉKELY ILONA szerzőtársakkal (2016) megállapítják, hogy „a balatoni turizmus feltétele a megfelelő vízminőség, amelynek változásait helyes mintavételezéssel lehet követni” és választ adnak arra, hogy hogyan lehet azt megvalósítani.

Az oktatási színvonal nemzetközi összehasonlítására SNYDER (2015) korszerű statisztikai módszereket mutatott be. RÉGNIER és KUZNETSOVA (2014) a statisztikai gondolkodásmód kialakításának elemzéséről ír, amit a statisztikaoktatás fő céljának tartanak. A szerzők számos tényezőt meghatároztak, amiket figyelembe kellene venni a statisztika tanítása során, mint a hallgatók szocio-kulturális pozícióját a statisztikával szemben, a hallgató státuszát és a statisztika egyetemi/főiskolai tudományok között elfoglalt helyét. A szerzők szerint nem

oktatható a statisztika tárgya anélkül, hogy figyelmet szentelnék a hallgatóknak, a személyes tapasztalataiknak, a tárgyról alkotott véleményüknek, és a tárgy oktatási programban elfoglalt helyének. Ugyanezen szerzők 2015-ben megjelent publikációja franciaországi példán mutatja be a statisztikaoktatás didaktikai rendszerét. A szerzők szerint mindennapi életünkben is alkalmazunk statisztikai elemzéseket a döntéshozatal és a kockázatkezelés terén. A statisztikai gondolkodásmód körvonalazódó definícióját RÉGNIER (2002) írja le, amit GARFIELD (2002) szintén igyekezett megfogalmazni. A statisztikai gondolkodásmód fogalmával találkozhatunk CHAN és ISMAIL (2014), illetve CHAN et al. (2014) publikációiban is. Mivel a matematika és a statisztika rokon, összefonódó tudományterületeknek számítanak, több kutatás is vizsgálta a matematikai tanulmányok eredménye, és a későbbi statisztika tanulmányok eredményessége közötti összefüggést (JOHNSON és KUENNEN, 2006; DUPUIS et al., 2012). LIBMAN (2010) azt vizsgálja, hogy milyen módszer segítségével lehet beépíteni a leíró statisztika oktatásába a valós adatokat elemző feladatok megoldását.

KOVÁCSNÉ SZÉKELY ILONA (2010) hangsúlyozza a valós adatok használatának fontosságát a statisztika oktatásában és konkrét példát is ad erre, valamint mérte ennek hatását.

Hatványozottan jelentkezik a statisztikai ismeretek fontossága a gazdaságtudományi területeken dolgozó szakemberek esetében, hiszen a gazdaságtudományokban kiemelt szerepet játszanak a statisztikai elemzések, amelyek a közgazdasági szakágban tanuló hallgatók számára szakmai tudásuk egyik és mondhatjuk, nélkülözhetetlen alappillére. A gazdaságtudományi képzésekben a Bologna-folyamat a Statisztika tárgy oktatása tekintetében jelentős változásokat hozott, és a BA/BSc rendszerben kialakított egységes tanterv-keretrendszer azóta nagyjából változatlan maradt. Ezt az egységes tematikát mutatja be SÁNDORNÉ KRISZT ÉVA (2005) publikációja, és a Bologna-folyamat statisztika tárgyat érintő kihívásairól számol be RAPPAI (2005).

KOVÁCSNÉ SZÉKELY ILONA (2007) geológus hallgatóknak meghirdetett statisztika kurzusok során végzett felmérései szerint az MS Excel egy olyan programcsomag, melyet már valamilyen szinten ismernek, alkalmazni tudnak a hallgatók, így a megfelelő szakmai tartalom hozzárendelésével megfelelő eszköze a statisztika gyakorlati oktatásának. KOVÁCSNÉ (2007) oktatás-módszertani kutatási eredményei arra is rávilágítanak, hogy a statisztika oktatásában a kombinált oktatási forma (tantermi elméleti és számítógépes gyakorlati alkalmazás) tekinthető a leghatékonyabb módszernek. Arra is felhívja a figyelmet, hogy időnként érdemes az oktatási módszerekről és az oktatott tananyagról a hallgatóság véleményét feltérképezni.

BALOGH és VITA (2005) véleménye szerint a bevezető jellegű statisztikai kurzusokban célszerűbb az Excelt használni, mint más, fejlettebb statisztikai programcsomagokat. Az Excel programcsomag alkalmazási lehetőségéről ír KEHL és SIPOS (2010) a regresszió témakör oktatásában. A statisztika tárgy Excellel történő oktatásában szerzett pozitív tapasztalatairól számol be MUCSICS et al. (2006), illetve MUCSICS és TÖRCSVÁRI (2007a, 2007b).

RAPPAI (2008) vitaindító írásában szorgalmazta a felsőfokú statisztikaoktatás tematikájának és módszertanának modernizálását, az informatikai eszközök alkalmazását a statisztikaoktatásban. Erre a cikkre reflektálva KOVÁCS (2008) szerint a statisztika oktatás célja a megfelelő szemléletmód kialakítása, amiben fontos szerephez kell, hogy jussanak a statisztikai szoftver-alkalmazások (Excel, SPSS) is. Véleménye szerint azonban ezek önmagukban nem járulnak hozzá kellő hatékonysággal a statisztikus gondolkodásmód kialakításához. KOVÁCSNÉ SZÉKELY ILONA szerzőtársaival (2009) elemezte a diákok hozzáállását a web alapú kollaboratív tanítási / tanulási modellben.

Az azóta eltelt idő azt igazolta vissza, hogy az informatikai alkalmazások egyre nagyobb szerephez jutnak a statisztika oktatásában, amiben a BGE-KVIK vezető helyen áll, hiszen a két féléves Statisztika tárgy gyakorlati oktatása számítógépen, MS Excel programcsomag és bővítmények alkalmazásával zajlik. Az informatikai alkalmazások a munkaerőpiacon nem titkolt elvárásként jelentkeznek végzett hallgatóinkkal szemben, így számukra különösen fontos a statisztikus gondolkodásmód elsajátítása mellett az Excel készségszintű alkalmazása is.

### ***A külföldi és hazai tapasztalatok összefoglalása***

Az angolszász felsőoktatási intézményekben több évtizeddel ezelőtt felmerült az igény a statisztika oktatásának reformjára (GARFIELD és AHLGREN, 1988). A Budapesti Gazdaság Egyetem Kereskedelmi-, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Karán ezen a területen tapasztalt problémákat két csoportra oszthatjuk: a statisztika oktatásához, valamint a statisztika alkalmazásához tartozókra.

Az áttanulmányozott szakirodalmat a fenti két területhez kapcsolódva az alábbiak szerint rendszerezhetjük:

#### *1. táblázat. A statisztika oktatáshoz és alkalmazáshoz kapcsolódó szakirodalom*

<b><i>A statisztika oktatásához kapcsolódó szakirodalom</i></b>	
<b><i>Szerző(k)</i></b>	<b><i>Megfogalmazott probléma</i></b>
<i>Garfield (1995), Allen et al. (2012)</i>	A matematikai elméleti, és gyakorlati-mechanikus tudásukat a hallgatók nem tudják a statisztikai feladatok megoldásában alkalmazni.
<i>Gal és Ginsburg (1994), Garfield (1995), Verhoeven (2006)</i>	Negatív előfeltételezések, előítéletek, érdeklődés hiánya a statisztika iránt.
<i>Garfield (1994), Gal és Garfield (1997), Garfield és Gal (1999) Ziefler et al. (2008)</i>	A hagyományos számonkérési módszerek nem adnak valós képet a fontos hallgatói kompetenciákról, ideértve a statisztikai következtető gondolkodásmódot is. Kevés a minősített program és kurzus az oktatók továbbképzésére.

*Forrás: Saját kutatás*

1. táblázat (folyt). A statisztika oktatáshoz és alkalmazáshoz kapcsolódó szakirodalom

---

**A statisztika alkalmazásához kapcsolódó szakirodalom**

---

Gal (2002), Schild (2004), Verhoeven (2006)	Hiányos statisztikai műveltség. Nem tudják alkalmazni a hallgatók a statisztikát a hétköznapi életben.
Garfield és Gal (1999)	Növekszik az igény olyan értékelési módszerekre, amelyek ösztönzik a hallgatók, mint jövőbeli adatfelhasználók statisztikai műveltségét és következtető gondolkodásmódját.
Watson (1997), Gal (2002)	Kevés az eszköz és a lehetőség arra, hogy a népesség statisztikai műveltségét, következtető gondolkodásmódját fejlesszék és felmérjék.
Spiegelhalter és Riesch (2008), Goldacre (2008)	A médiában félreértelmezik a tudományos statisztikai közléseket.

---

*Forrás:* Saját kutatás

A fentiekben ismertetett nehézségekre válaszul a külföldi (elsősorban angolszász) oktatók és kutatók növekvő arányban hangsúlyozták a statisztikai szemlélet és műveltség fontosságát, sürgették a reformokat (FORBES, 2008). Növekedett az igény az alapvető változásokra a statisztikaoktatás didaktikájában is. Tovább növelte a publikációk számát annak a folyamatnak az észlelése, mely szerint egyre erősebben csökkent a hallgatói érdeklődés a statisztika iránt. Konszenzus eredményeként sikerült a szakembereknek kialakítaniuk egy elfogadott álláspontot a statisztika reform-szemléletű oktatásáról. A reform célja a statisztika iránti magatartás megváltoztatása, és az oktatás és tanulás módszerének fejlesztése. Ennek területei (LANCASTER és TISHKOVSKAYA, 2012):

1. oktatási és tanulási módszerek,
2. a technika használata a statisztika oktatásában,
3. a kutatók által javasolt módszerek oktatása.

### ***Áttérés a Statisztika tantárgy számítógépes oktatására***

A Statisztika tárgy oktatása során – a korábbi, publikált, saját, illetve más felsőoktatási intézmények tapasztalatait (KOVÁCSNÉ, 2007; RAPPAL, 2008; KOVÁCS, 2008) figyelembe véve – a kombinált módszer bevezetése mellett döntöttünk. A kombinált oktatás alatt a hagyományos „táblás” és a programcsomaggal támogatott oktatás együttes alkalmazását értjük.

Az elméleti alapok különböző mélysége komoly problémát jelent. Statisztikát vagy matematikai statisztikát, egyaránt oktatnak gimnáziumokban, szakiskolákban és szakközépiskolákban (SÜDI, 2009). Az óraszám megoszlása a statisztika kialakult témakörei között iskolatípusonként különböző. Az adatelemzési lehetőségek tudásszintjét tekintve KEHL és SIPOS (2010) skálázása alapján célunk a hallgatók fokozatos eljuttatása az első szintről („Függvény

beszúrása” ikon használatával a beépített leíró statisztikai függvények használata) a másodikra (Eszközök/Adatelemzés megfelelő opcióinak tudatos alkalmazása). Témától függően továbbléptünk általában a harmadik szintre is (hallgatók maguk írtak az adott adatsorhoz képleteket).

Ezek után felvetődik a kérdés: a statisztikát csak számítógéppel lehet tanítani? Egyáltalán szabad-e csak számítógéppel statisztikát oktatni a felsőoktatásban?

Tapasztalatunk szerint nem. A számítógép csak egy eszköz, melynek sok előnye van:

- a számítási időt jelentősen lecsökkenti,
- a bemeneti adatok változtatásával az eredmény változásának szemléltetésére alkalmas,
- nyomdai színvonalú diagramokat lehet készíteni vele, stb.

Használatának viszont csak akkor van értelme, ha az elméleti háttérrel jól ismerik a hallgatók.

Egy hipotézisvizsgálat során például az Excel, vagy más, statisztikai szoftver alkalmazása, jelentősen meggyorsítja a számításokat. Fontos azonban, hogy a hallgató lássa a számítás részletes menetét is. Ehhez hagyományos módon a táblán részletesen bemutatunk egy problémát, amit az Excelben is megoldunk. Amennyiben a számítás levezetése elmaradna, csupán a számítógépes megoldásra összpontosítanánk, úgy a hallgatók többsége nem értené meg a lépések összefüggéseit. A megoldás ugyan a projektoros kivetítés következtében könnyen lekövethető, de később várhatóan nem tudná a hallgató alkalmazni a módszert egy hasonló probléma esetében.

KOVÁCSNÉ SZÉKELY ILONA (2017) kutatási eredményeire alapozva – mint évek óta más konferenciákon és tudományos közleményeiben – a Challenges and Innovations in Statistics Education című konferencián is a kombinált oktatási forma hatékonyságát emelte ki és felhívta a figyelmet, hogy a számítógéppel támogatott oktatásnak – a nyilvánvalóan meglévő előnyök mellett – hátrányai is lehetnek, illetve vannak.

A Bologna-folyamat kihívásait követően több mint 10 év elteltével a statisztika tárgyat oktatók újabb kihívásokkal szembesültek a közelmúltban. A küszöbön álló új Képzési és Kimeneti Követelményeknek való megfelelés mellett a jelen generáció tanulási módszerei, igényei, az oktatással szemben támasztott elvárásai is megváltoztak. A BGE-KVIK Módszertani Intézeti Tanszéki Osztály statisztika oktatói célul tűzték ki a tárggyal kapcsolatos hallgatói vélemények felmérését, és a szerzett tapasztalatok felhasználását az átalakulóban lévő oktatási struktúrában.



## ANYAG ÉS MÓDSZER

2017/2018. tanévtől kezdődően új tanterv szerint folyik az oktatás a BGE-KVIK-re felvett első évfolyamos hallgatók esetében, így lehetőség nyílt az új statisztika jellegű tárgyak oktatása esetében oktatási módszereink fejlesztésére. Mint Kovácsné (2007) doktori disszertációjának egyik tézisében olvashatjuk: „A módszertan hatékonysága, pontosítása és véglegesítése érdekében célszerű a hallgatók véleményét és elképzeléseit is figyelembe venni.” Ennek hatékony eszközeként a kérdőíves felmérést javasolja. Doktori disszertációjában alkalmazott kérdőívét a szerző felajánlotta adaptálásra a BGE-KVIK-en oktatott Statisztika tárgy oktatás-módszertani fejlesztése érdekében. Kovácsné Székely Ilona vezetésével a BGE-KVIK Módszertani Intézeti Tanszéki Osztály statisztika szakcsoportjának oktatói a kérdőív jelen körülményekre való alkalmazásával kérdőíves felmérést végeztek, ami oktatás-technikai elemek hatékonyságára is kiterjedt. Az esetleges módszertani változtatásokhoz segítségül hívtuk a 2016/2017. tanév során Statisztika II. tárgyat hallgató diákjainkat, akik a kitöltéssel támogatták munkánkat. A kérdőívet a szerzők érdeklődés esetén szívesen rendelkezésre bocsátják.

A kérdőívekre adott válaszok kiértékeléséhez megoszlási viszonyszámokat alkalmaztunk, illetve összehasonlítottuk, hogy a Karon oktatott két szak (Turizmus-Vendéglátás szak és Kereskedelem és Marketing szak) hallgatói által adott válaszok között tapasztalható-e eltérés. A kérdőívet összesen 442 hallgató töltötte ki. 77,8%-ban Turizmus-Vendéglátás szakos hallgató, 22,2%-ban Kereskedelem és Marketing szakos hallgató adott választ a kérdésekre.

## EREDMÉNYEK

### *A feltett kérdésekre adott válaszok elemzése*

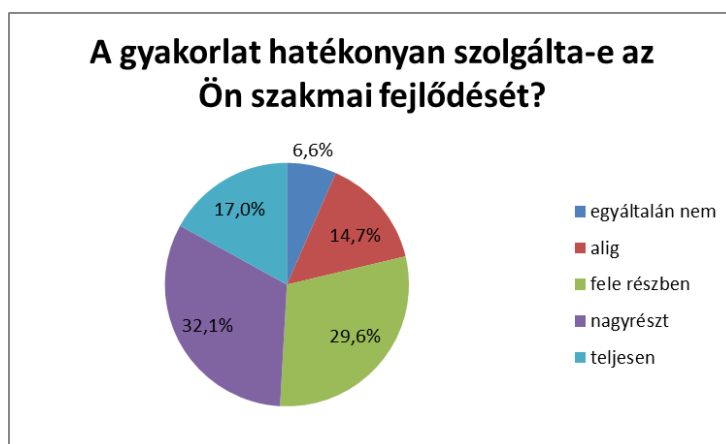
Az első kérdés a gyakorlati órák látogatottságára kérdezett rá. A válaszadók 21,3%-a egyszer sem hiányzott, 24,4%-uk csak egy alkalommal, 27,6%-ban 2 gyakorlatot mulasztottak, 26%-uk 3 alkalommal hiányzott és 0,7%-uk hiányzott 3-nál több órától. Hozzá kell tenni, hogy a gyakorlati foglalkozásokon való kötelező részvétel (maximum 3 hiányzás megengedett a tantárgyi program szerint) a tárgy aláírásának feltétele. Az elméleti ismereteket nyújtó előadás látogatása nem kötelező jellegű. A hallgatók 49,7%-a 7 vagy annál több előadást mulasztott, ami a félévi óraszám legalább feléről való távolmaradást jelenti. Mindössze 4,1%-uk nyilatkozott úgy, hogy minden előadáson részt vett, és 26,5%-uk legfeljebb 3 alkalommal maradt távol. A tantárgyi leírásban megfogalmazott követelményeket a hallgatók 48,9%-ban felelő részben teljesíthetőnek ítélték, 32,1%-uk nagyrészt vagy teljesen teljesíthetőnek ítélte, míg csak 19%-uk szerint nem vagy alig teljesíthető a követelmény. A válaszadók 68,3%-a a meghirdetett óraszámot a tananyag függvényében felerészben vagy nagyrészt optimálisnak gondolta. A szakmai problémákhoz kapcsolódó valós adatokon alapuló feladatok feldolgozásának szükségességét tekintve megoszlának a vélemények az 2. táblázat szerint.

2. *táblázat.* A szakmai problémákhoz kapcsolódó valós adatokon alapuló feladatok feldolgozásának szükségessége a hallgatók megítélése szerint

Válasz	Válaszadók aránya
szükséges	10,6%
részben szükséges	34,6%
kicsit szükséges	29,0%
alig	14,5%
egyáltalán nem	11,3%

Forrás: Saját kutatás

A hallgatók nagyrészt elégedettek voltak a gyakorlati órákon feldolgozott feladatokkal. A válaszadóknak csak 8%-a tekinthető elégedetlennak. 25,1%-uk szerint felerészben szerepelt a gyakorlaton megfelelő mennyiségű és minőségű olyan feladat, amely segített a tananyag elmélyítésében. 21,9%-uk teljesen elégedett volt, a válaszadók 45%-ának megítélése szerint nagyrészt megfelelőnek tekinthető a bemutatott feladatok mennyisége és minősége. A hallgatók 74,7%-a szerint az órák nagyrészt vagy teljesen átfedés-mentesen építettek a korábbi órákon megszerzett ismeretanyagokra. Annak megítélésében, hogy a gyakorlati órák keretében elsajátított ismeretek mennyiben szolgálták a hallgatók szakmai fejlődését, szintén megoszlanak a vélemények (1. ábra).

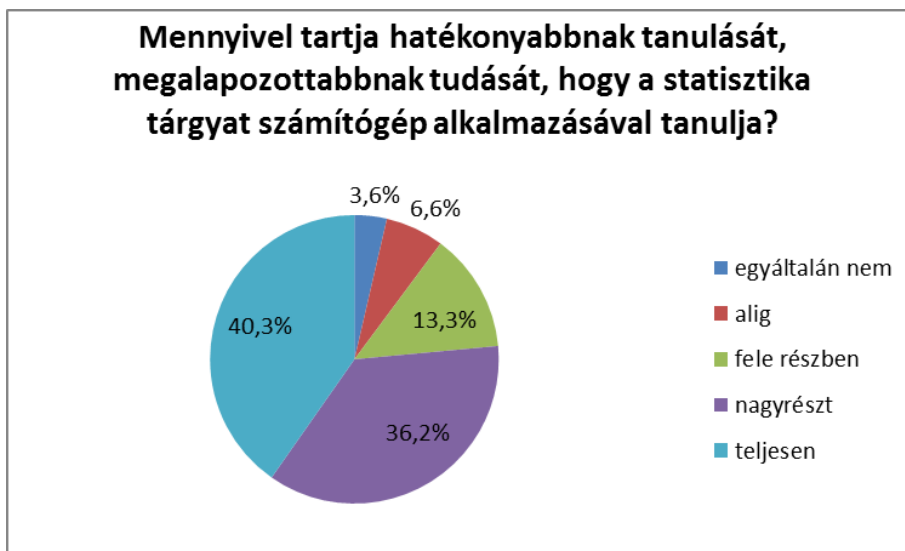


1. ábra. A gyakorlati órák hatékonyságának megítélése a szakmai fejlődés szempontjából

Forrás: Saját kutatás

Sajnos a megkérdezettek 65,1%-a úgy véli, hogy a statisztika kurzus keretében megszerzett tudását a későbbiekben nem, vagy alig fogja majd alkalmazni, míg 26,2%-uk szerint felerészben fogják majd használni. Elenyésző azok aránya, akik szerint ezt a tudást később majd alkalmazni tudják a munkájuk során. Statisztikai ismereteik a gazdasági döntésekben 29,2%-ukat nem fogja befolyásolni, a válaszadóknak 36,2%-át legfeljebb 30%-ban, legfeljebb 50%-

ban fogja befolyásolni későbbi gazdasági döntéseiben a megszerzett ismeret a hallgatók 24,4%-át. A hallgatók 53,6%-a szerint a statisztika ismeretanyag nem vagy csak alig kapcsolódik az egyetemen oktatott más ismeretkörökhöz. Mindössze 33,5%-uk szerint kapcsolódik felerészben más tárgyakhoz. Ezek a válaszok arra utalnak, hogy a hallgatók körében a Statisztika tárgy megítélése nem kedvező, és nem látják át a szaktárgyakkal való összefüggéseit. Ez valószínűleg a tárgy tantervi helyéből fakadhat, hiszen megelőzi alapoó tárgyként a szaktárgyakat. A számítógép alkalmazása a statisztika oktatásában ma már hallgató és oktató szerint is egyaránt elengedhetetlen (2. ábra).



2. ábra. A számítógépes statisztika-oktatás hatékonyságának megítélése a hallgatók körében  
 Forrás: Saját kutatás

A hallgatók közel 75%-a számítógépes, projektorral vezetett gyakorlati oktatásban rendelkezik nagyobb tapasztalattal. A gyakorlati oktatás ilyen formája a hallgatók 7,5%-a szerint egyáltalán nem, 16,3%-uk szerint 30%-ban, 29,9%-uk szerint 50%-ban, 33,7%-uk szerint 70%-ban, 12,7%-uk szerint teljes mértékben segíti a fogalmak elmélyítését, az ismeretanyag elsajátítását. A hallgatók Statisztika II. gyakorlatokon alkalmazott számítástechnikai tudásukat tekintve 19,2%-ban felerészben elégségesnek, 44,6%-ban nagyrészt elégségesnek, 28,3 %-uk teljes mértékben elégségesnek ítélték meg. A Statisztika I. kurzus is Excel környezetben zajlik, így a Statisztika II. kurzust hallgatók ezt a számítógépes környezetet már jól megszokják a korábbi tanulmányaik során. A Statisztika II. tárgy teljesítésének előfeltétele volt a Gazdaságmatematika II. tárgy teljesítése. Matematikai tudásukat illetően a hallgatók már kritikusan nyilatkoztak (3. táblázat).

Technikai szempontból nem csak a számítógépes oktatás megítélésére voltunk kíváncsiak, hanem az oktatóteremmel kapcsolatos véleményekre is. Az oktatóterem elrendezése szerint a két kivetítő képe minden helyről látható, azonban az oktató nem látja be teljes termet, mert az egyik oldalon kap helyet, több hallgató háttal ül neki, és a mögötte lévő táblának, amit az egyik vetítő vászon általában részben takar. A hallgatók szerint ez az elrendezés az alábbi megítélés alá esett (3. ábra).

3. táblázat. A matematikai tudás elégségessége a hallgatók megítélése szerint

Válasz	Válaszadók aránya
egyáltalán nem	5,4%
alig	24,0%
fele részben	34,8%
nagyrészt	23,5%
teljesen	12,2%

Forrás: Saját kutatás



3. ábra. A gépterem elrendezésének hallgatói megítélése

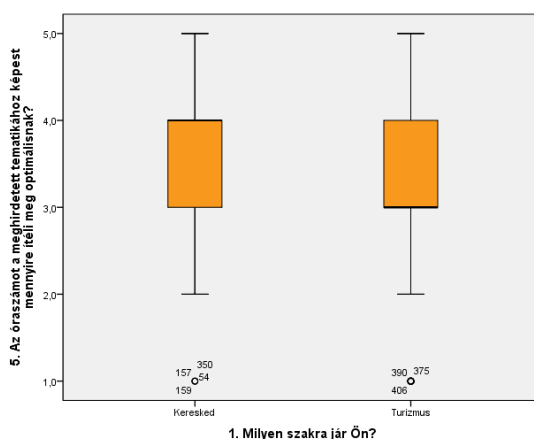
Forrás: Saját kutatás

A számonkérések gyakoriságát tekintve a hallgatók 2/3 része (62,5%-a) szerint a rendszeres gyakori számonkérés elméleti tesztek és zárthelyi dolgozatok formájában fele részben vagy nagyrészt segíti a tárgy teljesítését.

### A szakok közötti eltérések elemzése

A kérdőív feldolgozásánál kiderült, hogy bizonyos kérdések estén eltér a Turizmus-Vendéglátás illetve a Kereskedelem és Marketing szakos hallgatók véleménye, mely eltérésnek okait is feltárjuk. Olyan box-whisker's plotokat készítettünk, amelyek alapján összehasonlítható a két szak által adott hallgatói vélemény.

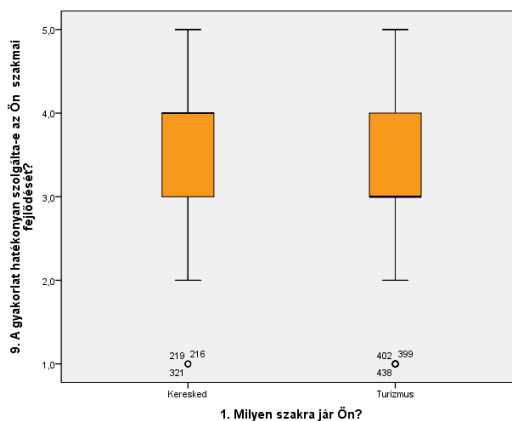
A félév elején megadott tantárgyleírásban szereplő tananyagot mindkét szak nagyrészt teljesíthetőnek tartja. Az óraszámot a meghirdetett tematikához képest a kereskedelem és marketing szakos hallgatók megfelelőnek gondolják. A turizmus-vendéglátás szakon a hallgatók 50%-a felerészben vagy ennél kisebb arányban tartja optimálisnak (4. ábra).



4. ábra. A hallgatók véleményének megoszlása az óraszám tekintetében szakonként  
Forrás: Saját kutatás

Ennek egyik lehetséges oka az lehet, hogy a hallgatók egy része nem rendelkezik megfelelő tudással, így az eszköz a statisztika gyakorlására nem áll rendelkezésére. A gyakorlaton csak mechanikusan követi a tanárt vagy lemarad, nincs sikerélménye. Ezt a véleményt jelentősen alátámasztja a 17. kérdésre adott válasz, miszerint több mint 20% fele részben, illetve nem tartja elégségesnek számítástechnikai tudását és a 18. kérdésre adott válasz, miszerint a Statisztika II. tárgy teljesítéséhez szükséges matematikai (Gazdaságmatematika 2) tudását nem vagy csak fele részben tartja elégségesnek a hallgatóság 64%-a.

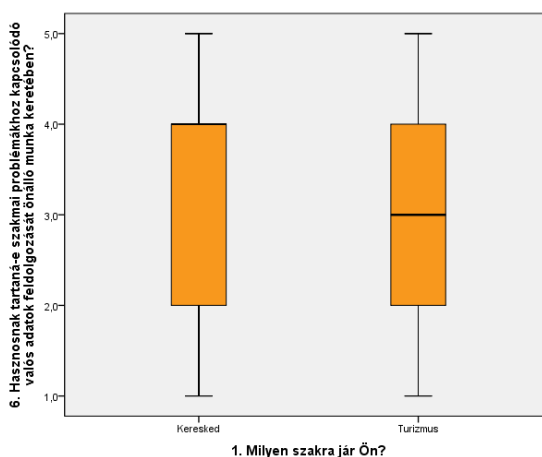
„A gyakorlat hatékonyan szolgálta-e az Ön szakmai fejlődését” kérdésre adott válaszokból az emelendő ki, hogy a kereskedelem és marketing szakos hallgatók pozitívabban értékelik a gyakorlat hatékonyságát (5. ábra).



5. ábra. A hallgatók véleményének megoszlása a gyakorlati órák hatékonyságának tekintetében szakonként

Forrás: Saját kutatás

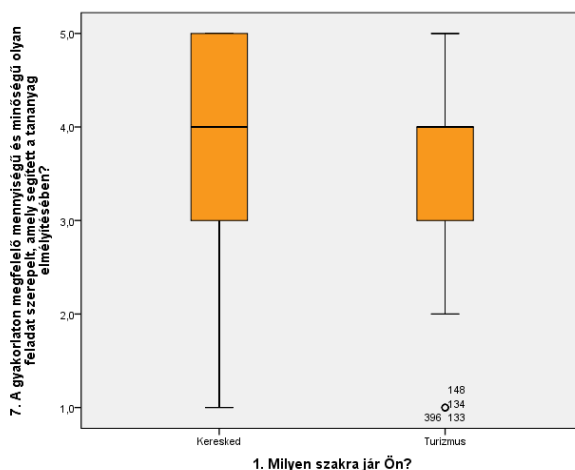
A kereskedelem és marketing szakos hallgatók inkább hasznosnak tartanák a szakmai problémákhoz kapcsolódó valós adatok feldolgozását önálló munka keretében (6. ábra). A szakcsoport ezt figyelembe veszi és több olyan feladatot fog készíteni, ami ennek az elvárásnak megfelel. A turizmus-vendéglátás szakon a hallgatók véleménye szimmetrikus megoszlást követ és az itt levő hallgatók részéről kevésbé elvárás a gazdasági életből származó feladat. Az egyáltalán nem választól a kicsit szükségesig válasz között volt az összesített hallgatói létszám 54,8%-a, a részben szükséges választ választotta 34,6%, míg a szükséges választ adta 10,6%.



6. ábra. A hallgatók véleményének megoszlása a valós adatokon alapuló feladatok megoldása tekintetében szakonként

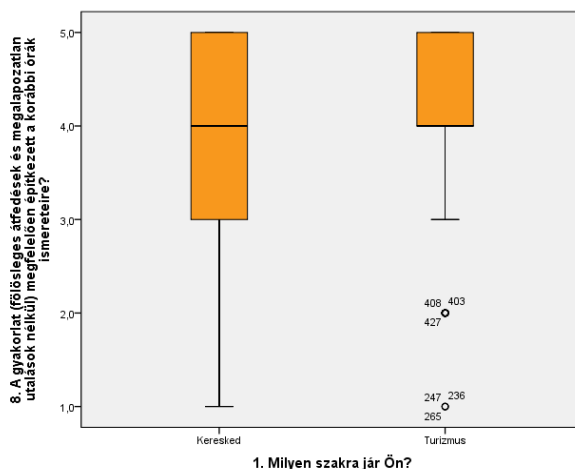
Forrás: Saját kutatás

Arra a kérdésre, hogy a gyakorlaton megfelelő mennyiségű és minőségű olyan feladat szerepelt, amely segítette a tananyag elmélyítésében, a turizmus-vendéglátás szakos hallgatók között gyakorlatilag csak néhány volt, aki úgy ítélte meg, hogy csak olyan feladatok szerepeltek, amelyek a kérdésben megfogalmazott célt maradéktalanul teljesítették (7. ábra). A kereskedelem és marketing szakosoknál ez meghaladja a 25%-ot. Tehát a turizmus-vendéglátás szakos hallgatók elégedetlenebbek.



7. ábra. A hallgatók véleményének megoszlása a gyakorlatokon feldolgozott feladatok tekintetében szakonként  
 Forrás: Saját kutatás

„A gyakorlat (fölsleges átfedések és megalapozatlan utalások nélkül) megfelelően építkezett a korábbi órák ismereteire?” kérdésre adott válaszok alapján a turizmus-vendéglátás szakos hallgatók többsége úgy gondolja, hogy az órák nagyrészt vagy teljesen teljesítették a kérdésben megfogalmazottakat (8. ábra). Csak hat elégedetlen hallgató van. A kereskedelem és marketing szakos hallgatók fele nagyrészt jónak tarja a gyakorlatok menetét.



8. ábra. A hallgatók véleményének megoszlása a gyakorlatok felépítése tekintetében szakonként

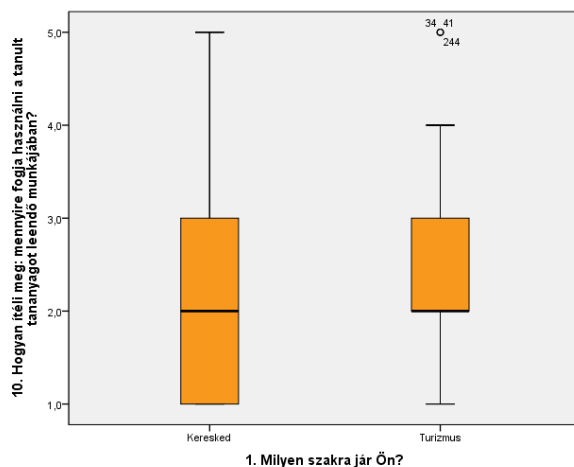
Forrás: Saját kutatás

Az előbb tárgyalt két utóbbi kérdés értékelése nyomán az tűnik fel, hogy a kereskedelem és marketing szakos hallgatók tudatosabb válaszadók, konzekvensebbek, a turizmus-vendéglátás szakosak válaszaiban kisebb ellentmondás érződik a két kérdésre adott válaszok között, holott mind a két kérdés a gyakorlatok minőségére kérdez rá.

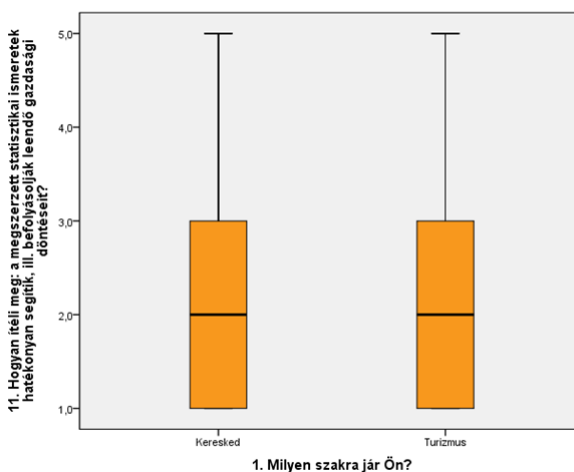
A „Hogyan ítéli meg: mennyire fogja használni a tanult tananyagot leendő munkájában?” kérdésre adott választ jelentősen befolyásolja mi várható, hogy mi lesz a végzős hallgatóink munkája (9. ábra). Most a hallgatók többsége úgy gondolja, hogy a statisztikából tanultakat alig fogja használni. Itt érdemes lenne egy mélyebb kutatást végezni, hogy megtudjuk, mit gondol most a hallgató arról, hogy milyen területen fog elhelyezkedni, ott milyen tudásra lesz szüksége. Talán akkor jobban megértenénk az adott válaszokat. A turizmus-vendéglátás szakos hallgatók valamivel jobban ítélik meg a statisztika hasznosságát a szakmai életben. Itt vannak kiugró értékek is, de csak hárman gondolják úgy, hogy teljes mértékben fogják használni a tanultakat.

Érdekes, hogy mindkét szak hallgatói hasonlóan úgy gondolják, hogy a megszerzett statisztikai ismeretek alig segítik, ill. befolyásolják leendő gazdasági döntéseiket (10. ábra).



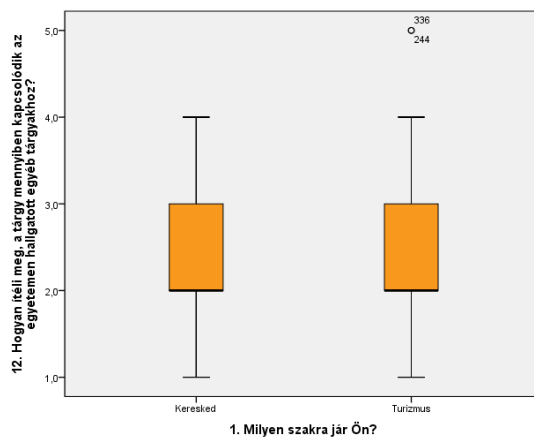


9. ábra. A hallgatók véleményének megoszlása a tárgy ismeretköreinek szakmai alkalmazása tekintetében szakonként  
*Forrás: Saját kutatás*



10. ábra. A hallgatók véleményének megoszlása a tárgy ismeretköreinek hétköznapi gyakorlatban való alkalmazása tekintetében szakonként  
*Forrás: Saját kutatás*

Azt a kérdést, „Hogyan ítéli meg, a tárgy mennyiben kapcsolódik az egyetemen hallgatott egyéb tárgyakhoz?” a két szak hallgatósága hasonlóan ítéli meg, több mint 50% szerint nincs jelentős kapcsolódása a statisztika tárgyban hallottaknak más tárgyakhoz (11.ábra). Egy közös gondolkodás érdekében a szakmai tárgyakat oktató kollégákkal szorosabb kapcsolatot kell kialakítanunk az elkövetkezőkben.



11. ábra. A hallgatók véleményének megoszlása a tárgy más szakmai tárgyakhoz való kapcsolódása tekintetében szakonként

Forrás: Saját kutatás

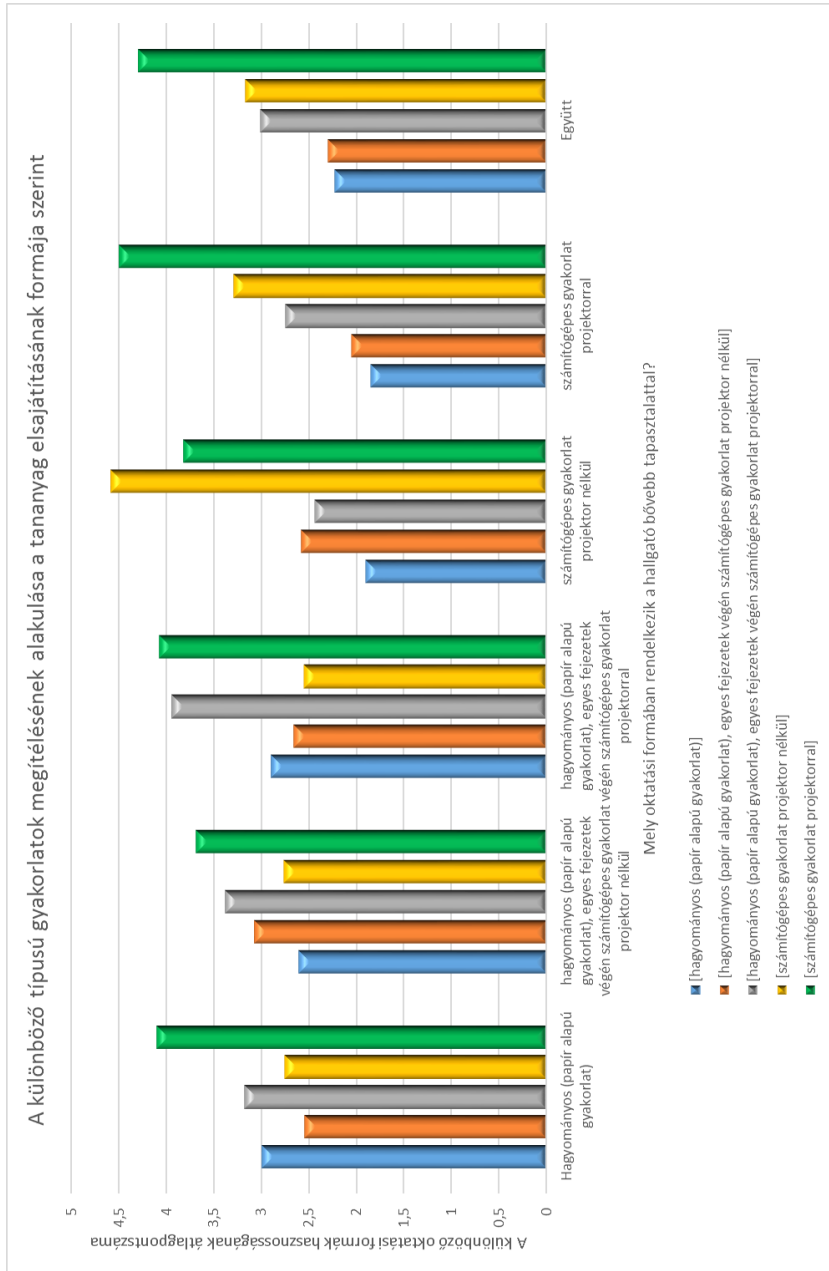
### ***A különböző oktatási formák megítélése, hasznossága***

A 12. ábrán az egyes alkalmazható oktatási formák tapasztalat szerinti átlagos hasznosságát láthatjuk, amit 1-től 5-ig terjedő skálán értékelhettek a hallgatók (1-legkevésbé hasznos, 5-leginkább hasznos). Felmértük azt is, hogy milyen oktatási formában rendelkeznek bővebb tapasztalattal a megkérdezett hallgatók. Ennek alapján összességében (oktatási forma: „Együtt”) az eredmények azt sugallják, hogy a gyakorlatokon a leghasznosabb oktatási forma a kizárólag számítógépes forma projektor használatával (zöld oszlop). Ez a megítélés a tapasztalat megszerzésének módja alapján kissé ingadozott. Az említett oktatási forma a kategóriákat tekintve a legkevésbé bizonyult rokonszenvesnek a papír alapú gyakorlaton résztvevők között (egyres fejezetek végén számítógépes és projektor nélküli gyakorlattal).

A legkevésbé népszerű típus a tisztán papír alapú, hagyományos gyakorlat. Ennél csak kicsivel jobb megítélésű a hagyományos típusú tanóra, az egyes fejezetek végén számítógépes gyakorlattal. A projektor alkalmazása nagyban növelte a gyakorlat vezetési módjának kedveltségét (szürke oszlop). Ehhez képest a hagyományos forma elvetése és a projektor mellőzése kevésbé tűnt rokonszenvesnek, a legnagyobb változást a számítógép és a projektor együttes alkalmazása hozta.

Külön-külön gyakorlatitípusonként megvizsgálva a hallgatói véleményeket pontosabb összefüggést tapasztalhatunk. A tananyag elsajátításának formájára vonatkozó korábbi tapasztalatok nagyban befolyásolták annak hasznosságának megítélését. Minden gyakorlat típus esetében azt az oktatási formát abban a csoportban ítélték meg a legkedvezőbben, ahol az előzetes bővebb tapasztalatokra szert tettek a hallgatók. Az 1. kategóriában (a többihez képest) a legkedvezőbben megítélte a saját hagyományos formája, a 2.-nál is ugyanezt tapasztalhatjuk. A

3. (szürke oszlop), a 4. (sárga oszlop), és az 5. (zöld oszlop) típusnál is elégedettnek bizonyultak a hallgatók.



12. ábra. A különböző oktatási formák hasznosságának megtérlése

Forrás: Saját kutatás

## KÖVETKEZTETÉSEK

A statisztikai ismeretek megfelelő mélységű elsajátítása kiemelten fontos a gazdasági területen tanuló hallgatók számára. Az oktatott tananyag mennyiségének és minőségének, az oktatási módszertannak meg kell felelnie a munkaerőpiaci elvárásoknak. Karunkon a kombinált oktatási formát alkalmazzuk.

A hallgatók nagy része elégedett volt a gyakorlati órákon feldolgozott feladatokkal, a követelményeket teljesíthetőnek ítélte. Többségük szerint az órák nagyrészt, vagy teljesen átfedésmentesen építettek a korábbi órákon megszerzett ismeretanyagokra.

Megállapítható, hogy a hallgatók jelentős hányada nem látogatja rendszeresen az előadásokat. Emellett korábbi – jelen esetben főként matematikai – előismereteik sem megfelelőek. Ez a probléma nem egyedülálló, sajnos számos tantárgy esetén jelentkezik. A hallgatók a gyakorlatokon próbálják megszerezni a tárgy teljesítéséhez szükséges (olykor minimális) tudást. Az ismeretek mélyebb szintű elsajátítása a legtöbb esetben nem cél, melynek egyik oka, hogy a hallgatók nem érzik úgy, hogy a megszerzett ismeretanyag munkájuk során hasznosítható. Ezt a hallgató még nem biztos, hogy reálisan meg tudja ítélni, viszont a tanulási kedve szempontjából fontos, hogy hogyan látja ezt a kérdést. További probléma, hogy a válaszadók több, mint a fele szerint a tananyag nem, vagy csak alig kapcsolódik az egyetemen oktatott más ismeretkörökhöz. Ennek magyarázata lehet, hogy a hallgatók nem látják még a kapcsolódási pontokat, hiszen a Statisztika II., mint alapozó tárgy a tantervi hálóban megelőzi a szaktárgyakat.

A válaszokból jól látszik tehát, hogy a hallgatók jelentős része nem érzi fontosnak a statisztikai módszerek megismerését. Mindenképpen hasznos lenne egy olyan tananyag kifejlesztése, amely korszerű (számítógépes, nem pedig papír alapú oktatáshoz készült), szakmai példák megoldására fókuszál. Ez javíthatna a hallgatók Statisztika tárgyhoz való viszonyán, így tanulási kedvén is.

A számítógépes környezet alkalmazása a statisztika oktatásában mind a hallgatók mind pedig az oktatók szerint indokolt. A válaszadók által leginkább kedvelt oktatási forma a projektorral történő kivetítés, mely segíti a számítások követését, az eredmények ellenőrzését. Meg kell azonban jegyezni, hogy ez az oktatási forma magában hordozza annak lehetőségét, hogy a hallgató „gondolkodás nélkül” lemásolja a kivetített megoldást, miközben annak menetét nem értette meg.

A turizmus-vendéglátás és a kereskedelem és marketing szakos hallgatók válaszai több esetben jelentősen eltértek. A kereskedelem és marketing szakos hallgatók pozitívabban értékelik a gyakorlat hatékonyságát, az óraszámot optimálisnak gondolják. A szakmai problémákhoz kapcsolódó valós feladatok megoldását is fontosabbnak ítélik, mint a turizmus vendéglátás szakon tanulók. Mindkét szak hallgatói hasonlóan úgy gondolják, hogy a megszerzett statisztikai tudásuk alig befolyásolja leendő gazdasági döntéseiket.

Összegezve levonhatjuk azt a következtetést, hogy eredményesnek bizonyult a Statisztika 2 tárgy gyakorlatában a számítógépes forma bevezetése. Piacképes, korszerű tudást ad a hallgatóknak, és ennek előnyeit ők is elismerik, érzékelik és értékelik is. Azonban ez az oktatási forma mechanikussá teszi a feladatmegoldásokat. A hallgató nem mélyül el annak logikai összefüggéseiben. Nyilván a bőséges előírt tananyag és a gyakorlatok időkerete nem teszi lehetővé a hosszabb, időigényesebb elmélyülést az adott problémák megoldásában.

## HIVATKOZOTT FORRÁSOK

ALLEN, R. A., FOLKHARD, A., LANCASTER, G.A., SHERLOCK, C., ABRAM, B. (2012): Statistics for the Biological and Environmental Sciences: Improving Service Teaching for Postgraduates, *Statistics Education Research Journal*

BALOGH I., VITA, L. (2005): Kísérlet a Statisztika II. tantárgy számítógéppel támogatott tömegoktatására. *Statisztikai Szemle*, 83./6.: 555-567.

BÉRES, I, KOVÁCSNÉ SZÉKELY. I. , TURCSÁNYINÉ SZABÓ, M (2009) : Analysing the student attitude in web based collaborative teaching/learning model In: Bernát László (szerk.) 33rd International Congress of Teachers of Mathematics, Physics and IT . 140 p.

CHAN, S. W., ISAMIL, Z. (2014): Developing statistical reasoning assessment instrument for high school students in descriptive statistics. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 116: 4338-4343. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.943>

CHAN, S. W., ISMAIL, Z., SUMINTONO, B. (2014): A Rasch model analysis on secondary student's statistical reasoning ability in descriptive statistics. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 129:133-149. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.658>

CRISSINGER, B. (2015): The Effect of Distributed Practice in Undergraduate Statistics Homework Sets: A randomized Trial. *Journal of Statistics Education* 23/3. <https://doi.org/10.1080/10691898.2015.11889743>

DUNHAM, B., YAPA, G., – YU, E. (2015): Calibrating the Difficulty of an Assessment Tool: The Blooming of a Statistics Examination. *Journal of Statistics Education* 23/3.

DUPUIS, D., MEDHANIE, A., HARWELL, M., LEBEAU, B., MONSON, D., POST, T. R. (2012): A multi-institutional study of the relationship between high school mathematics achievement and performance in introductory college statistics. *Statistics Educational Research Journal* 11/4: 4-20. <https://doi.org/10.1080/10691898.2015.11889745>

FISHER, M.J., MARSHALL, A.P. (2009): Understanding descriptive statistics. *Australian Critical Care* 22:93-97. <https://doi.org/10.1016/j.aucc.2008.11.003>

FORBES, S. (2008): Raising Statistical Capability: Statistics New Zealand's Contribution, Government Statistical Office and Statistical Literacy, ed. Sanchez, J. International Statistical Project.

GAL, I. (2002): Adult's Statistical Literacy: Meanings, Components, Responsibilities, *International Statistical Review* 70/1: 1-51. <https://doi.org/10.1111/j.1751-5823.2002.tb00336.x>

GAL, I., GARFIELD, J. (1997): Curricular Goals and Assessment Challenges in Statistics Education, *The Assessment Challenge in Statistics Education* Amsterdam, The Netherlands: The International Statistical Institute, 1-13.

- GAL, I., GINSBURG, L. (1994): The Role of Beliefs and Attitudes in Learning Statistics: Towards an Assessment Framework, *Journal of Statistics Education* 2/2. <https://doi.org/10.1080/10691898.1994.11910471>
- GARFIELD, J. (1994): Beyond Testing and Grading: Using Assessment to Improve Student Learning, *Journal of Statistics Education* 2/1. <https://doi.org/10.1080/10691898.1994.11910462>
- GARFIELD, J. (1995): How Students Learn Statistics, *International Statistical Review* 63/1: 25-34. <https://doi.org/10.2307/1403775>
- GARFIELD, J. (2002): The challenge of developing statistical reasoning. *Journal of Statistics Education* 10/3, [www.amstat.org/publications/jse/v10n3/garfield.html](http://www.amstat.org/publications/jse/v10n3/garfield.html) <https://doi.org/10.1080/10691898.2002.11910676>
- GARFIELD, J., AHLGREN, A. (1988): Difficulties in Learning Basic Concepts in Probability and Statistics: Implications for Research, *Journal for Research in Mathematics Education* 19/1: 44-63. <https://doi.org/10.2307/749110>
- GARFIELD, J., GAL, I. (1999): Assessment and Statistics Education: Current Challenges and Directions, *International Statistics Review*, 67/1: 1-12 <https://doi.org/10.2307/1403562>
- GOLDACRE, B. (2008): *Bad science*, London
- HAGEN, B., AWOSOGA, O., KELLETT, P., DEI, S.O. (2013): Evaluation of undergraduate nursing students' attitudes toward statistics courses, before and after a course applied statistics. *Nurse Education Today* 33: 949-955. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2012.11.005>
- HARPE, S.E., PHIPPS, L.B., ALOWAYESH, M.S. (2012): Effect of a learning-centered approach on students' attitudes towards and knowledge of statistics. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning* 4: 247-255. <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2012.05.002>
- HARWELL, M. (2001): *Future Directions and Suggestions for Improving the Use of Statistical Methods in Educational Research*. Annual Meeting of the American Educational Research Association (Seattle, WA, April 10-14, 2001)
- HATVANI I., JAKUSCH P. (2010): *A geomatematika (Adatbányászat-földtan), Élet és Tudomány*, 23, pp. 707-709.
- HÓDINÉ SZÉL M. (2010): *Az Excel táblázatkezelő program használata a matematika és a statisztika tantárgyak oktatásában, Matematikát, fizikát és informatikát oktatók XXXIV. Konferenciája SZIE Gazdasági Kar, Békéscsaba 2010. VIII. 24-26. ISBN: 978-963-269-201-2*
- JOHNSON, M., KUENNEN, E. (2006): Basic math skills and performance in an introductory statistics course. *Journal of Statistics Education* 14/2, [www2.amstat.org/publications/jse/v14n2/johnson.html](http://www2.amstat.org/publications/jse/v14n2/johnson.html) <https://doi.org/10.1080/10691898.2006.11910581>
- JORDAN, J. (2007): The Application of Statistics Education Research in My Classroom, *Journal of Statistics Education* 15/2. <https://doi.org/10.1080/10691898.2007.11889468>
- KEHL, D., SIPOS, B. (2010): Regressziós modellek becslése és tesztelése Excel-parancsfájl segítségével (szoftverismertetés). *Statisztikai Szemle*, 88./7-8.: 833-855.
- KIEKKAS, P., PANAGIOTAROU, A., MALJA, A., TAHIRAI, D., ZYKAI, R., BAKALIS, N., STEFANOPOULOS, N. (2015): Nursing students' attitudes towards statistics: Effect of biostatistics course and association with examination performance. *Nurse Education Today* 35: 1283-1288. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2015.07.005>
- KOCSIS T. (2008): *Az éghajlatváltozás detektálása és hatásainak modellezése Keszthelyen*. PhD értekezés

- KOVÁCS J. (Szerk.) (2015): Föld- és környezettudományi számítások. ELTE-TTK, Budapest
- KOVÁCS P. (2008): A statisztikaoktatás módszertanának modernizálása? Statisztikai Szemle 86 (12): 1143-1157.
- KOVÁCSNÉ SZÉKELY I , RESKÓNÉ NAGY M , ZENTAINÉ CZAUNER B , KOVÁCS J , KÉRINÉ BORSODI A , HATVANI I. G. (2016): A balatoni turizmus feltétele a megfelelő vízminőség, amelynek változásait helyes mintavételezéssel lehet követni – hogyan lehet ezt megvalósítani? In: Alkalmazott Tudományok III. Fóruma -3rd Forum of Applied Sciences: Nemzetközi tudományos konferencia . 190 p.
- KOVÁCSNÉ SZÉKELY I. (2007): Programcsomaggal támogatott statisztika oktatása geológus hallgatók példáján. PhD értekezés
- KOVÁCSNÉ SZÉKELY I. (2016): Matematikai statisztika néhány fogalmának programcsomaggal támogatott oktatása In: Kucsinka Katalin, Kiss Alexandra, Veres Erika (szerk.) Matematikát oktatók és kutatók nemzetközi tudományos konferenciája . 78 p.
- KOVÁCS-SZÉKELY I. (2010): The importance of real data in teaching statistic In: Majoros Pál (szerk.) Proceedings of Budapest Business School. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola, 2010. pp. 84-98.
- LANCASTER, G. A., TISHKOVSKAYA, S. (2012): Statistical Education in the 21<sup>st</sup> Century: a Review of CHallenges, Teaching Innovation and Strategies for Reform, Journal of Statistical Education 20/2. <https://doi.org/10.1080/10691898.2012.11889641>
- LESSER, L. M., PEARL, D. K., WEBER, J. J., JOHN J. (2016): Assessing Fun Items' Effectiveness in Increasing Learning of College Introductory Statistics Students: Results of a Randomized Experiment. Journal of Statistics Education 24/2: 54-62 <https://doi.org/10.1080/10691898.2016.1190190>
- LIBMAN, Z. (2010): Alternative assessment in higher education: An experience in descriptive statistics. Studies in Educational Evaluation 36: 62-68. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2010.01.002>
- LOVASNÉ AVATÓ J. (2011): Gazdaság és demográfia: A demográfiai változások gazdasági aspektusai Magyarországon. PhD értekezés
- MARSHALL, G, JONKER, L. (2010): An introduction to descriptive statistics: A review and practical guide. Radiography 16: e1-e7. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2010.01.001>
- MORSANYI, K., PRIMI, C., CHIESI, F., HANDLEY, S. (2009): The effect and side-effect of statistics education: Psychology students' (mis-)conceptions of probability. Contemporary Educational Psychology 34: 210-220. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2009.05.001>
- MUCSICS F. L., PUMMER L. - TÖRCSVÁRI ZS. (2006): A számológép és a papír, vagy az excel a hatékony eszköz a statisztika tanításakor (oktatási tapasztalatok) X. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok. Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös. ISBN 963 229 623 0 (CD-lemezen)
- MUCSICS F. L., TÖRCSVÁRI ZS. (2007a): A számítástechnika tananyagának újragondolása a statisztika oktatásának előkészítéséhez. XXXI. Felsőoktatási matematika-oktatók konferenciája, Dunaújváros, konferencia-kiadvány: 185-189.
- MUCSICS F. L., TÖRCSVÁRI ZS. (2007b): The revision of curriculum of computer science for teaching statistics. Thüringisch-Ungarisches Symposium 2007, ISBN 978-3-932886-16-4, Fachhochschule Jena: 133-137.
- RAPPAI G. (2008): Gondolatok a gazdaságtudományi képzési területen folyó statisztikaoktatásról. Statisztikai Szemle 86 (9): 829-849.

- RAPPAL, G. (2005): A Bologna-folyamat kihívásai a statisztika felsőfokú oktatása számára. *Statisztikai Szemle*, 83./6.: 514-532.
- RÉGNIER, J.-C. (2003): *Statistical Education and E-learning*, IASE/ISI Satellite 2003
- RÉGNIER, J.-C., KUZNETSOVA, E. (2014): Teaching of Statistics: Formation of Statistical Reasoning. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 154: 99-103.
- RÉGNIER, J.-C., KUZNETSOVA, E. (2015): Teaching of Statistics in France: Macrodidactical and Microdidactical Issues. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 200: 40-45.
- RÉGNIER, J.-C., (2002): A propos de la formation en statistique. Approches praxéologiques et épistémologiques de questions du champ de la didactique de la statistique. *Revue du Centre de Recherche en Éducation Saint-Étienne: Université J. Monnet de Saint-Étienne*: 157-201
- SÁNDORNÉ KRISZT, É. (2005): Statisztika a főiskolai oktatásban. *Statisztikai Szemle*, 83./6.: 543-554..
- SCHIELD, M. (2004): *Statistical Literacy Curriculum Design*, IASE Roundtable, Lund, Sweden.
- SMITH, G. (1998): Learning statistics by doing statistics. *Journal of Statistics Education* volume 6, Number 3 <https://doi.org/10.1080/10691898.1998.11910623>
- SNYDER, T. (2015): Data Bases and Statistical Systems: Education, Statistical Systems. In: *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences* (Szerk.: Wright, J.D.) Elsevier: 769-774. <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-097086-8.92103-2>
- SPIEGELHALTER, D. J., RIESCH, H. (2008): Risk, Middle-Class Drinking, and Bacon-Sandwiches, *Significance* 5/1: 30-33.
- SÜDI I. (2009): A statisztikaoktatás helyzete a budapesti középiskolákban, *Statisztikai Szemle* 87. évfolyam 9. szám pp 937-949
- SZALÓK CS., HOLCZERNÉ SZENTIRMAI Á., PROBÁLD Á., KOVÁCSNÉ SZÉKELYI, KŐVÁRI I. (2017): A Balaton régió települései turisztikai fejlettségének vizsgálata a turisztikai komplex mutató (TKM) segítségével *PROSPERITAS* 4:(2) pp. 81-110.
- TISHKOVSKAYA, S., LANCESTER, G. (2012): Statistical Education in the 21<sup>st</sup> Century: a Review of Challenges, Teaching Innovations and Strategies for Reform (*Journal of Statistics Education* 20/2 <https://doi.org/10.1080/10691898.2012.11889641>
- TÖRCSVÁRI Zs. (1994): A mezőgazdasági munkaerőgazdálkodás vizsgálatának matematikai-statisztikai háttere. Kandidátusi értekezés.
- VASS L. (2011): Regressziós modell a fiatalok bűnözés vizsgálatában. A fiatalok bűnözés jellemző tendenciái és várható alakulásuk. *Matematikát, fizikát és informatikát oktatók XXXV. konferenciája (MAFIOK)*, 2011. aug.
- VERHOEVEN, P. (2006): *Statistics Education in the Netherlands and Flanders: An utine of Introductory Courses at Universities and Colleges*, ICOTS-7 Conference)
- WATSON, J. M. (1997): *Assessing Statistical Thinking Using the Media, The Assessment Challenge in Statistics Education*, szerk. Gaal, I. Garfield, J.B., Amsterdam: OS Press and The International Statistical Institute: 107-121.
- ZIEFFLER, A., GARFIELD, J., ALT, S., DUPUIS, D., HOLEQUE, K., CHANG, B. (2008): What Does Research Suggest about the Teaching and Learning of Introductory Statistics at the College Level? *Journal of Statistics Education* 16/2. <https://doi.org/10.1080/10691898.2008.11889566>



**PROJEKTÚRA: A PROJEKTALAPÚ NYELVTANULÁS  
NÉMET SZAKNYELVI CSOPORTOKKAL**

**PROJECTOUR: PROJECT BASED LANGUAGE LEARNING  
WITH BUSINESS GERMAN GROUPS**

**TÖRÖK Judit – KÉTYI András**

**Kulcsszavak:** *konstruktivista pedagógia, készségfejlesztés, kooperáció, módszertani kísérlet, kutatás*

**Keywords:** *constructive pedagogy, skill development, cooperation, methodological experiment, research*

**JEL kód:** *I23*

## ÖSSZEFOGLALÁS

*Az Y generáció jellemzői és változó eszközhasználati szokásai (GOOGLE, 2016), valamint a jelenlegi munkaerőpiaci elvárások új kihívás elé állítják a nyelvoktatókat is: a hagyományos frontális oktatással ellentétben olyan oktatási formákra van szükség, amelyek a nyelvi készségfejlesztésen túl egyéb készségek, ún. soft skillek fejlesztését célozzák meg (ANDERSON – GANTZ, 2013).*

*A Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) Külkereskedelmi Karának Német Tanszéki Osztálya jelenleg a projektalapú oktatás bevezetésén dolgozik, ennek koncepcióját több tudományos konferencián bemutattuk már (KÓSIK – KÉTYI, 2017; TÖRÖK – UGRAI, 2017). Munkánk egyik fő pillére a tananyag fejlesztése, amely a tudás közvetítésén kívül a hallgatói projektmunkát készíti elő. Tananyagunk a konstruktivista pedagógiára támaszkodva épít a projektmunkához elengedhetetlen kooperatív technikákra: szerepet kap a hallgatói együttműködés, a vita, a játék, a verseny – ezáltal létrejön egyfajta közös tudásépítés, amelyben a hallgatói aktivitás és proaktivitás jelentős szerepet kap.*

*Fejezeteink központi részét a hallgatói projektfeladatok adják, amelyek a való életben előforduló feladatokhoz hasonlóan önálló problémamegoldó folyamatot jelentenek. A projektfeladatokat és a hozzájuk kapcsolódó módszertani útmutatót a Német Tanszéki Osztály innovatív oktatóiból tavaly megalakult kutatócsoport dolgozta ki.*

*Munkánk másik fő pillére a módszertani kísérletünkre épülő kvantitatív és kvalitatív mérőeszközöket használó kutatás. Mintánkat elsőéves német nyelvet tanuló hallgatók képezik (N=65). Hipotéziseink szerint az idegen nyelv a munka világához kapcsolódó, autentikus szituációkban történő használatának gyakoriságával együtt fejlődik a hallgatók problémamegoldó képessége, a nyelvtanulásban motiváltabbá válnak, továbbá a hallgatói együttműködéssel párhuzamosan az oktatói együttműködés is intenzívebbé válik – „tanul a hallgató, tanul a tanár, de tanul a szervezet is” (NAHALKA, 2001).*

*Az előméréseket 2017. szeptember folyamán elvégeztük, az első adatok elemzését decemberben lefolytattuk. A további mérések folyamatban vannak, a végleges kutatási eredményeink 2018 decemberben várhatók. Ezeket oktatási tapasztalatainkkal kiegészítve további konferenciákon és tudományos közleményekben kívánjuk bemutatni.*

## SUMMARY

*The features of generation Y and their changing habits in use of tools (GOOGLE, 2016) and the current labour market expectations pose new challenges also for language teachers: instead of frontal teaching patterns new methods aiming the development of soft skills are needed (ANDERSON – GANTZ, 2013).*

*The German Section of the Language department is now working on the implementation of project based language teaching concept of which we have already presented in several scientific conferences (KÓSIK – KÉTYI, 2017; TÖRÖK – UGRAI, 2017). One of the main pillars of our work is the development of the teaching material, which transmits knowledge and prepares student projects. Our teaching material is based on cooperative techniques, which are of prime importance in project works: cooperation, discussion, game*

*and competition. These tools enable collaborative knowledge building, in which the activity and proactivity of students have a central role.*

*The main component of the units are the project tasks, which similarly to real life mean a problem solving process. The tasks and the methodological instructions were developed by the last year established research group of innovative teachers of the German section.*

*The other main pillar of our work is a mixed research. Our sample are first year-students learning Business German (N=65). According to our research questions the frequency of foreign language use of students in authentic, job-related situations will increase and their problem-solving and motivation skills as well. Both cooperation between the students and between the teachers are becoming increasingly intensive - "Both student and teacher learn, but also the organisation does" (NAHALKA, 2001).*

*The pre-measurement was conducted in September 2017 already, first data analysis was made in December. The final research results complemented with our teaching experience will be available in December 2018, and we are going to publish them at several scientific conferences and journals.*

## **BEVEZETÉS**

Az Y generáció jellemzői és változó eszközhasználati szokásai (GOOGLE, 2016), valamint a jelenlegi munkaerőpiaci elvárások új kihívás elé állítják a nyelvoktatókat is: a hagyományos frontális oktatással ellentétben olyan oktatási formákra van szükség, amelyek a nyelvi készségfejlesztésen túl egyéb készségek, *soft skillek* fejlesztését célozzák meg (ANDERSON – GANTZ, 2013).

A Budapesti Gazdasági Egyetem Külkereskedelmi Karának Német Tanszéki Osztálya a munkaerőpiaci kihívásokhoz és a megváltozott hallgatói attitűdökhöz alkalmazkodva a projektalapú nyelvoktatás mellett tette le voksát. A 2015/16-os tanév tavaszi szemeszterében a Német Tanszéki Osztály vendége volt partner intézményünk, a Hochschule Furtwangen University (HFU) oktatója, Professor Jörg Johannsen, akinek a segítségével megfogalmaztuk az új tananyag-koncepcióval kapcsolatos igényeket és irányelveket, és akinek a meghívására teamünk 2016 őszén a HFU-n megismerkedett a projektalapú oktatás elméletével és az intézményünkben alkalmazott gyakorlatával. 2017 tavaszán elkezdődött az érdemi munka, amelynek egyik része a projekt alapú tananyag írása, a munka gerincét azonban a projektfeladatok kidolgozása képezi, melynek eredményeképpen létrejött 10 hallgatói projektfeladat. A projektek témái a BGE szaknyelvi vizsga témaköreit ölelik fel, és a jelenleg készülő tananyag fő részét képezik. Az új tananyagot a projektekkel együtt 2017 szeptemberében vezettük be, és a tananyag, valamint a projektek kipróbálásával együtt kutatásunkat is elindítottuk.

## ANYAG ÉS MÓDSZER

### *A konstruktivista pedagógia*

A hagyományos tanulási-tanítási módszerekkel ellentétben a konstruktivista pedagógia legfőbb ismérve, hogy elveti a frontális oktatást, és egyáltalán azt az alapfeltevést, hogy a tudás egy olyan, elemekből álló entitás, ami egyfajta akkumulációs, induktív folyamat eredménye (TÖRÖK, 2016). „A konstruktivista tanulásfelfogás elsősorban abban tér el a megelőzőktől, hogy míg azok “(...) a tudás kívülről való származásában s valamilyen közvetítésében hittek, addig a konstruktivista felfogás szerint a tudást a tanuló, a megismerő ember maga konstruálja meg magában” (NAHALKA, 1997).

A konstruktivista ismeretelmélet szerint a tanulás és tudás aktív, belső konstrukciós folyamat, ahol a befogadónak kulcsszerepe van. A konstruktivista pedagógia az előismereteket/meglévő kognitív struktúrákat a tanulási folyamat középpontjába helyezi, valamint elveti azt a premisszát, hogy a valóság és a róla való tudás egyfajta visszatükrözés. A tudáskonstruálás folyamata során kognitív modelleket építünk fel a minket körülvevő világról és annak működéséről (NAHALKA, 2003). Ez a pedagógiai megközelítés az oktatási folyamat középpontjába állítja a tanulói aktivitást, és nagyban átértékeli a tanár szerepét az oktatási folyamatban. Azon az alaptételen kívül, hogy minden tanuló saját maga felelős a tanulási folyamataiért, a konstruktivista pedagógia fontos szerepet tulajdonít a problémák és konfliktusok megoldásának, a döntéshozatalnak, a játékoknak, tehát a tanulás nem a tudás egy forrásból történő megszerzését jelenti, hanem azt mindig valamilyen tevékenység köré szervezi.

#### *1. táblázat. A hagyományos és a konstruktivista pedagógia jellemzőinek összehasonlítása*

<b>Hagyományos pedagógia</b>	<b>Konstruktivista pedagógia</b>
Technológiai képzés	Teljesítmény-fejlesztés
Tömegesség	Egyénre szabott tanulás
Bölcs a színpadon (katedrán)	Társ, aki vezet
Tanár-centrikus	Diák-centrikus
Beosztott idejű tanulás	Tanulás igény szerint
A tanulás a képzéssel egyenlő	A tanulás szereplés
Tanítás a tanárt hallgatva	Tanulás tevékenykedve
Tantárgy, téma alapú tanulás	Projekt alapú tanulás
A technika működésének tanulása	A technika működtetésének tanulása
Tudni valamit	Tudni, hogy miért
Az alapok: írás, olvasás, matematika	Az alap: magasabb rendű gondolkodás
Készségek és információ-elsajátítás	Érdeklődés, felfedezés és tudás
Reagáló	Előidéző

*Forrás: Sajász szerkesztés*

A frontális tantermi oktatás módszerei helyett a hangsúly a részvétel fontosságán van, s míg az oktató csupán moderátori szerephez jut, és a visszacsatolásokért felel, a tananyag, a közös tudás létrehozása javarészt a tanulók feladata, amihez az előre elkészített tananyagok helyett a lehető legtöbb forráshoz való hozzáférést kell biztosítani a diákok számára. Bár a tanuló lehet aktív a tanári magyarázat esetén is, de ha mindig csak ezzel a frontális tanulási környezettel találkozik, akkor nagy lehetőségeket hagyunk ki – a tanulók egyrészt unalmasnak találják a mindig egyféle forrásból való tananyagközlést, másrészt pedagógiailag elengedhetetlen, hogy a hallgatókat több felől, különböző forrásokból „bombázzuk” (RADNÓTI, 2004). Ügyelni kell ugyanakkor arra is, hogy a résztvevők aktivitása ne csak tudományos aktivitás legyen, hanem társadalmi aktivitás is: együttműködés, verseny, szervezés, vezetés, érdek-egyeztetés stb. (TÓTH – BESSENYEI, 2008).

A tevékenységek között a legösszetettebb a problémamegoldó folyamat. Problémamegoldás esetén felépül a tudatban egy problémater, vagyis a problémának egy olyan komplex kognitív képe, amely tartalmazza a kiinduló helyzetet és a végszituációt, s a feladat azoknak a közbülső, egymásból következő állapotoknak az elképzelése, majd kivitelezése, melyek a végállomáshoz vezetnek. A problémamegoldó folyamat egy olyan tevékenység, amelynek a során a már meglévő struktúrákra támaszkodunk. Ez a legkomplexebb tanulási folyamat, hiszen ennek során a kognitív rendszer elemei folyamatosan alakulnak: erősödnek vagy gyengülnek. Mindezek miatt tehát minél több feladatot problémaként kell megfogalmazni, és ehhez biztosítani kell a lehető leggazdagabb tanulási környezetet, illetve a valóságos, minél életszerűbb kontextust, mely feltételek teljesülése esetén a problémamegoldó folyamat értékes tanulási folyamattá válik (PAPP, 2004).

### ***A projektalapú nyelvtanulás (Project-Based Language Learning)***

Napjaink korszerűnek számító idegennyelv-oktatási tevékenységeire olyan fontos pedagógiai alapelvek követése jellemző, mint például a feladat-orientáltság, a tanulói autonómia fejlesztésének elősegítése, a felfedező tanulás támogatása, az interkulturális kompetencia fejlesztése, vagy éppen a konstruktivista tanuláselméleten alapuló módszereket alkalmazó nyelvoktatás, amely egyre inkább elterjedtté válik a hazai felsőoktatás területén is.

A projektalapú nyelvtanulás (Project-Based Language Learning, PBL) során a tanulóknak problémákat kell megoldaniuk vagy egy kimeneti terméket előállítaniuk, ami lehet például egy idegen nyelven összeállított, tematikusan szelektált, releváns információkat tartalmazó kézikönyv vagy kisokos. Az ilyen projektek során a nyelvtanulók három fő fázisban dolgoznak, először kijelölik a témát, aztán tervet készítenek, illetve kutatást végeznek, végül az eredményt másokkal is megosztják (MOSS – VAN DUZER, 1998). A projektalapú nyelvtanulás további fontos ismérve, hogy a projektekben általában autentikus tartalmakat, forrásokat használnak, a tanár facilitátor, nem irányító, a tanulási célok nem implicit, hanem explicit módon fogalmazódnak meg, a tanulás együttműködő, kooperatív jellegű, az észrevételeknek

fontos szerepe van és a felnőtt képességek, amelyek a munka világában fontosak, megjelennek a projekt fázisaiban (THOMAS, 2000).

A definíciók alapján látható, hogy sok esetben nem dönthető el egyértelműen, milyen projekt tekinthető relevánsnak a projektalapú nyelvtanulás (PBL) szempontjából. Ennek eldöntéséhez THOMAS (2000) az alábbi öt kritériumot ajánlja:

1. A PBL projekteknek központi szerepe van, a tanmenet szempontjából nem periferikusak.
2. A PBL projektek olyan kérdésekre vagy problémákra fókuszálnak, amelyek az adott tantárgy, terület központi koncepcióival és elveivel való kritikai szembesülést ösztönzik.
3. A PBL projektek konstruktív felfedezésbe, kutatásba vonják be a tanulókat.
4. A PBL projektek tanulóközpontúak és lehetőséget adnak a tanulóknak az önálló, tanár által nem ellenőrzött munkára.
5. A PBL projektek realisztikusak, valóságosak, nem hasonlítanak a klasszikus iskolai feladatokhoz.

A kutatásunkban használt tíz projekt kidolgozása során igyekeztünk a fenti kritériumok szellemében eljárni, továbbá a hagyományos tanulási környezetet projektjeink esetében többfajta IKT eszközzel, mint például okostelefonnal vagy online tanulási környezettel is kiegészítettük. Így gyakorlatilag a hagyományos tanulási környezetet számítógéppel segített tanulással kiegészítve blended learninget alkalmaztunk (NEUMEIER, 2005), annak is a helyettesítő változatát, ahol csak az órák egy részét helyettesítettük online elérhető tartalmakkal (PAPP-DANKA, 2014).

### ***Hipotézisek***

Kvalitatív és kvantitatív mérőeszközöket egyaránt használó, empirikus kutatásunkban a következő hipotéziseket (H) állítottuk fel:

- H1. A kutatásban résztvevő hallgatók nyelvhasználata az órákon nő.
- H2. A kutatásban résztvevő hallgatók nyelvtanulási motivációja nő.
- H3. A kutatásban résztvevő hallgatók problémamegoldó képessége fejlődik.
- H4. A kutatásban résztvevő hallgatók önreflexiós képessége árnyaltabbá válik.
- H5. A kutatásban résztvevő hallgatók interkulturális kompetenciája fejlődik.
- H6. A kutatásban részt vevő tanárok közös tudásépítés céljából végzett együttműködési hajlandósága nő.
- H7. A kutatásban részt vevő tanárok módszertani eszköztára bővül.

## ***Mérőeszközök***

Hipotéziseink igazolására a következő saját mérőeszközöket fejlesztettük ki.

H1. A kurzusokon oktató kollégák számára megfigyelő lapot készítettünk, amelynek a segítségével, a résztvevő megfigyelés módszerével naplózzák az órákon tapasztaltakat. A megfigyelés fókuszában a német nyelv használatának gyakorisága, a hallgatók egymással és a tanárral folytatott kommunikációja, a probléma megoldó folyamat mikéntje áll (elakadások, kérdések, a munka folyamatossága). A megfigyelő lapot a tanárok kinyomtatva az órára beviszik, és ott a projektmunka során kitöltik.

H2. A motiváció változásának mérésére egy hat tematikus alkategóriába sorolható, 28 ítemes, ötfokozatú Likert-skálás kérdőívet dolgoztunk ki, ahol a legrosszabb érték az 1, a legjobb az 5 volt. Itt arra kértük a hallgatókat, hogy értékeljék a nyelvtanulás előnyeit (1. kategória), a nyelvtanulással kapcsolatos eddigi tapasztalatokat (2. kategória), a nyelvtanulással kapcsolatos visszajelzéseket (3. kategória), a külső motivációs tényezőket (4. kategória), a nyelvtanulásra fordított időt (5. kategória) és az együttműködési hajlandóságukat (6. kategória). Az előmérés az első szemeszter elején, 2017-ben elektronikus adatfelvétellel megtörtént, az utómérésre a kutatás végén 2018 decemberében kerül sor.

H3. Az első szemeszter elején, 2017 szeptemberében egy idegen nyelvű problémamegoldó feladatot végeztünk el a hallgatókkal. Egy ehhez hasonló problémamegoldó feladatot fogunk megismételni 2018-ban a második, majd a harmadik szemeszter végén is. A problémamegoldó feladatokat elektronikus úton, számítógép segítségével kell megoldani.

H4. A hallgatók számára egyrészt nyomtatott prezentációs értékelőlapokat készítettünk, amelynek a segítségével a hallgatók a projektprezentációt követően 1-től 5-ig terjedő skálán nemcsak egymás teljesítményét, hanem saját magukat is értékelik. Másik eszközünk a projektértékelő kérdőív, amelyben több kérdést is a saját teljesítményre vonatkozóan fogalmaztunk meg, továbbá a hallgatóknak a projektnaplókban is számot kell adniuk a projektmunka során végzett feladataikkal, az általuk végzett feladattal, valamint eredményeikkel és tapasztalataikkal kapcsolatban. Ez utóbbi mérőeszközöknél az adatfelvételt elektronikus úton végezzük.

H5. Az interkulturális kompetencia mérésére ebben a szakaszban még nem került sor, terveink szerint ez 2018 őszétől zajlik, amikor partnerintézményeink hallgatói és saját diákjaink között telekollaborációs formában folyik majd a projektmunka. Ennek előkészítése megtörtént.

H6 és H7. A tanári együttműködést egy kilenc ítemes, négyfokozatú Likert-skálás és nyitott kérdésekből összeállított elektronikus kérdőív segítségével mértük. A kérdések a tanszéki együttműködés korábbi és jelenlegi jellegére, gyakoriságára, valamint a részvételi hajlandóságra, változásokra és az ezekkel kapcsolatos tapasztalatokra vonatkoztak. Az első adatfelvétellel a szemeszter elején, 2017 szeptemberében került sor, a következő mérés 2018 májusában következik.

A fenti hipotézisekhez kapcsolódó mérőeszközökön kívül kifejlesztettünk egy elektronikus projektértékelő kérdőívet is, amellyel a hallgatói visszajelzéseket gyűjtjük minden, a kutatásban elvégzett projektet követően.

### ***Minta***

Mintánkat első évfolyamos, német gazdasági szaknyelvet első nyelvként tanuló Nemzetközi gazdálkodás, illetve Kereskedelem és marketing szakos hallgatók képezik (N=65), átlagéletkoruk 19,31 év, 52,9 %-uk lány, 47,1 %-uk fiú. A hallgatók négy, nyelvi szintfelmérővel színtezett csoportban dolgoztak az 1. legerősebb csoportban 15 hallgató, a 2. csoportban 16, a 3. csoportban 20, a 4. leggyengébb csoportban 14 hallgató van.

A kutatásban résztvevő tanárok (n=7) közül 2 férfi, 5 nő, átlagéletkoruk 51,71 év, mindegyikük több évtizedes oktatói tapasztalattal rendelkezik a felsőoktatásban.

## **EREDMÉNYEK**

2017 decemberéig három projektfeladatot végeztünk el az első évfolyamos, német gazdasági szaknyelvet első nyelvként tanuló Nemzetközi gazdálkodás, illetve Kereskedelem és marketing szakos hallgatókkal. Ezen felül megtörtént az előmérés a hallgatói motivációnak, a hallgatók problémamegoldó képességének, valamint a tanárok együttműködő képességének a feltérképezésére. Jelen tanulmányhoz az elektronikus mérőeszközök segítségével felvett kvantitatív adatok elemzését végeztük el. A nyomtatott úton felvett adatok, a problémamegoldó feladat válaszainak, valamint a projektnaplók nagy mennyiségű szövegének előkészítése az elemzéshez, továbbá a kvalitatív adatok kódolása jelenleg is zajlik. Az alábbiakban bemutatjuk a hallgatók projektértékelő kérdőíveinek eredményeit, a hallgatói motivációs kérdőívek előmérés során rögzített válaszainak eredményét, továbbá a tanári együttműködési képesség előmérés során rögzített kérdőívre adott válaszainak eredményét.

### ***A hallgatói projektértékelő kérdőívek eredményei***

A hallgatók az első szemeszterben három projekttel dolgoztak, amelyek az újonnan fejlesztett tananyag részét képezték. Az első projekt egy közelben lévő vállalkozáshoz kapcsolódott, a második a munkaerőpiachoz, a harmadik a közösségi finanszírozáshoz, a crowdfundinghoz.

Az elvégzett projekteket a hallgatók egy az iskolai osztályzatoknak megfelelő, ötfokozatú Likert skálán értékelték, ahol az 1 a legrosszabb, az 5 a legjobb érték volt. Az alábbi ábrán (1. ábra) a három projekt értékelésének az átlagai láthatók.



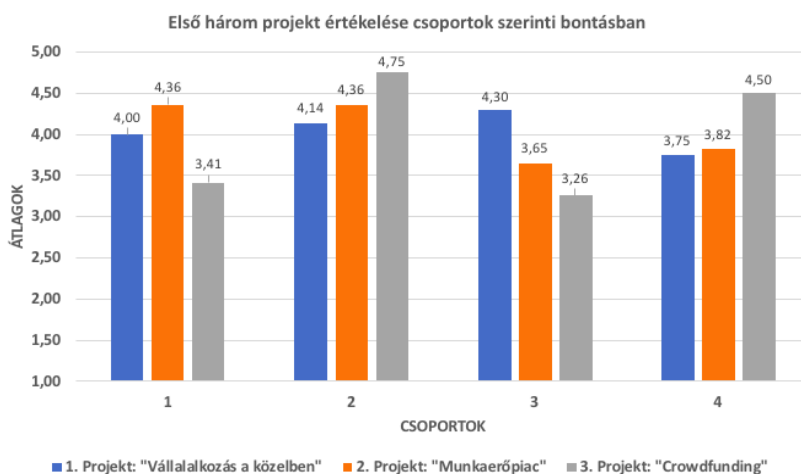


1. ábra. Az első három projekt hallgatói értékelése

Forrás: Saját szerkesztés

A kitöltés önkéntes alapon történt, és bár igyekeztünk felhívni a hallgatók figyelmét a kitöltésre, a szemeszter végéhez közeledve a kitöltések száma folyamatosan csökkent. Az első két projektet a hallgatók jóra értékelték, a harmadik projekttel kapcsolatban ugyanakkor ez már nem mondható el. A pontos okok feltárására a kvalitatív elemzés fog fényt deríteni.

Az első projekt értékelésében nem mutatkozott szignifikáns különbség a csoportok között, azonban a 2. projekt ( $F=4,387$ ,  $p=0,008$ ) és a 3. projekt ( $F=3,79$ ,  $p=0,018$ ) esetében igen (2. ábra).



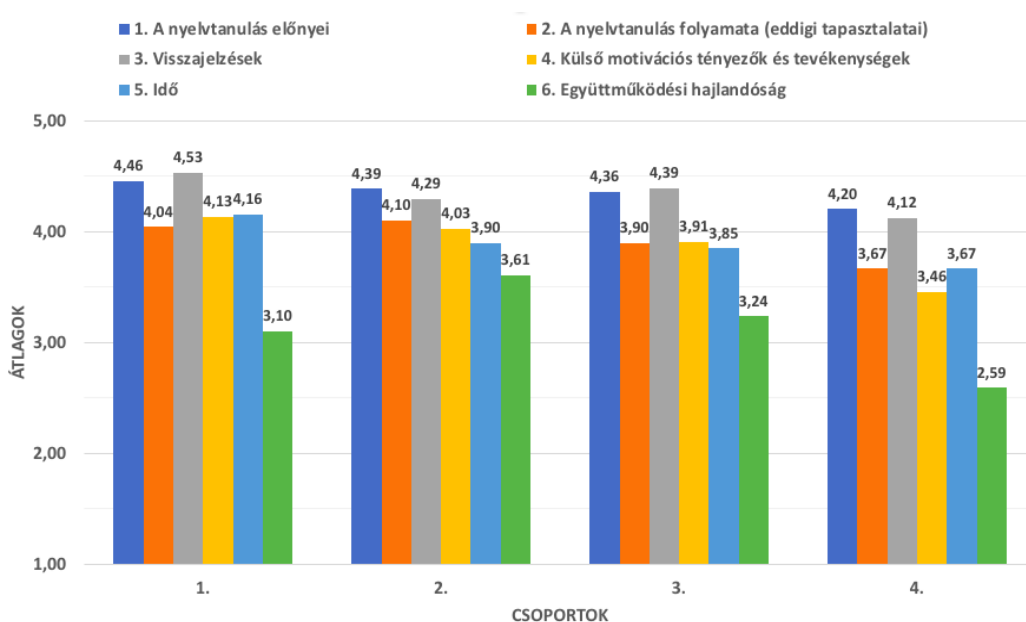
2. ábra. Az első három projekt értékelése csoportok szerinti bontásban

Forrás: Saját szerkesztés

A pontos okok feltárására ezúttal is a kvalitatív elemzést fogjuk segítségül hívni, ugyanakkor megjegyeznénk, a kitöltések csökkenő száma biztosan befolyásolta a csoportok közötti szignifikáns különbségeket, mivel például a 3. projekt értékelését a legmagasabbra értékelő 2. és 4. csoport közül csupán négy-négy hallgató értékelte a befejezett projektet, míg a szignifikánsabban negatívabban értékelő 1. és 3. csoport esetében gyakorlatilag a teljes csoport kitöltötte a kérdőívet.

### *A hallgatók motivációs kérdőíveinek eredményei (H2)*

Az eredményeket csoport szerinti bontásban megvizsgálva az alábbi eredményeket kaptuk (3. ábra).



3. ábra. A hat motivációs kategória átlagai nyelvi csoportok bontásában  
Forrás: Saját szerkesztés

A „1. A nyelvtanulás előnyei”, a „3. Visszajelzések”, a „4. Külső motivációs tényezők és tevékenységek” és az „5. Idő” kategóriáknál a mért értékek (átlagok) az erősebb nyelvi csoportoknál magasabbak, és a gyengébb csoportok felé haladva a nyelvi szinttel párhuzamosan folyamatosan csökkennek. A hat kategória közül a „1. A nyelvtanulás előnyei” és a „3. Visszajelzések” kategóriáknál volt a legalacsonyabb a szórás a hallgatói válaszoknál ( $SD=0,374$  és  $SD=0,429$ ), ami arra utal, hogy a hallgatók nagy többsége látja a nyelvtanulás előnyeit, és pozitívan nyilatkoznak a visszajelzés szükségességéről is, fontosnak tartják azt a nyelvtanulás során. Szignifikáns különbséget a fenti kategóriák közül csak a „4. Külső motivációs tényezők és tevékenységek” kategóriánál mértünk ( $F=3,441$ ,  $p=0,022$ ). Ezek alapján kijelenthető,

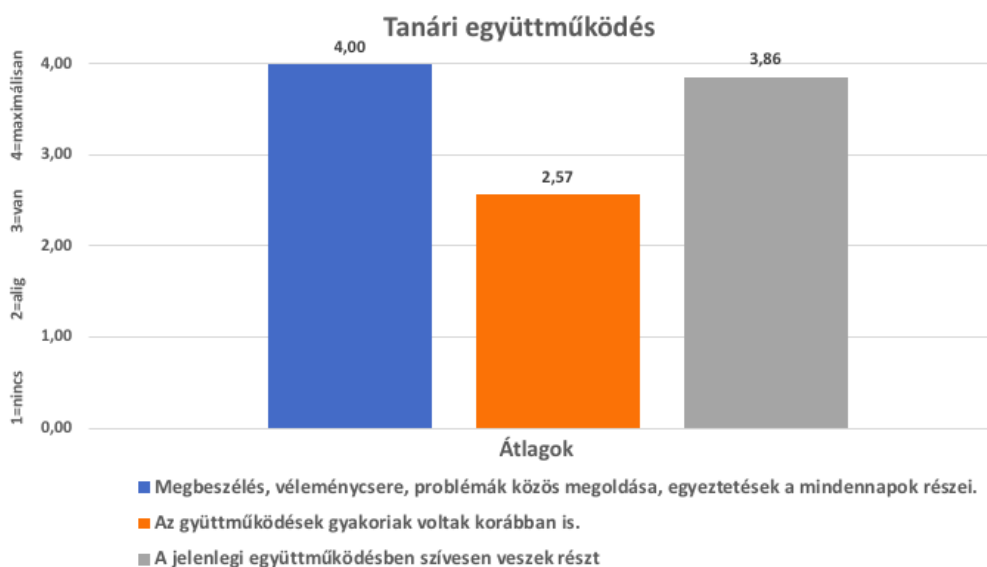
hogy a nyelvileg erősebb csoportok hallgatóit a külső tényezők jobban motiválják, mint a gyengébb csoportok hallgatóit.

A „2. A nyelvtanulás folyamata (eddig tapasztalatai)” kategóriánál szintén a nyelvileg jobb csoportok értékei magasabbak, igaz nem szignifikánsan, és különbség, hogy a 2. csoport értéke meghaladja az 1. csoportét.

A „6. Együtműködési hajlandóság” kategória esetében más a helyzet, itt a csoportok közti különbségek szignifikánsak ( $F=4,025$ ,  $p=0,011$ ), és a 2. és 3. csoportok értékei megelőzik a legerősebb 1. és a leggyengébb 4. csoport értékeit. Az előmérés alapján kijelenthető, hogy a legjobb és a leggyengébb csoport hallgatói szignifikánsan negatívabban viszonyulnak az együtműködéshez, szívesebben dolgoznak egyedül, mint csoportban.

### **Tanári kérdőívek eredményei (H6 és H7)**

A négyfokozatú skálán az első kérdésre a kutatócsoportunk minden tagja a legjobb, 4-es értékelést adta, vagyis egyöntetűen úgy érzékelik, hogy a véleménycsere, a megbeszélések, a problémák közös megoldása a tanszéki osztályunk mindennapos részévé vált (4. ábra).



4. ábra. A tanári kérdőívek eredményei  
Forrás: Saját szerkesztés

A következő kérdés, ami az ezt megelőző időszakra kérdez rá ugyanebben a vonatkozásban, már jobban megosztotta a megkérdezetteket, a kollégák gyengébb értékeket, vagyis a kollégák véleménye szerint az ilyen jellegű szakmai együtműködések az ezt megelőző időszakot kevésbé jellemezték. Egy kolléga válaszából az tűnik ki, hogy egyáltalán nem volt jellemző

semmiféle közös tevékenység, aminek okaként a régebbi vezetési stílust említette, illetve, hogy nem volt olyan téma, ami ennyi kollégát megmozgatott volna. Öten válaszolták, hogy alkalmasszerűen történt az előző időszakban is együttműködés, azonban az „nem volt rendszerszerű”, többnyire egymás segítségét jelentette, valamint a tananyagok más kollégával való megosztását, a napi munka (vizsgáztatás, tananyag készítés) megbeszélését, a feladatok felosztását. Az együttműködést „készségesség jellemezte”. Mindössze egy kolléga válaszolta, hogy a projekt bevezetése előtt is jó hangulatú közös munka folyt az osztályon.

Hogy mennyire szívesen vesz részt a kolléga a jelenlegi együttműködésben, hat kolléga a maximális, 4-es értéket jelölte meg, egy kolléga értékelte ezt 3-as értékkel. A legfőbb hozadék a kollégák számára a csapatmunka, a hallgatók számára létrejövő, használható tudás, az innovatív tananyag, egymás jobb megismerése, valamint a saját tanulási folyamat, az ismeretek és a módszertani eszköztár bővülése, a közös kreatív alkotómunka, de leginkább maga a közös tudásépítés. Egy kolléga kiemelte a saját tananyag megjelenésének lehetőségét, mint legfőbb hozadékot.

Arra a kérdésre, hogy mi változott az elmúlt időszakban, a kollégák a kötelező feladatokon kívüli a több munkát említették, valamint, hogy az együttműködés új minőséget kapott, strukturálttá vált, nőtt az aktivitás, motiváltabbá váltak, a munka folyamán szélesedik a látókörük, és hogy valódi alkotóműhely alakult ki a tanszéki osztályon. Kiemelték, hogy más lett az együttműködés jellege, gyakorisága és intenzitása, amelyet a közös cél determinál. Csupán egy kolléga válaszolta azt, hogy ez az együttműködés már-már stresszes és túl gyors a munkatempó.

A bekövetkezett változás legfőbb indítékaiként általában a megváltozott vezetési stílust, a részvétel szabadságát, a közös érdeklődést kiváltó témát és a motiváltságot jelölték meg a kollégák. Egy kollégánk említette a furtwangeni tanulmányúton megszerzett szakmai tudást, mint a változás hajtóerejét. Az együttműködést számszerűsítő kérdésre három kolléga 100%-kal, egy-egy kolléga 75%-kal, illetve 50%-kal válaszolt, míg egy válaszadó nem tudta számszerűsíteni az együttműködés intenzitásának vagy gyakoriságának növekedését.

A kollégák a következő szemeszterben még több, intenzívebb, jó hangulatú közös munkára, együttműködésre, empirikus kutatási adatokra, egyenletesebb munkamegosztásra, a hallgatói reakciók megismerésére számítanak. A válaszaikban megjelenik egy új, projekteket tartalmazó tananyag fejlesztésének fontossága, ami által a hallgatók jobb, korszerűbb szaknyelvi ismereteket tudnak szerezni.

## **KÖVETKEZTETÉSEK**

### ***Az eddigi eredmények értelmezése***

Eddig csupán három hipotézisünkkel kapcsolatban elemeztük az eredményeket (H2, H6 és H7), ráadásul, mivel ezeknél elő- és utómérést terveztünk, a hipotézisek megválaszolásával

meg kell várni a 2018 decemberére időzített utómérést. Előzetes eredményeink közül azonban kiemelhetőek az alábbiak.

A motiváció esetében a motivációs hipotézis (H2) teljesülése mellett érdemes lesz megfigyelni, hogy továbbra is kirajzolódik-e az a tendencia, hogy a motivációs kategóriáknál a nyelviileg erősebb csoportok értékei meghaladják a gyengébb csoportokét vagy esetleg az értékek közelebb kerülnek egymáshoz. Szignifikáns különbséget mértünk a „4. Külső motivációs tényezők és tevékenységek” kategóriánál, ami alapján kijelenthető, hogy a nyelviileg erősebb csoportok hallgatóit a külső tényezők jobban motiválják, mint a gyengébb csoportok hallgatóit. Lehetséges ugyanakkor, hogy ezek a hallgatók azért nyújtanak jobb teljesítményt, mert eredetileg is motiváltabbak voltak. Ennek az összefüggésnek az irányát az utómérés során már meg fogjuk tudni állapítani. Ha ez a különbség az utómérés során eltűnne, vagy a gyengébb csoportok javára fordulna, akkor kijelenthető lenne, hogy a projektek és a projektalapú nyelvtanulás képes a gyengébb képességű hallgatók hatékony motiválására.

Érdekes lesz megfigyelni továbbá, hogy a „6. Együttműködési hajlandóság” kategória továbbra is a legalacsonyabb értékkel fog-e rendelkezni a kategóriák között vagy a projektek hatására az értékek növekedni fognak, és a legerősebb és a leggyengébb csoportok is pozitívan fognak nyilatkozni az együttműködéssel kapcsolatban. Ez a fejlemény szintén a projektek és a projektalapú nyelvtanulás motiváló hatását támasztaná alá.

A tanári együttműködésre vonatkozó kutatási kérdésre (H6) adott válaszokból egyértelműen kitűnik, hogy a Német Tanszéki Osztály tagjainak működése átalakuláson ment keresztül. A válaszok tükrében látható, hogy kollektívánk munkacsoportból team-mé vált. Egy munkacsoportban (work group) a csoporton belül jobbra információcsere és döntéshozatal zajlik, valamint a tagok segítése a saját feladatok jobb ellátásában. Olyan együttműködésről van szó, ami nem kollektív, a csoport teljesítménye megegyezik a tagok teljesítményének összegével. Ezzel szemben a team összehangolt munkát végez, ahol a végeredmény sohasem a résztvevők teljesítmények összessége, hiszen a team tagjai a közös munka során pozitív szinergiát fejtenek ki egy közös cél érdekében. Együtt gondolkodás zajlik, mely szemléletformáló folyamat, hat a szervezeti kultúrára, és a szervezeten belüli konfliktusok kezelésre. A team céljai világosak, a tagok szerepe képlékeny, és képesek az önreflexióra. Nagy a csoportkohézió, a konstruktív felfogás alapján építenek a véleménykülönbségre és a vélemények kölcsönös elfogadására, ami szinergiaként hat a végső produktum kialakításában.

Tanszéki osztályunkon működik tehát a megfeleltethető felkészültségek egymáshoz illesztése, amelynek a során létrejön a közös tudásépítés. A kollégák saját tudáskészletükkel, *skill*-jeikkel, erősségükkel járulnak hozzá a „Big Picture” létrejöttéhez. „A szuperembert, aki kiemelkedően intelligens, de azért nem vész el az elméletekben, erőteljesen irányít, de azért érzékeny az emberek problémái iránt is, dinamikus és türelmes, jól kommunikál és figyelmesen hallgat, gyorsan és megfontoltan dönt - hiába keressük, de olyan teamet, mely rendelkezik mindezzel a tulajdonsággal, igenis sikerülhet összeállítanunk” (BELBIN, 2003).

## ***A következő lépések***

A munka során sok olyan nehézség felmerült, amelyeket a minél zökkenőmentesebb és eredményesebb munka érdekében ki kell küszöbölni. Mindenekelőtt az olyan technikai problémákat szükséges leküzdeni, mint a Moodle tanulási környezet okozta nehézségek. Ennek érdekében fejleszteni kell a tanárok digitális kompetenciáját. Mind a tananyag, mind a projektek a Moodle szintéren találhatóak, így ez a feladat a közeljövőben elkerülhetetlen. A közeljövő feladatai között szerepel a tananyag feladatainak digitalizálása is, hogy a Moodle adottságait maximálisan ki lehessen használni, és a szintér ne csupán egy fájlárként működjön, hanem a hallgatói és tanári együttműködésre alkalmas funkciói is használhatóak legyenek. További feladat az egyenletesebb munkaszervezés, és annak megvalósulása, hogy a nyelvórák mindegyike számítógépes teremben kerüljön megtartásra. Fontos, hogy a jövőben a kutatási adatokat ne papír alapon rögzítsük, hanem digitálisan, elektronikus elemzésre alkalmas módon.

A továbbiakban folytatjuk az újabb projektek kipróbálását, a hallgatókkal a mérőeszközök kitéltetését és az eredmények folyamatos értékelését, így a még nem értékelhető hipotézisek megválaszolása is lehetségessé válik.

A Német Tanszéki Osztály kutatási hipotézisei között fogalmazta meg, hogy a hallgatók interkulturális kompetenciája növekszik a telekollaboráció által (H5). A nemzetközi partnerekkel való kapcsolatfelvétel megtörtént, a németországi Hochschule Furtwangen University, a csehországi Palacky University Olomouc, a finnországi Tampere University of Applied Sciences és a kínai Zhjeang Yuexiu University of Foreign Languages már jelezték a telekollaborációban való együttműködési szándékukat. Ugyanakkor az együttműködés első fázisában a 2017/2018-as tanévben a résztvevő egyetemek saját hallgatói csoportjaikkal próbálják ki a projekteket, és végzik el *joint research* formájában egységes mérőeszközökkel a kutatást. Az eredmények 2018 decemberétől kerülnek publikálásra.

## **KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS**

A kutatásban nyújtott eddigi segítségükért szeretnénk köszönetet mondani minden kutatásban résztvevő hallgatónak, továbbá a kutató csoport tagjainak, Dr. Fodor Sándornénak, Hukné dr. Kiss Szilviának, Koltányiné Vadász Viktóriának, Kósik Ferencnek és Ugrai Zsuzsannának, akik nélkül ez a kutatás nem jöhetett volna létre.

## **HIVATKOZOTT FORRÁSOK**

ANDERSON, C. – GANTZ, J. F. (2013): *Skills Requirements for Tomorrow's Best Jobs. Helping Educators Provide Students with Skills and Tools They Need. Microsoft*. [https://news.microsoft.com/download/press-kits/education/docs/IDC\\_101513.pdf](https://news.microsoft.com/download/press-kits/education/docs/IDC_101513.pdf) Letöltés dátuma: 2018.01.30.

BELBIN (2003): *A team, avagy az együttműködő csoport*. Edge 2000 Kft.

- GOOGLE (2016): *Google Consumer Barometer: The Internet in Numbers 2012*. Google. [https://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0ahUKEwiYrM7Y\\_vXYAhUB-qQKHeiiDA0QFghDMAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.thinkwithgoogle.com%2F\\_qs%2Fdocuments%2F2379%2Fd7130\\_GoogleConsumerBarometer\\_TheInternetInNumbers\\_2012-2016.pdf&usq=AOvVaw0E60jx4AvfYaQjS3\\_qbhb5](https://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0ahUKEwiYrM7Y_vXYAhUB-qQKHeiiDA0QFghDMAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.thinkwithgoogle.com%2F_qs%2Fdocuments%2F2379%2Fd7130_GoogleConsumerBarometer_TheInternetInNumbers_2012-2016.pdf&usq=AOvVaw0E60jx4AvfYaQjS3_qbhb5) Letöltés dátuma: 2018.01.30.
- KÓSIK, F.– KÉTYI, A. (2017): A projektalapú nyelvtanulás bevezetése a német üzleti szaknyelvi képzésbe. In: Bodáné Kendrovics Rita (szerk.): *Hazai és külföldi modellek a projektoktatásban*: Nemzetközi Tudományos Konferencia tanulmánykötete. Óbudai Egyetem Rejtő Sándor Könyvkiadó és Környezetmérnöki Kar. pp. 91-102.
- MOSS, D. – VAN DUZER, C. (1998): *Project-Based Learning for Adult English Language Learners*. ERIC. <https://www.ericdigests.org/1999-4/project.htm> Letöltés dátuma: 2018. 01.30.
- NAHALKA, I. (1997): Konstruktív pedagógia – egy új paradigma a láthatáron. *Iskolakultúra*, 1997/4. pp. 3-20.
- NAHALKA, I. (2002): *Hogyan alakul ki a tudás a gyerekekben? Konstruktivizmus és pedagógia*. Nemzeti Tankönyvkiadó.
- NAHALKA, I. (2003): A tanulás. In: *Didaktika*. (Szerk.: Falus, I.) Nemzeti Tankönyvkiadó.
- NEUMEIER, P. (2005): A closer look at blended learning – parameters for designing a blended learning environment for language teaching and learning. *ReCALL*, 17(2), pp. 163-178. <https://doi.org/10.1017/s0958344005000224>
- PAPP-DANKA, A. (2014): *Az online tanulási környezettel támogatott oktatási formák tanulmányozásának vizsgálata*. ELTE Eötvös Kiadó. [http://www.eltereader.hu/media/2015/01/Papp\\_Danka\\_A\\_On-line\\_tanulasi\\_READER.pdf](http://www.eltereader.hu/media/2015/01/Papp_Danka_A_On-line_tanulasi_READER.pdf) Letöltés dátuma: 2018.01.30.
- PAPP, GY. (2004): *Paradigmaváltás? Konstruktivista pedagógiai elemek a digitális tananyagfeldolgozásban*. Eszterházy Károly Egyetem. <http://old.ektf.hu/agriamedia/index.php?page=archive&archpresent=461> Letöltés dátuma: 2018.01.30.
- RADNÓTI, K. (2004): Milyen oktatási és értékelési módszereket alkalmaznak a pedagógusok a mai magyar iskolában? In: Kerber Z. (Szerk.) *Hidak a tantárgyak között*. Országos Közoktatási Intézet, pp. 131-167.
- THOMAS, J. W. (2000): *A Review Of Research On Project-Based Learning*. [http://www.bob-pearlman.org/BestPractices/PBL\\_Research.pdf](http://www.bob-pearlman.org/BestPractices/PBL_Research.pdf) Letöltés dátuma: 2018.01.30.
- TÓTH, ZS. – BESSENYEI, I. (2008): *A konstruktivista oktatás környezete és a Moodle*. [http://www.infonia.hu/digitalis\\_folyoirat/2008\\_3/2008\\_3\\_toth\\_istvan\\_bessenyei\\_istvan.pdf](http://www.infonia.hu/digitalis_folyoirat/2008_3/2008_3_toth_istvan_bessenyei_istvan.pdf) Letöltés dátuma: 2018.01.30.
- TÖRÖK, J. (2016): A konstruktivista pedagógia és a Moodle. In: Loch Ágnes - Dévény Ágnes: *Módszertani kísérletek a nyelvoktatásban - motiváció és eredményesség*. Budapesti Gazdasági Egyetem. pp. 107-120.
- TÖRÖK, J. – UGRAI, ZS. (2017): *A BGE KKK Német Tanszéki Osztály műhelymunkája a projektalapú nyelvoktatásról*. Budapesti Gazdasági Egyetem. [https://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKE-winqr7214DZAhWCZVAKHbuzBoEQFggnMAA&url=https%3A%2F%2Funi-bge.hu%2Fgkz%2Ftartalmak%2Fdoku-hir%2F2017-05-19\\_nyelvi\\_konferencia\\_programfuzet.pdf&usq=AOvVaw1t2InfEfWcgJj5MaLfwe-l](https://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKE-winqr7214DZAhWCZVAKHbuzBoEQFggnMAA&url=https%3A%2F%2Funi-bge.hu%2Fgkz%2Ftartalmak%2Fdoku-hir%2F2017-05-19_nyelvi_konferencia_programfuzet.pdf&usq=AOvVaw1t2InfEfWcgJj5MaLfwe-l) Letöltés dátuma: 2018.01.30.

**KÖRNYEZETI NEVELÉS  
A BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEMEN  
A GREEN MENTOR PROGRAM TAPASZTALATAI**

**ENVIRONMENTAL EDUCATION  
AT BUDAPEST BUSINESS SCHOOL  
EXPERIENCE OF THE GREEN MENTOR PROGRAMME**

**GYÓRI Zsuzsanna - MOSOLYGÓ-KISS Ágnes**

**Kulcsszavak:** *fenntarthatóság, környezeti nevelés, green mentor, környezettudatos vállalkozás*  
**Keywords:** *sustainability, environmental education, green mentor, environmentally aware enterprise*

**JEL kód:** *Q56*



## ÖSSZEFOGLALÁS

*A környezeti nevelés, vagy modernebb elnevezéssel a fenntarthatóság pedagógiája gyakorlatilag a környezetvédelmi mozgalommal párhuzamosan fejlődött az 1970-es évek óta. A környezeti nevelés lényege a természet szeretete, és ebből adódó védelme. A cél az, hogy a legifjabb generációktól kezdve új típusú viselkedésminták alakuljanak ki a természettel szemben. Meg kell értenünk, hogy nem folytathatjuk tovább a természet kizsigerelését, kibasznlását, hiszen ez egyfelől erkölcstelen, másfelöl saját létünk alapjait is aláássuk. Nemzetközi szervezetek, köztük az Európai Unió is feladatának tekinti az emberek tudatosítását ebben a témában. Legátfogóbban a környezetvédelmi keretprogramok foglalkoznak a témával, de oktatási és egyéb programokon belül is megjelenik horizontális prioritásként a környezetvédelem. A cikkben bemutatásra kerülö Green Mentor Program is Európai Unió támogatással, az Erasmus Plus Program keretében valósult meg. A cikk célja a környezeti nevelés általános bemutatásán túl ismertetni az európai együttmüködésben megvalósított program magyarországi tapasztalatait. A szerzők a pilot folyamat alatt különbözö vállalkozások fenntarthatósági kihívásokra való válaszadását, zöldítési folyamatait mentorálták. A cikk bepillantást enged a Green Mentor Program módszereibe és eszköztárába, valamint abba, hogy a pilot folyamatban milyen tapasztalatokat gyűjtöttünk. Az olvasó megismerheti a green mentoring folyamatot és annak résztvevöit, leggyakrabban használt eszközeit, valamint a magyarországi vállalkozások jellemző környezeti kihívásait és arra adott válaszait.*

## SUMMARY

*Environmental education or by more modern term, the pedagogy of sustainability has developed alongside the environmental movement since the 1970s. The essence of environmental education is the love of nature and as a consequence the protection of it. Its goal is to create new attitudes toward nature from the youngest generations. We have to understand that we cannot continue to exploit nature, since on the one hand it is unethical, and on the other, we undermine the very foundations of our own existence. International organizations, including the European Union work for the awareness-raising on this topic. Mainly the Environment Action Programmes deal with it, but environmentalism is a horizontal priority within educational and other programmes too. The Green Mentor Programme, which will be presented in this article, was also funded by the European Union, under the Erasmus Plus Programme. The purpose of the article - beyond the general presentation of environmental education - is to demonstrate the Hungarian experience of the EU-funded programme. The authors mentored various businesses in their greening during the pilot process. The article introduces the methods and tools of the Green Mentor Programme and the experience we have gained in the pilot process. The reader will learn about the green mentoring process and its participants, the most commonly used tools, and the typical environmental challenges and responses of the Hungarian companies.*

## BEVEZETÉS - A FENNTARTHATÓSÁG, MINT KERET

A környezeti fenntarthatóság témájával az 1960-as évek óta foglalkozik komolyabban az emberiség, az 1980-as évektöl kapcsolódott ehhez a fenntarthatóság társadalmi és gazdasági dimenziója is. Bár néha azt érezzük, hogy a csapból is a fenntarthatóság folyik – gondoljunk

az energiatakarékossági pályázatokra, az öko-és bioboltokra és termelőkre, a tudatos fogyasztói mozgalmakra, vagy akár tömegmédiában megjelenő hirdetésekre -, furcsa kettősséget figyelhetünk meg. Hiába az egyre erősebb és egyértelmű jelek a közelgő vagy akár már létező ökológiai és társadalmi problémákról, a fogyasztói társadalom gondolati mintázatai, és az emberek viselkedése nem változik szignifikánsan. Közönyösek vagyunk, sokan talán már feladták a reményt, és amíg lehet, még élvezni szeretnék, amijük van, és amit megtehetnek.

Bár számos technológia és megoldás létezik, amelyekkel a problémák orvosolhatók (példaként az ökológiai szempontú adóreform, a fosszilis energiahordozók támogatásának eltörlése, az életciklus alapú árszabás, az okos várostervezés, az környezetbarát és racionalizált mobilitás, vagy az energiahatékony lakhatás), a hozzáállásunk nem mozdul el az ökológikusabb értékrend, vagy az átgondolt fogyasztás felé. Nem éljük meg – még ha sokat halljuk is – hogy a szükségletek helyett a valós igényeink kielégítésére kellene törekednünk.

Ugyanakkor vannak, akik a környezeti erőforrások kimerülésének veszélyét – vagy akár a társadalmi változások kockázatait – a fogyasztóknál láthatóan komolyabban veszik: a vállalatok. A vállalatok tehát csak részben a társadalmi elvárásokra reagálnak, de több esetben azoknak elébe is mennek (ilyen például, mikor a hazai leányvállalat a nemzetközi anyavállalat gyakorlatát és etikai sztenderdjeit alkalmazza, megelőzve az érintetti nyomást), másrészt saját üzleti érdekeik alapján önmagukat és saját piacukat szabályozzák, gyakran a jogi előírások betartásán túlmenve (CSUTORA & KERÉKES, 2004, KERÉKES & WETZKER, 2007, GYŐRI, 2016).

Az Európai Unió – a fenntarthatóság témáját komolyan vevő, szignifikáns, de a kérdést ignoráló hatalmaknál kevesebb gyakorlati jogosultsággal bíró szervezetként – kiemelten kezeli és támogatja a vállalati felelősségvállalást és környezetvédelmet: több finanszírozási program és keretstratégia vonatkozik ezekre a kérdésekre. Ilyen kiemelten a LIFE Program, de a mezőgazdasági, iparfejlesztési, kutatás-fejlesztési és innovációs (Horizont 2020), oktatási és egyéb programokon belül is megjelenik horizontális prioritásként a környezetvédelem, az energiaracionalizálás vagy a hulladékkezelés és hasznosítás kérdése. A cikkben bemutatásra kerülő Green Mentor Program is Európai Unió támogatással, az Erasmus Plus Program keretében valósult meg.

## **ANYAG ÉS MÓDSZER**

A cikk a Budapesti Gazdasági Egyetemen 2016-17-ben zajló Green Mentor programot mutatja be. A program célja a környezettudatos vállalkozói szellem erősítése azáltal, hogy a környezetvédelemben jártas, környezettudatos szemléletű ún. green mentorok és az általuk mentorált, ún. zöld vállalkozók képzéséhez szükséges kompetenciák, módszerek és eszközök kerüljenek meghatározásra, kidolgozásra és tesztelésre. A projektet az UTOPICUS Innovación Cultural SL spanyol szervezet koordinálta, a megvalósító partnerek közt spanyol, osztrák, ír szervezetek mellett Magyarországról a Budapesti Gazdasági Egyetem vállalt aktív szerepet.

A program, és eredményeinek, tapasztalatainak bemutatása előtt bemutatjuk a környezeti nevelés nemzetközi és magyarországi történetét, hiszen a fenntarthatóságra való törekvéseken belül ez ad keretet az olyan programoknak, mint a Green Mentor.

### ***Környezeti nevelés***

A környezeti nevelés fejlődése gyakorlatilag a környezetvédelemről való gondolkodás fejlődésével párhuzamosan zajlott az 1970-es évektől. 1975-ben, a Nemzetközi Környezeti Nevelés Program (International Environmental Education Programme, IEEP) születésekor fogalmazták meg a Belgrádi Chartát, mely a környezeti nevelés első hivatalos dokumentumának számít.

A környezeti nevelés lényege a természet szeretete, és ebből adódó, ebből eredeztethető védelme. A cél az, hogy a legifjabb generációktól kezdve új típusú viselkedésminták alakuljanak ki a természettel szemben. Meg kell értenünk, hogy nem folytathatjuk tovább a természet kizsigerelését, kihasználását, hiszen ez egyfelől erkölcsstelen, másfelől saját létünk alapjait is aláássuk.

Az ENSZ Oktatási, Tudományos és Kulturális Szervezete, az UNESCO 1977-ben, Tbiliszi-ben tartotta a környezeti nevelésről szóló első világkonferenciát, ahol megfogalmazták a környezeti nevelés célját, területeit és módszereit.

Az itt készült zárójelentés (a Tbiliszi Nyilatkozat) alapján:

„A környezeti nevelés egy folyamat, amelyben olyan világnemzedék nevelkedik fel, amely ismeri legtágabb környezetét is, törődik azzal, valamint annak problémáival. Ismeretekkel, készségekkel, attitűdökkel, motivációval és elkötelezettséggel rendelkezik, hogy egyénileg és közösségekben dolgozzon a jelenlegi problémák megoldásain és az újabbak megelőzésén.” (VÁSÁRHELYI, 2010, p 34.)

A definícióban – különösen az 1992-es Riói Konferencia óta érvényes kiterjesztett értelmében – a környezetbe nem csak a természeti környezetet, de életünk minden olyan területét bele kell értenünk, melyre hatásunk van – beleértve ebbe természetesen az ember-ember közötti kapcsolatokat is. A környezeti nevelés így elméletében és gyakorlatában is interdiszciplináris, hiszen magában foglal természettudományos, társadalomtudományi, alkalmazott tudományi tudást és módszereket is (LÜKŐ, 2003). Emellett, mivel etikai, értékalapú, megjelennek benne humán területek is. Többszintű is, hiszen az egyént, de a közösségeket is formálja: tudatosságot, felelősséget, magatartás-változást implikál mind egyéni, mind társadalmi szinten.

A nevelés pedig természetesen nem csak az iskolai oktatást, ismeretátadást foglalja magában, de élethosszig tartó tanulást, szemléletformálást, állandó alkalmazkodást jelent és az erre való képesség, nyitottság kialakítását.

Lehoczky (1999) a következőképpen határozza meg a környezeti nevelés lényegét: „A ma környezeti nevelése a holnap környezeti kihívásaira készít fel. Ezért nem vonatkozhat tananyaga csak a múltra, a megtörténtre. Légyeges eleme a jövő megtervezéséhez és lehető legteljesebb megéléséhez szükséges egyéni és közösségi képességek és készségek megalapozása, illetve kialakítása”.

A környezeti nevelésnek tehát legfőbb célja, hogy a világ sorsával törődő, tudatos, kritikus és az összefüggéseket értő, felelősségünket vállaló emberek legyünk. Meg kell értenünk a természetes és épített környezet komplexitását, ehhez kell megkapnunk és átadnunk a szükséges tudást, értékrendet, attitűdöt és gyakorlati készséget. „A legfontosabb, hogy egész társadalmunk motiválttá váljon a közösségi részvételben – ez az igazi környezeti nevelés” (FODOR et al., 2011, p 18.).

A környezeti nevelés fogalma az elmúlt évtizedekben nagy változáson ment keresztül. Amikor megjelent, sokan környezetvédelmi nevelést értettek alatta, s azon belül is elsősorban biológiai-ökológiai-természetvédelmi nevelést. A fenntartható fejlődés szemléletének megjelenése után tágult ki a „környezet” rész, Európában például a „Környezeti nevelés és oktatás” című konferencián, 1999-ben mondták ki konkrétan, hogy a természetközpontú környezeti nevelést ki kell egészíteni a gazdaság és a társadalom, tehát a fenntarthatóság egyéb kérdésköreivel (SCHRÓT, 2004). Ez a felfogás a környezeti nevelés által hangoztatott biológiai és ökológiai rendszerszemléletet mintegy áttemeli a gyakorlatba, hangsúlyozva azt, hogy a globális és helyi problémák csak társadalomökológiai alapon oldhatók meg (MME). Mára ugyanis egyértelművé vált, hogy a környezeti nevelés tárgya a fenntarthatóság teljes, holisztikus rendszere, épp ezért a legfrissebb forrásokban már nem is környezeti nevelésről, de a fenntarthatóság pedagógiájáról olvashatunk:

„A fenntarthatóság pedagógiája célja szerint egész életen át tartó tanulási folyamat, amely olyan informált és tevékeny állampolgárokat nevel, akik kreatív, problémamegoldó gondolkodásmóddal rendelkeznek, eligazodnak a természet- és környezettudomány, a társadalom, a jog és a gazdaság terén, és felelős elkötelezettséget vállalnak egyéni vagy közös intézkedésekben. Ezek az intézkedések biztosítják az egészséges környezetet és a hatékony gazdaságot a jövő számára.” (HAVAS, 2009)

A fenntarthatóság pedagógiai gyakorlata összetett, multi-, és interdiszciplináris természetű, újabb és újabb erőfeszítéseket tesz a sokszínű gyakorlat elemzése, értékelése és fejlesztése érdekében. Az ismeretanyag feldolgozásának módja olyan hatékony tanítási-tanulási elvekre épül, mint a konfliktuspedagógia, a projektpedagógia, vagy a konstruktív tanulás elmélete. „Kiterjed a felnőttoktatásra, a szakképzésre és továbbképzésre, sokféle iskolai és iskolán kívüli pedagógiai programra - pl. az erdei iskolára, a szaktáborokra, a bemutatóhelyek környezeti nevelési tevékenységére -, valamint a média és a tömegtájékoztatás révén az egész társadalomra.” (HAVAS, 2009)

Havas értelmezésében a fenntarthatóság pedagógiájának csak egy része a környezeti nevelés, mint ami kifejezetten az óvodáskortól a középiskola végéig tart, tárgya elsősorban a környezet állapota és az embernek az erre való hatása, az iskolán belül vagy ahhoz szorosan kapcsolódva valósul meg, a pedagógusok aktív részvételével.

Véleményem szerint azonban a folyamat úgy is felfogható, hogy a fenntarthatóság pedagógiája a környezeti nevelés fejlődésének eddigi utolsó állomása, mely a kérdés összetettségének és horderejének köszönhetően kiterjeszti annak határait elméleti, gyakorlati és módszertani értelemben is. Így kezeli a fogalmat a Nemzeti Környezeti Nevelési Stratégia első, második, de harmadik, javított kiadása is. „A fenntarthatóság pedagógiája a környezeti nevelés kibővült tartalmára épül, és azzal rendszerként egybekapcsolódik a globális, a jogi-etikai, a fejlődésre, a béke megteremtésére és a környezeti erőforrásokkal való gazdálkodásra irányuló nevelési törekvések köre, amelyek együttesen alkotják a fenntartható fejlődés elősegítésére irányuló pedagógiai gyakorlat tartalmát.” (VÁSÁRHELYI-VICTOR, 2003, p 12.) A fenntarthatóság pedagógiája tehát az eddigieknél is átfogóbban valósítja meg a múlt-jelen-jövő, a környezeti-társadalmi-gazdasági kérdések, valamint az egyéni, közösségi, nemzeti és globális szintek összekapcsolását, rendszerszintű kezelését.

Az ENSZ 2002-ben meghirdette 2005-2014-ig terjedően a fenntarthatóságra nevelés évtizedét az Education for Sustainability („Fenntarthatóságra nevelés”) című dokumentumban (UNESCO). Ebben a dokumentumban fogalmazódik meg, hogy a fenntarthatóságra nevelés feladata egy ökológiailag, szociálisan, gazdaságilag és politikailag fenntartható társadalom létrejöttéhez szükséges emberi képességek és magatartások kialakítása. Az Európai Unió tagországainak meghatározó többségében ehhez kapcsolódnak azok a nemzeti szintű oktatásfejlesztési szabályozások, alaptantervek, amelyek nagyban hasonlítanak az alapvető nevelési célok, terén és természetesen eltéréseket mutatnak az egyes országos oktatási sajátosságai, hagyományai és feltételeik mentén. Elmondható, hogy minden EU-s tagország esetében vannak a fenntarthatóság pedagógiai gyakorlatát meghatározó szövegrészek, fejezetek, ám nincs egy-egy gyakorlat sem a tantárgyi, sem a módszertani kérdésekben.

### ***Környezeti nevelés Magyarországon***

A nemzetközi fejlődéssel párhuzamosan az 1970-es évek elejétől hazánkban is egyre nagyobb hangsúlyt kap a környezeti nevelés. Az Országos Pedagógiai Intézet irányításával 1973-ban indultak pedagógiai kísérletek, amelyek először szakköri keretekben, illetve a biológia tantárgyon belül vezettek be természetvédelmi tanítási tartalmakat. A természetvédelemre irányuló óvodai és iskolai nevelés megerősödésében kiemelkedő szerepet játszott az 1978-as tanterv és az országban használatos, központilag kidolgozott óvodai nevelési program. 1981-től a környezetvédelmi nevelést kiterjesztették az óvodáskortól az iskoláskor végéig, bevonva a tanórai és a tanórán kívüli nevelési területeket is. „A környezeti nevelés különböző területeit

rendszereszerűen egybefoglaló törekvések a tartalmi területeket, a módszereket, a szempontokat és az egyes korosztályok számára megfelelő eljárásokat vonták egységes szemléleti keretbe.” (HAVAS, 2009)

Az 1980-as évek végétől megkezdődött a környezetvédelmi tanárképzés, a rendszerváltás után létrejötték a témával foglalkozó civil szervezetek, akik iskolán kívülről segítik a folyamatot.

Magyarországon a környezeti nevelés jogi hátterét a Környezetvédelmi törvény, a Köznevelési törvény és a Természetvédelmi törvény határozza meg. 1998-ban jelent meg a Nemzeti Környezeti Nevelési Stratégia, amelyet később 2003-ban illetve 2010-ben felülvizsgáltak és újabb fejezetekkel, javaslatokkal egészítettek ki (VÁSÁRHELYI-VICTOR, 1998, 2003 és VÁSÁRHELYI 2010). Ezt a Magyar Környezeti Nevelési Egyesület fogalmazta meg, és bár nem számít hivatalos szabályozásnak, mindenképpen megalapozza és meghatározza a hazai szabályozást.

A dokumentum kiemeli és részletezi az állampolgárok, közösségek, az egyház, a sajtó, a felnőttoktatás, a munka világa, a szabadidő, a hagyományok, a művészetek és a kormányzat szerepét és feladatait a környezeti nevelés terén, deklarálva, hogy növelni kell erőfeszítéseinket az irányban, hogy az iskolai és iskolán kívüli oktatói közösségek megfontolt, átfogó tervezést alapján készüljenek feladataikra. Jelentősége abban áll, hogy a környezeti nevelést osztályszintű folyamatként írja le, amelynek csak egy része az intézményes, iskolarendszerű oktatásra vonatkozó terület, magában foglalja az élethosszig tartó tanulás eszméjét is.

A környezeti nevelés a 2000-es évek elejétől egyre fontosabb társadalmi kérdéssé válik, az emberek egyre többet törődnek helyi, országos és nemzetközi környezeti problémákkal, és a civil szervezetek, valamint kormányhivatalok is folyamatosan részt vesznek a munkában. Ez a tendencia elősegíti az interdiszciplináris kapcsolatok kialakulását, valamint a gyakorlat-orientált módszerek alkalmazását.

A Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács 2012-ben fogalmazta meg a Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia 2012-2024 című dokumentumot, mely a fenntarthatóságra nevelés kereteit szabja meg hazánkban az elkövetkező évekre. Eszerint „a nemzet fenntarthatósági politikájának átfogó célja a folytonosan változó társadalmi-humán-gazdasági-természeti külső környezethez való alkalmazkodóképesség feltételeinek biztosítása, az ahhoz szükséges kulturális adaptáció minőségi javítása” (NFFT, 2012, p 19.).

A dokumentum meghatározza a fenntarthatóság elérésében az oktatás, nevelés szerepét is: „a közoktatásban szükség van a fenntarthatósággal kapcsolatos ismeretek átadásának, a rendszerszintű gondolkodási készség elsajátításának erősítésére. Ezek helyet kaphatnak a Nemzeti Alaptantervben: az ismereteket az alap- és középfokú oktatás során különböző tantárgyak keretében adnák át a diákoknak ” (NFFT, 2012, p 34.).

A 2012-es Nemzeti Alaptantervben a fenntarthatóságra nevelés megjelenik a köznevelés feladatai és értékei, illetve a fejlesztési területek, nevelési célok között is. A kulcskompetenciák

közül a természettudományos és technikai kompetenciánál, illetve a szociális és állampolgári kompetenciánál kerül említésre, ebből is látható, hogy már a magyar szabályozásban sem csupán környezeti kérdésekről van szó. A fenntarthatóság pedagógiája nem külön területként, de három különböző műveltség területen („Ember és társadalom”, „Ember és természet”, valamint „Földünk-Környezetünk”) jelenik meg feladatszinten, egyfajta tantárgyközi területként (NAT, 2012).

### ***A Green Mentor Program bemutatása***<sup>2</sup>

A Green Mentor célja az volt, hogy létrehozzunk egy teljes oktatási anyagot olyan környezettudatos, „green” mentorok számára, akik a megszerzett tudásukat majd vállalkozások zöldítésére fogják használni. Ez jelentheti meglévő vállalkozások környezetbarátabbá tételét, de új, kifejezetten környezetbarát vállalkozások létrehozásában való részvételt is.

A projekt szellemi termékei:

- a résztvevő országokra és az egész Európai Unióra vonatkozó helyzetfelmérés,
- a zöld mentor képzés curriculumuma,
- és a zöld mentor képzés kézikönyve. A gyakorlati feldolgozást, képzést segíti még
- az Eszköztár, valamint
- az angol nyelvű, de több nyelven feliratozott videóleckék, és
- az Open Online Center - Green Mentor Pedia tudásmegosztó felületek.

A tananyag és a módszertan tesztelését minden országban 5 mentor végezte, 25 mentorált cég bevonásával. A tapasztalatok visszacsatolásként megjelennek a szellemi termékek végső változataiban, melyek a következő oldalon érhetők el és tölthetők le szabad felhasználásra: <http://greenmentor-project.eu/>

## **EREDMÉNYEK**

### ***A green mentoring folyamat, és támogató eszközeinek tárháza***

A green mentoring egy speciális mentori tevékenység, amely segítséget nyújt a vállalkozóknak, hogy fejlessék képességeiket egy zöld vállalkozás indítása vagy egy meglévő vállalkozás zöldítése során.

---

<sup>2</sup> “GREEN MENTOR, Fostering green entrepreneurship through an innovative ECVET curriculum for the new professional profile of Mentor for Green Entrepreneurs” az Európai Unió Erasmus+ Programja

A folyamatban a kiválasztott green mentoroknak segítői tapasztalattal és környezettudatos szemlélettel is rendelkezniük kell. A zöld vállalkozók részéről nyitottságot, kooperációs szándékot, a projektekre szánt időt, és a zöldítés iránti elkötelezettséget kértünk. A zöld vállalkozások mentorálását a projektben elkészült mentorálási Eszköztár segítette. A következőkben ezt mutatjuk be részletesebben, hiszen az ott található eszközök segítségével más mentorok és vállalkozások is tehetnek kisebb-nagyobb lépéseket, hogy együtt egy fenntarthatóbb világot teremtsünk.

Az Eszköztár áttekintést nyújt a zöld vállalkozások és a vállalatok zöldítése mentorálási folyamatának egészéről, a szerepekről és készségekről, kombinálva a gyakorlati megközelítéssel, ami lehetővé teszi a fejlődés nyomon követését, a tapasztalatok levonását. Az Eszköztár úgy van felépítve, hogy a mentort és a mentorált végigkísérje a mentorálási és zöldítési tevékenység teljes folyamatán. Az eszközök így 4 nagy csoportba sorolhatók:

1. A találkozás előtt használandó eszközök
2. Az első találkozás – az ismerkedés és a célok meghatározása
3. További találkozók – az érdemi munka, haladás végigkísérése
4. Utolsó találkozás – a kapcsolat értékelése, valamint megállapodás az utókövetésről

Mind a négy csoporton belül találunk olyan eszközöket, amelyek a mentor és mentorált közötti bizalmas és hatékony kapcsolat kiépítését és fejlesztését szolgálják, hiszen a mentorálás egyik, ha nem legfontosabb alapja éppen ez a bizalom és egymásra hangoldódás, figyelés (BERK et al., 2005, BORGER & SEABORNE 1966., BOUD & GARRICK, 1999, MEGGINSON-CLUTTERBUCK, 2005).

Az eszközök másik része kifejezetten a fenntarthatósággal, ezen belül elsősorban a környezetvédelemmel kapcsolatos problémák azonosítására, prioritizálására, és lehetséges megoldási módjaira vonatkozik. Az eszközök alapját a vállalati környezetvédelem legfontosabb elméleti forrásai adják meg (WINTER, 1988, ANDERSON, 1999, ESTY & WINSTON, 2009, PARRY, 2012, O'NEIL & UCBASARAN, 2016)

Az egyes eszközök leírása arra válaszol, mit, miért, ki és hogyan használjon a mentorálási, illetve zöldítési folyamatban.

A folyamat állomásai és az ott használt eszközök a következők:

Egymás megismerése után a mentorált a mentor segítségével határozza meg azokat a célokat, amelyeket el szeretne érni vállalkozásának zöldítésével kapcsolatban, valamint azokat a kihívásokat, lehetséges akadályokat, amelyek megnehezíthetik ezeknek a céloknak az elérését („Célok és kihívások” eszköz). Ezután a célok ismeretében és leszögezésére a mentor és a mentorált mentorálási szerződést („Mentorálási szerződés” eszköz) kötnek, amelyben tisztázzák a kapcsolat alapvető szabályait, úgy mint a találkozások gyakorisága, célja, időtartama, titoktartás és adatvédelem. A jó kapcsolat fenntartásának kulcsa, hogy megegyezzenek egy közös szabályrendszerben, és tartsák is magukat ahhoz.



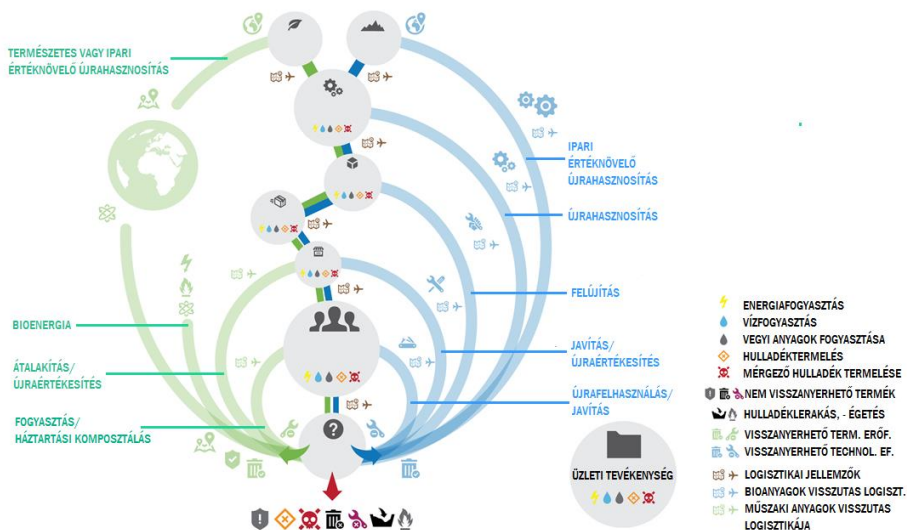
A „Környezettudatos vállalkozás szükségletei” eszköz segítségével a szereplők végiggondolják a vállalkozás környezeti, társadalmi és piaci szükségleteit, valamint azokat a személyes és közös motivációs faktorokat, amelyek meghatározhatják a vállalkozás zöldítését, környezetudatosabbá tételét. Itt végzik el a szükségletek prioritizálását a fontosság és a sürgősség alapján. Az ezt követő lépésben (a „Szükségletektől a célokig” eszköz alkalmazásával) a szükségleteket konkrét célokra, valamint az ezek elérését mutató indikátorokra fordítják le.

Itt az út négy különböző irányba ágazik, attól függően, hogy a mentorált legfőbb szükségletei melyik kategóriába esnek. Ha arra van szüksége, hogy zöldebbé tegye (ökotervezze) a vállalkozását, az Életciklus-ökövászon eszközt fogja használni. Ha társadalmi kihívásokkal kell foglalkoznia, akkor a Társadalmi innovációs kártya eszközt használja majd. A megrendelői / piaci szükségletek esetén az Ökövászon eszközhöz irányítjuk, és végül ha a legfontosabb problémája személyes vagy motivációs jellegű, akkor a Küldetés, cél, értékek eszközre lép.

Az „Életciklus-ökövászon” eszköz (1. ábra) gyakorlati kapaszkodót nyújt a vállalat tevékenységének, teljes termelési vagy szolgáltatási folyamatának környezeti, fenntarthatósági szempontú végiggondolásához, a legkritikusabb pontok azonosításához, valamint a lehetséges környezetvédelmi lépések meghatározásához.

A Nicola Cerantola által 2013-ban készített, 2016-ban átdolgozott eszköz 3 lépését példaként részletesebben is bemutatjuk:

Az Életciklus-ökövászon első lépésben vizuálisan jeleníti meg a vállalati anyag- és energia-áramlásokat, a környezeti hatásokat, valamint a lehetséges visszacsatolásokat, visszahurkolásokat, amelyek segítségével a vállalat működése közelebb kerülhet a körkörös gazdasági ideális rendszerhez (McDONOUGH-BRAUNGART, 2010).



1. ábra. Életciklus-ökövászon

Forrás: Nicola Cerantola, 2016 alapján saját szerkesztés


Ezt követően az Ökovászonon (2. és 3. ábra) a vállalat által felhasznált erőforrásokat, energiát és vizet, valamint a keletkezett kibocsátásokat (ideértve a hulladékot) az értékteremtő folyamatokban elfoglalt felmerülésük vagy keletkezésük alapján lehet a rendszerben elhelyezni.

	<b>FELHASZNÁLT ERŐFORRÁSOK</b>	<b>ENERGIA-FELHASZNÁLÁS</b>	<b>VÍZ-FELHASZNÁLÁS</b>	<b>KIBOCSÁTÁS</b>
TERMELÉS				
ÖSSZEÁLLÍTÁS				
CSOMAGOLÁS				
CSATORNÁK/ SZOLGÁLTATÁS				
FELHASZNÁLÁS/ FOGYASZTÁS				
ÉLETTARTAM VÉGE				
LOGISZTIKA				
ÜZLETI TEVÉ- KENYSÉG				

2. ábra. Ökovászon/1

Forrás: Nicola Cerantola, 2016 alapján saját szerkesztés

Harmadik lépésben az azonosított problémák mérséklésére irányuló lépéseket határozhatunk meg, amelyhez számos konkrét javaslatot ad Cerantola.

 <p><b>KINYERÉS és TERMELÉS</b></p> <p>Használjon tisztább anyagokat (hitelesített, nem mérgező stb.) Használjon nagymértékben újrahasznosítható anyagokat (amelyek regenerációja &lt;3-5 év vagy például FSC, MSC stb. tanúsítvánnyal rendelkeznek). Használjon alacsony energia és vízigényű anyagokat. Használjon újrahasznosított (újrahasznosítható) anyagokat. Használjon bőségesen rendelkezésre álló és helyi anyagokat. Optimalizálja a mennyiségeket, használjon kevesebbet mindenből!</p> <p>Válasszon tisztább / alternatív / alacsony fogyasztású rendszereket. Támogassa a kézzel végzett munkát, a kisebb szériás és a rendelésre gyártást. Válasszon kevesebb lépésből álló folyamatokat. Alacsony energiarefordítás / megújuló energia használata</p> <p>Válasszon olyan eljárásokat, amelyek kevesebb hulladékot termelnek. Használjon kevesebb fogóeszközt / szennyező anyagot / illetve helyi / megújuló erőforrásokat. Mérlegelje a helyi / manuális termelés lehetőségét.</p>	<p><b>FELHASZNÁLÁS / FOGYASZTÁS</b></p>  <p>Minimalizálja a termeléshez / szolgáltatáshoz szükséges források felhasználását. Tervezen öntisztuló / tisztítószerek használata nélküli tisztítható terméket. Támogassa az oktatást / informálást a helyes felhasználásról / karbantartásról. Tervezen az élettartam megnövelése érdekében, fejlesszen a javíthatóságot és a frissítéseket.</p> <p>Időtálló tervezés, felújítható, könnyen fejleszhető termékek. Legyen lehetőség az otthoni javításra (terméktámogatással). Moduláris alkatrészek / A különböző anyagok / komponensek felcímkézése és azonosítása.</p>
 <p><b>CSOMAGOLÁS, CSATORNÁK és SZOLGÁLTATÁSOK</b></p> <p>Kerülje el a felesleges csomagolóanyagok használatát / csökkentse a felhasznált anyagokat. Használjon szabványos mértékegységeket (ISO) / optimalizálja a rakománytömegek térfogatát. A közép illetve hosszú távú szállítmányok esetén kerülje el a visszaszállítandó konténereket. A nem visszaszállítandó konténerek esetében használjon könnyű, komposztálható vagy újrahasznosítható anyagokat. A gyakori rövid távú utakhoz használjon visszaváltandó csomagolást. A visszaváltható konténereket gyártásuk könnyű, ellenálló, könnyen újrahasznosítható anyagokból</p> <p>Ne legyenek kihasználatlan helyek / Vizsgálja át a vállalatot a lehető legnagyobb mértékben / Használjon hitelesített / megújuló / öngeneráló energiaszolgáltatásokat. Legyen forrásmenedzsment-terve a létesítményekben (víz, energia, fogóeszközök.) Tervezen ideiglenes standokat / kiállítóhelyeket az ökotervezés kritériumai szerint, lehetőleg újrahasznosíthatót. A lehető legtöbb megbeszélést tartsa online, elkerülve a felesleges utazást. Optimalizálja és ösztönözze a prezentációkhoz használt digitális segédanyagokat / brosúrákat stb.</p>	<p><b>LOGISZTIKA</b></p>  <p>Ösztönözze a helyi termelést és fogyasztást (300 km-es körzetből)! Optimalizálja az utak számát és a rakományokat! Válasszon hatékony szállítási eszközöket:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1-től (jó) 10-ig (rossz) értékkelje a lehetőségeket:</li> <li>1. Emberi erővel szállított (rövid utak, könnyű termékek)</li> <li>2. Elektromos erővel szállított (rövid utak, jármű &lt;3,5 tonna)</li> <li>3. Teherszállító vonat (közepes-hosszú utak)</li> <li>4. Folyami / óceánjáró járművek (hosszú utak)</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Hatékony, könnyű motoros jármű, mint például autó</li> <li>6. 24 tonnás tehergépkocsi (hosszú utak)</li> <li>7. 3,5-7,5 tonnás tehergépkocsi (közepes távolságok)</li> <li>8. Repülőgépjármű (hosszú távolság &gt; 4000 km)</li> <li>9. Kistehergépjármű &lt; 3,5 tonna (közepes távolságok)</li> <li>10. Repülőgépjármű (rövid távolságok &lt; 4000 km)</li> </ol>
 <p><b>ÉLETTARTAM VÉGE</b></p> <p>Tájékoztassa a felhasználókat, hogyan kell a terméket megfelelően kidobni / anyagok elválaszthatósága érdekében (2 metabolizmus)</p> <p>Válasszon hététköznapos anyagokat, amelyek könnyen újrahasznosíthatóak. Tervezen visszanyerési rendszert az értékes termékekhez / komponensekhez. Csatloljon egy második felhasználási módot is az újrafelhasználáshoz az első működési élettartam végén. Tervezen a komponensek újrahasznosítását figyelembe véve. A veszélyes anyagok / vegyületek begyűjtéséhez biztosítson ösztönző gyűjtőrendszert. Ha helyi termelési és fogyasztási rendszert választ, azzal kedvez a termék terjesztésének</p> <p>Előnyben részesített megoldások sorrendje az eltakarításhoz:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Újrafelhasználás</li> <li>2. Komposztálás / Értéknövelő újrahasznosítás</li> <li>4. Energiagenerálás a megújuló anyagok biztonságos égetésével</li> <li>3. Újrahasznosítás</li> </ol> <p>Elkerülni:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Energiagenerálás a nem megújuló anyagok égetésével.</li> <li>6. Lerakóhely / Ismeretlen helyre szállítás</li> <li>7. Nem megújuló, nem biztonságos anyagok energavesztéssel járó égetése.</li> </ol>	<p><b>ÜZLETI TEVÉKENYSÉG</b></p> <p>Tervezze az irodákat a fenntarthatóság kritériumok szerint (szigetelés, zöld tető, természetes fény, megújuló energiforrások, természetes fény, megújuló energiforrások, természetes víz tisztító.) Ösztönözze a tömegközlekedési eszközök / kerékpár / telekocsik használatát. Csökkentse / minimalizálja a papírfogyasztást / támogassa a csak digitális adatokat. Nyomtatványok használt papíron / újrahasznosított papíron / használjon Ecofontot / alacsony kontrasztot. Gyűjtse külön a hulladékot és eről informálja a dolgozókat. Szervezen képzéseket az alkalmazottaknak a létesítmények helyes használatáról (fény, fűtés, takarítás, rend.). Kapcsolja ki a nem használt eszközöket (kerülje a készenléti üzemmódot is)</p>

3. ábra. Ökovászon/2  
 Forrás: Nicola Cerantola, 2016 alapján saját szerkesztés

A következő eszköz a „Társadalmi Innovációs kártya”, ami a lehetséges tovagyűrűző hatásokat, társadalmi innovációkat térképezi fel a témákat az érintett-csoportok szerint kategorizálva.

Az Üzleti Modell Vászón (Business Model Canvas) kiegészítése a társadalmi és környezeti hatásokkal az „Ökovászón” eszköz, ahol a társadalmi és környezeti tervezés éppúgy része az üzleti folyamatoknak, mint az értékajánlat, vagy a vevőkapcsolatok.

A „Küldetés, cél, értékek” eszköz a helyzetfeltárás után már a további stratégiai tervezésben segít: a korábbiakban meghatározott célok összefoglalásaként küldetést kell megfogalmazni, valamint azonosítani kell, le kell fektetni azokat a vállalati értékeket, amelyek a célok elérésében szerepet fognak játszani.

Ezen a ponton fejeződik be a mentorálási kapcsolat és folyamat megalapozása, a környezet-tudatossághoz kapcsolódó célok és értékek tisztázása, következik a megvalósítás, ahol nagyobb szerepet kap a mentorálás, mint módszer alapvető játékszabályainak betartása. Itt olyan eszközöket találunk, amelyek elősegítik, hogy a találkozások alatt mindkét fél tudatos legyen jelen, és elkerüljék az alapvető kommunikációs csapdákat.

A folyamat végén, a mentor és a mentorált újra átgondolják az előzetesen meghatározott célokat, és amennyiben ez szükséges, változtatnak azokon – ilyenkor a folyamat egy része természetesen újból elindul. További visszacsatolásként mindketten értékelik az elért eredményeket, valamint egymásnak a folyamatban betöltött szerepét is.

A végső lépés a folyamat lezárása, valamint a jövőbeli tervek, javaslatok megosztása egymás fejlődésének segítésére, illetve egy esetleges további együttműködés megalapozásaként.

### ***Magyar vállalatok fenntarthatósági gyakorlata és kihívásai a Green Mentor Program magyarországi tapasztalatai alapján***

A Green Mentor Program mentorálási szakaszába Magyarországon 2017 februárja és júniusa között 25 mentorált vállalkozás került bevonásra. A vállalkozások igen heterogének voltak méret és tevékenységi kör tekintetében. A mentorált személyek mind a mentorált cégek munkavállalói, ritkább esetben tulajdonosai/vezetői voltak. A mentorok és a mentoráltak legalább 3 alkalommal találkoztak egyéni mentoráció keretében, a találkozók közti szünetekben pedig a mentoráltaknak a Green Mentor Eszköztár segítségével kellett végiggondolni vállalati működésüket. A mentorált vállalkozások többségét a Budapesti Gazdasági Egyetem végzős Vállalkozásfejlesztés mesterszakos hallgatói hozták és ők maguk voltak a mentorálási folyamat résztvevői. Ennek meg volt az az előnye, hogy jól ismerték az elemzett vállalkozást, hiszen ott dolgoztak, és motiváltak voltak a munkahelyük környezetbarátabbá tételében. Hátrány volt viszont, hogy egy részük nem rendelkezett olyan pozícióval, hogy érdemben rálásson a releváns vállalati szintű problémákra (bár a saját területükön többnyire kifejezetten élesen látták azokat), vagy döntéseket hozzon (a lépések megvalósítása akadályba ütközhetett a vezető vagy a közvetlen kollégák ellenállása vagy érdektelensége nyomán).

A pilotálási szakasz több információval szolgált a hazai vállalkozásoknál jellemző (megvalósított vagy tervezett) zöldítési akciókról és a leggyakrabban használt eszközökről (1. táblázat).

Több cégnél tapasztaltunk korábban megvalósított vagy jelenleg zajló felelős gyakorlatot, azonban azt is észrevettük, hogy ezek a területek jellemzően ad-hoc módon kerültek kiválasztásra, folytonosságuk pedig esetlegesen megvalósított. A Green Mentor Program a környezeti kihívások és az arra adható válaszok strukturált, stratégiai végiggondolását tette lehetővé a mentorált vállalkozások számára.

A legjellemzőbb érintett témák az alábbiak voltak:

*1. táblázat. A pilot folyamat alatt felmerült témák*

<b>Témakör</b>	<b>Fejlesztési javaslatok</b>
<b>irodai energiatakarékoság</b>	LED fényforrások, energiafelügyeleti rendszer, hőszigetelés, napelemek telepítése, kikapcsolható elosztó
<b>irodai papírtakarékosság</b>	multifunkciós gépek, újrahasznosított papír, kétoldalas nyomtatás, papír újrahasználata, papírmentes ügymenet, oktatás és szemléletformálás
<b>irodai vízhasználat</b>	perlátoros csapok, ásványvízfogyasztás csökkentése, vízszűrő használata, wc használat (öblítés) optimalizálása
<b>hulladékkezelés</b>	szelektív hulladékgyűjtés, keletkezett hulladékmennyiség csökkentése, biztonságos tárolása, megsemmisítése, fahulladék hasznosítása pl. tüzelőként legyen! (multiplikációs hatás, szemléletformálás)
<b>környezetvédelmi szabályzat</b>	
<b>közlekedés, szállítmányozás</b>	útvonalak optimalizálása, egyirányú üresjáratok csökkentése, jobb kihasználása, modernebb gépjárművek, szénlábnyom csökkentés, dolgozói járat, gázolaj-takarékossági programok
<b>rendezvény szervezés</b>	környezetbarát rendezvények, fenntartható étterem

Forrás: Saját szerkesztés

Valószínűsíthetően azért, mert a mentorálti körben viszonylag sok volt a szolgáltató cég, illetve az irodai dolgozó, a green mentoring program mentoráltjai főleg a zöld iroda kérdéseket ragadták meg. Feltehetőleg ez volt a legkézenfekvőbb, az általuk leginkább látott és kezelhető probléma. Ezeken a területeken több változtatást is kezdeményeztek mentoráltjaink, akik beszámolóikban sikerkritériumként kiemelték a vezetői attitűd, a szemléletváltás és az elköteleződés fontosságát.

Ha ezen vállalatok tulajdonosát, vezetőjét mentoráltuk volna, akkor valószínűleg még mélyebb változásokat sikerült volna elérni. Azt láttuk, hogy akkor sikerült megfelelő támogatottságot és elkötelezett cselekvőt szerezni „jó ügyeknek”, ha az érintettek számára világossá vált, hogy milyen pozitív hozadéka van a változtatásnak saját maguk, a vállalat és a környezet számára, és hogy ők maguk milyen aktív felelősséggel bírnak ebben.

Mintánk nem reprezentatív, ugyanakkor érdekességként megemlítenénk, hogy a céges gyakorlatokat látva egészen különböző dimenziókkal talákoztunk egy-egy szektoron belül is, melyek egészen más eszközöket és megközelítést igényelnek. Néhány példa:

## 1. *szolgáltató szektor:*

- Egy multinacionális cég SSC leányvállalatánál dolgozói kezdeményezésre az újrahasznosított papír kiváltása papírmentes folyamatokra a következő fenntarthatósági cél, a vezetés teljes támogatása mellett.
- Egy kis hazai könyvelő iroda egyik munkatársa kezdeményezésére szeretne fenntarthatóbban működni, és környezetvédelmi szabályzatot készíteni, amely egyszerre szolgál jó példaként és egyedi versenylőnyként is partnerei számára. A vezetőség nem szánta még rá magát erre a lépésre.
- Egy hazai, családi szálloda menedzsmentje belátta, hogy nem szabad a hotel üzemeltetési költségeit fixnek elfogadni, mindig van út az energiatakarékosság és a költségek csökkentése felé. A vezetőség a környezeti projekt első sikerein felbátorodva a megújuló energiaforrások használatában gondolkodik, és keresi a megfelelő pályázati lehetőségeket, valamint pályázik a Magyar Szállodák és Éttermek szövetsége által indított „Zöld szálloda” díjra is.
- Egy hazai autószervíznél először azt szeretné a mentoráltunk elérni, hogy a dolgozók ne vigyék haza télen eltűzteni a fém és műanyag hulladékot. A vezetőség ellenérdekelt, mivel nem tud több bért fizetni, így a lenyúlások fölött szemet hunyva hozzájárul a dolgozói elégedettséghez, miközben nem neki kell a hulladék elszállításáért fizetni.
- Egy budapesti labdarúgó klub tagja a stadion napelemekkel való felszerelése mellett a meccsek utáni szelektív hulladékgyűjtést tervezi, valamint amerikai mintára előírná a beszállítók számára, hogy csak komposztálható termékeket és csomagolást árusíthatnak.
- Több étterem, vendéglátóhely is célként tűzte ki az újrahasznosított poharak használatát, valamint a megmaradt ételek karitatív célra való átadását.

## 2. *termelés:*

- Egy magyar állami mammutcég jogutódjaként tevékenykedő ipari termelő vállalatnál az ott dolgozó alkalmazott szerint (bár nincs teljes rálátása az üzemi folyamatokra) nincs pénz az üzemek energetikai korszerűsítésére, ezért kényszerűségből megáll az irodai energiatakarékosság tervezésénél, ami a vezetőség körében süket fülekre talál.
- Egy hazai, dinamikusan növvő sütőipari cég tulajdonosa komplex rövid – és hosszútávú terveket sző és valósít meg a dolgozók bevonásával és a motiválásával az iroda, a termelés, és a szállítmányozás zöldítésére.

- Egy fékrendszereket gyártó és tesztelő autóiipari beszállító a kötelező tesztjártain jogszabályi megfelelés esetén többtonnás betontömbök helyett karitatív szállítmányt szállíthatna mentoráltunk javaslata alapján.
- Egy ipari festékek értékesítésével foglalkozó családi vállalkozás rövidebb távú környezetvédelmi céljai mellett egy intelligens, zöld szórástechnikai oktatóközpont szeretne létrehozni, amelyen a termékeiket felhasználóknak tanítanak meg, hogyan lehet a tevékenységet a lehető legkörnyezetbarátabban végezni.

Mentoráltjaink több ízben említették valamilyen iparági kiválósági elismerést, sőt tapasztalunk szerint előfordult a mentorált vállalkozásoknál, hogy egy iparági kiválósági díj szempontrendszer alapján hajtották végre a zöldítéseket. Például a Zöld szálloda cím elnyeréséhez a szállodákra vonatkozó környezetvédelmi törvényeket ismerni kell, és be is kell tartani. (pl.: zaj- és rezgésvédelem, ivóvíz, szennyvíz tekintetében). Továbbá a szállodának rendelkeznie kell környezetvédelmi szabályzattal, és a környezetvédelmi hatóságoknak időben el kell küldeni a bevallásokat. A pályázathoz elengedhetetlen, hogy a szálláshely csatolja szénlábnyom-számítását, szelektíven gyűjtse a hulladékot, és rendelkezzen például zsírfogóval. Többnyire azt tapasztaltuk, hogy ezek a díjak inkább eszközként, mint célként jelennek meg a fenntarthatóság felé, szempontrendszerük egyszerre szolgál támpontként és checklistként a vállalkozások számára. Korábbi kutatásaink (GYŐRI, 2012, GYŐRI-ÓCSAI 2014) szerint kis- és középvállalkozások esetén hasonlóan működnek az olyan nemzetközi szabványok is, mint az ISO 14001: mivel évenkénti díjuk magas, ha fenntartásukat nem motiválja például egy beszállítói szerződés megtartása, akkor látszólag megszüntetik őket, de továbbra is sorvezetőként szolgálnak a vállalati működéshez.

## **KÖVETKEZTETÉSEK**

A projekt során több korábbi tapasztalatunk, kutatási eredményünk megerősítést nyert. Kintűnt, hogy a vállalatok nem zárkóznak el mereven a zöldítési kísérletektől, azonban motiváló tényező, ha a zöldítés viszonylag gyorsan és pénzügyi értelemben is megtérül (COHEN & WARWICK, 2006, KÖVET, 2002-2017, HOLLIDAY et al, 2002). A zöld iroda, mint könnyebb, kezdő lépés túlsúlya is tetten érhető volt (POVODÖR, 2013), ami részben a mentorálti kör pozíciójából is fakadt. A mentoráltak a programok sikertényezőiként az aktív felelősség megérzését, a támogató vezetés és a szemléletváltás, edukáció szerepét hangsúlyozták. Azt is megtapasztalhattuk, hogy az emberek még ma is meglepődnek, ha a környezet-szennyezés hatásairól, következményeiről hallanak és sajnos hasonló a helyzet a lehetséges megoldásokkal is: a fenntarthatóság és a fenntarthatatlanság mikro szinten nehezen megragadható, családi vagy vállalati gyakorlatra csak részlegesen lefordítható (TÓTH, 2003).

Mégis, szükséges – ha nem is elégséges – hogy mindenki a saját feladat- és felelősségi körében próbáljon saját érdekén túl a környezeti hatásokra és mások igényeire is tekintettel lenni. A fenntarthatóság mindenki felelőssége, de ez a felelősség arányos a hatalmunkkal, hatásokkal.

A vállalatok többet tehetnek, mint az egyének, a vezetők példája többekhez elér, a fogyasztók szervezett csoportjai együtt nagyobb hatást tudnak kifejteni, a nemzeti és nemzetközi szervezetek pedig össze tudják szervezni az egyes törekvéseket, irányt mutatva és szinergiákat teremtve.

Az olyan oktatási programok, mint a Green Mentor, éppen a fenti célokat szolgálják. Ha kis lépésekben is, de az ilyen és hasonló eszköztárak hatnak: egyre több emberhez és vállalathoz juttatják el a környezetvédelem ügyét, eszméjét és a lehetséges zöldítési javaslatokat, gyakorlati eszközöket. Ez a környezeti nevelés lényege. Mentorprogramunk tapasztalása szerint a vállalati hierarchia bármely fokán sikerülhet tevélegesen változtatásokat kezdeményezni, és akár lokális akciókkal ösztönözni a szélesebb közösséget cselekvésre. A green mentoring folyamat és a Green Mentor Eszköztár eszközeinek használata segíti a problémák és megoldási javaslatok strukturált végiggondolását és elkötelezett szövetségesek megnyerését.

## HIVATKOZOTT FORRÁSOK

Anderson, R. 1999. Mid-Course Correction: Toward a Sustainable Enterprise: The Interface Model. Peregrinzilla Press

Berk, R. A., Berg, J., Mortimer, R., Walton-Moss, B. és Yeo, T. P. 2005. Measuring the effectiveness of faculty mentoring relationships. *Academic Medicine*, 80, 66–71. <https://doi.org/10.1097/00001888-200501000-00017>

Borger, R. & Seaborne, A. E. M. 1966. The psychology of learning, Middlesex, Penguin. <https://doi.org/10.2307/1503061>

Boud, D. & Garrick, J. 1999. Understanding learning at work, Taylor & Francis US. <https://doi.org/10.1002/pfi.4140391013>

Cerantola, N., 2013. Ecocanvas & Lifecycle Ecocanvas, Ecologing

Cohen, B. – Warwick, M. 2006. Values-driven Business – How to Change the World, Make Money, and Have Fun. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco

Csurora, M. & Kerekes, S. 2004. A környezetbarát vállalatirányítás eszközei. KJK Kerszöv, Budapest

Esty, D. & Winston, A. 2009. Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage, John Wiley & Sons <https://doi.org/10.5860/choice.44-3366>

Fodor G. et al. (2011): Környezeti nevelés Magyarországon, BME, Budapest

Győri, Zs. 2012. Corporate Social Responsibility and Beyond: The history and future of CSR ISBN-10: 3848493195, ISBN-13: 978-3848493197, LAP LAMBERT Academic Publishing

Győri, Zs. & Ócsai, A. 2014. Ecologically-oriented enterprises in Hungary, *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Special Issue on: "Spirituality and Sustainability", Vol.10, No.1, p 52-65. <https://doi.org/10.1504/vremsd.2014.058053>

Győri, Zs. 2016. Van-e üzleti szerepe a keresztény értékeknek a gazdasági válság alatt és után? *Közgazdaság*, 11. 4. november, 109-123. o.



- Havas P. 2009. A fenntarthatóság pedagógiai elemei, Oktatókutató és Fejlesztő Intézet, <http://www.ofi.hu/tudastar/fenntarthatosag>
- Holliday, C. O. & Schmidheiny, S. & Watts, P. 2002. Walking the Talk - The Business Case for Sustainable Development. Greenleaf Publishing, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco
- Kerekes, S. & Wetzker, K. 2007. Keletre tart a „társadalmilag felelős vállalat” koncepció, Harvard Business Manager, IX. évf. 4. szám, április, 36-47. o.
- KÖVET Egyesület a Fenntartható Gazdálkodásért 2002-2017. Ablakon Bedobott Pénz esettanulmány-kötetek. Budapest
- Lehoczky J. (1999): Iskola a természetben avagy a környezeti nevelés gyakorlata. Budapest, Raabe Klett Könyvkiadó
- Lükő I. (2003): Környezetpedagógia. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest McDonough, W. & Braungart, M. 2010. Cradle to cradle: Remaking the way we make things, MacMillan
- Magyarország Kormánya (2012): Nemzeti Alaptanterv, NAT, Magyar Közlöny
- Meggison, D. & Clutterbuck, D. 2005. Techniques for Coaching and Mentoring, Butterworth – Heinemann <https://doi.org/10.1108/dlo.2006.08120bae.001>
- Nemzeti Fenntartható Fejlesztési Tanács 2012. A fenntarthatóság felé való átmenet nemzeti koncepciója, Nemzeti Fenntartható Fejlesztési Keretstratégia 2012-2024
- O'Neil, I. & Ucbasaran, D. 2016. Balancing “what matters to me” with “what matters to them”: Exploring the legitimation process of environmental entrepreneurs. Journal of Business Venturing, 31, 133–152. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.12.001>
- Parry, S. N. 2012. Environmental Responsibility in Micro-Enterprises: Exploring the Relationship between Disclosure and Practice, in Sarah Underwood, Richard Blundel, Fergus Lyon, Anja Schaefer (ed.) Social and Sustainable Enterprise: Changing the Nature of Business (Contemporary Issues in Entrepreneurship Research, Volume 2) Emerald Group Publishing Limited, pp. 97 – 117. [https://doi.org/10.1108/s2040-7246\(2012\)00000002009](https://doi.org/10.1108/s2040-7246(2012)00000002009)
- Povodör, A. (ed.) 2013. Európai Zöld Iroda Kézikönyv. KÖVET Egyesület a Fenntartható Gazdálkodásért
- Schróth Ágnes (ed.) (2004): Környezeti nevelés a középiskolában. Trefort Kiadó, Budapest
- The Green Mentor Toolkit 2016. <http://greenmentor-project.eu/open-educational-resources>
- Tóth, G. 2003. Vállalatok környezeti érdemrendje - A vállalati fenntarthatóság minősítéséről és ennek nehézségeiről, Kovász, VII. évfolyam, 1-2. szám, Tavasz – Nyár, 5-26. o.
- Vásárhelyi T. – Victor A. (ed.) (1998): Nemzeti Környezeti Nevelési Stratégia. Magyar Környezeti Nevelési Egyesület, Budapest
- Vásárhelyi T. – Victor A. (ed.) (2003): Nemzeti Környezeti Nevelési Stratégia. Magyar Környezeti Nevelési Egyesület, Budapest
- Vásárhelyi J. (ed.) 2010. Nemzeti Környezeti Nevelési Stratégia. Magyar Környezeti Nevelési Egyesület, Budapest
- Winter, G. 1988. Business and the environment; a handbook of industrial ecology with 22 checklists for practical use and a concrete example of the integrated system of environmentalist business management (the Winter Model), London, McGraw-Hill

## **SZERZŐINK**

**ERDEINÉ KÉSMÁRKI-GALLY Szilvia PhD, dr.habil.**

főiskolai tanár

Budapesti Metropolitan Egyetem

[sgally@metropolitan.hu](mailto:sgally@metropolitan.hu)

**GYARMATI Gábor, PhD**

egyetemi adjunktus

Óbudai Egyetem

Keleti Károly Gazdasági Kar

[gyarmati.gabor@kgk.uni-obuda.hu](mailto:gyarmati.gabor@kgk.uni-obuda.hu)

**GYŐRI Zsuzsanna Phd**

főiskolai docens

Budapesti Gazdasági Egyetem

Pénzügyi és Számviteli Kar

Vállalkozás és Emberi Erőforrások Intézeti Tanszék

[gyori.zsuzsanna@uni-bge.hu](mailto:gyori.zsuzsanna@uni-bge.hu)

**JAKUSCHNÉ KOCSIS Tímea, PhD**

adjunktus

Budapesti Gazdasági Egyetem

Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

Módszertani Intézeti Tanszéki Osztály

[JakuschneKocsis.Timea@uni-bge.hu](mailto:JakuschneKocsis.Timea@uni-bge.hu)

**KESZTHELYI András, PhD**

egyetemi docens

Óbudai Egyetem

Keleti Károly Gazdasági Kar

[Keszthelyi.Andras@kgk.uni-obuda.hu](mailto:Keszthelyi.Andras@kgk.uni-obuda.hu)

**KÉTYI András, PhD**

adjunktus

Budapesti Gazdasági Egyetem

Külkereskedelmi Kar

[ketyi.andras@uni-bge.hu](mailto:ketyi.andras@uni-bge.hu)

**KOVÁCSNÉ SZÉKELY Ilona, PhD, dr. habil.**

főiskolai tanár

Budapesti Gazdasági Egyetem

Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

Módszertani Intézeti Tanszéki Osztály

[KovacsneSzekely.Ilona@uni-bge.hu](mailto:KovacsneSzekely.Ilona@uni-bge.hu)

**LOVASNÉ AVATÓ Judit, PhD**

adjunktus

Budapesti Gazdasági Egyetem

Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

Módszertani Intézeti Tanszéki Osztály

[LovasneAvato.Judit@uni-bge.hu](mailto:LovasneAvato.Judit@uni-bge.hu)

**MAGYAR Norbert, PhD**

adjunktus

Budapesti Gazdasági Egyetem

Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

Módszertani Intézeti Tanszéki Osztály

[Magyar.Norbert@uni-bge.hu](mailto:Magyar.Norbert@uni-bge.hu)

**MOSOLYGÓ-KISS Ágnes**

tanársegéd, team coach

Budapesti Gazdasági Egyetem

Pénzügyi és Számviteli Kar

Vállalkozás és Emberi Erőforrások Intézeti Tanszék

[mosolygo-kiss.agnes@uni-bge.hu](mailto:mosolygo-kiss.agnes@uni-bge.hu)

**PÉTER Erzsébet, PhD**

egyetemi docens

Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampusz

8800-Nagykanizsa, Zrínyi u. 18.

[dr.peter.erzsebet@gmail.com](mailto:dr.peter.erzsebet@gmail.com)

**TÖRÖK Judit, PhD**

osztályvezető, főiskolai docens

Budapesti Gazdasági Egyetem

Külkereskedelmi Kar

[torok.judit@uni-bge.hu](mailto:torok.judit@uni-bge.hu)

**VASS Lucia, dr.**

mestertanár

Budapesti Gazdasági Egyetem

Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

Módszertani Intézeti Tanszéki Osztály

[Vass.Lucia@uni-bge.hu](mailto:Vass.Lucia@uni-bge.hu)

## **LEKTORAINK**

**BENCSIK Andrea, Prof. dr. habil.**

egyetemi tanár

Széchenyi István Egyetem

**BERNÁT László, PhD**

főiskolai docens

Budapesti Gazdasági Egyetem

Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

Módszertani Intézeti Tanszéki Osztály

**BRÁVÁCZ Ibolya, PhD**

főiskolai docens

Budapesti Gazdasági Egyetem

Pénzügyi és Számviteli Kar

Vállalkozás és Emberi Erőforrások Intézeti Tanszék

**DEBRECENI János**

tanársegéd

Budapesti Gazdasági Egyetem

Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

Vendéglátás Intézeti Tanszék

**FALUVÉGI Katalin**

Adjunktus

Budapesti Gazdasági Egyetem

Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

Turizmus-Vendéglátás Szaknyelvi Intézeti Tanszék

**FARKAS Julianna, PhD**

főiskolai tanár

Budapesti Gazdasági Egyetem

Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

Pedagógiai Intézeti Tanszék

**FEKETE-FROJIMOVICS Zsófia, PhD**

adjunktus

Budapesti Gazdasági Egyetem

Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

Vendéglátás Intézeti Tanszék

**GREGUS Csaba**

Munkaerő Közvetítési Üzletág Igazgató

ADECCO KFT.

**HATALYÁK Aranka**

adjunktus

Budapesti Gazdasági Egyetem

Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

Pedagógiai Intézeti Tanszék

**KOVÁTSNÉ LOCH Ágnes, PhD**

főiskolai tanár

Budapesti Gazdasági Egyetem

Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

Turizmus-Vendéglátás Szaknyelvi Intézeti Tanszék

**POLÁK-WELDON Réka**

adjunktus

Budapesti Gazdasági Egyetem

Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály

**TÖRCSVÁRI Zsolt, CSc**

főiskolai tanár

Budapesti Gazdasági Egyetem

Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

Módszertani Intézeti Tanszéki Osztály



**SZABÓ Luca**

Senior tanácsadó

ADECCO KFT.

**VÉRTES Edit**

tanúsított logisztikai szakértő, főiskolai oktató

International Business School

