

ACTA WEKERLEENSIS

TUDOMÁNYOS KIADVÁNY

- 2024/1



WEKERLE SÁNDOR ÜZLETI FŐISKOLA

ACTA WEKERLEENSIS, 2024

Kiadja a Wekerle Sándor Üzleti Főiskola, 1083 Budapest, Jázmin utca 10.

Főszerkesztő: Dr. habil. Bognár Ferenc, habilitált egyetemi docens, tudományos rektorhelyettes, WSUF

Vezető szerkesztők: Dr. Benedek Petra, egyetemi adjunktus, BME

Dr. Csepregi Anikó Csilla, egyetemi docens, PE

Dr. Fekete-Berzsenyi Hajnalka, egyetemi docens, PE

Felelős kiadó: Dr. Balogh Imre, főiskolai tanár, rektor, WSUF

Megjelenés gyakorisága: évenként egy vagy két lapszám magyar és angol nyelven

HU ISSN 2560-0834

Tartalomjegyzék

Mérni vagy nem mérni? A körforgásos gazdaság kompozit indikátor alapú mérése az Európai Unióban – <i>Dr. Kozma Dorottya Edina, Veres Tímea & Dr. Molnárné Dr. Barna Katalin</i>	4
Fogyatékos személyek foglalkoztatásában rejlő kihívások és lehetőségek a munkaerőpiac és a humánerőforrás gazdálkodás szemszögéből – <i>Dr. Farkas Péter</i>	17
Azerbajdzsán a türk világban – <i>Dr. Eperjesi Zoltán</i>	28
Lean menedzsment alkalmazása – <i>Mosonyi András</i>	39
A fogyasztói magatartás és a filmnézési döntések elméleti összefüggései – <i>Horváth Ádám & Dr. Gyenge Balázs</i>	46
Az észlelt szervezeti támogatás és a motiváció összefüggései a távmunka tükrében – <i>Gubicza Míra</i>	56
Business Process Management as Seen from an Emergent Economy Lens – <i>Gerald Korir</i>	77
Egyetemi hallgatói juttatási gyakorlat vizsgálata – <i>Dr. Szabó Tibor & Dr. Kalló Noémi</i>	85

**Mérni vagy nem mérni?
A körforgásos gazdaság kompozit indikátor alapú mérése az Európai Unióban**

Dr. Kozma Dorottya Edina

Egyetemi adjunktus, Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet, Számvitel és
Pénzügy Intézeti Tanszék

Veres Tímea

Ph.D. hallgató, Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet, Számvitel és Pénzügy
Intézeti Tanszék

Dr. Molnárné Dr. Barna Katalin

Egyetemi docens, Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet, Számvitel és
Pénzügy Intézeti Tanszék

Absztrakt

A körforgásos gazdasági modell fogalma az 1960-as évek óta létezik, működését tekintve pedig a gazdaságot egy fenntartható gazdasági rendszerként fogja fel. Napjainkban a fogalom hangsúlya növekszik, ugyanis képesek leszünk szakítani a lineáris, nem fenntartható fogyasztással.

A fenntartható fejlődés és a körforgásos gazdaság tagállami szintű mérése nem egyszerű. Az Eurostat által gyűjtött adatok segítségével viszont számszerűsíthető az előrehaladás. A szerzők tanulmányukban az EU-s tagállamok kompozit indikátor alapú mérését mutatják be egy általuk kifejlesztett mutatószám segítségével.

A kutatásban 25 indikátorból, skálaösszehangoló transzformáció segítségével készítették el a KGM mutatót. A 27 uniós tagállamra vonatkozó eredmények azt mutatják, hogy Belgium, Németország, Dánia és Hollandia állnak a rangsor élén, Románia, Horvátország és Málta pedig a lista végén. Ezen eredmények megléte azt jelenti, hogy az uniós tagállamok teljesítménye és rangsora a körforgásos gazdaság tekintetében mérhetővé válik.

Kulcsszavak: kompozit indikátor, körforgásos gazdaság, EU27

Abstract

The concept of the circular economy model has been around since the 1960s, and it sees the economy as a sustainable economic system. Today the concept is gaining in importance as we are able to break away from linear, unsustainable consumption.

Measuring sustainable development and the circular economy at Member State level is not easy. However, progress can be quantified using data collected by Eurostat. The authors present a composite indicator-based measurement of EU Member States using an indicator they have developed.

In this research, the KGM indicator was constructed from 25 indicators using a scale-alignment transformation. The results for the 27 EU Member States show that Belgium, Germany, Denmark and the Netherlands are at the top of the ranking, whilst Romania, Croatia and Malta are at the bottom. The existence of these results means that the performance and ranking of EU Member States in terms of the circular economy can be measured.

Keywords: composite indicator, circular economy, EU27

1. Bevezetés

A Földön rendelkezésre álló szűkös erőforrások arra kényszerítik az emberiséget, hogy szükségleteit takarékos módon elégítse ki. A fenntartható fejlődés elérése érdekében a Világunk átalakításának egyik eszköze a Fenntartható Fejlődési Keretrendszer, mely a 2030-ig tartó időszakra vonatkozó menetrend formájában mutatja be az elérés szükséges célokat. A keretrendszer aláírására 2015. szeptemberében került sor Párizsban. A program szerves részeként létrehozott 17 fenntartható fejlődési cél (SDG) feladata, hogy az embereket cselekvésre ösztönözze a jövő generációk szükségleteinek biztosítása érdekében. Különösen a 12. cél (felelősségteljes fogyasztás és termelés) a legfontosabb hivatkozás a rendszerek működtetésére és irányítására vonatkozó új fenntartható stratégiák meghatározásához (Halstenberg et al, 2017). A 17 fenntartható fejlődési cél közül a 9. cél az, amelyik a legjobban illeszkedik a körforgásos gazdaság megközelítéséhez, mivel a gazdasági növekedést és a fenntartható ipari termelést hangsúlyozza. A fenntartható fejlődés a nemzetgazdaságok radikális újragondolását igényli (Momete, 2020), beleértve a körforgásos gazdaságra való áttérést is. A változás szükségessége egyre inkább előtérbe helyezi a körforgásos gazdasági modell koncepcióját, és világszerte egyre nagyobb figyelmet kap az országokban. A globális tendencia a nemzetközi közösséget a gazdasági modellek közötti lehetséges átmenetek feltárására készíti (García-Barragán et al, 2019). A szakirodalom áttekintése során a szerzők arra a következtetésre jutottak, hogy széles körben kutadják, mint a fenntartható fejlődéshez vezető ígéretes utat, de a gazdasági modell elveinek megvalósítása nem könnyű (Janik és Ryszko, 2019).

A körforgásos gazdaság monitoring rendszerének európai szintű elfogadása eszközt biztosított annak nyomon követésére, hogy az átmenet, a teljesítmény, a tendenciák és az intézkedések hogyan alakítják a gazdasági rendszerek működését. Ebben a kutatásban a szerzők megkísérik bemutatni a körforgásos gazdaság megközelítésének elméletét és mérési lehetőségeit egy összetett, kompozit mutató segítségével. A kutatás során a szerzők azokra a kérdésekre keresték a választ, hogy: lehet-e egyetlen mutatóval mérni a körforgásos gazdaságot? Pontosabban: használhatunk-e egy skálaösszehangoló transzformáció segítségével létrehozott kompozit mutatót arra, hogy mérjük az Európai Unió 27 tagállamának a körforgásos gazdaság terén nyújtott teljesítményét? A kutatási kérdések megválaszolását a 27 uniós tagállam körforgásos gazdasággal kapcsolatos adatbázisa tette lehetővé. A kutatás három év (2020, 2021, 2022) adatain alapult és az eredmények azt mutatták, hogy ugyan óvatos következtetésekkel, de egyetlen értékkel jellemezhető a tagállamok körforgásos gazdaság felé vezető útja.

2. Szakirodalmi áttekintés

A körforgásos gazdasági megközelítés kialakulása az 1960-as évekre nyúlik vissza, azonban csak az 1990-es évek elején Pearce és Turner (1990) használta először a kifejezést a termodinamika első két törvényén alapuló gazdasági modell leírására. Ezzel szemben az Ellen MacArthur Alapítvány a körforgásos gazdaságot egy regeneratív, helyreállító szándékú és kialakítású ipari rendszerként írja le (The Ellen MacArthur Foundation, 2013). A fenntarthatatlan lineáris gazdasági modellel szemben a vállalkozások, a politikusok és más érdekeltek egyre inkább a körforgásos gazdaság megközelítése felé fordulnak, melynek elérését és a lineáris gazdasági modellel való szakítást különböző stratégiák megvalósításával, rendszerszintű változások igénybevételével látják (Vanhamäki et al, 2020).

Visszatekintve a körforgásos gazdasági megközelítés fejlődésére, maga a koncepció megközelítőleg tíz évvel ezelőtt került előtérbe, egyre több elméleti és gyakorlati megoldást kapcsolva össze egyszerre. Ha a modell gyökereit vizsgáljuk, akkor pedig megállapítható, hogy azok a fenntartható fejlődés koncepciójára, pontosabban az erős és gyenge fenntarthatósági modellekre épülnek. Az erős fenntarthatóság esetében a gyártott és a természeti tőke felcserélése nem lehetséges, míg a gyenge fenntarthatóság ezt lehetővé teszi (Washington, 2015). Szabó (2019) tanulmányában azt olvashatjuk, hogy a modell rendszerszerű gondolkodásával, nyitottságával és támogatóképességével járul hozzá a fenntartható fejlődéshez, így a három dimenzióval (gazdaság, környezet, társadalom) szinergiában áll.

A definíciót a kutatók, az egyetemi oktatók, a vállalkozások és más felhasználók eltérően használták, használják. Kirchherr et al. (2018) tanulmányukban 114 koncepciót vizsgáltak a körforgásos gazdaságra vonatkozóan, amelyek jellemzően a 3R (reuse - újrafelhasználás, reduce - csökkentés, recycle - újrahasznosítás) köré épülnek. Ennek hatására elmondható, hogy a körforgásos gazdaság egy olyan üzleti modellen alapuló gazdasági rendszer, amely az „életciklus végének” koncepcióját felváltja az anyagok csökkentésével, alternatív felhasználásával, újrahasznosításával és visszanyerésével a termelés, a forgalmazás és a fogyasztás során. Costa et al. (2010) kutatásukban megállapítják, hogy a modell hatására kedvezőbben működhet a hulladékgazdálkodás, mellyel a fenntartható fejlődési környezeti aspektusára helyezkedő nyomás csökken.

Egyes kutatók, például Robaina et al. (2020) és Niskanen et al. (2020) az Ellen MacArthur Foundation definícióját használják. A körforgásos gazdaság, a bölcsőtől a bölcsőig modell mindig túlmutat a hulladék újrahasznosításán, pontosabban csak ezt teszi a működés során (Mathews és Tan, 2016). A körforgásos gazdaságot olyan rendszernek tekintik, amelyben az anyagok és az erőforrások a lehető legtovább részt vesznek a folyamatokban, a lehető legnagyobb mértékben felhasználásra kerülnek és a legmagasabb használati értéken, szinten maradnak. Parchomenko et al. (2019) tanulmányokban hasonló az Európai Bizottság által használt definícióra helyezik a hangsúlyt. Ebben az esetben a körforgásos gazdaságban az anyagok és termékek értéke maximálisan megmarad az időtartamon belül. Megvizsgálva a fogalmak közös tulajdonságait, arra a következtetésre juthatunk, hogy mindegyik egy olyan rendszerként írja le a körforgásos gazdaságot, amelyben az anyagok, erőforrások a lehető legtöbb ideig vesznek részt a folyamatokban, maximálisan kihasználva azokat a legmagasabb felhasználási értéken.

Maga a körforgásos gazdasági modell túlmutat az eredeti 3R koncepción, mivel további hárommal egészül ki Winans et al. (2017) munkássága szerint (redesign - újratervezés, remanufacture - újragyártás, recover - helyreállítás). Nem hagyva figyelmen kívül Potting et al. (2017) tanulmányát, ők a 6R-t 9R-re egészítették ki a hulladék (refuse), a felújítás (refurbish) és az újrafelhasználás (repurpose) hozzáadásával. A modellek célkitűzései esetében a gazdasági rendszereknek lehetővé kell tenniük a természetes ökoszisztémák működésének érvényesülését, ami megköveteli, hogy a gazdasági tevékenységek által felhasznált erőforrások zárt rendszerben kerüljenek felhasználásra. Egy másik cél a körforgásos gazdasági modell esetén az erőforrások felhasználásának csökkentése az erőforrás-hurkok lassításával, szűkítésével és lezárásával (Wang et al, 2018). A körforgásos gazdaságról szóló tanulmányok főként a meglévő célokra és konkrét megoldásokra összpontosítanak; régiókra, országokra és ipari ágazatokra vonatkoznak. Janik és Ryszko (2019) szerint a modell célja a termékek és alkatrészek legmagasabb értékének és

hasznosságának folyamatos fenntartása. Horváth (2019) tanulmányából azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a körforgásos gazdasági modell prioritásai a 3R-ből vezethetők le, ennek értelmében csökkentjük fogyasztásunkat, a legnagyobb mértékben újrahasználgjuk a termékeket és nem utolsó sorban újrahasznosítunk.

A körforgásos gazdasági modell egyre több figyelmet kap az EU-s stratégiákban, szakpolitikákban, célkitűzésekben, hasonlóan, mint a fenntartható fejlődés. A Körkörös Gazdasági Akciótervet (Circular Economy Action Plan, CEAP) 2015. decemberében fogadta el az Európai Bizottság (Tóthné Szita et al., 2017) és a hetedik környezetvédelmi cselekvési program szerves részét képezi (Amanaditis, 2019). Megvizsgálva az akciótervet, látható, hogy a magas szintű uniós fellépés áll középpontjában, annak érdekében, hogy egy fenntartható és erőforrás-hatékony, karbonszegény, versenyképes gazdaságot hozzanak létre (Szabó, 2019). A terv során figyelembe kell venni a rendszerszintű változás meglétét és továbbá holisztikus megközelítést igényel (Plá-Julián és Guveara, 2019). Az Európai Bizottság 54 intézkedést hozott létre a körforgásos gazdasági politikával kapcsolatban, melyekben különös területet képvisel a hulladékgazdálkodás és az üzleti tevékenységek. Továbbá, tartalmaz négy jogalkotási javaslatot az akkumulátorokra, hulladéklerakókra, hulladékokra és a csomagolóanyagokra (European Commission, 2019).

Látható, hogy a körforgásos gazdaság szemlélete jelentős mértékben összefügg a fenntartható fejlődéssel, az Agenda 2030 céljaival. Önmagában, a lineáris modell szemléletével szakítva a tagállamoknak nagyon sokat kell tenniük annak érdekében, hogy megvalósítsák kitűzött céljaikat. A fenntartható fejlődés dimenziói szerint a körforgásos gazdasági modell megvalósításával a három aspektusban az alábbiak szerint várható a javulás. A hulladékkezelési költségek csökkentésével, a foglalkoztatási normák változásával és új gazdasági tevékenységekkel kell számolni a gazdasági dimenzióban. A társadalmi pillér esetén a közösségi folyamatokban való együttműködés erősítése, valamint a tudatosabb fogyasztói attitűdök kialakulása várható. A környezeti aspektus szerint pedig erőforrás-hatékonyság, csökkenő károsanyag-kibocsátás és alacsonyabb szintű nyersanyag felhasználás lesz jellemző.

3. Adatbázis és módszer

A körforgásos gazdaság nyomon követési rendszerének elfogadása eszközt biztosított az átmenet végrehajtásához, valamint a teljesítmény, a tendenciák és az uniós jogszabályokkal kapcsolatos intézkedések nyomon követéséhez. A kérdés azonban továbbra is fennáll: hogyan mérhető a körforgásos gazdaság felé való áttörés? Következésképpen a kezdeményezések nem tarthatók fenn értékelési keret nélkül. A tanulmányban a szerzők az alábbi kérdésre keresték a választ: lehet-e egyetlen mutatóval mérni a körforgásos gazdaságot? Továbbá, hogy használhatunk-e egy skálaösszehangoló transzformáció segítségével létrehozott kompozit mutatót, arra, hogy mérjük az Európai Unió 27 tagállamának a körforgásos gazdaság terén nyújtott teljesítményét? Ezen kérdések megfogalmazása miatt a szerzők tanulmánya az Eurostat 27 tagállamra vonatkozó körforgásos gazdaság adatbázisán alapul.

A kutatás három évre - 2020, 2021, 2022 - terjed ki, mivel a többi évre vonatkozó idősor nem teljes. Egyetlen számadat azonban felhasználható az uniós tagállamok körforgásos gazdaság felé tett előrehaladásának értékelésére és elemzésére. Az eredmények hozzájárulnak a 27 uniós tagállam rangsorolásához a kapott pontszámok alapján, és segítenek az egyes országok körforgásos gazdaság terén elért teljesítményének meghatározásában is. A szerzők arra törekedtek, hogy az

Eurostat által gyűjtött mutatók összetett értelmezését megkönnyítő módszertant hozzanak létre a skálaösszehangoló transzformáció segítségével.

A 27 tagállam mutatóit Microsoft Excel és SPSS segítségével elemezték. Típusukat tekintve a mutatók mind magas szintű mérőszámok, így alkalmasak a kiválasztott skálaösszehangoló transzformáció elvégzésére. A három év egyenként 22 mutatót fed le, ami 675 adatpontot jelent (1. táblázat), azonban ezek közül pár esetben a mutatók felbonthatók különböző területekre, így összességében 25 mutató került be a vizsgálatba

1. táblázat: Az Eurostat adatbázisának körforgásos gazdasági indikátorai
forrás: a szerzők saját szerkesztése az Eurostat (évsz. nélkül) alapján

Termelés és fogyasztás	Globális fenntarthatóság és rugalmasság	Hulladékgazdálkodás	Másodlagos nyersanyagok	Versenyképesség és innováció
Anyaglábnym	Fogyasztási lábnyom	A települési hulladék újrahasznosítási aránya	Körkörös anyagfelhasználási arány	A körforgásos gazdaság ágazataihoz kapcsolódó magánberuházások és a bruttó hozzáadott érték
Erőforrás termelékenység	A termelési tevékenységekből származó üvegházhatású gázok kibocsátása	Az összes hulladék újrahasznosítási aránya a jelentős ásványi hulladékok kivételével	Az újrafeldolgozott anyagok hozzájárulása a nyersanyagigényhez - az életciklus végén történő újrafeldolgozás inputrátája	A körforgásos gazdaság ágazataiban foglalkoztatott személyek
Egy főre jutó hulladéktermelés	Anyagimport-függőség	A csomagolási hulladék újrahasznosítási aránya csomagolási típusonként	Újrahasznosítható nyersanyagok kereskedelme	Újrahasznosítással és másodlagos nyersanyagokkal kapcsolatos szabadalmak
Hulladéktermelés a főbb ásványi hulladékok nélkül GDP-egységenként	Az EU önellátása a nyersanyagok tekintetében	A szelektíven gyűjtött elektromos és elektronikus berendezések hulladékának (WEEE) újrahasznosítási aránya		
Az egy főre jutó települési hulladék keletkezése				
Élelmiszerpazarlás				
Egy főre jutó csomagolási hulladék keletkezése				
Egy főre jutó műanyag csomagolási hulladék keletkezése				

A mutatók öt téma köré szerveződnek: versenyképesség és innováció; globális fenntarthatóság és rugalmasság; termelés és fogyasztás; másodlagos nyersanyagok és hulladékgazdálkodás. A különböző témák a körforgásos gazdaság mutatóit fedik le, amelyek általában nem ismétlődnek, azaz minden témában az indikátorok csak egyszer fordulnak elő.

A jelen tanulmány szerzői skálaösszehangoló transzformációt alkalmaztak a vizsgált évekre vonatkozó összetett mutatók létrehozásához. Az áttekintett szakirodalomban párhuzamot lehet vonni Nardo et al. (2005) tanulmányával, mivel az indikátorok létrehozásának fázisa hat lépésből áll. A jelenség meghatározása után a szerző kiválasztotta az Európai Unió körforgásos gazdaságra vonatkozó mutatóit, és a hiányzó adatokat hozzáadta az adatbázishoz. A negyedik lépés az adatok homogenizálása volt a skálaösszehangoló transzformáció segítségével. Ez a módszer több változót érintő esetekben hasznos (mint jelen tanulmányban is), így egységesíti a változók méretét és mértékegységét. Erre a célra a következő képletet határozták meg:

$$KGM = \frac{x_i - x_{min}}{T_x} \quad (1)$$

ahol KGM, a körforgásos gazdaság komplex mutatója; x_{min} , az x körforgásos gazdaság mutatójának minimális értéke; x_i , az x körforgásos gazdaság változójának értéke és T_x , a körforgásos gazdaság mutatójának tartománya (a maximális és minimális értékek közötti különbség) (Molnár, 2018). A skálaösszehangoló transzformáció során a dimenziók összes mutatója ugyanazt az értéket kapja, 0 és 1 között. Ezzel a lépéssel a mutatók közötti különbség nagysága változatlan marad. Nardo et al. (2005) utolsó előtti lépésként súlyozta és aggregálta a mutatókat, de jelen tanulmányban nem végeztek súlyozást a szerzők, ugyanis alapozva Kozma et al. (2021) tanulmányának következtetéseire, nem volt számottevő különbség a súlyozott és a nem súlyozott rangsorok között. Ezt a feltevést támasztja alá Kozma et al. (2022) tanulmánya is, amely azonban azt mutatta, hogy a különböző súlyozási módszerek közel azonos eredményeket hozhatnak. Utolsó lépésként pedig meghatározásra került a KGM mutató, amely óvatos következtetések levonására ad lehetőséget.

Az Eurostat indikátorkészletének megléte önmagában egy nagy segítséget jelent a kutatók számára, hogy következtetéseket vonjanak le az adott tématerületre vonatkozóan. Mindezekről függetlenül nem szabad figyelmen kívül hagyni a szerzők azon meglátását, hogy bár a körforgásos gazdaság szerves részét képezi a megújuló energia, ettől függetlenül egyik témakör indikátorai között sem szerepel. Ez a meglátás mutatkozik meg a körforgásos gazdaság definíciójával kapcsolatosan is, ugyanis az indikátorok köre szűkebben értelmezett, mint önmagában a tartalom.

Ezzel a módszerrel egy olyan összetett mutatót lehet létrehozni, amely rangsorolja és méri a 27 uniós tagállam teljesítményét a körforgásos gazdasági tevékenység során. Megállapítható tehát, hogy a körforgásos gazdaságról nagy és elérhető adatbázis áll rendelkezésre, de annak elemzésbe való bevonásakor és az eredmények értékelésénél csak komoly módszertani és szakmai megfontolások alapján lehet és szabad következtetéseket levonni.

4. Eredmények

A fenntartható fejlődés, körforgásos gazdaság területén létrehozott kompozit indikátorok nagy lehetőséget jelentettek/jelentenek a kutatóknak a különféle információk szintetizálására. Cîrstea et al. (2018) tanulmányában azt olvashatjuk, hogy önmagában a kompozit indikátor egy összetett

mutatót jelent, amely egy közös mértékegységgel, egyetlen szám segítségével írja le egy jelenség aspektusait. Más szerzők, mint Zhou et al. (2007) abból a szemszögből közelítette meg a kompozit indikátor fogalmát, hogy az egyedi mutatók halmazát matematikailag összesíti. Ezek többdimenziós fogalmakat mérnek és nincsen közös mértékegységük.

A tanulmány az Európai Unió 27 tagállamának körforgásos gazdaságra vonatkozó mutatóit vizsgálja, annak érdekében, hogy tagállami szinten kompozit mutatókat hozzon létre. Mind a 25 indikátor esetében évente egy skálaösszehangoló transzformációt kell elvégezni. Az összehangolás kiküszöbölte a sorozatok közötti nagyságrendi különbségek torzító hatásait, és lehetővé tette ezáltal az átalakított adatok aggregálását. Az összesítés után a vizsgált három év mindegyikére vonatkozóan meghatározták az országok pontszámait, amelyek az uniós rangsor alapját képezik (2. táblázat).

2. táblázat: Az országok rangsorolása a KGM indikátor szerint a vizsgált években
forrás: a szerzők saját szerkesztése

Ország	Érték	KGM ₂₀₂₀ rangsor	Ország	Érték	KGM ₂₀₂₁ rangsor	Ország	Érték	KGM ₂₀₂₂ rangsor
Belgium	3,98	1	Belgium	3,46	1	Belgium	3,95	1
Dánia	4,29	2	Németország	3,89	2	Németország	4,54	2
Németország	4,48	3	Dánia	4,25	3	Hollandia	5,07	3
Ausztria	4,83	4	Ausztria	4,51	4	Dánia	5,13	4
Hollandia	4,93	5	Hollandia	4,71	5	Olaszország	5,19	5
Finnország	5,27	6	Olaszország	4,86	6	Ausztria	5,23	6
Luxemburg	5,28	7	Luxemburg	5,04	7	Luxemburg	5,33	7
Olaszország	5,62	8	Csehország	5,11	8	Csehország	5,64	8
Franciaország	5,79	9	Finnország	5,22	9	Finnország	6,17	9
Csehország	5,82	10	Lengyelország	5,48	10	Litvánia	6,43	10
Lengyelország	5,92	11	Franciaország	5,70	11	Lengyelország	6,44	11
Írország	6,18	12	Spanyolország	5,99	12	Spanyolország	6,56	12
Litvánia	6,21	13	Litvánia	6,02	13	Szlovákia	6,58	13
Észtország	6,58	14	Írország	6,07	14	Franciaország	6,73	14
Szlovénia	6,61	15	Szlovákia	6,07	15	Írország	6,87	15
Spanyolország	6,69	16	Észto1rszág	6,09	16	Észtország	7,01	16
Szlovákia	6,92	17	Szlovénia	6,58	17	Svédország	7,58	17
Svédország	7,01	18	Svédország	7,43	18	Portugália	7,86	18
Portugália	7,50	19	Magyarország	7,53	19	Bulgária	7,86	19
Ciprus	8,15	20	Bulgária	7,58	20	Szlovénia	8,33	20
Lettország	8,28	21	Portugália	7,59	21	Ciprus	8,80	21
Bulgária	8,68	22	Lettország	7,92	22	Magyarország	8,90	22
Görögország	8,77	23	Ciprus	8,48	23	Lettország	8,98	23
Magyarország	8,78	24	Görögország	9,52	24	Görögország	10,54	24
Románia	11,32	25	Horvátország	10,49	25	Horvátország	10,97	25
Horvátország	11,38	26	Románia	11,61	26	Málta	11,70	26
Málta	12,82	27	Málta	11,94	27	Románia	12,66	27

A három vizsgált évre - 2020, 2021, 2022 - vonatkozóan az eredmények azt mutatják, hogy négy ország - Belgium, Dánia, Németország és Hollandia - áll a rangsor élén, ami azt is megmutatja, hogy jelentős előrelépést értek el a körforgásos gazdaság terén. Az élen állókkal ellentétben Románia, Málta és Horvátország a rangsor végén található.

A tagállamok rangsorban elfoglalt helyezése azt is jelzi, hogy az EU-27 országai nagyon eltérő lépéseket tettek a körforgásos gazdasági modellre való áttérésben. Németország magas helyezése annak is köszönhető, hogy szinte elsőként csatlakozott az erőforrás-hatékony Európát célzó Európa 2020 stratégiához. 2012 óta jelentősen csökkentette a környezeti terhelést és károkat olyan programok révén, mint a ProgRess I, ami jelentős erőforrás-hatékonyági javulást eredményezhetett. Ezzel egy időben elfogadták a körforgásos gazdaságról szóló törvényt is. A ProgRess II-t 2016-ban fogadták el az előzőekben említett program utódjaként, amelynek célja a környezet védelme, valamint a versenyképesség és a gazdasági jólét megőrzése.

Belgium már elindult a fenntarthatóbb társadalom kiépítése felé a körforgásos gazdaság modelljén keresztül. A szövetségi kormány és a három autonóm régió - Brüsszel-főváros, Vallónia és Flandria - egyaránt csatlakozott ehhez az erőfeszítéshez. A körforgásos gazdasági modell egyik célja a zéró hulladék, ahol minden anyagot a körforgásban tartanak. Belgium 2016-ban az Európai Unióban a második helyen állt a hulladék újrahasznosítása terén, ami erős alapot biztosított a körforgásos gazdasági modellre való jelentős átálláshoz. Dánia esetében erős ellentmondás van a szakirodalom és a rangsorolás között, mivel a világ egyik leginkább erőforrás-intenzív országáról beszélhetünk. Ennek ellenére a szerzők rangsorában nagyon jó helyezést mutat, ami önmagában annak köszönhető, hogy a körforgásos gazdasági modell leírására használt mutatóktól eltérő mutatókban is jól teljesít.

A sereghajtó ország, Málta esetén is jelentkezik már a körforgásos gazdaság szemlélete, annak fontossága. Kis szigetország lévén a körforgásos gazdaság szemlélete hasonlóan fontos, mint más tagállamok esetén. Tekintettel az ország jelentős importfüggőségére, földrajzi adottságaira és ebből következően a természeti erőforrások hiányára, a körforgásos gazdaság elveinek befogadása azonnali változásokat eredményez a hosszú távú gazdasági kilátásokban. Ezen feltevéstől függetlenül, az ország a modellváltás küszöbén áll, ami rangsorbeli helyezkedésén is megmutatkozik.

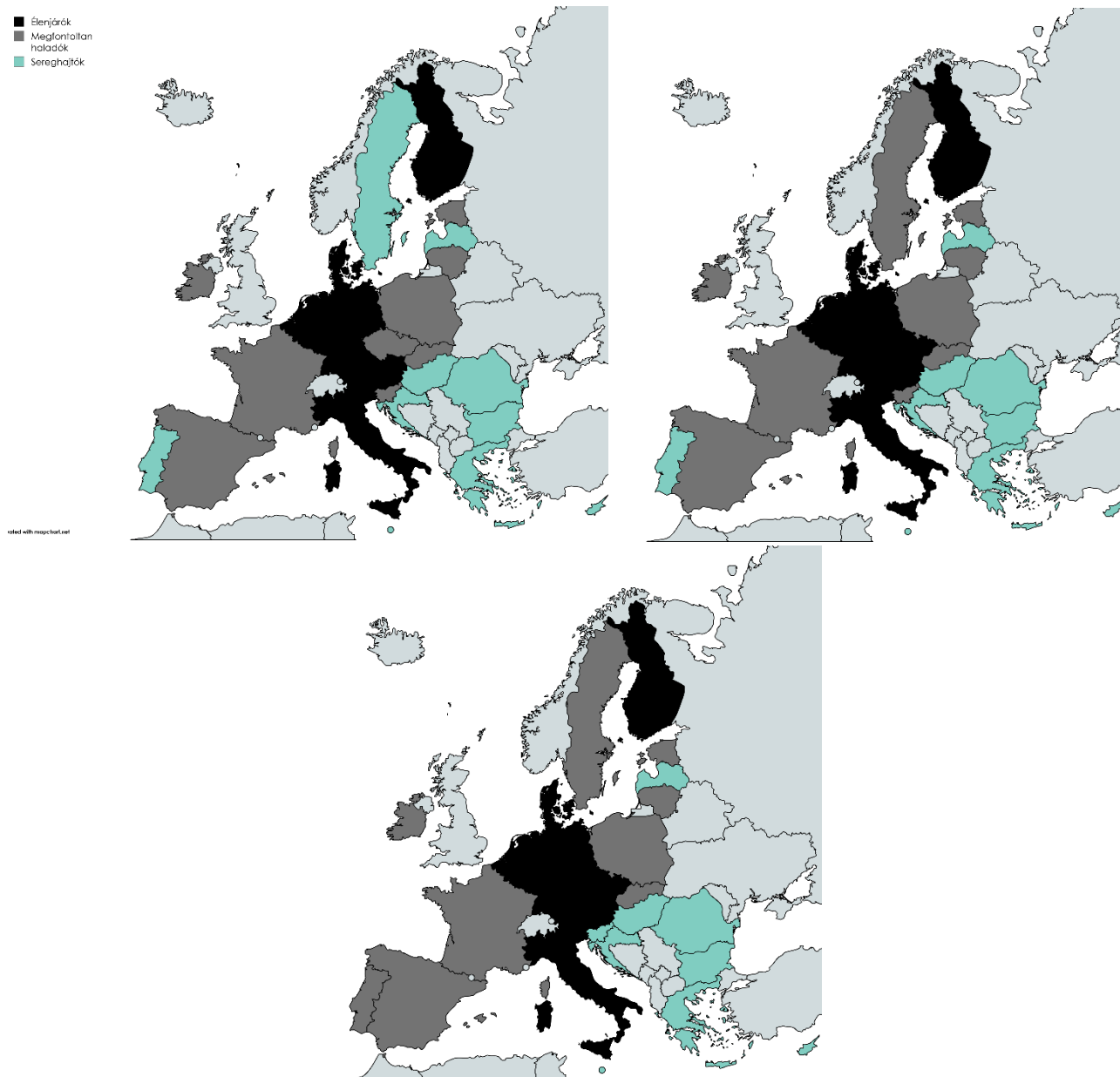
Magyarország vizsgálata során megállapítható, hogy a körforgásos gazdaság modellje viszonylag új. Ez annak köszönhető, hogy az országban csak 2018. novemberében hozták létre a Körforgásos Gazdasági Platformot, melynek elsődleges célja a lineáris modelltől, a körforgásos modellre való átállás felgyorsítása. Az állampolgárok a körforgásos gazdaság modelljét a környezetvédelemmel és ezen belül is a hulladék újrahasznosítással, szelektív gyűjtéssel kapcsolják össze. Feltehetnénk ebben az esetben a kérdést, hogy mi lenne az, amivel motiválni lehetne a lakosságot? Az egyik ilyen tényező a költségcsökkentés lehet, ugyanis pénzügyi megtakarítást érhetünk el azzal, ha a nyersanyag-, víz- és energiaszükségletünket csökkentjük. Természetesen, ez csak akkor érhető el, ha a fogyasztási minták megváltoztathatók, megváltoznak.

E tanulmány eredményei leginkább a szerzők egy korábbi tanulmányával hasonlíthatók össze, amely a 2018-as évre vonatkozóan vizsgálta a körforgásos gazdaság mutatóit. Ez alapján, összehasonlítva a 2018-as év rangsorát a jelenleg vizsgált három évvel, megállapítható, hogy a Spearman-féle rho (van-e szignifikáns kapcsolat a rangsorok között) a magas, nagyon magas kategóriába esik (ρ értéke 0,78 és 0,84 között). Ez a szignifikanciateszt, azonban még magasabb

értékeket mutat a jelenleg vizsgált három év rangsorai esetében (p 0,95 és 0,98 között változik), ami azt jelenti, hogy még szorosabb kapcsolat áll fenn közöttük, és az elmozdulás értéke minimális.

Az EU 27 tagállamainak rangsorát a tanulmány szerzői klaszterezésnek is alávetették, mely alapján az országok hasonló eredményeik, fejlettségük és stratégiai törekvéseik alapján azonos, homogén tulajdonságokkal rendelkező csoportokba, más néven klaszterekbe sorolhatók (1. ábra).

1. ábra: A 2020, 2021 és a 2022-es rangsorok alapján képzett klaszterek
forrás: a szerzők saját szerkesztése



A klaszterezés eredményeként megfigyelhető, hogy mind a három vizsgált év tekintetében azonos számú klasztert lehetett létrehozni az EU 27 tagállamainak rangsorbeli elhelyezkedése alapján. Ezek a klaszterek az „élenjárók”, „megtfontoltan haladók” és „sereghajtók” nevet kapták a vizsgálat során. Ezen homogén tulajdonságokkal rendelkező csoportokra jellemző, hogy hasonló

fejlettséggel, kihívásokkal és eredményekkel rendelkeznek a körforgásos gazdaság mutatószámait tekintve.

A klaszterek tekintetében a 2020-as év eredményeihez viszonyítva az a következtetés vonható le, hogy Csehország és Svédország tekintetében van elhelyezkedésbeli változás, ami azt jelenti, hogy mindkét ország klasztert váltott, tehát a besorolás szempontjából jobb helyezést ért el. Csehország a megfontoltan haladókból élenjáróvá vált, míg Svédország sereghajtóból megfontoltan haladó lett. Portugália szempontjából az első két vizsgált évhez (2020, 2021) képest szintén előrelépést láthatunk, ugyanis az ország átkerült a megfontoltan haladók klaszterébe. A többi EU-s tagállam szempontjából nem található változások a klaszterekben.

Összehasonlítva a szerzők jelen tanulmányának alkalmazott módszerét, eredményeit, az a következtetés vonható le, hogy léteznek olyan tanulmányok, amelyek összehasonlításra adnak lehetőséget, mint például Škinjarić (2020). A szerző vizsgálata 23 EU-s tagállamra terjedt ki, mely szűkebb következtetések levonására adott lehetőséget a körforgásos gazdaság tekintetében. Ezzel szemben Adviuschenko és Zajac (2019) a következtetésekre helyezték a hangsúlyt a modellel kapcsolatban. Véleményük szerint hiába vizsgál valaki nagyon sok, a témához kapcsolódó mutatószámot, akkor sem biztos, hogy megfelelő következtetéseket tud levonni, így pedig az eredmények értelmezése is kétségessé válik. Az alkalmazott módszer, a skálaösszehangoló transzformáció tekintetében, azonban csak a szerzők korábbi kutatásaival vonhatók párhuzamok.

Napjainkban a lineáris gazdasági modellről a körforgásos gazdasági modellre való átállás nem zökkenőmentes. Ezen feltételezés a szerzők azon következtetéséből is láthatóvá vált, hogy az Európai Unió 27 tagállamának teljesítménye a rangsor alapján nem homogén, ugyanis különböző csoportok alakíthatók ki a teljesítmény és az erőfeszítések alapján. Éppen emiatt, a körforgásos gazdaság modellje sok kihívást okoz a tagállamok életében.

5. Következtetések

A körforgásos gazdasági modell nemcsak EU-s szinten fontos, hanem globális szinten is, ennek értelmében nem szabad csak egyetlen régióra koncentrálni a vizsgálatok, elemzések során, hanem tágabban kell értelmezni a modellt. Elengedhetetlen a hosszú távú elköteleződés. Az Európai Unió által elfogadott, körforgásos gazdasági modellre vonatkozó programcsomag nagy lendületet adott a tagállamoknak a modellre való áttérés lehetőségében. Természetesen nem szabad megfeledkeznünk arról sem, hogy a 2015. szeptemberében elfogadott Agenda 2030 megvalósításához is nagymértékben hozzájárul a körforgásos gazdaság szemlélete. A fenntartható termékek a vállalatoknak új lehetőséget adhatnak, ezáltal pedig megvalósulhat a tisztább és versenyképesebb Európa víziója. A körforgásos gazdaság különféle elemeinek és mintáinak figyelemmel kísérése, a monitoring rendszer, mint az Eurostat adatbázisa elengedhetetlen a folyamatok megértéséhez.

A körforgásos gazdaság monitoring rendszerének európai szintű elfogadása eszközt biztosított annak nyomán követésére, hogy az átmenet, a teljesítmény, a tendenciák és az intézkedések hogyan alakítják a gazdasági rendszerek működését. A szerzők a tanulmány során igyekeztek bemutatni a körforgásos gazdaság megközelítésének elméletét és mérési lehetőségeit egy összetett, kompozit mutató segítségével. A kutatás során a szerzők azokra a kérdésekre keresték a választ, hogy: lehet-e egyetlen mutatóval mérni a körforgásos gazdaságot? Pontosabban: használhatunk-e egy skálaösszehangoló transzformáció segítségével létrehozott kompozit

mutatót, arra, hogy mérjük az Európai Unió 27 tagállamának a körforgásos gazdaság terén nyújtott teljesítményét? A kutatási kérdések megválaszolását a 27 uniós tagállam körforgásos gazdasággal kapcsolatos adatbázisa tette lehetővé.

A kutatás három évének (2020, 2021, 2022) adatai alapján megállapították a szerzők, hogy igen, létre lehet hozni egy kompozit mutatószámot annak érdekében, hogy egy kifejezett területet vizsgáljanak, mint jelen esetben a körforgásos gazdaságot. A skálaösszehangoló transzformáció pedig alkalmas arra, hogy létrehozzanak egy kompozit mutatószámot az Európai Unió 27 tagállamának a körforgásos gazdaság területén nyújtott teljesítményének mérésére. Az eredmények azt mutatták, hogy ugyan óvatos következtetésekkel, de egyetlen értékkel jellemezhető a tagállamok körforgásos gazdaság felé vezető útja. Láthatóvá vált, hogy Németország, Dánia, Belgium azok a tagállamok, amelyek mindhárom év tekintetében vezetnek a rangsort, míg Románia, Málta és Horvátország a sereghajtók. A tagállamok homogén csoportjainak létrehozása kapcsán az a következtetés vonható le, hogy mindhárom év tekintetében három klaszter alakítható ki és az azokban való mozgás igen csekély mértékű.

Az egyes tagállamok összehasonlításában az egyik támpont lehet a körforgásos gazdaság érdekében megfogalmazott célkitűzések vizsgálata, mindemellett, a mutatószámok könnyebbé tehetik mérhetőséget. Módszertani szempontból pedig nem hagyható figyelmen kívül a kompozit mutatószámok szerepe, melynek során akár „versenyeztetni” is tudjuk a tagállamokat. A tagállami szintű rangsorbeli különbségek segítségével megállapítható, hogy milyen szinten és téren valósítják meg a körforgásos gazdaság sajátos célkitűzéseit. Ennek eltérő mértékű jelenléte abból fakadhat, hogy a körforgásos gazdaság modellje, koncepciója igazán az elmúlt évtized vívmánya.

Köszönetnyilvánítás

„A közlemény a TKP2021-NKTA-21 számú projekt keretében a Kulturális és Innovációs Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a 2021. évi Tématerületi Kiválóság Program pályázati program finanszírozásában valósult meg.”

Felhasznált irodalom

1. Adviuschenko, A. & Zajac, P. (2019). Circular Economy Indicators as a Supporting Tool for European Regional Development Policies. *Sustainability*, 11(11), 1-22. <https://doi.org/10.3390/su11113025>
2. Amanatidis, G. (2019). *Erőforrás-hatékonyság és a körforgásos gazdaság*. Online: https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/hu/FTU_2.5.6.pdf
3. Cîrstea, S. D., Moldovan-Teselios, C., Cîrstea, A., Turcu, A. C. & Pompei Darab, C. (2018). Evaluating Renewable Energy Sustainability by Composite Index. *Sustainability*, 10(3), 1-21. <https://doi.org/10.3390/su10030811>
4. Costa, I., Massard, G. & Agarwal, A. (2010). Waste management policies for industrial symbiosis development: case studies in European Countries. *Journal of Cleaner Production*, 18, 815-822. <https://doi.org/10.1016/j.jrser.2019.05.001>
5. European Commission (2019). *Report From the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on the Implementation of the Circular Economy Action Plan*. Brussels: European Commission.

6. Eurostat (évsz. nélkül). *Circular economy indicators*. Online: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/circular-economy/database>
7. García-Barragán, J. F., Eyckmans, J. & Rousseau S. (2019). Defining and Measuring the Circular Economy: A Mathematical Approach. *Ecological Economics*, 157, 369-372. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.12.003>
8. Halstenberg, F. A., Lindow, K. & Stark, R. (2017). Utilisation of product lifecycle data from PLM systems in platforms for industrial symbiosis. *Procedia Manufacturing*, 8, 369-376. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.044>
9. Horváth, B. (2019). *Körforgásos gazdasági modellek és hatékonyságuk mérése*. Online: https://szie.hu/sites/default/files/horvath_balint_ertekezes.pdf
10. Janik, A. & Ryszko, A. (2019). Circular economy in companies: an analysis of selected indicators from a managerial perspective. *Mape*, 2(1), 523-535. <https://doi.org/10.2478/mape-2019-0053>
11. Kirchherr, J., Reike, D. & Hekkert, M. (2017). Conceptualising the circular economy: an analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation & Recycling*, 127, 221-232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
12. Kozma, D. E., Molnárné Barna, K. & Molnár, T. (2021). Rangsoroljunk vagy nem? - A körforgásos gazdaság mérési lehetőségei és azok összehasonlítása az EU tagországokban. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 52(8-9), 63-77. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.09.05>
13. Kozma, D. E., Molnár, T. & Molnárné Barna, K. (2022). The indicator-based measurement of the circular economy in the countries of the European Union. *Tér és Társadalom*, 36(2), 49-69. <https://doi.org/10.17649/TET.36.2.3374>.
14. Mathews, J. A. & Tan, H. (2016). Circular economy: lessons from China. *Nature*, 531, 440-442.
15. Molnár, T. (2018). *Társadalmi, gazdasági struktúrák regionális jellemzői. A Nyugat-Dunántúlon*. Chisinau: OmniScriptum Scriptum - GlobeEdit.
16. Momete, D. C. (2020). A unified framework for assessing the readiness of European Union economies to migrate to a circular modelling. *Science of the Total Environment*, 718, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.137375>
17. Nardo, M., Saisana, M., Saltelli, A. & Tarantola, S. (2005). *Tools for Composite Indicators Building*. Ispra: Institute for the Protection and Security of the Citizen Econometrics and Statistical Support to Antifraud Unit.
18. Niskanen, J., Anshelm, J. & McLaren, D. (2020). Local conflicts and national consensus: The strange case of circular economy in Sweden. *Journal of Cleaner Production*, 261, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121117>
19. Parchomenko, A., Nelen, D., Gillabel, J. & Rechberger, H. (2019). Measuring the circular economy - A Multiple Correspondence Analysis of 63 metrics. *Journal of Cleaner Production*, 210, 200-216. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.357>
20. Pearce, D. W. & Turner, R. K. (1990). *Economics of Natural Resources and the Environment*. Baltimore: John Hopkins University Press.
21. Pla-Julián, I. & Guevara, S. (2019). Is circular economy the key to transitioning towards sustainable development? Challenges from the perspective of care ethics. *Futures*, 105, 67-77. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2018.09.001>

22. Potting, J., Hekkert, M., Worrell E. & Hanemaaijer, A. (2017). *Circular Economy: Measuring Innovation in the Product Chain - Policy Report*. Hague: PBL Netherlands Environment Assessment Agency.
23. Robaina, M., Murillo, K., Rocha, E. & Villar, J. (2020). Circular economy in plastic waste - Efficiency analysis of European countries. *Science of the Total Environment*, 730, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.139038>
24. Škinjarić, T. (2020). Empirical assessment of the circular economy of selected European Countries. *Journal of Cleaner Production*, 255, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120246>
25. Szabó, A. (2019). *Körforgásos gazdaság*. Online: https://www.parlament.hu/documents/10181/1828247/Infokorkep_Fenntarthato_fejlodes_mezogazdasag.pdf/968bce46-84fe-4ba0-f93a-79225064c7de
26. The Ellen MacArthur Foundation (2013). *Towards a Circular Economy: Economic and Business Rationale for Accelerated Transition*. Isle of Wight: The Ellen MacArthur Foundation.
27. Tóthné Szita, K. S., Gubik, A. & Bartha, Z. (2017). A körforgásos gazdaságban rejlő lehetőségek a KKV-k számára, in: Györkö, D., Kleschné Csapi, V. & Bedő, Zs. (Eds.), *ICUBERD Book of Papers*, pp 560-572.
28. Vanhamäki, S., Virtanen, M., Luste, S. & Manskinen, K. (2020). Transition towards a circular economy at a regional level: A case study on closing biological loops. *Resources, Conservation & Recycling*, 156, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.104716>
29. Wang, P., Kara, S. & Hauschild, M. Z. (2018). Role of manufacturing towards achieving circular economy: the steel case. *CIRP Annals*, 67, 21-24. <https://doi.org/10.1016/j.cirp.2018.04.049>
30. Washington, H. (2015). *Demystifying Sustainability: Towards Real Solutions*. London: Routledge.
31. Winans, K., Kendall, A. & Deng, H. (2017). The history and current applications of the circular economy concept. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 68(1), 825-833. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2016.09.123>
32. Zhou, P., Ang, B. W. & Poh, K. L. (2007). A mathematical programming approach to constructing composite indicators. *Ecological Economics*, 62, 291-297. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2006.12.020>

Fogyatékos személyek foglalkoztatásában rejlő kihívások és lehetőségek a munkaerőpiac és a humánerőforrás gazdálkodás szemszögéből

Dr. Farkas Péter

főiskolai docens, Wekerle Sándor Üzleti Főiskola

Absztrakt

A fogyatékos személyek a társadalom nemcsak szerves részét képezik, hanem a közösségük nagysága alapján jelentős gazdasági potenciával is rendelkeznek. Ezek ellenére sem az oktatásban, sem pedig a munkaerőpiacon nem jelennek meg arányaikhoz képest. Ami a foglalkoztatási helyzetüket és részvételüket illeti, azért a mindenkori jogalkotók, a munkaadók, a társadalom és az érintett csoport tagjai egyaránt felelősek. A fogyatékosokkal kapcsolatban a gazdaság minden szintjén érvényesíteni kell az egyenlő bánásmód elvét, amely akkor lehet teljes, ha a munkaerőpiaci szereplők attitűdjei is ehhez az elvhez kapcsolódóan pozitív irányba változnak meg. Ehhez viszont szükség van arra, hogy felismerjék a fogyatékos emberek oktatásának, illetve alkalmazásának lehetőségeit, illetve e személyek munkával és szervezettel kapcsolatos pozitívumait.

Kulcsszavak: fogyatékos személyek munkaerőpiaci helyzete, munkaadói attitűdök, humánerőforrás gazdálkodás feladatai a fogyatékos munkavállalókkal kapcsolatban

Abstract

Persons with disabilities are not only an integral part of society, but also have significant economic potential based on the size of their community. Despite this, they do not appear in education or on the labor market compared to their proportions. As far as their employment situation and participation is concerned, the respective legislators, employers, society and members of the affected group are equally responsible. In relation to the disabled, the principle of equal treatment must be enforced at all levels of the economy, which can only be complete if the attitudes of the labor market actors also change in a positive direction in relation to this principle. For this, however, it is necessary to recognize the possibilities of education and employment of disabled people, as well as the positive aspects of these people in relation to work and the organization.

Keywords: the labor market situation of disabled persons, employer attitudes, human resource management tasks in relation to disabled employees

1. A fogyatékoság, mint keretrendszer

Mára már természetessé vált az az attitűd, hogy a fogyatékos személyeket a társadalom teljes jogú tagjaiként fogadjuk el, illetve az a felismerés is elterjedőben van, hogy a szűkebb és tágabb közösségekbe való beintegrálásuk és elismerésük mind az egészséges, mind pedig a sérült személyek érdeke és egyben feladata is. A társadalmi integrálásukért többek között a szociális, - az egészségügyi, - oktatásügyi intézmények felelősek, de nem szabad a munkaerőpiac szereplőinek sem kimaradni e folyamat sikeres lebonyolításából. Az is nyilvánvaló, hogy ez a folyamat az érintettek bizalmával, beleegyezésével és nyitottságával mehet csak végbe, hiszen minden

szereplőnek megvannak a maga jogai és felelősségi körei. A mai gazdasági tendenciákat és folyamatokat figyelembe véve, érdemes a sérült személyek foglalkoztathatóságával kapcsolatos kérdéseket nem csak feltenni, hanem azokra társadalmi és munkaerőpiaci szereplők bevonásával gyakorlat-orientált válaszokat adni. A válaszok megalkotása nemcsak azért prioritás, mert ez közös társadalmi és gazdasági érdek, hanem azért is, mert a fogyatékosok csoportjainak nagysága már önmagában véve is jelentős tényezővé teszi a társadalmon belül. Ami a fogyatékosokkal rendelkező csoportok helyzetét illeti, elmondható, hogy a KSH (2018) adatai szerint e populáció nagysága 2016-ban 408.000 fő volt (miközben az aktív korú lakosság kb. 4,9 millió főt tett ki) hazánkban. Ez a szám jelentősen megváltozott az utóbbi években, hiszen a KSH által legújabban publikált, 2022-es adatai szerint 274.000 személy élt fogyatékosként, közülük a munkaképes (15-64 év közöttiek) korúak száma ugyan 142.000 fő volt, mégis csupán 60.000-en álltak munkaviszonyban ([web1](#)). A munkaerőpiaci helyzetüket árnyalja az a tény, hogy a foglalkoztatási rátájukban települések (és régiók) szintjén jelentős eltérések mutathatók ki, hiszen amíg a fővárosban a fogyatékosok foglalkoztatási rátája eléri az 57%-ot, addig a megyei jogú városok esetében ez már alig több mint 47%, a más jogállású városokban ez 40%, és községi szinten csupán 33% körüli értéket mutat, amely összességében 42%-os rátát jelent hazai vonatkozásban. A munkaerőpiaci helyzet (és lehetőségek) egyik meghatározó szegmense az iskolai végzettség. A 2022-es népszámlálási adatokból kiolvasható, hogy a fogyatékos személyek e tekintetben (is) hátrányban vannak, hiszen amíg a munkaképes korú fogyatékos személyek 9%-a rendelkezik diplomával, addig az érintettek kb. 25%-ának van középfokú végzettsége (KSH, 2022).

Ezek a számadatok önmagában is meghatározó tényezővé teszik e csoportot mind a gazdaság, mind az oktatás, az egészségügy, vagy éppen a szociálpolitika szempontjából. Ami a foglalkoztatásukat illeti - az egészséges társaikhoz viszonyítva kedvezőtlen helyzetben vannak. Napjainkra a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatási rátája növekedést mutat, ugyanakkor a sérült személyek EU-s foglalkoztatottsági szintjéhez történő igazodáshoz még sok feladata van a szakpolitikáknak, hiszen a kitűzött cél, a társadalom teljes foglalkoztatásának elérése csak a munkaerő-tartaléknak számító célcsoportok, köztük a megváltozott munkaképességűek bevonásával elképzelhető.

2. A fogyatékos fogalmi meghatározásának dilemmái

Ami a fogyatékos fogalmi meghatározását illeti, az egy összetett fogalom, így nem is csoda, hogy nemcsak a társadalom tagjai, hanem a különböző tudományterületek is más-más módon - a saját szemszögükből - közelítik meg a definíciót. Ami a társadalmat illeti, napjainkban is még a fogyatékos személyekben a furcsát, a különlegest, a mást látják, akik ugyan a nagyobb közösség tagjai, de mégsem „közénk” tartoznak. Nem csoda ebből adódóan, hogy a közszájon több, elég pejoratív megnevezés forog e réteg kapcsán. A leggyakoribb kifejezés talán az a „fogyatékos”, amely félrevezető terminus, hiszen annak a személynek, akire alkalmazzuk ezt a megnevezést, csak egy - és nem biztos, hogy a legmarkánsabb - tulajdonságát jeleníti meg. Ezt lehet a „sérült” kifejezés esetén is érezni. E két, gyakori megfogalmazás tehát csak egy dimenziót ragad meg, miközben rejtve maradnak azok az árnyalatok, amelyek e csoport sokszínűségét megmutathatnák. E tanulmány mégis e két kifejezést használja, hiszen itt nem az egészségkárosodás hátterét és jellegzetességeit igyekszik feltárni, hanem a bemutatásra kerülő csoport munkaerőpiaci helyzetét és lehetőségeit kívánja megvizsgálni, többek között azért is, mert mára már elfogadott nézetté

vált, hogy a fogyatékoság kifejezését egy olyan gyűjtőfogalomként kezeli a szakma, amely egy keretrendszeret biztosít az érintett csoportok tekintetében. Maga a kifejezés egy olyan tartósan fennálló egészségkárosodásra utal, amely az érintett személy mindennapjait befolyásolja, ennek hatására ez az állapot nemcsak az egészségére van hatással, hanem munkaerőpiaci helyzetére (ezáltal az anyagi helyzetére), szociális interakcióira, és társadalmi megítélésére egyaránt. A WHO szerint a fogyatékoság egy komplex fogalom, mely magában foglalja a károsodást (*impairment*), a tevékenységbeli akadályozottságot (*activity limitations*), és a társadalmi részvételben való korlátozottságot (*participation restrictions*) mint ok és okozatot egyaránt (Könczei, 2009). Mindebből következik, hogy maga a fogyatékoság biológiai, szociális és gazdasági fogalomként is értelmezendő (Kozma és mtsai, 2020). A hazai jogtudomány értelmezési keretrendszerét a 2007. évi XCII. törvény biztosítja, melynek alapjául az ENSZ keretében 2006. december 13-án New Yorkban elfogadott, a Fogyatékosággal élő személyek jogairól szóló egyezmény szolgált. Ezek alapján a hazai jogszabály 1. cikkelye szerint a „*fogyatékosággal élő személy minden olyan személy, aki hosszan tartó fizikai, értelmi, szellemi vagy érzékszervi károsodással él, amely számos egyéb akadállyal együtt korlátozhatja az adott személy teljes, hatékony és másokkal egyenlő társadalmi szerepvállalását.*” A biológiához köthető tudományok szerint a fogyatékoság az átlagtól való eltérést jelenti, olyan központi idegrendszer/érzékszerveket/beszédet, esetleg mozgásszerveket érintő zavar, amelynek irreverzibilitása miatt kihat az érintett egész élethosszára (Spaller és Spaller, 2006). Ehhez hasonló a pszichológia tudományának megközelítése, hiszen az azokat a személyeket tekinti fogyatékosnak, akik szellemi, motoros vagy érzékszervi hiányosságban szenvednek.

3. A fogyatékos személyek által megélt munkaerőpiaci hátrányok

A versenyképes foglalkoztatás és más értelmes munkatevékenységek alapvető fontosságúak a fogyatékkal élő és nem fogyatékos emberek jóléte szempontjából egyaránt. A munkavégzés lehetősége az egyén szintjén nemcsak gazdasági helyzetére, hanem a (pszichés) egészségre is pozitív hatással van, hiszen kimutathatóan a foglalkoztatottakhoz viszonyítva a munkanélküli személyek közül nagyobb arányban tapasztalják a depressziót és a szorongásos zavarokat, gyakrabban fogyasztanak alkoholt, és alacsonyabb az önbecsülésük illetve az életminőségük egyaránt (Dutta et al, 2008). Felismerve a munka értékét a (fogyatékos) személyek életében is, a szakmai rehabilitációval és az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakembereknek következetesen ki kell(ene) állniuk a munkavégzés, mint alapvető emberi jog mellett.

A fogyatékosággal élőket érintő munkanélküliség és alulfoglalkoztatottság problémái a közelmúltbeli gazdasági válságok, és világjárvány által kialakult helyzet miatt egyre fajsúlyosabbá váltak. A recesszió aránytalanul nagy hatással van a fogyatékkal élő munkavállalókra, mivel a számuk körülbelül háromszor gyorsabban csökken, mint az egészséges populációé (Fogg, Harrington & Mc Mahon, 2011).

A fentieket figyelembevéve a fogyatékkal élők számára a munkaerőpiac által nyújtott lehetőségek kiszélesítésére irányuló lépések jelentős előrelépést biztosíthatnának, amely hatásukat tekintve nemcsak gazdasági fenntarthatóságukat, hanem társadalmi részvételüket is elősegíthetné. A globális statisztikák szerint a fogyatékkal élők foglalkoztatási rátája 44%, ami lényegesen alacsonyabb, mint az épek körében tapasztalható 75%-os ráta. A fogyatékkal élők alacsony

foglalkoztatási rátája egyértelműen negatív hatással van a társadalmi megítélésükre és az anyagi helyzetükre egyaránt. Tendenciaként jelenik meg az is, hogy a fogyatékkal élők foglalkoztatása jellemzően az olyan ágazatokra korlátozódik, mint a kiskereskedelem, az ügyfélszolgálat, a gyártás és az összeszerelés, amelyek gyakran alacsony béreket tudnak csak biztosítani az érintettek részére. A fogyatékkal élők körében tapasztalható munkanélküliség számos társadalmi problémát generál vagy éppen súlyosbít, hiszen a munkaerőpiaci részvételük korlátai nemcsak a szegénység kockázatát növeli, hanem az érintett személyek önbecsülésére, egészségükre, valamint a jövőbe vetett hitükre ugyancsak kihatással van.

4. A fogyatékos személyekkel kapcsolatos munkáltatói attitűdök

A fogyatékos személyek foglalkoztatási rátájának emelése a növekvő népesség, és annak folyamatos előregedése, valamint a társadalmak demográfiai változásai miatt a nemzeti illetve a globális gazdaság számára is elsődleges kérdéssé vált. Valójában több mint egymilliárd ember (a világ népességének 15%-a) él meg különböző típusú fogyatékos állapotot, ami komoly egészségügyi és szociális terhet is jelent társadalmi és gazdasági szinten egyaránt. Ezért is fontos hangsúlyozni azt az elvet, mely szerint a fogyatékos emberek jóléte szempontjából nincs lényegesebb, mint a nyilvánosság által adott elfogadás és a - társadalmi és gazdasági - támogatások kiszélesítése. A fogyatékos állapotúakhoz való viszonyulás magában foglalja az emberek többdimenziós értékelését, amely lehet pozitív vagy negatív, vagy egyszerre mindkettő. A pozitív társadalmi attitűdök elősegíthetik a befogadást és megkönnyíthetik a család, a barátok és a munkaadók elfogadását (Findler, 2007), míg a negatív attitűdök alacsony elvárásokhoz, diszkriminációhoz és marginalizálódáshoz vezethetnek. A munkaerőpiaci diszkrimináció a fogyatékkal élők gazdasági bizonytalanságának egyik vezető oka. A munkaerőpiacon a fogyatékkal élőket olyan munkaadók értékelik negatívabban, akik a berögzült sztereotípiák alapján hoznak velük kapcsolatos döntéseket, anélkül, hogy felmérnék azt, hogy ezen vélemények mennyire kapcsolódnak a munkavállalói készségekhez vagy a munkaköri igényekhez. Ahogy Bjørnshagen és Ugreninov (2021) megállapította, a munkáltatók (és az egészséges munkavállalók) gyakran alacsonyabb skálán értékelik a fogyatékkal élőket, és a fogyatékos állapotot „gyermeki” tulajdonságokkal társítják. Ezek a munkáltatói sztereotípiák és preferenciák a foglalkoztatásból való kirekesztéshez vezetnek. Nem meglepő, hogy a fogyatékkal élők nagyobb valószínűséggel válnak kiszolgáltatottá az adott munkahelyen, illetve ők azok, akiktől a munkaadó könnyebben megváltik. A sztereotípiák és a munkáltatói attitűdök nemcsak a fogyatékos állapot természetétől függően változnak, hanem attól is, hogy a fogyatékos állapot típusa hogyan jelenik meg a személy munkája során, illetve hogyan tükröződik az a teljesítményében. Több, nemzetközi tanulmány - idézi Baldwin és Johnson (2006) - és kutatás eredményei arra a következtetésre jutottak, hogy a fogyatékos állapotúakkal összefüggő foglalkoztatással és bérezéssel kapcsolatban olyan mértékű különbségek tapasztalhatóak, amelyeket nem indokolnak a foglalkoztatás szempontjából releváns tényezők. Érdekes szempont az is mindezek felül, hogy amíg a fogyatékos állapotú személyek szubjektív tapasztalatokról számolnak be az átélt diszkriminációval kapcsolatban (Namkung & Carr, 2019), addig a munkaadók által adott válaszokból az tűnik ki, hogy ugyan a munkaadók vonakodnak e jelentkezők alkalmazásaitól, viszont pozitív attitűddel viseltetnek a fogyatékkal élő munkavállalóikkal szemben (Ju, Roberts & Zhang, 2013). Más kutatások ezeken felül egy olyan fogyatékos állapotúakkal kapcsolatos attitűdöt vázolnak fel, amely szerint a munkaadók előnyben részesítik a fizikai és

érzékszervi fogyatékossgal élő személyeket azokkal szemben, akiknek pszichés vagy értelmi fogyatékossga van. Azt a következtetést vonták le a vizsgálatokból, hogy a munkaadók gyakran nem rendelkeznek pontos és elégséges információkkal a fogyatékossgal élő személyek termelékenységről (Burke *et al.*, 2013). Tendencia lett napjainkban, hogy a szervezetek elsősorban az ideális, nem fogyatékos munkavállalók igényeit, elvárásait (és munkakörülményeit) tartják etalonnak, ami rejtve ugyan, de mégis hátrányos helyzetbe hozza a fogyatékkal élőket a munkaerőpiacon. A munkaadók ideális beosztottja nem csupán egy, a munkájához értő személy, hanem a szociálisan is beilleszkedésre és együttműködésre kész munkavállaló. E tulajdonságokat pedig nehezebben feltételezik fogyatékos álláskeresőkről (Foster and Wass, 2013). Emiatt nem meglepő, hogy a fogyatékos személyek gyakran nem felelnek meg a szabványos és előre meghatározott munkaköri leírásoknak, ami révén gyakorlatilag elzárják őket számos munkakör betöltésének lehetőségétől. Mindezek ellenére a munkaadók a fogyatékos munkavállalók sikeres integrációjáról számoltak be (Gilbride *et al.*, 2000). Viszont ezen munkáltatói válaszok finoman szólva sem biztos, hogy a valóságot tükrözik, hiszen valószínűsíthető, hogy ezen felmérések nem a tényleges, megjelenő munkáltatói attitűdöket és tapasztalatokat adják vissza, vagy azért, mert a munkaadók nem teljesen őszinték, vagy azért, mert csak a pozitív attitűddel és tapasztalatokkal rendelkező munkáltatók válaszolnak a felmérésekre. Az is elképzelhető, hogy ezek a válaszok inkább egy társadalmi/jogi/etikai elvárásnak való megfelelésből erednek, vagyis ebben az esetben a munkáltató arról számol be, amit a „tudomány” hallani szeretne, így nem biztos, hogy ezek a valódi attitűdöket tükrözik vissza. Ami a fogyatékosok (nem) alkalmazásánál felmerülő háttértényezőket illeti, azokat is több olyan kutatás igyekszik feltárni, mint például Kaye és munkatársaié (2011), akik vizsgálatuk eredményeiből azt a következtetést vonták le, hogy a munkaadók attitűdjeit több tényező befolyásolja. A leggyakoribb okok között szerepel, amelyek miatt a munkáltatók ódzkodnak a fogyatékos emberek alkalmazásától, az esetleges szállásköltség, a fogyatékkal élő munkavállalók kezeléséhez és alkalmazásához szükséges ismeretek hiánya, valamint az a sztereotípiák, amely szerint a fogyatékos személyek olyan munkavállalók, akiket nehezen lehet mozgatni, áthelyezni, teljesítményüket mérni, vagy éppen elbocsájtani. A fenti okokat kiegészíti a pályázó munkakörhöz kapcsolódó képességének felmérési nehézségei, a speciális helyzetükből adódó többlet idő miatti és az egyéb költségekkel kapcsolatos aggodalmak, illetve az a sztereotípiák és félelem, hogy a fogyatékos személy nem fog olyan jól teljesíteni, mint az egészséges munkavállalók. Ezen felül a válaszadók szerint nehézséget jelent az is, hogy kevés a fogyatékkal élő állásra jelentkezők száma (Kaye *et al.*, 2011). A fent említett munkaadói félelmek mögött meghúzódó sztereotípiákat Amir és munkatársai (2009) a következőkben értelmezik és összegzik:

- A fogyatékkal élőknek gyakran több időre van szükségük az új munkafeladatok elsajátításához és elvégzéséhez egyaránt.
- Gyakran szükségük van munkahelyi környezet - pl. speciális felszerelésre, létesítménymódosításokra, munkabeosztások vagy munkaköri feladatok - módosítására.
- Nehézséget okoz számukra a munkájuk időben történő elvégzése, emiatt gyakran másoknak kell segíteniük a munkájuk befejezésében.
- A munkatársaknak nem túl kényelmes és kellemetlen fogyatékos emberekkel dolgozni.

- A fogyatékkal élők egészségügyi vagy személyes problémák miatt gyakrabban jelentenek beteget, mint más munkavállalók.
- A fogyatékkal élőknek gondot okoz, hogy másokkal együttműködjenek a munkájuk során.

Érdekes - a munkáltatói attitűd árnyalatait is jól bemutató - vizsgálatot végzett Bricout és Bentley (2000), amely során azt a feladatot adták a vizsgálatba bevont humán erőforrás (HR) szakemberek számára, hogy értékeljék a fogyatékos és nem fogyatékos jelentkezők felvételi esélyeiket. A kutatási eredményekből kitűnt, hogy a megkérdezett HR-esek a fogyatékkal nem rendelkező jelöltet jobban foglalkoztathatónak és felvehetőnek értékelték. Egy másik kutatás során a munkaadókat arra kérték, hogy válasszák ki az irodai munkakörre legmegfelelőbb személyt a négy (3 fogyatékos és 1 egészséges), pályázó közül (Pearson et al, 2013). E kutatásban résztvevő munkaadók kétszer olyan gyakran kínáltak fel az interjú lehetőséget a nem fogyatékos jelentkezőnek, mint a másik három aspiránsnak. A munkaadóknak még egy fontos averziójuk van fogyatékkal élőkkel szemben, amelyre többek között Barrette, Garcia & Larouche (2002) kutatása mutatott rá. A vizsgálatból kiderült, hogy a megkérdezett munkaadók kételkedtek abban, hogy a fogyatékkal élők képesek-e megfelelően kommunikálni, illetve teljesíteni a gyors kommunikációt igénylő munkakörökben. A résztvevők általánosságban negatív attitűdöket fogalmaztak meg, úgy vélték, hogy a fogyatékkal élő állásukra nehezen tudnának ellátni olyan pozíciókat, amelyek magas termelékenységet és nagy munkaterhelést igényelnek.

5. A fogyatékos személyek alkalmazásának pozitív hatásai az egyéni és a szervezeti szinten

Bár a fizetett munka nyilvánvalóan fontos bevételi forrás a fogyatékos személyek családjainak, mégis a sérültek munkavégzésre való törekvésük mögött elsősorban nem az anyagiak biztosítása, hanem a társadalmi integráció igénye húzódik meg (Marti et al, 2012). A fogyatékos személyek foglalkoztatása nem csak az érintettek számára jár előnyökkel, hanem több okból kifolyólag eredményezhet a szervezet számára pozitívumokat. Érdemes tudatosítani, hogy az egészségkárosodott, vagy fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatása jelentős mértékben növelheti a szervezet gazdasági és társadalmi szerepvállalását. Egyre több szervezet kezdi felismerni a sokszínűség, a méltányosság és a befogadás értékeit. Ezek ellenére fogyatékos munkavállalók foglalkoztatását általában szociális ügynek tekintik, mégis a foglalkoztatásuk négyféleképpen jelenhet versenyelőnyt az erre nyitott szervezetek számára:

- A fogyatékossgok gyakran olyan egyedi tehetségeket és egyben lehetőséget adnak, amelyek révén a személyek rátermettebbekké válnak bizonyos munkákra.
- A fogyatékkal élő alkalmazottak jelenléte emeli az egész szervezet kultúráját, együttműködésre készítette munkavállalóit ezzel is növeli a termelékenységet és az elfogadást.
- A befogadó cég hírneve növeli a szervezet értékét az ügyfelek körében, akik ezáltal nagyobb hajlandóságot mutatnak a hosszú távú kapcsolatok kiépítésére.
- A társadalmilag felelősségvállalás szintjén tett erőfeszítések előnyt jelent az anyagi javakért és a tehetséges (leendő) munkavállalókért folyó versenyben (Alemany és Vermeulen, 2023).

Azt a kérdést, hogy kell-e fogyatékos embereket alkalmazni, három különböző szemszögből lehet megvizsgálni: erkölcsi, jogi és gazdasági. Morális szempontból a kérdésre egyértelműen igen a

válasz, hiszen a tisztelet, az esélyegyenlőség és a jótékonyosság a társadalom legfontosabb értékei közé tartoznak. Ha egy vállalat nem tesz eleget ennek az erkölcsi kötelezettségnek, akkor a megítélése csorbul, és olyan társadalmi következményei lehetnek, amelyek negatív megítéléshez és alacsonyabb eladási számokhoz vezethetnek. A jogi szempontot a különböző országok törvényei biztosítják, hiszen a legtöbb EU-s tagállamban kötelező (elvi) a szervezeteknek egy bizonyos létszám felett megváltozott munkaképességű személyeket alkalmazni. A harmadik szempont a vállalat számára a legfontosabb, hiszen központi kérdésként merül fel, hogy egy fogyatékos munkavállaló hogyan és milyen feltételek mellett teljesíthet úgy, mint egy egészséges kollégája, és milyen mértékben járulhat hozzá egy vállalkozás gazdasági sikeréhez. Ezen kérdések megválaszolásához és a fogyatékos személyek alkalmazásának megértéséhez „intelligens” szervezetekre van szükség. A befogadó munkahelyek toleráns és együttműködő munkaerőt vonzanak, így reális lehetőséget jelenthetnek a képzett fogyatékkal élő emberek számára is. Fontos tényezőként jelennek meg ezek az integráló munkahelyek, többek között azért, mert a WHO (2021) előrejelzései szerint világszerte több mint 1 milliárd ember él át fogyatékos állapotot, és valószínűleg szinte minden személy fogyatékos állapotot fog tapasztalni élete során legalább egyszer - legyen az átmeneti vagy állandó. A vállalkozások veszteséget szenvednek, ha nem veszik figyelembe a fogyatékkal élők bevonásának lehetőségét. Több olyan üzleti előnyt meg lehet nevezni szervezeti szinten, amelyeket a fogyatékkal élő emberek foglalkoztatásával - a legtöbb minimális többletköltséggel - jár a munkáltató számára. A költségek csökkentéséhez pedig, állami támogatás áll rendelkezésre a jogosult személyek költségeinek fedezésére. Ezért e témában is fontos szerep jut a HR részlegnek, hiszen a humán erőforrás menedzsment hidat tud képezni a vállalat vezetősége és a (fogyatékos) munkavállaló, vagy éppen álláskereső között. Kitüntetett helyet képvisel a tehetséges sérült személyek felkutatása és alkalmazása, mivel a munkaképes korú fogyatékos állapotú embereknek csekély hányadának van munkaerőpiaci tapasztalata, illetve az elhelyezkedéshez szükséges tudatos elképzelése, ezért több, tehetséges, képzett és hozzáértő ember maradhat ki a toborzásból nem szándékos akadályok miatt. Az ún. „akadálymentes” toborzási folyamatok bevezetése és működtetése kellően tükrözik a befogadó szervezet szándékát. Hozzáférhető álláshirdetések, rugalmas interjúk, az online értékelések vagy a csoportos értékelések módosítása mind-mind kibővíti a jelentkezési bázist, és így jobb jelölteket találhat a megüresedett állásokra. Figyelembe kell(ene) venni, hogy a fogyatékkal élőknek van tapasztalatuk egy olyan világban való eligazodásban, amely nem mindig szolgálja ki őket, számos olyan akadályba ütköznek, amelyekkel gyakran meg kellett birkóznuk a teljes, önálló élet megélésének érdekében. Ennek a tapasztalatnak köszönhetően gyakran erős innovációs és problémamegoldó készségekkel rendelkeznek, és a befogadó munkaerő e képességek felerősítésével kiaknázhathatja e személyek képességeit. Mindezek eredményeként megerősíthetik a szervezetek termékeinek és szolgáltatásainak népszerűségét is, lehetővé téve számukra, hogy sokkal szélesebb (többek között fogyatékos) fogyasztói bázist érjenek el. A fluktuáció szempontjából fontos a tehetséges munkaerő megtartása, ezért érdemes figyelembe venni azt a tendenciát, hogy a fogyatékkal élők megtartási aránya magasabb, mint az egészséges társaiké. Mivel a fluktuáció egyik befolyásoló tényezője az alkalmazotti elégedettségi szintje, ezért sem lehet figyelmen kívül hagyni azt a tényt, hogy a fogyatékkal élő munkavállalók az átlagnál magasabb mértékben elégedettebbek a munkájukkal és a szervezettel (Kocman és Weber, 2018), ami ugyancsak emeli a képzésükre és fejlesztésükre fordított javakat. Azok a szervezetek,

amelyek támogatják a fogyatékkal élő munkavállalók felvételét, és ezáltal befogadó munkahelyet hoznak létre, nagyobb mértékben biztosítják az alkalmazottak lojalitását, erősítve ezzel is a piaci pozíciójukat. Mindezek mellett a fogyatékos-barát munkahelyek pozicionálása javíthatja a termékeket iránti keresletet, valamint az ügyfél-elégedettséget, nem beszélve a társadalmi felelősségvállalásból származó hasznokat. Az is tévhit, hogy a fogyatékos személyek több napot töltenek betegszabadságon. Graffam és munkatársai (2002) kutatása rámutatta, hogy szignifikánsan csökken a hiányzások aránya a fogyatékos személyeket alkalmazó munkáltatóknál. Ennek oka, hogy a fogyatékkal élők kevesebb napot maradnak távol az ép társaikhoz képest. Árnyalja a képet az is, hogy a fogyatékos skálája igen széles spektrumú, ezért fontos tudatosítani, hogy nem minden fogyatékoság kapcsolódik az egészségi állapothoz, vagyis nem minden fogyatékos embernek lesz szüksége több munkaszüneti napra, mint az egészséges munkatársainak. Bizonyos esetekben a fogyatékkal élő dolgozók (a megfelelő munkakörben és a szükséges munkahelyi feltételek között), a munkával kapcsolatosan produktívabb attitűddel rendelkeznek, mint az ép társaik. A fogyatékkal élő személyek munkával kapcsolatos motivációs szintje nemcsak összehasonlítható az ép társaikkal, hanem az az átlagos munkavállalókéénál lényegesen magasabb is. Ennek legfőbb oka, hogy - szerintük is - nehezebben tudnak elhelyezkedni, ezért jobban is megbecsülik az adódó munkalehetőséget, és motiváltabbak az elvárások feletti teljesítményre. A magasabb motiváció annak is köszönhető, hogy szerintük a munkatársak vagy a vezetők bizalmát nehezebben tudják kivívni, ezért ezt a szorgalmukkal, lojalitásukkal igyekeznek megszerezni.

6. A fogyatékos személyek integrálásának szükségessége a humánerőforrás menedzsment szemszögéből

A legtöbb felnőtt életében valószínűleg lesz olyan időszak, amikor munkájában hátrányt fog tapasztalni, baleset, betegség, kiegészítés vagy éppen az öregedés miatt. Ezért, a „bárkivel megeshet” ok miatt érdemes a munkavállalókat e témára érzékenyíteni. A fogyatékos személyek integrálásának gyakorlati megvalósítása szociális, gazdasági és etikai kérdés egyszerre, amihez mind a társadalom, mind a szervezetek, mind pedig a sérült személyek aktív együttműködésére van szükség. A foglalkoztatás a jó életszínvonalhoz és az önmegvalósításhoz is döntően hozzájárul, ezért ez a sérült személyek számára is lehetőséget kínál az önálló és méltóságteljes életre. A fogyatékkal élők nagyobb munkaerőpiaci részvétele növelheti társadalmi beilleszkedésük esélyeit, szociális életük teljesebbé válását. Ehhez szükség van egy átfogó támogató rendszer kiépítésére, amely társadalmi és gazdasági szinten is respektálja a fogyatékos személyek jogait. Cohen különbséget tett a támogatás makroszintű és interperszonális szintű hatásai között, hangsúlyozva, hogy a támogató társadalmak és támogató kapcsolatok hogyan javíthatják a biztonságos és hatékony munkavégzést. A szociális támogatást általában olyan társadalmi erőforrásokként értelmezik, amelyekre az egyén támaszkodhat, amikor megélt kihívásokkal, valósággal és stresszorokkal küzd. A szociális támogatás kutatásának három elméleti irányultsága van: a stressz és a megküzdés perspektívája, a szociálkonstrukciós perspektíva valamint a kapcsolati perspektíva. A stressz és a megküzdés perspektívája azt sugallja, hogy a támogatás hozzájárul az ember életéhez azáltal, hogy megvédi őket a stressz káros hatásaitól. A szociálkonstrukciós nézőpont szerint a támogatás közvetlenül befolyásolja az ember életét az önbecsülés megerősítése révén. A kapcsolati perspektíva központi gondolata, hogy a szociális támogatást nem

lehet elválasztani azoktól a kapcsolati folyamatokat is befolyásoló képességektől, mint például a kapcsolatok létrehozása, a hálózatépítés, vagy a konfliktuskezelési készségek. A szociális támogatási mechanizmusokat annak a ténynek kell minősítenie, hogy számos különböző interperszonális folyamat és konstrukció került a szociális támogatás rovatba. Más, a társadalommal kapcsolatos elméletektől eltérően a szociális támogatás elmélete arra összpontosít, hogy a pozitív támogatás hogyan képes megelőzni vagy csökkenteni azokat a kockázatokat, amelyek a fogyatékos személyek számára akadályokat jelentenek mind a magánéletben, mind pedig a munka világában. Ezért a fogyatékkal élőknek társadalmi támogatásra van szükségük, hiszen gyakran negatív bánásmódban részesülnek, például fogyatékosági státuszuk miatt, és nagyobb a kockázata annak is, hogy bűncselekmények, szociális és pszichológiai problémák áldozataivá váljanak akár a munkaerőpiaci, akár a társadalmi szinten. A munkahelyi támogatás rendszerének kidolgozása, mint feladat, főleg a HR részlegre hárul. Ahhoz, hogy egy szervezet értékékként kezelje a fogyatékos munkavállalóit, a HR többek között az alábbi lehetőségekben gondolkodhat:

- Az írásos szabályzatokban (etikai kódex, szervezeti és működési szabályzat stb.) érdemes külön kitérni a fogyatékos munkavállalók jogaira. Ki kell térni arra, hogy mennyire fontos szerepet tölthet be a nyílt, igényekre irányuló párbeszéd a különböző csoportok között.
- Támogató, bizalmon alapuló közösség kialakításához hozzájárulhat, ha konkrét HR szakembereket jelöl ki a szervezet a fogyatékos (leendő) munkavállalók ügyeinek kezelésére.
- A munkavállalók képzése is segítséget jelenthet a pozitív attitűdök kialakításában, mivel ha a szervezet akadálymentes képzéseket szervez, akkor nagyobb eséllyel vállalják fel a dolgozók az esetleges (láthatatlan) fogyatékoságaikat.
- Személyre szabott és objektív mérőszámokon alapuló teljesítményértékelési rendszer kialakítása is támogatást jelenthet, hiszen a fogyatékos személy teljesítményére döntő hatással van a sérültségének típusa és mértéke, amely a teljesítményt is egyedivé teszi.
- A tehetséges megváltozott munkaképességű dolgozók közül érdemes lehet vezetői pozícióval járó karrierlehetőséget felkínálni, ezzel is példát állítva mind a fogyatékos, mind pedig az ép munkavállalók elé, azt megláttatva, hogy a fogyatékos csupán egy tulajdonság, és nem kizáró tényezője egy sikeres életpályának.
- A befogadó környezet kialakítása, és az ösztönzés arra, hogy teljes önmagát adja a fogyatékos munkavállaló (a „munkahelyi személyiség” álarcának felvétele nélkül, amely elrejtí valódi identitást) elősegíti az együttműködést és az innovációt. Ehhez elengedhetetlen az akadálymentes környezet kialakítása.
- A rugalmas munkavégzési lehetőségek (beleértve a távmunka lehetőségét is) megvalósítása kulcsfontosságú stratégia a fogyatékkal élő munkavállalók támogatásában, mivel ez az időbeosztás alkalmazkodik a különféle igényekhez, és növeli az általános termelékenységet.
- A HR kulcsszerepet játszhat a munkaerő sokszínűségének megünneplésében és a fogyatékkal élő munkavállalók hozzájárulásának elismerésében. Ez megtehető az alkalmazottak munkáját elismerő rendezvényekkel, elismerési programokkal. A fogyatékkal élő alkalmazottak teljesítményének kiemelésével a HR rámutathat az inkluzivitás előnyeire, és megerősítheti a sokszínűség értékét a szervezeti siker előmozdításában, illetve a sokszínűség ünneplése elősegítheti az összetartozás és a büszkeség érzését.

A HR részleg a leírtak alapján is jól láthatóan sokat tehet a megváltozott munkaképességű (leendő) dolgozókért, akiket elsősorban nem a sérültségük foka akadályoz a munkavégzésben, hanem inkább a környezetükben lévő attitűdjei, illetve az akadálymentes- és információs közeg kiépítetlensége. Legyen akár „védett munkahely”, vagy éppen nyílt munkaerőpiaci foglalkoztatás, a humán erőforrás gazdálkodásnak ki kell alakítani azt a támogató rendszert, amely révén a sérült személyek is - mint a közösség teljes jogú tagjai - produktívan részt tudjanak venni a szervezet életében. Az fogyatékos személyek alkalmazásának célja lényegében az egyenlő bánásmódhoz való joguk érvényesítése, hiszen ezek a munkavállalók kiszolgáltatottabb helyzetben vannak, mint az egészséges társaik. Ezért többek között munkajogi szempontból is ún. védett munkavállalói csoportba tartoznak, akiket jogi, gazdasági és erkölcsi értelemben is fokozott védelem alá kell vonni.

Felhasznált irodalom

1. Alemany L., & Vermeulen F. (2023). Disability as a Source of Competitive Advantage
2. Employing people with disabilities can significantly improve an organization. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2023/07/disability-as-a-source-of-competitive-advantage?> (Letöltés dátuma: 2024.11. 17.)
3. Amir, Z., Strauser, D., & Chan, F. (2009). Employer' and survivors' perspectives. In Feurstein, M. (Ed.), *Work and Cancer Survivors* (pp. 73-89). New York: Springer.
4. Baldwin M., Johnson W. (2006). A critical review of studies of discrimination against workers with disabilities. In Rodgers W. M. III (Ed.), *Handbook on the Economics of Discrimination*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd., pp. 119-160.
5. Barrette, J., Garcia, L., & Laroche, C. (2002). New considerations for employers regarding workplace integration: The impact of communication disorders. *International Journal of Disability Community, and Rehabilitation*, 1 (1). Retrieved from http://www.ijdc.ca/VOL01_01_CAN/articles/barrette.shtml
6. Bricout, J., & Bentley, K. (2000). Disability status and perceptions of employability by employers. *Social Work Research*, 24 (2), 87-95.
7. Bjørnshagen, V., Ugreninov, E. (2021). Disability Disadvantage: Experimental Evidence of Hiring Discrimination against Wheelchair Users, *European Sociological Review*, Volume 37, Issue 5, October 2021, Pages 818-833, <https://doi.org/10.1093/esr/jcab004>
8. Burke J. et al. (2013). Employers' attitudes towards hiring and retaining people with disabilities: a review of the literature *The Australian Journal of Rehabilitation Counselling*, 19, 21-38
9. Dutta, A., Gervy, R., Chan, F., Chou, C.C., & Ditchman, N. (2008). Vocational rehabilitation services and employment outcomes of people with disabilities: A United States study. *Journal of Occupation Rehabilitation*, 18, 326-334.
10. Fogg, N., Harrington, P., & McMahon, B. (2011). The underemployment of persons with disabilities during the Great Recession. *The Rehabilitation Professional*, 19 (1), 3-10.
11. Foster D, Wass V (2013). Disability in the labour market: an exploration of concepts of the ideal worker and organisational fit that disadvantage employees with impairments. *Sociology* 47: 705-721.

12. Findler L, Vilchinsky N, Werner S. (2007). The Multidimensional Attitudes Scale toward Persons with Disabilities (MAS): Construction and Validation. *RehabilCouns Bull.* 50(3):166-76.
13. Graffam J, Shinkfield A, Smith K and Polzin, U. (2002). 'Employer benefits and costs of employing a person with a disability', *Journal of Vocational Rehabilitation*, vol. 17, (no. 4), p. 251-263.
14. Gilbride D, Stensrud R, Ehlers C, Evans E, Peterson C. (2000). Employers' attitudes toward hiring persons with disabilities and vocational rehabilitation services. *J Rehabil.* 66(4):17-23.
15. Ju S., Roberts E., Zhang D. (2013). Employer attitudes toward workers with disabilities: a review of research in the past decade *Journal of Vocational Rehabilitation*, 38, 113-123.
16. Kaye HS, Jans LH, Jones EC. (2011). Why don't employer hire and retain workers with disabilities? *J OccupRehabil.* 21(4):526-36.
17. Kocman A, Weber G (2018). Job satisfaction, quality of work life and work motivation in employees with intellectual disability: a systematic review. *J Appl Res Intellect Disabilities* 31(1):1-22.
18. Kozma Á., Petri G., Bernát A. (2020). Kiszolgáltatottság és stagnálás: fogyatékos emberek társadalmi helyzete a 2010-es években. In: Kolosi Tamás-Szelényi Iván-Tóth István György (Ed.), *Társadalmi Riport 2020. Tárki Társadalomkutatási Intézet.* https://www.tarki.hu/sites/default/files/202010/381_403_Kozma_Petri_Bernat_web.pdf
19. Könczei Gy. (2009). Fogyatékoságtudományi tanulmányok XX. Eötvös Loránd Tudományegyetem és Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar. <http://mek.oszk.hu/09700/09756/09756.pdf>
20. Lakey B, Cohen S. (2015). Social support theory and measurement. *SocSupport Meas Interv.* (2015):29-52.
21. Marti A, Reinhardt JD, Graf S, Escorpizo R, Post MWM (2012) To work or not to work: labour market participation of people with spinalcord injury living in Switzerland. *SpinalCord* 50:521-526.
22. Namkung E. H., Carr D., (2019). Perceived interpersonal and institutional discrimination among persons with disability in the U.S.: do patterns differ by age? *Social Science & Medicine* 239, 112521
23. Pearson, V., Ip, F., Hui, H., Yip, N., Ho, K., & Lo, E. (2003). To tell or not to tell: Disability disclosure and job application outcomes. *Journal of Rehabilitation*, 69 (4), 35-38.
24. Spaller Á., Spaller K. (2006). *Gyógypedagógiai ismeretek tára.* Budapest: TIM
25. World Health Organisation (2021). Disability, World Health Organisation <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health> (Letöltés dátuma: 2024. 11. 20)
26. 2007. évi XCII. törvény: a Fogyatékosággal élő személyek jogairól szóló egyezmény és az ahhoz kapcsolódó Fakultatív Jegyzőkönyv kihirdetéséről. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0700092.tv> (Letöltés dátuma: 2024. 11. 21.)
27. (web1): https://www.ksh.hu/stadat_files/ege/hu/ege0033.html

Azerbajdzsán a türk világban

Dr. Eperjesi Zoltán

tanszékvezető főiskolai tanár, Wekerle Sándor Üzleti Főiskola

Absztrakt

Azerbajdzsán export árbevételében az európai kontinens tölti be a legnagyobb részarányt (2021: 69,64%). A 2010 és 2021. közti időszakban az Európába irányuló azerbajdzsáni export 10,5%-kal emelkedett. A 2010 és 2021. közti időszakban az Európába irányuló azerbajdzsáni export 10,5%-kal emelkedett. Azerbajdzsán és Kazahsztán külkereskedelmi egyenlege a 2010 és 2021 közötti időszakban mindvégig pozitív maradt a többi teljes jogú TÁSZ tagállammal szemben. Az azerbajdzsáni import beszerzések területi szerkezetét vizsgálva megállapítható, hogy 2021-ben Európa és az ázsiai kontinens közel egyenlő szerepet töltött be az azerbajdzsáni import szempontjából (45,9% - 46%). A 2010-től 2021-ig terjedő időszakot vizsgálva jól kivehető, hogy nagyon jelentősen növekedett Azerbajdzsán TÁSZ országokkal bonyolított külkereskedelmi forgalma. A külkereskedelmi forgalom értéke 11 év alatt több mint a háromszorosára emelkedett. Azerbajdzsán Törökországgal bonyolított külkereskedelme növekedett a legszignifikánsabban, 494%-os növekedésnek lehettünk tanúi 11 év alatt. Az azerbajdzsáni export árbevétel meghatározó hányadát, 88,7%-át az ásványkincsek, mindenekelőtt a kőolaj és földgáztermékek adták 2021-ben. További exporttermékek még a műanyagtermékek (2%), a gumi és az abból készült árucikkek (1,7%), a textiltermékek (1,4%), valamint a vegyipari cikkek (1,1%). Azerbajdzsán öt legnagyobb export piaca Olaszország (41,62%), Törökország (12,69%), Oroszország (4,15%), Izrael (4,04%), Horvátország (3,38%). Az azerbajdzsáni importbeszerzések meghatározó része a következő öt országból származik: Oroszország (17,73%), Törökország (15,76%), Kína (14,02%), Németország (5,41%), Ukrajna (4%).

Kulcsszavak: regionális gazdasági együttműködés, multilaterális szervezetek, Türk Államok Szervezete, energiabiztonság, energiaforrások diverzifikációja

Abstract

Regional, international cooperation among the Turkic nations started rather late compared to other international organisations on cultural and ethnic grounds, the main reason being that Kazakhstan, Uzbekistan, Turkmenistan and Kyrgyzstan in Central Asia and Azerbaijan in the South Caucasus were republics of the Soviet Union until 1991, when they gained independence. The five Member States of the Organisation of Turkic States (OTS) had a population of almost 160 million at the beginning of 2024, covering an area of 4.196 million km², stretching from China to the Balkans. Hungary has had observer status in the OTS since 2018 and Turkmenistan since 2021. The European continent accounts for the largest share of Azerbaijan's export turnover (2021: 69.64%). Between 2010 and 2021, Azerbaijan's exports to Europe increased by 10.5%. Azerbaijan's exports to Europe increased by 10.5% between 2010 and 2021. The external trade balances of Azerbaijan and Kazakhstan remained positive with the other full-fledged CISA member states throughout the period 2010-2021. Looking at the regional structure of Azerbaijan's import purchases, it can be seen that in 2021, Europe and the Asian continent will play an almost equal role in Azerbaijan's imports (45.9% - 46%). Looking at the period from 2010 to 2021, it is clear that Azerbaijan's foreign trade turnover with CIS countries has increased very significantly. The value of foreign trade has more than tripled in 11 years. The most significant increase in Azerbaijan's foreign trade with Turkey was 494% over 11 years. Mineral resources, especially oil and natural gas, accounted for 88.7% of Azerbaijan's export turnover in 2021. Other export products include plastic products (2%),

rubber and articles thereof (1.7%), textiles (1.4%) and chemicals (1.1%). Azerbaijan's five largest export markets are Italy (41.62%), Turkey (12.69%), Russia (4.15%), Israel (4.04%) and Croatia (3.38%). The five main sources of Azerbaijan's import purchases are Russia (17.73%), Turkey (15.76%), China (14.02%), Germany (5.41%), Ukraine (4%). Azerbaijan faces a big political and economic challenge, namely to integrate the former occupied Karabakh region, to develop its infrastructure and undertake the necessary demining actions.

Keywords: regional economic co-operation; multilateral organisations; Organisation of Turkic States; energy security, diversification of energy resources

JEL classification: F5, F6

1. Bevezetés

A türk államok gazdasági együttműködésének intézményi alapját több tényező is alakította, így a közös történelmi és kulturális háttér, valamint a geopolitikai elhelyezkedés. A türk népek regionális, nemzetközi szintű együttműködése más egyéb kulturális és etnikai alapon szerveződő nemzetközi szervezethez képest meglehetősen későn indult meg, amelynek elsődleges oka, hogy a közép-ázsiai Kazahsztán, Üzbegisztán, Türkmenisztán, valamint Kirgizisztán, illetve a dél-kaukázusi Azerbajdzsán egészen 1991-ig a Szovjetunió tagköztársasága volt, függetlenségüket csupán ezt követően nyerték el. A függetlenedési folyamat lezárultával indult meg a politikai együttműködés, amely 1992 és 2010 között éves csúcstalálkozók formájában öltött testet. Az intézményesülési folyamat a Nahicseváni Nyilatkozattal lendületet nyert, amely döntött a Türk Nyelvű Államok Együttműködési Tanácsának (röviden Türk Tanács felállításáról. A négy alapító országhoz, - Törökországhoz, Azerbajdzsánhoz, Kazahsztánhoz, és Kirgizisztánhoz, - Üzbegisztán 2019-ben csatlakozott. Az öt tagállam csaknem 160 millió fős lakossággal rendelkezett 2024 elején, a tagállamok területe 4,196 millió km², amely Kínától egészen a Balkánig tart. Magyarország 2018, Türkmenisztán pedig 2021 óta rendelkezik megfigyelői státusszal a szervezetben. 2022 novemberében megtartott szamarkandi csúcstalálkozót követően a hivatalosan egyedül Törökország által elismert Észak-Ciprus Török Köztársaság is megfigyelői státusszal rendelkezik.

A 2021-es isztambuli csúcstalálkozón a Türk Tanács nevét Türk Államok Szervezetére változtatták meg. Az ENSZ által bejegyzett nemzetközi kormányközi szervezet székhelye Isztambulban található. A TÁSZ legfontosabb fórumai az Állam és Kormányfők Tanácsa, és a Külügyminiszterek Tanácsa. További szervei a Vezető Tisztségviselők Bizottsága és a Bölcsék Tanácsa.

Törökország rendelkezik a legnagyobb és legfejlettebb gazdasággal a türk országcsoportban. Azerbajdzsán energiaforrásokban gazdag ország, amely jelentős gazdasági növekedést ért el az elmúlt években, és amelynek kormánya gazdasági reformokat hajtott végre a gazdasága diverzifikációjának érdekében.

A türk államok számos globális és regionális multilaterális szervezetben is tagsággal rendelkeznek. A következő táblázat jó áttekintést ad a türk államok különböző nemzetközi szervezetekben betöltött tagságáról.

Táblázat 1: A türk államok részvétele a különböző multilaterális szervezetekben

Megnevezés	Gazdasági Együtműködés Szervezete	Eurázsiai Gazdasági Unió	Türk Államok Szervezete	Független Államok Közössége	Sanghai Együtműködés Szervezete	Világkereskedelmi Szervezet	Iszlám Együtműködés Szervezete
Tagság	Törökország, Azerbajdzsán, Kazahsztán, Kirgizisztán, Üzbegisztán, Türkmenisztán	Kazahsztán, Kirgizisztán, Üzbegisztán	Törökország, Azerbajdzsán, Kazahsztán, Kirgizisztán, Üzbegisztán	Azerbajdzsán, Kazahsztán, Kirgizisztán, Üzbegisztán	Kazahsztán, Kirgizisztán, Üzbegisztán	Törökország, Kazahsztán, Kirgizisztán, Azerbajdzsán	Azerbajdzsán, Kazahsztán, Kirgizisztán, Türkmenisztán, Üzbegisztán
Megfigyelő tagság	Üzbegisztán	Magyarország	Türkmenisztán	Azerbajdzsán	dialógus partner		
Társult tagság		Türkmenisztán, Észak Ciprus	Török Köztársaság				

Forrás: Vusal Gasimli (2023): Turkic States Economy, 15.o.

Mind a hat türk állam tagja az ENSZ-nek, valamint az Iszlám Együtműködés Szervezetének. Az Iszlám Konferencia külügyminisztereinek 1970-ben megtartott tanácskozásán létrehozott Iszlám Együtműködés Szervezete (Organization of Islamic Cooperation) a világ második legnagyobb multilaterális szervezete az ENSZ-et követően (Gasimli, 2023, 15). A közösség a muzulmán országok legfőbb érdekképviseleti szervezete, a muzulmán világ hangja. Mindegyik tagállam tagja továbbá az 1964-ben Irán, Pakisztán és Törökország kezdeményezésére létrejött Regionális Fejlesztési Együtműködésnek (RCD), amely fórumot 1985-ben Gazdasági Együtműködés Szervezetének (Economic Cooperation Organization) neveztek át. A 460 millió fős lakossággal rendelkező és 5 millió km² területet felölelő 10 tagállam által létrehozott szervezet a világ egyik legrégebbi kormányközi szervezetének számít. A szervezet legfőbb célkitűzése a tagállamok fenntartható fejlődésének biztosítása, valamint az életszínvonal és a jólét elősegítése. Azerbajdzsán és az öt közép-ázsiai türk állam 1992-ben, a Szovjetunió megszűnését követően csatlakozott a szervezethez.

Azerbajdzsán tagja a Szovjetunió szétesését követően Oroszország kezdeményezésére létrehozott Független Államok Közösségének (FÁK) is, akárcsak a közép-ázsiai türk államok.

Azerbajdzsán 2011 óta tagja ezen felül az 1961-ben Belgrádban létrehozott El nem kötelezett országok mozgalmanak, a mozgalom jelenlegi elnöke İlham Aliyev Azerbajdzsán elnöke. Azerbajdzsán függetlenségének kivívását követően számos multilaterális szervezethez

csatlakozott, jelenleg aktív szerepet vállal a Franciaországhoz tartozó karib-tengeri és polinéziai szigetek függetlenségi mozgalmainak támogatásában.

Ay Khan Hajizada, az azerbajdzsáni Külügyminisztérium szóvivője augusztus 20-án jelentette be, hogy hazája benyújtotta tagfelvételi kérelmét a BRICS országok 2006-ban alapított kormányközi szervezetéhez, amely szervezetnek jelenleg Brazília, Oroszország, India, Kína, Dél-Afrikai Köztársaság, Egyiptom, Etiópia, Etiópia, Irán, és az Egyesült Arab Emírátsok a tagja.

2.sz. táblázat: TÁSZ tagállamok összehasonlító táblázat

Megnevezés	lakosság- szám (2010)	lakosságsz ám (2024)	ország területe (km ²)	várható élettart am (év)	mezőga zdaság (GDP%) 2022	ipar (GDP%) 2022	szolgált atások (GDP%) 2022	munkané lkülség (%) 2023
Azerbajdzsán	9 237 202	10 449 624	86 600	70,00	4,76%	55,94%	32,20%	5,65
Kazahsztán	16 627 837	19 606 603	2 699 701	71,37	5,25%	34,98%	52,64%	4,86
Kirgizisztán	5 448 000	6 810 515	191 800	72,00	10,94%	22,26%	52,42%	4,57
Üzbegisztán	28 614 000	36 799 000	448 969	70,33	25,10%	33,40%	41,50%	4,51
Törökország	73 723 000	86 139 252	769 630	76,03	6,48%	31,29%	51,74%	10,03
Türkmenisztán	5 267 920	6 575 673	469 930	68,69	7,50%	44,90%	47,70%	5,10
Magyarország	10 014 372	9 765 254	93 030	74,47	3,24%	24,61%	57,19%	4,70

Forrás: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/AZE/azerbaijan/population>

https://www.worldometers.info/world-population/kazakhstan-population/#google_vignette

<https://www.statista.com/statistics/436156/share-of-economic-sectors-in-the-gdp-in-kazakhstan/>

<https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/AZE/azerbaijan/population>

A második számú táblázatot elemezve jól látható, hogy a Türk Államok Szervezetének tagállamainak, valamint a megfigyelői státusszal rendelkező országok népessége dinamikusan növekedett az elmúlt 14 évben, leszámítva Magyarországot. Üzbegisztán lakossága 14 év alatt 28,6%-kal nőtt, míg Kazahsztán lakossága 17,9%-kal, Törökországé pedig 16,8%-kal gyarapodott. Azerbajdzsán népessége 13,1%-kal emelkedett a vizsgált időszakban.

3. sz. táblázat: 1 főre eső GDP a TÁSZ tagállamokban

Megnevezés	1 főre eső GDP (USD 2010)	1 főre eső GDP (USD 2015)	1 főre eső GDP (USD 2020)	1 főre eső GDP (USD 2022)
Azerbajdzsán	5 843,5	5 500,5	4 229,9	7 762,1

Kazahsztán	9 070,5	10 510,8	9 121,6	11 492,0
Kirgizisztán	880,0	1 121,1	1 256,9	1 655,1
Üzbegisztán	1 742,3	2 754,0	1 759,3	2 255,2
Törökország	10 622,7	11 050,0	8 638,7	10 674,5
Türkmenisztán	4 286,9	6 208,3	7 330,4	8 792,5
Magyarország	13 217,5	12 717,0	16 125,6	18 390,2

Forrás: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=KG>

A türk államok GDP-je kiegyensúlyozott növekedést mutatott a 2010 és 2022 közötti időszakban, leszámítva a COVID vírus okozta gazdasági visszaesést 2020-ban.

2. Azerbajdzsán külkereskedelme

A méretgazdaságosság egyértelműen bizonyítja, hogy a nemzetgazdaságok, különösen a kisebbek, akkor képesek fenntartható fejlődést elérni, ha megfelelő méretű piacokhoz férnek hozzá. Azerbajdzsán a globalizált világban felismerte, hogy újra kell definiálnia külgazdasági tevékenységét, és új piacokat kell keresnie elsősorban energiatermékei számára. Az ásványi termékek exportja 2021-ben 88,7%-ot tett ki Azerbajdzsán exportjának áruszerkezetében. Azerbajdzsán célja, hogy földgázt szállítson különböző európai országokba (Magyarország, Szerbia), hozzájárulva az európai országok energiaforrás-diverzifikációs stratégiájához. A különböző európai országok földgázzal való ellátása megerősíti Azerbajdzsánnak mint az európai országok megbízható energiaszállítójának hírnevét, és elősegíti az európai gazdaságok versenyképességét. Az ország az ENSZ tagjaként jelentős lépéseket tett a kölcsönösen előnyös kapcsolatok kialakítása érdekében valamennyi országgal. Azerbajdzsán számos két- és többoldalú megállapodást és egyetértési nyilatkozatot írt alá külkereskedelmi kapcsolatainak kiszélesítése érdekében. Azerbajdzsán kormányai arra törekcsenek, hogy az OTS valódi, jól strukturált és működő regionális gazdasági együttműködési szervezetté váljon, amely erősíti a tagállamok versenyképességét. Azerbajdzsánnak további lépéseket kell tennie annak érdekében, hogy közvetlen külföldi befektetéseket vonzzon az országba, amelyek lehetővé teszik a feldolgozóipar kiépítését, integrálva az országot a globális termelési és értékláncba.

4. sz. táblázat: A türk államok export és importforgalmának az összehasonlítása (milliárd USD)

Ország	ex/imp	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Azerbajdzsán	export	24,0	21,8	12,7	13,5	15,3	19,5	19,6	13,7
	import	10,7	9,2	9,2	8,5	8,8	11,5	13,7	10,7
	egyenleg	13,3	12,6	3,5	5,0	6,5	8,0	5,9	3,0

Törökország	export	151,8	157,6	144,0	142,2	157,2	177,2	180,8	169,6
	import	251,7	242,2	207,0	198,6	233,8	231,2	210,3	219,5
	egyenleg	-99,9	-84,6	-63,0	-55,9	-76,6	-54,0	-29,5	-49,9
Kazahsztán	export	84,7	79,5	46,0	36,7	48,5	61,1	58,1	47,5
	import	48,8	41,3	30,6	25,4	29,6	33,7	39,7	38,9
	egyenleg	35,9	38,2	15,4	11,3	18,9	27,4	18,4	8,6
Kirgizisztán	export	2,0	1,9	1,5	1,6	1,8	1,8	2,0	2,0
	import	6,0	5,7	4,2	4,0	4,5	5,3	5,0	3,7
	egyenleg	-4,0	-3,8	-2,7	-2,4	-2,7	3,5	-3,0	-1,7
Üzbegisztán	export	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	4	9	29	23
	import	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	26	35	53	59
	egyenleg	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	-22	-26	-24	-36
Türkmenisztán	export	18,9	19,6	12,1	7,5	7,8	11,7	n.a.	n.a.
	import	16,1	16,6	14,1	13,2	10,2	5,3	n.a.	n.a.
	egyenleg	2,8	3,2	-2,0	-5,7	-2,4	6,4	n.a.	n.a.

Forrás: Dr. Vusal Gasimli (2023): Turkic States Economy, 81.o.

A türk államok export-import egyenlegét szemléltető 4. számú táblázatból jól kiolvasható, hogy a 2010 - 2021-ig tartó időszakban Törökország, Kirgizisztán és Üzbegisztán külkereskedelmi egyenlege folyamatosan negatív képet mutatott, az import beszerzések ellenértéke minden évben meghaladta az export árbevételt a vizsgált időszakban. Azerbajdzsán, Kazahsztán külkereskedelmi egyenlege ezzel szemben folyamatosan pozitív volt a 7 éves vizsgált időszakban, míg Türkmenisztán esetében váltakozó tendencia érvényesült a külkereskedelmi mérlegben.

5. sz. táblázat: Azerbajdzsán exportjának földrajzi megoszlása (millió USD)

Megnevezés	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
összes export (millió USD)	21 360	12 729	13 458	15 320	19 489	19 635	13 733	22 207
Európa	12 626	7 385	8 212	9 918	11 924	11 812	8 252	15 464
Ázsia	6 355	4 488	4 820	4 559	6 372	7 525	5 047	5 693
Amerika	2 024	562	183	657	1 000	168	39	369
Afrika	329	294	243	185	193	89	324	659
Óceánia	26	622	276	668	560	41	71	21
az export árbevétel százalékos megoszlása földrajzi régiók szerint (%)								
Európa	59,11%	58,02%	61,02%	64,74%	61,18%	60,16%	60,09%	69,64%

Ázsia	29,75%	35,26%	35,82%	29,76%	32,70%	63,71%	36,75%	25,64%
Amerika	9,48%	4,42%	1,36%	4,29%	5,13%	2,23%	0,28%	1,66%
Afrika	1,54%	2,31%	1,81%	1,21%	0,99%	52,98%	2,36%	2,97%
Óceánia	0,12%	4,89%	2,05%	4,36%	2,87%	46,07%	0,52%	0,09%

Forrás: Dr. Vusal Gasimli (2023): Turkic States Economy, 78.o.

Azerbajdzsán export árbevételében az európai kontinens tölti be a legnagyobb részarányt (2021: 69,64%). A 2010 és 2021. közti időszakban az Európába irányuló azerbajdzsáni export 10,5%-kal emelkedett (5. sz. táblázat). Az Ázsiába és az amerikai kontinensre irányuló export értékesítés ezzel szemben 4,1%-kal, illetve 7,8%-kal csökkent. Az azerbajdzsáni teljes export értékesítés volumene 4%-kal emelkedett a 11 éves vizsgált időszakban.

6. sz. táblázat: Azerbajdzsán importjának földrajzi megoszlása (millió USD)

Megnevezés	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
összes import (millió USD)	6 601	9 217	8 490	8 783	11 466	13 667	10 733	11 706
Európa	3 508	5 019	4 529	4 319	5 499	6 736	5 219	5 372
Ázsia	2 585	3 092	3 179	3 395	4 748	5 087	4 553	5 382
Amerika	462	1 065	714	992	988	1 477	866	854
Afrika	23	13	19	25	183	33	27	28
Óceánia	23	27	48	53	48	335	47	69

az import százalékos megoszlása földrajzi régiók szerint (%)

Európa	53,10%	54,50%	53,30%	49,20%	48,00%	49,30%	48,60%	45,90%
Ázsia	39,20%	33,50%	37,50%	38,70%	41,40%	37,20%	42,40%	46,00%
Amerika	7,00%	11,60%	8,40%	11,30%	8,60%	10,80%	8,30%	7,30%
Afrika	0,30%	0,10%	0,20%	0,30%	1,60%	0,20%	0,30%	0,20%
Óceánia	0,40%	0,30%	0,60%	0,50%	0,40%	2,50%	0,40%	0,60%

Forrás: Dr. Vusal Gasimli (2023): Turkic States Economy, 77.o.

Az azerbajdzsáni import beszerzések területi szerkezetét vizsgálva megállapítható, hogy 2021-ben Európa és az ázsiai kontinens közel egyenlő szerepet töltött be az azerbajdzsáni import szempontjából (45,9% - 46%). A vizsgált 11 éves periódusban jelentős változások következtek be az azerbajdzsáni import területi szerkezetében. Az Európából származó import 7,2%-kal esett vissza, míg az Ázsiából származó import 6,8%-os növekedést mutatott.

7. sz. táblázat: Azerbajdzsán külkereskedelmi forgalma és egyenlege (millió USD)

Év	millió USD			
	külkereskedelmi forgalom	import	export	egyenleg
2010	33 161	6 601	26 560	19 960
2011	44 162	9 756	34 406	24 650
2012	43 814	9 653	34 161	24 508
2013	43 554	10 713	32 842	22 129
2014	39 408	9 188	30 220	21 032
2015	25 809	9 217	16 592	7 375
2016	21 597	8 489	13 108	4 619
2017	24 264	8 783	15 481	6 698
2018	31 783	11 466	20 317	8 851
2019	33 065	13 668	19 398	5 730
2020	24 204	10 732	13 472	2 740
2021	35 556	11 706	23 851	12 145

Forrás: Dr. Vusal Gasimli (2023): Turkic States Economy, 76.o.

Azerbajdzsán külkereskedelmi forgalma 2010 és 2021 közti időszakban 2011 és 2013. közti két évben volt a legmagasabb, ugyanez igaz az export árbevételre is. A 11 éves periódusban az import kiadások értéke csaknem megduplázódott. Míg az import kiadások 77%-kal növekedtek 11 év alatt, az export árbevétel 2.709 millió USD összeggel, 11,35%-kal csökkent. Az export árbevétel csökkenése elsődlegesen a kőolaj világgiazi árának visszaesésének számlájára írható.

8. sz. táblázat: Azerbajdzsán TÁSZ államokkal bonyolított külkereskedelmi forgalma

Megnevezés	2010	2012	2014	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Összesen	1 610,4	2 677,7	2 275,7	2 707,0	3 048,6	3 874,2	5 088,8	4 537,8	5 059,0
Törökország	942,3	2 120,4	1 789,1	2 367,2	2 667,6	3 402,8	4 509,5	4 160,2	4 661,8
Magyarország	14,3	23,8	95,5	41,1	43,3	67,4	35,7	38,8	35,2
Kazahsztán	338,1	393,4	250,9	124,4	142,0	221,0	230,0	142,0	136,0
Kirgizisztán	41,5	28,9	27,5	6,7	1,7	6,0	5,9	5,8	9,0
Üzbegisztán	32,6	19,6	61,5	15,3	30,0	44,0	82,0	82,3	112,0
Türkmenisztán	214,6	91,6	51,2	152,3	164,0	133,0	225,7	108,7	105,0

Forrás: Dr. Vusal Gasimli (2023): Turkic States Economy, 76.o.

A 8. számú táblázatban szemléltetett 2010-től 2021-ig terjedő időszakot vizsgálva jól kivehető, hogy nagyon jelentősen növekedett Azerbajdzsán TÁSZ országokkal bonyolított külkereskedelmi forgalma. A külkereskedelmi forgalom értéke 11 év alatt több mint a háromszorosára emelkedett. Azerbajdzsán Törökországgal bonyolított külkereskedelme növekedett a legszignifikánsabban, a külkereskedelmi forgalom 11 év alatt csaknem megötszöröződött.

Azerbajdzsán importbeszerzéseinek termékszerkezetét vizsgálva megállapítható, hogy 2021-ben öt termékcsoporthat képviselte a legnagyobb részarányt az azerbajdzsáni importon belül. A gépek, berendezések, elektrotechnikai berendezések adták az import 23,5%-át. A vegyipari termékek 11,2%-ot, míg a fémek, és fémipari termékek 9,5%-ot képviseltek az importon belül. A mezőgazdasági gépek, vízi járművek, és közlekedési eszközök az import 8,4%-át, míg a kész élelmiszerek, alkoholos és alkoholmentes italok, dohánytermékek az import 7,6%-át adták.

Az azerbajdzsáni importbeszerzések meghatározó része a következő öt országból származik: Oroszország (17,73%), Törökország (15,76%), Kína (14,02%), Németország (5,41%), Ukrajna (4%). Az azerbajdzsáni export árbevétel meghatározó hányadát, 88,7%-át az ásványkincsek, mindenek előtt a kőolaj és földgáztermékek adták 2021-ben. További exporttermékek még a műanyagtermékek (2%), a gumi és az abból készült termékek (1,7%), a textiltermékek (1,4%), valamint a vegyipari cikkek (1,1%). Azerbajdzsán öt legnagyobb export piaca Olaszország (41,62%), Törökország (12,69%), Oroszország (4,15%), Izrael (4,04%), Horvátország (3,38%).

3. Azerbajdzsán szuverenitásának és területi integritásának helyreállítása

Hegyi-Karabah: A Hegyi-Karabah nevet a szovjet uralom idején kapta a régió, amikor 1923-ban Sztálin utasítására az Azerbajdzsáni Szovjet Szocialista Köztársaság részeként létrehozták a Hegyi-Karabah Autonóm Területet (Hegyi-Karabah Autonóm Terület, NKAO). Az NKAO a Kaukázus délkeleti lejtői mentén fekvő, főként örmények által lakott Karabah hegyvidéki területeit foglalta magába. Megalakulása idején mintegy 4400 km² területet foglalt el, és 125 300 lakosa volt, akiknek mintegy 95 százaléka örmény volt. A régió központja Sztepanakert (azerbajdzsáni nyelven Khankendi, „a khánok városa”), amelyet az örmény bolsevik forradalmárról, Sztepan Sahumianról neveztek el 1923-ban. A Szovjetunió felbomlásával egy időben tört ki az első karabahi háború (1988-94) Azerbajdzsán és Örményország között az örmények által megszállt autonóm karabahi régió miatt.

Az első karabahi háború végére a korábbi Hegyi-Karabah Autonóm Terület nagy része és az addig vitathatatlan státuszú hét környező azerbajdzsáni régió (Agdam, Fuzuli, Dzsabrajil, Zangilan, Gubadli, Lachin és Kalbajar) is örmény ellenőrzés alá került (Aflas -Tiflis: 2023, 39). Az 1994-es orosz közvetítésű tűzszünetről a 2020-as második karabahi háborúig ezeken a területeken működött az úgynevezett „Hegyi-Karabah Köztársaság” (az entitást 1991. szeptember 2-án kiáltották ki, eredetileg az egykori NKAO és a vele északon határos, többségében örmények lakta Shahumian körzet területén).

A de facto köztársaság területe a nemzetközi jog és az ENSZ álláspontja szerint mindig is Azerbajdzsán része volt, és az entitás szuverenitását egyetlen ENSZ-tagállam sem ismerte el, még a fő támogató Örményország sem. A 2020-as háborúval a Hegyi-Karabah területeit körülvevő hét régió, valamint az egykori autonóm régió egy része visszakerült az azerbajdzsáni ellenőrzés alá.

Karabah: A jelző elhagyása a „Hegyi-Karabah” kifejezésnél tágabb földrajzi egységre utal, amely nemcsak az egykori NKAO területét foglalja magában, hanem a tőle keletre fekvő, Alsó-Karabahnak nevezett, főként azerbajdzsánok által lakott síkságot is. Azerbajdzsánban a 2020-as háború után kezdték el politikai kontextusban használni a „Karabah” kifejezést, amit Alijev elnök

egy sajtótájékoztatón meg is magyarázott: „Hegyi-Karabah nem létezik, mindenki elismeri, hogy ez a régió Azerbajdzsán szerves része. Karabah a sík és hegyvidéki területeivel Azerbajdzsán szerves része. Az örmény nép ennek egy részén él” (Alijev, 2021).

Karabah, Kelet-Zangezur gazdasági régiók: A második karabahi háború okozta területi változások miatt Azerbajdzsánt 2021 júliusában elnöki rendelettel új gazdasági régiókra osztották (Huseyn, 2021). Az intézkedés integrálta a visszaszerzett területeket az ország állami-gazdasági struktúráiba, és lehetővé tette a rendelkezésre álló pénzügyi keret átcsoportosítását. Összesen 14 új gazdasági régiót hoztak létre, amelyek a 2020-as háború által visszaszerzett területeket - valamint az addig Azerbajdzsán által sajátjának tekintett Kelet-Zangezur és Karabah gazdasági régióit - foglalták magukban.

A fentiekkel összhangban Azerbajdzsán a második karabahi háború óta a „Karabah” és a „Karabah (gazdasági) régió” elnevezést használja a területre, és elvárja, hogy partnerei is így tegyenek. Hasonlóképpen, és ami még érthetőbb, szuverenitásának 2023 szeptemberében történő teljes helyreállítása óta Baku elvárja, hogy Karabahban az azerbajdzsáni elnevezéseket használják a települések nevére (így a régió központja azerbajdzsánul „Sztepanakert” helyett „Khankendi”).

A 2023-as „terrorellenes művelet” által visszaszerzett területek - a korábbi de facto Hegyi-Karabah Köztársaság - már hivatalosan is a második karabahi háború területi változásai után 2021-ben létrehozott Karabah és Kelet-Zangezur gazdasági régiók részei, és fejlesztésük a már megkezdett újjáépítési és rehabilitációs erőfeszítések részeként folytatódhat. Az azerbajdzsáni kormány által a rekultivált területek rehabilitációjára fordított források 2023 végére elérik a 12 milliárd manátot (7 milliárd USD). A 2023-as költségvetés 4,8 milliárd manátot (2,8 milliárd USD), a 2024-es költségvetés pedig 3,8 milliárd manátot (2,2 milliárd USD) irányoz elő a karabahi és kelet-zangezuri projektekre (Gasimov, 2024). Ezenkívül a második karabahi háborúból felépült területeken 2022 nyara óta működik az állam „Nagy visszatérés” programja, amely lehetővé teszi a belső migránsok visszatérését az újonnan épített házaikba, vagy esetleg elhagyott, nagyrészt az állam által épített ingatlanjaikba. (Ismailzade, Miskovic, 2021).

4. Következtetések

Azerbajdzsánnak egyértelműen diverzifikálnia kell gazdaságát, hogy ne függjön annyira az exportjának túlnyomó részét adó fosszilis energiatermékektől. Az ország nagy kapacitással rendelkezik a megújuló energiaforrásokból származó villamos energia előállítására is. Vannak tervek a villamos energia Európába szállítására, de a szükséges infrastruktúra kiépítéséhez nemzetközi együttműködésre és a részt vevő országok hatalmas pénzügyi befektetéseire van szükség.

A teljes szuverenitását és területi integritását visszanyerő dél-kaukázusi országnak egy nagyon nagy akadállyal kell szembenéznie és megoldania, nevezetesen a karabahi térségben zajló aknamentesítési akciókkal. Az aknamentesítés elkerülhetetlen feladat az elnéptelenedett régió teljes integrációjához és gazdasági fellendítéséhez. Egyrészt lényeges, hogy Azerbajdzsán bekapcsolódjon a Török Államok Szervezetébe, másrészt viszont harmonizálnia kell a jelenleg befagyott kapcsolatát az Európai Unióval, amely meghatározó exportpartnere. Az azerbajdzsáni kormány és kormányzati szervek folyamatosan azt állítják, hogy az uniós intézmények és mindenekelőtt Franciaország elfogult és hamis információkat terjeszt Azerbajdzsánról az Örményország által 30 éve megszállt Karabah régió visszafoglalásával kapcsolatban. Az Európai Unió komoly lépéseket tesz és jelentős pénzügyi támogatást nyújt, hogy hozzájáruljon a karabahi régió aknamentesítéséhez. Az Európai Unió tagállamai és az OTS-országok jelezték, hogy készek részt venni a karabahi régió újjáépítésében, lehetővé téve a korábban elűzött azerbajdzsáni nép visszatérését. Az „Újjáépíteni Karabahot” program az egész régió konszolidációjához vezet. Másrészt ki kell emelni, hogy Azerbajdzsánnak nagyon óvatos politikát kell követnie, mivel

geopolitikai helyzete meglehetősen érzékeny, Oroszország és Irán veszi körül. Russia is the most important importer of Azerbaijan supplying manufactured goods and purchase the agricultural goods produced by Azerbaijan. Oroszország Azerbajdzsán legfontosabb importőre, amely feldolgozott termékeket szállít, és megvásárolja az Azerbajdzsán által termelt mezőgazdasági termékeket. Bár a mezőgazdaság az azerbajdzsáni GDP-nek csak néhány százalékát adja, a foglalkoztatottak egyharmada ott dolgozik, ami kiszolgáltatottságot és függőséget jelent Oroszországtól. Az országnak a „Nyugathoz” fűződő hűvös viszonya miatt egyre nagyobb az érdeklődés az új multilaterális szervezetekhez való csatlakozás iránt, - amelyek a „Bretton Woods”, a „Nyugat” által létrehozott multilaterális intézmények ellensúlyaként határozzák meg magukat -, mint például a BRICS-országok (Brazília, Oroszország, India, Kína, Dél-afrikai Köztársaság) vagy az Eurázsiai Unió. Azerbajdzsán arra törekszik, hogy kiváló földrajzi fekvését tranzit- és logisztikai célokra használja ki (a Középső Folyosó, Kaszpi-tengeri nemzetközi közlekedési út és az észak-déli folyosó).

Felhasznált irodalom

1. Vusal Gasimli (2023): Turkic States Economy, 15 p
2. <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/AZE/azerbaijan/population>
3. https://www.worldometers.info/world-population/kazakhstan-population/#google_vignette
4. <https://www.statista.com/statistics/436156/share-of-economic-sectors-in-the-gdp-in-kazakhstan/>
5. <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/AZE/azerbaijan/population>
6. <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=KG>
7. Vusal Gasimli (2021): Turkic States Economy, 81.p.
8. Vusal Gasimli (2023): Turkic States Economy, 78.p.
9. Vusal Gasimli (2023): Turkic States Economy, 77.p.
10. Vusal Gasimli (2023): Turkic States Economy, 76.p.
11. The State Statistics Committee of the Republic of Azerbaijan (2021)
12. <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/AZE/Year/2021/Summary>
13. Melikova Leyli Afras, Aliyev Shafa Tiflis (2023): Economic-historical aspects of the development of Karabakh (18-21 centuries) <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/article/view/4723/4759>
14. İlham Aliyev (2021): <https://president.az/en/articles/view/50738>
15. Ramil Huseyn (2021): <https://ereforms.gov.az/en/media/xeberler/ramil-huseyn-iqtisadi-rayonlarin-yeni-bolgusu-qarabagin-ve-serqi-zengezurun-inkisafini-suretlendircek-183>
16. Kamran Gasimov (2024): <https://en.trend.az/business/3949087.html>
Fariz Ismailzade - Damjan Krnjevic Miskovic (2021): Liberated Karabakh, Policy Perspectives by the ADA University Community, ADA University Press, Baku, 235 p. https://www.ada.edu.az/file_upload/publications/other2.pdf

Lean menedzsment alkalmazása

Mosonyi András

gazdálkodási és menedzsment szakos hallgató, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

Absztrakt

A cikk a lean menedzsment alapelveit, történetét és alkalmazását mutatja be, kiemelve annak szerepét a vállalatok versenyképességének és fenntarthatóságának növelésében. A lean eszköztárának elemei, mint a PDCA ciklus, a kaizen workshop és a kanban, nem csupán a gyártásban, hanem a szervezeti folyamatok optimalizálásában is fontos szerepet játszanak.

Kulcsszavak: lean menedzsment, hatékonyság, fenntarthatóság, veszteségminimalizálás, kaizen

1. Bevezetés

A modern üzleti világban a versenyképesség és a fenntartható fejlődés érdekében a vállalatoknak egyre nagyobb figyelmet kell fordítaniuk működésük hatékonyságának növelésére és a veszteségek minimalizálására. A lean menedzsment egy olyan átfogó filozófia, amely eszközöket és módszereket kínál a vállalatok számára, hogy ne csak költséghatékonyabbá váljanak, hanem folyamatos fejlődést érjenek el.

A cikk célja, hogy bemutassa a lean gondolkodásmód történetét, alapelveit és gyakorlati alkalmazását. Kitérünk benne a PDCA ciklus, a Kaizen workshop, valamint olyan eszközök szerepére, mint a kanban, a milkrun, és az értékáram térkép. A lean szemlélet nemcsak a termelési folyamatokat, hanem a szervezet egészét képes átalakítani, beleértve az információkezelést és az emberek bevonását a folyamatok folyamatos fejlesztésébe. A lean történetén keresztül láthatjuk, hogy a filozófia és az eszköztár hogyan fejlődött az ipar úttörőitől, például Henry Fordtól és a Toyota vezetőitől kezdve egészen napjainkig.

2. A lean rövid története

A lean a cél, a folyamat, valamint az emberek tiszteletének hármasságán alapszik. Fő kérdése: hogyan lehet a vevő számára a lehető legnagyobb értéket előállítani a lehető legkisebb erőforrás, idő, energia és erőfeszítés felhasználásával. Egy lean szervezet felismeri, hogy mi jelent a vevői számára értéket és a kulcs folyamatokban ennek állandó növelésére törekszik. A legvégső cél tökéletes értéket nyújtani a vevő számára egy tökéletes értékteremtő folyamaton keresztül, melyben a veszteség mértéke nulla. Ennek megvalósítása érdekében a lean szemlélet áthelyezi a menedzsment fókuszát, az elkülönített technológiák, eszközök és részlegek optimalizálásáról, a termékek, szolgáltatások áramlásának optimalizálására, amelyek értékfolyamatait technológiákon, eszközökön, részlegeken keresztül áramlanak egészen a vevőig. Az egymástól független pontokon végzett fejlesztések helyett, a teljes értékfolyamatok mentén felszámolt veszteségek következménye a kevesebb emberi erőfeszítés, kevesebb alapterület, kevesebb tőke, valamint rövidebb átfutási idő. Az így előállított termékek és szolgáltatások, lényegesen kevesebb költséggel és selejttel hozhatók létre, a hagyományos üzleti rendszerekkel összehasonlítva. Ennek következtében a vállalatok nagy választékban, magas minőségben, alacsony költséggel és nagyon gyors átfutási idővel előállított termékekkel lesznek képesek reagálni a megváltozott vevői igényekre. Mindezek mellett az információ menedzsment is sokkal egyszerűbbé, pontosabbá válik.

2.1. Lean termelés és szolgáltatás

Gyakori tévhit, hogy a lean csak a gyártásban alkalmazható. Ez így azonban nem igaz. A lean minden vállalatnál és minden folyamatra alkalmazható. Ez nem egyfajta taktika vagy költségcsökkentő program, hanem egy szemléletmód az egész szervezet számára. Vállalkozások minden iparágban és szolgáltatásban, beleértve az egészségügyi és kormányzati szektort is, használják a lean alapelveket mind szemléletükben, mind tetteikben. Nagyon sok vállalat úgy dönt, hogy nem használja a lean kifejezést, tevékenységüket saját rendszerként címkézik fel, például a Toyota Production System (Toyota Gyártási Rendszer) vagy a Dometic Production System (Dometic Gyártási Rendszer). Ez alátámasztja, hogy a lean nem egy program vagy rövidtávú költségcsökkentési eszköz, hanem a vállalat mindennapos működésének módja. Az „átalakulás” vagy a „lean átalakulás” kifejezés gyakran használt a vállalat régi szemléletéről a lean szemléletre való átállás folyamatának jellemzésére. A vállalat üzleti működését illetően ez teljes átalakulást kíván, amihez hosszú távú perspektíva és kitartás szükséges. A „lean” fogalmat a Toyota vállalat működésének leírására alkotta meg a Jim Womack (PhD) által vezetett kutatócsoport, az MIT's International Motor Vehicle Program (MIT Nemzetközi Gépjármű Program) keretén belül, a késői '80-as években. A lean szervezet és ellátási lánc jellemzőit Womack és Jones „Lean Thinking” (Lean Szemlélet) című könyvükben fejtették ki, akik a Lean Enterprise Institute, illetőleg a Lean Enterprise Academy (UK) alapítói. Bár nagyon sok jó könyv található a lean módszerekről, a „Lean Szemlélet” megmaradt továbbra is az egyik legjobb forrásnak, hogy megértsük, mi is a lean. Ez a könyv bemutatja azt a gondolkodásmódot, átfogó alapelveket, melyeket nélkülözhetetlenek a lean módszerek és eszközök alkalmazásakor.

Womack és Jones javaslata szerint a teljes szervezet lean átalakulásának kezdetén a vállalat vezetőinek fontos elgondolkozni három alapvető, irányadó területről.

- Célok: A vevők milyen problémáit fogja a vállalkozás megoldani, hogy a saját céljait elérje?
- Folyamatok: Hogyan fogja a szervezet meghatározni a fő értékfolyamatokat, hogy annak minden lépése biztosan értékteremtő, alkalmas, rendelkezésre álló, megfelelő, rugalmas, húzórendszerhez kapcsolódó és kiegyensúlyozott legyen?
- Emberek: Hogyan biztosíthatja a szervezet, hogy minden fontos értékfolyamatnak van felelőse, aki szüntelenül elemzi azt, üzleti célok és lean szempontok szerint? Hogyan érhető el, hogy az értékfolyamat minden résztvevője elkötelezetté váljon annak helyes működtetésében, folyamatos fejlesztésében?

2.2. Történelem

Bár a gyártás területén egészen az 1450-es évekig, a velencei Arzenálig visszatekintve vannak példák a folyamatszemléletre, mégis az első ember, aki ténylegesen integrált egy teljes gyártási folyamatot, Henry Ford volt. 1913-ban (Highland Park, MI) következetesen „házasította” a felcserélhető alkatrészeket a szabványosított munkavégzéssel és a futószalaggal, hogy megalkossa az általa csak áramlás alapú termelésnek (flow production) nevezett módszert. A nyilvánosság tudatáig nagyrészt csak a drámai hatású, mozgó szerelőszalag jutott el, de a gyártási mérnök szempontjából az áttörések még tovább mutattak. Ford, ahol csak lehetett, folyamat szerint sorba rendezte a megmunkálási lépéseket, speciális gépeket és „go/no-go” mérőeszközöket használva. Így lehetősége nyílt megmunkálni, összeszerelni és egyből a gyártósor mellé szállítani azokat a tökéletesen illeszkedő alkatrészeket, amelyek pár percen belül már beépültek a járműbe. Ez

teljes egészében forradalmi szakítás volt a hagyományos amerikai üzemi gyakorlatot illetően. Az általános célú gépeket a funkciójuknak megfelelően csoportosították, az általuk gyártott alkatrészek pedig, mind az elő-, mind a végső összeszerelésnél szükséges illesztések sorozata után valahogy eljutottak a késztermékig.

A probléma Ford rendszerével nem az áramlás volt: képes volt az egész vállalat készleteit néhány naponta megforgatni. A rendszer hiányossága inkább a változatosság területén mutatkozott meg. A T-modell nem csak hogy egy színre, hanem egy specifikációra is korlátozódott. Így tehát minden T-modell alváza lényegében a gyártás végéig, egészen 1926-ig azonos volt. (Az ügyfélnek lehetősége volt választani - külső beszállító által gyártott - négy vagy öt karosszéria stílus közül, amit a gyártósor legvégén adtak a járműre.) Sőt, úgy tűnik, hogy gyakorlatilag minden gép a Ford Motor vállalatnál mindvégig ugyanazt a cikkszámú alkatrészt gyártotta, lényegében átállítás nélkül. Amikor a világban megérett a változatosság igénye, beleértve rövidebb életciklusokat, mint a T-modell 19 éve, úgy tűnt a Ford elveszíti előnyét. Más autógyártók reagáltak a többfajta modell igényére, mindegyikhez akár többféle extrával, de mindezt olyan gyártási rendszerekkel, amelyek tervezési és megmunkálási módszereivel visszatértek az elkülönülő üzemek szintjére, amely sokkal hosszabb átfutási időt eredményezett. Idővel a megmunkáló műhelyeiket benépesítették a nagyobbnál nagyobb gépek, melyek mind gyorsabban és gyorsabban működtek, kétségtelenül csökkentve az egyes gyártási lépések költségeit, de folyamatosan növelve az átfutási időt és a raktárkészleteket, kivéve néhány ritka esetet - mint például a motormegmunkáló sorokat -, ahol az összes gyártási lépés összekapcsolható és automatizálható. Sőt, ami még rosszabb, a gyártási lépések időbeli elkülönülése és az egyre összetettebb alkatrészgyártási folyamatok még kifinomultabb információmenedzsmentet igényeltek, amelyek végkifejletei a számítógépes MRP rendszerek. Amint az 1930-as években - majd még inkább a II. Világháború után - Kiichiro Toyoda, Taiichi Ohno, és mások a Toyotánál megvizsgálták a fenti helyzetet, arra a következtetésre jutottak, hogy egyszerű fejlesztések sorával elérhetővé válhatna a folyamatok áramlásának folytonossága és egyben a széles választék is. Ezért átgondolták Ford eredeti szemléletét és létrehozták a Toyota Termelési Rendszert (Toyota Production System). Ez a rendszer lényegében áthelyezte a gyártási mérnök fókuszát az egyes gépekről és azok kihasználtságáról, a termék teljes folyamaton keresztül történő áramlására. A Toyota következtetése szerint a kulcs a megfelelő méretű gépek alkalmazása az éppen szükséges mennyiséghez, az önellenőrző gépek bevezetése a minőség biztosítása érdekében, a gépek sorba rendezése a gyártási folyamatok sorrendjében, a gyors átállások bevezetése, hogy minden egyes gép - többféle alkatrész esetén is - alkalmassá váljon kis mennyiség gyártására, valamint annak elérése, hogy minden egyes folyamatlépés jelezni tudja pontos anyagigényét az azt megelőzőnek. Mindez lehetővé tenné az alacsonyabb költséggel, nagy választékban, magasabb minőségben és nagyon gyors átfutási idővel gyártott termékekkel való reagálást a változó vevői igényekre. Ezen felül az információkezelés is sokkal egyszerűbbé és pontosabbá válhatna.

2.3. A lean napjainkban

Amint ezek a sorok íródnak, a Toyota - a világ vezető lean példája -, teljes értékesítési számait tekintve a legnagyobb autógyártó a világon. Mindenben megmutatkozó domináns sikere, kezdve

az emelkedő eladásoktól a globális piaci részesedésig - nem is említve egyértelmű vezető szerepét a hybrid technológiát illetően -, mind erőteljes bizonyítéka a lean vállalat erejének.

Ez a folyamatos siker magával hozta a lean szemlélettel kapcsolatos mélyebb tudás iránti igényt az elmúlt két évtizedben. Könyvek és újságok százai - nem beszélve a média cikkek ezreiről, amelyek mind a témát kutatják - és számos egyéb forrás vált hozzáférhetővé az egyre növekvő közönség számára. Amint a lean szemlélet továbbra is terjed a világ minden országában, vezetők egyre inkább gyártási környezeten kívül is alkalmazzák az eszközöket és alapelveket. A logisztikától a disztribúcióig, a szolgáltatásoktól a kereskedelemig, az egészségügytől az építőiparon át a karbantartási folyamatokig, sőt még a kormányzati szektorban is egyre több példát találhatunk. Valójában a lean tudatosság és annak módszerei még csak napjainkban kezdenek meghonosodni az összes ágazat vezetői, menedzserei körében.

2.4. Alapelvek

Az alábbi, öt lépésből álló gondolatmenet szükséges a lean módszerek bevezetéséhez, amely könnyen megjegyezhető, viszont megvalósítása nem mindig könnyű:

1. Határozzuk meg az értéket a végfelhasználó szemszögéből, termékcsaládonként.
2. Azonosítsuk a meghatározott termékcsaládok értékfolyamatainak minden egyes lépését, majd, ahol csak lehetséges küszöböljük ki a nem értékteremtő lépéseket.
3. Helyezzük az értékteremtő lépéseket szorosan egymás után, ezzel is biztosítva a folyamatos áramlást a vevő irányába.
4. Az áramlás beindítása után hagyjuk, hogy a vevők a húzóelv alapján „húzzák” az értéket igényüknek megfelelően, az őket megelőző tevékenységtől.
5. Amint az értéket meghatároztuk, az értékfolyamatokat azonosítottuk, a veszteséget jelentő lépéseket eltávolítottuk, bevezettük az áramlást és a húzóelvet, kezdjük az egész folyamatot újra egészen addig, amíg a tökéletesség állapotát el nem érjük, amelyben veszteség nélkül állítjuk elő a tökéletes értéket.

3. Szakmai kifejezések gyűjteménye

A lean menedzsment központjában a hatékonyság növelése és a veszteségek csökkentése áll. Ebben az esetben a vállalat teljes vezetése és dolgozói állománya elkötelezett a lean filozófia irányába. Három terület áll a központban, a cél, a folyamat és az emberek. A kedvezőbb működés érdekében célokat határoznak meg, a célok elérését folyamatokban rögzítik, és ezt a két egységet az emberek valósítják meg. A lean menedzsmentet alkalmazó vállalat esetében minden dolgozó minden nap arra törekszik, hogy munkáját jobban végezze. A dolgozók teljeskörűen részt vesznek a vállalat fejlődésében úgy, hogy ötleteket, javaslatokat adnak a jobb működés érdekében. A beadott ötleteket a lean menedzsment rendszerében feldolgozza a vállalat és indokolt esetben azt meg is valósítja.

A lean menedzsmentet alkalmazó vállalatok esetében a munkavégzés kiszámítható, mert folyamatokban rögzítik a feladatokat. A kiszámítható munkavégzés elégedettebb dolgozókat eredményez. Az elégedettebb dolgozók nagyobb motivációval fognak javító ötleteket benyújtani a vállalat részére. Így kapcsolódik a három egység egymásba, célokat kell elérni, folyamatokban dolgozni, emberek valósítják meg, akik a folyamatot alkalmazzák és fejlesztik. Ezért mondhatjuk

azt, hogy a lean menedzsment és a lean eszköztár, ami a Toyota gyártási rendszerére épül, egy filozófiát jelent a vállalat számára. (Helmold, 2020)

A lean gyártási rendszerét alkalmazó vállalatok egyik fejlesztési módszere a kaizen workshop. A kaizen jelentése javítani, fejleszteni. A workshop jelentése csoportos, közös munka. Ennek kombinációja olyan közös munka, aminek célja a fejlesztés, javítás. A lean gyártási rendszerrel foglalkozó vállalatok céljuk elérése érdekében kaizen workshop éves tervet készíthetnek. A tervben minden egyes workshop-ban meghatározzák a témát, amivel foglalkoznak.

Egy kaizen workshop 2-5 napot igénybe vevő csoportos munka. Relatív kis létszámmal működik és minden területről bevon legalább egy dolgozót, akik a fejlesztendő folyamatban részt vesznek. A csoportos munkában a lean eszközeit használják fel a folyamat elemzéséhez, fejlesztéséhez és megvalósításához. A csoportos munka során kiemelt szerepet kapnak azon dolgozók észrevételei és véleményei, akik magában a folyamatban dolgoznak. A workshopban közép- és felsővezetők is részt vehetnek, az ő feladatuk az, hogy a dolgozók javaslatait elismerjék, a workshop alatt elemezzék, és indokolt esetben betervezzék és megvalósítsák. Ilyen esetben lehet beszélni a dolgozók teljes bevonásáról. Ennek egyik legfontosabb eredménye, hogy a kék galléros dolgozók valóban megtapasztalják, hogy javaslataik fontosak és megvalósulhatnak. (Narusawa & Shook, 2009)

A milkrun az anyagellátás tevékenységét végzi, legtöbbször a raktár és a gyártóterület között. Alapanyagot és félkész terméket szállít, valamint az üres dobozokat, ládákat és göngyölegeket gyűjti össze és szállítja be a raktárba. A milkrun kifejezés a tejfutár tevékenységéből származik, régen a tejet házhoz szállították üvegpalackokban és az üres üvegeket összegyűjtötték és elszállították. (Baudin, 2004)

A kanban jelzést jelent, meghatározott információkat tartalmaz a felhasználandó anyagokkal kapcsolatosan. Előnye, hogy előre kiszámolt rendszer szerint adja a jelzést a szükséges anyag ellátására. A kanban jelzés módszerét több területen is fel lehet használni, mint például, alapanyagellátás, félkész termék ellátás, gyártás irányítás. Alap fejlesztési szinten ez egy fizikai kártya, és ezen kártyákat használja például a termelés vagy logisztika, a kártyán lévő információk alapján. (Jones & Womack, 2009)

A ciklusidő a művelet vagy műveleti lépések összesített ideje. Általában a gyártásban használják egy termék rész- vagy teljes darabjának elkészítésére fordított idő kimutatására. (Narusawa & Shook, 2009)

Az átfutási Idő (Lead Time) a teljes műveleti sor összesített idejét jelenti. Megmutatja, hogy az alkalmazott folyamatot mennyi idő alatt végzik el az elejétől a végéig. Sok területen használják például gyártás, logisztika, beszállítás. (Rother & Shook, 1999)

A PDCA (Plan Do Check Act - Tervezz, Valósítsd meg, Ellenőrizz, Avatkozz be) a fejlesztési módszertan ciklusa, ahol először megtervezik a fejlesztést, megvalósítják, ellenőrzik és amennyiben szükséges beavatkoznak abba, hogy a célt elérjék. Ezután újra kezdődik a PDCA kör. (Imai, 2012)

Az értékáram térkép (Value Stream Map) megmutatja az adott terület, például gyártóterület vagy logisztikai terület, értékáram folyamatát, emellett annak résztvevőit és módszerét, az anyag- és információáramlás szempontjából. A harmadik fontos része az átfutási Idő megjelenítése. Az értékáram térkép egy térkép, amely a legfontosabb információkat tartalmazza ahhoz, hogy egyszerűen lehessen tájékozódni a vizsgált területen. Sok adatot tartalmaz strukturált,

meghatározott módon. Az értékáram térkép elkészítéséhez nemzetközileg megállapodott szimbólumokat, jelöléseket használnak. (Rother & Shook, 1999)

A több lépés elemzés (Multi Moment Analysis) egy folyamat részének vizsgálatára alkalmas. Tartalmazza a különböző mozgásokat, műveleteket és a hozzájuk tartozó időt. Ezzel a módszerrel látható a folyamat lépések sorrendisége és meg lehet határozni az értékteremtő és nem értékteremtő műveleteket. (Maillet & Jurczenko, 2006)

A munkatartalom elemzés (Work Content Analysis) rövidebb műveleti sor elemzésére alkalmas, meghatározásánál általában egy rész egység összeszerelését veszik figyelembe. Részletes műveleti lépéseket tartalmaz, minden mozdulatot, mozgást megjelenít, és meghatározza a ráfordított időt. Alkalmas a műveleti sor vizsgálatára és a veszteségek megjelenítésére. (Maillet & Jurczenko, 2006)

Az alaprajz tervezés (Layout Planning) a gyártósor vagy raktári terület alaprajzát mutatja meg, az ott lévő munkaállomások, gépek, eszközök, útvonalak, elzárt terület stb. szempontjából. Méretarányos rajzot jelent, amivel rendszeresen dolgoznak a lean-es vállalatok. Tervezésével számtalan esetben foglalkoznak például új gyártósor telepítésénél, gyártási terület hatékonyság növelésénél vagy csökkentésénél. (Rother & Shook, 1999)

A „menj és láss” (Go and See, Genchi Genbutsu) egy alapvető lean módszer, az egyes fejlesztési területek, lépések személyes megfigyelése. A módszert rendszeresen használják függetlenül attól, hogy milyen magas pozíciót tölt be a munkatárs, személyesen bizonyosodik meg arról, hogy a fejlesztés ötlet vagy probléma valójában hogyan történik. Ezzel a módszerrel a munkatárs fizikailag odamegy az adott helyre és a saját szemével győződik meg a helyzetről. (Rother & Shook, 1999)

4. Összefoglalás

A lean menedzsment nem csupán egy módszertan, hanem egy gondolkodásmód, amely minden vállalat számára képes biztosítani a fenntartható növekedést és a hatékony működést. A cikkben bemutatott történelmi és gyakorlati példák egyaránt alátámasztják, hogy a lean eszközei, mint a PDCA ciklus, a kaizen workshop és a kanban, hogyan járulnak hozzá a veszteségek minimalizálásához és a vevői érték növeléséhez.

A lean alapelveinek alkalmazásával a vállalatok képesek rugalmasan reagálni a változó vevői igényekre, miközben csökkentik a költségeket és növelik a minőséget. Ez a szemlélet nemcsak a szervezeti folyamatok optimalizálására alkalmas, hanem a dolgozók bevonásával és motiválásával hozzájárul egy olyan vállalati kultúra kialakításához, amely a folyamatos fejlődést helyezi előtérbe.

A lean története és napjainkban tapasztalható sikerei egyértelműen mutatják, hogy a filozófia és eszköztára minden iparágban és szektorban releváns, és hosszú távon is eredményeket hozhat. A cikkben szereplő módszerek és példák azt igazolják, hogy a lean menedzsment nemcsak a versenyképesség, hanem a fenntartható fejlődés kulcsa is.

Felhasznált irodalom

1. Baudin, M. (2004). *Lean Logistics*. Abingdon: Taylor and Francis.
2. Helmold, M. (2020). *Lean management and Kaizen*. Midtown Manhattan: Springer International Publishing.
3. Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen*. New York City: McGraw-Hill Education.

4. Jones, D. T. & Womack, J. P. (2009). *Lean szemlélet*. Budapest: HVG Könyvek.
5. Maillet, B. & Jurczenko, E. (2006). *Multi-moment Asset Allocation and Pricing Models*. New York City: Wiley.
6. Narusawa, T. & Shook, J. (2009). *Kaizen Express*. Budapest: LEI Magyarország Egyesülete.
7. Rother, M. & Shook, J. (1999). *Learning to See*. New York City: Productivity Press.

A fogyasztói magatartás és a filmnézési döntések elméleti összefüggései

Horváth Ádám

egyetemi tanársegéd, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Dr. Gyenge Balázs

egyetemi docens, Wekerle Sándor Üzleti Főiskola

Absztrakt

A tanulmány a filmnézéshez kapcsolódó fogyasztói magatartást vizsgálja, különös tekintettel a filmfogyasztói döntéshozatal sajátosságaira, a termék-életciklus elmélet filmes értelmezésének kapcsolódási pontjaira, valamint a filmnézést befolyásoló egyéni és társadalmi tényezőkre. Az elsősorban irodalmi források feldolgozásán keresztül végzett vizsgálat logikai felépítése három részre bontható: a fogyasztói döntéshozási folyamat elemzése - különösen a kiterjesztett vásárlási döntéshozatal szempontjából (mely megjelenhet az otthoni- és a házon kívüli filmnézéshez kapcsolódó döntések szintjén is); a filmes életciklus modell és a fogyasztó belépési pontjai értelmezése életciklus-fázisonként; valamint a különféle fogyasztó-specifikus befolyásoló tényezők filmes sajátosságainak feltárása. A tanulmány rávilágít arra, hogy a filmnézéshez köthető preferenciák és döntéshozás összetett, számos tényezőt figyelembe vevő folyamat, valamint átfogó betekintést nyújt a fogyasztói magatartás és a filmipar közötti dinamikák megértésébe, amely különösen értékes lehet minden filmipari szereplő vagy kutató számára.

Kulcsszavak: filmfogyasztás, fogyasztói magatartás, film életciklus, kulturális marketing

1. Bevezetés

A filmnézés az egyik legelterjedtebb szórakozási forma, amely a modern társadalom szinte minden rétegére jellemző. A filmfogyasztás azonban nem csupán egy egyszerű fogyasztói döntés, hanem olyan komplex folyamatok eredménye, amelyekben számos tényező - így az egyéni-, társadalmi-, és piaci szempontok - játszanak szerepet. A filmipar különösen érzékeny a fogyasztói magatartás változásaira, hiszen a nézői döntések befolyásolják a filmek sikerét, a mozik látogatottságát, a fizikai kiadványok iránti kereslet mértékét, valamint a streaming szolgáltatások népszerűségét.

Jelen tanulmány célja, hogy átfogó képet nyújtson a filmnézéshez kapcsolódó fogyasztói magatartás sajátosságairól, melynek során különösen három kulcsfontosságú területre összpontosít: a filmfogyasztói döntések meghozatalának folyamatára, a filmek piaci életciklusára és a potenciális fogyasztói belépési pontokra, valamint azokra az egyéni és társadalmi tényezőkre, amelyek befolyásolhatják a filmekhez köthető preferenciákat és döntéseket.

2. Filmfogyasztási döntések

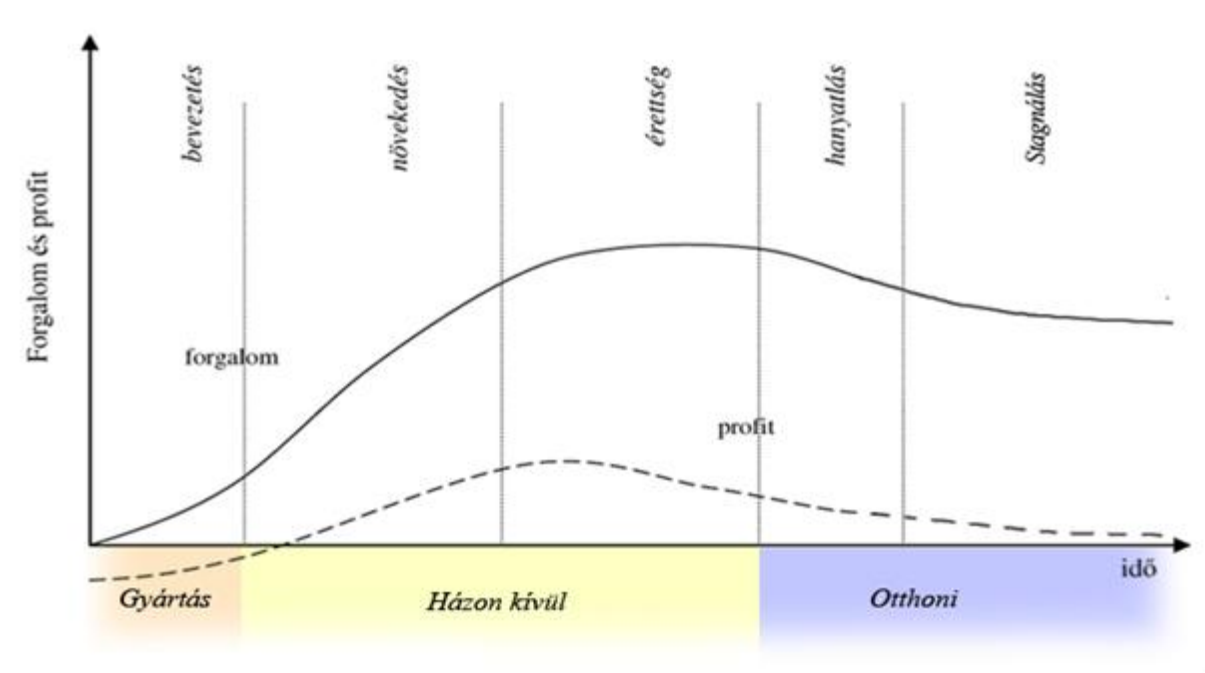
A kulturális javak közé sorolható filmfogyasztás hasznossága nem anyagi mivoltából ered - még a tárgyasult formájaként megjelenő műsoros kiadványok esetében sem. Pavluska (2014) szerint ezeket a kiadványokat is olyan médiumnak kell tekintenünk, melyek lehetővé teszik különböző értékek, gondolatok és érzelmek befogadását és feldolgozását. A filmek megnézéséhez kötődő döntések típusai aszerint különböztethetők meg, hogy a fogyasztó mennyire néz utána az adott szolgáltatás-termék tulajdonságainak; a külső hatások miképp befolyásolják őt; illetve hogy

mennyi időt tölt e döntés meghozatalával. Mindezek alapján (és a fogyasztói magatartásból már ismert felosztás szerint) a vásárlási döntéshozatal lehet rutin-, korlátozott-, illetve kiterjesztett (valódi). Rutindöntés születik, amikor például megjelenik egy kedvelt film következő folytatása, az elhatározás lefutása itt olyan egyszerű lesz, mint a márkahűség esetében. Amikor valaki kedvel egy adott zsánert vagy egy nemzet filmjeit, gondolkodás nélkül beszerezheti az újabb alkotásokat - egyfajta ismételt vásárlásként. A filmforgalmazók pedig tudatosan alkalmazzák is az ezen alapuló árukapcsolást (Benyahia et al, 2009; Farkas, 2020; Kohli et al, 2021). Korlátozott döntéshozatal történik, amikor alapos utánajárás helyett az ismerősök és a filmkritikusok véleménye és ajánlásai alapján dönt a fogyasztó (Gazley et al, 2011; Jacobs et al, 2015; Legoux et al, 2016). A kiterjesztett (valódi) vásárlási döntéshozatal főleg a drágább műsoros kiadványok beszerzését jellemzi, de a főbb döntési szakaszok gyakran megjelennek a mozis és az alternatív digitális filmnézés során is (Hofmeister-Tóth, 2006). Ezeket tovább árnyalja az adott film életciklusa:

- Problémafelismerés: a filmek nem tartoznak az azonnali megoldást követelő szükségletek közé, ezért ezt az első szakaszt jellemzően a filmforgalmazók marketingtevékenysége váltja ki.
- Információkeresés: ez passzív és aktív módon is történhet. A fogyasztónak könnyű dolga van az internet használatával (elég rákeresnie a filmcímre és máris elérheti a film adatait, előzetesét, illetve akár a kritikusok és a nézők értékeléseit is).
- Értékelés és választás: mivel a filmek mennyisége miatt a fogyasztónak lehetetlen figyelembe vennie minden alternatívát, az általa észlelt - folyamatosan bővülő és egyre jobban hozzáférhető - választékból dönt (Farkas, 2020). Ehhez olyan változatos kritériumokat határozhat meg, mint például az adott film különféle szakmai és nézői értékelései (Jacobs et al, 2015), esetleg a saját attitűdje a filmkészítővel és a színészekkel kapcsolatban, vagy ezek bármilyen kombinációja (Kohli et al, 2021). A legtöbb fogyasztó a filmet választja ki elsőként (Nyirő, 2013) - ez teszi ezt a szakaszt ilyen fontossá. E folyamat során befolyásolhatják őt a múltbéli tapasztalatai, illetve különféle társadalmi és lélektani tényezők. Az is meghatározza a döntését, hogy a film életciklusának melyik szakaszában szeretne belépni: megnézné-e rögtön a megjelenés után (azonnal-trend), esetleg várna ezzel a második vonalbeli kiadásokig.
- Üzletválasztás és vásárlás: megtekintési helyszíneként ez lehet a mozi - figyelembe véve a jegyárakat, a közelséget, a felszereltséget vagy akár a büfé kínálatát; a hely, ahol a műsoros kiadvány beszerezhető; illetve digitális filmnézés esetén a szolgáltató kiválasztása. Emellett a megtekintés konkrét eszközének (például televízió vagy telefon) és beállításainak meghatározása is ide tartozik. Mindezek esetében fontos szempont a fogyasztó attitűdje az adott beszerzési csatornával szemben, valamint azok a tényezők, amelyek a 7P fizikai környezettel és atmoszférával kapcsolatban felmerültek (Horváth & Gyenge, 2019).
- Vásárlás utáni magatartás: a film megtekintése következik általában a folyamat végén, itt derül ki, hogy a kiválasztott film meg tudott-e felelni az előzetes várakozásoknak. A streaming szolgáltatások véleményalkotási rendszerei megkönnyítik az utólagos értékelést, továbbá ezek alapján ajánlanak további hasonló tartalmakat a fogyasztónak (Magyar & Reiner, 2022).

3. A film életciklusának kapcsolódási pontjai

Egy átlagos film várható piaci életgörbéje jól szemléltetheti a filmfogyasztási döntéseket befolyásoló tényezőket, mert ciklusa rövidebb lefolyású más termékekhez és szolgáltatásokhoz képest (Ma et al, 2019). Ennek alapját elsősorban Kerrigan (2017) filmmarketing megközelítése képezi, amelyben szakít azzal a gyártásközpontú szemlélettel, ami kizárólag a filmipar ellátási láncát követi. Takó (2014) a filmkészítés 5 szakaszaként a következő elemeket határozta meg: a filmötlet megszületése, a projekt előkészítése, a film leforgatása, az utómunka és végül a forgalmazás, melyek a termék-szolgáltatás szemlélet mentén a forgalmazás kivételével mind besorolhatóak a bevezetés fázisába.



1. ábra: A filmekhez kapcsolódó forgalom és profit az egyes életciklus szakaszokban
Forrás: Kiss (2014) alapján saját szerkesztés

Az egyes fázisokban lezajló legfontosabb folyamatokat már a filmforgatás megkezdése előtti időszaktól érdemes vizsgálni, illetve fontos kihangsúlyozni a filmek, mint egyedi szolgáltatástermékek elemzéséhez illeszkedő marketing mix kapcsolódási pontjait. Más termékekhez hasonlóan a különböző marketingtevékenységek természetesen jórészt attól függnnek, hogy egy adott film az életciklusa melyik szakaszában jár éppen (ezt az útvonalat az 1. ábrán látható életgörbe szemlélteti).

Bevezetés: Ezek a filmkészítés kezdeti lépései: miután jóváhagyták az első filmkonceptiót, véglegesíteni kell a forgatókönyvet, amely segítséget nyújt a forgatásban résztvevők számára, hogy átlássák a jelenetek különböző elemeit és követelményeit (Benyahia et al, 2009). Mindeközben már elindulnak a finanszírozáshoz és a forgalmazáshoz kapcsolódó döntési folyamatok: felmérni és összegyűjteni a különböző állami- és magáncéges hozzájárulásokat, illetve megtervezni a filmhez köthető reklámokat (Barsam & Monahan, 2016; Legoux et al, 2016; Parks, 2012). A film kilátásai miatt gyakran már ebben a korai fázisban megvizsgálják a korhatár besorolás kérdését, mert ez jelentős tényező a film várható megtérüléseinek megbecsülése

során (Legoux et al, 2016; MPAA, 2018). A felnőtt besorolású filmeknek ugyanis a potenciális közönségük 20-50 százalékáról kell lemondaniuk (Boggs & Petrie, 2008). A filmforgatás megkezdése azonnal lehetőségeket nyújt a fogyasztói interakciókra is: információk, melyeket a készítő akaratlanul vagy szándékosan szivároztatnak ki; a főbb szereplőkhöz kapcsolódó hírek; majd az első előzetes videók, ahogy előrehalad a projekt (Epstein, 2012). A filmkészítők ebben a szakaszban főleg az előzetes várakozásokhoz igazodó élményeket nyújtják (Kerrigan, 2017).

Növekedés: A film elkészülte után ebben a szakaszban mutatják be a különböző filmfesztiválokon (bár itt még csak egy igen szűk szakmai réteg tekintheti meg). A kommunikációban ezután megjelenhetnek ezek a szakértői vélemények - egy független film sikerére a pozitív fogadtatás jelenti a legfontosabb lehetőséget -, illetve a hosszabb és bővebb filmelőzetesek (Borsos, 2011; Hennig-Thurau et al, 2001; Parks, 2012). Az első kritikusi értékeléseket olvasva a fogyasztók is közelebb kerülhetnek a filmhez; megnézhetnek akár további kapcsolódó filmeket is (Jacobs et al, 2015). A gyártók gyakran használják fel a növekedés fázisát és a fesztiválmegjelenések visszhangját, hogy döntsenek a film további forgalmazási stratégiájáról: milyen országokban, milyen ütemezést követve, milyen típusú lokalizációval, konkrétan mely moziláncoknál és hány vásznon mutassák be a filmet - továbbá hogy mindezek után mennyi idő múlva jelenhetnek meg a műsoros kiadványok és mikor adhatják át a filmet televíziós sugárzásra (Barsam & Monahan, 2016; Benyahia et al, 2009; Legoux et al, 2016; Petróczi & Főző, 2019). Ebben a szakaszban érkeznek meg a merchandising termékek és a - természetesen a stúdiók által menedzselte - sztármegjelenések: interjúk, premierek vagy különböző termékek támogatása formájában (Butler, 2012; Karniouchina, 2011). Az illegális körökben is ilyenkor tűnnek fel a legelső kópiák, amelyeket alapvetően nem a fogyasztóknak szántak, hanem csak belső használatra, esetleg a fesztiválok zsűritagjai számára. Ezek jellemzően nem igazán nézőbarát verziók: hiányzó látványelemek és jelenetek, időszakosan feltűnő vízjelek, illetve extrém módon változó hang- és képminőség jellemző rájuk.

Érettség: Az érettség szakaszában jelenik meg a film a mozikban, amely így már a végső fogyasztókat célozza. Ezt sokszor kíséri széleskörű, országos marketingkampány is, mely már az előző szakaszban megszerzett szakmai elismeréseket is felhasználja (Borsos, 2011). A film reklámozása - az újonnan érkező előzetesek mellett - kiterjed a többi kommunikációs csatornára is: a célközönség és természetesen a korhatárbesorolás határozza meg a különböző csatornák alkalmazását (Barsam - Monahan, 2016; MPAA, 2018). A film bevételei és a költségek megtérülése szempontjából ez a mozi megjelenés a legjelentősebb időszak. A stúdiók ezért különösen nagy figyelmet fordítanak a korai nézői visszajelzésekre az értékelés és előrejelzés során, továbbá kiemelten kezelik a nyitóhét belföldi nézettségi adatait (Epstein, 2012; Jacobs et al, 2015; Legoux et al, 2016; Ma et al, 2019). Figyelembe véve a filmet vetítő mozitermek számát, az esetek többségében ezek elég jól előrejelzik a film további teljesítményét is (Delre et al, 2016). Az illegális oldalakon ekkor jelennek meg a mozikban felvett kamerás verziók. Ebben a szakaszban válnak elérhetővé az első hibridváltozatok is. Jelentős eltérések lehetnek ugyanis a különböző régiók között a film megjelenéseinek időrendjében, így egy már megjelent műsoros kiadvány jó minőségű képét párosítják össze egy másik ország mozijában felvett hangszávvallal.

Hanyatlás: Esetünkben, a film életciklusának folyamatát vizsgálva találhatóbb kifejezés lenne itt a „lefutás”: ebben a szakaszban érkezik ugyanis a már említett második vonal - amikor a film a mozivásznokról átkerül a fogyasztók otthoni lejátszó eszközeire, illetve a hordozható mobil

készülékekre (Kerrigan, 2017; Schatz, 2009). Ez történhet műsoros kiadványok segítségével, televíziós műsorszóráson keresztül vagy megjelenhet a különféle digitális streaming szolgáltatók kínálatában (August et al, 2015; Parks, 2012). A vállalatok itt dolgozzák fel az érettség szakaszában begyűjtött nézettségi és bevételi adatokat, emellett tovább összpontosítják a kommunikációjukat és erősítik az árukapcsolásokat (Legoux et al, 2016). Az illegális piacra ekkor érkeznek meg a műsoros kiadványok feltört verziói, kép- és hangminőségük már megegyezik a legálisan megvásárolható alkotásokéval.

Stagnálás: Ez az a szakasz, amikor a film átköltözik a kereskedelmi- és közszolgálati televíziós csatornákra. A jövőjét ezután azok az ismétlések jelentik majd, amelyek a népszerűségétől függően akár éveken (évtizedeken) át is elhúzódhatnak, kisebb-nagyobb kihagyásokkal (Parks, 2012; Szilágyi, 2012). A fogyasztóközönsége ezáltal kiszélesedik, mert olyan társadalmi rétegek számára is legálisan elérhetővé lesz, akiknek korábban nem volt lehetőségük megnézni a filmet - anyagilag nem engedhették meg maguknak a törvényes beszerzést, illetve nem választották az illegális begyűjtést sem (leginkább az ezirányú ismereteik vagy az eszközök hiánya miatt). Mindezek mellett a nézőszám szempontjából ugyanakkor azt is figyelembe kell venni, hogy a film milyen esélyekkel juthat el a nagyközönséghez egy olyan, szigorú műsorstruktúrába épített televíziós megjelenés során, ahol már tehetségkutató műsorok és valóságshow-k versenyeznek vele a nézők figyelméért. További hátrányt jelenthet, hogy bár a kereskedelmi csatornák nagy tömegeket érnek el, a filmnézés élményét reklámok szaggatják szét; ráadásul megtörténhet, hogy különböző szempontok miatt változtatnak a film tartalmán is: jeleneteket vágnak ki vagy átszinkronizálják, hogy alacsonyabb korhatárbesorolást érjenek el, így a kedvezőbb, korábbi időszavokban vetíthessék azt (Boggs & Petrie, 2008). A stagnálás szakaszában indulhat el jó esetben a film utóélete. Ennek részeként korlátozott ideig alkalmanként újra visszakerülhetnek a mozikba a valamilyen szempontból nagyobb jelentőségű filmek. Ez jellemzően neves évfordulók alkalmából történik, esetleg miután áttestek az újabb technológiák segítségével végrehajtott ráncfelvarráson, vagy amikor valamilyen különleges helyszín ad lehetőséget a vetítésre. A forgalmazók és a stúdiók ilyenkor elsősorban a nosztalgia érzésére alapoznak, illetve újabb generációkat szeretnének az adott filmmel meghódítani (Gósi & Magyar, 2019).

4. A filmfogyasztást befolyásoló fogyasztó-specifikus tényezők

A filmfogyasztói magatartás jobb megértéséhez a szakirodalomban általában használt befolyásoló tényezők működési elveit a filmfogyasztásra vetítve érdemes vizsgálni. Így az alábbiakban a fogyasztó-specifikus tényezők mentén haladva tekintem át a társadalmi és csoportos-, a percepció és tanulási-, valamint a személyiséghez kötődő és érzelmi tényezőket.

4.1 Társadalmi tényezők és csoporthatás

A csoportok, melyeknek a fogyasztó már tagja - vagy tagja szeretne lenni - kimondottan erősen hatnak a magatartására. Hasonlóan a klasszikus értelemben vett termék- és márkaválasztáshoz a csoporttal való azonosulás vágya a film kiválasztását is befolyásolhatja (Kohli et al., 2021). Ez fontos szempont, mert a filmnézés a látható és a nem látható (rejtett) fogyasztások közé is besorolható a csoporthatás mértéke alapján. A fogyasztó döntéseiben teljesen más hatások játszhatnak szerepet attól függően, hogy ismerősökkel vagy egyedül néz filmet. Előfordulhat, egyedül otthon egészen más műfajú és típusú filmet választ, mintha az adott csoporttal együtt döntene.

Ez a csoportosítás a filmnézés helyének és módszerének kiválasztásában is ugyanígy meghatározó: az adott film megtekintésére érdemes-e moziba menni vagy sem (August et al, 2015). A referenciacsoport azonosulási pontot jelent a fogyasztó számára, ezért annak általános értékítélete is befolyásolja a döntéseiben: az illegális letöltés legyen a film elsődleges beszerzési módszere (mert nem érdemes költeni rá), vagy ez legálisan történjen (megvásárlással vagy a digitális szolgáltatásra való előfizetéssel).

A filmkritikusok különböző nyomtatott és online (pl. videó) formátumban, mintegy különleges véleményvezérként elemzik és értékelik a filmeket. Mivel sok néző kíváncsi a gondolataikra, jelentős hatást gyakorolhatnak az egyéni fogyasztókra (Gazley et al, 2011; Legoux et al, 2016). A filmkészítők és -forgalmazók is emiatt kezelik őket különleges figyelemmel: külön sajtóvetítéseken, illetve a már említett filmfesztiválok jóval a bemutató előtt megnézhetik a filmeket, így már a hivatalos megjelenés előtt eljuttathatják értékelésüket a fogyasztókhoz (Borsos, 2011). Emiatt persze származhatnak problémák a spoilerok nem megfelelő kezeléséből: néhányan megpróbálnak kitérni előle, de mivel a teljes elkerüléssel túl nehéz volna a filmről véleményt nyilvánítani, mások csak felhívják a reménybeli nézők figyelmét a „spoilvereszélyre”, mielőtt a részletekről beszélnének. Ha azonban az összevont bevételeket vizsgáljuk, a kritikusok értékelései inkább csak előrejelzéseknek tűnnek, nem pedig befolyásoló tényezőknek - a fogyasztókra ugyanis sokkal jobban hat az általános reklámozás, a filmelőzetesek és a bemutató időzítése (Hennig et al, 2001). A filmfogyasztók gyakran tartják más fogyasztók véleményét őszintébbnek és megbízhatóbbnak - az IMDb felületének népszerűsége jó példa lehet erre, mert ott „amátor” filmnézők pontoznak és értékelnek (Gazley et al, 2011; Jacobs et al, 2015; Ma et al, 2019; Oh et al, 2017).

4.2 Percepció és tanulási tényezők

Hofmeister-Tóth (2006) szerint a fogyasztó nap mint nap rengeteg ingerrel találkozik, és minden egyes pillanatban számos hatás verseng a figyelméért. Az ingerek kiválasztását és a figyelem felkeltését meghatározó elemek két nagyobb csoportba sorolhatók, ezek a külső- és a belső befolyásoló tényezők.

Külső befolyásoló tényezők esetén a fogyasztó akkor képes igazán felfigyelni egy új ingerre, ha az eltér a megszokottól valamely fizikai tulajdonságát tekintve (ily módon kitűnik a többi inger tömegéből is). E külső tényezők közé tartozik a méret és az intenzitás (a mozi megjelenés során), a pozíció (a filmelőzetesek előnyös elhelyezése), a kontraszt és az újdonság (az egyediség kiemelése), az ismétlés (összehangolt kommunikáció a film megjelenéséhez közelítve), illetve a színek és a mozgás (különböző hatásos vizuális és művészi megoldások a filmelőzetesekben).

A figyelemre ható belső tényezőket már számos kutatás vizsgálta, és ezek eredményeként tudjuk, hogy az észlelést személyes tényezők is befolyásolják (Hofmeister-Tóth, 2006). Filmes szempontból nézve a főbb tényezők között fontos elem az érdeklődés: az emberek gyorsabban figyelnek fel az őket egyébként is érdeklő reklámokra; szintén fontosak a motívumok: az adott zsánerre hangolt kommunikáció; továbbá az elvárások: a műfaj, a korábbi filmek, a készítő vagy az adaptált mű ismeretén alapuló korábbi ismeretek és tapasztalatok (Farkas, 2020).

Klasszikus kondicionálásként, illetve tanulásként beszélhetünk azokról a különböző asszociációkról, amelyek befolyásolhatják a választást. A filmelőzetesek készítésénél például

ezért kap nagy szerepet a felhasznált zene, amely lehet egy új eredeti alkotás is a filmhez, de a bemutatott korszak zenei stílusához is kapcsolódhat (Kollarik & Takó, 2021). Ide tartoznak továbbá a filmnézéssel összekapcsolt pozitív élmények (ezek lehetnek akár fiziológiai emlékek, például ízek és illatok is), amelyek együttesen teremtik meg a filmnézés élményjellegét, határozzák meg annak kontextusát (Fröber & Thomaschke, 2021).

4.3 Személyiség és érzelmi tényezők

A filmfogyasztás során egyedi interakcióba kezd a néző az adott filmmel, elmerül annak virtuális világában, különleges érzelmi kötődés alakul ki benne. Ez ahhoz is elengedhetetlen, hogy - akár többször is - átélhesse az adott film nyújtotta élvezetet (Oh et al, 2017; Banks & Wasserman, 2019). Az ilyen erősségű kapcsolódás elsősorban a filmek hedonisztikus és tapasztalati jellegének érdeme, amely ily módon kölcsönhatásba lép a néző saját értékrendjével és céljaival (Bassi, 2010). A filmek által kínált értékek egyaránt nyújtanak személyes és társadalmi dimenziókat, bizonyos szempontból elszakadást jelentve a hétköznapi élettől. Ugyanakkor segítik az egyéni identitás fejlődését, oktatnak, inspirálnak, szórakoztatnak és az embereket is közelebb hozzák egymáshoz (Kohli et al, 2021; Magyar & Reiner, 2022). Mindezek mellett fontos, hogy a személyiség a médiapreferenciákat és az emberek érintettségét is meghatározza, és ez befolyásolja a választást is - például a kiszámítható és egyszerű vagy a komplex szabadidős tevékenységek között (Palomba, 2020).

Egy film megtekintése után a fogyasztók további, a filmhez kapcsolódó vásárlásokat is megfontolhatnak. A meglévő ismereteik vagy a történet és a szereplők iránti érdeklődésük alapján ezek további kulturális javakhoz (filmekhez, sorozatokhoz, videojátékokhoz vagy könyvekhez) vezethetnek, illetve egyéb - filmekhez kapcsolódó - termékekhez és szolgáltatásokhoz. Végső soron az ilyen típusú kapcsolatok hozzák létre és működtetik azokat az elkötelezett rajongói közösségeket is, amelyeket maguk a filmforgalmazók is aktívan támogatnak (Banks & Wasserman, 2019; Kohli et al, 2021).

5. Összegzés

Jelen tanulmány fő célja volt, hogy áttekintse és bemutassa a fogyasztói magatartás és a filmnézéshez kapcsolódó döntések összefüggéseit, különös figyelmet fordítva a vásárlási döntéshozatal folyamatára, a filmek piaci életciklusainak sajátosságaira, valamint az egyéni és társadalmi tényezők befolyásoló szerepére. Az elemzések rávilágítottak arra, hogy a filmfogyasztás nem csupán egy egyszerű választás kérdése, hanem olyan többdimenziós folyamat, melynek során a fogyasztók döntéseire különböző pszichológiai, érzelmi és társadalmi tényezők is hatnak. A tanulmány kiemelte, hogy a filmek termékéletciklusának különböző szakaszai - a gyártástól egészen a potenciálisan elhúzódó stagnálás időszakáig - eltérő belépési pontokat jelentenek a fogyasztók számára.

A tanulmány gyakorlatra irányuló következtetései alapján remélhetőleg hasznos betekintést nyújtott a filmipar számára a fogyasztói döntéshozatal mechanizmusaiba, ami segítséget jelenthet a marketingstratégiák kidolgozásában - legyen szó az életciklus elemzés alapján készített időzítési stratégiák finomhangolásáról, vagy a fogyasztói elköteleződés lehetséges maximalizálásáról. A kutatás akár a filmiparon túlmutatóan is felhasználható, egyéb kulturális javak (sorozatok, videojátékok vagy könyvek) fogyasztási mintázatainak vizsgálatában is.

Ugyanakkor a tanulmányhoz jelenleg nem kapcsolódik primer kutatás, így elsősorban irodalmi áttekintésnek fogható fel, a felhasznált és bemutatott elméleti megközelítések és korábbi - nemzetközi, európai, illetve magyar vonatkozásban is jelentős - kutatási eredmények mind külső forrásból származnak. Ennek megfelelően az eredmények gyakorlati alkalmazása előtt szükséges lehet további primer kutatásokra, amelyek a valós és aktuális filmfogyasztói magatartást mérik. Végül a filmnézési szokások vizsgálata során kiemelendő ezek folyamatos változása, hiszen különösen a digitális technológiák és a streaming platformok térnyerése folyamatos átalakulásban tartja a piacot, ezért jelen tanulmány eredményeit is dinamikus és permanensen fejlődő kontextusban kell értelmezni.

Felhasznált irodalom:

1. August, T., Dao, D. & Shin, H. (2015). Optimal timing of sequential distribution: The impact of congestion externalities and day-and-date strategies. *Marketing Science*, 34(5), 755-774. doi: 10.1287/mksc.2015.0936
2. Banks, J. & Wasserman, J. A. (2019). The big screen treatment: Gratifications sought in game-to-film transmedia consumption. *Poetics*, 73, 72-83. doi: 10.1016/j.poetic.2019.01.004
3. Barsam, R. & Monahan, D. (2016). *Looking at Movies*. W.W. Norton & Company, New York & London.
4. Bassi, F. (2010). Experiential goods and customer satisfaction: an application to films. *Quality Technology and Quantitative Management*, 7(1), 51-67. doi: 10.1080/16843703.2010.11673218
5. Benyahia, S. C., Gaffney, F. & White, J. (2009). *AS film studies: the essential introduction*. Routledge.
6. Boggs, J. M. & Petrie, D. W. (2008). *The Art of Watching Films*. McGraw-Hill, New York.
7. Borsos, Á. (2004): A magyar mozihálózatról tértudományi megközelítésben. *Tér és Társadalom*, 18(3), 77-89.
8. Butler, A. (2012). *Film studies*. Pocket Essentials, Harpenden, Herts.
9. Delre, S. A., Broekhuizen, T. L. & Bijmolt, T. H. (2016). The effects of shared consumption on product life cycles and advertising effectiveness: the case of the motion picture market. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 608-627. doi: doi.org/10.1509/jmr.14.0097
10. Epstein, E. J. (2012). *The Hollywood Economist 2.0: The Hidden Financial Reality Behind the Movies*. Melville House. Brooklyn, New York.
11. Farkas, V. (2020). Képregény-adaptációk és műfajiság a kortárs tömegfilmben. In: Kárpáti, Gy. (Ed.): *A képregényfilm: Válogatott tanulmányok*. Vertigo Média, Budapest. (pp. 95-120).
12. Fröber, K. & Thomaschke, R. (2021). In the dark cube: Movie theater context enhances the valuation and aesthetic experience of watching films. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 15(3), 528-544. doi: 10.1037/aca0000295
13. Gazley, A., Clark, G. & Sinha, A. (2011). Understanding preferences for motion pictures. *Journal of Business Research*, 64(8), 854-861. doi: 10.1016/j.jbusres.2010.09.012
14. Gósi, Z. & Magyar, M. (2019). Alternatív mozi élmények. *Recreation*, 9(3), 30-32. doi: 10.21486/recreation.2019.9.3.3

15. Hennig-Thurau, T., Walsh, G. & Wruck, O. (2001). An investigation into the factors determining the success of service innovations: The case of motion pictures. *Academy of Marketing Science Review*, 6(1), 1-23.
16. Hofmeister-Tóth Á. (2006). *Fogyasztói magatartás*. Aula Kiadó, Budapest.
17. Horváth, Á. & Gyenge, B. (2019): A film mint egyedi szolgáltatástermék szolgáltatásmarketing szemléletű elemzése. *Gazdaság & Társadalom*, 12(2), 84-107. doi: 10.21637/GT.2019.2.05
18. Jacobs, R. S., Heuvelman, A., Allouch, S. B. & Peters, O. (2015). Everyone's a critic: The power of expert and consumer reviews to shape readers' post-viewing motion picture evaluations. *Poetics*, 52, 91-103. doi: 10.1016/j.poetic.2015.07.002
19. Karniouchina, E. V. (2011). Impact of star and movie buzz on motion picture distribution and box office revenue. *International Journal of Research in Marketing*, 28(1), 62-74.
20. Kerrigan, F. (2017). *Film Marketing*. Routledge, Abingdon & New York
21. Kiss, M. (2014): *Alapmarketing*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
22. Kohli, G. S., Yen, D., Alwi, S. & Gupta, S. (2021). Film or Film Brand? UK Consumers' Engagement with Films as Brands. *British Journal of Management*, 32(2), 369-398
23. Kollarik, T. & Takó, S. (2021). *Film és jog a gyakorlatban: A filmalkotás folyamatát övező egyes magánjogi kérdések*. Magyar Művészeti Akadémia, Budapest.
24. Legoux, R., Larocque, D., Laporte, S., Belmati, S. & Boquet, T. (2016). The effect of critical reviews on exhibitors' decisions: Do reviews affect the survival of a movie on screen?. *International Journal of Research in Marketing*, 33(2), 357-374. doi: 10.1016/j.ijresmar.2015.07.003
25. Ma, H., Kim, J. M. & Lee, E. (2019). Analyzing dynamic review manipulation and its impact on movie box office revenue. *Electronic Commerce Research and Applications*, 35, 100840. 1-13. doi: 10.1016/j.elerap.2019.100840
26. Magyar, M. & Reiner, Zs. (2022). Mozi és társadalom, Kultúra fogyasztási szokások a pandémia árnyékában. In: Gósi, Zs., Boros, Sz., Magyar, M. (Ed.): *Életmód - Sport - Covid: Tanulmányok az életmódról és a sportról a Covid árnyékában*. Akadémiai Kiadó, Budapest, (pp. 138-157).
27. MPAA (2018). *G is for Golden*. Motion Picture Association of America, 2018 November. (<https://www.motionpictures.org/wp-content/uploads/2018/11/G-is-for-Golden.pdf> letöltve 2024.01.17)
28. Nyirő, N. (2013). A mozi. In: Horváth, D, Nyirő, N., Csordás, T. (Szerk.): *Médiaismeret, Reklámeszközök és reklámhordozók*. Akadémiai Kiadó, Budapest. (pp. 155-174), doi: 10.1556/9789630597241
29. Oh, C., Roumani, Y., Nwankpa, J. K. & Hu, H. F. (2017). Beyond likes and tweets: Consumer engagement behavior and movie box office in social media. *Information & Management*, 54(1), 25-37. doi: 10.1016/j.im.2016.03.004
30. Palomba, A. (2020). Consumer personality and lifestyles at the box office and beyond: How demographics, lifestyles and personalities predict movie consumption. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 102083. doi: 10.1016/j.jretconser.2020.102083
31. Parks, S. (2012). *The Insider's Guide to Independent Film Distribution*. Routledge, London & New York.

32. Pavluska, V. (2014). *Kultúramarketing: Elméleti alapok, gyakorlati megfontolások*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
33. Petróczi A. & Főző Zs. (2019). *A magyar szinkronipar működése*. Hétfi Kutatóintézet és Elemző Központ, Budapest.
34. Schatz, T. (2009): New Hollywood, New Millennium. In: Buckland, W. (Ed.): *Film Theory and Contemporary Hollywood Movies*. Routledge, New York & London. (pp. 19-46), doi: 10.4324/9780203030769
35. Szilágyi, E. (2012). A mozgásba lendült képek. In: Bernát, B. I., Pais, K., Rétfalvi, Gy., Szilágyi, E., Turi, E. (Eds.): *Média, kultúra, kommunikáció*. Libri Kiadó, Budapest. (pp. 289-338).

Az észlelt szervezeti támogatás és a motiváció összefüggései a távmunka tükrében

Gubicza Míra

viselkedéselemző és közgazdász jelölt, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

Absztrakt

A kutatás célja, hogy a távmunka tükrében vizsgálja az észlelt szervezeti támogatás, a közvetlen felettesel való kommunikáció és a motiváció összefüggéseit. A mintát (N=100) olyan munkavállalók alkották, akiknek a munkahelyén lehetősége van valamilyen arányú home office munkavégzésre. Az eredmények alapján elmondható, hogy minél gyakrabban kommunikál távmunka során a közvetlen felettesével a munkavállaló, annál magasabb szintű támogatást érez a felettese részéről, és annál magasabb pontszámot ér el az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven (SPOS). Ezen kívül az észlelt szervezeti támogatás mértéke összefüggésbe hozható a motiváció különböző típusaival: Negatív irányú kapcsolat van az amotiváció és a SPOS pontszám között, valamint pozitív irányú korreláció mutatható ki az identifikált motiváció és a SPOS pontszám, illetve az intrinzik motiváció és a SPOS pontszám között.

Kulcsszavak: távmunka, észlelt szervezeti támogatás, motiváció, kommunikáció

Abstract

The aim of the research is to examine the relationship between perceived organizational support, communication with supervisors and motivation in the context of remote work. The sample (N=100) consisted of employees who have the opportunity to work partially or fully from home. The results indicate that the more frequently employees communicate with their direct supervisor during remote work, the higher level of support they perceive from them and the higher scores they achieve on the Survey of Perceived Organizational Support (SPOS). Furthermore, the level of perceived organizational support is associated with different types of motivation: a negative correlation was found between amotivation and SPOS scores, while positive correlation was found between identified motivation and SPOS scores, and between intrinsic motivation and SPOS scores as well.

Keywords: telework, perceived organizational support, motivation, communication

1. Bevezetés

A távmunka (angolul telecommuting) kifejezést Jack Nilles vezette be és alkalmazta először az 1970-es években (Stréhli, 2023), azóta azonban a jelenség elterjedésével együtt többen alkottak már meg saját definíciót (pl. Olson, 2003; Bihary, 2006; id. Forgács, 2011, p. 50). A pontos jogi meghatározhatóság érdekében a távmunka definícióját a Munka Törvénykönyve is tartalmazza, mely így szól: „A távmunkát végző munkavállaló: a munkáltató működési körébe tartozó tevékenységet rendszeresen az általa választott, a munkáltató székhelyétől, telephelyétől elkülönült helyen, információtechnológiai és informatikai eszközzel végző és a munkavégzés eredményét elektronikus eszközzel továbbító munkavállaló.” (Forgács, 2009, p. 24)

A távmunkavégzés már a koronavírus járványt megelőzően is számos vállalatnál jelen volt, mivel egyrészt az otthoni munkavégzés lehetősége vonzó a fiatalabb generációk számára, másrészt az is egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy ez a munkavégzési forma sok szempontból kedvezőbb mind

a munkavállalók, mind a munkáltatók számára a hagyományos irodai munkához képest (Nagel, 2020). A pandémia előtt a legtöbb helyen csak részleges, hibrid távmunkavégzésre volt lehetőség, azonban a koronavírus járvány hatására számos cég teljes távmunka rendszerre állt át, csökkentve ezzel az irodai jelenlétet és ezáltal a fertőzésveszélyt is. Bár ez a változás sok kihívással járt, főként ott, ahol korábban még nem volt lehetőség távmunka bevezetésére, számos vállalat - látva az előnyeit - a pandémia után is megtartotta ezt a hibrid vagy teljesen távmunka-alapú rendszert. A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) által 2021-ben kiadott „Felértékelődött a távmunka a Covid19 árnyékában” című cikk összefoglalja az elmúlt néhány évben készített felmérések eredményeit, miszerint míg 2019-ben Magyarországon a munkavállalók mindössze 2%-a dolgozott távmunkában, addig a 2020-ban kitört COVID-19 vírushelyzet hatására ez az arány meglehetősen megnőtt. 2020 májusában mérték a legmagasabb adatot, ekkor a foglalkoztatottak 17%-a végezte a munkáját home office formában. A 2022-es évi adatok egy enyhe visszaesést jeleznek, ugyanis ebben az évben már csak a munkavállalók 8%-a dolgozott részleges vagy teljes távmunkában, azonban fontos kiemelni, hogy a 2019-es évhez képest még mindig egy tartós növekedés mutatható ki, hiszen 2022-ben még mindig körülbelül négyszer annyian dolgoztak a munkahelyüktől távol, mint a járványhelyzet előtt.

Nagel (2020) kutatása is alátámasztotta azt, hogy megnőtt azon emberek száma, akik digitális formában végzik a munkájukat, és szintén fontos eredmény, hogy azt találta, hogy azok a munkavállalók, akik ezt az átalakulást érzékelték, el tudják képzelni, hogy a jövőben kizárólag távmunkát végezzenek (Nagel, 2020). Éppen ezért olyan fontos figyelmet fordítani arra, hogy ez az egyre népszerűbbé váló munkaforma tartósan is előnyös legyen a munkáltatónak és a munkavállalónak egyaránt azáltal, hogy a növekvő teljesítmény és hatékonyság mellett, a munkavállalók jólléte is szem előtt van tartva és a munkavállalók igényei is feltérképezésre kerülnek.

2. A munkamotiváció elméleti háttere

Ryan és Deci (2000) szerint a motiváció alapvetően két típusra osztható a motivált viselkedést kiváltó tényezők eredetétől függően: ez a két típus a belső (intrinzik) motiváció és a külső (extrinzik) motiváció. Definícióik alapján belső motiváció esetén az egyén pusztán a tevékenység saját élvezeti értéke miatt cselekszik, célja az öröm és az élvezet megélése a folyamat során. Ezzel szemben külső motivációról akkor beszélünk, ha a viselkedést külső tényezők határozzák meg, és az egyén viselkedése annak várható következményeitől függ. Ilyenkor a tevékenység nem önmagában az élvezetessége miatt történik, hanem valamilyen jutalom elérése vagy büntetés elkerülése érdekében. A motiváció e két típusát munkahelyi kontextusban Armstrong és Murlis (2005) a következőképp írták le:

- A belső motiváció alapját a munkakör tartalma képezi, vagyis a munkavállaló számára élvezetet nyújtanak a munkakörhöz tartozó feladatok és maga a munkavégzés. Ha az egyén olyan munkakörben dolgozik, amely megfelel a saját elvárásainak és céljainak, az intrinzik motiváció öngerjesztővé válik, és a munkavégzés öröme, az új kihívások leküzdése, valamint a sikerélmény lesz a viselkedés fő mozgatórugója. A menedzsment különböző eszközökkel fokozhatja a belső motivációt, például átgondolt munkakör-tervezéssel, hatékony teljesítményértékeléssel, célzott jutalmazással és emberi erőforrás fejlesztéssel.

- Külső motiváció esetén a munkavállalót elsősorban a munkavégzésért járó anyagi juttatások vagy a gyenge teljesítményből fakadó szankcióktól való félelem ösztönzi arra, hogy az adott munkakör feladatait megfelelően elvégezze. Az extrinzik motivációt erősítő tényezők közé tartozhat például a fizetésemelés, a bónuszok vagy az előléptetés. Bár az ilyen külső tényezők által kiváltott motiváció hatása jelentős lehet, gyakran kevésbé tartós, mint a belső motiváció által nyújtott ösztönzés.

A Ryan és Deci (2000) nevéhez fűződő öndeterminációs elmélet egy olyan „motivációs megközelítés, mely az emberi magatartás mozgatórugóit, a cselekvések külső és belső mechanizmusait írja le” (Martos, 2016, p. 1-2). Az elmélet a motivációt egy kontinuumként értelmezi, amelynek egyik végén a teljes mértékben külsőleg irányított viselkedés (extrinzik motiváció), a másik végén pedig a teljes mértékben belsőleg vezérelt viselkedés (intrinzik motiváció) található. Ezen kívül az elmélet az amotivációt is figyelembe veszi, ezt azonban a skálán kívül helyezi el, ugyanis amotiváció esetén nincs szabályozás (Fényszárosi és tsai, 2018).

Ahogy azt a Fényszárosi és tsai (2018) által megalkotott ábra (1. ábra) remekül szemlélteti, a kontinuum mentén tehát 6 különböző szabályozási stílus különböztethető meg, ezek Fényszárosi és tsai (2018), illetve Repisky (2020) alapján kerülnek most röviden bemutatásra. Amotiváció esetén teljes mértékben hiányzik a szabályozás, vagyis az egyén nem érez semmilyen belső vagy külső motiváló erőt az adott cselekvés végrehajtására. A külső szabályozás (extrinzik motiváció) esetén az adott viselkedés célja valamilyen külső jutalom megszerzése vagy külső büntetés elkerülése. Az extrinzik motivációnak a szabályozás típusától és szintjétől függően több típusát különböztetjük meg. Introjektált szabályozás esetén az egyén azért végez egy tevékenységet, hogy elkerülje a büntudatot vagy a szégyenérzetet, illetve növelje önértékelését, mivel úgy érzi, hogy meg kell felelnie bizonyos belső elvárásoknak. Ezek az elvárások abból fakadnak, hogy részben már belsővé tette a külső szabályozást. Ezzel szemben identifikált szabályozás esetén az egyén már azonosul azokkal az értékekkel és célokkal, amelyekre a tevékenysége épül. Ezeket internalizálva a viselkedése összhangba kerül személyes céljaival és értékrendjével.

Viselkedés	Nem öndeterminált			Öndeterminált		
A motiváció típusa	Amotiváció		Extrinzik motiváció			Intrinzik motiváció
A szabályozás típusa	Nincs szabályozás	Külső szabályozás	Introjekció	Identifikáció	Integráció	Belső szabályozás
Az okozás észlelt helye	Személytől független	Külső	Inkább külső	Inkább belső	Belső	Belső

1. ábra: Az öndetermináció elméletének motivációs kontinuumja

Forrás: Fényszárosi É., Sallay V., Matuszka B., & Martos T. (2018). Munkával kapcsolatos motivációk és elégedettség-Személyorientált elemzés. Magyar Pszichológiai Szemle, 73(3), 411-434., p. 413.

Integrált szabályozás esetén az egyén nemcsak elfogadja a viselkedést megalapozó értékeket, hanem a sajátjának is érzi azokat, így ezek szervesen beépülnek a saját értékrendjébe és nézeteibe. Ilyen esetben az egyén még inkább azt érzi, hogy saját akaratából cselekszik, azonban ez a szabályozási típus még nem tekinthető tisztán belső motivációnak, mivel az adott viselkedés nem csupán a tevékenység végzéséből fakadó élvezetért történik, hanem valami kívánt cél elérése érdekében. Végül a kontinuum másik végpontján elhelyezkedő belső szabályozás (intrinzik motiváció) esetén az adott cselekvést pusztán azért végzi az egyén, mert abban örömet leli bármiféle külső ösztönző eszköz nélkül is.

Kardos és tsai (2020) kutatásukban a távmunka munkahelyi motivációra kifejtett hatását elemezték az autonómiaélmény, a kompetenciaélmény, a kapcsolódásélmény és az intrinzik motiváció szempontjából. Az eredményeik szerint a távmunkában dolgozó alkalmazottak magasabb szintű autonómia-, kompetencia- és kapcsolódásélményt tapasztalnak, ami hozzájárul ahhoz, hogy intrinzik motivációjuk is nagyobb mértékű legyen, mint azon munkavállalóké, akik kizárólag hagyományos, irodai környezetben végzik munkájukat. Brunelle és Fortin (2021) az öndeterminációs elmélet keretében vizsgálták meg a távmunkában dolgozó és kizárólag irodai környezetben dolgozó alkalmazottak közötti különbségeket. Eredményeik szerint az otthonról dolgozó munkavállalók esetében az alapvető pszichológiai szükségletek - autonómia, kapcsolódás és kompetencia - nagyobb mértékben elégülnek ki, így a távmunka az öndeterminációs elmélet szempontjából előnyösebb munkavégzési forma az irodai munkavégzéshez képest. Különösen érdekes, hogy a kutatás azt is megállapította, hogy a kapcsolódási szükségletek a távmunka során is kielégülhetnek, amit a megfelelő menedzsmentstratégiáknak és a hatékony kapcsolattartás lehetőségének tulajdonítottak.

3. Az észlelt szervezeti támogatás elméleti háttere

Az észlelt szervezeti támogatás (perceived organizational support, POS) „a munkavállaló azon meggyőződése, hogy a szervezet törődik vele és értékeli a szervezet sikeréhez való hozzájárulását” (Krishnan & Mary, 2012, p. 2).

Rhoades és Eisenberger (2002) munkájukban felsorakoztatták és bemutatták az észlelt szervezeti támogatás kiváltó tényezőit, valamint annak következményeit is mind a munkavállalóra, mind a szervezetre nézve. A kiváltó tényezők közé tartozik a méltányosság (fairness), a felettestől kapott támogatás (supervisor support) és a szervezeti jutalmak és munkakörülmények (organizational rewards and job conditions). Méltányosság alatt értendő például a procedurális igazságosság, amely az erőforrások igazságos elosztását jelenti (Greenberg, 1990), illetve Shore és Shore (1995) szerint, hogy az erőforrások elosztására vonatkozó döntésekben az igazságosság ismételt előfordulása erős kumulatív hatással van az észlelt szervezeti támogatásra, mivel az alkalmazottak jólétével való törődést jelzi. A felettesek támogatása nagyban hozzájárul az észlelt szervezeti támogatás mértékének növekedéséhez, mivel a munkavállalók gyakran a közvetlen felettesüket a szervezet „ügynökének” (Rhoades & Eisenberger, 2002, p. 700) gondolják és a pozitív vagy negatív viszonyulásaikat a szervezet támogatási szándékának (vagy épp annak hiányának) tudják be. A szervezeti jutalmak és munkakörülmények közé olyan tényezőket sorolhatunk, mint például az elismerés, a fizetés, az előléptetés, a munkahelyi biztonság, az autonómia, a munkahelyi szerepkörből fakadó stresszorok, a képzések, illetve a vállalat mérete. Az észlelt szervezeti támogatás következményei közé

tartozik például a szervezet mellett való elköteleződés, a munkával kapcsolatos érzelmek (például jó hangulat és munkával való elégedettség), a munkába való bevonódás, a teljesítménynövekedés, a csökkent pszichológiai leterheltség, valamint a fluktuáció csökkenése (Rhoades & Eisenberger, 2002). A szociális csereelmélet alapján azok a munkavállalók, akik magas szintű támogatást kapnak a szervezettől, hajlamosak meghálálni azt a szervezetnek (Krishnan & Mary, 2012). Tehát a POS következménye, hogy ha a szervezet törődik az alkalmazottjaival, akkor az alkalmazottak is törődni fognak a szervezettel, és segíteni fogják azt a céljai elérésében. (Rhoades és tsai, 2001).

Meyer (2014) kutatásában bemutat egy olyan modellt, amely összeköti a szervezet iránti elköteleződést a motiváció konstruktumaival. A modell szerint az elköteleződés különböző mértékéhez különböző motivációs minták köthetők. Amikor egyáltalán nincs elköteleződés, olyankor az amotiváció jellemzi a viselkedést. A folyamatban lévő elköteleződés, illetve normatív elköteleződés (adóskötelezettség) esetén a külső szabályozás, illetve az introjektált motiváció jellemző. Végül pedig az érzelmi elköteleződés és normatív elköteleződés (morális kötelesség) esetén már az integrált szabályozás és az intrinzik motiváció a jelentős.

4. A munkahelyi bizalom és a felettesi kontroll szerepe

A szervezet sikeres működése szempontjából kulcsfontosságú, hogy a menedzserek és a beosztottak között kölcsönös bizalom alakuljon ki. Nem csak az beosztottaknak szükséges megbízniuk a feletteseikben, hanem a menedzserek és a vezetők szempontjából is elengedhetetlen, hogy kellő bizalmat szavazzanak azoknak a munkavállalóknak, akikért felelősséget vállalnak (Moustafa-Leonard, 2007). Távmunka esetén ez a bizalom még fontosabbá válik, mivel otthoni munkavégzés során bizalom hiányában a munkavégzés nyomon követése és ellenőrzése problémás lehet (Knights és tsai, 2001). Parker és tsai (2020) koronavírus-járvány idején készült felmérésének eredménye ezt mutatja, hogy a menedzserek 40%-a alacsony önbizalommal rendelkezik annak tekintetében, hogy megfelelően tudja-e irányítani és ellenőrizni a beosztottjait távmunka során, és szintén közel 40%-a szkeptikus azzal kapcsolatban, hogy a beosztottjai hosszú távon motiváltak tudnak maradni ebben a digitális munkavégzési formában. Hasonló arányban (38%) úgy vélekedtek, hogy az otthonról dolgozó munkavállalók kifejezetten rosszabbul teljesítenek, mint az irodában dolgozó munkatársaik. A beosztottak is érzékelték ezt a bizalmatlanságot, ugyanis a vizsgálati minta közel harmada úgy érezte, hogy a felettese nem bízik a szakmai képességeikben. Továbbá, a minta közel 20%-a arról számolt be, hogy folyamatos ellenőrzés alatt álltak, és sokuknak mindig elérhetőnek kellett lenniük, válaszolva a feletteseik hívásaira vagy üzeneteire. A szakirodalmak megosztottak abban a kérdésben, hogy a távmunka elősegíti-e a munkavállalók nagyobb önállóságát, vagy éppen ellenkezőleg, még nagyobb vezetői ellenőrzést/kontrollt eredményez (Iannuzzi & Campolongo, 2023). Limburg és Jackson (2008) szerint a távmunka hozzájárul a magasabb teljesítményszint eléréséhez, és a teljesítménymenedzsment megfelelő alkalmazásával még inkább eredményesebbé lehet tenni az otthoni munkavégzést, mivel segíti a munkavállalókat abban, hogy jobban menedzseljék a saját feladataikat. Rávilágítottak továbbá arra is, hogy a hagyományos módszerek a távmunka során már sokszor nem annyira hatékonyak, ezért a menedzsereknek alkalmazkodniuk kell a szituációhoz, és másfajta eszközöket kell alkalmazniuk. Erre jó példa a hagyományos viselkedésalapú kontroll (behaviour-based control) helyett az eredményalapú kontroll (result-based control) módszerét alkalmazni (Kim és tsai, 2021).

5. Módszerek

5.1. Eszközök

A kérdőívcsomag elején olyan általános jellegű kérdésekre válaszoltak a kutatásban résztvevők, mint például nem, életkor, munkavégzési terület, hetente átlagosan home office-ban töltött napok száma, valamint jellemző-e rájuk olyan munkavégzés melletti, egyéb felelősséggel járó élethelyzet, mint a munka melletti tanulmányok folytatása, idős hozzátartozó gondozása, egyedüli háztartásvezetés vagy 14 év alatti gyermek nevelése. Ezt követően a kérdőív csomag a következőkből tevődött össze.

Home office munkavégzéssel kapcsolatos kérdések. A kitöltők 10-fokú Likert skálán jelölhették, hogy az otthoni vagy az irodai munkavégzést preferálják jobban, illetve, hogy mely munkavégzési formában érzik magukat hatékonyabbnak (minkét tétel esetében „1- Egyértelműen otthoni munkavégzés, 10- Egyértelműen irodai munkavégzés”)

Észlelt kontroll. A munkavállalók által a közvetlen felettesük részéről észlelt kontroll mértékének mérése egy 9-fokú Likert skála segítségével történt, ahol a kitöltő jelölhette, hogy milyen mértékű ellenőrzést/felügyeletet érzékel („1- Egyáltalán nem ellenőriz/felügyel a felettesem távmunka során, 9- Nagyon erősen ellenőriz/felügyel a felettesem”). Ezt követően egy 7-fokú Likert skálán kellett jelölniük, hogy milyen mértékben vannak megelégedve a támogatás mértékével, amit a közvetlen felettesük nyújt számukra. („Egyáltalán nem vagyok megelégedve, 9- Teljes mértékben meg vagyok elégedve”). Végül pedig nyitott végű kérdésként arra válaszolhattak a kitöltők, hogy milyen módszerekkel/eszközökkel tudja támogatni a felettesük a munkájukat távmunka során, illetve amennyiben hiányolnak bármiféle támogatást, mi lenne az.

Közvetlen felettesel való kommunikáció. Ennek a változónak a mérése egy 9-fokú Likert skála segítségével történt, ahol a kitöltők azt értékelték, hogy milyen gyakran kommunikálnak a közvetlen felettesükkel távmunka során („1-Soha nem kommunikálunk, 9- Folyamatosan kapcsolatban vagyunk egymással”)

Munkamotivációk Kérdőív (Multidimensional Work Motivation Scale, MWMS; Gagné és tsai, 2015; magyar verzió: Munkamotivációk kérdőív; Kardos és tsai, 2020). A munkavállalók motivációjának feltérképezésére a Munkamotivációk Kérdőív került alkalmazásra. A 19 tételből álló kérdőív az extrinzik motivációt (ezen belül is a társas-külső motivációt és az anyagi-külső motivációt), az introjektált motivációt, az identifikált motivációt, az intrinzik motivációt és az amotivációt mérő alskálákat tartalmaz. Az egyes faktorok összevetésével mérhető a társas-külső motiváció, az anyagi-külső motiváció, a kontrollált motiváció, az autonóm motiváció és a külső motiváció is (Kardos és tsai, 2020) A tételekről egy 7 fokú Likert-skála segítségével kellett eldönteniük a kitöltőknek, hogy milyen mértékben értenek egyet azzal (1- Egyáltalán nem igaz, 2- Nem igazán igaz, 3 - Kis mértékben igaz, 4 - Közepes mértékben igaz, 5 - Erősen igaz, 6 - Nagyon erősen igaz, 7- Tejes mértékben igaz). A kérdőív alskáláinak a jelen kutatás középpontjában álló minta alapján számított belső megbízhatósági mutatóit a 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat: A Munkamotivációk Kérdőív alskáláinak belső megbízhatósága.

Alskála neve	Cronbach- α
--------------	--------------------

Intrinzik motiváció	0,930
Amotiváció	0,795
Identifikált motiváció	0,824
Introjektált motiváció	0,761
Társas-extrinzik motiváció	0,795
Anyagi-extrinzik motiváció	0,832

Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőív (Survey of Perceived Organisational Support; Eisenberger és tsai., 1986). Az észlelt szervezeti támogatás mértékének mérésére az Eisenberger és tsai (1986) által kialakított Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőívnek a hosszabb, 36 tételből álló változata lett használva. A kérdőív tételeinek fele fordított item, amelyek segítségével csökkenthető az egyetértési torzítás hatása. A kérdőív pozitívan megfogalmazott tételei azt térképezik fel, hogy a válaszadók milyen mértékben gondolják azt, hogy a szervezet megbecsüli őket és értékeli extra erőfeszítéseiket, figyelembe veszi céljaikat és érdekeiket, segítséget nyújt a problémáik megoldásában, és törődik az általános jóllétükkel és elégedettségükkel. A negatívan irányból megfogalmazott tételek pedig olyan állítások, hogy a szervezet figyelmen kívül hagyja a munkavállalók érdekeit, nem venné észre erőfeszítéseiket és elégedetlenségeiket és kihasználná őket, ha alkalma nyílna rá (O'Driscoll & Randall, 1999). A kérdőív összességében tehát a munkavállaló személyes értékeléseit méri azzal kapcsolatban, hogy milyen mértékű támogatást észlel a szervezet részéről, amelyben dolgozik és amelynek tagja. A tételeket egy 7 fokú Likert-skála segítségével értékelték a kitöltők, abból a szempontból, hogy milyen mértékben értenek egyet azzal (1- Egyáltalán nem igaz, 2- Nem igazán igaz, 3 - Kis mértékben igaz, 4 - Közepes mértékben igaz, 5 - Erősen igaz, 6 - Nagyon erősen igaz, 7- Tejes mértékben igaz). A kérdőív belső megbízhatósága Eisenberger és munkatársai (1986) eredményei alapján az egész mérőeszközt tekintve magas (Cronbach- α =0,97). A jelen kutatás mintájának eredményei alapján kiszámolt Cronbach- α érték hasonlóan magas, Cronbach- α = 0,931, azaz a kérdőív a jelen kutatás esetében is nagyon magas belső konzisztenciával rendelkezik.

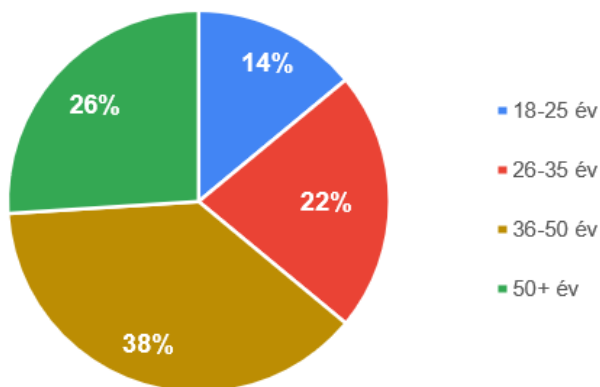
5.2. Eljárás

A kérdőívcsomag Google Forms (2024) programmal lett összeállítva, az adatgyűjtés a hólabda módszer alkalmazásával, közösségi média platformokon keresztül történt, amely lehetővé tette a résztvevők toborzását és a minta fokozatos bővítését. A kérdőív kitöltésére a kitöltőknek 3 hét állt rendelkezésükre 2024 augusztusában. A kitöltés teljesen anonim és önkéntes módon zajlott, a feltétele csak az volt, hogy a kitöltőnek a munkahelyén lehetősége legyen home office munkavégzésre. A statisztikai elemzés az IBM SPSS programban történt.

5.3. A minta bemutatása

A primer kutatás során vizsgált minta elemszáma 100 fő, a nemi eloszlást tekintve 67%-ban férfiak és 33%-ban nők alkották. Ahogy azt az 2. ábra is mutatja, az életkor szempontjából a következő megoszlás mutatkozott: A minta legnagyobb részét (38%) a 36-50 év közötti munkavállalók teszik ki, majd az 50 év feletti személyek csoportja (26%), ezt követik a 26-35 év közöttiek (22%), végül legkisebb arányban a 18-25 év közötti alkalmazottak töltötték ki a felmérést (14%). Elmondható,

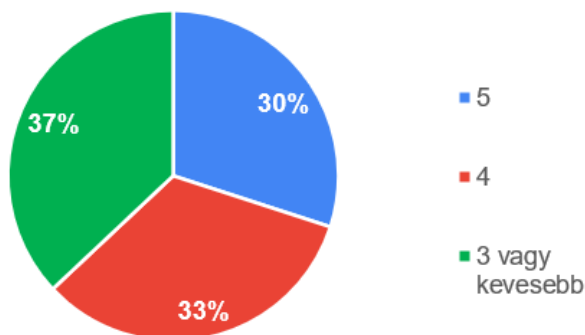
hogy a minta életkori megoszlása kiegyenlített, nincsen számottevő aránybéli különbség a csoportok között.



2. ábra: Életkori eloszlás

A munka melletti egyéb felelősséggel járó élethelyzetek tekintetében megállapítható, hogy a minta 34%-a nevel 14 év alatti gyermeket, 22%-a egyedül vezeti a háztartást, 19%-a egyetemet vagy egyéb képzést végez munka mellett, 2% idős hozzátartozót ápol, és a kitöltők közel harmada (33%) jelölte azt, hogy az előbbiekből egyik állítás sem igaz rá.

A kitöltők 30%-a átlagosan heti 5 napot dolgozik home office-ban, 33%-a heti 4 napot, míg 37%-a heti 3 vagy kevesebb napot dolgozik otthonról (11% átlagosan heti három napot, 4% kettő és fél napot, 11% kettő napot, és 11% pedig heti egy napot).



3. ábra: Home office-ban töltött napok száma hetente

A munkavégzési területet tekintve a minta túlnyomó többsége (69%) IT, technológia és telekommunikáció területen dolgozik, az egyéb munkaterületek jóval kisebb arányban szerepelnek a mintában (11% építőiparban dolgozik, 6% pénzügyi/közgazdasági területen, egyéb munkaterület pedig 1-3%-os arányban jelent meg a kitöltések között).

6. Eredmények

6.1. Leíró statisztika

A munkavállalók egy 10 fokú Likert-skála segítségével válaszoltak arra a kérdésre, hogy az otthoni vagy az irodai munkavégzést preferálják-e jobban (1-Egyértelműen az otthoni munkavégzést

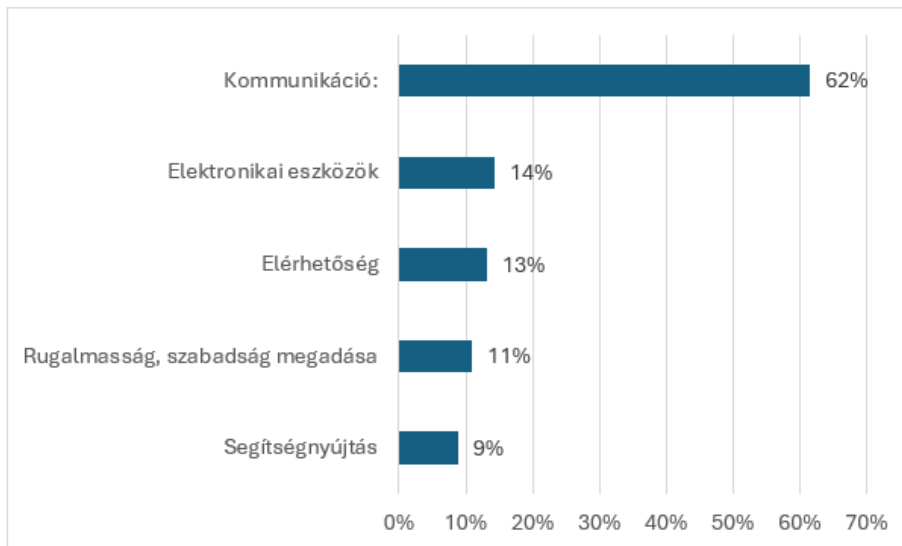
preferálja, 10- Egyértelműen az irodai munkavégzést preferálja). A válaszok átlaga ennél a skálánál 3,37, ami azt mutatja, hogy inkább az otthoni munkavégzés felé mozdul el a munkavállalók munkavégzés helye iránti preferenciája. Az észlelt hatékonyságot vizsgáló skála esetében az átlag 4,2, így megállapítható, a munkavállalók szinte ugyanolyan mértékben érzik magukat hatékonyak otthoni munkavégzés esetén, mint irodai munkavégzés során. A két változó átlagát és szórását a 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat: A két vizsgált változó átlaga és szórása

Vizsgált változó	Átlag	Szórás
Az otthoni vagy az irodai munkavégzést preferálja jobban?	3,37	2,304
Szerinted otthon vagy az irodában hatékonyabb a munkavégzése?	4,20	2,667

A közvetlen felettes által észlelt kontrollt tekintve megállapítható, hogy alapvetően a mintára az jellemző, hogy a felettesük inkább kevésbé ellenőrzi őket távmunka során ($M=3,07$ $SD=1,914$), a közvetlen felettséssel való kommunikáció mértéke viszont egyik irányba sem tolódik el, azaz az sem jellemző, hogy egyáltalán ne tartaná a munkavállaló a kapcsolatot a felettesével, viszont az sem igaz, hogy folyamatos kapcsolatban lennének egymással otthoni munkavégzés során ($M=5,03$, $SD=2,110$). A mintáról összességében elmondható, hogy a közvetlen felettséssel való támogatás mértékével inkább elégedettek, mint elégedetlenek ($M=6,12$ $SD=1,274$).

A kitöltők válaszai alapján az eszközök/módszerek, amikkel a vezetőjük támogatni tudja őket a távmunkavégzés során alapvetően öt nagyobb kategóriára oszthatók. Az első kategória a kommunikációhoz köthető, ide sorolhatók például a különböző kommunikációs felületek megemlézése (például Teams, Zoom, e-mailek, telefonhívások), a rendszeres meetingek és konzultációs lehetőségek kiemelése, a rendszeres visszajelzések fontossága. A válaszok második csoportja a közvetlen felettes elérhetőségét hangsúlyozta, azon belül is főként a kérdés esetén történő gyors válaszadást emelték ki. A harmadik kategória a távmunkában dolgozó munkavállaló szabadságának biztosítása és rugalmas munkavégzésének engedélyezése köré tevődik. Ide sorolható például azok a válaszok is, amelyek azt emelték ki, hogy pozitív, ha keveset ellenőrzi őket a felettesük és megbízik bennük. Negyedik kategória a segítségnyújtás, probléma (legyen az akár technikai akár szakmai) vagy akár vészhelyzet esetén közbelép, megoldási javaslatokat ad, segíti a munkavállalót a felettese, illetve rendelkezésre bocsát plusz információkat, segít priorizálni a feladatokat, megkönnyítve ezzel az otthoni munkavégzés hatékonyságát. Végül a válaszok utolsó csoportja az otthoni munkavégzéshez szükséges elektronikai eszközök és megfelelő munkakörnyezet kialakításának biztosítása. A kérdésre a minta 91%-a adott választ, egy kitöltő több tényezőt is felsorolhatott, a kategóriák megoszlását a 4. ábra mutatja be részletesen (a százalékos megoszlás a 91 válaszadót tekintve értelmezendő).



4. ábra: Az említett támogatási eszközök kategóriáinak százalékos aránya

Arra a kérdésre, hogy hiányolnak-e bármiféle támogatást a közvetlen felettesüktől, a kitöltők 13%-a válaszolta csak azt, hogy hiányol valamit. A válaszok kettő kategóriára bonthatók: a minta 10%-a valamilyen kommunikációval kapcsolatos és 3%-a valamilyen anyagi hozzájárulással kapcsolatos igényt emelt ki. A kommunikációval kapcsolatos igények között lett megemlítve például az, hogy a munkavállaló szeretne többet, illetve gyakrabban kommunikálni a felettesével, szeretné, ha elérhetőbb lenne számára, hogy ha bármilyen kérdése akadna, akkor hamar kapjon segítséget, valamint szeretne gyakoribb, részletesebb visszajelzést kapni az elvégzett munkájáról és a teljesítményéről. Anyagi juttatások alatt pedig az áramdíj, illetve internet hozzájárulást, valamint irodai eszközök home office munkavállalók számára való biztosítását emelték ki.

6.2. A Munkamotivációk Kérdőív és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőív eredményei

A Munkamotivációk Kérdőív eredményeiből (3. táblázat) látható, hogy a mintára leginkább az introjektált motiváció jellemző ($M=17,74$ $SD=5,620$), ezt követi az identifikált motiváció ($M=15,71$ $SD=4,331$), majd kevés különbséggel az intrinzik motiváció kerül a harmadik helyre ($M=15,27$ $SD=4,320$). A külső motiváció két típusát mérő skálán a munkavállalók alacsonyabb értékeket értek el, a társas-külső esetén $M=10,65$ $SD=4,418$, az anyagi-külső esetén $M=10,4$ $SD=4,712$. A legalacsonyabb értéket az amotiváció skálán értek el a kitöltők ($M=4,69$ $SD=2,744$) jelentősen elmaradva a motiváció többi típusától. Az eredmények azt sugallják, hogy a munkavállalók motivációját főként belső tényezők befolyásolják, szemben a külső hatásokkal, ami arra is utalhat, hogy a távmunka nem gyengíti jelentősen a munkamotivációjukat.

3. táblázat: A Munkamotiváció Kérdőív alszámainak leíró statisztikája

Vizsgált változó	Átlag	Szórás
Amotiváció	4,69	2,744
Társas-külső motiváció	10,65	4,418
Anyagi-külső motiváció	10,40	4,712
Introjektált motiváció	17,74	5,620
Identifikált motiváció	15,71	4,331
Intrinzik motiváció	15,27	4,320

Az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven a minta által elért átlagos pontszám $M = 5,12$, szórása $SD = 0,783$. Mivel a maximálisan elérhető átlagos pontszám a 7, ezért az 5,12 érték meglehetősen magasnak számít, azaz ezt azt jelenti, hogy a mintáról elmondható, hogy a munkavállalók összességében meg vannak elégedve az általuk észlelt szervezeti támogatás mértékével.

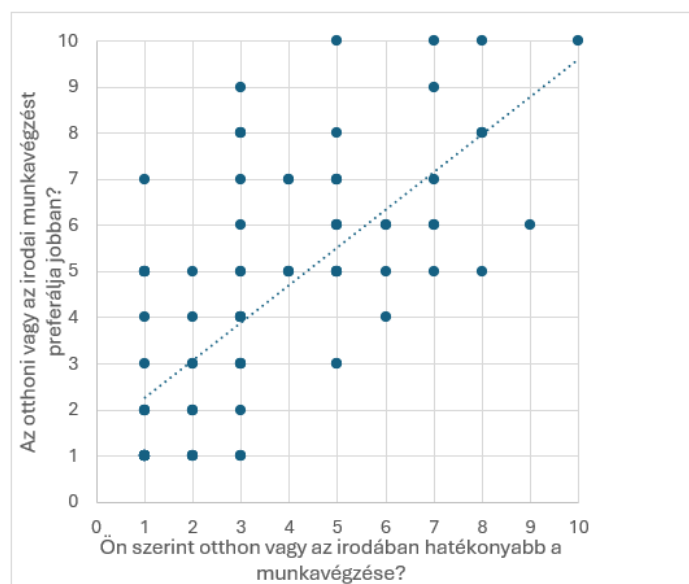
6.3. Hipotézisek tesztelése

H1: Minél több napot dolgozik átlagosan a munkavállaló egy héten home office-ban, annál inkább az otthoni munkavégzést preferálja.

Spearman korrelációt használva a hetente home office-ban töltött napok átlagos száma és a munkavégzés helye iránti preferencia skála között negatív irányú, közepes erősségű, szignifikáns összefüggés mutatható ki, $r_s = -.608$ $p < .001$ (2-tailed). Az eredményből megállapítható, hogy minél több napot tölt a munkavállaló home office-ban, annál inkább az otthoni munkavégzést preferálja.

H2: A munkavégzés helye iránti preferencia és a hatékonyság megélése korrelál egymással, tehát aki az otthoni munkavégzés esetén érzi magát hatékonyabbnak, az otthonról dolgozik szívesebben és aki pedig irodában, az pedig az irodai munkavégzést preferálja.

Spearman korrelációt használva a munkavégzés helye iránti preferencia skála és a hatékonyság között pozitív irányú, erős, szignifikáns összefüggés mutatható ki, $r_s = .715$ $p < .001$ (2-tailed). Aki az otthoni munkavégzés esetén érzi magát hatékonyabbnak, az otthonról dolgozik szívesebben és aki pedig irodában, az pedig az irodai munkavégzést preferálja.



5. ábra: A munkavégzés helye iránti preferencia és a hatékonyság megélése skálán elért pontszám közötti pozitív korreláció

H3: Különbség van a különböző számú „egyéb élethelyzettel” jellemezhető munkavállalók munkavégzés helye iránti preferenciájában.

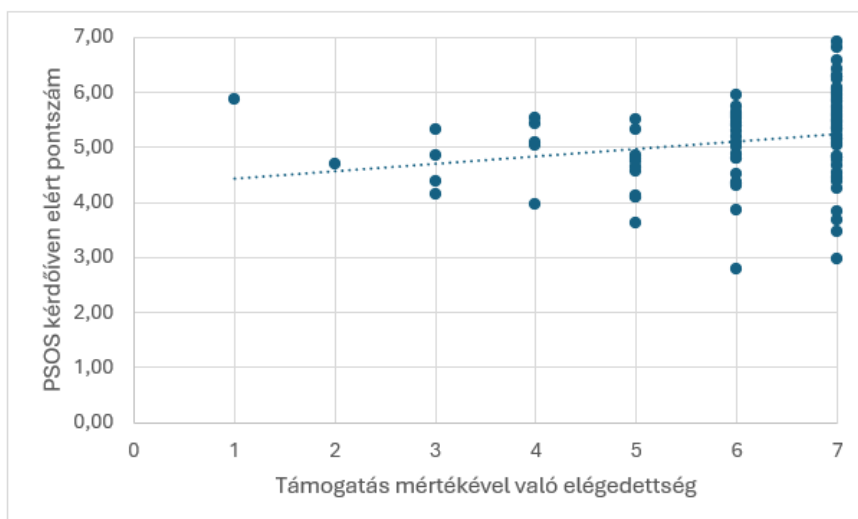
Kruskal-Wallis tesztet használva nem található szignifikáns különbség a különböző egyéb élethelyzettel jellemezhető munkavállalók között abban a tekintetben, hogy az otthoni vagy az irodai munkavégzést preferálják-e inkább ($\chi^2(2, N = 100) = 0.292$ $p = 0.864$). Megállapítható, hogy a munkavégzés melletti, egyéb felelősséggel járó élethelyzetek száma nem befolyásolja a munkavégzés helye iránti preferenciát.

H4: A közvetlen felettesel való kommunikáció mértéke és a felettestől kapott támogatással való elégedettség mértéke pozitív összefüggésben áll egymással.

Spearman korrelációt használva a felettesel való kommunikáció mértéke és a felettestől kapott támogatással való elégedettség mértéke között pozitív irányú, gyenge, szignifikáns összefüggés mutatható ki, $r_s = .269$ $p = .007$ (2-tailed). Az eredmény azt mutatja, hogy minél gyakrabban kommunikál a munkavállaló a közvetlen felettesével, annál inkább meg van elégedve az általa kapott támogatással otthoni munkavégzés során.

H5: A közvetlen felettestől kapott támogatással való elégedettség mértéke és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között pozitív kapcsolat van.

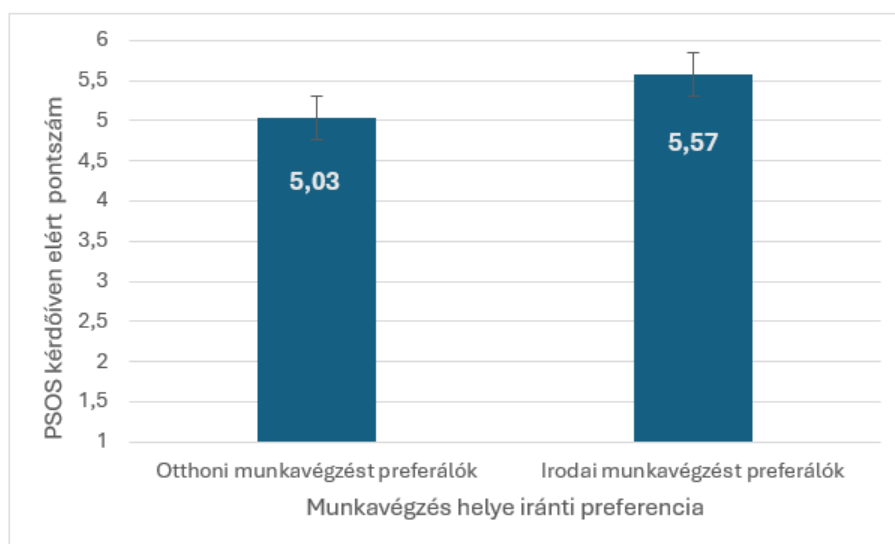
Spearman korrelációt használva a felettestől kapott támogatással való elégedettség mértéke és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között pozitív irányú, közepes, szignifikáns összefüggés található, $r_s = .323$ $p = .001$ (2-tailed). Elmondható, hogy minél elégedettebb a munkavállaló a közvetlen felettesétől kapott támogatással, annál magasabb pontszámot ért el a SPOS kérdőív alapján.



6. ábra: Az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven (SPOS) elért pontszám és a felettestől kapott támogatás mértékével való elégedettség közötti pozitív korreláció

H6: Különbség van az otthoni munkavégzést preferálók és az irodai munkavégzést preferálók között az Észlelt Szervezeti Támogatás skálán elért pontszámuk tekintetében.

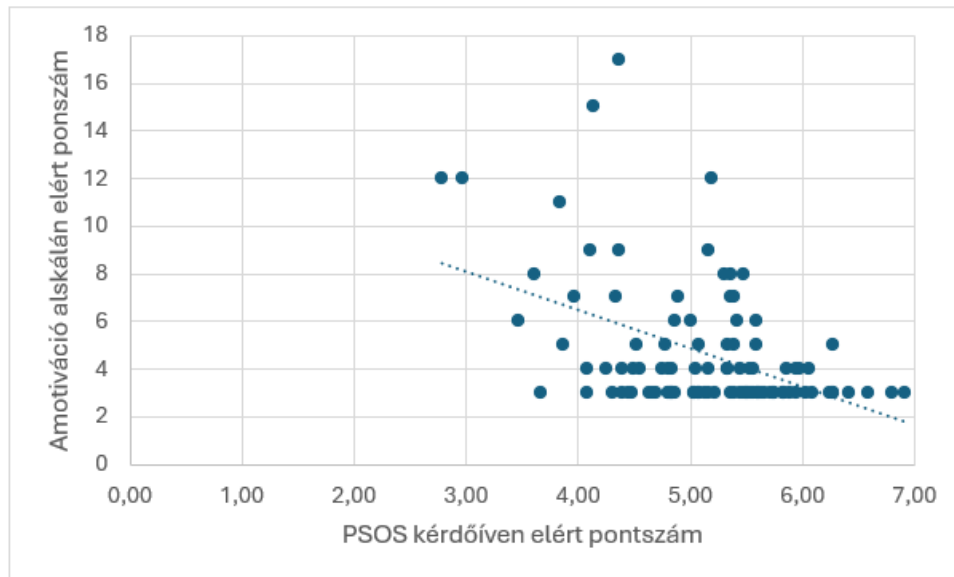
Független mintás t-próbát alkalmazva az otthoni ($M = 5.03$ $SD = 0.753$) és az irodai munkavégzést ($M = 5.57$ $SD = 0.79$) preferáló munkavállalók Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszáma között szignifikáns, gyenge különbség található $t(98) = -2,689$ $p = .008$ (2-tailed) $r = .26$. Ahogyan azt a 7. ábra is mutatja, az otthoni munkavégzést preferálók SPOS kérdőíven elért pontszáma alacsonyabb volt, mint az irodai munkavégzést preferálóké.



7. ábra: Az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven (SPOS) elért pontszámokban a munkavégzés helye iránti preferencia szerint mutatkozó különbség

H7: Negatív összefüggés mutatható ki az amotiváció és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között.

Spearman korrelációt használva az amotiváció és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között negatív irányú, közepes, szignifikáns összefüggés található $r_s = -.377$ $p < .001$ (1-tailed). Levonható az a következtetés, hogy minél alacsonyabb pontszámot ért el az egyén az amotiváció skálán, annál magasabb pontszámot ért el a SPOS kérdőív alapján, tehát az amotiváció és az észlelt szervezeti támogatás mértéke valóban negatív összefüggésben áll egymással. Akik kisebb mértékű támogatást érzékelnek, azok demotiváltabbak lesznek.



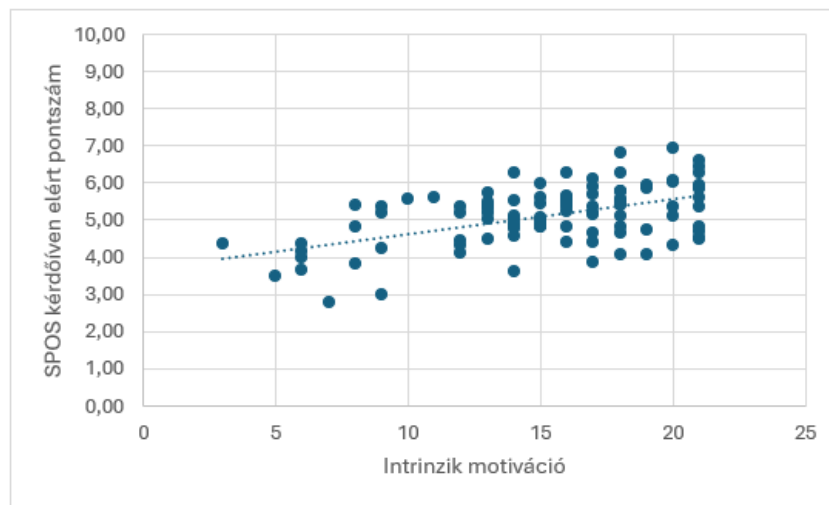
8. ábra: Az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven (SPOS) elért pontszám és az amotiváció alskálán elért pontszám közötti negatív korreláció

H8: Pozitív irányú kapcsolat van az identifikált motiváció és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között.

Spearman korrelációt használva az identifikált motiváció és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között pozitív irányú, közepes, szignifikáns összefüggés mutatható ki, $r_s = .398$ $p < .001$ (1-tailed). Elmondható, hogy minél magasabb pontszámot ért el az egyén az identifikált motiváció skálán, annál magasabb pontszámot ért el a SPOS kérdőív alapján, tehát az identifikált motiváció és az észlelt szervezeti támogatás mértéke valóban pozitív összefüggésben áll egymással. Akik nagyobb mértékű szervezeti támogatást érzékelnek, azoknál hangsúlyosabb lesz az identifikált motiváció.

H9: Pozitív összefüggés van az intrinzik motiváció és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között. Spearman korrelációt használva az intrinzik motiváció és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között pozitív irányú, közepes, szignifikáns összefüggés található, $r_s = .433$ $p < .001$ (1-tailed). Megállapítható, hogy minél magasabb pontszámot ért el az egyén az intrinzik motiváció skálán, annál magasabb pontszámot ért el a SPOS kérdőív alapján, tehát az intrinzik motiváció és az észlelt szervezeti támogatás mértéke valóban pozitív összefüggésben áll egymással. Akik nagyobb mértékű szervezeti támogatást érzékelnek, azoknál hangsúlyosabb lesz az intrinzik motiváció.

9. ábra: A SPOS kérdőíven elért pontszám és az intrinzik motiváció közötti korreláció

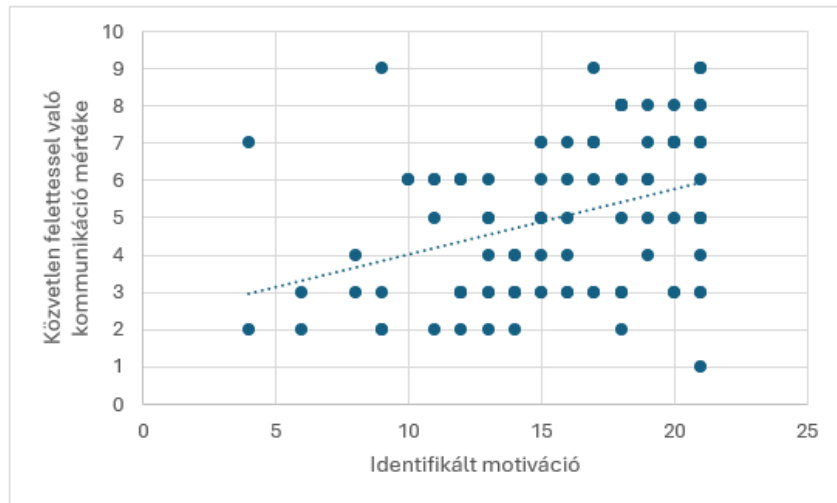


H10: Pozitív kapcsolat van a közvetlen felettséssel való kommunikáció mértéke és az intrinzik motiváció között.

Spearman korrelációt használva felettséssel való kommunikáció mértéke és az intrinzik motiváció között pozitív irányú, gyenge, szignifikáns összefüggés mutatható ki, $r_s = .209$ $p = .037$ (1-tailed). Az eredményből látható, hogy minél gyakrabban kommunikál a munkavállaló a közvetlen felettesével, annál inkább jellemzi az intrinzik motiváció.

H11: Pozitív kapcsolat van a közvetlen felettséssel való kommunikáció mértéke és az identifikált motiváció között.

Spearman korrelációt használva felettséssel való kommunikáció mértéke és az identifikált motiváció között pozitív irányú, gyenge, szignifikáns összefüggés található, $r_s = .382$ $p < .001$ (1-tailed). Minél gyakrabban kommunikál a munkavállaló a közvetlen felettesével, annál inkább jellemzi az identifikált motiváció.

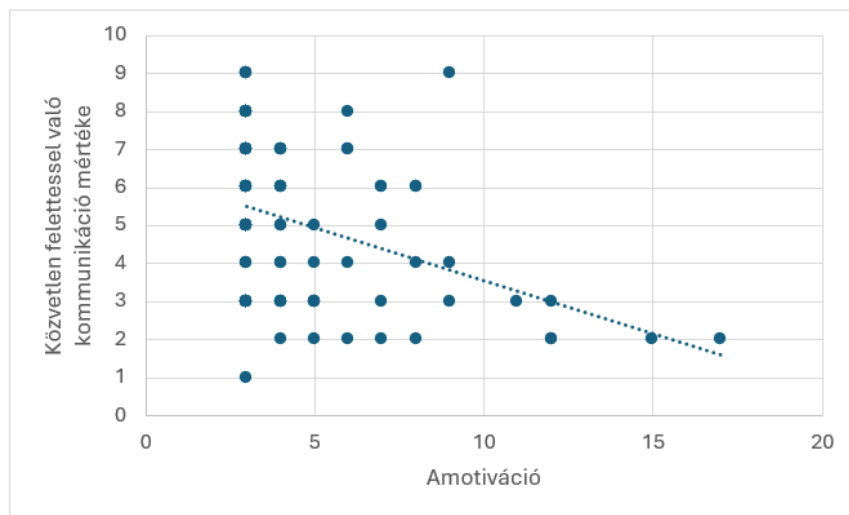


10. ábra: A közvetlen feletttessel való kommunikáció mértéke és az identifikált motiváció közötti korreláció

H12: Negatív kapcsolat van a közvetlen feletttessel való kommunikáció mértéke és az amotiváció motiváció között.

Spearman korrelációt használva feletttessel való kommunikáció mértéke és az amotiváció motiváció között negatív irányú, közepes, szignifikáns összefüggés található, $r_s = -.366$ $p < .001$ (1-tailed). Elmondható, hogy minél gyakrabban kommunikál a munkavállaló a közvetlen felettesével, annál kevésbé jellemzi az amotiváció.

11. ábra: A közvetlen feletttessel való kommunikáció mértéke és az amotiváció közötti korreláció



7. Megvitatás

A kutatás a távmunka tükrében vizsgálja az észlelt szervezeti támogatás, a motiváció és a közvetlen felettséssel való kommunikáció gyakoriságának összefüggéseit. Az eredményekből látható, hogy a mintára inkább az otthoni munkavégzés preferenciája jellemző, hatékonyságot tekintve azonban irodai és otthoni munkavégzés esetén is egyformán hatékonyak érzik magukat a munkavállalók. A H1 és H2 hipotézis vizsgálatának eredménye alapján elmondható, hogy minél több napot dolgozik a munkavállaló home office-ban egy héten, annál inkább ezt a munkavégzési formát preferálja, illetve mivel pozitív korreláció mutatható ki a helypreferencia és a hatékonyságészlelés között, elmondható, hogy a munkavállalók azt a munkavégzési helyet preferálják, ahol hatékonyabbnak érzik magukat. A munkavégzés melletti, egyéb felelősséggel járó élethelyzetek száma nem befolyásolja a munkavégzés helye iránti preferenciát, ugyanis a H3 hipotézis tesztelésekor nem találtam szignifikáns különbséget a különböző egyéb élethelyzettel jellemezhető munkavállalók között abban a tekintetben, hogy az otthoni vagy az irodai munkavégzést preferálják-e inkább.

A közvetlen felettes által észlelt kontrollt tekintve megállapítható, hogy alapvetően a mintára nem jellemző, hogy a felettesük gyakran ellenőrizné őket távmunka során, ez összefüggésbe hozható Kim és tsai (2021) meglátásával, miszerint a hagyományos viselkedésalapú kontroll (behaviour-based control) helyett az eredményalapú kontroll (result-based control) módszerét célszerű alkalmazni távmunka során. A közvetlen felettséssel való kommunikáció mértéke közepesnek mondható, és bár a mintáról összességében elmondható, hogy a közvetlen felettséssel való támogatás mértékével inkább elégedettek, mint elégedetlenek, a gyakoribb kommunikáció és egyéb anyagi juttatások iránti igényt kiemelték a válaszadók.

A Munkamotivációk Kérdőív eredményeiből arra lehet következtetni, hogy a munkavállalók motivációját főként belső tényezők befolyásolják, szemben a külső hatásokkal, ugyanis főként az introjektált motiváció, valamint az identifikált motiváció, és az intrinzik motiváció jellemző. A külső motiváció két típusa (társas-külső és az anyagi-külső) kevésbé jellemzi a mintát, a legalacsonyabb értéket viszont az amotiváció skálán érték el a kitöltők, jelentősen elmaradva a motiváció többi típusától. A belső szabályozás erőssége hozzájárulhat ahhoz is, hogy a munkavállalók távmunka során sem lesznek kevésbé motiváltak a munkavégzésre, ahol a munkatársakkal és a felettesekkel való kommunikáció, valamint az elérhetőség limitáltabb az irodai munkavégzéshez képest. Ugyanakkor érdekes, hogy a résztvevők éppen leginkább a felettesükkel való kommunikáció és a könnyű elérhetőség fontosságát hangsúlyozták leginkább az észlelt támogatással kapcsolatos kérdéskor. Ez az eredmény arra enged következtetni, hogy a gyakori kommunikáció, visszajelzések, megbeszélése, valamint a felettes elérhetősége távmunka során erősíti a felettéstől kapott támogatás észlelt mértékét. Ez a H4 hipotézis vizsgálatakor alá lett támasztva, ugyanis a felettséssel való kommunikáció mértéke és a felettéstől kapott támogatással való elégedettség mértéke között pozitív irányú, gyenge, szignifikáns összefüggést mutatható ki. Az eredmény tehát azt mutatja, hogy valóban minél gyakrabban kommunikál a munkavállaló a közvetlen felettesével, annál inkább meg van elégedve az általa kapott támogatással otthoni munkavégzés során. A közvetlen felettes részéről észlelt támogatás mértéke hozzájárulhat az észlelt szervezeti támogatás mértékének növekedéséhez. A H5 hipotézis tesztelésekor a felettéstől kapott támogatással való elégedettség mértéke és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között pozitív irányú, közepes, szignifikáns összefüggést volt kimutatható, amely megerősíti a feltevést, miszerint minél elégedettebb a munkavállaló a

közvetlen felettesétől kapott támogatással, annál magasabb pontszámot ért el a SPOS kérdőíven. Ez az eredmény megfelel Rhoades és Eisenberger (2002) meglátásának is, mely szerint a vezetők támogatása jelentősen növeli az észlelt szervezeti támogatás szintjét, mivel a munkavállalók gyakran úgy tekintenek közvetlen felettesükre, mint a szervezet képviselőjére és ezért a vezetők pozitív vagy negatív hozzáállását a szervezet támogatási szándékának vagy annak hiányának tulajdonítják. amely viszont összefüggésben áll a motiváció belső szabályzású típusaival. A H6 hipotézis tesztelésekor az otthoni és az irodai munkavégzést preferáló csoportok Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszáma között szignifikáns, gyenge különbséget találtam, az otthoni munkavégzést preferálók SPOS kérdőíven elért pontszáma alacsonyabb volt, mint az irodai munkavégzést preferálóké. Ez az eredmény alátámasztja a korábbiakat, hiszen otthoni munkavégzés során kevesebb kommunikációra van lehetőség, ami csökkenti a közvetlen felettéstől észlelt támogatás mértékét, amely hozzájárul a SPOS kérdőíven elért alacsonyabb pontszámhoz. Annak érdekében, hogy a Munkamotiváció Kérdőíven elért eredmények kontextusba helyeződjenek és magyarázatot kapjanak, a H7, H8 és H9 hipotézisek tesztelésekor az észlelt szervezeti támogatás mértéke és a különböző motivációs aspektusok közötti összefüggések kerültek vizsgálatra. A H7 hipotézist sikerült alátámasztani, az amotiváció alskálán elért pontszám és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között negatív irányú, közepes, szignifikáns összefüggés volt kimutatható. Levonható a következtetés, hogy akik nagyobb mértékű szervezeti támogatást észlelnek, alacsonyabb pontszámot értek el az amotiváció skálán, míg akik kisebb mértékű támogatást észlelnek, azokra jobban jellemző az amotiváció. A H8 hipotézist szintén sikerült alátámasztani, ugyanis az identifikált motiváció és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között pozitív irányú, közepes, szignifikáns összefüggést találtam. Minél magasabb pontszámot ért el az egyén az identifikált motiváció skálán, annál magasabb pontszámot ért el a SPOS kérdőív alapján, tehát az identifikált motiváció és az észlelt szervezeti támogatás mértéke valóban pozitív összefüggésben áll egymással. Akik nagyobb mértékű szervezeti támogatást észlelnek, azoknál hangsúlyosabb lesz az identifikált motiváció. A H9 hipotézis tesztelésekor az intrinzik motiváció és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között pozitív irányú, közepes, szignifikáns korrelációt találtam. Elmondható, hogy minél magasabb pontszámot ért el az egyén az intrinzik motiváció skálán, annál magasabb pontszámot ért el a SPOS kérdőív alapján, tehát az intrinzik motiváció és az észlelt szervezeti támogatás mértéke valóban pozitív összefüggésben áll egymással. Akik nagyobb mértékű szervezeti támogatást észlelnek, azoknál hangsúlyosabb lesz az intrinzik motiváció. A H10, H11, H12 hipotézisek tesztelésekor a közvetlen felettséssel való kommunikáció mértéke és az identifikált motiváció között, valamint a közvetlen felettséssel való kommunikáció mértéke és az intrinzik motiváció között egyaránt pozitív irányú, gyenge, szignifikáns összefüggést találtam, míg a közvetlen felettséssel való kommunikáció mértéke és az amotiváció között negatív irányú, közepes, szignifikáns összefüggés mutatható ki.

8. Összegzés, korlátok, kitekintés

A cikk a távmunka tükrében vizsgálja az észlelt szervezeti támogatás, a felettséssel való kommunikáció és a motiváció összefüggéseit. A kutatás főbb eredményei a következők: (1) Különbség van az otthoni munkavégzést preferálók és az irodai munkavégzést preferálók között az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven (SPOS) elért pontszámuk tekintetében, az otthoni

munkavégzést preferálók SPOS kérdőíven elért pontszáma alacsonyabb volt, mint az irodai munkavégzést preferálóké. (2) A közvetlen feletttel való kommunikáció mértéke és a felettestől kapott támogatással való elégedettség mértéke pozitív összefüggésben áll egymással. (3) A közvetlen felettestől kapott támogatással való elégedettség mértéke és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között pozitív kapcsolat van. (4) Negatív összefüggés mutatható ki az amotiváció és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között. (5) Pozitív irányú kapcsolat van az identifikált motiváció és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám, illetve az intrinzik motiváció és az Észlelt Szervezeti Támogatás Kérdőíven elért pontszám között. (6) Pozitív irányú kapcsolat van a közvetlen feletttel való kommunikáció mértéke és az identifikált motiváció között, illetve a közvetlen feletttel való kommunikáció mértéke és az intrinzik motiváció között.

A kutatás eredményei felhívják a vezetők és a menedzserek figyelmét arra, hogy milyen fontos a beosztottaikkal történő és az ő igényeiknek megfelelő kommunikáció nem csak az alkalmazottak jóléte érdekében, hanem a vállalat sikeressége szempontjából is, mivel hatással van a munkavállalók motivációjára, ami befolyásolja a teljesítményüket is. Az Észlelt Szervezeti Támogatásnak még meglehetősen kevés hazai szakirodalma van, érdemes lenne a jövőben több kutatást végezni ezzel kapcsolatban, hiszen egy olyan tényezőről van szó, amely a vállalat sikerességére több szempontból is hatással lehet.

A kutatás korlátjai közé tartozik, hogy több változó esetében is sérült a normalitás, illetve az eredmények nem tekinthetők reprezentatívak a távmunkában dolgozó munkavállalók összességére, mivel a minta nagy hányadát IT, technológia területen dolgozó alkalmazottak alkották. A jövőben érdemes lenne több területen is vizsgálatokat végezni ebben a témában, hátha fontos különbségeket lehet megállapítani a különböző munkaterületek között. Továbbá érdemes lenne a jövőben a kutatásba bevonni az elköteleződés változóját is, mivel a szakirodalom szerint az elköteleződés típusa és szintje szintén hatással lehet a kapott eredményekre.

Felhasznált irodalom

1. Armstrong, M., Murlis, H., (2005) Javadalmazás-menedzsment. KJK-KERSZÖV. Jogi és Üzleti Kiadó. pp. 71-86.
2. Bihary P. (szerk.) (2006): Tanulmányok a távmunkáról. Budapesti Munkaerőpiaci Intervenciók Központ, Budapest. Id.: Forgács, 2011, pp. 50.
3. Brunelle, E., & Fortin, J.-A. (2021). Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *Sage Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020985516>
4. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), pp. 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
5. Fényszárosi É., Sallay V., Matuszka B., Martos T. (2018). Munkával kapcsolatos motivációk és elégedettség-Személyorientált elemzés. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 73(3), pp. 411-434. <https://doi.org/10.1556/0016.2018.73.3.3>
6. Forgács T. (2009). A távmunka elmélete és gyakorlati alkalmazásának lehetőségei. University of Pécs (Hungary) ProQuest Dissertations & Theses, 31473913

7. Forgács T. (2011). A távmunka elméleti vizsgálata. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 42(11), pp. 49-62. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2011.11.05>
8. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, pp. 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
9. Iannuzzi, F. E., & Campolongo, F. (2023). Transformed or Transferred? How Workers Perceive Managerial Control over Home Telework. Some Insights from an Italian Case. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 78(1). <https://doi.org/10.7202/1101313ar> CopiedAn error has occurred
10. Kardos R., Matuszka B., Martos T. (2020). Az otthoni munkavégzés kapcsolata a pszichológiai alapszükségletekkel és a munkahelyi motivációval. *Alkalmazott Pszichológia*, 20(1), pp. 83-99. <https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2020.1.83>
11. Kim, T., Mullins, L. B., Yoon, T. (2021). Supervision of telework: A key to organizational performance. *The American Review of Public Administration*, 51(4), pp. 263-277. <https://doi.org/10.1177/0275074021992058>
12. Knights, D., Noble, F., Vurdubakis, T., Willmott, H. (2001). Chasing shadows: control, virtuality and the production of trust. *Organization studies*, 22(2), pp. 311-336. <https://doi.org/10.1177/0170840601222006>
13. Krishnan, J., & Mary, V. S. (2012). Perceived organisational support-an overview on its antecedents and consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), pp. 2-3.
14. KSH (2021) Felértékelődött a távmunka a Covid19 árnyékában <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html>
15. Limburg, D., Jackson, P. (2008). Performance management for teleworking: the role of workflow management systems. *The Journal of eWorking*, 2(2), pp.149-176.
16. Martos T. (2016). Motiváció, értékek és társas kapcsolatok: az öndetermináció elméletének alapjai. *Emberközpontú gazdaság: A Keresztény Társadalmi Elvek a Gazdaságban (KETEG) képzés szakkönyve*. pp. 242-255.
17. Meyer, J. P. (2014). Employee commitment, motivation, and engagement: Exploring the links. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 33-49). Oxford University Press.
18. Moustafa-Leonard, K. (2007). Trust and the manager-subordinate dyad: Virtual work as a unique context. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(3), pp. 197-201. <https://doi.org/10.21818/001c.16732>
19. Nagel, L. (2020), "The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work", *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 40 No. 9/10, pp. 861-875. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0323>
20. O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48(2), 197-209. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00058.x>
21. Olson, M. (2003): Organisational Barriers to Professional Telework, in: *Homework: Historical and Contemporary Perspectives on Paid Labor at Home*, p. 215., Id.: Forgács, 2011, pp. 50

22. Repisky M. (2020). Vállalkozók és Motiváció 3. Öndeterminációs elmélet. Vállalkozápszichológia 10. fejezet
23. Rhoades, L., Eisenberger, R. and Armeli, S. (2001), "Affective commitment the organization: the role contribution of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 No. 5, pp. 825-836.
24. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), pp. 698. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
25. Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), pp. 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
26. Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace* (pp. 149-164). Westport, CT: Quorum
27. Stréhli G. (2023). Home office munkavégzés és a vezetői attitűd kölcsönhatásai. *Pro Publico Bono-Public Administration*, 11(1), pp.64-81. <https://doi.org/10.32575/ppb.2023.1.4>

Business Process Management as Seen from an Emergent Economy Lens

Gerald Korir

PhD student, Department of Management and Business Economics, Budapest University of
Technology and Economics

Abstract

This paper forms a novel approach to why emerging economies should pay increased attention to business process management in running state-owned institutions, which play a central role in shaping economic policies, regulating financial institutions, and maintaining monetary stability. Despite significant attention to Business Process Management (BPM) in private-sector organizations, its implementation and benefits within public-sector entities still need to be explored, particularly in emerging economies. This study seeks to provide more insight into this gap by examining how BPM practices enhance public institutions' efficiency, transparency, and adaptability in developing countries. The findings contribute to the existing literature by highlighting the potential of BPM frameworks to drive improved governance and economic outcomes in public-sector institutions.

Keywords: State-owned institutions, Public institutions, Operational performance, Economic policies, Business Process Management

1. Introduction

Public institutions are pivotal in maintaining economic stability, managing inflation, and promoting sustainable growth in emerging economies. However, their role goes beyond conventional public services to economic development and adapting to technological advancements. Despite this progress, public institutions face critical challenges, such as regulatory changes, resource constraints, and the pressure to innovate worldwide.

This study presents Business Process Management (BPM) as an alternative that offers a framework through which business processes in public institutions can address these challenges. Public institutions enhance their operational efficiency and policy execution by systematically analyzing, improving, and optimizing internal processes. However, integrating new technologies and practices in the Kenyan Public institution is often hindered by institutional inertia and a need for more skilled personnel. This highlights the need for BPM to address operational inefficiencies and the more profound structural and strategic barriers the Bank faces.

Public institutions stand at a crossroads, balancing traditional roles with the demands of the rapidly changing political, economic, and technological landscape. As BPM has successfully transformed private-sector organizations (Jeston, 2022), its application in state-owned institutions holds untapped potential. The paper explores how BPM offers solutions to improved transparency, adaptability, and policy implementation in financial institutions, specifically publicly owned ones.

We intend to study the unique challenges in the state-owned sector. As outlined by Were et al (2021) and applying BPM principles, we seek to provide insights into how these institutions in emerging economies can enhance their governance and operational effectiveness. It is crucial to note that apart from the core role of public institutions being pivotal in driving economic stability, managing inflation, setting monetary policies, and promoting sustainable growth, their role goes

beyond conventional duties. This includes financial inclusion, economic development, and adapting to regional financial stresses. (Jeston, 2022) It is observed that public organizations across developing economies have undergone significant evolution from their establishment in post and pre-colonial times to their current role as modern institutions at the heart of economic policy. (Were et al, 2021) Despite this progress, public apex banks face critical challenges such as regulatory change, volatile exchange rate policies, resource constraints, and the pressure to innovate, presenting grounds for a possible study.

2. The Concept of Business Process Management

Business Process Management (BPM) is a structured approach to analyzing, designing, executing, monitoring, and continuously optimizing business processes. Often, business processes align various processes with an organization's strategic goals, ensuring efficiency, effectiveness, and adaptability. BPM is not a one-time improvement initiative but an ongoing management discipline that seeks to drive process innovation, operational excellence, and long-term sustainability (Jeston, 2022). Over the years, BPM has become a management approach that considers the operation of an organization as a network of interrelated business processes (Figure 1), thereby promoting continuous improvement and innovation within these processes. (Chountalas & Lagodimos, 2018)

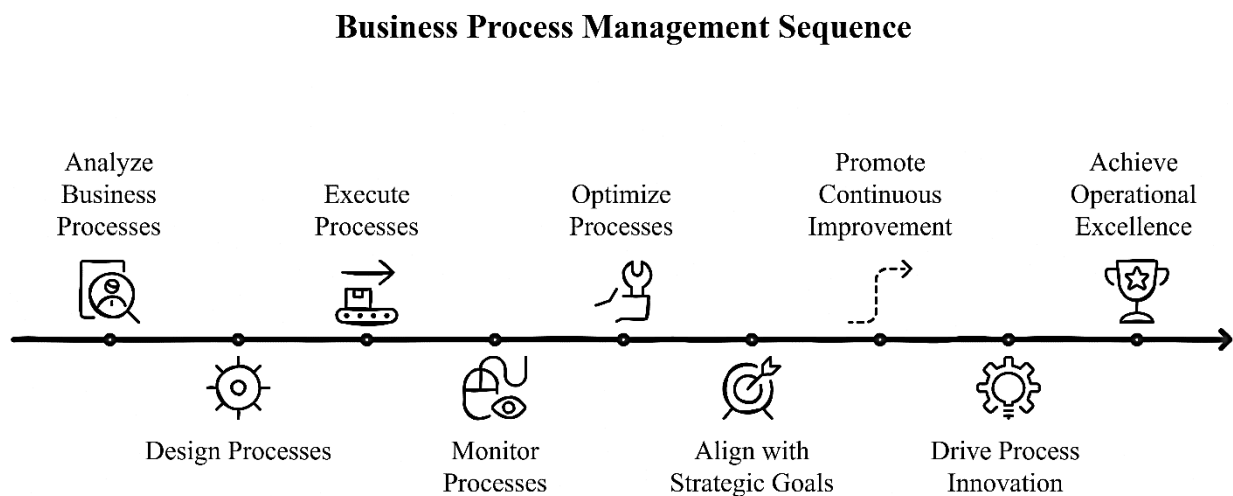


Figure 1: Sequence of BPM

Source: Chountalas & Lagodimos (2018)

In this section, we explore BPM's theoretical foundations, practical application, and significance in both private and public sectors to gain a background for our study of BPM vis-à-vis public institutions in emergent economies.

At its core, BPM builds on principles from systems theory, quality management, and process reengineering. (Davenport, 1993) It evolved from early workflow automation models and business process reengineering (BPR) in the 1990s. Scholars like Hammer and Davenport were pioneers in this field, with their early work emphasizing the need for organizations to re-think and radically

redesign business processes to achieve dramatic improvements in performance, quality, and customer service.

BPM integrates various management and technology approaches, including Lean, Six Sigma, and Total Quality Management (TQM), emphasizing process efficiency, defect reduction, and customer satisfaction.

As observed from the literature, the foundational principle of BPM is that it should not be viewed as a standalone function but as a strategic tool that drives continuous process improvement, fosters innovation, and aligns with corporate governance. Davenport argues that it is a “holistic management discipline” that ensures that every element of the process – people, systems, technology, and resources – works cohesively to deliver optimal results.

In terms of management and Business Process Management (BPM) development, authors like King, Fingar, and Smith present different ideas for understanding BPM. (Fingar & Schmidt, 2003) Notably, King (2003) identified four development waves of BPM (see Figure 2).

1. **The first wave of BPM:** King points out that continuous process improvement, closely related to Total Quality Management (TQM), emphasizes enhanced productivity, reduced waste, and customer satisfaction through methods like Kaizen.
2. **The second wave of BPM:** The literature mentions an important aspect centered on Business Process Reengineering (BPR), which aims for radical and fundamental organizational change to improve productivity. BPR then points to a trend of management heading towards essential, radical, and fundamental change in the organization of applied work procedures or technologies.
3. **The third wave of BPM:** Focuses on creating a process-oriented organization. Key elements include defining core processes, developing process maps, and using them to improve efficiency and assess costs. King (2003) notes that strategy and competence management are vital in this phase, where processes are continually improved and aligned with the organization's goals. This is further reinforced by Tuček (2009), who states that a process-orientated organization needs competence management as a system that enables BPM to fill the roles in individual processes (both management and critical processes) by such people with appropriate knowledge and abilities (Tuček, 2009).
4. **The fourth wave of BPM:** This phase emphasizes achieving competitiveness by focusing exclusively on process optimization as a core differentiator.

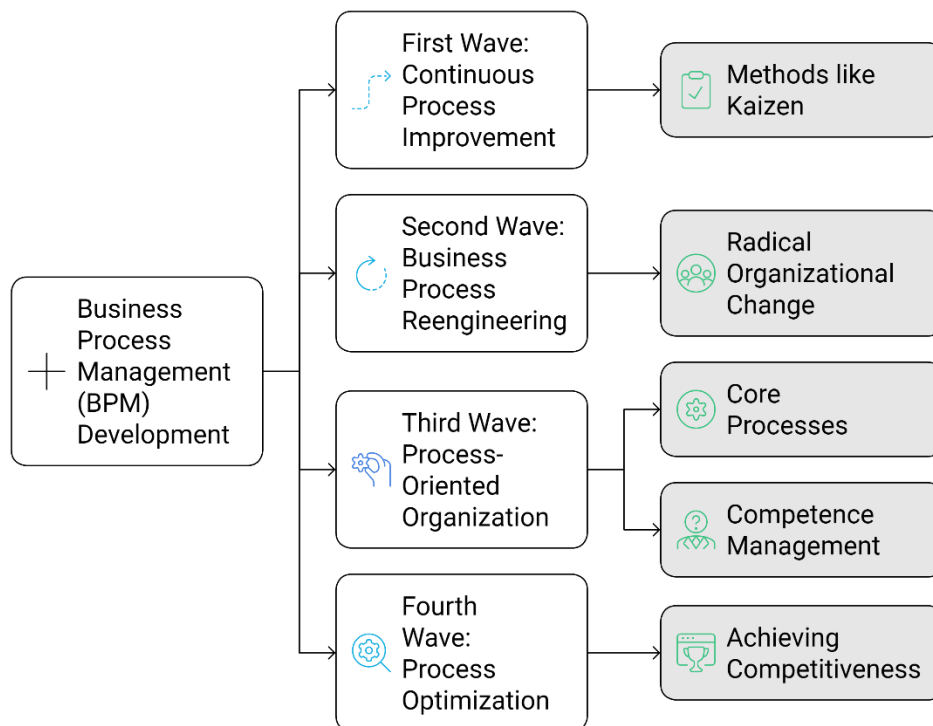


Figure 2: Business Process Management Development Framework

Source: Adapted from King (2003)

On the aspect of process management, Tuček (2009) describes the journey into two crucial and distinct stages, in which, according to our study on public institutions, this study finds a foundational basis for why BPM is important and that unique objectives and timeframes characterize it:

- **Short-term (quick) stage:** This stage (which lasts months) involves initial organizational adjustments to prepare for process management, such as revising strategies, processes, organizational structure, motivation systems, and integrating new information technologies.
- **Long-term stage:** This stage unfolds over several years and involves more profound cultural shifts. It requires employees to accept the new management approach, adapt the organizational culture, and continuously improve processes.

The framework in Figure 2 highlights the importance of developmental waves and stages. Our study provides a framework for understanding BPM's progressive nature and its implementation in organizations over time. Our argument is that financial institutions, especially public institutions, should navigate these stages thoughtfully to achieve sustainable improvements and foster a culture of continuous improvement.

3. Business Process Management lifecycle

Notably, having looked at literature that related BPM to several developmental waves, we then interlink it with the BPM lifecycle, which is essential in explaining how business processes consist of several iterative phases essential for performance (Figure 3) (Weske, 2007):

- **Process Design:** Involves defining the current state of processes (As-Is) and designing the improved future state (To-Be). This stage includes process mapping, modeling, and identifying performance gaps.
- **Process Implementation:** Refers to the actual deployment of new processes, often with the help of automation tools. This phase requires coordination between technology teams and process owners.
- **Process Execution:** Processes are carried out in real-time, with automation tools handling repetitive tasks, while human intervention is required for decision-making.
- **Process Monitoring:** This includes continuous tracking of key performance indicators (KPIs) and identifying bottlenecks, inefficiencies, and areas requiring improvement.
- **Process Optimization:** Based on insights from the monitoring phase, processes are adjusted, fine-tuned, or redesigned to further enhance performance.

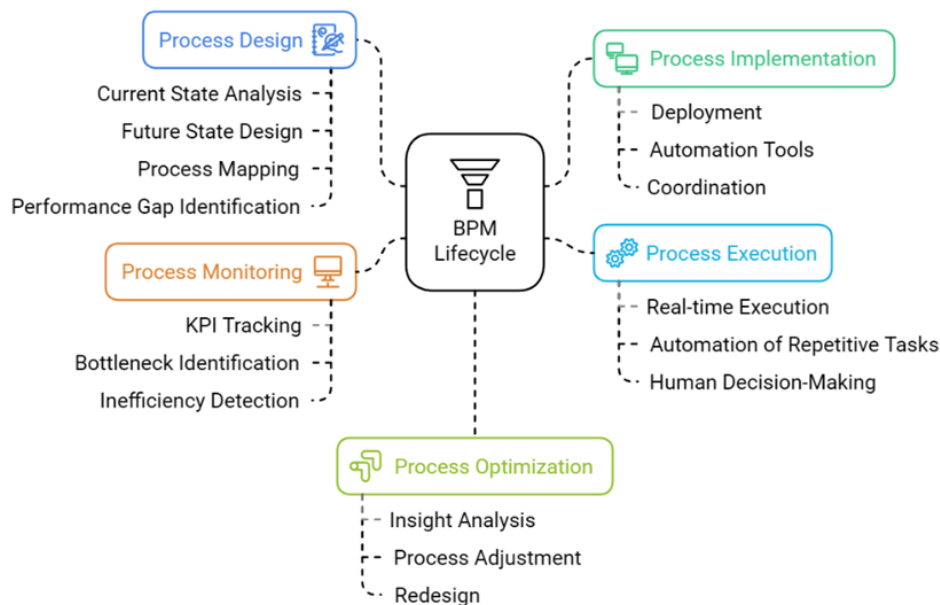


Figure 3: The iterative nature of BPM processes

Source: Weske (2007)

The iterative nature of BPM ensures that organizations continually adapt to changes in technology, market dynamics, and regulatory landscapes.

4. Business Process Management in the Private and Public Sectors

BPM focuses on operational efficiency, customer satisfaction, and cost reductions in the private sector. Jeston (2022) explains that BPM frameworks such as Lean and Six Sigma enable companies like Ford and IBM to optimize supply chains, improve service delivery, and reduce production costs. BPM's primary goal in private organizations is to ensure that processes are continuously aligned with business strategies, enhancing agility and competitiveness in dynamic markets. Additionally,

implementing technology, such as Robotic Process Automation (RPA) and Artificial Intelligence (AI), is often critical in enabling businesses to streamline operations, automate repetitive tasks, and make data-driven decisions. The focus is maximizing profitability and customer experience, especially in finance, manufacturing, and healthcare industries, where complex workflows demand high process efficiency.

In contrast, BPM in the public sector focuses more on improving governance, transparency, and service delivery. Public institutions often face bureaucratic inefficiencies, outdated systems, and resistance to change (Ferrari et al, 2018). Jeston (2022) points out that BPM offers public entities a way to standardize processes, reduce redundancy, and introduce accountability by employing automation and other technologies. For instance, public institutions and other government agencies can benefit from BPM by creating more efficient workflows, ensuring that their services are delivered faster, more accurately, and reliably. Ferrari et al (2018) further highlight the potential for BPM to improve the quality of business process descriptions in public administrations, which is often a critical step toward ensuring better service outcomes for citizens.

Integrating different departments within a public institution can promote a culture of excellence vital for addressing economic challenges. Incorporating Business Process Management (BPM) strengthens this approach by streamlining operations, aligning processes, and improving stakeholder engagement. BPM enhances institutional efficiency by optimizing planning, resource management, and service delivery. A philosophy of excellence, supported by BPM, focuses on achieving balanced results—meeting immediate and long-term goals while maximizing resource use, thus ensuring sustained performance through efficiency and effectiveness.

For organizations to function efficiently, it is crucial to identify numerous interconnected processes that interact. Typically, the inputs for one process derive from the outputs of another. Consistency and predictability in results are more effectively achieved when these activities are managed as interconnected processes within a cohesive system. Understanding this system's processes, resources, management, and interrelations enables organizations to enhance overall performance.

The "Plan-Do-Check-Act (PDCA)" methodology, emphasizing "risk-based thinking" to avoid undesirable outcomes, is applied to manage both processes and the overall system. Utilizing a process approach within a quality management framework offers multiple advantages, such as understanding requirements and ensuring consistent execution, analyzing processes to pinpoint value-added aspects, evaluating process performance, and leveraging relevant data for improvements (ISO, 2015).

5. Challenges and opportunities

While BPM offers numerous benefits, its successful implementation is not without challenges. Common obstacles include organizational resistance to change, lack of qualified personnel, misalignment of goals, inadequate technological infrastructure, and a lack of process-oriented culture. BPM emphasizes a structured methodology for process design and improvement and implementing BPM frameworks. Furthermore, it integrates change management strategies to foster a culture of continuous improvement, ensuring that excellence programs are embraced at all levels. BPM highlights the need for skilled process managers and its training programs to help build the necessary competencies in the workforce. BPM's iterative nature supports gradual,

manageable changes, making organizational transformation smoother and more acceptable to employees. It involves aligning technical initiatives with business objectives through its holistic approach, ensuring synchronization of strategic and operational goals.

Jeston (2022) stresses the importance of proper management and leadership in overcoming these barriers, advocating for strong executive sponsorship and the involvement of cross-functional teams in BPM initiatives. BPM efforts are customer-centric, and when aligned with business strategy, they become critical to an institution's long-term success.

These challenges are even more pronounced within state-owned institutions due to institutional rigidity and complex stakeholder environments. However, the opportunities for BPM implementation and continuous improvement are immense. Adopting BPM as proposed by the literature, the view that it will improve governance structures, enhance operational transparency, and provide more efficient services to citizens is evidenced by successful BPM implementations in various countries.

6. Conclusion and recommendations

Ongoing training is essential to ensure stakeholders and process participants are well-versed in BPM frameworks, as shown in Figure 4. This continuous knowledge-sharing aligns their goals with the organization's objectives and ensures compliance with established standards. BPM also strengthens leadership by driving process improvement and managing cultural resistance, fostering a culture of innovation, change acceptance, and collaboration among stakeholders. BPM encourages the adoption of modern evaluation models like EFQM or Baldrige to benchmark processes and measure performance, reinforcing its objective of continuous improvement. Furthermore, BPM relies on performance metrics and Key Performance Indicators (KPIs) to monitor efficiency, ensuring processes meet specific, measurable, attainable, relevant, and time-bound (SMART) goals. Introducing performance-based incentives will promote excellence and motivate stakeholders to adhere to BPM standards, optimizing organizational performance.

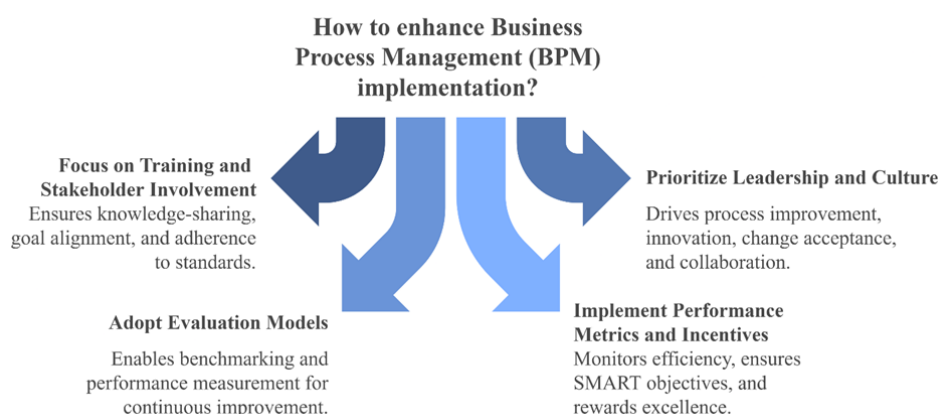


Figure 4: Recommendations on how to enhance BPM implementation

This research underscores the crucial importance of Business Process Management (BPM) in driving operational efficiency and governance within state-owned institutions. The study has shown that BPM effectively addresses challenges such as cultural resistance, lack of preparedness,

and the misalignment between business objectives and technical agendas. Moreover, integrating BPM frameworks within public institutions enhances transparency, standardized processes, and improved service delivery. Additionally, the adoption of modern evaluation models and performance metrics is highlighted to facilitate ongoing improvement, ensuring long-term sustainability and alignment with institutional goals.

References

1. Chountalas, P. and Lagodimos, A. (2018). Paradigms in business process management specifications: a critical overview. *Business Process Management Journal*, 25(5), 1040-1069. <https://doi.org/10.1108/bpmj-01-2018-0023>
2. Davenport, T.H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press.
3. Ferrari, A., Witschel, H. F., Spagnolo, G. O., & Gnesi, S. (2018). Improving the quality of business process descriptions of public administrations. *Business Process Management Journal*, 24(1), 49-66. <https://doi.org/10.1108/bpmj-05-2016-0096>
4. Fingar, P. - Smith, H. (2003): *Business Process Management the Third Wave*. Tampa, Meghan - Kiffer Press.
5. Jeston, J. (2022). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations* (5th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003170075>
6. King, P. (2003): *The Four Waves of Process Management*. [online], New York, Orion Development Group, 2003, <https://businessprocessmgmt.com/resources/four-waves-process-management/>
7. Tuček, D. (2009). Theory and practice of business process management. *European Financial and Accounting Journal*, 4(4), 66-83. <https://doi.org/10.18267/j.efaj.79>
8. Weske, M. (Ed.), 2007. Business Process Management Architectures, in: *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 305-343. https://doi.org/10.1007/978-3-540-73522-9_7
9. Were, M., Koori, C., & Bett, J. (2021). *Central banking in Kenya*. 50 Years of Central Banking in Kenya, 250-280. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198851820.003.0013>

Egyetemi hallgatói juttatási gyakorlat vizsgálata

Dr. Szabó Tibor Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem egyetemi adjunktus

Dr. Kalló Noémi Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem egyetemi docens

I-II. rész

Absztrakt

A tanulmány három részből áll, a műegyetemi hallgatói juttatási rendszert tekinti át. Az első két részben feldolgozza annak történetét, áttekinti a kapcsolódó szakirodalmat, a műegyetemi belső szabályokat, és a juttatásokkal összefüggő érdekviszonyokat. Mindezek után elemzi a legfontosabb hallgatói juttatásokról - a hallgatók körében - folytatott műegyetemi kérdőíves kutatás eredményeit. A kérdőíves kutatásban alapvetően arra voltunk kíváncsiak, hogy a hallgatók milyen elvek érvényesítését tartanak fontosnak az egyes juttatások odaítélésekor, illetve a működő juttatási rendszer megvalósításával kapcsolatos tapasztalatokra kérdeztünk rá. A kérdőív válaszait a juttatások menedzselésében meghatározó hallgatói önkormányzati testülettel és a juttatások adminisztrációjában érintett szervezet illetékes vezetőjével folytatott interjúval egészítettük ki. A kutatás eredményeit feldolgozva a III. részben javaslatot teszünk változtatásokra, illetve további kutatások szükségességét vetjük fel.

Abstract

The study consists of three parts, which reviews the student benefit system of BME. In the first two parts, he processes its history, reviews the related literature, the internal rules of the University of Technology and Economics, and the relations of interest related to benefits. After all this, he analyzes the results of the BME questionnaire research conducted on the most important student benefits among students. In the questionnaire research, we were basically interested in what principles students would consider important to enforce when awarding certain benefits, and we asked about their experiences with the implementation of the operating benefit system. The answers to the questionnaire were supplemented with an interview with the student self-government body, which is decisive in the management of benefits, and with the competent leader of the organization involved in the administration of benefits. After processing the results of the research, we propose changes in Part III and raise the need for further research.

Bevezetés

A hallgatói juttatások rendszere nagyjából a rendszerváltással egyidőben alakult át. Az elmúlt évtizedekben nagymértékben változott, értékelésére azonban sem országos, sem intézményi szinten nem került sor - nem csak, hogy nem rendszeresen, de időnként sem. Ebből fakadóan az

érintettek véleményét - alkalmoszerűen, vagy időközönként - nem mérik. Kutatások, elemzések hiányában az aktuális kormányzati intézkedésekről, vagy egyes intézményi esetekről szóló sajtóhírekből következtetve lehet szerezni információkat a hallgatói juttatási rendszer állapotáról, a szereplők véleményéről. E juttatások mai napig legnagyobb része az erre kapott összeg felsőoktatási intézményi transzformációja után jut el a hallgatókhoz, ugyanakkor legkevesebbet a juttatások intézményi menedzseléséről lehet tudni.

Tanulmányunkban - a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (BME) (továbbiakban Műegyetem) példáján keresztül - azt vizsgáljuk, hogy az egyetem hallgatói mennyire tartják megfelelőnek az intézményen keresztül kapott hallgatói pénzbeli juttatások - ezen belül különösen a hallgatói normatíva terhére folyósított juttatások - szétosztásának elveit és gyakorlatát. A részletes jogszabályi környezet miatt feltételezve, hogy a hallgatói juttatási rendszer más intézményekben is hasonló, az észlelt jellegzetességek, problémák részben tipikusak. Kutatásunk három fő pilléren alapul:

1. Az első fejezetben feldolgoztuk a téma szakirodalmát, fókuszba helyezve a hazai, vissza nem térítendő támogatásokat, azon belül is a hallgatói normatíva felosztásával kapcsolatos kérdéseket, illetve a hallgatói juttatások műegyetemi rendszerét.
2. A második fejezetben a műegyetemi hallgatók között végzett kérdőíves kutatás számszerűsíthető eredményeit ismertetjük és elemizzük. A hallgatókat kérdőívvel, a NEPTUN rendszeren keresztül kerestük meg (garantálva minden érintett elérését), a kérdőívet LimeSurvey segítségével készítettük. Kérdéseink alapja, hogy milyen jogcímen és minek alapján lehet vissza nem térítendő juttatásokhoz jutni. Kíváncsiak voltunk rá, hogy mennyire értenek egyet a hallgatók a jelenlegi gyakorlattal. Rákérdeztünk a juttatásokkal kapcsolatos információk és segítség elérhetőségére, majd a szétosztás megítélésével kapcsolatban tettünk fel néhány kérdést.
3. A harmadik fejezetben kérdőíves kutatásunk kvantitatív részét a kérdőívre adott szöveges válaszok értékelésével, két kvalitatív vizsgálattal, egy csoportos interjúval és egy interjúval egészítettük ki. Az egyikben a hallgatói juttatásokkal kapcsolatos - stratégiai és operatív döntésekben egyaránt - meghatározó hallgatói önkormányzatot vezető testület, az Egyetemi Hallgatói Képviselő (EHK) tagjait kérdeztük meg. Kérdéseink elsősorban arra irányultak, hogy mennyire tartják megfelelőnek az alkalmazott szabályokat, az ezzel kapcsolatos egyetemi környezetet, illetve együttműködésüket a hallgatói juttatásokban közreműködő más egyetemi szervezetekkel. Hogyan látják ebben szerepüket, mit változtatnának. Ugyanezekre kérdeztünk rá a hallgatói juttatások menedzselésével foglalkozó műegyetemi szervezeti egység illetékes, a hallgatói juttatásokkal legtöbbet foglalkozó vezetőjénél. Az interjúkban a kérdőívben szerepeltettekhez hasonló kérdéseket igyekeztünk feltenni, hogy a jellemző problémákra hogyan reflektálnak a hallgatók és a döntésekben meghatározók. Szintén a harmadik fejezetben

hasonlítottuk egymással össze a primer és a szekunder kutatási eredményeket, következtetéseket vontunk le a kapott adatokból, állításokból, javaslatokat tettünk a változtatásokra.

A műegyetemi kutatást kísérletnek szántuk, célunk az volt, hogy megismerjük az adott intézmény rendszerének kereteit, elveit, az abban érintettek véleményét. A tanulmány ezért nem foglalkozik a hallgatók, ezen belül a műegyetemi hallgatók szocio-ökonómiai hátterével (családjuk gazdasági helyzete, kulturális tőkéje, szülők iskolázottsága, munkapiaci helyzete, lakóhely település mérete stb.) valamint elővégzettségi jellemzőikkel (iskolatípus, iskolai telephely települési rangja). Figyelemmel arra, hogy a hallgatók szocio-ökonómiai hátterével és a juttatások intézményi menedzselésével kapcsolatban a hazai szakirodalom egyaránt hiányos, így természetesen felsőoktatáspolitikai következtetéseket sem lehet levonni kísérletünkől. A tanulmányban megállapítottak inkább újabb kutatási kérdéseket generálnak és arra hívják fel a figyelmet, hogy a hallgatói juttatások kérdéseiben nagyobb teret kellene kapnia a folyamatos vizsgálatoknak, elemzéseknek, és az arra alapozott beavatkozásoknak.

I. Fejezet

A fejezetben feldolgoztuk a téma szakirodalmát, elsősorban a vizsgált egyetemen az ún. hallgatói normatíva terhére folyósított vissza nem térítendő hallgatói juttatások felosztásának szemüvegén keresztül.

1. A hallgatói juttatások rendszere

A hallgatói juttatások rendszerének leginkább meghatározó része 1990-ben (Joganyag/A, 1990) alakult ki. A korábbi, a tanulmányi ösztöndíjakat központilag megállapító rendelet helyébe új lépett, mely a hallgatói állami támogatásokból származó pénzbeli juttatásokat alapvetően normatív alapon finanszírozta. A rendszer lényege, hogy minden nappali munkarendű hallgató után pénzbeli normatíva jár, mellyel az intézmény gazdálkodhat, abból különböző jogcímenek hallgatói juttatásokat nyújthat. A kezdetben egyszerű megoldást az ezt bevezető rendelet is tükrözte, a rendelkező rész nagyjából olyan hosszú, mint az átmeneti rendelkezések. Alapvetően azon intézmények hallgatóinak kedvezett, ahol a gyengébb tanulmányi eredmények miatt a (központi teljesítménymutatókhoz kötött) tanulmányi ösztöndíjak kisebbek voltak. Megtartotta, és a hallgatói normatíva keretösszegén felül finanszírozta a korábbi, céltámogatásként adott népköztársasági ösztöndíjakat, melyek odaítélése látszólag nem intézményi szintű (csak látszólag, mert az intézmények ugyan csak javaslatot tesznek, de normatíván, hallgatói létszám-arányosan megállapított létszámkeretük terhére). A kollégiumoknál (diákokotthonok) fenntartotta a hatósági árszabályozást, az étkeztetés központi támogatását ugyanakkor megszüntette.

Az eltelt 34 évet az alábbi főbb változások jellemzik:

1. Legfontosabb, hogy a hallgatói juttatások alapjául szolgáló hallgatói normatíva elinflálódott. A kezdetben (1990-ben) 48 866 Ft-tal induló éves összeg jelenleg (Bankmonitor, 2024) 166 600 Ft. Ha a hallgatói normatíva követi az inflációt, akkor ez az összeg 2024-re 1 267 805 Ft-ra növekedett volna.

2. Általános tendencia, hogy erősödik a központi (állami) beavatkozás. Például a születésekor még nem egészen kétoldalas rendelet 2024-ben már 25 oldalra bővült, elsősorban a juttatások hozzáférési feltételeinek, felosztási, eljárási szabályainak megszorodása okán - ezzel nagyjából a rendszerváltozás előtti jogszabály terjedelmét érve újra el. Ide sorolható még a később említett különböző hallgatói címzett és céltámogatások megszorodása, melyek egy része mellőzi az intézményi érdemi döntéseket.

3. Kettévált a hallgatói finanszírozási státusz és a hallgatók vagy államilag támogatott, tandíjmentes hallgatóvá, vagy önköltséges hallgatóvá váltak. Később kettévált a hallgatói normatívából részesíthető hallgatók köre, és azon hallgatók köre, akik után az intézmények hallgatói normatívát kapnak. A rendszer tovább finomodott, az egyik jelentős változás, hogy az alaptámogatás és a tanulmányi ösztöndíj kivételével az önköltséges hallgatók (akik után nem jár hallgatói normatív támogatás) is kaphatnak juttatásokat, azzal együtt, hogy a kollégiumi elhelyezés számukra magasabb díjú.

4. Megjelent a bevételi oldalon a lakhatási támogatás¹ fogalma, amely újabb, hallgatói létszámhoz kötött normatív támogatás. Ezt többféleképpen is fel lehet használni, a műegyetemi gyakorlat szerint külön nem szerepel az ösztöndíjrendszer pénzbeli kiadási jogcímei között, mert egy részét kollégiumi fenntartásra fordítják, más részét pedig alapvetően a hallgatói normatívából finanszírozott szociális támogatásra. Azaz új kiadási jogcímet nem jelent.

5. A hallgatói normatíva mellett számtalan új, közfinanszírozású közvetlen juttatási formát vezettek be. Ezek közül a legfontosabbak:

- Megjelentek az egyes hallgatói csoportok támogatását célzó juttatások. Ennek keretében olyan központilag, a kormány vagy a minisztériumok, egyéb költségvetési vagy közfinanszírozású szervek által odaítélt ösztöndíjak, melyek nem általában a hallgatói normatíva emelésével, hanem egyes hallgatói csoportok kedvezményezésével, és kifejezetten az ő számukra kívánják emelni a hallgatói pénzbeli juttatások mértékét. Ilyen például a Klebersberg (Joganyag/B, 2013) ösztöndíj, az ápolói ösztöndíj (Országos Kórházi Főigazgatóság, 2023), az Új Nemzeti Kiválóság Ösztöndíj (NKFI, 2023), Magyar Sportcsillagok Ösztöndíj (Joganyag/C), de ide sorolható tulajdonképpen az MNB (MNB, 2016) által kialakított ösztöndíjrendszer is.

Normatív alapú, leegyszerűsítve számítását: nem az intézmény székhelyén lakó államilag támogatott hallgatók létszáma alapján kapja az intézmény

- Megszaporodtak és számossá váltak különböző külföldi állampolgároknak vagy határon túli magyaroknak szóló hallgatói ösztöndíjak, mint például a Stipendium Hungaricum Ösztöndíj (Joganyag/D, 2022) (Eurostudent, 2024).
 - a Diaszpóra Felsőoktatási Ösztöndíj (Joganyag/E, 2020), az Ösztöndíj Keresztény Fiataloknak (Joganyag/F, 2017), Út a Diplomához (Joganyag/G, 2005), vagy a külföldi hallgatók miniszteri ösztöndíja (Joganyag/H, 2007).
 - A különböző (települési, megyei) önkormányzatok is bekapcsolódtak a finanszírozásba a Bursa Hungarica Ösztöndíjrendszeren (Joganyag/H, 2007) keresztül, melyek szociális ösztöndíjat adományoznak az arra rászoruló hallgatóknak.
 - Megjelentek az adójogszabályok alapján (Joganyag/I, 1995) az alapítványok által adott kedvezményes közterhű ösztöndíjak, melyeket például az oktatási intézményekben folytatott tanulmányokra, kutatásra, külföldi tanulmányútra (ösztöndíj címén) adnak. A Műegyetemen számos, döntően ilyen célokat finanszírozó alapítvány² található, számukról, a kifizetett hallgatói juttatásokról nincs elérhető statisztika.
 - Lehetővé vált, hogy az intézmények - a hallgatói normatívából folyósított ösztöndíjakkal azonos közteherfizetési kötelezettségekkel - hallgatói ösztöndíjat fizessenek más forrásaikból (Joganyag/J, 2011), nem csak a kifejezetten erre kapott állami támogatásból.
 - Megjelent a diplomás GYED³, melynek havi összege az alapképzésben részt vevő nappali munkarendű hallgatók tekintetében majdnem eléri, a mesterképzéseseknél jóval meg is haladja a hallgatói normatíva éves összegét. Pontos adatot ezekről sem találni, a Műegyetem Központi Tanulmányi Hivatala által adott tájékoztatás szerint a támogatáshoz 2021-ben ketten, 2022-ben 22-en, 2023-ban 20-an kértek igazolást, mindannyian nők voltak, illetve igazolásra jogosultak.
6. A hallgatói közvetlen pénzbeli támogatásba - két lépcsőben - bekapcsolódott a hallgatói hitelrendszer⁴, mely az államilag támogatott és az önköltséges hallgatók számára egyaránt kínál kamattámogatott hitelkonstrukciót.

Összességében megállapítható, hogy a hallgatói normatíva értékvesztése hatalmas, ugyanakkor a hallgatói normatíván felül közvetlen pénzbeli hallgatói juttatások számát az állam bővítette, a források és jogcímek, illetve a finanszírozott hallgatói csoportok és a nem állami szervezetek ezzel összefüggő kedvezményei tekintetében egyaránt.

² Erről nincs friss adat. Utolsó nyilvános statisztika ” A BME hozzájárulásával vagy közreműködésével létrehozott, működtetett, illetve székhelyére bejegyzett gazdálkodó szervezetek működésének értékelése” című, a BME Szenátus 2009. november 30-i ülésére beterjesztett anyagban található. Az előterjesztés akkor 74 alapítványt nevezett meg, mely műegyetemi kötődésű (a BME székhelyén, telephelyén bejegyzett, illetve a BME nevét használó).

³ A diplomás GYED összege az alapképzésben részt vett hallgatóknál a minimálbér 70%-a, 2023-ban bruttó 162 400 Ft; a mesterképzésben részt vettekénél a garantált bérminimum 70%-a, 2023-ban bruttó 207 480 Ft.

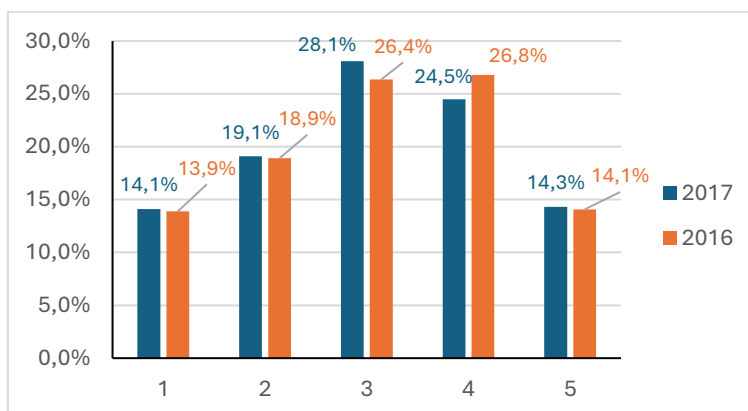
⁴ Erről részletesebben: <https://diakhitel.hu/ut-valaszto/> Letöltés ideje: 2024. december 21.

1.1 A hallgatói juttatások szakirodalma

A honi intézményi hallgatói juttatásokról, a hallgatói normatívával, annak intézményi felosztásával kapcsolatos kérdésekről kevés a szakirodalom. Ebből következően némileg érintjük a nemzetközi és hazai szakirodalom hallgatói juttatásokat érintő vonatkozásait, elsősorban azért, hogy kutatásunkat keretbe helyezzük.

A Műegyetem - a DPR (Diplomás Pályakövetési Rendszer) keretében a kérdéssel kétszer foglalkozva - két évet feldolgozó 2018-as kiadványában (BME 2018) mint a DPR intézményi kérdésének eredményei között ismertette a válaszokat arra kérdésre, hogy „Az alábbi szolgáltatásokkal mennyire volt elégedett? [hallgatói juttatásokkal kapcsolatos szolgáltatások (tájékoztatás, pályáztatás, kifizetések)]”. A válaszok az alábbiak szerint alakultak (1 - teljes mértékben elégedetlen 5 - teljes mértékben elégedett). Látható, hogy a válaszadók több mint negyede semleges a kérdésben, közel negyede valamilyen mértékben elégedetlen, míg 40% feletti azok aránya, akik inkább elégedettnek vallották magukat.

1. ábra: A végzetek elégedettsége a pénzbeli hallgatói juttatásokkal kapcsolatos szolgáltatásokkal (2017-ben és 2016-ban végzetek esetén)



Forrás: A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem frissdiplomásainak elhelyezkedési esélyei, 2018

Háló (2017) diplomamunkája az alábbiakat állapítja meg a hallgatói juttatásokkal összefüggésben:

- Felmérése alapján a hallgatók körében nagyon sok kritika fogalmazódott meg a folyamatot végző szervezet (általában a helyi Hallgatói Önkormányzat, HÖK) irányába, amit az ösztöndíjak elosztási mechanizmusához kapcsolódó megjegyzéseknél jeleztek. Szintén nagyon sok megjegyzés érkezett az ösztöndíjak odaítélését szolgáló pontrendszer kijátszhatóságáról, esetleges csalásokról.
- A hallgatói szervezeteknek szűkös erőforrásai vannak a szociális támogatás elbírálásához, valamint nincs lehetőségük az esetleges visszaélések ellenőrzésére.

- Kutatásában végzett felmérés szerint a 92 fő válaszadó 56%-a egyáltalán nem, vagy inkább nem elégedett az ösztöndíjak osztását végző szervezettel (korábbi megállapítása szerint az elosztást az intézmények végzik, legtöbb esetben a HÖK-ön keresztül maguk a hallgatók.)
- A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem⁵ kifizetési adatait elemezve, megállapítja, hogy a tanulmányi ösztöndíjakra sokkal többet költenek, mint a rendszeres szociális ösztöndíjra.
- Fontosabbnak vélt összegző megállapításai:
 - Az ösztöndíjak menedzselésénél megoldást jelenthetne, ha az elosztást végző hallgatói önkormányzatok helyett professzionálisabb intézményi alkalmazottak koordinálnák a folyamatot.
 - Szükséges lenne legalább az éves inflációval növelni a hallgatói normatíva összegét, mivel az 2008 óta nem változott és az ösztöndíjak minimális értéke ehhez van szabva. (Megjegyezzük, hogy a hallgatói normatíva jelenlegi összege 2020 óta változatlan.)
 - Nagyfokú kapacitásbővítésre van szükség a kollégiumi férőhelyek tekintetében, és az ösztöndíjakhoz hasonlóan érdemes lenne újragondolni az önköltséges hallgatókat megkülönböztető gyakorlatot az árazásban.

Pusztai és szerzőtársai (2019) szerint Magyarországon a legalacsonyabb Európában (a tanulmányban idézett Eurydice adatai szerint évi 1000 euró alatti) az elérhető hallgatói juttatások összege, s hazánk egyike azoknak az országoknak, ahol arányaiban a legkevesebb hallgató juthat ehhez hozzá, hiszen legfeljebb minden negyedik hallgató kap valamilyen juttatást.

- A szerzők az Eurodyce 2018-as kiadványából (Eurodyce, 2018) idéznek. A legfrissebb, még nem teljes körű Eurodyce (Eurodyce, 2023) adatok⁶ szerint Magyarországon a leggyakoribb ösztöndíj-összeg 820 euró, a legkisebb 50, a legnagyobb 4252 euró. Az EU rangsorban hazánk így nagyjából⁷ az utolsó nyolcban található.
- A legfrissebbnél régebbi, a szerzőkénél azonban újabb, részletes Eurodyce (Eurodyce, 2021) adatok szerint Magyarország továbbra is azon nyolc ország között van, ahol az elérhető hallgatói juttatások összege 1000 euró alatti. Szintén e tanulmány szerint a 2019/2020-as tanévben a nappali munkarendű hallgatók mintegy 24%-a részesült teljesítményalapú juttatásokban és 11%-a szociális alapú támogatásokban.

Az Eurostudent (2021/a) kutatásában a kérdésekre érvényes választ adók Magyarországon a hallgatók számára elérhető ösztöndíjak rendszerességével és pontosságával többségében inkább vagy teljesen elégedettek (58%), ám azok elérhetőségével, hozzáférhetőségével már csak kevesebb, mint 40%-ban. Az ösztöndíjak elbírálásának módjára már csak kevesebb, mint harmaduk

⁵ A 2016/2017-es tanév őszi félévében 495 799 085 Ft-ot költöttek tanulmányi ösztöndíjra és 277 051 200 Ft-ot a rendszeres szociális ösztöndíjra. A Műegyetem nyilvánosan már nem publikálja ezeket az adatokat, utoljára a 2017/18-as tanév második félévére közölt ilyet, mely szerint a legkisebb kifizetett ösztöndíj 300 Ft, a legnagyobb 450 000 Ft, az átlagos összeg 21 310 Ft volt.

⁷ Hiányos adatszolgáltatás miatti becslés.

adott pozitív értékelést, az elégedetlenek aránya itt a hallgatók közel felét teszi ki. Az ösztöndíjak összegével elégedetlenek alkotják az érvényes válaszadók közel 60%-át, míg az ezzel kapcsolatban elégedettek aránya csupán alig több mint 20%.

Szintén az Eurostudent (2021/b) kutatásából derül ki, hogy Magyarországon a hallgatói bevételek között 10% a valamilyen formájú állami támogatás. A kiadvány adatai szerint e tíz százalék 84%-a vissza nem térítendő támogatás. Tekintettel arra, hogy a hallgatókhoz a hallgatói normatíván felül is érkeznek vissza nem térítendő támogatások, a közvetlen állami támogatás nagyjából az összes hallgatói bevétel 8%-ára becsülhető⁸.

A hallgatók pénzügyi támogatási rendszereinek a hazai hallgatóknak felszámított tandíjak szintjével való összehasonlítása során az OECD-országok és más résztvevők három egyértelmű csoportba sorolhatók: azok, amelyek nem fizettetnek tandíjat és magas pénzügyi támogatással rendelkeznek a hallgatók számára (Dánia, Finnország, Norvégia és Svédország). Azok, ahol magas tandíjjal és magas pénzügyi támogatással jellemezhetők (Ausztrália, Anglia [Egyesült Királyság], Litvánia, Új-Zéland és az Egyesült Államok). Valamint azok, akik alacsony vagy mérsékelt tandíjjal rendelkeznek, és célzott pénzügyi támogatást kap a felsőoktatásban részt vevő hallgatók kevesebb mint 50%-a (Ausztria, Belgium, Franciaország, Németország, Olaszország, Románia és Spanyolország Flamand és Francia Közössége) A magas tandíjak csoportja általában olyan helyek, ahol a háztartásokon kívül más magánszervezetek nagyobb mértékben járulnak hozzá a felsőoktatási intézmények finanszírozásához. Általában jól fejlett diáktámogatási rendszerrel is rendelkeznek, amelyek jövedelemfüggő törlesztőrészlettel rendelkező kölcsönöket, rászorultsági alapú ösztöndíjakat vagy a kettő kombinációját kínálják. Angliában (Egyesült Királyság) a hallgatók több mint 90%-a csak a felsőfokú tanulmányok költségeinek fedezésére kap kölcsönt (nem pedig ösztöndíjat vagy segélyt). Az Egyesült Államokban a hallgatók 38%-a részesül kölcsönökből és ösztöndíjkból vagy segélyekből, 35%-a csak ösztöndíjkból/segélyekből és 7%-a csak kölcsönökből. Ausztráliában és Új-Zélandon a legtöbb diák vagy egyedül kap kölcsönt vagy kölcsönt és ösztöndíjat vagy ösztöndíjat is. Litvániában a hallgatók 57%-a csak ösztöndíjat vagy segélyt kap. Kanada részben kivétel ebben a csoportban, mivel a tandíjak magasak a hazai hallgatók számára, de csak 39%-uk részesül pénzügyi állami támogatásban (OECD, 2024).

Antonucci véleménye szerint a kontinentális hallgatótámogatási rendszerek a liberális modell felé haladnak, Tanulmányában e rendszert magas tandíj, csak a rászoruló diákoknak nyújtott segély, anyagi helyzettől függő kölcsön, közepes/magas munkaerőpiaci részvétel, valamint közepes családi hozzájárulás jellemez, amit aggasztónak tart (Antonucci, 2014).

⁸ A KSH-nak, más szervezetnek, illetve a zárszámadási törvénynek nincs olyan bontása, melyből kiszámolható, hogy a hallgatói közvetlen, vissza nem térítendő állami támogatások közül milyen arányt képviselnek a hallgatói normatívából származó és külön, az azon felüli állami támogatások.

Az OECD tanulmányából megállapítható, hogy az OECD-kormányok a támogatások és kölcsönök különböző kombinációival támogatják a diákok megélhetési vagy oktatási költségeit - és ezek a kombinációk még a hasonló tandíjjal rendelkező országokban is eltérőek. A kapott vagy felvett pénz összege is jelentősen eltér az egyes országokban. Érdekes módon a felsőoktatási hallgatók által kapott ösztöndíjak vagy ösztöndíjak átlagos összege meghaladja az állami intézmények által felszámított átlagos tandíjat az országok 60%-ában, amelyekre vonatkozóan adatok állnak rendelkezésre. Ezekben az országokban az ösztöndíjak és ösztöndíjak nagylelkűek, és a hallgatók megélhetési költségeit is finanszírozhatják. A fennmaradó nyolc országban a kapott összeg nem elegendő a mesterképzésért felszámított éves tandíj fedezésére. Ezekben az országokban az ösztöndíjban vagy ösztöndíjban részesülő hallgatóknak diákhitel formájában is kölcsönt kell felvenniük tanulmányaik finanszírozásához, ha nem rendelkeznek az önálló fizetéshez szükséges pénzügyi kondíciókkal (OECD, 2024).

A Hallgatói Önkormányzatok Országos Konferenciája (HÖÖK) két „Jövőkép” című anyagában, a „Jelentés a Jövőkép Programról” (HÖÖK, 2018/a) és a „HÖÖK Jövőkép'24” (HÖÖK, 2024) foglalkozik a hallgatói juttatásokkal. A 2018-as anyag⁹ főbb megállapításai szerint:

- Az alacsony normatíva miatt az ösztöndíjak alacsonyak.
- Felméréseik szerint sem a szociális támogatások, sem a tanulmányi ösztöndíjak nem töltik be eredeti szerepüket.
- Kijelentik, hogy *„az ösztöndíjak elosztási módszerével is problémák vannak. A számítási módszerek nem kellően differenciáltak, ezért torz és igazságtalan eredményeket okoznak. A szociális ösztöndíjknál problémát okoz, hogy kellő jogosítványok hiányában a rendszer még mindig nem tudja teljes mértékben kiszűrni a nem rászoruló hallgatókat. Egyes intézményekben a pályáztatáshoz és/vagy az ösztöndíjak kifizetéséhez kötődő túlzott bürokrácia, illetve az ösztöndíjak határidőn túli utalása tovább nehezíti a helyzetet.”*

Megoldási javaslataik közül egyedül a hallgatói normatíva emelése megragadható. A többi inkább küldetésnyilatkozat-jellegű, a források növelését, (a közvetetten nyújtott hallgatói támogatások tekintetében) a szolgáltatási színvonal emelését szorgalmazza.

A 2024-es anyag számításokat, kutatási, különösebb vizsgálati eredményeket nem tartalmaz. A felsőoktatás minden aspektusában felsorolja a szerinte javítandó területeket, szolgáltatásokat. Nem ad magyarázatokat azokra, az önkéntelenül is megfogalmazott kérdésekre, hogy az általuk javasolt költségnövelő akciókra miért nem került eddig sor, illetve miért kerülne most, ha eddig nem történt meg.

Az anyag hallgatói normatívát kétszeresére, ezen belül a tanulmányi ösztöndíjakat és a szociális támogatásokat is emelné, utóbbiaknál nem szorzót javasol, hanem hogy azok elég motiválók,

⁹ Mindkét anyag szerzője a pdf dokumentum szerint a felsőoktatási helyettes államtitkár, jóváhagyta dr. Horváth Zita.

illetve az alapszükségeket kielégítőek legyenek. Az önköltséges hallgatóknál fontosnak tartja megemlíteni, hogy őket nem az államilag támogatott hallgatók száma alapján megállapított normatívák terhére támogassák, hanem intézményi forrásokból bővítve az erre szánható kereteket. E követelés nem feltétlenül könnyíti az önköltséges hallgatók helyzetét, hiszen az intézmények aligha akarnak az önköltséges hallgatók életminőségének javítására, és más tevékenységeikre ugyanakkor kevesebbet költeni. Emiatt kézenfekvő, hogy az ilyen ösztöndíjak fedezetét az önköltség emelésével teremtik elő, így összességében általában nem javul az önköltséges hallgatók helyzete.

A kollégiumnál nem foglalkozik a hatósági áras kollégiumi térítési díj és az önköltség, valamint ezért a kollégiumi férőhelyet kapott és nem kapott hallgatók kiadásai között egyre nyíló ollóval. Sőt, mintha fordítva lenne, és a kollégiumokat fenntartóknak a szálláshely-nyújtás profitábilis vállalkozás lenne: 12 ezer budapesti kollégiumi férőhely létesítését, vidéki kollégiumi kapacitásfejlesztést, illetve kollégiumi felújítási programot és minőségfejlesztést javasol.

A Hallgatói Önkormányzatok Országos Konferenciája (HÖÖK) két kutatást (HÖÖK 2016, és HÖÖK 2017/b) folytatott a kollégiumokról, valamint a 2018-as „Jövőkép” című anyag is foglalkozik a kollégiumokkal. Legfontosabb megállapításaik és javaslataik:

- A 2017-es kollégiumi kutatás azt mutatta, hogy a kollégiumokba országosan 130-140 százalékos volt a túljelentkezés, és nagyjából 10 ezer új kapacításra lenne szükség Budapesten ahhoz, hogy kicsit javuljon a helyzet. Ezen belül a Műegyetem tekintetében 120 %-os túljelentkezést mért, 873 hiányzó férőhellyel.
- A „Jövőkép” c. anyag megállapítja, hogy a felsőoktatásban 54 500 a kollégiumi férőhely, ebből 44 400 állami fenntartású intézmények kezelésében van, s e férőhelyek több mint 85%-a nem felel meg a jelenlegi jogszabályi minimumfeltételeknek.
- A „Jövőkép” a kollégiumi problémák között - a PPP-s kollégiumokkal összefüggésben - kiemeli, hogy *„sokszor problémás az együttműködés a szolgáltatókkal, valamint az új létesítményekben nem biztosítottak a közösségi helyiségek, a tanulószobák. a fórumon szóba került a mai napig esetlegesen biztosított szakkollégiumi férőhely és együttlakás lehetősége is mint megoldandó probléma.”* Javaslatai között kéri *„a mihamarabbi megszabadulást az életterhelő konstrukcióktól”*.
- A 2017-es kollégiumi kutatás - érdekképviselői szervezettől - kissé szokatlan módon önköltségszámítási módszertani ajánlást tesz közzé, azzal a céllal, hogy a finanszírozó ennek figyelembevételével támogassa a kollégiumok működését.
- Szintén a 2017-es kollégiumi kutatás tesz javaslatot a kollégiumi térítési díjak kismértékű emelésére, véleménye szerint a hallgatói (és nem kollégiumi) normatívának függvényében alakítva ki a térítési díjat. Egyik normatívának sincs sok köze az önköltséghez, világos, hogy az érdekképviselői szervezet az állami támogatás növelését, önköltséghez közelítését látja

megoldásnak. A szándék érthető, a későbbiekben említjük, hogy például Budapesten 2024-ben nagyjából tanévente másfél millió forint támogatással több illeti meg a kollégiumban lakót az albérletben lakóhoz képest, amennyiben utóbbi lakhatására külön kompenzációt nem kap. E kettőnek - a saját lakást vásárló kifejezetten tehetősek kivételével - lényegében nincs alternatívája. Ennek tudható be az ilyen erős és nyilvánvaló járadékvadászati szándék: anyagukban a hallgatói normatívánál fel sem merül, hogy annak például a minimálbér-emelkedést kell követnie.

Összefoglalva a két anyag gondolatait, a HÖÖK javaslatot tesz 1) a kollégiumok nagyobb állami támogatására és kollégiumi kapacitásbővítésre, 2) a szolgáltatási színvonal emelésére, 3) a hallgatók jogai kiterjesztését gátló konstrukciók (PPP finanszírozás, szakkollégiumi szabályozás) felülvizsgálatára. Valamint 4) a hátrányos helyzetű, illetve a halmozottan hátrányos helyzetű hallgatók kollégiumba kerülési esélyeinek javítására az elsőévesek pozícióinak javítását javasolják (Zeleny s szerzőtársai, 2021)), továbbá 5) a külföldi hallgatók jelenlétének maximalizálására. Megjegyezzük, hogy a vizsgált intézményi szabályozások (Joganyag/K, 2023) (Joganyag/L, 2023) szerint a kollégiumba bekerülés szabályozásában és a kapcsolódó döntésekben a hallgatói önkormányzatok meghatározó szereppel bírnak. A 4) számú javaslat kiindulópontja valószínűleg ezért az, hogy az érzékelt társadalmi szerep erősen hatott a kérdéssel kapcsolatos válaszreakcióra. Azaz a kollégiumi férőhelyekről döntő felsőbb évesek elméletben szívesen támogatnák az elsőéveseket, de gyakorlatban nem szívesen mondanának le saját férőhelyeikről a javukra.

Figyelemre méltó Polónyi kritikája (Polónyi, 2011), melyre a későbbiekben külön is utalunk:

Véleménye szerint a hallgatói támogatások akkori rendszere számos problémával küszködik, melyek az alábbiak:

- A hallgatói támogatások intézmények közötti elosztása kizárólag a hallgatólétszámtól függ, - miközben nyilvánvaló, hogy igen jelentősen eltér az egyes intézmények hallgatóinak szociális helyzet szerinti rekrutációja.
- A hallgatói támogatások intézményen belüli, karok közötti elosztása is általában mechanikus, kizárólag a hallgatói létszámtól függ, miközben itt is nyilvánvaló, hogy igen eltérő az egyes karok hallgatóinak szociális helyzet szerinti rekrutációja
- Az elosztásban a tanulmányi teljesítmény játszik meghatározó szerepet, azaz a támogatások legalább fele a tanulmányi teljesítmény szerint kerül elosztásra - miközben nyilvánvaló, hogy az egyes karokon ugyanazon tanulmányi teljesítmény eléréséhez más-más erőfeszítés szükséges, tehát a tanulmányi eredmény, mint elosztási elv hangsúlyozása lényegében hamis teljesítményelvet helyez előtérbe. Más oldalról az is közismert, hogy a tanulmányi eredmények erősen függenek a szociális háttértől, tehát a tanulmányi teljesítményt előtérbe helyező elosztási elv éppen a szociálisan hátrányos helyzetűeket hozza kedvezőtlenebb pozícióba.

- A tanulmányi teljesítményre épülő elosztás mellett felhozott két alapvető érv egyike az, hogy ez jól mérhető miközben a szociális helyzet nem, a másik érv pedig azt hangsúlyozza, hogy a tanulmányi teljesítmény ösztönzése az oktatás minősége szempontjából fontos. Mindkét érv vitatható, ugyanis éppen a fentiekben elmondottak bizonyítják, hogy a tanulmányi eredmény látszólagos jól mérhetősége mögött számos teljesítménybizonytalanság van. És az is vitatható, hogy a hallgatók tanulmányi eredményét csakugyan pénzzel ösztönöznie kell-e az államnak. Hiszen a tanulás a hallgató érdeke, a hallgatónak lesz belőle haszna. Ha egyáltalán azonosulunk azzal, hogy az államnak kell valamiért a tanulók eredményeit díjazni, akkor is legfeljebb azt lehet elfogadni, hogy van egy tanulmányi eredmény minimum, amely alatt nem kaphat egyetlen hallgató sem támogatást.

- A jelenlegi rendszerben a szociális célú támogatások esetlegesek, nem kiszámíthatóak.
- A hallgatók pénzbeli támogatásának elosztása egy hallgatói oligarchiának jelentős hatalmat és biztos apanázst jelent.
- A kívülállóknak, kívülről jövőeknek viszont egy nem igazán kiszámítható, nem átlátható támogatást nyújt a rendszer. A felsőoktatási intézménybe jelentkező tanulók számára a jelenlegi rendszer nem átlátható, sőt kimondottan riasztó.

Összefoglalva a szakirodalom a hazai hallgatói juttatásokat érintő megállapításait, közös bennük, hogy a vissza nem térítendő hallgatói juttatásokról, azok menedzseléséről egyöntetűen kedvezőtlenül nyilatkoznak. Az összegeket alacsonynak tartják, a kollégiumi finanszírozás és díjmegállapítás rendszerét elégtelennek találják, a hallgatói juttatások menedzselését közepesnek, vagy annál rosszabbnak, esetenként szakszerűtlennek, méltánytalannak. Leginkább a hallgatói juttatások, valamint a kollégium elhelyezésre adott támogatások és a hallgatók megélhetési, továbbá a kollégiumok fenntartási költségei közti szakadékot látják hatalmasnak, intézményi menedzseléssel áthidalhatatlannak, illetve elégtelennek a hallgatói juttatásokat szétosztó hallgatói önkormányzat felkészültségét. A szakirodalomban és kutatásunkkal összefüggésben tanulmányunkban többször előkerül az a kérdés is, hogy milyen mértékben kell az államnak a tanulmányi teljesítményt ösztönöznie, a szociális helyzetet kompenzálnia, illetve mennyire méltányos az önköltséges hallgatók juttatási szempontú megkülönböztetése.

1.2 A hallgatói juttatások műegyetemi menedzselése

A Műegyetemen a Térítési és Juttatási Szabályzat (TJSZ) bontja ki a Nemzeti felsőoktatási törvény és a végrehajtására kiadott kormányrendelet hallgatói juttatásokra vonatkozó rendelkezéseit. A szabályzatot a Kancellária részeként működő Értékesítési és Szolgáltatási Igazgatóság¹⁰ (ÉSZI) gondozza. A szabályzat igyekszik egységben kezelni az egyetemre érkező, onnan kifizetett vissza

¹⁰ Korábban Diákközpontnak, majd a kancellári rendszer megjelenésével Hallgatói Szolgáltatási Igazgatóságnak hívták.

nem térítendő hallgatói juttatásokat. Az egységes kezelést a szabályzat a hallgatói vissza nem térítendő pénzbeli juttatások tekintetében az alábbi sajátosságokkal értelmezi:

- Az ún. saját bevételekből származó, ösztöndíjként kifizethető hallgatói juttatások esetében csak keretszabályokat alkalmaz, ezek menedzselése decentralizált, azaz többnyire a karok végzik, mint olyan szervezetek, melyeknek bevételeik és szándékaik egyszerre van e tekintetben. Ennek feltehető oka, hogy ezek többnyire inkább valami közteher-elkerülő munkabérek, melyeket elsősorban vállalkozások fizetnek - az egyetemen keresztül - a projektekben hallgatói jogviszonnyal részt vevőknek. Az ún. „MNB” ösztöndíjat a szabályzat külön is megnevezi, ami tulajdonképpen „sima” „saját bevétel” ösztöndíj (is lehetne), de volumene, tartós jelenléte és az egyetemen belüli koordináció miatt indokoltnak tartották az ösztöndíjfajta szabályzatban való külön megjelenését.
- A szabályzat nem foglalkozik például a kifejezetten külföldi hallgatóknak folyósított olyan juttatásokkal, mint az Erasmus ösztöndíjak, aminek legfőbb oka, hogy most vagy korábban azokat az ösztöndíjakat más szervezeti egység kezelte/kezeli, és/vagy a döntés nem igényli több egyetemi szervezet, különösen a hallgatói önkormányzat közreműködését.
- A szabályzat azoknál az állami forrású ösztöndíjaknál, ahol az Egyetem vagy csupán „postás”, azaz az odaítélésről szóló döntésben vagy nem vesz érdemben részt, vagy nem a hallgatói önkormányzat közreműködésével, ott azokról legtöbbször csak említést tesz. Ennek célja, hogy tisztázza: mely szervezeti egységnek mi a feladata az ösztöndíjjal kapcsolatos kérdésekben. Ezek az ösztöndíjak a Doktorandusz ösztöndíj (Joganyag/H), a Bursa Hungarica Felsőoktatási Önkormányzati Ösztöndíj (Joganyag/H), a Külföldi hallgatók miniszteri ösztöndíja (Joganyag/H), a Diaszpóra Felsőoktatási Ösztöndíj, az Ösztöndíj Keresztény Fiataloknak, az Új Nemzeti Kiválóság Program¹¹ ösztöndíj, a Magyar Sportcsillagok ösztöndíj, a Kooperatív Doktori Program Doktori Hallgatói ösztöndíj (NKFI,2023) és a Nemzeti felsőoktatási ösztöndíj¹². Idesorolható a doktoranduszok számára adott, állami normatív támogatásból származó ösztöndíj, amelynél nincs egyetemi redisztribúció. Kérdőíves kutatásunk ezért ezekkel az ösztöndíjtípusokkal, illetve a doktori képzésben részt vevő hallgatók állami támogatásból származó juttatásaival általában nem foglalkozik, mert azok inkább valamilyen teljesítménybér-jellegű (hasonlóan más ösztöndíjtípusokhoz, ahol az egyetem szintén „postás”, azaz központi oktatáspolitikai célokat mechanikusan hajt végre) juttatások, ahol az egyetem szerepe voltaképpen ügyintézői szerepre korlátozódik.

¹¹ Ennél az ösztöndíjtípusnál az érdemi döntés az egyetemen belüli, de nem a hallgatói önkormányzat közreműködésével születik.

¹² Az ösztöndíjtípusnál külön rektori-kancellári utasítás szabályozza az elnyeréséhez szükséges feltételeket, azzal, hogy a hallgatói önkormányzat dolgozza ki az ehhez szükséges pontrendszert. Figyelemmel arra is, hogy ezeket az ösztöndíjakat hallgatói létszám alapján, arányosan osztják szét a felsőoktatási intézmények között, olyan ösztöndíjtípusnak tekinthető, amely esetében a közöségi (hallgatói önkormányzati) döntésnek a szokásosnál kisebb a szerepe.

- A szabályzatban nem szerepelnek azok a - szintén közvetlen állami céltámogatásként érkező - ösztöndíjtípusok, melyek például az 51/2007-es kormányrendeletben felsoroltatnak¹³, de a Műegyetemen nincs azokkal érintett hallgató.
- A kollégiumi férőhelyeket a szabályzat juttatásként kezeli, tekintettel arra, hogy - az államilag támogatott és önköltséges hallgatók számára eltérően, de egyaránt hatósági árasan - a térítési díjak összege lényegesen kisebb, mint az önköltség. A Műegyetemen jelenleg nincs kontrolling, vagy más, alkalmas rendszer, amivel a kollégiumok önköltséget mér(het)nék. 2017-ben tettek erre kísérletet, de végül elvetették a kollégiumi önköltségszámítás bevezetését. Feltehetőleg annak okán, hogy a finanszírozó állam részéről nem látszott a kollégiumra adott állami támogatás és a kollégiumi önköltség összekapcsolásának szándéka, így a mérés felesleges volt. A kollégium önköltségszámítása ugyanakkor logikus és elkerülhetetlen lépés, hiszen a hatósági áras kollégiumi férőhelyek és a csökkenő állami céltámogatás miatti növekvő veszteség okozta károkhoz be kell mutatni a költségek és bevételek közötti egyre mélyülő szakadékot. 2023-ra az ÉSZI - saját önköltségszámítási módszere alapján - megbecsülte a költségeket (BME ÉSZI, 2023). Ezek szerint a kollégiumok összes éves vesztesége kicsivel több, mint 1500 millió Ft. Egy férőhelyre egy tanévben tehát mintegy 380 eFt-os veszteség jut¹⁴. Az egyes, nem PPP-s kollégiumok átlagos önköltsége 60-70 eFt havonta, egy főre, 10 hónapos igénybevétellel számolva. PPP-s kollégiumoknál a férőhelyre számolt önköltség havi 115 eFt és 130 eFt közé esik. A Műegyetemen 2023-ban a legmagasabb havi térítési díj - állami ösztöndíjas hallgatóknak - 11 650 Ft, míg az önköltséges hallgatók számára 23 300 Ft. Ezzel szemben Budapesten 2023-ban az albérleti díjak (Világgazdaság, 2023) már havi 200 000 Ft fölött jártak, míg például Miskolcon ez 110 000 Ft. Erre az albérleti díjra rakódnak rá a közüzemi díjak. A számok alapján látható, hogy még az átlagos budapesti albérlet ár - figyelemmel a rezsire is - nagyjából négy-hétszerese az állami ösztöndíjas hallgató budapesti egyetemen fizetett kollégiumi térítési díjának, amennyiben azt feltételezzük, hogy az albérletben hárman (Eduline, 2023) laknak. A 2024-es adatok szerint a kedvezőtlen folyamatok tovább folytatódtak. A G7 (G7, 2024) számításai alapján amíg Budapesten 2015-ben még négyszeres különbség volt a kollégiumi szoba és az albérleti szoba költsége között, 2024-ben már hétszeres. Szintén a G7 említett publikációjából derül ki, hogy a tartósan veszteséges kollégiumi szolgáltatást az - általuk vizsgált - intézmények többsége egyszerűen úgy kezeli, hogy a kormányrendeleti hatósági árnak többszörösére emelik a kollégiumi térítési díjat. A kollégiumi férőhely, mint hallgatói juttatás a szabály megszegésétől függetlenül hatósági áras, ami miatt például Budapesten, 2024-ben mintegy 150e Ft havi támogatást kapott az oda bejutott (államilag támogatott) hallgató, az albérletben lakó (és nem kompenzált) hallgatóhoz képest.

¹³ Például a Vásáry Tamás-ösztöndíj, Törőcsik Mari-ösztöndíj, Dózsa Imre-ösztöndíj

¹⁴ 4114 férőhellyel számolva.

Ekkora különbség már nagyon súlyos méltányossági problémákat vet fel, nem megkerülhetővé teszi a kollégiumi férőhelyek elosztási rendszerének vizsgálatát.

- A szabályzat egyáltalán nem tartalmaz rendelkezéseket azokra az esetekre, ahol az Egyetem önkéntes - jogszabályban vagy állami szervezet határozatában nem nevesített - lebonyolító, például amikor közreműködik valamely alapítványi ösztöndíj hallgatókhoz eljuttatásában.

- A szabályzat foglalkozik hallgatói támogatások közé sorolt (a hallgatói előirányzat részeként érkező) hallgatói jegyzet, illetve sport-kulturális normatívák, a lakhatási normatíva, mint céltámogatások felhasználásával. E normatívákból vagy intézményi szolgáltatásokat támogatnak, vagy pénzbeli juttatásként szociális támogatást nyújtanak, így hallgatói juttatásként egy része nem vehető figyelembe, másik része meg olyan, mint, ha valamelyest növelné a hallgatói normatívát.

Az alábbiakban összefoglaljuk a hallgatói juttatások menedzseléséhez kapcsolódó döntési és hatásköri gyakorlatot.

1. Az első csoportba sorolható hallgatói juttatások az ún. hallgatói előirányzatba tartozók. Ennek felosztására részletes törvényi, kormányrendeleti és belső egyetemi szabályok rendelkeznek. Az ebből származó hallgatói juttatások közül a pénzbeliokről és a kollégiumi férőhelyekről jellemzően a Hallgatói Önkormányzat (HÖK) testületei döntenek, a szolgáltatások finanszírozásáról az Értékesítési és Szolgáltatási Igazgatóság (ÉSZI) és a HÖK vegyesen. Ez alól kivétel a hallgatói előirányzattól a HÖK támogatására szolgáló keret, amiről a HÖK önállóan dönt (formálisan javaslatot tesz, de csak azért mert nincs kötelezettségvállalási joga). Az adminisztrátor az ÉSZI.

2. A második csoportba azok a közfinanszírozású juttatások tartoznak, amelyek valamilyen jogszabályból, vagy azzal azonos értékű állami (szervtől származó) rendelkezésből származó céltámogatások, melyek jellemzően pénzbeliek, és van rá belső szabályozás. Elosztásukról és adminisztrációjukról többnyire a kiírók, ritkábban azok az egyetemi szervezetek rendelkeznek, melyek ebben leginkább érdekeltek (szakértőt delegálnak, adatot szolgáltatnak stb.). A HÖK ezekben nem vesz részt. A belső, egyetemi szabályokat többnyire az ÉSZI hozza a Juttatási-térítési Szabályzatban. Ilyen például az ÚNKP (jelenlegi neve EKÖP) ösztöndíj (erre külön és részletes belső szabályozás született, ahol a hangsúly, a különböző akadémiai szereplők közötti feladatmegosztáson van), a Stipendium Hungaricum ösztöndíj vagy a Diaszpóra ösztöndíj.

3. A harmadik csoportba azok a köz- vagy magánfinanszírozású juttatások tartoznak, melyek szintén céltámogatások, nem jogszabályból származnak. Ezekre, mint ún. saját bevételekre van keretszabály, melyet az ÉSZI menedzsel, és többnyire az a szervezet foglalkozik az adott juttatás adminisztrációjával, amelyik a juttatást odaítéli, vagy ahova az hagyományok szerint tartozik. A HÖK részvétele nem jellemző. Kivételt képez az MNB ösztöndíj, ami nevesített, nem „sima” saját

bevétele. Jellemzően ilyenek a különböző állami k+f pályázatok, melyeken a karok nyernek, és a pályázatot abból hallgatói ösztöndíjat enged kifizetni.

4. A negyedik csoportba azok a juttatások tartoznak, melyeknél a köz- vagy magánfinanszírozó támogat, jogszabály nélkül. A finanszírozó jellemzően a menedzselés költségeinek nagy részét az egyetemre hárítva az egyetemen intézi az adminisztráció döntő részét, de a kifizetés és az érdemi döntés a jellemzően alapítványi formában működő finanszírozónál történik. A HÖK részvétele ezeknél nem jellemző, esetleges. Ilyen például a Pro Progressio Alapítvány hallgatói ösztöndíjai, illetve a megszámlálhatatlan kari, tanszéki (ez jellemzően azt jelenti, hogy oda bejegyzett, valójában nem az egyetem, hanem egykori vezetők által alapított) alapítvány többségének ösztöndíjai.

Általános szabálynak tekinthető, hogy az adott juttatás tekintetében a finanszírozó éppen milyen konstrukcióban, milyen döntési- és hatásköri feltételekkel ad támogatást, jelentős mértékben a hagyományokon alapul, hogy a finanszírozás kezdeti szakaszában az egyetem milyen lebonyolítási eljárást választott. A hallgatói normatívából származó juttatások menedzselésének legnagyobb részért a hallgatói önkormányzat testületei, illetve vezetői végzik. Az egyetem foglalkoztatottjai a tartalmi kérdésekben érdemben nem vesznek részt, feladatuk a lebonyolítás, illetve a szabályok betartásának és betartatásának ellenőrzése. Ennek okai:

- *Hagyományok.* A hallgatói juttatásokat évtizedek óta a hallgatói közösségek (a hallgatói önkormányzat szervei) osztják szét, nekik van ebben gyakorlatuk. Ebből (is) következik, hogy az egyetemi öngazdálkodásban szokásosnak tekinthetően gyenge és sajátos a professzionalitásra törekvés. A hallgatók szociális helyzetére vonatkozó eljárási szabályok, igazolás-minták stb. egyre kidolgozottabbak, részletesebbek (ezek ugyanis könnyítik a bírálók dolgát). Tartalmi ellenőrzés, szociális helyzetfelmérés stb. nincs, a hallgatói támogatások elosztásához szociális szakembert vagy menedzsert nem, vagy nem kifejezetten e tevékenység professzionalizálása szempontjából foglalkoztatnak. (Ezek növelnék a döntéshozók terheit és szakértői hatalmat vennének el a választott hallgatói vezetőktől, valamint a legitim hatalmat gyakorló adminisztrátoroktól.)

- *Motiváció hiánya.* A hallgatói juttatásokra adott állami támogatások, és különösen a pénzügyi juttatások másra nem használhatók¹⁵, így a különböző intézményi érdekcsoportok esetleges átcsoportosítási szándékai kudarcra vannak ítélve. Ezen felül a vezetők döntő része a kínált felsőoktatási szolgáltatás magkompetenciáit tartja elsőrendűnek (oktatás, kutatás, mivel maga is többnyire oktató-kutató), a kiegészítőket, mint hallgatói juttatások, kollégiumi férőhelyek, kevésbé. Ebből következően nincsenek a rektori vagy kancellári irányítású vezetők figyelmének középpontjában a hallgatói juttatásokra adott (állami) támogatások felosztási kérdései.

¹⁵ Vagy, ha igen, mint például a jegyzet-sport-kulturális támogatások egy részének felhasználása, ott a Műegyetemen a hallgatói önkormányzatnak nincs benne hatásköre.

- *Kis mozgáster.* A különböző jogszabályok, belső szabályozók meglehetősen kevés mozgásteret adnak a döntésekben, ami tovább csökkenti a nem hallgatói érdekcsoportok motivációit. Részletesen szabályozzák a juttatásokhoz történő hozzáférés feltételeit, az adminisztráció nagy része a hallgatói önkormányzattól független, így az ott dolgozók esetleges visszaéléseinek esélye kicsi. Ezen felül a hagyományosan önigazgató modellben menedzselte egyetemeken nem különös, ha valamely érdekcsoport saját magára, azon belül vezetőire kedvező szabályokat hoz.
- *Szabályozási szerep.* A hallgatói önkormányzat a nemzeti felsőoktatási törvény szerint a hallgatói juttatásokat rögzítő ún. térítési- és juttatási szabályzat elfogadásával szemben egyetértési jogot gyakorol. A jelenlegi jogszabályi megfogalmazás¹⁶ szerint egyetértési jogot gyakorol a hallgatói célú pénzeszközök felhasználásában szintén. Ez lényegében azt jelenti, hogy a HÖK a szabályok megalkotására és a végrehajtásra is erős befolyást gyakorol, ami még könnyebbé teszi számára, hogy magát helyezze előtérbe annak végrehajtójaként.
- *Hallgatói motiváció.* A hallgatói juttatások menedzselésének részeként az abban részt vevő hallgatók juttatásokat kaphatnak, arra érdemesnek tartott hallgatótársaikat kedvezményezhetik. Ez részben erősíti az érintett hallgatók részvételi kedvét, másrészt tehermentesíti az egyetem más forrásait, mert kevesebbet kell más forrásokból a hallgatói juttatások lebonyolítására, hallgatói tudományos, oktatási, közéleti stb. aktivitások ösztönzésére költenie. A hallgatói juttatásokról szóló döntés, az abban szerzett erős befolyás az egyetlen igazi „kemény”, az önkormányzatiság jegyeit hordozó hallgatói önkormányzati döntés, más források - ideértve saját működésük finanszírozását - felhasználásával kapcsolatban a HÖK legfeljebb javaslatot tehet. Fentieknek megfelelően kutatásunkban elsősorban a hallgatói normatíva felosztásának, hallgatókhoz eljuttatásának menedzselési kérdéseire kérdeztünk rá. Ezen felül kíváncsiak voltunk a kollégiumi férőhelyek, mint speciális (támogatott árú) hallgatói juttatás elosztásának, jellegzetes problémáinak megítélésére, illetve, hogy a jelenleg nem pénzben adott, de a hallgatói juttatások közé sorolt támogatásokról (jegyzettámogatás, kulturális és sporttámogatás) mi a vélemény.

1.3 A saját kutatás megalapozása

Az alábbiakban foglaljuk össze a műegyetemi hallgatói juttatási rendszer kutatásunk szempontjából lényeges rendelkezéseit és összegeit.

1. Jelenleg tehát több csatornán is érkezik az egyetemre állami támogatás, amit pénzügyi hallgatói juttatásokra lehet és kell használni. Egy részük normatív alapú, ami azt jelenti, hogy a felhasználható forrásokat jellemzően valamilyen hallgatói létszám után kapja az egyetem, mely

¹⁶ A hallgatói önkormányzat például az ifjúságpolitikai pénzeszközök felhasználásával kapcsolatban is egyetértési jogot gyakorol, bár jogszabály nem nevezi meg, hogy mi tekinthető ifjúságpolitikai célú pénzeszköznek.

aztán szétesztja azt a saját belső szabályai szerint, figyelembe véve a jogszabályi kereteket. A hallgatói pénzbeli juttatások legfőbb forrása az államilag támogatott hallgató után járó ún. hallgatói normatíva (melynek egy főre jutó összege évente 166 600 Ft), melyből

- a. teljesítményalapú ösztöndíjakat mint
 1. tanulmányi ösztöndíjat,
 2. intézményi szakmai, tudományos és közéleti ösztöndíjakat (jellemzően ide tartoznak a KHK¹⁷-k, EHK által meghirdetett ösztöndíjak, mint pl. KBME, Képviseleti, Közösségi ösztöndíjak)
 3. méltányossági alapú juttatásokat mint
 - a. rendszeres szociális ösztöndíjat,
 - b. rendkívüli szociális ösztöndíjat,
 - c. alaptámogatást,
 4. szakmai gyakorlati támogatást ad az egyetem.
5. Más állami forrásból is adható - az Egyetemen keresztül - ösztöndíj, ilyen például a hivatkozott Bursa Hungarica, a Nemzeti Felsőoktatási Ösztöndíj, a Magyar Sportcsillagok ösztöndíj. Ezek speciális hallgatói célcsoportnak szólnak, odaítélésükkor - mint említettük - az egyetem kevés mozgástérrel bír.
6. Korábban szintén megjegyeztük, hogy nem állami céljuttatásból, pl. vállalati támogatásból származóan is adhat az egyetem ösztöndíjat, az állami céltámogatásból származó ösztöndíjakkal azonos feltételekkel - a már írtak szerint ennek lebonyolítását a szabályzatban rögzítetten az érintett átfogó szervezeti egységek (jellemzően karok) végzik.
7. A korábban hivatkozottak szerint hallgatói juttatásként veszik számba (mert az állami céltámogatás, a költségvetési szerveknél használt fogalom szerinti „hallgatói előirányzat” annak tartja) az alábbi állami támogatásokat is, amelyeket részben közvetlenül hallgatói pénzbeli juttatásokra, részben az egyetem egyes szolgáltatásainak támogatására használhatnak fel. 2024-ben ilyenek
 - a. a kollégiumi-diákotthoni elhelyezés (melynek normatívája 116 500 Ft/év/fő);
 - b. a lakhatási támogatás (melynek normatívája 67 200 Ft/év/fő);
 - c. a tankönyv- és jegyzettámogatás, valamint a sport- és kulturális tevékenység normatívája (e kettő együttesen 14 566 Ft/év/fő).
8. Az empirikus kutatással érintett hallgatói juttatások néhány jellemző adatát az 1. táblázat tartalmazza. Ezek az összegek pénzbeli juttatások, a hallgatói előirányzatból fizetik, elosztásukat szabályzat alapján a hallgatói önkormányzat testületei végzik. A tanulmányi ösztöndíjat karra bontva, az összemérhető tanulmányi teljesítményű hallgatókon, az ún. „homogén hallgatói csoportokon” belül osztják szét, tanulmányi eredmények alapján. A többi, érdem szerinti

¹⁷ KHK: kari hallgatói képviselet, a hallgatói önkormányzat kari szintű vezető testülete.

ösztöndíjnál részletes pontozási rendszer szerint döntenek, a szociális támogatás pontozási rendszerét a vonatkozó szenátusi szabályzat melléklete tartalmazza.

1. táblázat: Egyes hallgatói juttatások kifizetési jellemzői

2022/23 tavasz								hiánytalan igénylések száma
Jogcím	Kifizetések (db)	Kifizetett összeg	Átlag	Minimum	Maximum	Szórás	Személy (fő)	
ALAP	24	2 998 800	124 950	124 950	124 950	-	24	
EHDK	1 098	60 229 600	54 854	300	514 000	53 628	245	
EKIEG	1 317	57 000 700	43 281	1 800	500 000	51 982	947	
KBME	496	24 582 300	49 561	3 300	365 200	39 501	180	
KKIEG	5 206	121 528 700	23 344	400	212 000	25 528	2 275	
RDSZOC	4 300	251 257 500	58 432	25 000	442 500	21 239	863	920
RKSZOC	33	11 268 000	341 455	100 000	400 000	93 594	31	
TANUL	25 646	616 189 600	24 027	8 400	70 000	7 439	5 142	
Végösszeg	38 120	1 145 055 200	30 038	300	514 000	24 910	6 958	
2022/23 ősz								
Jogcím	Kifizetések (db)	Kifizetett összeg	Átlag	Minimum	Maximum	Szórás	Személy (fő)	
ALAP	110	9 621 150	87 465	83 300	124 950	12 552	110	
EHDK	271	35 737 300	131 872	2 800	797 700	131 472	132	
EKIEG	848	38 705 700	45 644	1 200	841 000	66 769	778	
KBME	159	11 054 200	69 523	8 200	271 700	40 967	91	
KKIEG	3 075	80 623 400	26 219	500	432 600	30 319	1 954	
RDSZOC	4 818	282 267 900	58 586	25 000	174 000	19 210	966	1 061
RKSZOC	16	5 180 000	323 750	100 000	400 000	104 618	16	
TANUL	24 574	632 603 900	25 743	8 500	90 300	8 132	4 923	
Végösszeg	33 871	1 095 793 550	32 352	500	841 000	26 823	6 628	

Forrás: BME Értékesítési és Szolgáltatási Igazgatóság statisztikái

Az 1. táblázatban szereplő összegek magyarázata:

- ALAP rövidítés alapjuttatást jelent, melyet az adott képzési szinten első alkalommal állami ösztöndíjas hallgatói jogviszonyt létesítők kaphatnak. Az alaptámogatásban részesítés jogosultságának feltétele, hogy a hallgató kérelme alapján rendszeres szociális ösztöndíjra legyen jogosult, illetve valamilyen rászorultsági csoportba tartozzék.
- Az EHDK az Egyetemi Hallgatói Képviselőlet ösztöndíja. A hallgatói és doktorandusz képviselőletekben végzett, a pályázati úton odaitélt, az értékelt időszakban hallgatói képviselőlet tagja vagy tanácskozási jogú tagja által beadott pályázat alapján elnyerhető juttatás.
- Az EKIEG, illetve a KKIEG az egyetemi/kari kiegészítő ösztöndíj az egyetem/kar közösségi életében aktívan részt vevő hallgató számára pályázaton elnyerhető ösztöndíj.
- A KBME a karon (azaz nem egyetemi szinten) kimagasló szakmai és tudományos tevékenységet, ideértve a kiemelkedő tanulmányi vagy nyelvi teljesítményt nyújtó hallgatók számára pályázat alapján elnyerhető juttatás.
- Az RDSZOC a rendszeres, az RKSZOC a rendkívüli szociális támogatás.

6. A TANUL a tanulmányi ösztöndíj.

A felsorolt juttatások havonta, 5 hónapig járnak, kivéve az RKSZOC, amely egyszeri.

A Műegyetem összesen 6 kollégiumban, melyből kettő PPP-s konstrukciójú, ad kollégiumi férőhelyeket, az intézmény férőhelyet nem bérel. A szobák lehetnek egyágyasak, vagy akár négyágyasak, a legtöbb férőhelynél a szobákhoz nem tartozik fürdőszoba, csak a folyosón van külön blokk erre. A kollégiumok ugyanakkor nem csupán szálláshelyek, öntevékeny hallgatói csoportok, szakkollégiumok működnek bennük, sportolási lehetőséget nyújtanak, az internet ingyenes. Tanulósobákkal, közösségi helyiségekkel rendelkeznek. A kollégiumok szolgáltatási palettája színes: a legtöbb kollégiumban kocsma üzemel, a hallgatók segítésére mentorokat foglalkoztatnak. A kollégiumi szobák kialakításának minimumfeltételeiről kormányrendelet (Joganyag/M, 2015) rendelkezik. Az ÉSZI egyik vezetője szóbeli közlése szerint nem mindegyik szoba teljesíti a rendeleti feltételeket, ugyanakkor retorziótól - az állam szokásos szerepvárára miatt - nem kell tartani, hiszen az állam egyszerre finanszírozó, fenntartó és ellenőrző. Az alacsony színvonalú szálláshelyek nehezen értékesíthetők, a nyári hasznosítás bevétele nem éri el az összes költség 2%-át. A kollégiumi elhelyezés főbb jellemzőit a 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat: Kollégiumi felvétel jellemzői

Félév	2021/22 I.	2021/22 II.	2022/23 I.	2022/23 II.
Jelentkezett	4745	4037	4870	4229
Elhelyezett	3895	3939	4084	4101

Forrás: BME Értékesítési és Szolgáltatási Igazgatóság statisztikái

A 2. táblázat adatainak magyarázatához hozzá tartozik, hogy a férőhelyek száma annak okán nőtt, hogy a korábbi COVID-betegszobákat visszaalakították normál szobákká. A vizsgált időszakban a kollégiumi térítési díj legkisebb havi összege állami ösztöndíjas hallgatóknak 9320 Ft, a legnagyobb összege 11 650 Ft volt. Önköltséges hallgató esetén ez a szám 20 970 Ft, illetve 23 300 Ft volt.

Kollégiumba pályázat útján lehet bekerülni, alapvetően a hallgató

- tanulmányi teljesítménye,
- szociális helyzete,
- szakmai, közéleti tevékenysége,
- képzésének munkarendje alapján. A férőhelyek elosztása során a hallgatókat csoportokba sorolják és ezen belül alcsoportokba sorolják: elsőévesek, nem elsőévesek, doktoranduszok és mentorok alkotják a négy fő csoportot.

A kollégiumi férőhelyre pályázó, de oda be nem jutó hallgatók kompenzációban közvetlenül nem részesülnek. A kollégiumi férőhely fenntartására nyújtott ún. kollégiumi normatíva mellett az állam normatív lakhatási támogatást is folyósít, melyet részben a kollégium fenntartására, részben hallgatói szociális támogatásra (ezen kifizetési jogcímen nyújtott pénzbeli támogatásra) használ fel az egyetem.

A kutatásban közvetetten érintett egyes ösztöndíjtípusokból folyósított összegekről a 3. táblázat tájékoztat. Ezek közös jellemzője, hogy érdemalapúak (valamilyen teljesítményt, díjaznak a szociális helyzetet figyelembe nem véve), és a hallgatói normatíván kívüli céltámogatások. A hallgatói önkormányzat nem vesz részt szétosztásukban, egyetemi adminisztrációjukat az a szervezeti egység végzi, mely leginkább kötődik az ösztöndíjjal érintett célcsoporthoz. Ez alól kivétel a Nemzeti Felsőoktatási Ösztöndíj (NFÖD), melyvalójában normatív céltámogatás, és a HÖK egyetértésével kidolgozott pontrendszer szerint osztják szét. E juttatások közül:

- Az SH alanyi jogú, alapvetően marketing célú, a külföldiek körében népszerűsítve a magyar felsőoktatást, azaz külpolitikai célokat szolgál.
- Az ÚNKP (EKÖP), a Sportcsillag, a Diaszpóra Felsőoktatási Ösztöndíj Program (DFÖ), az Ösztöndíj Keresztény Fiataloknak (ÖKF) és tulajdonképpen az NFÖD is kormányzati céltámogatások, amelyek belpolitikai törekvéseket, az érintett hallgatói csoportok kiemelt támogatását szolgálják.
- Az ÚNKP (EKÖP), az NFÖD többnyire olyan teljesítményeket díjaz, melyeket a hallgatói normatívából kiosztott egyes ösztöndíjtípusok szintén, illetve ez elmondható a Sportcsillagokról is, hiszen sportteljesítményt szintén díjaz a hallgatói normatívából kiosztott (Joganyag/N, 2024) „Jó tanuló-jó sportoló” ösztöndíj is.

A Műegyetemen a 2022/23-as tanévben kapható juttatásokról a 3. táblázat nyújt áttekintést.

3. táblázat: Nem hallgatói normatíva terhére fizetett egyes ösztöndíjak a 2022/23 tanévben

Ösztöndíj	Részesülők 2022/23 őszi	Részesülők 2022/23 tavasz	Ösztöndíjprogr m
43 700 Ft/hó	1 023 fő	977 fő	SH graduális
140 000 Ft/hó	119 fő	110 fő	SH doktori (első ciklus)
180 000 Ft/hó	152 fő	127 fő	SH doktori (második ciklus)
166 600 Ft/hó	18 fő	18 fő	Ösztöndíj Keresztény Fialatoknak (ÖKF)
43 700 Ft/hó	6 fő	6 fő	Diaszpóra FÖ (DFÖ)
500 000 Ft/félév	129 fő	41 fő	ÚNKP
700 000 Ft/félév	-	59 fő	ÚNKP
750 000 Ft/félév	20 fő	9 fő	ÚNKP
600 000 Ft/félév	5 fő	-	Sportcsillag
1 200 000 Ft/félév	1 fő	-	Sportcsillag
40 000 Ft/hó	112 fő	112 fő	NFÖD

Forrás: BME Értékesítési és Szolgáltatási Igazgatóság statisztikái

A 3. táblázat magyarázata:

1. Az SH rövidítés a Stipendium Hungaricum ösztöndíjat takarja, kormányrendelet szerint. Ez az ösztöndíj külföldi hallgatóknak adományozott, a graduális alap-, mester- vagy osztatlan képzésben részt vevő hallgatók kaphatják, valamint a doktori képzésben részt vevők.
2. Az Ösztöndíj Keresztény Fialatoknak szintén kormányrendeletben rögzített ösztöndíjtípus, mely szerint „célja azon fiatalok kiemelt támogatása, akiknek a hazájában a keresztény közösségek vallási üldöztetésnek, fenyegetésnek vannak kitéve, szabad vallásgyakorlásban korlátozást szenvednek el”.
3. A Diaszpóra FÖ (DFÖ) a Diaszpóra Felsőoktatási Ösztöndíj Program rövidítése, szintén kormányrendelet alapján folyósítják, „célja a magyar gyökerekkel rendelkező külföldi hallgatók magyar felsőoktatási intézményekben folytatandó tanulmányainak kiemelt támogatása”.

4. Az ÚNKP az Új Nemzeti Kiválóság Program ösztöndíj rövidítése, szintén kormányrendeletben rögzített, az emelkedő összegek az alap-mester(osztatlan)-doktori képzéshierarchiából erednek. Ez is kormányrendelet alapján adható, „célja a tudományos utánpótlás megerősítése, a tudományos életpálya vonzóvá tétele, a kiváló oktatók, kutatók pályán és itthon tartása, illetve az egyetemek tudományos teljesítményének ösztönzése”.

5. A Sportcsillag ösztöndíj a Magyar Sportcsillagok ösztöndíj rövidítése. Kormányrendelet rögzíti ezt is, a kisebbik összeg alapképzésben, a nagyobbik mester (osztatlan) képzésben adható. A jogszabály szerint „célja a felsőoktatási intézményekben hallgatói jogviszonnyal rendelkező, olimpiai sportágakban sportoló azon hallgatók támogatása, akik tanulmányaik ideje alatt eséllyel rendelkeznek arra, hogy Európa-bajnoki, világbajnoki vagy olimpiai érmet szereznek”.

6. Az NFÖD a Nemzeti felsőoktatási ösztöndíj rövidítése. Korábban (nép)köztársasági ösztöndíj néven adták, azaz még a rendszerváltás előtt alapították. Célja eredetileg a legjobb tanulmányi eredményű hallgatók díjazása. Ezt ma már központilag nehéz meghatározni, ezért kormányrendelet szerint ebben „a teljes idejű alap-, osztatlan, illetve mesterképzésben részt vevő hallgató részesülhet, aki adott vagy korábbi tanulmányai során a két félévre bejelentkezett és legalább 55 kreditet megszerzett”. Az intézmények kvótát kapnak, és maguk választják ki az arra érdemeseket - a Műegyetemen a HÖK vezető testülete egyetértésével alkotott rektori-kancellári utasítás szerint.

7. Az SH, a DFÖ, az ÖKF ösztöndíjban részesülők ingyenes kollégiumban, vagy havi 40 000 Ft lakhatási támogatásban részesülnek, illetve az SH hallgatók fontosabb egyéb, pénzben könnyen kifejezhető juttatása az önköltség-mentesség és a javukra kötött egészségbiztosítás. Az egyetem ezen ösztöndíjknál vagy „postás”, vagy, az NFÖD esetében korlátozott jogkörrel döntő. Vagy, hallgatói önkormányzati közreműködést mellőző javaslattevő, mint az ÚNKP ösztöndíjknál.

Összességében kijelenthető, hogy:

1. Az 1990-ben bevezetett hallgatói normatíva reálértéke töredékére esett, súlyosan elinflálódott. A HÖÖK kutatásai szerint lényegében elvesztette motivációs és kompenzációs erejét.

2. A hallgatói vissza nem térítendő pénzbeli támogatások összege és a támogatásokon belüli aránya egyaránt alacsonynak számít az Európa Unión belül.

3. A hallgatói normatívából folyósított vissza nem térítendő juttatások mellett megjelentek, illetve léteznek más juttatások, mint például a hallgatói hitelrendszer és más közvetett támogatások (a Műegyetemen például nem közvetlen pénzbeli hallgatói juttatásként fizetik ki a jegyzettámogatást, sporttámogatást, illetve a lakhatási támogatást csak részben).

4. A hallgatói normatívából folyósított vissza nem térítendő támogatások mellett új, szintén vissza nem térítendő támogatások jelentek meg. Szinte mindegyikük valamilyen érdemhez (tudományos aktivitás, határon túli lét, üldözött keresztény állapot, sportteljesítmény, gyermekvállalás stb.) van kötve. E céltámogatások többségében olyan különböző érdemeket

támogatnak, melyek ösztönzése, elismerése a hallgatói normatívából fizetett ösztöndíjknál is jellemző. Ezeknél az ösztöndíjtípusoknál többnyire nincs, vagy korlátozott az intézményi döntési hatáskör, a javaslatételben a hallgatói önkormányzat nem vesz részt. A folyamat sok rokon vonást mutat az állam másutt is megjelenő központosítási törekvéseivel, illetve szociálpolitikai irányával (Szikra, 2023), mely utóbbi szintén érdemeket jutalmaz, kevésbé rászorultságot. Az új, vissza nem térítendő juttatásokról elmondható, hogy - a szociálpolitika részeként is (Kovács, 2022) - olyan érdekek mentén alkották, melyek az aktuális hatalom jövőbeni ambiciózus törekvéseit¹⁸ szolgálják.

Ez a tendencia egyúttal a hallgatói normatíva műegyetemi felosztásakor is megfigyelhető. Teljesítményalapú (érdem szerinti) ösztöndíjből - a hallgatói előirányzat terhére - lényegében hétféle ösztöndíjtípus adható, rászorultsági alapon kettő - úgy, hogy a saját bevételekből adható ösztöndíjak, a nemzeti felsőoktatási ösztöndíj, a más állami ösztöndíjak, illetve a különböző alapítványi ösztöndíjak egyaránt - a Bursa Hungarica, és a 2010 előtt alapított „Útravaló” kivételével - szinte kizárólag érdemalapúak. Hozzá kell azonban azt is tenni, hogy hallgatói jogviszony sok tekintetben hordoz munkaviszony-jellegű jegyeket (bizonyos esetekben kötelező jelenlét, együttműködési kényszerek, érdemjegyekkel elbírált teljesítmény stb.), amihez az érdemalapú javadalmazás¹⁹ illeszkedik.

5. A közpénzből vissza nem térítendő hallgatói juttatásokra fordítható támogatási rendszer bonyolulttá, nehezen áttekinthetővé²⁰ vált. A korábban szinte teljes mértékben az intézményekre bízott normatívafelosztási szempontok helyett jogszabály részletesen taglalja a juttatások hozzáférési és felhasználási feltételeit, amit a Műegyetemen egyéb, igen aprólékos szabályok bontanak tovább. A jogszabályi, szabályozási környezet összetett, a különböző normatívákat más-más hallgatói létszámmal²¹ kalkulálják, az ezekből folyósított hallgatói juttatásokra más-más hallgatói kör jogosult.

¹⁸ Ilyen értelemben a hazai berendezkedés a Salamon-Anheier-féle jóléti állammodellek közül az ázsiai államhatalmi modellre jellemző jellegzetességeket is felvesz, azaz az állam saját maga vagy a gazdasági és üzleti elit javára őrzi meg ellenőrző szerepét a szociálpolitikai ellátások felett - szemben a szociáldemokrata modellel, ahol mindez a munkások javára történik (Salamon-Anheier 1996). Példa erre az állami szervezetnél elhelyezkedettek önköltség-visszafizetési kedvezményezése, a magánfoglalkoztatókkal szemben, vagy a STEM szakok állami finanszírozásának prioritizálása a hallgatói választások helyett.

¹⁹ Áttekintve például a Műegyetem egészére kiterjedő hatókörű, legtöbb hallgatói ösztöndíjat meghirdető Pro Progressio Alapítvány pályázatait, megállapítható, hogy az ösztöndíjak érdemalapúak, valójában adóoptimalizálási célból adott munkabér jellegű javadalmazások.

²⁰ Az áttekinthetőséget igyekszik növelni a Felvi „Ösztöndíjkereső” honlapja, mely a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem kifejezésre keresve jelenleg 59 ösztöndíjtípust nevez meg. <https://www.felvi.hu/hallgatoknak/osztondijkereso!/Osztondijkereso/index.php/osztondijkereso/kereses>
Letöltés ideje: 2024. december 21.

²¹ A hallgatói normatíva az államilag támogatott hallgatók után jár az egyetemnek, a lakhatási támogatás számítása: az államilag támogatott hallgatók létszáma, levonva abból a képzés helyén bejelentett lakóhellyel rendelkező államilag támogatott teljes idejű képzésben részt vevők létszámának 95%-át, továbbá levonva a kollégiumi elhelyezésben részesültek számát. A tankönyv- és jegyzettámogatás az államilag támogatott hallgatók és doktoranduszok után jár, ugyanakkor az ezekből származó különböző

6. A hallgatói normatívából adott pénzbeli juttatások és a kollégiumi férőhelyek menedzselésében a HÖK döntő szerepet játszik - az erre vonatkozó szabályok megalkotásában és végrehajtásában egyaránt.

7. A hallgatói juttatások eredményességét Magyarországon sem országos, sem helyi szinten nem vizsgálják (rendszeresen), így sem azok méltányosságát értékelő, sem a szétosztás gyakorlatával kapcsolatos véleményekről nincs információ. Korábban említett műegyetemi kutatások alapján a hallgatók a hallgatói juttatásokkal kapcsolatos szolgáltatásokkal kicsit jobban, mint közepesen elégedettek. Európai kutatások szerint ugyanakkor az ösztöndíjak elbírálásának módjára a hallgatók kevesebb mint harmada adott pozitív értékelést, és az elégedetlenek aránya a hallgatók közel felét teszi ki.

8. A kollégiumi férőhely, mint hallgatói juttatás hatósági áras, ami miatt például Budapesten, 2024-ben mintegy 150e Ft havi támogatást kap az oda bejutott (államilag támogatott) műegyetemi hallgató, az albérletben lakó hallgatóhoz képest. A kollégiumra nyújtott állami támogatások és a beszedett térítési díjak együttesen sem fedezik a kollégiumok önköltségét, így azok állapota folyamatosan romlik.

9. Az intézményhez eljuttatott hallgatói állami támogatásokhoz²² kapcsolódó jogszabály olyan, nem a hallgatói normatíva, de az ún. hallgatói előirányzat részeként érkező normatív támogatásokat sorol, melyeket a Műegyetemen részben intézményi támogatásként használnak fel (jegyzet-sport-kulturális támogatások) - azaz nem a hallgatók kapják pénzbeli támogatásként, hanem szolgáltatásokra fordítják. Hallgatói normatívából ugyanakkor jogszabály enged olyan tevékenységeket finanszírozni, mely nem hallgatót, hanem szolgáltatást támogat, ezért valójában nehezen értelmezhetően hallgatói juttatás (hallgatói önkormányzat működtetése, karrier-tanácsadás, életviteli és tanulmányi, valamint mentálhigiénés életvezetési tanácsadás).

10. A hallgatói juttatások rendszere nehezen átlátható, jogszabályban sem a tájékoztatásra, sem az összeférhetetlenségre, sem a szociális alapú támogatások jogosultságának ellenőrzésére, sem a juttatások eredményességének mérésére nincs szabály, ami kedvezőtlenül érinti a felsőoktatásba bejutni szándékozó szociálisan hátrányos helyzetűeket, valamint korlátozza a közpénzek felhasználásának átláthatóságát.

II. Fejezet

kifizetési jogcímenek pénzbeli juttatásban (a doktoranduszok kivételével) nem ugyanazon hallgatói kör részesedhet, mely után a normatívák járnak.

²² Ez ma már biztonsággal csak a költségvetési szervként működő felsőoktatási intézményekre jelenthető ki, a közérdekű alapítványok által fenntartottakra nincs nyilvános adat.

Ebben a fejezetben a kvantitatív kutatások eredményeit részletezzük. Itt kérdeztünk rá, hogy a hallgatók milyen elvek érvényesítését tartanák fontosnak az egyes juttatások odaítélésekor, illetve a juttatási rendszer megvalósításával kapcsolatban milyen tapasztalatokra tettek szert.

2. Kérdőíves kutatás

Kérdőíves megkérdezésünk kérdései 3 részre oszthatók. *Elsőként* a kitöltők hallgatói jogviszonyának jellemzőire, a kitöltők juttatásokból való részesülésére és a juttatásokkal kapcsolatos általános attitűdjére kérdeztünk rá. Itt a minta reprezentativitását, a hallgatók érintettségét és általános hozzáállását kívántuk feltérképezni. A kérdőív *második* oldalán azt kívántuk felmérni, hogy a hallgatók hogyan tartanák megfelelőnek, illetve, hogy milyen elvek érvényesítését tartanák fontosnak az egyes juttatások odaítélésekor. Ahol szükséges volt, a jelenlegi gyakorlatról információt is közöltünk a hallgatókkal, hogy annak megítélése kellően megalapozott lehessen. A *harmadik* oldalon a jelenleg működő juttatási rendszer megvalósításával kapcsolatos tapasztalatokra kérdeztünk rá. E kérdéscsoportban a különböző hallgatói juttatásokhoz fűződő információk elérhetőségéről, illetve a folyamatokkal kapcsolatos elégedettségről kívántunk információt kapni.

A kérdőívet kisebb hallgatói csoporton teszteltük személyesen, az így módosított kérdőívet pedig az EHK (a HÖK egyetemi szintű vezető testülete, mely egyes hallgatói juttatásokat menedzsel, illetve a szabályozással kapcsolatban egyetértési jogot gyakorol) tagjai tesztelték online formában. A kérdőív összeállítása során nagy hangsúlyt fektettünk a kérdések és válaszadási lehetőségek egyértelműségére, a kérdések kötelezőségének előírására. A beérkezett válaszok adattisztítása épen ezért viszonylag egyszerűen zajlott. Ahogy azt később ismertetjük, minimálisan módosítottuk a megkérdezettek körét, de ezen túl csak a feldolgozáshoz szükséges átkódolásra volt szükség.

A kérdőívet a Neptun tanulmányi rendszerben a 2022/23-as tanév tavaszi félévében a Műegyetem valamely magyar nyelvű alap-, osztatlan vagy mesterképzésében aktív hallgatói jogvissonnyal rendelkező hallgatók kapták meg. A Neptun mint elsődleges tanulmányi csatorna üzenetei a hallgatókat elérik, így a megkérdezni kívánt sokaságot az üzenettel teljes egészében lefedtük.

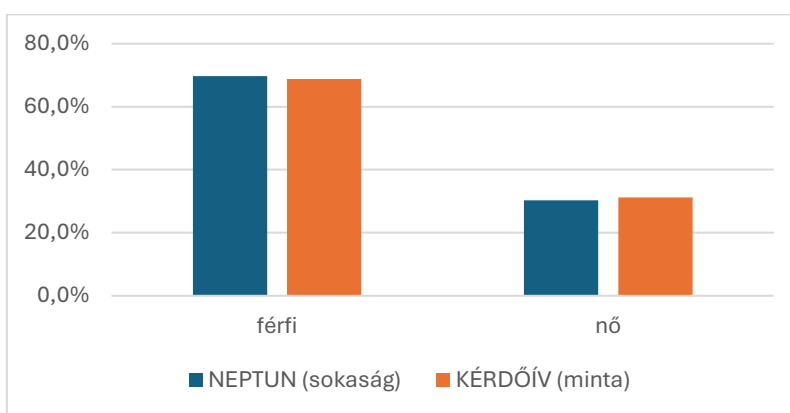
A hallgatói válaszadás eredményeként a 14.982 főből 2806-an (19%) nyitották meg (ahogy arra később kitérünk, az osztatlan képzés hallgatóit végül kizártuk a vizsgálatból, így 2804 fős kitöltést tapasztaltunk 14.059 főből (20%)). A kérdőív kitöltését 1591-en fejezték be, ami így 11%-os kitöltési arányt eredményez.

A minta reprezentativitását (ahogy a válaszadási hányadot is) a Központi Tanulmányi Hivatal által rendelkezésünkre bocsájtott 2022/23-as tanév tavaszi félévére vonatkozó OSAP (Országos Statisztikai Adatfelvételi Program) statisztikai tábla adatai alapján végeztük. A válaszadók mintájának jellemzőit (nem, képzést gondozó kar, képzési szint, képzés munkarendje, képzés

finanszírozási formája) khi-négyzet próba segítségével vetettük össze a sokaság jellemzőivel. A képzési szintek mintában való előfordulását vizsgálva azonnal kiderült, hogy a minta reprezentativitásának megőrzése érdekében az osztatlan képzést ki kell zárunk vizsgálatból (2 választ (0,1%) kaptunk ilyen képzési szintről, ami messze nem tükrözi a vizsgálata bevont képzési szintek közötti 6,5%-os arányát az osztatlan képzésen tanuló hallgatóknak). Vizsgálatainkat ezt követően az így szűkített válaszokra végeztük el.

A képzési szinteket mintában való megoszlását vizsgálva 1%-os szignifikanciaszinten nem találtunk különbséget a sokaság képzési szintjénél (Khi-négyzet próba $p=0,036$). A nemek megoszlását vizsgálva még szignifikánsabb ($p=0,405$) eredményt kaptunk. Ezt jól szemlélteti a 2. ábra is.

2. ábra: A nemek aránya a vizsgált hallgatói körben és a megkérdezésben résztvevők között



A kérdőívet kitöltők képzését gondozó karoknak (5. táblázat), a képzés munkarendjének és finanszírozási formájának arányait illetően azonban még 1%-os szignifikancia szinten is el kellett vetnünk, hogy azok megfelelnek a hallgatói arányoknak. A képzés munkarendje és finanszírozási formája mentén mérhető egyes csoportok (a részidős munkarendűek, illetve önköltséges finanszírozási formájú képzésre járók) alul vannak reprezentálva: ezen hallgatói körök a legtöbb jutatásból ki vannak zárva, így a téma iránti érdeklődésük korlátozott.²³ A karok eltérő válaszadási hajlandósága (3. ábra) - mint látni fogjuk a válaszok részletes elemzéséből is - a hallgatói kör juttatásokhoz, illetve képzésfinanszírozási kérdésekhez való hozzáállásából eredeztethető. Az erősen alulreprezentált karok (GTK és VIK) hallgatói közül például elég sokan dolgoznak az abszolutórium megszerzésekor a “Diplomán túl” kutatások szerint. Adatok erre nincsenek, de a GTK-n szervezett képzések jellege miatt az ott tanulók nagyon sokféle munkakörben helyezkedhetnek el már a képzés ideje alatt is. Másfelől, a sokféle, piaci vállalkozások által

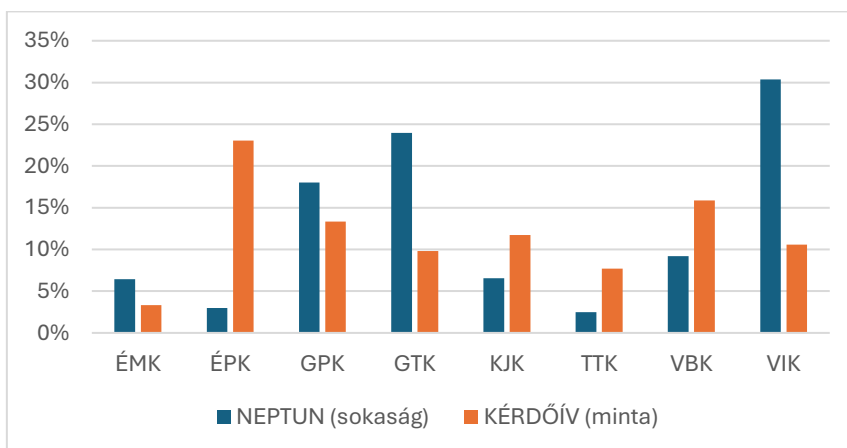
²³ A képzés munkarendje szerint az egyetem hallgatóinak mintegy 3,6%-a vesz részt levelező képzésben, ők az ún. hallgatói előirányzat terhére hallgatói juttatásokban nem részesülhetnek. Ennek az alacsony aránynak tudható be statisztikai próbánk eredménye, ugyanis, ha mindösszesen 7 további részidős hallgató is kitöltötte volna a kérdőívet, a reprezentativitást el kellene fogadnunk. Mivel a levelezős hallgatók több mint 6%-a (32 fő) részt vett a felmérésben, az ő válaszaikat is vizsgálni fogjuk.

indított rövid idejű informatikai képzések tükrében is feltételezhető, hogy a VIK hallgatói szintén, már a képzés elején könnyen értékesíthetik a tanultakat.

4. táblázat: Az egyetem karai és az azokra alkalmazott rövidítés

Rövidítés	Kar neve
ÉPK	Építészmérnöki Kar
ÉMK	Építőmérnöki Kar
GTK	Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
GPK	Gépészmérnöki Kar
KJK	Közlekedésmérnöki és Járműmérnöki Kar
TTK	Természettudományi Kar
VBK	Vegyészmérnöki és Biomérnöki Kar
VIK	Villamosmérnöki és Informatikai Kar

3. ábra: A karok aránya a vizsgált hallgatói körben és a megkérdezésben résztvevők között



2.1 A juttatásokból való részesülés és az azokhoz való hozzáállás vizsgálata

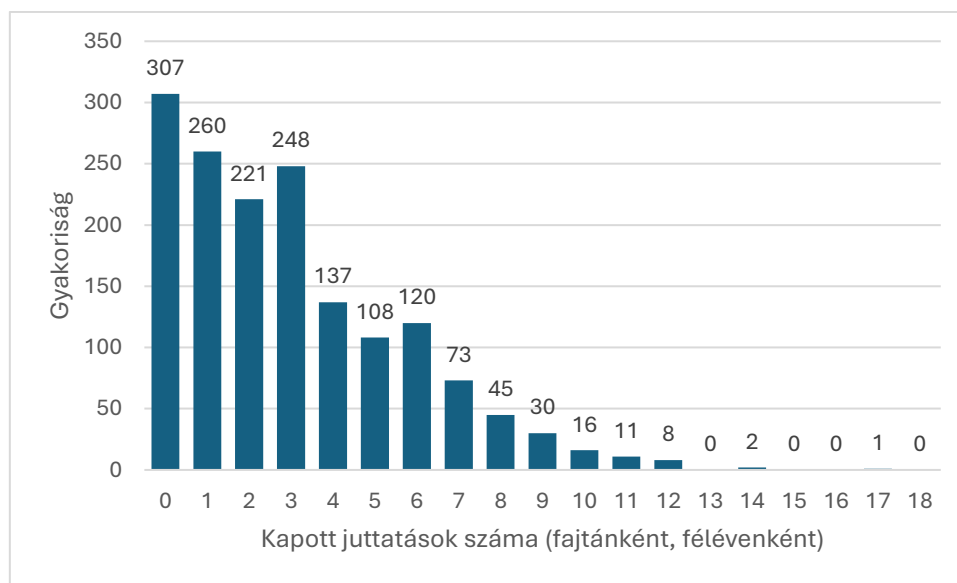
Kérdőívünk első kérdései során részletesen vizsgáltuk, hogy (a megkérdezés időpontjához képest legfrissebb) 3 félév során mennyiben részesültek a kitöltők valamilyen juttatásban. A kérdés során megkülönböztettünk:

- tanulmányi ösztöndíjat,

- az egyetem (HÖK) által meghirdetett bármilyen tudományos/sport ösztöndíjat (pl. TDK, EBME),
- hallgatói képviseleti ösztöndíjat,
- kollégiumi elhelyezést vagy lakhatási támogatást,
- egyéb kari, egyetemi, illetve egyetemen keresztül folyósított, más szervezet által adott, vagy külső partnerrel közösen meghirdetett ösztöndíjat (pl. 400+, demonstrátori stb.),
- az egyetem (HÖK) által meghirdetett bármilyen közösségi tevékenységet támogató ösztöndíjat (pl. Közösségi, Konzultációs, Rendezvényszervező, Hangadó stb.)

Hatféle juttatási kategóriát különítettünk tehát el, mindegyiknél 3-3 félév megjelölésére adva lehetőséget. Így összesen 18 kategória szerepelt a kérdőívben. A kitöltők átlagosan 3 ösztöndíjformában részesültek 3 félév során (a módusz 0, a medián 2), ez a szám 0 és 17 között ingadozott - a kapott juttatások számának terjedelme szélsőségesen nagy. A 4. ábra adataiból jól látszik, hogy a megkérdezésben részt vett hallgatók 24%-a semmilyen juttatásban nem részesült a 3 félév során, és 81%-uk 0-3 féle juttatást kapott.

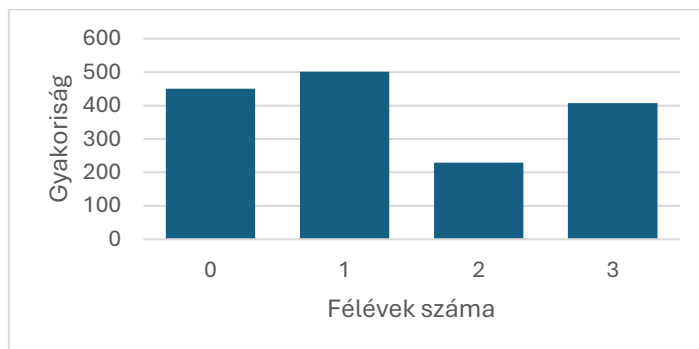
4. ábra: A juttatásokban részesülés gyakoriságdiagramja



A juttatások csoportjait vizsgálva egyértelműen a tanulmányi ösztöndíjak oszlanak meg a leginkább egységesen (5. ábra). A megkérdezettek 78%-a valamikor részesült már ilyen juttatásban, több mint negyedük pedig minden érintett félévben kapott²⁴ tanulmányi ösztöndíjat.

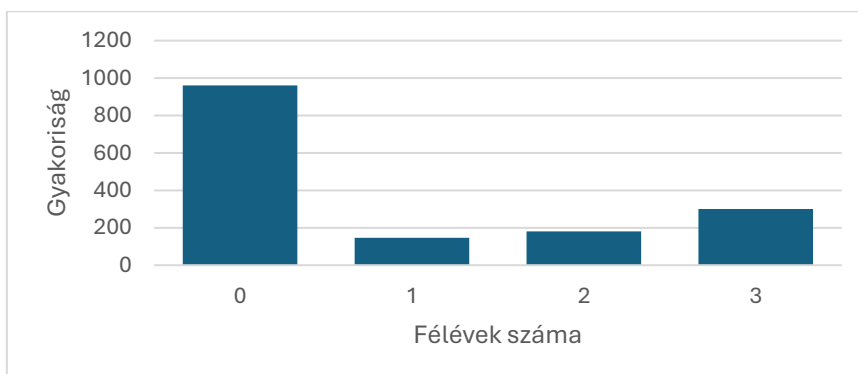
²⁴ Jogsabályi előírás, hogy a jogosultak legalább 30%-a kell kapjon, legfeljebb 50 %-a kaphat tanulmányi ösztöndíjat.

5. ábra: A tanulmányi ösztöndíjban részesülés félévek szerinti megoszlása



A többi juttatástól eltérő megoszlást mutat (egyedi jellegéből fakadóan) a kollégiumi elhelyezésben részesülők száma is (6. ábra). Sokan (60%) nem részesülnek ilyen juttatásban, azonban jól látszik a juttatásban részesülés folytonossága²⁵ (azaz, hogy aki egyszer kollégista lesz, jó eséllyel az is marad).

6. ábra: A kollégiumi elhelyezésben részesülés félévek szerinti megoszlása



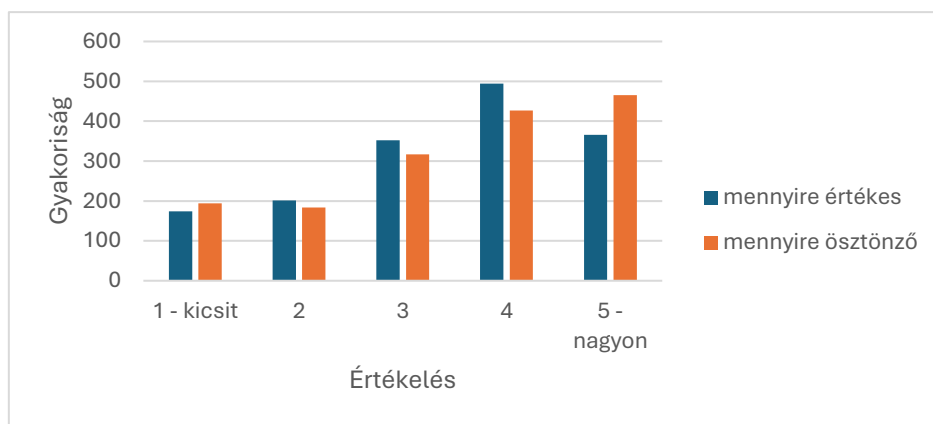
A többi juttatástípusnál nagyon magas (80-90%) az azokból kimaradók aránya, a több féléven keresztüli támogatás aránya pedig fokozatosan lecseng. Kivételt jelent ez alól valamennyire a hallgatói képviseleti ösztöndíjak esete, ez azonban félrevezető eredmény is lehet, ugyanis (kifejezett kérésünkre és a kutatásban való szerepvállalásra való tekintettel) több hallgatói képviselő többször is kitöltötte a kérdőívet.

A kérdőív bevezető kérdéseiben a juttatások megítélésére (mennyire tartják azokat értékesnek, mennyire tartják azokat ösztönzőnek) és az azokkal kapcsolatos tenni akarásra (mennyi energiát fektetnek bele (felkutatásába, benyújtásba) kérdeztünk rá ötfokú Likert skálán.

²⁵ Ezt erősíti a juttatásban való részesülés a jelenleg végzett képzésben szerzett kreditekkel, illetve képzési szinttel való együttmozgásának vizsgálata is (pl. a mesterszakos hallgatóknál nagyon magas a 30 kredit körüli teljesítés mellett 3 féléven át juttatásban részesülés aránya, de alapszakon is van olyan eddig 30 kreditet szerzett hallgató, aki 3 féléve részesül ilyen támogatásban).

A juttatások megítélése azonosnak tekinthető értékességük (1 - életszínvonalam szempontjából szinte lényegtelenek ... 5 - nélkülözhetetlenek, nélkülük nem tudnám elvégezni az egyetemet) és ösztönző voltak (1 - nem befolyásolják tanulási motivációm ... 5 - erősen motiválnak) alapján. Ahogy a 7. ábra adataiból látszik, a juttatások ösztönző jellegére több szélsőséges vélemény érkezett, míg a juttatások értékességére a középső értékek (2, 3, 4) teljesítettek jobban. A vélemények átlagát (3,42 és 3,49) tekintve és kétoldalú páros mintás próbát 1%-os szignifikanciaszinten végezve ($p=0,056$) sem tapasztaltunk különbséget a kétféle vélemény között. (Az a 696 hallgató, akik nem fejezték be a kérdőív kitöltését, de az első oldal kérdéseire még választ adtak jellemzően fontosabbnak és motiválóbbnak értékelték a juttatásokat. Jelentősen nem módosították az eredményeket, de velük együtt az átlagos értékelés mindkét esetben növekedett volna - 3,46 és 3,52 értékekre.) A kétféle vélemény összefüggését rangkorrelációval vizsgálva gyenge pozitív kapcsolatot tapasztaltunk ($r=0,392$), ami sztochasztikus kapcsolat meglétét megerősíti ugyan, de nem ad teret mély következtetések levonására. A kapcsolat gyengesége megerősíti azt a kétséget, hogy a juttatások motivációs ereje értékességükből fakadna, illetve, hogy motiváló hatásuk értékességüket növelné (bár ez utóbbi hatást a kérdésfeltevés módja is kizárta).

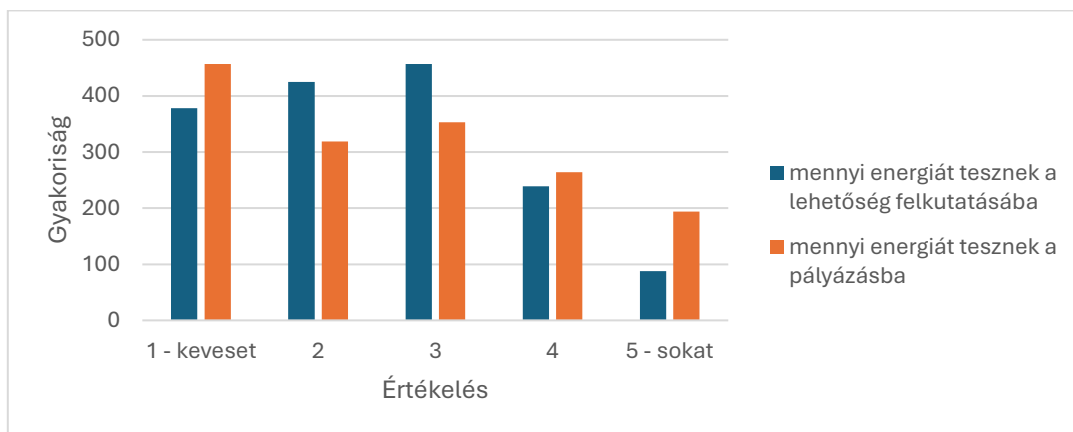
7. ábra: A juttatások értékességének és ösztönző voltának hallgatói megítélése



A juttatásokkal kapcsolatos hallgatói erőfeszítések mértékét az azok felkutatásával (1 - nem fektetek ebbe energiát, amiről elér az információ, azzal élek legfeljebb ... 5 - folyamatosan (heti-kétheti rendszerességgel) keresem ezeket a lehetőségeket) és magával a pályázati tevékenységgel (1 - a szükséges minimumot teszem csak, amit a kiírás kér ... 5 - mindent megteszek azért, hogy minél esélyesebb legyek a pályázáskor) kapcsolatos energiabefektetés mentén mértük. A várakozásoknak megfelelően mindkét kérdésre az alacsonyabb értékeket jelölték meg a válaszadók (8. ábra). Válaszaik átlaga nem mutat jelentős eltérést (2,52 és 2,63), de mediánjuk nem egyezik meg (3, illetve 2) és kétoldali párosmintás t-próbát végezve semmilyen használatos szignifikanciaszinten ($p=0,000$) nem fogadható el a két minta egyezősége. (Az a 696 hallgató, akik

nem fejezték be a kérdőív kitöltését, de az első oldal kérdéseire még választ adtak jellemzően kevesebb energiát fektetnek mindkét tevékenységbe. Jelentősen nem módosították az eredményeket, de velük együtt az átlagos értékelést mindkét esetben csökkentek volna, 2,51 és 2,63 értékekre - jelezve ezzel, hogy miért nem fejezték be a kérdőív kitöltését sem.) A kétféle tevékenységbe fektetett erőfeszítések egyéni megítélésének összefüggését rangkorrelációval vizsgálva erős pozitív kapcsolatot tapasztaltunk ($r=0,674$), ami jól jelzi, hogy a pályázati lehetőségek felkutatásába fektetett munka a pályázati tevékenységre fordított erőfeszítésekkel párosul. Ezen erőfeszítések legfeljebb gyenge összefüggést mutatnak a juttatások értékeségének és motivációs képességének mértékével, ami inkább egyéni elköteleződést jelez az aktivitások mozgatórugójaként.

8. ábra: A juttatásokkal kapcsolatos hallgatói erőfeszítések mértéke

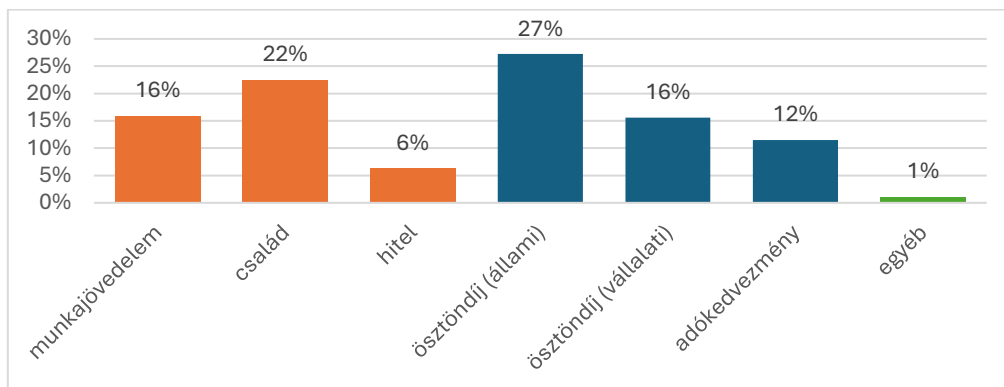


2.2 Vélemények a juttatási rendszerről általánosságban

Kérdőívünk második oldalán a hallgatói juttatási rendszer általános működéséről és annak megítéléséről kérdeztük a résztvevőket. Kíváncsiak voltunk, hogy szerintük milyen forrásokból kell finanszírozni a hallgatói létet, illetve, hogy az egyes juttatások jelenlegi szétosztásának elvi alapjain ők mit módosítanának (ha tennének ilyet). Rákérdeztünk ezért a hallgatók pénzbeli juttatásainak (normatív és egyéb támogatások) és a kollégiumi/lakhatási támogatás szétosztására és finanszírozására, illetve az önköltséges hallgatók támogatásokban való részesülésére is.

Azt vizsgálva, hogy a tanulmányokat, illetve a hallgatói létet milyen forrásokból kellene finanszírozniuk 6 lehetőséget (plusz egy egyéb kategóriát) jelöltünk meg a kitöltők számára és arra kértük őket, hogy a teljes finanszírozás 100%-át osszák szét e kategóriák között. A szerintük megfelelő forrásstruktúrára voltunk tehát kíváncsiak, nem a jelenleg megvalósulóra. Az eredményeket (9. ábra) vizsgálva jól látszik, hogy elsődleges forrásnak az állami ösztöndíjakat és a családot tekintik a hallgatók. Az állami szerepvállalás fontosságát jelzi, hogy az adókedvezmény is állami forrás, tehát innen valójában 39%-nyi támogatást tekintenek elvárhatónak, ami a teljes

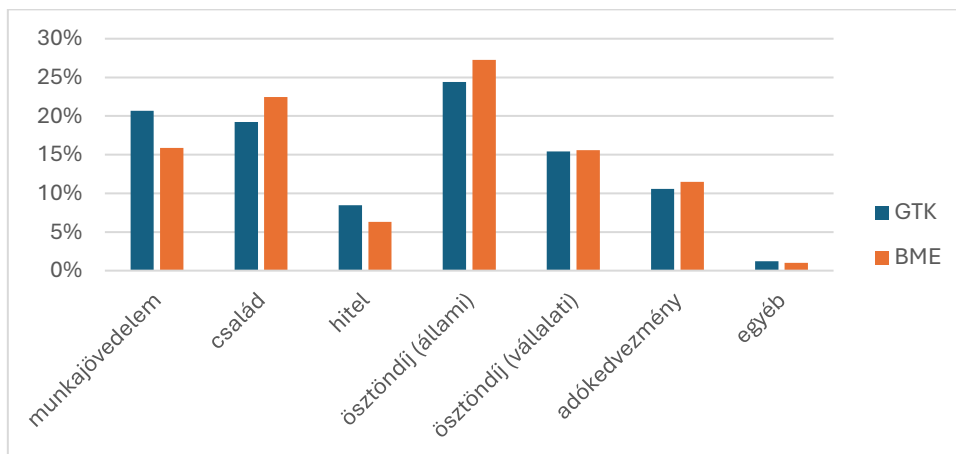
családi és jelenkori egyéni teherviselés (munkajövedelem) (22+16=38%) értékét is meghaladja. A családtól kapott támogatás mértéke pedig a saját jelenkori (munkajövedelem, 16%) és jövőbeli (hitel, 6%) teherviselés mértékével azonos.



9. ábra: A hallgatói kiadások forrásainak megosztása

A 9. ábra diagramján külön színnel szedtük a hallgatók belső tehervállalását (munkavállalás, család, későbbi hitel-visszafizetés) és a külső forrásból érkező támogatásokat (állami és vállalati támogatások). A belső tehervállalás mértékét 44%-osra, míg a külső támogatást 55%-os arányban várják a hallgatók.

A képzés melletti munkavégzés kérdését az egyetem többi karán tanulókhöz képest másképp ítélik meg a GTK (Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar) hallgatói (9. ábra). Ezzel együtt ők a hitelfelvételtől is kevésbé zárkoznak el, mindezt a család és az állam tehervállalásának csökkentése mellett teszik. Ez részben a gazdasági képzések piacán megfigyelhető tendenciáknak, az üzleti képzések szemléletformálásának is betudható, részben pedig a gazdasági képzések közelmúltban tapasztalt megszorításához (a korábbiakhoz képest kevesebb államilag finanszírozott férőhelyhez) is köthető, valamint ahhoz, hogy ezeken a képzéseken kevesebb a személyes jelenléte igénylő (labor)gyakorlat, tantermi foglalkozás.

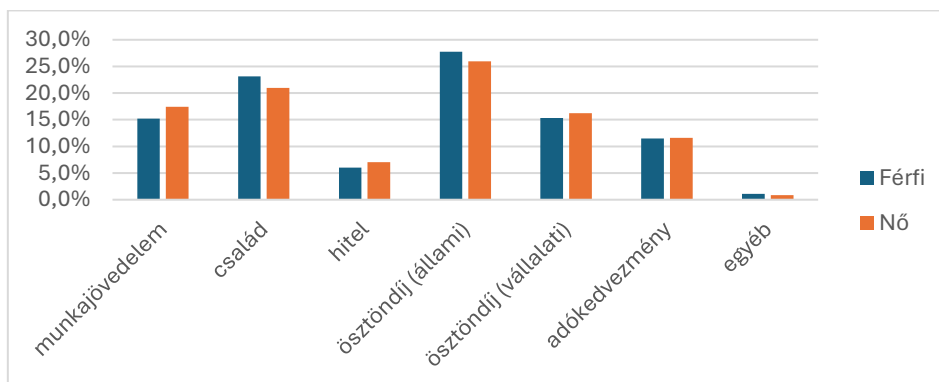


10. ábra: A hallgatói kiadások forrásainak megosztása a GTK hallgatói és az egyetemi átlag szerint

Általánosságban elmondható, hogy bármilyen ismérv alapján csoportosítva a kitöltőket, a legnagyobb támogatást mindenki az állami ösztöndíjak kategóriájától várja. Második helyen a családi támogatás és a munkajövedelem állnak. Változó mértékben, de mindig utolsó helyen jelenik meg a hitelfelvétel. A hallgatói hitelfelvétel hajlandóságáról szóló kutatások a hitelfelvételt többnyire olyan okokra vezetik vissza, mint a pénzügyi ismeretek, pénzügyi attitűdök, pénzügyi magatartás stb. A vállalati ösztöndíjak és adókedvezmények mértéke független a csoportosításoktól.

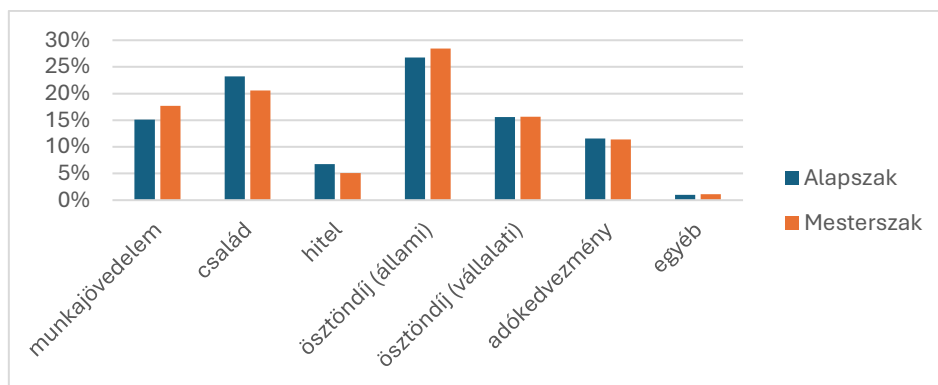
Nemek szerinti bontásban a férfiak az állam és család gondoskodására erősebben számítanak, mint a nők, akik bár elsősorban szintén ezekre a forrásokra építenek, de nagyobb arányban támaszkodnának saját jövedelemre, hitelre és vállalati ösztöndíjra, mint a férfiak (11. ábra). Ezekkel a preferenciákkal a nők a mesterképzésben résztvevők jellemzőihez állnak közel.

11. ábra: A hallgatói kiadások forrásainak megosztása nemek szerint



A mesterképzés hallgatóira jellemző, hogy nagyobb arányban támaszkodnak saját jövedelmükre és kevésbé a családi forrásokra. Érdekes módon ők az állami ösztöndíjak magasabb arányát találnák méltányosnak és kevésbé hajlandók hitelből finanszírozni tanulmányaikat, mint az alapképzés hallgatói.

12. ábra: A hallgatói kiadások forrásainak megoszlása képzési szintek szerint



A tanulmány elején említettük, hogy a kutatás nem terjed ki a hallgatók szocio-ökonometriai helyzetének vizsgálatára. Süveges Péter és Szabó Imre egyik műegyetemi kutatását ezzel együtt érdemes megemlíteni, tekintettel arra, hogy az kitér a 2012-ben felvett műegyetemi hallgatók által tervezett bevételszerkezetre. A tanulmányok finanszírozásának egészére nézve a hallgatók bő 11 %-a nem adott becslést, azaz a fenti források egyikét sem jelölte meg. A hallgatók közel 40 %-a terve szerint csak családi támogatásra alapozza tanulmányait, közel egyötödük családi és állami támogatásra, további egyhatedük pedig a családi támogatás és a munka kombinációjára. A családi támogatás és a hitel együttesen és kizárólagosan 0,7 %-uk válaszában szerepelt, míg bő egyhuzad az aránya azoknak, akik a családi támogatás mellett többféle támogatást is igénybe vennének, olyanok azonban kevesen vannak, akik mind a négy támogatási/finanszírozási forrást megjelölték. A hallgatók alig 5 %-a tartozik abba a csoportba, amelyik a szülőktől nem remél támogatást, csupán más forrásra alapozza a tanulmányok finanszírozását (Süveges-Szabó, 2012). Az alábbi ábrán ennek összefoglaló táblázatát mutatjuk be.

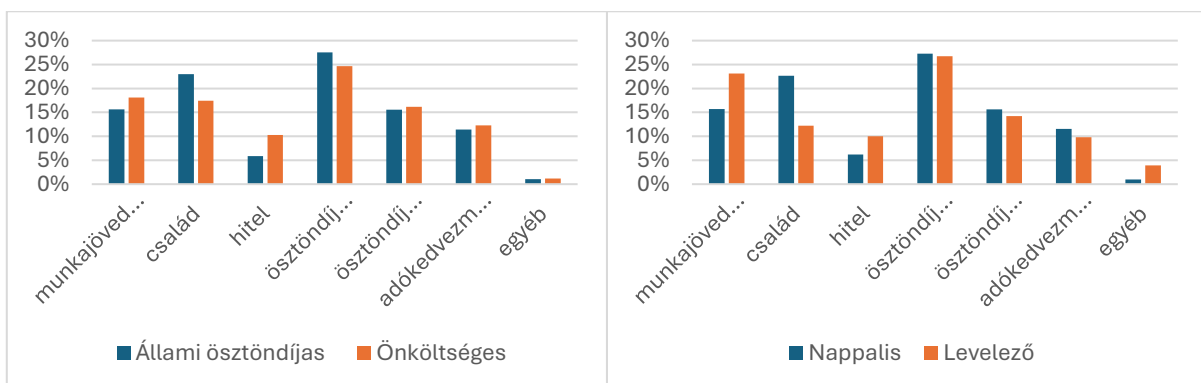
5. táblázat: A különböző bevételi, támogatási formákat igénybe venni kívánók aránya karonként az alapképzésben (%)

	ÉPK	ÉMK	GTK	GPK	KSK	TTK	VBK	VIK	BME
Családi támogatás	81.9	100.0	78.6	90.1	85.1	84.8	84.0	81.8	84.1
Állami támogatás	51.8	85.6	17.5	14.6	34.6	22.4	26.3	25.3	29.4
Diákhitel	0.0	0.0	3.8	3.2	3.0	7.2	6.6	3.3	4.0
Munkajövedelem	28.7	28.7	17.4	24.2	17.4	8.0	22.4	18.9	20.7

Forrás: Süveges-Szabó, 2012

Az önköltséges, illetve a levelező képzésre járók kevésbé számítanak az állami ösztöndíjra és jobban a saját jövedelmükre, mint az államilag finanszírozott, illetve a nappalis képzésre járó hallgatók (13. ábra). Nem meglepő, hogy az önköltséges képzésre járók alacsonyabb állami ösztöndíjra számítanak, mint államilag finanszírozott társaik, azonban az állami szerepvállalásra mégis jobban számítanak: 25% ösztöndíj mellett 16% adókedvezményt éreznének megfelelőnek, összesen tehát 42%-nyi állami támogatást. Ezzel szemben az állami finanszírozás mellett 28%-os további ösztöndíjat és 11% adókedvezményt, összesen tehát 39%-nyi támogatást várnak a nem önköltséges hallgatók.

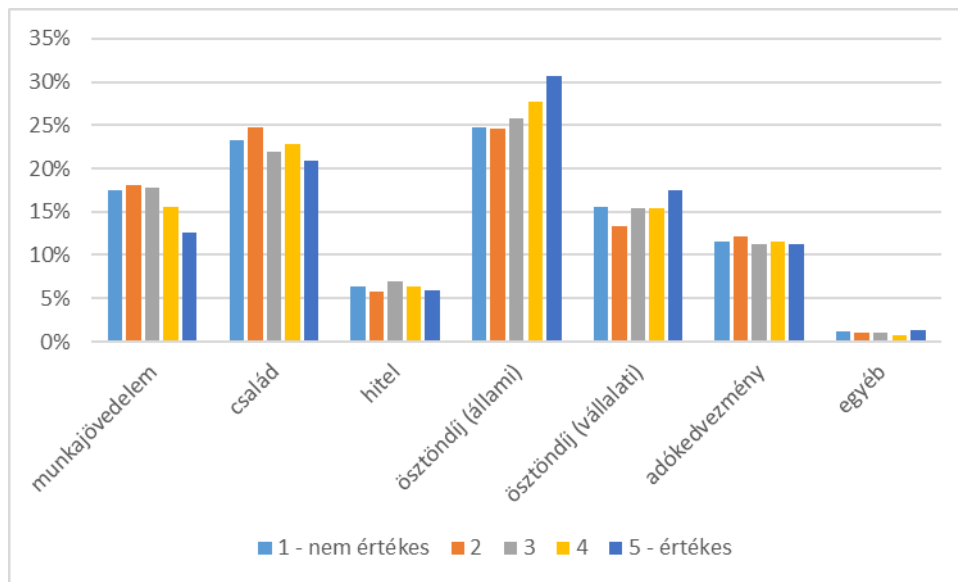
13. ábra: A hallgatói kiadások forrásainak megosztása finanszírozási forma és munkarend szerint



Tovább folytatva a kérdőív elemzését, nem hoz nagy eltérést a finanszírozási formák arányainak megítélésében, hogy valaki mennyire tartja motiválónak a juttatásokat, de minél ösztönzőbbnek

tűnnek a juttatások, annál nagyobb arányban támaszkodna állami ösztöndíjra, a saját munka helyett. Az ábrának leginkább az a tanúsága, hogy az ösztöndíj - törvényszerűen - befolyásolja a teherviselést, minél nagyobb a jelentősége/értéke, annál inkább kiváltja a családi és a munkavállalásból származó bevételeket.

14. ábra: A hallgatói kiadások forrásainak megosztása annak értékesnek ítélt volta szerint



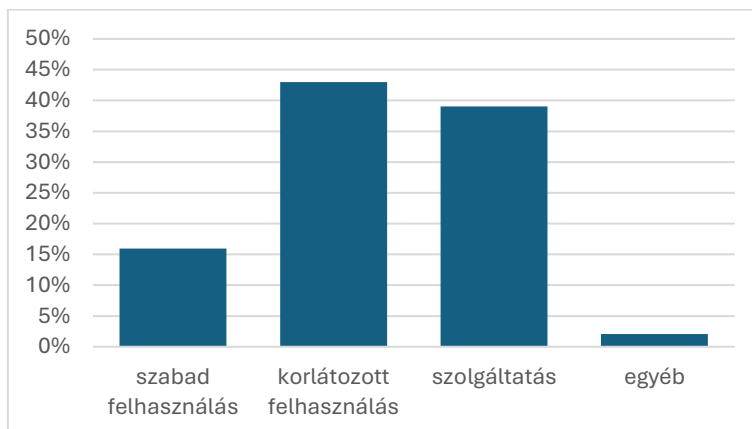
A juttatásokból való részesülés (hány alkalommal kapott valamilyen támogatást) növekedésével egyre nagyobb arányt tulajdonítanak a kitöltők az állami és vállalati ösztöndíjaknak (mint vissza nem térítendő támogatásoknak), és egyre kisebbet a munkajövedelemnek (és ezzel együtt logikusan az adókedvezményeknek is).

A hallgató támogatások formáinak vizsgálatát követően áttértünk az egyetemen keresztül kapott juttatások megvalósításának formáinak elemzésére. Elsőként az állam által a kollégium fenntartására, a hallgatói sporttevékenységre, jegyzetelőállításra, kulturális tevékenység támogatására nyújtott (normatívan számított) összegek esetét vizsgáltuk. A Műegyetem, élve ezzel a jogával, nem közvetlenül (pénzbeli juttatásként) juttatja el ezeket a hallgatókhoz. Megkérdeztük a hallgatók véleményét arról, hogy szerintük milyen formában kellene ezt az összeget megkapniuk: (1) egyszerűen ösztöndíjként, a céltámogatási felhasználást a hallgatókra bízva, (2) olyan formában, amivel a piacon csak az adott célnak megfelelő terméket/szolgáltatást tudnak vásárolni, (3) az összeget ne a hallgatók kapják, hanem az egyetem fordítsa a célnak megfelelő tevékenységre, aminek a hallgatók haszonélvezői.

Az eredményekből jól látszik, hogy a hallgatók nem bíznák saját döntésükre, hogy valamely céltámogatást valóban az adott célnak megfelelően használják fel (15. ábra). Abban azonban már megoszlanak a vélemények, hogy ilyen típusú tevékenységet közvetlenül a piacról vagy az

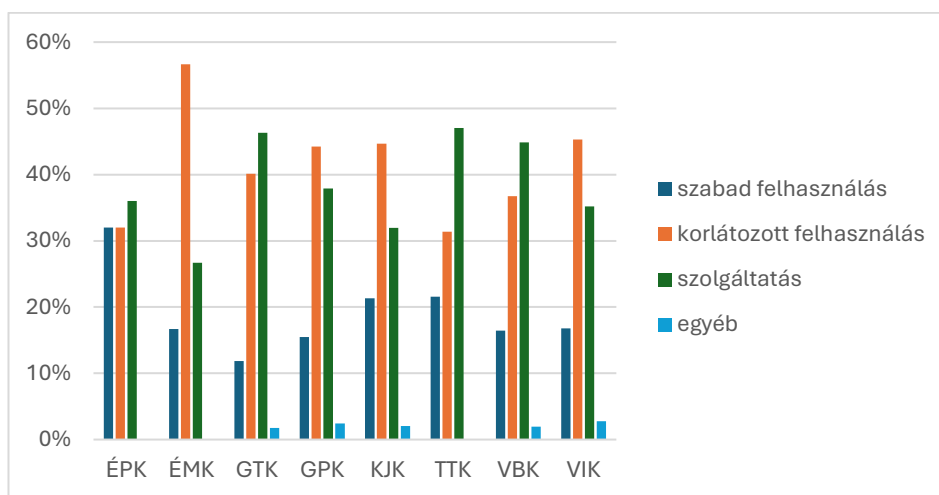
egyetemtől érdemes „megvásárolni”. A jelenlegi gyakorlatban az egyetem főleg az ilyen típusú tevékenységeinek finanszírozására fordítja ezeket az összegeket.

15. ábra: A hallgatói céltámogatások juttatási módjainak preferenciája



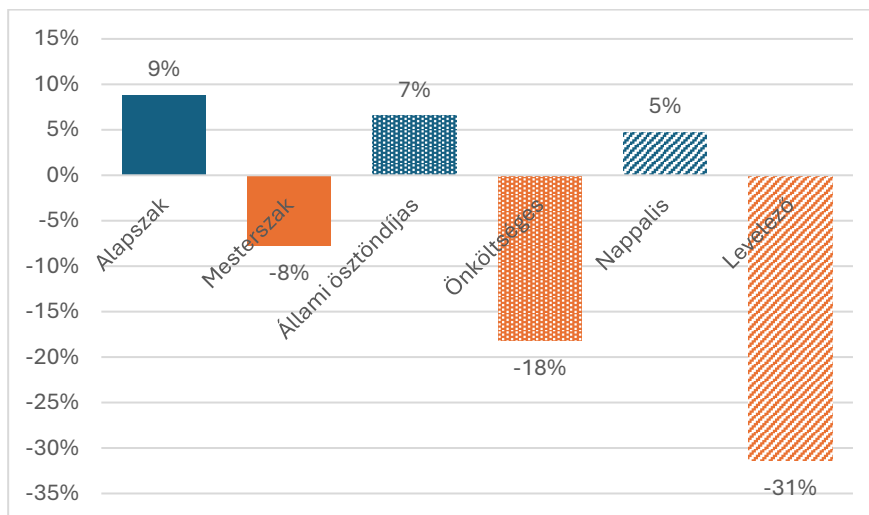
Érdekes, hogy az egyetemi átlagos gondolkodás mennyire más az egyes karok hallgatói körében (16. ábra). A karok felének esetében (kiváltképp az Építőmérnöki Kar hallgatói körében) a céltámogatásokra költhető, de a piacon elérhető szolgáltatások igénybevételét lehetővé tevő megoldásokat részesítik előnyben. Tehát a hallgatók döntésében és az egyetem szolgáltatói tevékenységében is kevésbé bíznak. A karok másik fele elsődlegesen az egyetem tenné elérhetővé az egyes szolgáltatásokat és azokat kedvezményesen kínálná a hallgatóknak.

16. ábra: A hallgatói céltámogatások juttatási módjainak preferenciája karok szerint



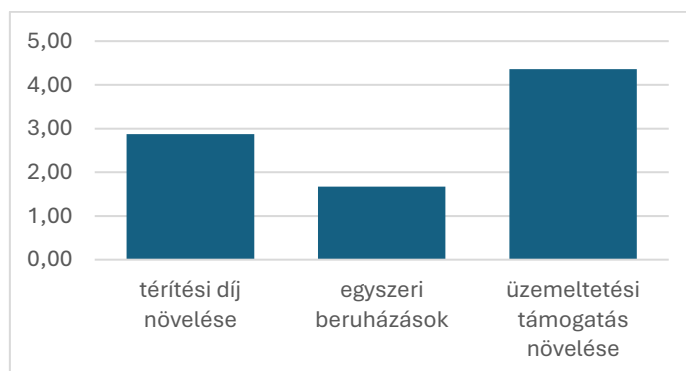
Nemek szerint nincs különbség a válaszokban, de minél közelebb van a piachoz valaki a képzés jellegéből vagy korából adódóan, annál inkább az egyetemen belüli megoldást, az egyetem által nyújtott szolgáltatást preferálja. Ez a különbség egyre nő a képzés szintje és a finanszírozási formája, majd a képzés munkarendje mentén (17. ábra).

17. ábra: A korlátozott felhasználású pénzbeli juttatásoknak és az egyetemi szolgáltatás támogatásának megítélése közötti százalékpontos eltérések különböző hallgatói csoportoknál (a pozitív eltérés a piaci megoldás, a negatív az egyetemen belüli megoldás preferálását jelzi)



Következő kérdésünk a kollégiumok állapotának és finanszírozásuk problémáinak közhelyszerű (a hatósági ár és az állami támogatás messze nem éri el az önköltséget) kérdésével foglalkoztunk. Így a finanszírozási kérdésekkel kapcsolatban az elsődleges kérdésünk az volt, hogy honnan kellene származnia a szükséges többletfinanszírozásnak. 5-ös skálán értékelték a kitöltők, hogy az általunk megadott három finanszírozási módot (hallgatói térítési díj növelése, vagy állami támogatás egyszeri (beruházási), illetve folyamatos (működési költség) szintű növelése) mennyire tartják alkalmasnak, illetve használnák a probléma megoldására. Az egyes finanszírozási formákra adott válaszok átlagos értékeléseit mutatja a 18. ábra.

18. ábra: A kollégiumok finanszírozási problémáinak megoldási lehetőségeire adott átlagos válaszok

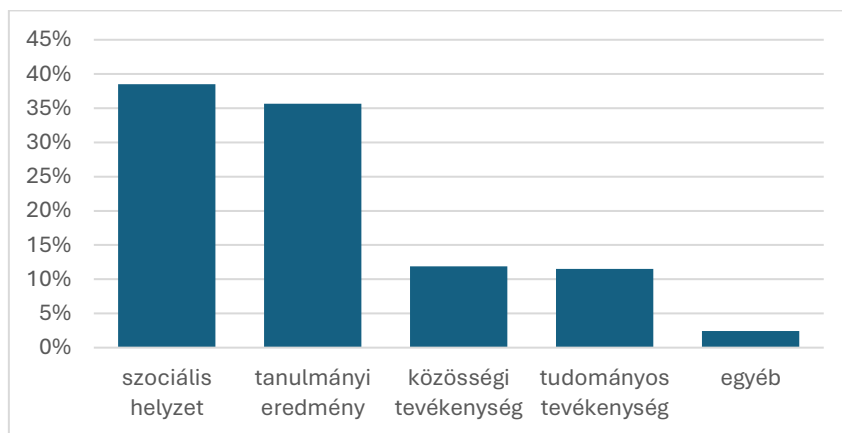


A jelenlegi térítési díjak alacsony mértékét jól jelzi, hogy majdnem 3-as értékelést kapott átlagosan a térítési díj növelésének lehetősége is. A finanszírozás nagyobb részét az (elmúlt évtizedekben ennek ellenkezőjére példát mutató) államtól várnák a megkérdezettek. Szinte maximálisan a folyamatos működés jobb finanszírozásával (4,36) képzelik el, de azért számottevő súlyt adva (1,67) ez egyszeri (tűzoltó) jellegű finanszírozásnak is. A vélemények robusztusságot jól jelzi, hogy az egyes hallgatói csoportok véleménye között semmilyen csoportbontás mentén nincs különbség.

A kollégiumokkal kapcsolatos másik jól ismert tény, az azokban elérhető férőhelyek nem elegendő volta. Következő kérdésünkben ezért az vizsgáltuk, hogy a korlátozott számban rendelkezésre álló kollégiumi férőhelyek kiosztásához a jelentkezőket hogyan lenne igazságos rangsorolni. Arra kértük a kérdőív kitöltőit, hogy négy kategória (és az általuk esetlegesen behozott egyéb kategória) között osszák fel a teljes pontszám 100%-át. A négy kategória a szociális helyzet, a tanulmányi eredmény, a közösségi és a tudományos (vagy művészeti) tevékenység voltak.

A megkérdezettek egészének véleménye alapján elmondható, hogy minimális súlyt adnának a közösségi és tudományos tevékenységeknek, alapvetően a szociális rászorultság és a tanulmányi eredmények alapján ítélnék oda a kollégiumi férőhelyeket (19. ábra) - némileg a gyakorlattal ellentétesen, ahol a tanulmányi-közösségi-szociális pontok aránya azonos, illetve van kollégium, ahol akár egyedül a közösségi munkával kitűnőknek is be lehet kerülni.

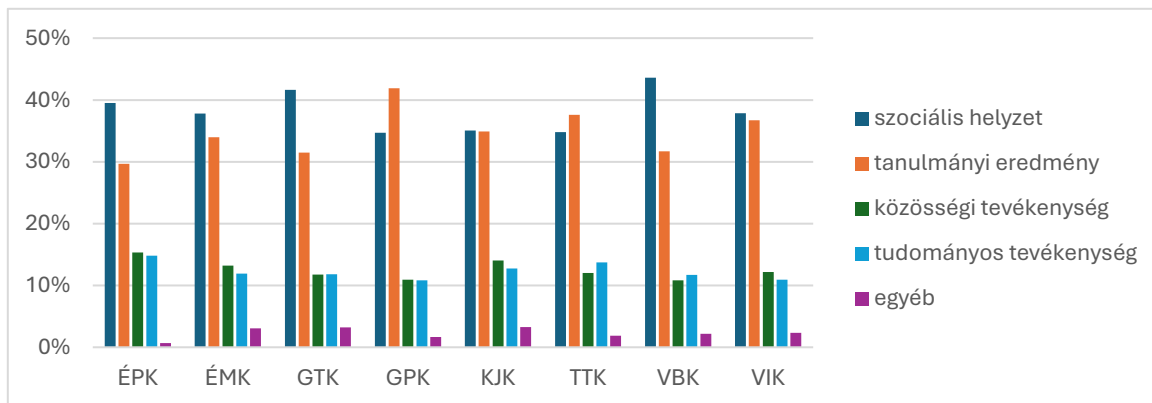
19. ábra: A kollégiumi férőhelyek szétosztásánál figyelembe vett tényezők igazságosnak vélt arányai



A legnagyobb részarányt kapó szociális helyzet és tanulmányi eredmény vonatkozásában volt várható leginkább ingadozás az egyes hallgatói csoportok véleményét vizsgálva. Ez azonnal meg is mutatkozik a kitöltők egyes karokhoz tartozása szerinti vizsgálatnál (20. ábra). Az ÉPK, GTK és VBK hallgatói az átlagos véleménynél nagyobb súlyt adnának a szociális helyzetnek. Ezzel szemben a GPK és a TTK hallgatói inkább a hallgatók tanulmányi munkájának eredményességét vennék figyelembe (az utóbbiaknál a tanulmányi eredmény súlya önmagában nem jelentősen nagyobb az

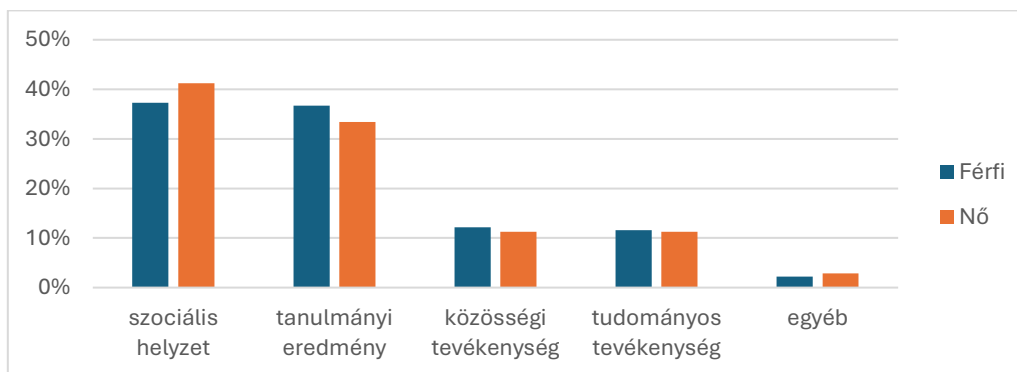
átlagnál), de azt egy átlag feletti tudományos tevékenységre adott súly egészíti ki. A tudományos tevékenységet pedig tekinthetjük valamiféle extra tanulmányi tevékenységnek, amit nem tanulmányi eredményességgel mérnek.

20. ábra: A kollégiumi férőhelyek szétosztásánál figyelembe vett tényezők igazságosnak vélt arányai karonkénti bontásban



A véleményeket nemek szerinti bontásban vizsgálva tapasztaltunk csak lényeges különbségeket, mégpedig a várakozásoknak megfelelően: a nők inkább szociális alapon, míg a férfiak inkább teljesítmény alapján ítélnék oda a kollégiumi férőhelyeket. A nők körében következetesen alacsonyabb arányt képvisel mindenféle (tanulmányi, közösségi, kutatási) teljesítmény, mint a férfiaknál. A nők-férfiak összehasonlítása leginkább a klasszikus elméletekre (például Hofstede kultúratipológiája) vezethető vissza (Hofstede, 1984, 1991), mint például, hogy a nőknél a teljesítménynél, sikernél fontosabb a törődés másokkal, az életminőség, az erő tekintélye helyett a szimpátia a gyenge iránt stb. Azt is feltételezhetjük, hogy a szocio-ökonomiai háttér is erősen számít, hogy az érintett milyen alapon ítélné oda a kollégiumi férőhelyeket.

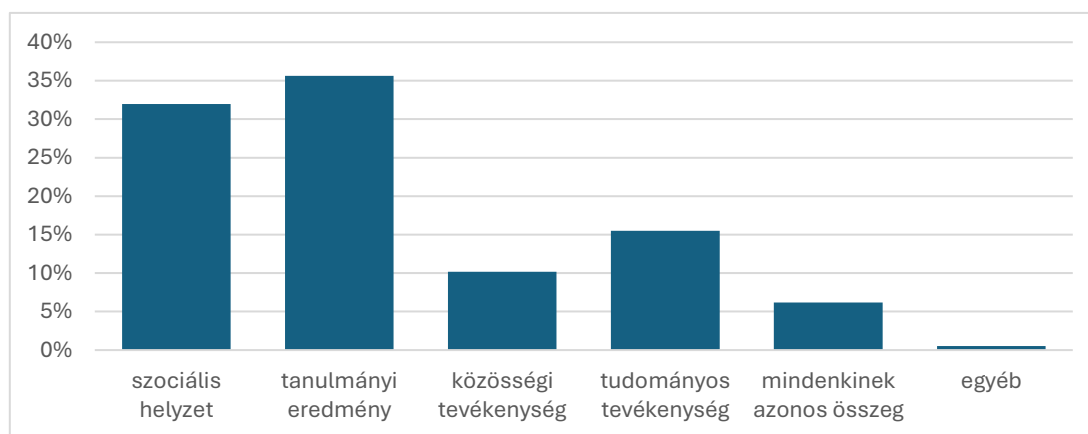
21. ábra: A kollégiumi férőhelyek szétosztásánál figyelembe vett tényezők igazságosnak vélt arányai nemenkénti bontásban



Bár meghatározó juttatási formát jelent a kollégiumi elhelyezés, hatalmas reálérték-csökkenése ellenére is, még mindig a hallgatói normatívával számított keretösszeg (a hallgatói előirányzat részeként) jelenti az egyetemről érkező hallgatói juttatások elsődleges forrását. Ennél a támogatási formánál is arra voltunk kíváncsiak, hogy milyen értékek menti szétosztást tekintenének a hallgatók leginkább igazságosnak. A kollégiumi férőhelyeknél alkalmazott kategóriák (szociális helyzet, tanulmányi eredmény, közösségi tevékenység, tudományos-művészeti tevékenység) mellett helyet kapott az egyszerű létszamarányos szétosztás lehetősége, illetve itt is behozható volt saját nézőpont is (mint egyéb kategória). A teljes forrás 100%-át kellett a kitöltőknek szétosztaniuk az egyes kategóriák között.

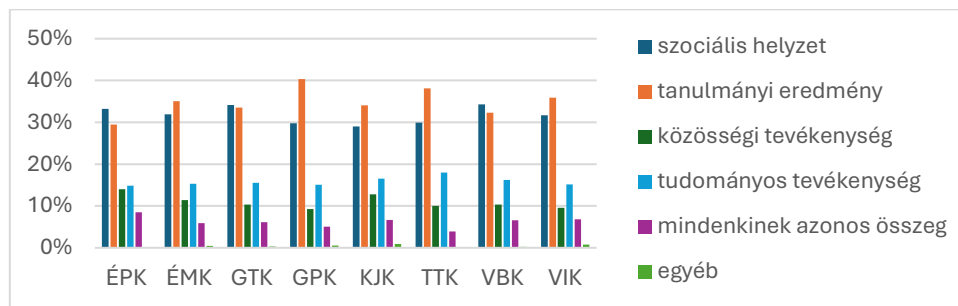
A teljes kitöltői kör együttes véleményét vizsgálva (22. ábra) látható, hogy az ösztöndíjak elsődleges felosztási alapjának a tanulmányi eredményt tartják a hallgatók. Néhány százalékponttal elmarad a szociális helyzet súlyszáma, de jelentős arányt képvisel a kimagasló tudományos-művészeti tevékenység.

22. ábra: A hallgatói normatívából származó ösztöndíjak szétosztásánál figyelembe vett tényezők igazságosnak vélt arányai



A GPK és TTK hallgatói az ösztöndíjak tekintetében is nagyobb arányt adnak a tanulmányi eredménynek, mint a teljes egyetemi átlag (24. ábra). Hasonlóan az ÉPK, GTK és VBK hallgatói itt is a szociális helyzetet ítélték fontosabbnak - nem csak az egyetemi átlagnál, hanem a saját kari tanulmányi részeredményénél is fontosabbnak. Ez feltehetően a hallgatók családi gazdasági helyzetével és iskolai múltjával függ össze, további kutatások szükségesek ennek feltárására.

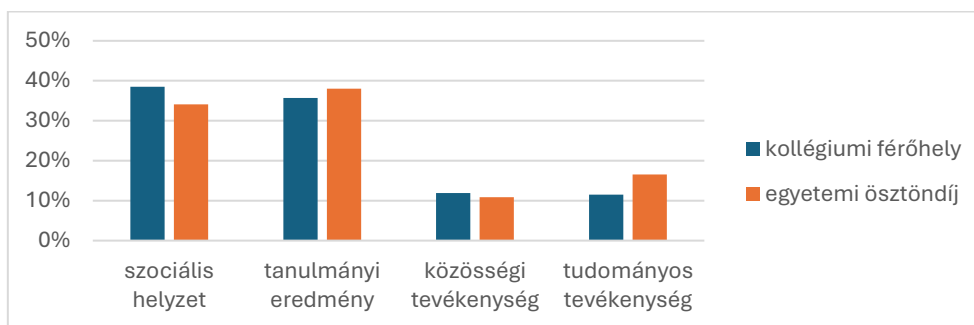
23. ábra: A hallgatói normatívából származó ösztöndíjak szétosztásánál figyelembe vett tényezők igazságosnak vélt arányai karonkénti bontásban



A válaszok nemenkénti vizsgálata a kollégiumi férőhelyekhez hasonló eredményt hozott., Az egyéb képzésjellemzők (finanszírozás, munkarend, képzési szint) szerinti vizsgálata is (véltetően egész más okokból) leképezte az inkább szociális és inkább teljesítménycentrikus nézőpontokat. Az önköltséges, a levelező és a mester szintű képzésre járók nagyobb súlyt adnak a szociális helyzetnek, mint az államilag finanszírozott, a nappali és az alapszintű képzésre járók. Ez véltetően azzal magyarázható, hogy az első csoportba tartozók jellemzően valamilyen foglalkoztatási jogviszony mellett végzik az egyetemet, így teljesítményük mérését és díjazását az általuk (az egyetemnél) fontosabbnak tartott munkahelyen tartják indokoltnak. A második csoport „elsődleges jogviszonyának” inkább az egyetemi tanulást tekinti, így számukra annak mérése és díjazása a fontosabb.

Az elosztás alapját képező tényezők mentén közösen is vizsgáltuk a kollégiumi férőhelyeket és az egyetemi ösztöndíjakat (24. ábra). A két juttatási formánál közösen használt négy kategória mentén (és azok összegére normalizálva) vizsgálva a véleményeket, látható, hogy a kollégiumi elhelyezést inkább szociális problémának tartják a hallgatók, míg az ösztöndíjat inkább a teljesítmény elismerésének tekintik. (A kettőt azért is fontos összevetni, mert a budapesti albérleti árak mintegy tizede a kollégiumi elhelyezés díja, így a férőhely önmagában hatalmas mértékű költségterítés.) A szociális súly mellett a közösségi és tudományos tevékenységek is meghatározó súlyt kapnak mindkét esetben, olyannyira, hogy ezekkel együtt a kollégiumi férőhelyek odaítélésénél is nagyobb súly esik a teljesítménytényezőkre, mint önmagában a szociális helyzetre. A szöveges válaszokból ennek magyarázata jól látszik: a szociális helyzet igazolásának érvényességét sokan vitatják, ami nem csak azok kijátszásának tudható be, de önmagában nehézkes annak megítélése, hogy kit tekinthetünk szociálisan rászorultnak. Hiszen akár saját, vagy családi döntés is lehet a tanulmányok okozta költségek visszafogott finanszírozása más szolgáltatások (pl.: nyaralás, szórakozás stb.) javára.

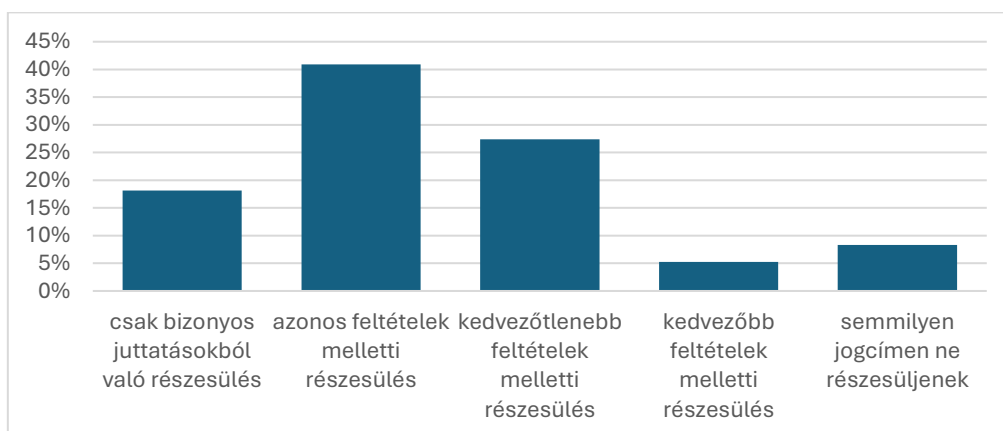
24. ábra: A kollégiumi férőhelyek és a hallgatói normatívából származó ösztöndíjak szétosztásánál figyelembe vett tényezők igazságosnak vélt arányai



A juttatások jól ismert jellemzője az is, hogy azok az államilag amúgy is finanszírozott hallgatókat illetik meg. Az önköltséges képzésre járó hallgatók jelenleg bizonyos juttatásokban nem részesülhetnek, vagy csak kedvezőtlenebb feltételek mellett, mint az államilag finanszírozott képzésre járó hallgatók. Kérdőívünkben rákérdeztünk, hogy ezt méltányosnak találják-e a hallgatók.

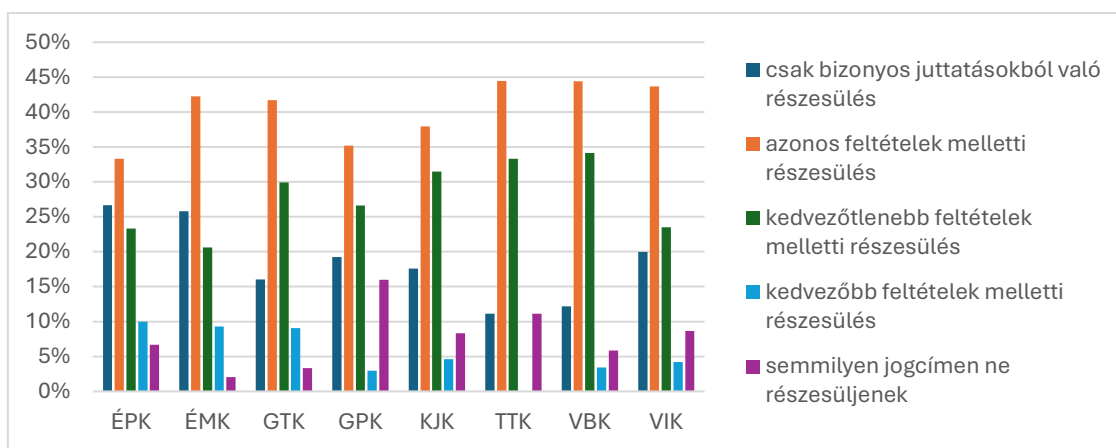
Nagy, 41%-os részarányal azt gondolják a kitöltők, hogy az önköltséges képzésre járókat az államilag finanszírozott képzésre járókkal azonos feltételekkel illetnék meg a hallgatói juttatások (25. ábra). 18+27=45%-ot tesznek ki azok a vélemények, akik ugyan adnának juttatásokat az önköltséges képzésre járóknak is, de, vagy csak bizonyos juttatásokra, vagy kedvezőtlenebb feltételek mentén. A kitöltők 5%-a juttatásokat az önköltséges képzésre járóknak kedvezőbb feltételek mellett adnának, mint az államilag finanszírozottaknak (jellemzően arra hivatkozva, hogy ők a tandíjat maguknak fizetik). Ez az 5% azért is érdekes, mert 10% az önköltséges kitöltők aránya a válaszadók között.

25. ábra: Az önköltséges hallgatók juttatásokból való részesülésének mikéntje



Az önköltséges képzésre járás megítélése nagyon más az egyes karok hallgatói körében - aminek következménye a kérdésünkre adott karonkénti válaszok különbsége alapján is szembetűnő (26. ábra). Ennek oka az ilyen képzésre járó hallgatók karon tapasztalható részarányából fakad (9 és 44% között mozog ez karonként). A GPK és GTK a két szélső érték és közepes negatív asszociációs kapcsolatot mértünk a megítélés és a részarány között. Önköltséges hallgatók nagyobb arányban a GTK-n található, az adatokból ugyanakkor az látszik, hogy a kitöltők más szempontokat is figyelembe vettek, mint a finanszírozási forma. Azaz az érzékelt társadalmi szerep (társadalmi státusz - osztályképzés a finanszírozási forma alapján, „az üléspontunk határozza meg az álláspontunkat”) kevésbé hat a válaszreakcióra. Véleményünk szerint a viszonylag nagy arányban tanuló önköltséges és ezen státuszok indokoltsága (a gazdaságtudományi képzési terület alacsony számú államilag finanszírozott helye és a nagyszámú másoddiplomás) miatt kevésbé él az „önköltséges az lesz, aki lusta és/vagy buta” kép, így nem is érzik a kar hallgatói úgy, hogy ezen hallgatók további megkülönböztetése szükségszerű.

26. ábra: Az önköltséges hallgatók juttatásokból való részesülésének megítélése karonkénti bontásban



2.3 A jelenlegi műegyetemi gyakorlat megítélése

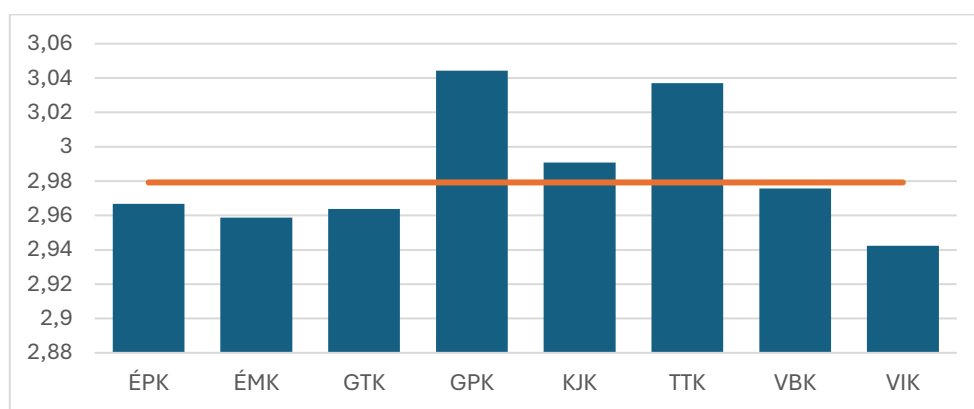
Kérdőívünk utolsó blokkjában a Műegyetem jelenlegi juttatási rendszerének működésével kapcsolatos hallgatói véleményeket kívántuk felmérni. Vizsgáltuk a rendelkezésre álló információk megfelelőségét, a tanácsadásban közreműködők munkájának megítélését, a döntések világos, szakszerű és tárgyilagos voltát, illetve a fellebbezéssel kapcsolatos tapasztalatokat.

A hallgatói juttatásokkal kapcsolatos információs rendszer jóságának (például a szabályok egyértelműsége, a hallgatói juttatásokhoz való hozzájutást segítő letölthető dokumentumok elérhetősége, a magyarázó szövegek, tanácsadó szolgálat alapján) megítélését ötfokozatú skála mentén vártuk a kitöltőktől (1 - teljesen rossz ... 5 - tökéletes). Az összes kitöltő átlagos véleménye

2,98-as értékelést jelentett, tehát a közepes értékeléstől kicsit elmaradt és a karok mentén átlagosan a 2,94 és 3,04 között ingadozott.

A vélemények karonkénti eltéréseinek vizsgálata azért fontos, mert a tájékoztatás leginkább a kari hallgatói képviselőken (a hallgatói önkormányzat kari szintű vezető testülete) keresztül történik, aminek megítélése a karok mentén változó értéket mutat (23. ábra). A GPK és TTK gyakorlatát érdemes lehet alaposabban is megvizsgálni. Az átlagnál jelentősen jobb értékelést adtak e karok hallgatói és a gyakorlatok jól alkalmazhatók lehetnek, ugyanis egy nagy és egy kis hallgatói létszámú karról van szó.

27. ábra: A hallgatói juttatásokkal kapcsolatos információs rendszert jóságának megítélési karonkénti bontásban

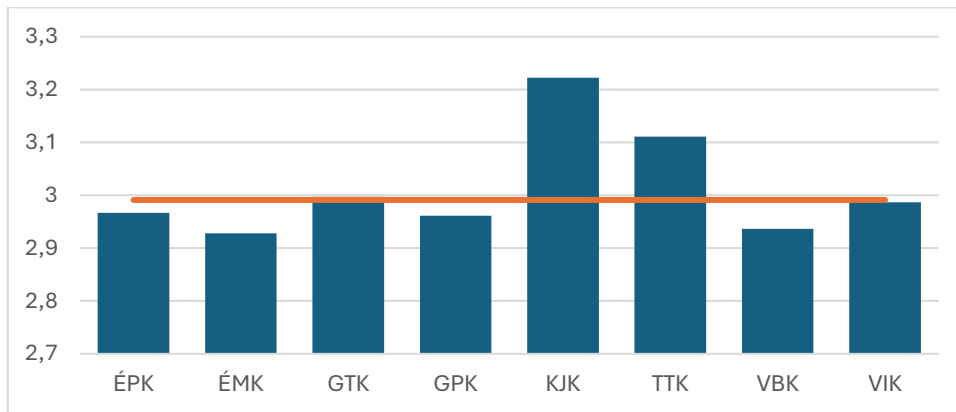


A hallgatói csoportok véleményei között más, korábban is alkalmazott csoportbontás mentén nincs különbség. A várakozásoknak megfelelően elsősorban a pályázati tapasztalat jelzi az információs rendszerrel való elégedettséget. Ha több energiát fektettek a pályázatba, illetve a vizsgált időszakban minél több juttatásban részesültek, annál jobb értékelést adnak a juttatásokkal kapcsolatos információs rendszernek (erős pozitív kapcsolat, $r=0,78$). Ez azonban nem a rendszer jóságát jelenti feltétlen, csak azt, hogy annak működése idővel megtanulható.

A hallgatói juttatásokban való eligazodást segítő tanácsadók (ezzel megbízott hallgatók, oktatók, adminisztrátorok) értékelését 1-től 5-ig terjedő (1 - Semennyire nem segítenek/nincsenek ... 5 - Könnyen elérhetők, segítőkészek és hozzáértők az ezzel foglalkozó tanácsadók) skála mentén kértük a kérdőív kitöltőitől.

Az egyetem egészének átlagában 2,99-es értékelést kaptak a tanácsadók, amely érték 2,93-tól 3,11-ig terjedt az egyetem különböző karaihoz tartozó hallgatói csoportok között (28. ábra). Az átlagos értékelést éppen meghaladja a GTK-s hallgatók véleménye, és jelentősen felülmúlja a KJK és TTK hallgatóiét. Az ő gyakorlatukat lehet tehát érdemes másoknak is megvizsgálniuk, adaptálniuk.

28. ábra: A hallgatói juttatásokban való eligazodást segítő tanácsadók munkájának megítélése karonkénti bontásban

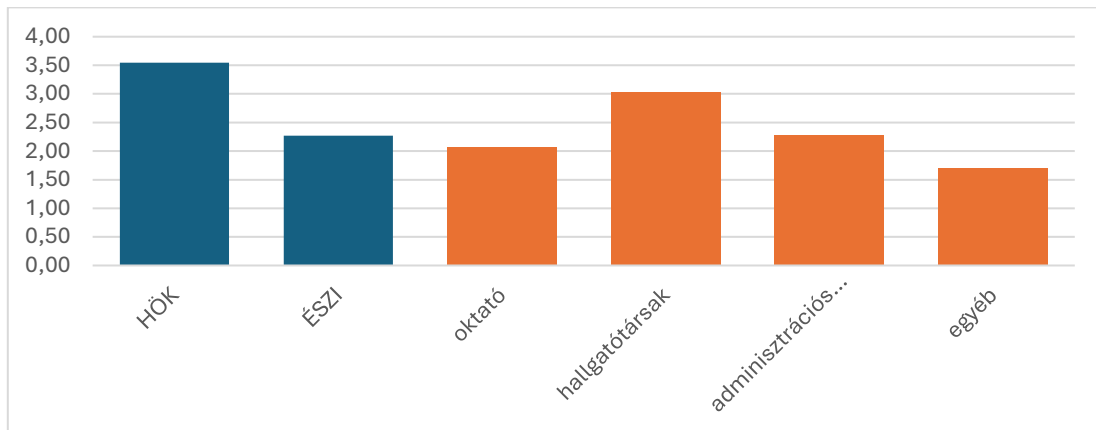


A hallgatói csoportok által adott válaszokat összehasonlítva a mesterszakos hallgatók részéről alacsonyabb szintű elégedettségét tapasztaltuk, amit vélhetően az egyetemi élethez kapcsolódó alacsonyabb mértékű aktivitás (a tanulmányok melletti nagyobb arányú munkavállalás és a magasabb arányú levelező munkarendű hallgató) indokol.

A hallgatói juttatásokkal kapcsolatban a hallgatók több személyhez szoktak fordulni tanácsért. Ötös skálán értékelték (1 - soha ... 5 - mindig), hogy az általunk megadott forráshoz (illetve az általuk azonosított egyéb lehetőséghez) milyen gyakorisággal fordulnak. A lehetséges források között 1) a hallgatói önkormányzat/képviselő (HÖK, HK) felelősét, 2) az Értékesítési és Szolgáltatási Igazgatóság szakemberét, 3) az oktatókat, 4) más, nem hallgatói önkormányzati tisztséget viselő hallgatót és 5) más adminisztrátort (ideértve bármilyen vezetőt is) jelöltünk meg. Az EHK-val készült interjú alapján kiderült, hogy a juttatásokkal kapcsolatos tájékoztatási feladat ugyan belső szabályozásban nincs rögzítve, ugyanakkor - leginkább annak okán, hogy más nem végzi - az EHK azt sajátjának érzi.

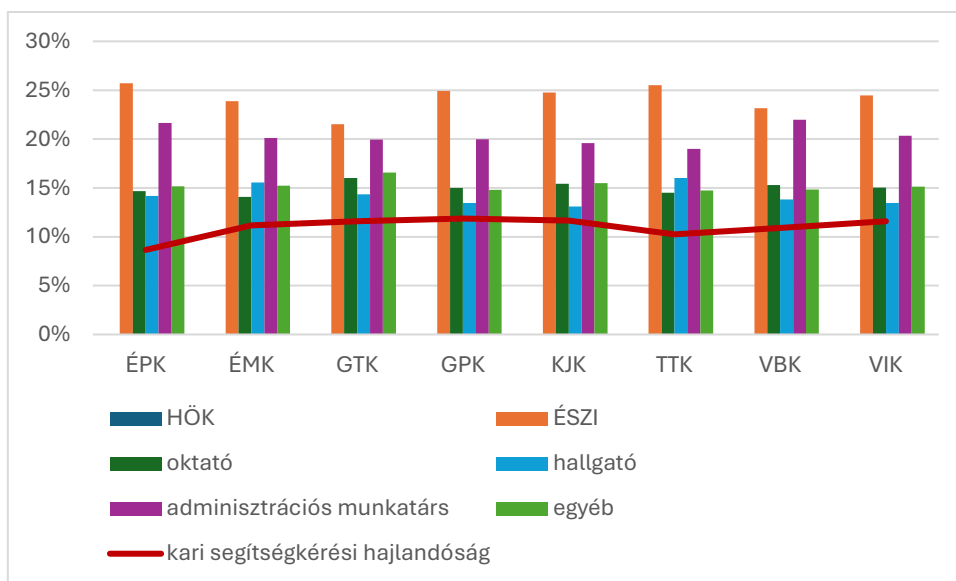
A válaszokat a 29. ábra mutatja, ahol eltérő színnel jelöltük a juttatásokkal kapcsolatos döntési folyamatban részt vevő szereplőket (a Hallgatói Önkormányzatot (HÖK) és az Értékesítés és Szolgáltatási Igazgatóságot (ÉSZI)). A kitöltők teljes körét tekintve jól látszik, hogy elsősorban hallgatótársakhoz fordulnak a kitöltők - leginkább a hallgatói önkormányzat/képviselő tagjait, de nagy arányban más hallgatókat kérdeznék meg.

29. ábra: A hallgatói jutatásokkal kapcsolatos segítségkérés gyakorisága az egyes szereplőktől



A vélemények karonkénti bontását vizsgálva nagy különbségek nem adódnak, bár az eredményekből egyértelműen kirajzolódott, hogy egyes karokon (ÉMK, KJK) magasabb a segítségkérési arány, mint az átlagos, egy karon (ÉPK) pedig kiugróan alacsony. Mivel a kérdésünk úgy szólt, hogy milyen gyakran kér segítséget az egyes szereplőktől, a válaszok nem csupán a szereplők közötti preferenciákra adtak választ, hanem egyben jelezték azt is, hogy szoktak-e a kitöltők segítséget kérni. Az eltérő mértékű segítségkérés torzító hatását kivédendő a kari átlagos segítségkérési mértékhez viszonyítottan (30. ábra) vizsgáltuk a megkérdezett tanácsadók körét az egyes karok esetében - ezen az ábrán így már nem torzítják az eredményeket az adott kar kitöltőire jellemző segítségkérési szokások alacsony vagy magas volta.

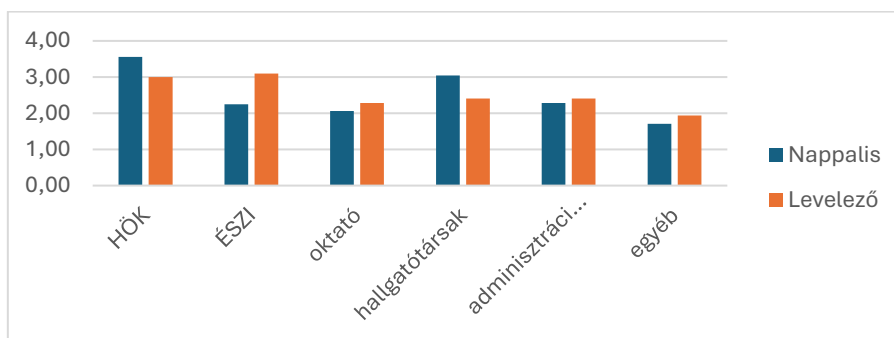
30. ábra: Az egyes szereplőktől való segítségkérés gyakorisága a segítségkérési hajlandósággal kiigazítva, karonkénti bontásban



Az átlagos arányoktól legjobban érzékelhetően (és azonos módon) a GTK és a VBK hallgatóinak véleménye különbözik. Mindkét hallgatói csoport esetében az átlagostól elmarad a hallgatói önkormányzat/képviselő segítségének aránya, és azt jelentősen megközelíti a hallgatótársak segítsége. Ezt egészíti ki az is, hogy - mint az előző kérdés válaszaiból kiderült - mindkét karon az átlagosnál alacsonyabb az információk elérhetőségének mértéke.

A válaszok korábbi csoportbontások szerinti vizsgálata nagy különbségeket nem eredményezett. Egyetlen kivétel a részidős képzésre járó hallgatók esete (31. ábra): a hallgatói képviselőktől való segítségkérést az ÉSZI munkatársaitól való segítségkérés az ő esetükben megelőzi. A képzés munkarendjéből adódóan ez a hallgatói kör kevesebb időt tölt más hallgatók között (ami magyarázza a hallgatótársaktól való segítségkérés alacsony arányát is).

31. ábra: Az egyes szereplőktől való segítségkérés gyakorisága levelező munkarendű képzés esetén



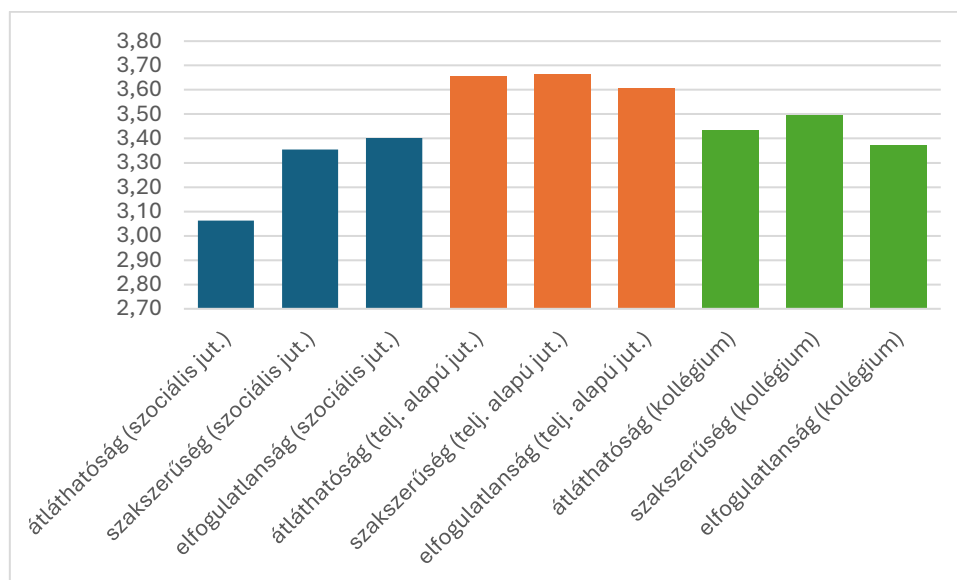
A jelenlegi gyakorlat megítéléséhez a 3 legfőbb jogcímen adott juttatástípussal (szociális ösztöndíj, teljesítményalapú juttatás és kollégiumi elhelyezés) kapcsolatos döntések milyenségéről kérdeztük a kitöltőket. Ötfokú skálán kellett megítélniük a döntések átláthatóságát, világosságát, gyorsaságát (1 - Átláthatatlan, nehezen érthető, lassú ... 5 - Teljesen egyértelmű, logikus, gyors), a döntések szakszerűségüket, ideértve a szabályok betartását (1 - Pongyola, nem szakszerű döntések ... 5 - Tökéletesen szakszerű) és hogy a döntések inkább elfogultak vagy tárgyilagosak (1 - A döntésekben részt vevők mindig részrehajlók ... 5 - A döntések minden esetben részrehajlás nélküliek).

A három kérdés eredményeit mutatja a 32. ábra mindhárom juttatástípusra külön-külön. A juttatástípusok mentén vizsgálva az értékeléseket látszik, hogy egyértelmű tendencia nem rajzolódik ki. A szakszerűséggel a legelégedettebbek a hallgatók - köszönhetően minden bizonnyal a jól szabályozott környezetnek és a kialakított eszközöknek (pl. Műeper²⁶). Kijelenthető egyben az is, hogy a szociális juttatásokkal kapcsolatban látják a legtöbb, és a teljesítményalapú juttatásokkal kapcsolatban a legkevesebb problémát, ami nem meglepő, hiszen a többnyire

²⁶ MŰEPER - Műgyetemi Egységes Pályázati és Elbírálási Rendszer, elérhető itt: <https://mueper.bme.hu/>

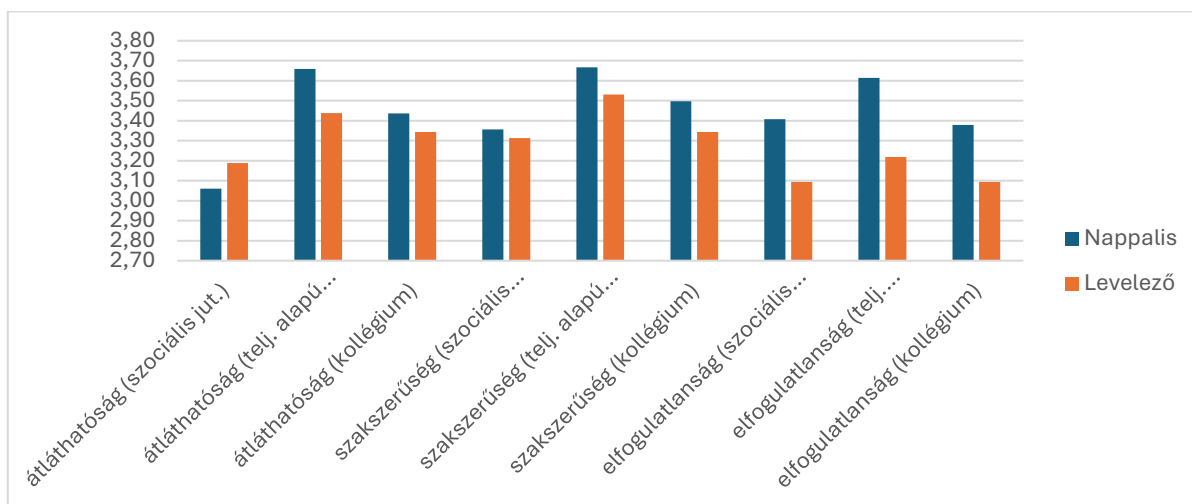
kvantitatív alapokra épülő tárgyak elsajátításának mérésére épülő számonkérésbe nehéz belekötni, illetve a sokféle paraméterrel mért, és esetenként kijátszható szociális támogatási rendszerbe pedig egyszerűbb.

32. ábra: A három főbb jogcímen kapott juttatás átláthatóságának, szakszerűségének és elfogulatlanságának átlagos megítélése



A hallgatói csoportok véleményei között markánsabb eltérést kétféle csoportbontás hozott: a finanszírozási forma és a munkarend szerinti megítélés. Az állami ösztöndíjas és nappali munkarendű hallgatók minden szempontból jobbnak találják a jelenlegi rendszer működését mindenféle juttatás esetén, mint önköltséges, illetve levelező munkarendű társaik. Az eltérés finanszírozási forma mentén nem jelentős, de következetesen azonos irányú, az igazán nagy eltérést a munkarend okozza (33. ábra) A nappalis munkarend mellett - elvileg - az egyetemen a hallgató „főállású”. Van ideje megismerni és megérteni annak működését, beleértve a juttatások rendszerét is. A részidős képzésre járók azonban kevesebb információhoz jutnak, így a bonyolult támogatási rendszer működését kedvezőtlenebbül ítélik meg.

33. ábra: A 3 főbb jogcímen kapott juttatások átláthatóságának, szakszerűségének és elfogulatlanságának átlagos megítélése a képzés munkarendje szerinti bontásban



Utolsó kérdésünkben a fellebbezési lehetőség megítélésére kérdeztünk rá ötfokú skálán értékelve az azzal való elégedettséget (1 - Rossz, hallgatóellenes ... 5 - Korrekt, hallgatóbarát). Az egész egyetem átlagának 3,17-es értéket adtak a kitöltők, amelynek értéke 2,97 és 3,24 között ingadozott a karonkénti átlagokat tekintve (34. ábra). A megítélés egységességét jól jelzi, hogy szinte semmilyen csoportbontásban nem találtunk érzékelhető különbséget a vélemények között, a legnagyobb eltérést is a finanszírozási formák szerinti csoportképzésnél tapasztaltuk (az államilag finanszírozott hallgatók 3,2-re, az önköltséges hallgatók 2,97-re értékelték), ami egyszerűen betudható lehet a témával való nagyobb mértékű tájékozatlanságnak is.

34. ábra: A fellebbezési lehetőségek megítélésének egyetemi átlaga és karonkénti átlagértékei

□

Összefoglalás és fontosabb megállapítások:

1. A juttatások megszerzésével kapcsolatos hallgatói erőfeszítések mértékére adott viszonylag alacsony értékek összhangban vannak a hallgatói előirányzat terhére adott juttatások elértéktelenedésével.
2. A hallgatói vélemények szerint a hallgatói lét költségeihez való hozzájárulás mértékében az államnak és a családnak közel azonos szerepet kellene vállalnia.
3. A kollégiumi hatósági díjak annyira alacsonyak, hogy a még az ebben ellenérdekelt hallgatók egy részének véleménye szerint is emelni lehetne. Elsőpró többségük nyilvánított véleményt úgy, hogy a bejutás szempontjai között legnagyobb aránnyal a tanulmányi eredmény és a szociális helyzet szerepeljen, kis súlyt adnának a közösségi és tudományos tevékenységeknek.

4. Az ösztöndíjak elsődleges felosztási alapjának a tanulmányi eredményt tartják a hallgatók. Néhány százalékponttal elmarad a szociális helyzet súlyszáma, de jelentős arányt képvisel a kimagasló tudományos-művészeti tevékenység, a közösségi munka 10% alatti.
5. Nagy, 41%-os részarányal azt gondolják a kitöltők, hogy az önköltséges képzésre járókat az államilag finanszírozott képzésre járókkal azonos feltételekkel illetnék meg a hallgatói juttatások. 45%-ot tesznek ki azok a vélemények, akik ugyan adnának juttatásokat az önköltséges képzésre járóknak is, de, vagy csak bizonyos juttatásokat, vagy kedvezőtlenebb feltételek mentén.
6. A hallgatói juttatásokkal kapcsolatos információs rendszerrel nem nagy mértékben, de inkább elégedetlenek.
7. Nagyjából ugyanilyen értékelést kaptak a hallgatói juttatásokban való eligazodást segítő tanácsadók.
8. A hallgatói juttatások elosztásának szakszerűségével kapcsolatban a hallgatók a szociális juttatásokkal kapcsolatban látják a legtöbb, és a teljesítményalapú juttatásokkal kapcsolatban a legkevesebb problémát.²⁷²⁸²⁹

Felhasznált irodalom

1. 23/1986. (VIII. 31.) MM rendelet és a végrehajtására kiadott 7002/1986. (Műv. K.20.) MM számú irányelv
2. 7/1990. (VIII. 28.) MKM rendelet az állami felsőoktatási intézmények nappali tagozatos hallgatóit megillető juttatásokról és kedvezményes szolgáltatásokról
https://jogkodex.hu/jsz/1990_7_mkm_rendelet_5584845
3. A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem frissdiplomásainak elhelyezkedési esélyei, 2018 <https://hszi.bme.hu/kiadvanyok/felmeresek/> Letöltés ideje 2024.11.15.
4. A hallgatók tanulmányi jellemzői és életkörülményei Magyarországon (Eurostudent, 2024) https://www.felvi.hu/felsooktatasi-muhely/EUROSTUDENT/eurostudent_8_gyorsjelentes Letöltés ideje: 2024. 11.15.
5. A nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal által meghirdetett ösztöndíj <https://nkfih.gov.hu/palyazoknak/nkfi-alap/kooperativ-doktori-program-kdp-2023/palyazati-felhivas>
6. Antonucci, Lorenza (2014): The future of the social dimension in European higher education: university for all, but without student support?, in Perspectives on youth volume 1: 2020 - what do You see? Council of Europe Publishing, Starsbourg.

7. Az oldalon található infláció kalkulátorral számolva <https://bankmonitor.hu/inflacio/>
Letöltés ideje: 2024. december 21.
8. Comparative Analysis in European Higher Education
<https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/interactive-publication/comparative-analysis/financial-support/annual-grant-amounts-eur#tab-1> Letöltés ideje: 2024.11.15.
9. Czarnecki, K., Korpi, T., & Nelson, K. (2020). Student support and tuition fee systems in comparative perspective. *Studies in Higher Education*, 46(11), 2152-2166.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1716316>
10. Education at Glance (2022) <https://stat.link/fmxzvc> Letöltés ideje 2024. 12. 28.
11. Eduline
https://eduline.hu/erettsegi_felveteli/20230220_egyetemi_felveteli_anyagi_helyzet
12. ELŐTERJESZTÉS A Szenátus 2009. november 30-i ülésére “A BME hozzájárulásával vagy közreműködésével létrehozott, működtetett, illetve székhelyére bejegyzett gazdálkodó szervezetek működésének értékelése.”
https://www.oldrektori.bme.hu/to/intra/szenat/szenathat/20091123/3gazdszerv_mukod.rtf
Letöltés időpontja 2024. november 15.
13. ELTE Hallgatói Juttatási Kézikönyv
https://www.elte.hu/dstore/document/2060/ELTE_HJK.pdf Letöltés ideje: 2024. 11.15.
14. Eurodyce <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/interactive-publication/comparative-analysis/financial-support/annual-grant-amounts-eur#tab-2> Letöltés ideje: 2024. december 21.
15. Eurydice (2018) National Student Fee and Support Systems in European Higher Education. No. 19. Brussels, European Commission EACEA Eurydice.
16. Eurydice (2023) National Student Fee and Support Systems in European Higher Education.
<https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/data-and-visuals/national-student-fees> Letöltés időpontja 2024. 11. 15.
17. Felvi Ösztöndíjkereső
<https://www.felvi.hu/hallgatoknak/osztondijkereso/!Osztondijkereso/index.php/osztondijkereso/kereses> Letöltés ideje: 2024. december 21.
18. G7 <https://g7.hu/kozelet/20241118/sok-csaladnak-sporolna-havi-szazezer-forintot-a-kormany-uj-kollegiumokkal/> . Letöltés ideje 2024. 11.21.
19. Háló M. Buda (2017) Hallgatói juttatások rendszere a magyar felsőoktatásban, BA Diplomatervezés, Budapesti Corvinus Egyetem Közgazdaságtudományi Kar
20. Hámori Á. (2021) A felsőoktatási hallgatók jellemzői Magyarországon Eurostudent gyorsjelentés
https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/felsooktatasi_muhely/eurostudent/eurostudent_VII_gyorsjelentes.pdf Letöltés ideje: 2023. 11. 28.

21. Hofstede, G., 1984, 1991, Cultural Dimensions of Values and Personal Value. International Journal of Value-Based Management 11 (3). DOI:[10.1007/978-3-031-08956-5_1124-1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-08956-5_1124-1)
22. HÖÖK (2014) HÖÖK Jövőkép'24
<https://hook.hu/public/editor/H%C3%96OK%20J%C3%B6v%C5%91k%C3%A9p%202024%20..pdf>
letöltés ideje: 2024. 10. 07.
23. HÖÖK (2016) Kollégiumi kutatás 2016
https://hook.hu/public/editor/Koll%C3%A9giumi%20lakhat%C3%A1s_kutat%C3%A1si%20%C3%B6sszefoglal%C3%B3.pdf letöltés ideje 2023. 11. 29.
24. HÖÖK (2017/a) Jelentés a Jövőkép Programról
https://hook.hu/public/editor/jovokep_osszefoglalo_1.pdf letöltés ideje: 2023. 11. 29.
25. HÖÖK (2017/b) Kollégiumi kutatás 2017
https://hook.hu/public/editor/V%C3%A9gleges3_kollegiumi_javaslat_FEKOSZ_H%C3%96OK_2017.pdf letöltés ideje 2023. 11. 29.
26. Interjú Szikra Dorottyaival, 2023. A bankok és az építőipar etetésére épült a fideszes családpolitika Téma Brückner Gergővel <https://youtu.be/KO28QU3iwP8> Letöltés ideje: 2024. 11. 15.
27. Joganyag/A 1990. évi CIV. törvény a Magyar Köztársaság 1991. évi állami költségvetéséről és az államháztartás vitelének 1991. évi szabályairól
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99000104.tv>
28. Joganyag/B 52/2013. (II. 25.) Korm. rendelet a Klebelsberg Képzési Ösztöndíjról <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1300052.kor>
29. Joganyag/C 165/2013. (V. 28.) Korm. rendelet a Magyar Sportcsillagok Ösztöndíjról
30. Joganyag/D 312/2022. (VIII. 11.) Korm. rendelet a Stipendium Hungaricum ösztöndíjak biztosításáról szóló Megállapodás kihirdetéséről
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2200312.kor>
31. Joganyag/E 203/2020. (V. 14.) Korm. rendelet a Diaszpóra Felsőoktatási Ösztöndíjprogramról, valamint a Diaszpóra Felsőoktatási Ösztöndíjprogram működéséhez szükséges egyes kormányrendeletek módosításáról <https://njt.hu/jogszabaly/2020-203-20-22>
32. Joganyag/F 120/2017. (VI. 1.) Korm. rendelet az „Ösztöndíjprogram Keresztény Fiataloknak” elnevezésű ösztöndíjprogramról és a felsőoktatásban részt vevő hallgatók juttatásairól és az általuk fizetendő egyes térítésekről szóló 51/2007. (III. 26.) Korm. rendelet módosításáról <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1700120.kor>
33. Joganyag/G 152/2005. (VIII. 2.) Korm. rendelet az Útravaló Ösztöndíjprogramról
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0500152.kor>

34. Joganyag/H 51/2007. (III. 26.) Korm. rendelet a felsőoktatásban részt vevő hallgatók juttatásairól és az általuk fizetendő egyes térítésekről <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0700051.kor>
35. Joganyag/I 1. számú melléklet az 1995. évi CXVII <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99500117.tv>
36. Joganyag/J Nftv. 85/B. § (1) bekezdés <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100204.tv>
37. Joganyag/K NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM HALLGATÓI TÉRÍTÉSI ÉS JUTTATÁSI SZABÁLYZAT https://www.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/Hallgat%C3%B3i_T%C3%A9r%C3%ADt%C3%A9si_%C3%A9s%20_Juttat%C3%A1si_Szab%C3%A1lyzat,_hat%C3%A1ly_2023.10.26-t%C3%B3l.pdf Letöltés ideje 2024. 11.15.
38. Joganyag/L A SEMMELWEIS EGYETEM SZERVEZETI ÉS MŰKÖDÉSI SZABÁLYZATA III. KÖNYV HALLGATÓI KÖVETELMÉNYRENDSZER III.4. RÉSZ TÉRÍTÉSI ÉS JUTTATÁSI SZABÁLYZAT https://semmelweis.hu/jogigfoig/files/2023/06/SZMSZ_HKR_III_KONYV_III_4_RESZ_Teritesi_es_Juttatasi_Szabalyzat_hatalyos_20230603.pdf Letöltés ideje 2024. 11. 15.
39. Joganyag/M 87/2015. (IV. 9.) Korm. rendelet a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról 3. sz. melléklet (A diákokotthon, valamint a kollégium működésének minimális (kötelező) feltételei) <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1500087.kor>
40. Joganyag/N A BME TJSZ 33. §-a szerinti ún. „Egyetemi kiegészítő ösztöndíj” keretein belül https://rektori.bme.hu/sites/default/files/rektori/dokumentumok/pub_szabalyzatok/2024/tjsz_2024.pdf
41. Kollégiumi önköltségek számítása. BME ÉSZI, 2023. Belső anyag, elérhető a szerzőknél.
42. Kovács F. (2022) Szociálpolitikai modellváltás Magyarországon a 2010 utáni kormányzás tükrében. METSZETEK - Társadalomtudományi folyóirat, 11(3), 28-42. <https://ojs.lib.unideb.hu/metszetek/article/view/12266>
43. Kovács, T. (2013). A felsőoktatáshoz való hallgatói hozzáférés és a magyar felsőoktatás finanszírozása. In A tudomány megszelídítése (pp. 165-191).
44. Lélektani határ felett a budapesti albérletárak <https://www.vg.hu/ingatlan/2023/07/lelektani-hatar-felett-a-budapesti-alberletarak>
45. Magyar Nemzeti bank <https://www.mnb.hu/oktatas/mnb-kivalosagi-osztondij> Letöltés ideje: 2024. december 21.
46. Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal <https://www.unkp.gov.hu/unkp-rol>. Letöltés ideje: 2024. december 21.
47. OECD (2024), Education at a Glance 2024: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/c00cad36-en>

48. Országos Kórházi Főigazgatóság <https://bscapolo.okfo.gov.hu//osztondij-felhivas-202310>
Letöltés ideje: 2024. december 21.
49. Ösztöndíjkereső
<https://www.felvi.hu/hallgatoknak/osztondijkereso/!Osztondijkereso/index.php/osztondijkereso/kereses> Letöltés ideje: 2024. december 21.
50. Polónyi, I. (2020). A felsőoktatás politikai gazdaságtana - Magyarország a 21. századi iskolázottsági és innovációs versenyben. Budapest: Gondolat Kiadó.
51. Polónyi, I.: Az ezredforduló hazai oktatása: háromnegyed évtized tanulmányai az oktatásról - oktatásgazdasági, oktatáspolitikai nézőpontból. Új Mandátum Kiadó, Budapest, 275 p., 2011. ISBN: 9789632870397 DEA
52. Puzstai, G., Kovács, K. és Hegedűs, . (2019) Lemorzsolódók tegnap, ma és holnap. EDUCATIO, 28 (4). pp. 737-754. ISSN 1419-8827 (print); 1216-3384 (online)
53. Salamon, L. M. - Anheier, H. K. (1996) Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. In: Salamon, M. L. - Anheier, H. K. (szerk.) Working Papers of the John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project No. 22, Baltimore: JHU Institute for Policy Studies.
54. Social and Economic Conditions of Student Life in Europe EUROSTUDENT VII Synopsis of Indicators 2018-2021 (2021) <https://www.eurostudent.eu/>
55. Süveges I., Szabó I. (2013) Felmérés a BME-re 2012-ben felvett hallgatók pályaválasztásáról és szociális helyzetéről, BME Diákközpont
56. Temesi, József (2012) Nemzetközi felsőoktatás-finanszírozási trendek: tanulságok és javaslatok 2012 elején. In: Felsőoktatás-finanszírozás. Nemzetközi tendenciák és a hazai helyzet. Aula, Budapest, pp. 320-338. . ISBN 978-963-339-032-0
57. Veres P, Golovics J.(2021) Tehermegosztás és pénzáramlások a felsőoktatásban: ki fizeti végül a révést? Polgári Szemle, 17. évf. 4-6. szám 201-215., DOI: 10.24307/psz.2021.1214
58. Zeleny, K., Molontay, R. és Szabó, M. (2021) A kollégiumi lét egyetemi teljesítményre gyakorolt hatásának vizsgálata. Statisztikai Szemle, 99 (1). pp. 46-79. ISSN 0039-0690