

TEHETSÉGGONDOZÁS A MATE AGRÁR- ÉS ÉLELMISZERTUDOMÁNYI INTÉZETÉBEN

Oktatók és hallgatók közös tanulmánykötetete

Szerkesztette:
Bruder Emese



MAGYAR AGRÁR- ÉS
ÉLETTUDOMÁNYI EGYETEM

**TEHETSÉGGONDOZÁS A MATE AGRÁR-
ÉS ÉLELMISZERTUDOMÁNYI INTÉZETÉBEN**

TEHETSÉGGONDOZÁS A MATE AGRÁR- ÉS ÉLELMISZERTUDOMÁNYI INTÉZETÉBEN

Oktatók és hallgatók közös tanulmánykötete

Szerkesztette:

Bruder Emese



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Gödöllő, 2023

Szerzők

Bruder Emese
Budavári-Takács Ildikó
Kollár Kira
Major Szandra
Nagy Gréta
Palla Patrik
Pásztor Márta Zsuzsanna
Rudnák Ildikó
Vinogradov Szergej

Szerkesztette

Bruder Emese

Lektorálta

Vinogradov Szergej

© A szerkesztők, 2023

© A szerzők, 2023

Minden jog fenntartva. Bármilyen másoláshoz, sokszorosításhoz, illetve adatfeldolgozó rendszerben való tároláshoz a kiadó előzetes írásbeli hozzájárulása szükséges.

A kiadvány a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem által elnyert az Emberi Erőforrás Támogatáskezelő által támogatott „Tehetséggondozás az Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézetben” című projekt (NTP-HHTDK-22-0071) keretében valósul meg.

Kiadja

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Cím: 2100 Gödöllő, Páter Károly utca 1.
Tel.: +36-28/ 22-000
Holnap: <https://www.uni-mate.hu>

ISBN 978-963-623-072-2 (pdf)

TARTALOM

Előszó7

Kollár Kíra – Rudnák Ildikó

Exploring the Influencing Factors of the Entrepreneurship Intention in Context of Hungarian Students [A magyar hallgatók vállalkozási szándékát befolyásoló tényezők kutatása].....9

Major Szandra – Bruder Emese – Budavári-Takács Ildikó

Mobbing, azaz pszichoterror a munkahelyen [Mobbing, Psychoterror at the Workplace]43

Palla Patrik – Pásztor Márta Zsuzsanna

Térképalapú adatvizualizáció a döntéstámogatásban [Map-based Data Visualisation in Decision Support]61

Nagy Gréta – Vinogradov Szergej

Az Y és Z generációk közötti különbségek a munkahelyi konfliktusok, a munkamagánélet egyensúly és a beillesztés tekintetében [Differences Between Generations Y and Z in Terms of Workplace Conflicts, Work-life balance and Onboarding]81

ELŐSZÓ

Jelen kötetben a MATE Agrár- és Élelmiszertudományi Intézete által gesztorált szakokon tanuló hallgatók, és az intézetben oktató kollégák kiemelkedő hallgatóinak munkáit adjuk közre. A kötetbe olyan írásokat választottunk, amelyek TDK dolgozatként már bemutatásra kerültek, vagy a tárgyakhoz kapcsolódó önálló feladatok keretében készültek el. Éppen ezért a témák rendkívül változatosak.

A kötet első tanulmánya többek között azzal foglalkozik, hogy a magyar felsőoktatás megkezdése milyen hatással van a magyar hallgatók vállalkozói szándékaira, valamint, hogy a demográfiai jellemzők mennyire kapcsolódnak a vállalkozói szándékaikhoz. A második tanulmány is rendkívül izgalmas témát tárgyal, a mobbingot, azaz a munkahelyi pszichoterrort. A tanulmány célja, hogy a szerzők kiderítsék a munkavállalók mennyire érintettek ebben, ha igen akkor milyen szintű támadások áldozatai. A munkában többek között olyan kérdésekre kapunk választ, hogy beosztástól és életkortól függetlenül lehet bárki mobbing áldozat, vagy, hogy a vezető problémamegoldó képessége befolyásolja-e a mobbing kialakulását. A harmadik tanulmány sorát egy teljesen más területre evezünk, mert a szerzők egy mezőgazdasági minőségellenőr cég operatív vezetőjének információigényének, döntéstámogatási pontjainak felmérését és adatvizualizációval való támogatását tűzték ki célul. Végül, de nem utolsó sorban, a kötet negyedik tanulmánya a generációk közötti különbségekre irányítja a figyelmet, mégpedig az Y és a Z generációkhoz tartozó munkavállalók közötti esetleges véleménykülönbségek feltárása a cél, a munkahelyi konfliktusok, a munka-magánélet egyensúly és a munkahelyi beillesztés vonatkozásában.

Ajánljuk a kötetet minden egyetemistának, az Intézet hallgatóinak, ill. végzett szakembereknek, akik érdeklődnek a témák iránt.

Végül szeretnénk köszönetünket kifejezni az íróknak, akik lelkes, csillogó szemű hallgatóból váltak igényes szakemberré az évek folyamán. Köszönetünket fejezzük ki továbbá a kötet lektorának, aki nélkül nem jöhetett volna létre a kötet.

Gödöllő, 2023. május 23.

Jó olvasást kíván a szerkesztő: Bruder Emese

A MAGYAR HALLGATÓK VÁLLALKOZÁSI SZÁNDÉKÁT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK KUTATÁSA

Kollár Kíra¹ – Rudnák Ildikó²

ÖSSZEFOGLALÁS

A vállalkozói létben való elköteleződés túl bonyolult ahhoz, hogy teljes mértékben meg tudjuk magyarázni, viszont a szándékot megmozgató tényezők felismerhetők. A tanulmány három fő kérdésre keresi a választ: az első, hogy a magyar felsőoktatás megkezdése milyen hatással van a magyar hallgatók vállalkozói szándékaira; a második, hogy a demográfiai jellemzők mennyire kapcsolódnak a vállalkozói szándékaikhoz; valamint, hogy a vállalkozói önhatékonyság részeinek külön-külön a vállalkozói szándékaikra van-e hatása, amennyiben van, milyen mértékben. A tanulmány eredményei viszonylag tiszta képet adnak a megfogalmazott kutatási kérdésekre. Kiderült, milyen erős pozitívan befolyásoló szerepe van a magyar felsőoktatásnak, a legtöbb demográfiai jellemzőnek, továbbá két önhatékonysági képességnek. A felsőoktatás és az énhatékonyság is olyan tényezők, amelyekeken lehet jó irányba változtatni, ahhoz, hogy a hallgatók vállalkozási szándéka nőjön, hisz ez egy rendkívül fontos elem a munkaerőpiac számára.

Kulcsszavak: *vállalkozói szándék, magyar hallgatók, vállalkozói önhatékonyság*

¹ Kollár Kíra – egyetemi hallgató, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Business Administration and Management (BSc), 2100 Gödöllő, Páter Károly u. 1., +36 20 336 9976, Kollar.Kira@stud.uni-mate.hu

² Rudnák Ildikó – egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet, 2100 Gödöllő, Páter Károly u. 1., +36 30 212 7545, Rudnak.Ildiko@uni-mate.hu

EXPLORING THE INFLUENCING FACTORS OF THE ENTREPRENEURSHIP INTENTION IN CONTEXT OF HUNGARIAN STUDENTS

SUMMARY

The dedication to being an entrepreneur is too difficult to express in detail, but the driving forces behind the aim can be discovered. My research seeks to answer three fundamental questions: first, how the beginning of higher education in Hungary influences the entrepreneurial intentions of Hungarian students; second, how the students' demographic characteristics relate to their entrepreneurial intentions; and third, whether the four components of entrepreneurial self-efficacy have an impact on these intentions, and to what extent. Regarding the aforementioned questions, the outcomes of the study paint a relatively clear picture. Hungarian higher education, most demographic characteristics, and two of the four self-efficacy skills were found to have a significant positive influence. Higher education and self-efficacy are factors that can be influenced positively in order to increase students' entrepreneurial intentions, as these are all critical components of the labour market.

Keywords: entrepreneurial intention, Hungarian students, entrepreneurial self-efficacy

INTRODUCTION

It has recently become an important part of the policy of the European Union to encourage young people's entrepreneurial spirit and to make Europe a better place. This is due to the fact that entrepreneurship contributes to economic growth in a variety of ways, including the creation of new jobs. In spite of the fact that fifty percent of students find the thought of beginning their own business to be appealing, only a small percentage of those students actually do so (Eurofound, 2015).

It is encouraging to see that domestic goods are gaining more and more attention in Hungary. This is a step in the right direction because when consumers begin purchasing domestic goods, they are providing support to domestic entrepreneurs and helping the economy as a whole. With the help of data from KSH, it was pos-

sible to make an educated guess that there would be 1,311,877 domestic enterprises registered in Hungary by the 31st of August in 2022. Not only is there an increase when compared to the data from the year before, but there is also a decrease of 4,543 in that year. Unfortunately, the Hungarian system is not particularly supportive of entrepreneurs on either the social or economic fronts. According to research conducted by the National Association of Young Entrepreneurs (FIVOSZ), only 7.5% of young people who come from entrepreneurial families have the expectation that they will one day take over the family business.

Personal and contextual elements, such as the development of students' entrepreneurship skills, have a substantially greater impact on the preparation of activities necessary to establish their own business (BarNir, Watson, & Hutchins, 2011). According to findings from a study conducted by the Hétfá Research Institute in 2012, the vast majority of young people in Hungary do not receive an education that is relevant to the job market in terms of business skills. In addition to this, the Hungarian education system encourages students to pursue careers as employees rather than business owners (Hétfá Research Institute, 2012).

Students, on the other hand, have the opportunity to participate in a variety of exercises and, as a result, increase their sense of self-efficacy through the achievement of measurable and observable goals when they take the appropriate entrepreneurship courses. They could invite successful businesspeople and guest speakers from a wide range of industries to talk about and discuss their own experiences with the students. Last but not least, they are able to convince students that a career as an entrepreneur is a viable option and instill in them positive feelings regarding the profession (Nowinski, Haddoud, Lancaric, Egerová, & Czeglédi, 2019).

As shown by various theories, the purpose of engaging in entrepreneurial activity is far too complicated to fully explain. On the other hand, the factors that drive an intention can be recognized (Gubik, 2013). I came across a wealth of specialized literature on the topic, which delves into the mysteries of entrepreneurial intent. I found this literature very interesting. The connection between a number of different factors and the potential impact those factors could have on the entrepreneurial aspirations of young people. The topic of my research is also connected to this in a few different ways. I think it would be interesting to investigate some of the issues

that were brought up earlier about Hungary through the eyes of students in Hungary.

My research seeks to answer three fundamental questions: first, how the beginning of higher education in Hungary influences the entrepreneurial intentions of Hungarian students; second, how the students' demographic characteristics relate to their entrepreneurial intentions; and third, whether the four components of entrepreneurial self-efficacy have an impact on these intentions, and to what extent.

My study's literature review investigates several perspectives on entrepreneurial intention and covers the four components of entrepreneurial self-efficacy. These hypotheses were based on the most significant domestic and international scientific publications and other works of literature. In the third main chapter, individual research is discussed. I utilized a Google Form-created online survey to collect data for my research. I was able to collect 309 legitimate responses, which were completed by students from nine different universities. I validated the data in an Excel spreadsheet before transferring it to IBM SPSS Statistics 27 so that I could evaluate my hypothesis by conducting the necessary analysis.

The findings of this study provide a clear picture of two important aspects: first, the extent to which Hungarian students are influenced by their higher education, and second, which aspects of their entrepreneurial self-efficacy influence their aspirations to start their own businesses. Both of these aspects are critically important to the Hungarian labor market.

LITERATURE REVIEW

Entrepreneurship Intention

In order to grasp business, we need to first comprehend entrepreneurial intention, which plays a significant role in it due to the fact that it involves the aspiration to find new things, recognize new chances, and make the most of those prospects (Gartner, Shaver, Gatewood, & Katz, 1994). In a nutshell, entrepreneurial intention refers to an individual's ambition to launch his or her own company, whether it be a sole proprietorship or a partnership (Krueger, 2009). In recent years, a number of different models have been made to explain how the desire to start a business grows (Krueger, 2009).

There are a great number of other indicators that have been proposed as possible predictors of future tendencies toward self-employment. The vast majority of the models show that both internal and external influences play a role in developing the attitudes and behaviors of prospective business owners and managers (Fernandes, Ferreira, Raposo, Sanchez, & Hernandez–Sanchez, 2018). An individual's personal history, values, attitudes, and motives, as well as the characteristics of their personality and the abilities they possess, can all play a role in whether or not they are predisposed toward an entrepreneurial mindset. Additionally, a person's inclination to break out on their own can be influenced by a number of factors, including the political and economic climate; the social backdrop as a source of social support; subjective norms; perceptions of opportunities and resources; and so on (Fernandes, Ferreira, Raposo, Sanchez, & Hernandez–Sanchez, 2018).

The self-efficacy, personality traits, risk propensity, and proactiveness are some of the most studied variables in relation to entrepreneurial activity within the psychological constructs linked with the entrepreneur phenomenon (Fernandes, Ferreira, Raposo, Sanchez, & Hernandez–Sanchez, 2018; Gartner, Shaver, Gatewood, & Katz, 1994; Zhao, Hills, & Seibert, 2005). There is not a lot of research that looks at how people become entrepreneurs, but there is evidence that these three qualities have a strong connection to future ambitions of independence and self-employment.

Daim et al. show that there are differences between countries and even between men and women when it comes to the social acceptability of entrepreneurial behavior and its economic viability. This shows how important the aforementioned factors are. Compared to their contemporaries in rich countries, students in developing nations have a more positive view of entrepreneurship and its benefits to society. Whether or not they set out to be entrepreneurs, women tend to have lower expectations of themselves and less faith in their own abilities than their male counterparts (Daim, Dabric, & Bayraktaroglu, 2016).

The different theories of Entrepreneurship Intention

Over the years, numerous hypotheses and studies have been conducted to help researchers comprehend why certain individuals are more entrepreneurial than others. Since the publication of several foundational works on the issue, a growing

number of research papers on entrepreneurial purposes have been published. The works by Shapero (1984), Bird (1988), and Ajzen (1991), amongst many others, are good examples. Their basic ideas have now been built on in a number of different ways, but based on what I have read about the studies and research, I can say that their ideas are still the most influential (Schlaegel & Koenig, 2014).

Besides, after reading and comprehending many theories, I have to agree with Krueger, who cites Shapero's Entrepreneurial Event Model as the one that best explains entrepreneurial intention in his 1993 study (Krueger, 1993). In the sections that follow, I will describe each theory in order to provide a clear picture and to clarify my stance.

Understanding the causes, relationships, and outcomes of an action, in general, necessitates knowledge of the actor's intentions toward that conduct (Ajzen, 1991). Knowing entrepreneurial goals, in particular, is critical for understanding the entrepreneurship process as a whole because intentions provide essential foundational characteristics for new businesses (Bird, 1988; Krueger, 1993).

Entrepreneurial Self-Efficacy

Bandura's 1997 social cognitive theory depicts human behavior as a product of interaction, namely, of intrapersonal factors, people's conduct, and external forces operating on them jointly (Bandura, 1997). One of the primary concerns of researchers and educators has been the perceived self-efficacy that influences an individual's behavior, particularly in the field of entrepreneurship, where entrepreneurial self-efficacy plays a crucial role in motivating individuals and in creating new businesses in general (Pihie & Bagheri, 2013). In other words, entrepreneurial self-efficacy indicates the extent to which individuals believe that their skills and abilities are adequate to perform the necessary responsibilities, various tasks, and behaviors (Mcgee, Peterson, Mueller, & Sequeira, 2009) to start a business in various environments or in a particular field (Zhao, Hills, & Seibert, 2005). Empirical studies (Pihie & Bagheri, 2013; Carr & Sequeira, 2007) show that self-efficacy is the most influential personal component on students' entrepreneurial goals. However, self-efficacy has an effect on the behavior of individuals in general, not just students (Bandura, 1997). Individuals with high self-efficacy for a certain activity could be regarded as being fully prepared and capable of it; in other words, they

are able to keep going and keep at it, whether it is building a new business or reaching their own goals (Memon, Soomro, & Sha, 2019).

The perception of one's self-efficacy is influenced equally by social, cognitive, and physical experiences (Canina, Palacios, & Devece, 2012), but it is also dependent on an individual's confidence in their own abilities as well as how they perceive their immediate environment. However, confidence can be aided and supported by specific factors (Pushkarskayaa, Fortunato, Breazeale, & Just, 2021). Because of this, it is very important for governments in different countries to support and create an atmosphere that is favorable for young entrepreneurs who possess the degree of self-confidence that is required of a successful entrepreneur (Ephrem, et al., 2021). Personality qualities, the willingness to take risks, and, last but not least, initiative are the three factors that are believed to have the most influence on entrepreneurial activity from a psychological standpoint (Wu, Alshaabani, & Rudnák, 2022; Fernandes, Ferreira, Raposo, Sanchez, & Hernandez–Sanchez, 2018). In addition to all of this, the development of entrepreneurial skills - which are important from our point of view - includes a number of important components, such as creativity, problem-solving, opportunity recognition, leadership and the communication that goes along with it, as well as networking and innovation (Liñán, 2008; Wu, Alshaabani, & Rudnák, 2022).

➤ Operation and Management Capacity

Operational capability refers to an entrepreneur's capacity to coordinate multiple initiatives simultaneously (Xie, Wang, & Lee, 2021). It involves quickly and effectively responding to market changes and developing products/services to meet objectives (Hsu, Tan, Jayaram, & Laosirihongthong, 2014). It encompasses organizational capacities, administration of procedures, and management capabilities (Burke, FitzRoy, & Nolan, 2002). These skills are crucial for start-up survival and impact various stages of the business cycle (Tatikonda, Terjesen, Patel, & Parida, 2013). Management capacity, the ability to run a company effectively, includes planning, decision-making, and problem-solving (Mamabolo, Kerrin, & Kele, 2017). These skills are essential in day-to-day operations and during rapid growth phases. However, they may not be necessary during the initial launch stage when product/service development takes priority (Olson, 1987).

➤ Relationship Coordination Capacity

Managers of new enterprises seek network connections for competitive advantage, especially in marketing, product development, and production. They build relationships to gain knowledge and resources from others (Zheng, Ahsan, & DeNoble, 2019). Social networks benefit both start-ups and established businesses, fostering growth and expertise (Xie, Wang, & Lee, 2021).

Companies, seen as a network of individuals who are connected to each other, is directly linked to many of the most complicated social problems in the modern world (Lynch, Andersson, & Johansen, 2021).

Organizations with a global network can locate possibilities on multiple continents far more easily than those with a more limited network (Ellis, 2011). Domestic networks have an advantage in the early phases because entrepreneurs are more likely to rely on them at this time. Even though businesses have the ability to become multinational corporations with the support of broader partner networks, this is still the case (Huang, Nandialath, Alsayaghi, & Karadeniz, 2013).

➤ Risk Tolerance Capacity

The hazards of entrepreneurship are evident even without mentioning the COVID-19 pandemic or current conflicts. Entrepreneurs frequently face uncertainty, dissatisfaction, stress, and despair (Liu, 2018). High risk tolerance is a fundamental trait of entrepreneurs, distinguishing them from non-entrepreneurial counterparts (Ahn, 2010). This enables the entrepreneur to save money, time, and energy, all of which can be used to develop the business (De Carolis, Litzky, & Eddleston, 2009). Entrepreneurs with an established business who have high entrepreneurial self-efficacy can manage the uncertainties that may arise much more effectively because they are able to control the emotions that they experience when they perceive uncertainty. In addition, these entrepreneurs are much less likely to be swayed by threatening, anxiety-provoking beliefs. Those perceiving an unstable environment and lacking self-efficacy tend to react passively (Schmitt, Rosing, Zhang, & Leatherbee, 2018). In contrast, high self-efficacy leads to more risks and higher profits through proactive behaviors (Neto, Rodrigues, Stewart, Xiao, & Snyder, 2018). Risk-taking organizations build knowledge rapidly through information exchange and networks, gaining an advantage over competitors (Fosfuri & Tribó, 2008).

➤ Innovation and Opportunity Identification Capacity

We place an increasing amount of importance on innovation, whether it be in the field of machine development or even in the field of new products and services (Idrees & Sarwar, 2020). However, we can also discuss innovation in relation to entrepreneurship (Baluku, Löser, Otto, & Schummer, 2018), or even in relation to the economic development of an entire nation. Entrepreneurs often find innovative solutions to overcome barriers (Li, et al., 2020).

Opportunity is an objectively existing entity that may be discovered in the environment by combining deliberate search and information gathering (Gielnik, Frese, Graf, & Kampschulte, 2012). As a result, the individual must continually seek and research new information, but this is not sufficient because he or she must also constantly monitor his or her environment (Bellò, Mattana, & Loi, 2017). Identifying opportunities involves dynamic activities and continuous improvement (Schmitt, Rosing, Zhang, & Leatherbee, 2018). On the other hand, according to other studies, opportunities are those market segments that entrepreneurs do not cover, those so-called unknown areas that, in a sense, wait to be identified and discovered (Hansen, Shrader, & Monllor, 2011) Developing the ability to spot opportunities increases one's chances of becoming an entrepreneur (Barton & Ensley, 2006).

INDIVIDUAL RESEARCH

Theoretical Framework & Hypotheses

Using a questionnaire I created, this study aims to shed light on the key elements that may influence Hungarian students' entrepreneurial intentions. I could categorize the examined prospective elements into three groups. The first of these factors is the impact of Hungarian higher education on students' entrepreneurial tendencies, if any. Second, I look into the potential impact of various demographic characteristics. Finally, I examined the relationship with entrepreneurial self-efficacy, which I divided into four groups – based on Jingjing Wu' research (Wu & Rudnák, 2021) - to determine which of the four has a significant impact on Hungarian students' entrepreneurial intentions and which does not. The model below (Figure 1: Theoretical Framework designed by me) depicts my theoretical framework depicts my theoretical framework.

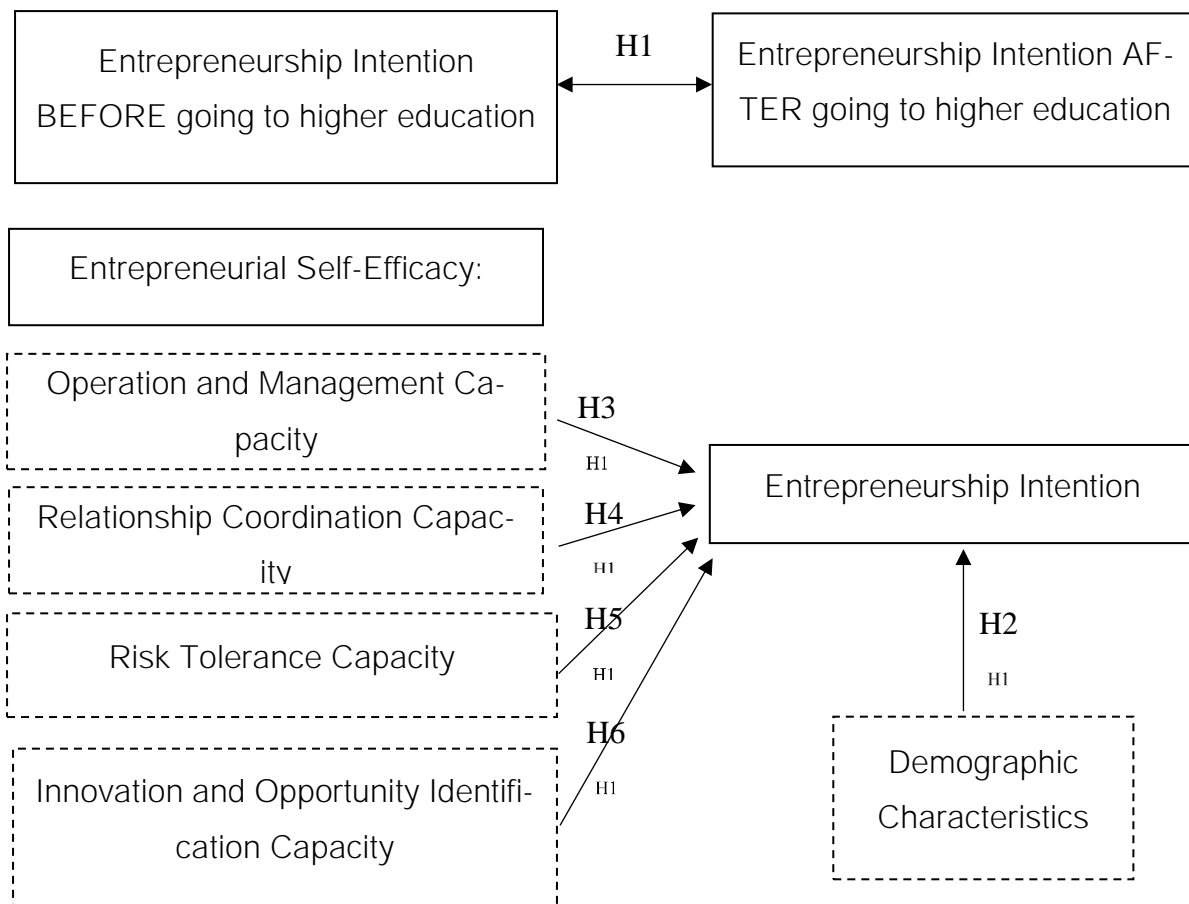


Figure 1: Theoretical Framework designed by me

As can be seen in the upper portion of the model, Hypothesis 1 is the result of a comparison between entrepreneurial ambitions prior to enrolling in Hungarian higher education and entrepreneurial intentions after enrolling in Hungarian higher education. As indicated by the vast majority of the data I have analyzed to this point, higher education has a positive effect on students' entrepreneurial inclinations, particularly if the school itself is economics-focused and incorporates entrepreneurship courses. On the basis of the preceding description, the following hypothesis was formulated:

Hypothesis 1: There is a significant difference in the entrepreneurial intentions of Hungarian students before and after entering higher education.

My second hypothesis can be found in the lower right corner of the model. It investigates whether the numerous demographic characteristics (gender, age, financial source, family business background, entrepreneurial experience, and business

courses) have any bearing on students' entrepreneurial inclinations. There are major differences between them, and if so, what types of distinctions may we discuss? I am curious as to which of these, if possessed by a student, may encourage higher levels of entrepreneurial intent in that individual! In light of comparable findings, I propose the following hypothesis:

Hypothesis 2: There is a significant difference on entrepreneurship intention among the different demographic characteristics of the Hungarian students.

The first group in terms of self-efficacy is the operation and management group, which plays a crucial role in the lives of entrepreneurs because operation and management capability help to overcome the initial difficulty, and with good operation and planning skills, almost any problem can be solved. The greater the entrepreneur's proficiency in this area, the more confidently he will be able to manage the company over its complete life cycle. However, because the initial focus is on the product or service itself, in order to build and improve it, operation and management skills are not as critical at this point, and the skills can even be partially mastered during this time. However, if someone is aware that they possess this skill, they have a significant edge at the beginning. In light of this, I formulated the following hypothesis:

Hypothesis 3: Operation and management capacity in case of entrepreneurial self-efficacy, positively influence the entrepreneurial intention of the Hungarian students.

In addition to entrepreneurial self-efficacy, my second primary category is risk-tolerance capability. Entrepreneurship is nearly impossible without some degree of risk tolerance. If a person is incapable of distancing herself/himself from their fear of failure, even to a small degree, then she/he will always be fearful, preventing her/him from progressing. And by not taking as many risks, he may fall into failure regardless. As noted by Litzky et al., those with a strong risk-taking capacity overcome hurdles considerably more readily, as their time and energy are not consumed by the concept of danger but rather by the possibility of development, and therefore significantly more profit (De Carolis, Litzky, & Eddleston, 2009). While people with a lower ability to do so are more likely to adopt a passive strategy in uncertain conditions and lose out on possible gains, those with a higher ability to do so are more likely to choose an active approach (Schmitt, Rosing, Zhang, &

Leatherbee, 2018). But also, as we all know, in today's world, nothing is certain, especially in Europe. Consequently, based on what we have just discussed, the following is my fourth hypothesis:

Hypothesis 4: Risk tolerance capacity in case of entrepreneurial self-efficacy, positively influence the entrepreneurial intention of the Hungarian students.

Due to the significance of the relationship network, the third crucial skill is the ability to coordinate relationships. Even if we consider not only business but also daily life, connections are very important, especially for entrepreneurs. The stronger an entrepreneur's capacity for relationship coordination, the more prosperous the enterprise. To be able to assist each other as rapidly as possible, it is not only necessary to have contact networks outside the firm, but also those within the company. The entire ambiance of the office depends on the connections within the organization, how individuals get along with one another, and how they resolve disagreements. The relationships within the organization are determined by the entrepreneur. Based on the preceding, I propose the following hypothesis:

Hypothesis 5: Relationship coordination capacity in case of entrepreneurial self-efficacy, positively influence the entrepreneurial intention of the Hungarian students.

Last but not least, innovation and opportunity capacity, which play an indescribably important role, but what is the significance of innovation and opportunity capacity?! Firstly, without this capacity, the business would hardly exist. Without recognizing the opportunities, we either do not notice them or we notice them too late. Also, as I mentioned in the very first stage, the most important thing for the company is to develop the product or service, making it even better with the help of innovation capacity, after we have taken advantage of the opportunities presented to us. It is essential to be aware of our capabilities and areas where we can still develop; where it is worthwhile to deviate, so that we can generate more and more original ideas and so enhance the quality of our firm as a whole. According to studies by Loan et al., recognizing opportunities has a substantial, beneficial impact on student entrepreneurs (Loan, et al., 2021). In light of the preceding, I also developed a sixth hypothesis.

Hypothesis 6: Innovation and opportunity identification capacity in case of entrepreneurial self-efficacy, positively influence the entrepreneurial intention of the Hungarian students.

Research Methods

➤ Measurement

I collected data for my study through the use of an online questionnaire that was Google Form-based. The questionnaire was developed using a variety of prior domestic and foreign studies, with JingJing Wu's study being the most influential (Wu, Alshaabani, & Rudnák, 2022). The established hypotheses, from which the study objective was derived, also had a key influence on the design of the components of the questionnaire, in addition to the literature. From the very beginning of the questionnaire, even before they started filling it out, the respondents were informed of the questionnaire's aim, the protection of their anonymity, and the confidentiality of their responses.

1. The first part of the form asks for basic demographic information about the person filling it out, such as their gender, age, and major field of study. Most of these questions are multiple-choice, but the age question is open-ended, so the student had to provide their own age when responding to that question.
2. In the following section of the questionnaire, questions are posed regarding what are known as "external influencing factors." In this section, they needed to provide responses to multiple-choice questions addressing the individual's business courses, family entrepreneurial background in any field, and previous experience in the field of entrepreneurship.
3. The third section of this questionnaire examines students' aspirations to start their own businesses, with two primary questions regarding students' entrepreneurial intentions prior to and after enrolling in Hungarian higher education. These questions in this part of the study are matrix type questions. In both cases, I questioned them about the identical assertions to find out the extent to which they agreed with the statements (1-No, not at all; 2-A little; 3-Moderately; 4-Very much; 5-Yes, completely).
4. The topic of one's own self-efficacy as an entrepreneur was covered in the final portion of the questionnaire. This question was also presented in the form of a

matrix-type question as a component of the entrepreneurial self-efficacy test. As was the case with the portion that came before it, the respondent was expected to indicate the degree to which they agreed with each proposition (1-No, not at all; 2-A little; 3-Moderately; 4-Very much; 5-Yes, absolutely).

➤ Sample and Data Collection

I shared and requested my friends to also post the link to the questionnaire that was generated by Google Form on any social media platform that they use. The "snowball" sampling technique is the name given to this specific approach, which resulted in a total of 322 questionnaires being received, of which only 309 contained answers worthy of examination or were valid. This was discovered after conducting a thorough inspection of the answers. To the best of my knowledge, I was able to reach out to at least nine higher educational institutions with my questionnaire, where, as you will see, more than sixty percent of the completed students study in an economic field.

➤ Analytical Methods

To analyze the data for my study, I used Google Form to convert the data into an Excel table so that I could see all the responses in one table, and then, after a second check, I made the answers compatible with SPSS (Statistical Package for Social Sciences) because I wanted to use the SPSS 27 program to analyze the data. I was able to divide the analyses into five groups, and I used various analytical techniques and tools for each category. The following were the components and techniques:

1. The first is a descriptive analysis of the participants' demographic characteristics. For this, I used the descriptive statistical tool in SPSS 27.
2. Secondly, I checked the reliability of the entrepreneurship intention before and after enrolling in higher education, as well as the various entrepreneurial self-efficacy capability categories (operation and management capacity, relationship coordination capacity, risk-tolerance capacity, innovation, and opportunity identification capacity), which were determined with the assistance of SPSS. To evaluate the reliability of each of these, I ran the Cronbach's Alpha Test in SPSS.

3. In the next part, by using the Paired-Samples T-Test, I then examined if there was a significant difference between the entrepreneurial intent of Hungarian students before and after attending higher education.
4. In the fourth section, I utilized the Independent Sample T-test and the One-Way Between Groups ANOVA test to determine if there was a statistically significant difference between the different demographic characteristics of the Hungarian students. The One-Way Between Groups ANOVA test was utilized for the age categories, while the Independent Sample T-test was utilized for the remaining categories.
5. Fifthly, I examined whether the four dimensions of entrepreneurial self-efficacy (operation and management capacity, relationship coordination capacity, risk-tolerance capacity, and innovation and opportunity identification capacity) influence the formation of entrepreneurial intention among Hungarian university students. And to do this, I applied the Standard Multiple Regression analysis, which involves putting all independent variables into the equation at the same time.

Sample Characters Analysis

I was able to write the following sample characteristics using SPSS descriptive analysis, which reflect basic data on the demographics of the respondents, including their gender, age, and financial background.

In terms of gender, around 29.8% of the returned responses seem to be from men, while the vast majority, 70.2%, are from women. This time, it appears that women were more than twice as active as men among Hungarian students.

The age group limit values are 21 (and under), 22-26, and 27 (and over), indicating that my study questionnaire was able to target young people in their twenties (n = 309), but the majority are from the group of 21 or under (37,86%), with the fewest responses coming from those over 27 (28,16%).

In terms of marital status, nothing surprising occurred, given that the majority of respondents (n = 309) are under the age of 23, but leaving such thoughts aside, it is clear from the data that nearly four times as many people from the respondents are unmarried (21,36%) as married (78,64%).

The educational program received more colorful responses, but there is one category that stands out from the rest, and that is the bachelor's, with 68.9% (n=309).

Following that is the master's program, which is nearly a quarter of the bachelor's (17,5%). The remaining five programs account for only 14% of the total.

We already know how students are distributed between programs from the previous one, so the distribution of education mode is not surprising. Full-time students account for 77% of all students (n = 309), while correspondence students account for 23%. Based on the data, it is possible to conclude that the majority of students would like to take university classroom session-type classes after high school.

Just as there was almost always an answer option that soared above the rest in the previous ones, it is now in the field of study, and this is the field of economic sciences, but to be honest, it would be surprising if the entrepreneurial intention was not a large proportion among those studying economics. Students studying economics provide roughly three-fifths (61,2%) of the answers. Engineering (8.7%) and agricultural (6.8%) studies are the next two largest groups. The remaining 23.3% is spread over seven distinct study fields (n = 309).

The final character evaluation I would like to discuss concerns the type of financing. Scholarship recipients outnumber self-financed respondents by slightly more than twice (n=309). Scholarship students account for 67% (102) of the total, with self-finement students accounting for 33% (207).

Statistical Analysis

➤ Reliability

The reliability of the scale shows how random error-free the sample is. The Cronbach-alpha coefficient is the most commonly used indicator. The coefficient must be between 0 and 1, and the closer it is to 1, the more reliable the sample datas (Pallant, 2011). As shown in the table below (Table1: Cronbach's Alpha Test), the smallest Cronbach's Alpha in our case is for Innovation and Opportunity (0.783) and the two largest are for Entrepreneurship Intention before (0.923) and after (0,914). These are excellent statistics, as this result should preferably be greater than 0.7.

Table 1: Cronbach's Alpha Test

		Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Entrepreneurship Intention	Before	0,923	0,924	6
	After	0,914	0,913	6
Operation and Management Capacity		0,890	0,890	8
Relationship Coordination Capacity		0,881	0,882	4
Risk Tolerance Capacity		0,832	0,831	6
Innovation and Opportunity Capacity		0,783	0,792	5

Source: Personal computations using SPSS 27 (2022)

- Relationship between Hungarian students' entrepreneurship intentions before and after entering Hungarian higher education

A Paired Sample T-test is performed to examine if there has been a change in the extent to which Hungarian students desire to start their own enterprises (entrepreneurial intention) before to and after enrolling in higher education. The Paired Sample T-test is applicable for collecting data from the same group of individuals on two distinct occasions or under two varied environmental conditions (Pallant, 2011). The results of an analysis that I conducted using the Paired Sample T-test to compare all six pairs/statements are presented in Table 2: Paired Sample T-test (for Elbefore and Elafter) below. If the p-value (Sig. (2-tailed)) column has a value that is lower than 0.05, this indicates that there is a statistically significant difference between the values of the entrepreneurial intention questions before and after entering higher education.

The fact that the p-value for the fifth statement, which reads, "I have saved money or considered the source of funds for starting a company," has a value greater than 0.05 (0,114) shows that there is no statistically significant difference regarding this matter. In contrast, there is a significant difference between the remaining five questions. We could use the paired mean differential to find out which question had the highest differ-

ence between the averages; in other words, we could find out which question experienced the most significant change as a direct result of higher education. The replies to the first question, which asked, "I had a sense of entrepreneurship," revealed the greatest disparity between the two groups (0.660). The sixth question, "I hope to get wealth and a sense of achievement through starting a business," was only one hundredth of a point behind the first question (0.650) in terms of the p-value. Moreover, the fourth question – "I spent time to extend my entrepreneurial knowledge and other people's entrepreneurial experience." – lagged behind the second largest change by almost the same amount, 0.009 (0.641).

Table 2: Paired Sample T-test (for Elbefore and Elafter)

Comparison of Entrepreneurial Intention before and after Entering higher education			Mean	Paired Mean Difference	Std. Deviation	Sig. (2-tailed)
Pair 1.	EI_1q	Before	2,52	0,660	1,255	<0,001
		After	3,18		1,270	
Pair 2.	EI_2q	Before	2,92	0,175	1,442	0,004
		After	3,10		1,306	
Pair 3.	EI_3q	Before	2,61	0,447	1,325	<0,001
		After	3,07		1,348	
Pair 4.	EI_4q	Before	2,64	0,641	1,323	<0,001
		After	3,28		1,378	
Pair 5.	EI_5q	Before	2,90	-0,126	1,513	0,114
		After	2,78		1,360	
Pair 6.	EI_6q	Before	2,73	0,650	1,465	<0,001
		After	3,38		1,431	

Source: Personal computations using SPSS 27 (2022)

We can conclude that there is a significant difference between Hungarian students' entrepreneurial intentions before and after entering Hungarian higher education.

➤ The Relationship between Demographic Variables and Entrepreneurial Intention

When comparing the mean score on a continuous variable between two distinct participant groups, the Independent Sample T-test is the statistical method of choice (Pallant, 2011). In my situation, the Independent Sample T-test will tell me if there is a statistically significant difference between the two mean scores of the two groups: males and females, self-financed and scholarship, those with a family business background and those without, those with entrepreneurial experience and those without, those with business courses and those without, differ significantly in their entrepreneurial intention.

The variables in Table 3: Independent Sample T-test - located after the paragraphs that are included in this section - that have p-values that are less than or equal to 0.05 are indicated by an asterisk. In these particular circumstances, the two groups are very different from one another in a significant way. It has been demonstrated that the only variable is gender, where compared to one another, males and females do not significantly differ with regard to their ambitions to start their own business.

It is possible to analyze further the other variables by using Cohen's d, which represents the effect size for the Independent Sample T-test (a little effect corresponds to Cohen's $d = 0.2$, a medium effect refers to Cohen's $d = 0.5$, and a large impact relates to Cohen's $d = 0.8$).

The following overarching conclusions are attainable by extrapolating from this study:

- Students in Hungary who self-finance their education have much better entrepreneurial inclinations (mean = 3.50) as compared to students who receive scholarships (mean = 2.95). If we look at the Cohen's d value for this variable's row, we can see that the effect size of being a student who pays for their own education is close to medium effect (0.494).
- In addition, those who have a family business background have considerably higher average scores (mean = 3.62) on the entrepreneurial intention questions than those who do not have a background in a family business (mean = 2.84). This variable has the largest effect size of all the variables, 0.732, which indicates a relatively strong effect size.
- Students who have previous entrepreneurial experience have significantly higher entrepreneurial intention ratings (mean = 3.47 vs. 3.03) than students who do not. We are able to calculate the significance of the effect using Co-

hen's d. The effect size in this instance is 3.04, which indicates that if a student has previous experience in entrepreneurship, it has only a minor positive effect on their intention to engage in entrepreneurial activity.

- The fact that a Hungarian student has taken entrepreneurship courses results in a higher average score (Mean = 3.21) for entrepreneurial intention than a student who has never participated in such a course (Mean = 2.88). In this circumstance, Cohen's d is the smallest, so this variable has the smallest effect size, with a value of 0.298, demonstrating that the presence or absence of specific entrepreneurial subjects has a minimal effect on students' entrepreneurial intentions.

Table 3: Independent Sample T-test

Variables		n	Mean	SD	Mean Diff.	SE Diff.	t	Cohen's d
Gender	Male	92	3,24	1,216	0,15	0,147	1,014	0,132
	Female	217	3,09	1,089				
Fin. Source*	Self-financed	102	3,50	0,982	0,54	0,133	4,082*	0,494
	Scholarship	207	2,95	1,154				
Family Bus. Backgr.*	Yes	114	3,62	0,957	0,78	0,120	6,471*	0,732
	No	195	2,84	1,123				
Entrepr. Exp.*	Yes	90	3,37	0,834	0,34	0,120	2,827*	0,304
	No	219	3,03	1,217				
Bus. Courses*	Yes	237	3,21	1,101	0,33	0,151	2,213*	0,298
	No	72	2,88	1,184				

Source: Personal computations using SPSS 27 (2022)

Regarding age, however, I created three age groups rather than two, thus I was unable to use the Independent Sample T-test to establish whether there are significant differences between the age groups. For this analysis, the One-Way Between-Groups ANOVA test was performed. One-Way Between Groups indicates that there is only one independent variable but that there are unique individuals in each group. In my situation, the groupings are determined by age (Pallant, 2011). The mean values for each group are shown in Table 4: Descriptives.

Table 4: Descriptives

	N	Mean	Std. Dev.
≤ 21	117	3,094	1,156
22 – 26	105	3,543	1,056
27 ≤	87	2,684	0,998
Total	309	3,131	1,128

Source: Personal computations using SPSS 27 (2022)

The Post-hoc test is only significant if we observed a significant difference in our overall ANOVA (Table 5: ANOVA) i.e., if the Sig. value was equal to or less than 0.05. In this situation, my Sig. value is <0.001, which is less than 0.05, suggesting a statistically significant outcome among the groups (Pallant, 2011). Therefore, the Post-hoc test in Table 6: Post-Hoc Test will inform me precisely where the discrepancies between the groups exist. In the that table, the exact significance value is indicated in the column labeled Sig., indicating that the two groups being compared differ substantially at the $p < 0.05$ level.

Table 5: ANOVA

	Sum of squares	df	Sig.
Between Groups	35,361	2	<0,001
Within Groups	356,580	306	
Total	391,942	308	

Source: Personal computations using SPSS 27 (2022)

Table 6: Post-Hoc Test

		Mean Differ- ence	Sig.
≤ 21	22 – 26	-0,449	0,006
	27 ≤	0,410	0,021
22 – 26	≤ 21	0,449	0,006
	27 ≤	0,859	<0,001
27 ≤	≤ 21	-0,410	0,021
	22 - 26	-0,859	<0,001

Source: Personal computations using SPSS 27 (2022)

The Turkey post-hoc test (Table 6 Post-Hoc Test) demonstrates that there is a statistically significant difference in entrepreneurial intention between those aged 21 and younger and those aged 22 to 26 ($p = 0.006$), as well as between those aged 21 and younger and those aged 27 and older (0.021). In addition, there is a substantial difference (0.001) between individuals aged 27 and older and those aged 22 to 26. To determine the magnitude of the age variable's effect on entrepreneurial intent, we must calculate it. It differs from a t-test on independent samples. Instead of Cohen's d , we employ Eta-squared for calculating effect size with ANOVA. The small effect in the case of Eta-squared is 0.01, the medium effect is 0.06, and the large effect is 0.14 (Pallant, 2011). This is the formula for Eta squared:

$$Eta\ squared = \frac{Sum\ of\ squares\ between\ groups}{Total\ sum\ of\ squares} = \frac{35,361}{391,942} = 0,09$$

Since 0.09 is closer to 0.06, it has a medium effect size. This data also indicates that age accounts for 9% of the variance.

➤ **The Relationship Between Entrepreneurial Intention and the four dimensions of Entrepreneurial Self-Efficacy**

Multiple regression reveals directly what proportion of the variance in entrepreneurial intention can be explained by the four distinct components of entrepreneurial

self-efficacy. (Pallant, 2011) In the case of standard multiple regression, all four dimensions enter the equation at once.

Before beginning the analysis, the sample size must be determined using the following formula: $N > 50 + 8m$, where m is the number of entrepreneurial self-efficacy dimensions. Using the right inputs, the computation demonstrates that 309 is larger than 82, which is accurate; therefore, we may proceed with the check. On the Pearson correlation matrix (Table 7: Descriptive Statistics and Pearson Correlation Matrix), we must ensure that none of the coefficients are greater than 0.8, since a number greater than this implies multicollinearity (Shrestha, 2020).

Table 7: Descriptive Statistics and Pearson Correlation Matrix

	Mean	SD	EI_after	OMC	RCC	RTC	IOIC
EI_after	3,131	1,128	1	-	-	-	-
OMC	3,438	0,909	0,522	1	-	-	-
RCC	4,070	0,889	0,275	0,494	1	-	-
RTC	3,309	0,845	0,535	0,647	0,495	1	-
IOIC	3,342	0,835	0,507	0,750	0,578	0,737	1

Source: Personal computations using SPSS 27 (2022)

Table 8: Coefficients and Model Summary

	Standard- ized Coefficients	t	Sig. (p- value)	R ²	R ² Change	F Change	Sig. F Change
(Con- stant)	-	1,791	0,074	0,347	0,347	40,314	<0,001
OMC	0,269	3,735	<0,001	-	-	-	-
RCC	-0,083	- 1,440	0,151	-	-	-	-
RTC	0,311	4,409	<0,001	-	-	-	-
IOIC	0,123	0,467	0,143	-	-	-	-

Source: Personal computations using SPSS 27 (2022)

After completing this verification, we may go on to the next phase, which is to analyze with Table 8: Coefficients and Model Summary to assess the predictive value of the four forms of entrepreneurial self-efficacy. The result, 0.347 in column R2 indicates that entrepreneurial self-efficacy may account for 34.7% of the variance in entrepreneurial intention. In addition, there are only two dimensions for which $p < 0.001$, hence only for these two dimensions may a statistically significant influence be noticed. The capacity for risk tolerance has the greatest positive effect on the entrepreneurial intention of Hungarian students ($\beta = 0.311$; $p < 0.001$), followed closely by the capacity for operation and management ($\beta = 0.269$; $p < 0.001$). The remaining two dimensions have no statistically significant impact on the entrepreneurial intent of Hungarian university students ($p > 0.05$).

DISCUSSION

In essence, my research seeks to answer three fundamental questions: first, how the start of higher education in Hungary affects the entrepreneurial intentions of Hungarian students; second, how demographic characteristics relate to the entrepreneurial intentions; and third, whether the four components of entrepreneurial self-efficacy have an impact on the entrepreneurial intentions, and if so, to what extent. Using the outcomes of the analysis, I came to the conclusion that, for the majority of entrepreneurial aspirations in Hungary, there is a discernible difference between intent before and after entering higher education. The fifth statement, "I have saved money or thought about the source of funding for beginning a company," was the only one that did not change significantly once students started higher studies. I accepted hypothesis 1 (H1) since the five-sixths of the statements showed favorable significant differences for entrepreneurial intention. The two statements with the greatest averages before the students entered higher education were, "I hope to create a company in the future" (Mean = 2.92) and "I have saved money or thought about the source of funding for beginning a company," (Mean = 2.90).

However, once they had already begun their higher education programs, two other statements—"I spend time gaining entrepreneurial information and other people's entrepreneurial experience" (Mean = 3.28) and "I hope to get wealth and a sense of achievement through starting a business" (Mean = 3.38)—became

those with the highest means. I also saw that all of the average values for the statements were near three, which suggests that Tehseen and Haider's research, which asserts that self-employment is always an attractive career route for students, may be accurate. (Tehseen & Haider, 2021).

Regarding the demographic characteristics, gender was the only one where there was no significant difference between the groups; therefore, in the case of the Hungarian students who participated in this study, no conclusion can be drawn, as in the majority of research on this topic (Dabic, Daim, Bayraktaroglu, Novak, & Basic, 2012; Kong & Choo, 2022), that women's entrepreneurial intentions are lower than men's. Regarding the other personal variables, however, there was a discernible difference, including the type of finance, the family business background, entrepreneurial experience, and the entrepreneurship course. As expected, as Mustafa et al. have noted, such characteristics have a substantial effect on entrepreneurial intent (Mustafa, Hernandez, Mahon, & Chee, 2016). Still, I accepted hypothesis 2 (H2) because four-fifths of the demographic characteristics demonstrated a substantial difference between the groups.

After examining entrepreneurial self-efficacy, it was discovered that the risk-tolerance ability and the operation and management capacity influence the entrepreneurial ambitions of Hungarian higher education students ($p < 0.05$). The fact that operation and management skills have a significant impact on students' entrepreneurial intentions is not surprising and is consistent with expectations given that these skills are primarily affect the successful operation, development of start-ups and will be indispensable for the entire management, from the beginning to the end. Regarding risk-tolerance ability, it is also very important, especially in the midst of today's uncertainties. Therefore, it is not surprising that this ability has such a significant impact on the entrepreneurial intentions of Hungarian students. Since they attach less importance to risk and fear of it, they are able to devote more time, energy, and resources to the business itself and how it could develop. Consequently, I also accepted hypotheses 3 (H3) and 4 (H4), but in the case of relationship coordination capacity ($\beta = -0.083$, $p > 0.05$) and innovation and opportunity identification ($\beta = 0.467$, $p > 0.05$) having no effect on entrepreneurial intention, I had to reject hypotheses 5 (H5) and 6 (H6).

This aspect of entrepreneurial self-efficacy is somewhat unexpected, given that the relationship coordination capacity is responsible for all of these social networks,

international relationships, as well as the relations within the company, which in today's globalized world is an essential ability for maintaining a business. It is also unexpected that their ability to be innovative and their ability to spot opportunities have no effect on their desire to start a business. Spotting and taking advantage of an opportunity is the first step in starting a business, and if a person cannot do that, their chances of starting a business are diminishing.

CONCLUSION & PROPOSALS

In the instance of Hungarian students, this study provides evidence to emphasize the significance of higher education, the influence of distinct individual characteristics, and the beneficial effect of individual entrepreneurial capabilities in light of entrepreneurial intentions.

According to the findings, higher education can have a considerable impact on the growth of students' entrepreneurial aspirations; therefore, it would be crucial for the university management to prioritize the students' needs in this regard. For one statement in the questionnaire pertaining to entrepreneurial intention, the mean value of responses given after the beginning of higher education was 0.12 points lower than the mean value of answers provided before. The statement in dispute was, "I have saved money or thought about the source of funding for starting a company."

- ❖ Suggestion for the higher education management:

In order to change the aforementioned, it would be required to incorporate a complete elective subject that covers how to obtain a source of capital to start a business into the curriculum.

Moreover, the demographic characteristics of the students are vital and must be addressed and encouraged in every way feasible. According to the results, those with a family business background, entrepreneurial experience, an entrepreneurship course, or a self-financed type of financing, are more likely to have a better entrepreneurial mindset.

- ❖ Suggestion for the students who possess the above qualities:

These students can encourage and support their classmates within the context of lectures or group discussions, whether in a single class at an institution of higher education or at activities planned independently.

Regarding entrepreneurial self-efficacy, the results indicate that operation and management capabilities and risk-tolerance ability solely influence entrepreneurial intention among Hungarian university students. However, the other two categories, relationship coordination capacity and innovation and opportunity identification capacity, fell short of expectations.

❖ Suggestion for the professors and the students:

Regarding the skill of relationship coordination, it would be important for students to first learn why this skill is so important in today's ever-changing world, either with the assistance of professors or independently through the use of books, videos, and many conversations, so that they actually desire to master the knowledge and skills of how to build and maintain a relationship system.

I saved for last the skills of innovation and opportunity identification, which, as I have already said, are the first steps in starting your own business, as it is difficult to capture an opportunity if you do not recognize it.

❖ Suggestion for the professors and the students:

It may not be feasible to assist someone discover possibilities, but by emphasizing to students the significance of always being awake and receptive to opportunities, we can plant the seeds of awareness in their heads, and they may become more vigilant. However, innovation can unquestionably be enhanced. In recent years, innovation has played a significant role in the success of businesses. By inviting guest speakers who can share their own experiences and by assigning students tasks that encourage diverse creative and innovative solutions, educators can help students now, so later they can color, develop, and renew the world with their own ideas.

REFERENCES

Ahn, T. (2010, April). Attitudes toward risk and self-employment of young workers. *Labour Economics*, 17(2), 434–442. doi: 10.1016/j.labeco.2009.06.005

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (pp. 179–211). Academic Press, Inc.

Baluku, M., Löser, D., Otto, K., & Schummer, S. (2018, March). Career mobility in young professionals: How a Protean Career personality and attitude shapes international mobility and entrepreneurial intentions. *Journal of Global Mobility The Home of Expatriate Management Research*, 6(1), 102–122. doi: 10.1108/jgm-10-2017-0041

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman and Company.

BarNir, A., Watson, W., & Hutchins, H. (2011, February). Mediation and Moderated Mediation in the Relationship Among Role Models, Self-Efficacy, Entrepreneurial Career Intention, and Gender. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(2), 270–297. doi: 10.1111/j.1559-1816.2010.00713.x

Barton, R., & Ensley, M. (2006, September). Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs. *Management Science*, 52(9), 1331–1344. doi: 10.1287/mnsc.1060.0538

Bellò, B., Mattana, V., & Loi, M. (2017). The power of peers: A new look at the impact of creativity, social context and self-efficacy on entrepreneurial intentions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 24(1), 214–233. doi: 10.1108/ijebr-07-2016-0205

Bird, B. (1988). Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention. *The Academy of Management Review*, 13(3), 442–453. doi: 10.5465/amr.1988.4306970

Burke, A., FitzRoy, F., & Nolan, M. (2002, November). Self-employment Wealth and Job Creation: The Roles of Gender, Non-pecuniary Motivation and Entrepreneurial Ability. *Small Business Economics*, 19, 255–270.

Canina, L., Palacios, D., & Devece, C. (2012, September). Management Theories Linking Individual and Organizational Level Analysis in Entrepreneurship Research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(3), 271–284. doi: 10.1007/s11365-010-0166-8

Dabic, M., Daim, T., Bayraktaroglu, E., Novak, I., & Basic, M. (2012, September). Exploring gender differences in attitudes of university students towards entrepreneurship: An international survey. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 4(3), 316–336. doi: 10.1108/17566261211264172

Daim, T., Dabic, M., & Bayraktaroglu, E. (2016). Students' entrepreneurial behavior: international and gender differences. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 5(1). doi: 10.1186/s13731-016-0046-8

De Carolis, D., Litzky, B., & Eddleston, K. (2009, March). Why Networks Enhance the Progress of New Venture Creation: The Influence of Social Capital and Cognition. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(2), 527–545. doi: 10.1111/j.1540-6520.2009.00302.x

Ellis, P. (2011, January). Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 99–127. doi: 10.1057/jibs.2010.20

Ephrem, A. N., Nguetzet, P., Charmant, I., Murimbika, M., Awotide, B., Abdoulaye, T., Manyong, V. (2021, April). Entrepreneurial Motivation, Psychological Capital, and Business Success of Young Entrepreneurs in the Drc. *Sustainability*, 13(8), 4087. doi: 10.3390/su13084087

Eurofound. (2015). *Youth Entrepreneurship in Europe: Values, attitudes, policies*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Fernandes, C., Ferreira, J., Raposo, M., Sanchez, J., & Hernandez–Sanchez, B. (2018). Determinants of entrepreneurial intentions: an international cross-border study. *International Journal of Innovation Science*, 10(2), 129–142. doi: 10.1108/ijis-02-2017-0017

Fosfuri, A., & Tribó, J. (2008, April). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, 36(2), 173–187. doi: 10.1016/j.omega.2006.06.012

Gartner, W. B., Shaver, K. G., Gatewood, E., & Katz, J. (1994. April). Finding the Entrepreneur in Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 5–9. doi: 10.1177/104225879401800301

Gielnik, M., Frese, M., Graf, J., & Kampschulte, A. (2012. September). Creativity in the opportunity identification process and the moderating effect of diversity of information. *Journal of Business Venturing*, 27(5), 559–576. doi: 10.1016/j.jbusvent.2011.10.003

Gubik, A. (2013). A magyar hallgatók vállalkozásindítási szándékát befolyásoló tényezők modellje - Ajzen tervezett magatartás elméletének kiterjesztése. *Veze-téstudomány*, 44(7-8), 19–29. doi: 10.14267/veztud.2013.07.02

Hansen, D., Shrader, R., & Monllor, J. (2011. April). Defragmenting Definitions of Entrepreneurial Opportunity. *Journal of Small Business Management*, 49(2), 283–304. doi: 10.1111/j.1540-627x.2011.00325.x

Hétfalvi Research Institute. (2012). Exploring the socio-economic background of NSRF developments aiming at the decrease of youth unemployment. Budapest: Report for the Hungarian National Development Agency (NDA).

Hsu, C.-C., Tan, K.-C., Jayaram, J., & Laosirihongthong, T. (2014. September). Corporate entrepreneurship, operations core competency and innovation in emerging economies. *International Journal of Production Research*, 52(18), 5467–5483. doi: 10.1080/00207543.2014.915069

Huang, V., Nandialath, A., Alsayaghi, A., & Karadeniz, E. (2013. June). Socio-demographic factors and network configuration among MENA entrepreneurs. *International Journal of Emerging Markets*, 8(3), 258–281. doi: 10.1108/17468801311330329

Idrees, A., & Sarwar, S. (2020. September). State effectiveness, property rights and entrepreneurial behaviour as determinants of National Innovation. *Australian Economic Papers*, 60(3), 392–423. doi: 10.1111/1467-8454.12210

Kong, H., & Choo, S. (2022, May 16). Gender Differences in the Relationship Between Achievement Motivation and Entrepreneurial Intention: A Conditional Process Model of Entrepreneurship and Gender. *SAGE Open*, 12(2). doi: 10.1177/21582440221097897

Krueger, N. (1993). The Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Perceptions of New Venture Feasibility and Desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 5–21. doi: 10.1177/104225879301800101

Krueger, N. (2009, May). Entrepreneurial Intentions are Dead: Long Live Entrepreneurial Intentions. *Understanding the Entrepreneurial Mind*, 51–72. doi: 10.1007/978-1-4419-0443-0_4

Li, C., Murad, M., Shahzad, F., Khan, M., Ashraf, S., & Dogbe, C. (2020, August). Entrepreneurial Passion to Entrepreneurial Behavior: Role of Entrepreneurial Alertness, Entrepreneurial Self-Efficacy and Proactive Personality. *Frontiers in Psychology*, 11. doi: 10.3389/fpsyg.2020.01611

Liñán, F. (2008, April 22). Skill and Value Perceptions: How Do They Affect Entrepreneurial Intentions? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), 257–272. doi: 10.1007/s11365-008-0093-0

Liu, Y. (2018, October). Contextualising Risk and Building Resilience: Returnees Versus Local Entrepreneurs in China. *Applied Psychology*, 69(2), 415–443. doi: 10.1111/apps.12177

Loan, L., Duong, D. C., Thang, H., Viet Nga, N., Van, P., & Hoa, P. (2021, September). Entrepreneurial behaviour: The effects of the fear and anxiety of covid-19 and business opportunity recognition. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 9(3), 7–23. doi: 10.15678/eber.2021.090301

Lynch, M., Andersson, G., & Johansen, F. R. (2021, April). Merging Systems Thinking with Entrepreneurship: Shifting Students' Mindsets towards Crafting a More Sustainable Future. *Sustainability*, 13(9), 4964. doi: 10.3390/su13094946

Mamabolo, A., Kerrin, M., & Kele, T. (2017, May). Entrepreneurship management skills requirements in an emerging economy: A South African outlook. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 9, 1–10. doi: 10.4102/sajesbm.v9i1.111

Mcgee, J., Peterson, M., Mueller, S., & Sequeira, J. (2009, July). Entrepreneurial Self-Efficacy: Refining the Measure. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(4), 965–988. doi: 10.1111/j.1540-6520.2009.00304.x

Memon, M., Soomro, B., & Sha, N. (2019, June). Enablers of Entrepreneurial Self-Efficacy in a Developing Country. *Education + Training*, 61(6), 684–699. doi: 10.1108/et-10-2018-0226

Mustafa, M. J., Hernandez, E., Mahon, C., & Chee, L. (2016, June 8). Entrepreneurial intentions of university students in an emerging economy: The influence of university support and proactive personality on students' entrepreneurial intention. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 8(2), 162–179. doi: 10.1108/jeee-10-2015-0058

Neto, R., Rodrigues, V., Stewart, D., Xiao, A., & Snyder, J. (2018, May). The influence of self-efficacy on entrepreneurial behavior among K-12 teachers. *Teaching and Teacher Education*, 72, 44–53. doi: 10.1016/j.tate.2018.02.012

Nowinski, W., Haddoud, M. Y., Lancaric, D., Egerová, D., & Czeglédi, C. (2019). The impact of entrepreneurship education, entrepreneurial self-efficacy and gender on entrepreneurial intentions of university students in the Visegrad countries. *Studies in Higher Education*, 44(2), 361–379. doi: 10.1080/03075079.2017.1365359

Olson, P. (1987, July). Entrepreneurship and Management. *Journal of Small Business Management*, 25(3), 7.

Pallant, J. (2011). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS* (4th edition, kiad.). Sydney, Australia: Allen & Unwin.

Pihie, Z., & Bagheri, A. (2013, October). Self-Efficacy and Entrepreneurial Intention: The Mediation Effect of Self-Regulation. *Vocations and Learning*, 6(3), 385–401. doi: 10.1007/s12186-013-9101-9

Pushkarskayaa, H., Fortunato, M.-P., Breazeale, N., & Just, D. (2021, May). Enhancing Measures of ESE to Incorporate Aspects of Place: Personal Reputation and Place-Based Social Legitimacy. *Journal of Business Venturing*, 36(3). doi: 10.1016/j.jbusvent.2020.106004

Schlaegel, C., & Koenig, M. (2014, March). Determinants of Entrepreneurial Intent: A Meta-Analytic Test and Integration of Competing Models. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 291–332. doi: 10.1111/etap.12087

Schmitt, A., Rosing, K., Zhang, S., & Leatherbee, M. (2018, November). A Dynamic Model of Entrepreneurial Uncertainty and Business Opportunity Identification: Exploration as a Mediator and Entrepreneurial Self-Efficacy as a Moderator. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(6), 835–859. doi: 10.1177/1042258717721482

Shrestha, N. (2020, June). Detecting Multicollinearity in Regression Analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 8(2), 39–42. doi: 10.12691/ajams-8-2-1

Tatikonda, M., Terjesen, S., Patel, P., & Parida, V. (2013, November). The Role of Operational Capabilities in Enhancing New Venture Survival: A Longitudinal Study. *Production and Operations Management*, 22(6), 1401–1415. doi: 10.1111/poms.12038

Tehseen, S., & Haider, S. (2021, April). Impact of Universities' Partnerships on Students' Sustainable Entrepreneurship Intentions: A Comparative Study. *Sustainability*.

Wu, J., Alshaabani, A., & Rudnák, I. (2022). Testing the Influence of Self-Efficacy and Demographic Characteristics among International Students on Entrepreneurial Intention in the Context of Hungary. *Sustainability*, 13(9), 5025. doi: 10.3390/su13095025

Wu, J.; Rudnák I. (2021) Exploring the Impact of Studying abroad in Hungary on Entrepreneurial Intention among International Students. SUSTAINABILITY 13 : 17 Paper: 9545 , 18 p.

Xie, G.-h., Wang, L.-p., & Lee, B.-f. (2021. June). Understanding the Impact of Social Capital on Entrepreneurship Performance: The Moderation Effects of Opportunity Recognition and Operational Competency. *Frontiers in Psychology*,12. doi: 10.3389/fpsyg.2021.687205

Zhao, H., Hills, G., & Seibert, S. (2005. December). The Mediating Role of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265–1272. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1265

Zheng, C., Ahsan, M., & DeNoble, A. (2019. June). Entrepreneurial Networking During Early Stages of Opportunity Exploitation: Agency of Novice and Experienced New Venture Leaders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(4), 671–699. doi: 10.1177/1042258719844715

MOBBING, AZAZ PSZICHOTERROR A MUNKAHELYEN

Major Szandra³ – Bruder Emese⁴ – Budavári-Takács Ildikó⁵

ÖSSZEFOGLALÁS

Pályamunkám témájaként a mobbingot, azaz a munkahelyi pszichoterrorrt választottam. Célom az volt, hogy kiderítsem a munkavállalók mennyire érintettek benne, ha igen akkor milyen szintű támadások áldozatai, továbbá információt kapjak arról, hogy mennyire függ össze a mobbing a vezető képességeivel. A pályamunkámban a mobbing elméleti háttere mellett ismertettem a munkahelyi stresszt és azokat a tényezőket, amelyek a mobbing kialakulását elősegítik valamint megelőzik. Pályamunkám további vezérfonalát a kutatás elején megfogalmazott hipotézisek adták, amelyekben azt feltételeztem, hogy beosztástól függetlenül lehet bárki mobbing áldozat, életkortól függetlenül lehet bárki mobbing áldozat, a mobbing fennállásának idejét befolyásolja a közvetlen vezető problémamegoldó képessége, valamint, ha a mobbing áldozat senkihez sem fordul segítségért régebb óta fennálló mobbing jellemzi. A kutatási eredményeim megerősítettek abban, hogy a pszichoterror igen is jelen van a munkahelyeken.

Kulcsszavak: munkahelyi pszichoterror, mobbing

³ Major Szandra – volt hallgató, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Emberi Erőforrás tanácsadó (Msc), 2100 Gödöllő, Páter Károly utca 1., +36 30 501 5445, majorszandra@gmail.com

⁴ Bruder Emese – egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet, 2100 Gödöllő, Páter Károly utca 1., bruder.emese@uni-mate.hu

⁵ Budavári-Takács Ildikó – egyetemi docens, Eszterházy Károly Katolikus Egyetem, Pszichológia Intézet, 3300 Eger, Eszterházy tér 1., budavari-takacs.ildiko@uni-eszterhazy.hu

MOBBING, PSYCHOTERROR AT THE WORKPLACE

SUMMARY

My thesis topic is psychoterror in the workplace. I had more goals. Firstly, I wanted to get know how much the employees are involved and affected by offensives. Is it relate with the ability of director. Besides the theoretical background of mobbing, I introduced workplace stress and the factors that promote or prevent mobbing. This is how I presented the organizational culture, leadership style, group work, workplace conflict, attitudes, empathy and prejudice. I assumed that anybody could be a mobbing victim, regardless of age or postion. The time of mobbing is influenced by the direct driver's problem-solving ability, and if the mobbing victim does not turn to no one for help, mobbing has long been in the process. The results of my research have confirmed that psychoterrorism is also present in the workplace.

Keywords: psychological terror at workplace, mobbing

BEVEZETÉS

A munkavállalók a munkahelyeken sokféle tényezőnek vannak kitéve, mint a rossz szervezeti kultúra, munkahelyi stressz, nem megfelelő vezetés. Mindenki más személyiségtulajdonságokat, értékeket képvisel, más munkamóddal, morállal végzi a feladatait és máshogy birkózik meg a munkahelyi stresszel. Hétköznapjaink során szinte versenyt futunk az idővel, miközben megpróbáljuk a nehézségeket figyelmen kívül hagyni annak reményében, hogy a következő nap máshogy alakul. Kevesen ismerik a határt, hogy mi fér bele még az elfogadható munkahelyi stresszbe és mi az, ami már az ellenünk irányított lelki támadásokat jelenti. Pályakezdőként is nehéz megállni az embernek a helyét a munka világában, mivel mindenhol mások az elvárások és meg kell felelni a különböző szeszélyeknek is. De nem csak ez nehezíti meg a helyzetet, hanem sokszor a munkatársak is. Gyakran voltam tanúja annak, ahogy az emberek különböző történeteket mesélnek arról, milyen stresszhelyzetet éltek át a munkatársaiknak köszönhetően. De volt alkalmam nekem is megtapasztalni az ilyen helyzeteket. Ennek eredményeként kezdtem el kutatni a munkahelyi stressz témakörében és rábukkantam a mobbingra. Kutatásom során olyan ismeretekre tettem szert, amelyek úgy gondoltam teljesen

megállják a helyüket a mai munkahelyi szituációkra vonatkozóan. Azért választottam a mobbing témakörét, hogy bemutassam mit is jelent maga a fogalom, milyen összefüggés van a mobbing és a munkahelyi stressz között, milyen következményei vannak és mik azok a tényezők, melyek befolyásolják a kialakulását a munkahelyi szervezetben. A témámhoz való kutatás során arra kerestem a választ, hogy az emberek tisztában vannak-e a mobbing jelentésével, hogyan értékelik a munkakörülményeiket, a vezetést, valamint ténylegesen mennyire élnek át mobbingot a munkahelyükön. Ha még ismeretlen számukra akkor a kutatásom segítségével megismerjék, esetlegesen tudatosítani tudják és saját érdekükben lépéseket tudjanak tenni ellene. Továbbá célom volt az is, hogy kiderítsem, mely munkakörökben fordul elő inkább mobbing támadás.

ELMÉLETI HÁTTÉR

Mobbing

A mobbing kifejezést először Selma Lagerlöf használta egy mesében támadásos viselkedés jelzőjeként majd ezt követően Konrad Lorenz is felhasználta írásában. Ő a mobbingnak olyan cselekedetet tulajdonított, amikor az állatok rátámadnak egy másik állatra annak érdekében, hogy elűzzék. Hozzájuk csatlakozott Paul Heinemann is, aki gyerekek viselkedését figyelte meg az iskolai szünetekben és ő, mint erőszakos cselekedetként jellemezte a mobbingot. Az első hivatalos kifejezés azonban Heinz Leymanntól származott, aki a mobbing kutatások elhíresült atyja volt (Klein, 2012). Leymann szerint, amikor valaki a munkahelyén rendszeresen negatív megkülönböztetésben részesül – konfrontálódás, zaklatás, tiszteletlen magatartás a személlyel szemben, gyakori támadások a személy ellen – akár egy személytől vagy csoporttól mobbingnak vagyis pszichoterrornak nevezzük. Fontos kiemelni, hogy ezek a támadások legalább fél éve tartanak és hetente legalább egyszer megtörténnek. Főbb kulcsszavai: konfrontálódás, sértés, semmibe nézés. Olyan támadások érhetik az áldozatot, mint pl.: kritizálják a külsejét, pletykákat terjesztenek róla, nevetségessé teszik mások előtt, megalázzák, a munkahelyét elszigetelik a többiekétől, írásbeli fenyegetéseket kap, szabálytalanságokba hajszolják, véleményét semmibe veszik, kétségbe vonják pszichikai állapotát, teljesítményét nem ismerik el, levegőnek nézik, fizikailag bántalmazzák (Leymann, 1993). A mobbing kialakulását és lezajlását öt fázisra lehet osztani:

1. fázis: konfliktustól a mobbingig
2. fázis: a mobbing támadások
3. fázis: a vezetés közbeavatkozása
4. fázis: egészségügyi problémák
5. fázis: kilépés a munka világából

Heinz Leymann a mobbing kapcsán végzett kutatásaihoz a LIPT kérdőívét használta fel. A kérdőív összesen 45 kérdést tartalmaz öt kategóriába sorolva. A kutatásokat az 1980-as évek elején kezdte és mintegy 300 interjút folytatott annak érdekében, hogy pontos eredményeket kapjon. A LIPT kérdőívben a kategóriákat a következő módon határozta meg: támadás a megfelelő kommunikáció ellen, támadás a szociális kapcsolatok ellen, támadás a tekintély ellen, támadások a szakmai és életkörülmények ellen, támadás az egészség ellen (Leymann, 1993).

Akár négy év is eltelhet addig, amíg az áldozat eljut a mobbing utolsó fázisába, amikor kilép a munka világából. Rövid ideig tartó mobbing támadások esetén, ami kevesebb, mint fél évig tart, normális körülmények között az áldozatnak sikerül megszabadulnia attól a stressztől, amit a támadások miatt élt át. Mint a mobbing definíciójából is megtudható, ezeket a támadásokat még nem is igazán nevezzük mobbingnak. Ez alatt az időszak alatt, mint Leymann kutatásaiból kiderült az áldozatok gyakori gyomorfájásról, depresszióhoz közeli állapotról számoltak be (Leymann, 1993). Ha a támadások több mint fél éven keresztül megnehezítik a munkavállaló életét akkor igen is kimondható, hogy munkahelyi pszichoterrorról van szó. Ez már egy olyan időtartamnak számít, amikor az áldozatnál komolyabb pszichés problémák - szorongás, félelemérzet -, poszttraumatikus tünetek léphetnek fel. A tünetek elmélyedése és további panaszok kialakulása egy-két év közötti időintervallumra tehető. Ebben az időszakban az áldozat úgy érzi, hogy nincs megoldás a problémára, ami szintén kilátástalanabb érzésekbe sodorja. Ilyen esetben már a legsúlyosabbak a krónikus tünetek, melyek két-négy év között jelentkeznek. Ekkor már az áldozatnak nincs lelki ereje ahhoz, hogy megbirkózzon a helyzettel, a legtöbb esetben depressziós állapot jellemzi (Leymann, 1996). A mobbing legsúlyosabb következménye az, ha valaki végső elkeseredettségében az öngyilkosságba rohan (Klein, 2012).

Ki támad kit?

A mobbing támadásoknak a munkahelyen három lehetséges variációja ismeretes: az alkalmazottak egymást, az alkalmazottak a főnököt vagy pedig a főnök az alkalmazottakat támadja. A legutóbbit Bossingnak szokás hívni (Schwicherath-Holz, 2014).

A mobbing kialakulását befolyásoló tényezők:

- szervezeti kultúra
- vezetési stílus
- attitűd
- sikertelen team

Megelőzését több tényező is befolyásolhatja, melyek eredhetnek a munkavállalók személyes kulcsképeségeiből, valamint a munkakörnyezet adottságaiból. „Kulcsképeségnek nevezzük a személy azon tulajdonságait, amelyek minden munkafolyamatban és foglalkozásban a sikeres munkavégzés feltételeit adják. Ide sorolható az együttműködési képesség, kapcsolatteremtési képesség, kommunikáció, problémamegoldó képesség és a felelősség vállalás” (Szilágyi, in:Kenderfi, 2011, 76.old.). A konfliktuskezelés fejlesztése a szervezeten belül szintén hozzájárulhat a mobbing meggátolásához.

KUTATÁSI EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA

A témakörhöz a kutatást azzal a céllal készítettem, hogy megvizsgáljam mennyire van jelen a mobbing a munkahelyeken. Első lépésként hipotéziseket fogalmaztam meg, amelyek alapján a kutatásomat felépítettem. Hipotéziseim így szólnak:

H1: Feltételezem, hogy a beosztástól függetlenül lehet bárki mobbing áldozat.

H2: Feltételezem, hogy kortól függetlenül lehet bárki mobbing áldozat.

H3: Feltételezem, hogy a mobbing fennállásának idejét befolyásolja a közvetlen vezető problémamegoldó képessége.

H4: Feltételezem, hogy ha a mobbing áldozat nem fordul segítségért tartósabb mobbing jellemzi azokkal szemben, akik valakihez fordulnak.

Hipotéziseim mellett a legelső információ, amit szerettem volna megtudni, hogy egyáltalán tisztában vannak-e az emberek a mobbing fogalmával. Ha nem akkor pedig a kérdőívem segítségével meg tudják előzni az esetleges mobbing támadá-

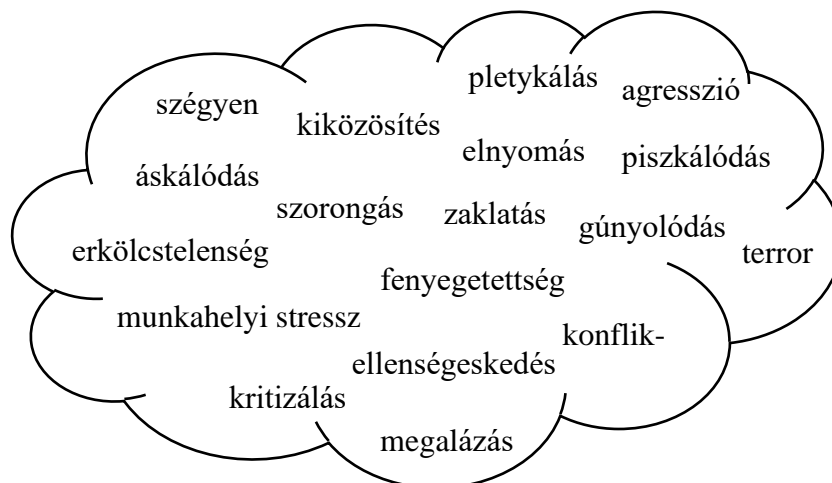
sokat. A kutatásom során igyekeztem többféle összefüggést vizsgálni, hogy bemutathassam milyen részletekben rejtőzik a mobbing kialakulása. Kutatási módszerként a kérdőíves vizsgálatot választottam.

A kérdőívre összesen 247 válasz érkezett, melyből 148 női és 99 férfi kitöltő volt. A legtöbb kitöltő főiskola/egyetemi végzettségű volt. Ők a minta 55,50%-át tették a 137 fős részvételi aránnyal, ami 92 fő női és 45 fő férfi megoszlásból tevődött össze. Az érettségizettek a teljes sokaság 27,10%-át tették ki, 67 fős kitöltöttséggel. Itt szintén a női kitöltők aránya volt 36 fővel az élen a 31 fős férfi válaszadókkal szemben. A szakiskola/szakmunkás képző végzettségűek 21 fős férfi és 15 fős női válaszadókból álltak, eredményezve 15%-os részvételi arányt. Nyolc általános végzettséggel 2 fő rendelkezett, míg egyéb végzettséget jelölt meg 5 fő, kiteve így a 2%-os arányt. A válaszadók több mint a fele 176 fő beosztottként dolgozik. A második legmagasabb rang a mintában a középvezetői beosztás 28 fővel. Az alsóvezetők a 10,12%-os arányát a 25 fős részvétel jelenti. Összesen 10 felsővezető töltötte ki a kérdőívet és 8 fő jelölt meg beosztásként egyéb kategóriát. A válaszadók munkahelyének szektor szerinti megoszlása eltérő volt. Összesen 23 szektor közül választhatták ki a rájuk illő. Szinte mindegyik szektorból volt kitöltő így sikerült széles körhöz eljutnia a kérdőívnek.

EREDMÉNYEK

A mintára jellemző mobbing

A mobbing fogalmára vonatkozó kérdésre a 247 fős mintából 144 fő adott olyan választ, ami kapcsolódik a fogalomhoz vagy pedig tudta, hogy mit is jelent az. Ez a szám a minta 58,30%-át jelenti. A válaszadók a következő szavakkal jellemezték a mobbingot:



1. ábra: Mobbingről vallott gondolatok

Forrás: Saját kutatás

A mobbing támadásokat egy 10 ítemes kérdéssor – a Trieri rövidített mobbing skála – foglalta össze, melynek célja az volt, hogy kiderítsem mennyire van jelen a mobbing a munkahelyeken és melyik támadás a leggyakoribb. A leggyakrabban alkalmazott mobbing támadás az átlagok alapján, amikor olyan feladatot adnak az áldozatnak, amely alulmúlja a képességeit, így rombolva a tekintélyét és az önbecsülését. A legkevésbé elterjedt az, amikor senki sem beszél az áldozattal, szinte levegőnek nézik. Leymann azokat az eseteket vizsgálta mobbingként amikor a támadások hetente legalább egyszer és legalább fél éve már tartanak (Leymann, 1993). Ezért ennek megállapítására a kitöltőknek meg kellett határozniuk nyitott kérdés formájában, hogy havonta hányszor tapasztalnak támadást és hány hónapja. 153 fő nyilatkozta, hogy egyáltalán nem éri támadás, 56 fő pedig havonta kevesebb, mint négy alkalommal szenved el valamilyen támadást. Az eredmények alapján 38 fő az, aki átlépi azoknak a havi támadásoknak a gyakoriságát, amikor a mobbing már tartósan fennáll. A 247 kitöltőből összességében 94 fő adta meg válaszként, ha csak egy alkalommal is, de mégis támadás éri. Az 56 fő, akiket havonta kevesebb, mint négyszer támadnak már ki vannak téve annak a lehetőségnek, hogy a mobbing jobban elmélyüljön, ha nem fordulnak segítséghez. A hónapokban mért mobbing fennállására a 247 főből 99 főnél már több hónapja jellemző ez az állapot. Ennél a kérdésnél összesen 67 ember jelölte meg, azaz 27%-a a válaszadóknak, hogy féléve vagy pedig annál több hónapja éli át munkahelyi pszichoterrort. A 67 főből 51 fő az, aki már egy vagy több éve áldozata ennek.

Tovább szűkítve a kört Leymann kutatási kritériumának megfelelően megvizsgáltam, hány fő az, akit legalább havonta négyszer és legalább fél éve már ki van téve ilyen támadásoknak. Így a végeredmény 28 fő lett. A következő lépésként kritériumként határoztam meg a három tényezőt, tehát a hármasnál nagyobb Likert-skálás értéket, legalább havi négy és legalább fél éve tartó támadásokat. Ezek eredménye 27 fő lett, melyen belül 6 fő férfi, míg 21 fő női válaszadó volt.

Miután a mobbing fennállásra ilyen magas eredmények születtek arra kerestem a választ, mi befolyásolhatja, hogy valaki képes hosszú időn át elviselni a munkahelyi pszichoterrort. Elsőként megvizsgáltam, hogy befolyással van-e a fizetés arra, hogy valaki inkább hónapokon keresztül elviseli a mobbingot, mint sem. A vizsgálat alapján nem volt megállapítható, hogy a fizetés ösztönző erővel bír a mobbing tartós elviselésére. Következésként azt vizsgáltam, aki bizonytalan az állásában és fél attól, hogy elbocsájtják, inkább hallgat-e és elviseli a támadásokat, mint hogy lépéseket tegyen. Ez a tényező sem nem áll összefüggésben a mobbing tartós elviselésével. Tovább vizsgálódva, megnéztem, hogy az aktuális munkaerőpiaci helyzet befolyásolhatja-e a mobbing időtartamát tehát, hogy valaki azért viseli-e el hosszú időn akár éveken át is, mert úgy gondolja, hogy nem, vagy csak nehezen találna új munkát. A mintám esetében az eredmények azt bizonyították, hogy minél jobban bizonytalan valaki abban, hogy a jelenlegi munkahelye után ismét talál munkát, annál több hónapon keresztül képes elviselni a támadásokat. A munkaerőpiac tehát meghatározó erővel bír a munkahelyi pszichoterror esetében. Ezt követően megvizsgáltam, hogy melyik iskolai végzettségű csoport az, akiknél ez az állítás dominánsabb lehet. A szakiskola vagy alacsonyabb iskolai végzettségűeknél a mobbing fennállási ideje és a bizonytalan elhelyezkedési esély érzése között nincs összefüggés, ahogyan az érettségizettek sem tartanak attól, hogy nehezebben helyezkednek el. Velük ellentétben a főiskola vagy egyetemi végzettségűek mobbing fennállása és az elhelyezkedési bizonytalanság között 0,017-es szignifikancia szinttel összefüggést lehet megállapítani. A fenti vizsgálati eredmények azt bizonyítják, hogy a főiskolások/egyetemisták inkább az adott munkahelyen maradnak még ha mobbing támadásokat is kell elviselniük mert bizonytalanok abban, hogy könnyen, rövid időn belül ismét el tudnak helyezkedni.

Megvizsgáltam azt is, hogy a nemek esetében van-e eltérés a mobbing fennállási idejét tekintve, azonban itt nem kaptam jelentős eltérést. Tovább folytatva az

elemzéseket arra kerestem a választ, hogy mely munkakörök azok, amelyekre inkább jellemzőbb a mobbing. A vizsgálat eredményei a következő munkakörök esetében mutatott kiemelkedő értékeket: logisztika, minőség, pénzügy, létesítményüzemeltetés, értékesítés, egészségügy, PR, technológia/fejlesztés.

A mobbing súlyosságának összefüggései

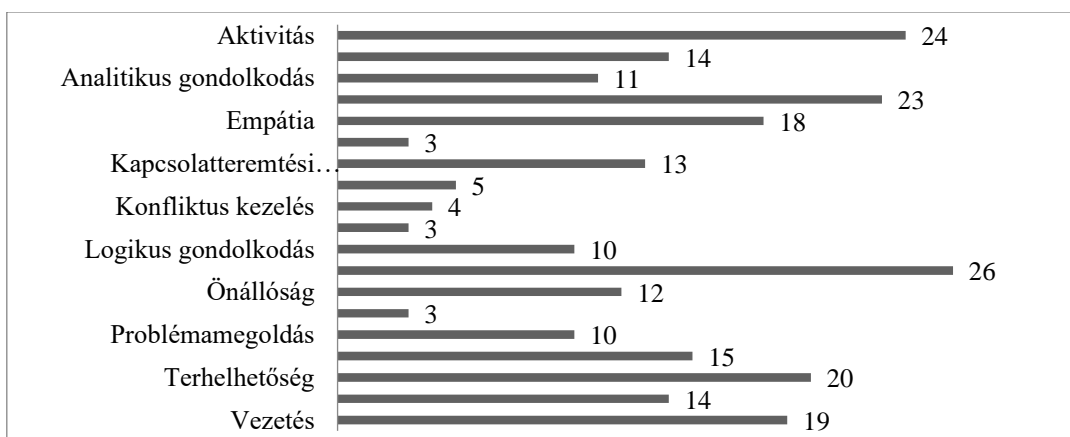
A mobbing súlyosságának vizsgálatához összeadtam a 10 kérdést, ami a mobbing támadásokra vonatkozott és így egy változót képeztem belőlük. Elsőként azt elemeztem, hogy van-e összefüggés a mobbing súlyossága és a között, hogy az emberek úgy érzik, bármikor elbocsáthatják őket. Itt kimutatható volt, hogy minél súlyosabb a mobbing támadás annál inkább érzi úgy a támadott személy, hogy bármikor elbocsáthatják. Ez az összefüggés azért is helytálló, mert legtöbbször az áldozatot teszik felelőssé a kialakult helyzetért és megpróbálják „eltávolítani” a szervezetből. Ugyanezt a vizsgálatot elvégeztem nemenkénti bontásban, valamint az iskolai végzettségre vonatkozóan is. Az eredményekből azonban megállapítható, hogy a férfiak, valamint az érettségizettek és a főiskolások érzik bizonytalannak a jelenlegi munkahelyüket a mobbing támadások intenzitásától függően.

A következő feltételezés is a szakmai sikerekhez kapcsolódott, de ezúttal azt kutattam, hogy az előrelépési lehetőségeket befolyásolja-e a munkahelyi pszichoterror mértéke. Itt azt az eredményt kaptam mi szerint minél kevésbé érintett valaki a munkahelyi mobbingban annál jobban érzi úgy, hogy van előrelépési lehetősége és minél súlyosabb a mobbing támadások mértéke, annál kevésbé érzi úgy az áldozat, hogy a munkahelyén a karrier létrán feljebb léphet.

A következő vizsgálatom a H1 vagyis az első hipotézisemhez kapcsolódott, ahol azt fogalmaztam meg, hogy *beosztástól függetlenül lehet bárki mobbing áldozat*. Az első hipotézisemet elfogadtam ugyanis a mintám által megadott adatok alapján *nincs összefüggés* a között, hogy valaki alacsonyabb vagy magasabb beosztásban dolgozik és mobbing áldozat. A második H2 hipotézisem az életkor és a mobbing kapcsolatára vonatkozott, amikor is azt fogalmaztam meg, hogy az *életkortól függetlenül lehet bárki mobbing áldozat*. Ezt a hipotézisemet is elfogadtam, hiszen nem volt jelentős eltérés a kort illetően.

A munkahelyi sikereket nem csak a munkavállalók kompetenciái határozzák meg, hanem a vezető is. Éppen ezért megvizsgáltam, befolyásoló erővel bír-e a

vezető kompetenciája a munkahelyi pszichoterrorra. A kitöltők összesen 23 kompetencia közül jelölhették meg a közvetlen vezetőjükre jellemző legjobb és legrosszabb kompetenciát. Ezeknek a kérdéseknek az alapját Nagy József kompetencia modellje adta. A kérdőívben felsorolt kompetenciák négy kompetencia csoportot foglalnak magukba. A személyes kompetenciák csoportját, ami olyan tulajdonságokat foglal magába, mint az aktivitás, alkalmazkodó képesség, eredményorientáltság, felelősségvállalás, magabiztosság, megbízhatóság, kreativitás, önállóság, proaktivitás, terhelhetőség. A szociális kompetencia, amibe az együttműködés, kapcsolatteremtési képesség, kommunikáció, vezetés és az empátia tartozik. A kognitív kompetencia az analitikus gondolkodást, monotónia tűrést, problémamegoldást és a stratégiai gondolkodást jelenti. Végül a speciális kompetencia, mint pl. a nyelvismeret, számítógépes ismeretek, üzleti érzék kibővíti az egész modellt a konfliktuskezeléssel (Suhajda és Budavári, in:Shévlik, 2015). Nagy János ezt a modellt a munkavállalói kompetenciákra vonatkozóan fogalmazta meg, de mivel ezek a kompetenciák a vezetőtől is elvárhatóak, ezért én a másik oldalról közelítettem meg. Oszlopdiagram segítségével mutatom be, hogy hogyan alakultak a megoszlások és melyek voltak a legjobb és a legrosszabb tulajdonságai a közvetlen vezetőknek.



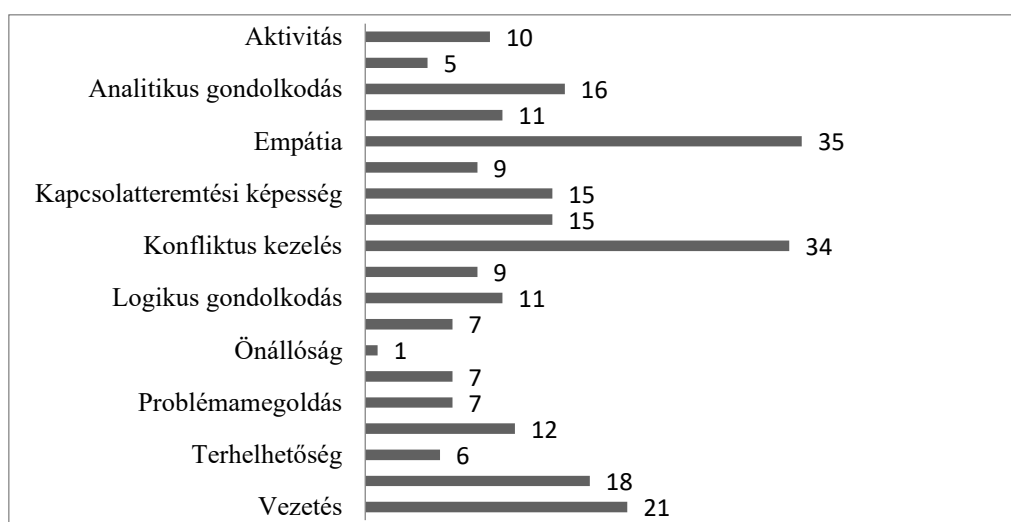
2. ábra: Amiben a kitöltők közvetlen vezetői a legjobban teljesítenek,

N = 247

Forrás: Saját kutatás

A kitöltők 10,5%-ának, 26 főnek a közvetlen vezetője a magabiztosságban, a 9,7%-ának, 24 főnek az aktivitásban teljesít a legjobban, valamint 9,3%-ának, vagyis 23 főnek a főnöke együttműködése kimagasló. De szorosan követi az eredményeket a terhelhetőség 8,1%-al és a vezetés 7,7%-al. Ezek a tulajdonságokat

azonban nem elegendőek ahhoz, hogy a mobbing helyzetet a vezető kezelni tudja. Hiszen az eredendő probléma legtöbb esetben egy konfliktus, így a jó konfliktuskezelési, kommunikáció és problémamegoldási képességre is szükség van. A problémamegoldást a kitöltők 4%-a, a kommunikációt 2%- a és a konfliktuskezelést a 247 fő csupán 1,6%-a vagyis csak 4 ember jelölte meg legjobb tulajdonságként. Ezzel ellentétben, hogy miben teljesít a legrosszabbul a főnök a következő válaszok érkeztek.



3. ábra: Amiben a kitöltők közvetlen főnökei a legrosszabbul teljesítenek,

N = 247

Forrás: Saját kutatás

A megoszló válaszok ellenére jól látszik, hogy a közvetlen vezetői a kitöltőimnek konfliktuskezelésben valóban nem teljesítenek jól, hiszen 13,8%-a a teljes mintának ezt a tulajdonságát jelölte meg legrosszabbként. Ezt csak az empátia előzte meg 14,2%-os aránnyal. Érdekes módon a vezetés legrosszabb tulajdonságként is majdnem annyi pontszámot kapott, mint a legjobban teljesít esetében. Az eltérés csupán 0,8%.

Ezt követően arra kerestem a választ, hogy ezek a tulajdonságok miként lehetnek hatással a munkahelyi mobbingra. Harmadik *H3 hipotézisként* azt feltételeztem, hogy *a mobbing fennállásának idejét befolyásolja a közvetlen vezető problémamegoldó képessége*. Ahhoz, hogy megállapítsam a hipotézisem igaz vagy sem, két számítást végeztem Mann-Whitney próbával. Elsőként azt vizsgáltam meg,

hogyan van-e összefüggés a mobbing fennállásának ideje és a vezető rossz problémamegoldó tulajdonsága között. Ezután pedig megvizsgáltam ugyanezt a kérdést csak ellentétes állításként, vagyis ha legjobb tulajdonságai között szerepel ez a képesség. Egyik esetben sem volt kimutatható szignifikáns eltérés, ezért a H3 hipotézisemet *elutasítottam*, ugyanis a mintám esetében a vezető problémamegoldó képessége nem játszott szerepet.

A segítségkérés lehetséges változatai

Mobbing esetében a segítségkérés nem egyszerű, éppen ezért a következő kérdésben arra kerestem a választ, hogy a többség kihez fordul vagy fordulna probléma esetében. A válaszok alapján pedig megpróbáltam azokat a tényezőket feltárni, hogy mi befolyásolhatja azt, hogy kitől kér az áldozat segítséget. Arra a kérdésre, hogy kihez fordul/fordulna probléma esetében több különböző válasz megjelölése is lehetséges volt. Az eredményeket a következő táblázatban foglaltam össze nemekre bontva:

**1. táblázat: Kihez fordul/fordulna probléma esetén
nemek szerinti megoszlásban (%), N = 247**

Kihez fordul/fordulna?	nők	fér- fiak
felsővezetőhöz	23,60	31,30
közvetlen vezetőhöz	52,00	62,60
munkatársamhoz	46,60	34,30
a munkahely által kijelölt tapasztalt kollégához/mentorhoz	8,10	7,10
szakszervezethez	6,10	6,10
kamarához	1,40	0,00
munkahelyi jogászhoz	5,40	6,10
munkahelyi pszichológushoz	3,40	5,10
családhoz, barátokhoz	41,90	40,40
senkihez, mert nem szeretnék róla beszélni	4,10	7,10
egyéb	6,10	5,10

Forrás: Saját kutatás

Az eredmények után megvizsgáltam, hogy befolyással lehet-e a mintám esetében a felsővezetéssel, a közvetlen felettséssel, valamint a munkatársakkal való elégedettség arra, hogy hozzájuk fordulnak/fordulnának segítségért mobbing esetén. A vizsgálat azt eredményezte, hogy a munkavállaló, aki elégedettebb a felsővezetéssel mobbing esetén bátrabban fordul hozzá segítségért. Ez az állítás a közvetlen felettséssel való elégedettség esetében is igaznak bizonyult. A munkatársak esetében más eredmény született. Nem befolyásolja a munkatársi kapcsolat azt, hogy probléma esetén a munkatársakhoz fordul/fordulna valaki. Ezt több tényező is meghatározhatja: egy valaki támad, vagy pedig csoportos támadásról van-e szó, ha egy valaki, akkor milyen a többi munkatárssal a kapcsolat, számíthat-e segítségre a többiektől, megbízhat-e valakiben vagy sem.

A H4 vagyis a negyedik hipotézisként azt feltételeztem, hogy *ha az áldozat nem fordul segítségért tartósabb mobbing jellemzi azokkal szemben, akik valakihez fordulnak*. A próba szignifikancia szintje 0,002-vel az elfogadható tartományba esett, ami azt jelenti, hogy valóban van jelentős eltérés azoknak a csoportoknak a mobbing fennállása között, akik segítségért fordulnak, és akik nem. A H4 hipotézisemet elfogadtam, azokra az emberekre jellemzőbb a tartósabb mobbing fennállása, akik senkitől sem kérnek segítséget. Az, hogy ezek az emberek miért nem kérnek segítséget érdemes lenne tovább vizsgálni és kideríteni, hogy a személyiségükből kifolyólag zárkózottabbak, passzívok, bizalmatlanok vagy csupán szégyellik bevalani.

Megelőzési javaslatok a mobbing ellen

A kérdőív utolsó kérdése arra vonatkozik, hogy mit javasol a kitöltő, hogyan előzhető meg a munkahelyi mobbing. Ez a kérdés azonban nem csak arra mutatott rá, hogy milyen javaslatok vannak a válaszadóknak, hanem arra is, hogy a munkahelyen milyen munkahelyi problémákkal kell megbirkózniuk. Ennél a kérdésnél szintén több válasz megjelölése volt lehetséges. Azokat a válaszadókat, akik erre a kérdésre az egyéb választ jelölték meg, vagyis 21 főt kizártam ebből a vizsgálatból.

2. táblázat: A válaszadók mobbing megelőzési javaslatok (fő), N = 226

Mobbing megelőzési módszer	Gyakoriság (fő)
a munkahelyi kommunikáció megerősítésével	113
A vezetők konfliktuskezelési kompetenciáinak fejlesztésével	112
Az alkalmazottak konfliktuskezelési kompetenciáinak fejlesztésével	77
csapatépítő programok segítségével	77
A felsővezetők konfliktuskezelési kompetenciáinak fejlesztésével	52
munkahely/munka átszervezéssel	44

szervezeti pszichológus alkalmazásával	43
munkahelyi mediátor (külsős) alkalmazásával	36
a szakszervezet erősítésével a munkahelyen	23
jogi útra tereléssel	14
munkahelyi jogsegély szolgálattal	8

Forrás: Saját kutatás

A legelső helyen 113 jelöléssel a munkahelyi kommunikáció erősítése áll, amelyből arra lehet következtetni, hogy ez a képesség a legtöbb helyen fejlesztésre szorul. A rossz kommunikáció ugyanis konfliktust eredményezhet, ami előbb utóbb mobbinghoz vezethet. A második helyen a vezetők konfliktuskezelési kompetenciáinak fejlesztése áll, ami már a legrosszabb vezetői tulajdonságok között is az élen volt. A harmadik helyen szintén konfliktuskezelési kompetencia fejlesztése áll az alkalmazottak részére, valamint a csapatépítő programok. Ha a munkavállalók is tisztában vannak azzal hogyan lehet megbirkózni a munkahelyi konfliktusokkal, illetve milyen módszereket lehet alkalmazni a megállapodás érdekében, akkor elkerülhetőbbek lennének a mobbingba torkolló konfliktusok. A csapatépítő programokra való igény azt mutatja, hogy a munkavállalóknak szüksége van arra, hogy egymással közvetlenebb, kötetlenebb keretek között kollegiális kapcsolatot tudjanak kialakítani.

KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A kérdőíves kutatásom alapján elmondhatom, hogy a munkahelyi mobbingnak bárki lehet áldozata kortól, beosztástól és iskolai végzettségtől függetlenül. Számos olyan mobbing támadási módszer létezik, melyekről a munkavállalók gyakran nem is feltételezik, hogy ellenük irányulnak. Ezért mind a beosztottak mind pedig a vezetőség oldaláról a munkahelyi stressz témakörében részletes informálódás szükséges. A hipotézisvizsgálatom során arra az eredményre jutottam, hogy a köz-

vetlen vezető problémamegoldó képessége nem befolyásolja azt, hogy a munkavállalók mennyi ideje élnek át mobbingot, valamint azt is megállapítottam, hogy azok élnek át több ideje, akik senkitől sem kérnek segítséget.

Arra a kérdésre, hogy „Ön mit javasolna, hogyan lehetne az Ön munkahelyén előforduló személyek elleni atrocitásokat megelőzni, kezelni?” a legtöbb válaszként azt jelölték meg, hogy a munkahelyi kommunikáció erősítésével, a vezetők és az alkalmazottak konfliktuskezelési kompetenciáinak fejlesztésével, valamint csapatépítéssel. Ebből arra lehet következtetni, hogy a munkavállalóknak is igényük van arra, hogy megtanulják, hogyan tudnak a mindennapok során munkahelyi stressz ellen hatékonyan fellépni és egymással együttműködő kapcsolatot kialakítani. A munkavállalói elégedettség felmérés kiváló lehetőség lenne a munkavállalók erre irányuló igényét kideríteni. A mintám alapján, ahol 60%-ban ezt nem alkalmazzák, arra következtetek, hogy a szervezetek többségénél szintén nem szentelnek rá kellő figyelmet.

IRODALOMJEGYZÉK

Klein S. & Klein B. (2012). A szervezet lelke. Budapest, EDGE 2000 Kiadó, pp. 357–373., 521–539.

Klein S. (2012). *Vezetés és szervezetpszichológia*. Budapest, EDGE 2000 Kiadó, pp 48., 323–332., 415–417., 479., 498., 511–534., 537–557.

Leymann H. (1996). *Handleitung für den LIPT-Fragebogen*. Tübingen, Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie e.V., pp. 6–9., 13–14., 30–35.

Leymann H. (1993). *Mobbing Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Reinbek bei Hamburg, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, pp. 9–12., 21–34., 35–47., 57–68., 77., 89., 107–115., 125–127., 132–144., 149–156.

Schwickerath J. & Holz M. (2014). *Mobbing a munkahelyi pszichoterror*, Z-Press Kiadó, pp. 15–23., 37–40.

INTERNETES HIVATKOZÁS

Dr. Suhajda Cs., Dr. Budavári-Takács I. (2015). Munkavállalói kompetencia szerepe az álláskeresésben, Elhangzott: Prof. Dr. Svéhlik Cs. (2015). „Tudomány és felelősség”, X. KHEOPS Nemzetközi Tudományos Konferencia, KHEOPS Automobil- Kutató Intézet, pp. 298–310. http://www.kheops-konferencia.hu/upload/file/eloadaskotet_2015.pdf Letöltés ideje: 2018.09.25.

Szilágyi (1988). In: Dr. Kenderfi M. (2011): Pályaorientáció, Szent István Egyetem. https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_palyaorientacio/ch08.html Letöltés ideje: 2018.09.08.

TÉRKÉPALAPÚ ADATVIZUALIZÁCIÓ A DÖNTÉSTÁMOGATÁSBAN

Palla Patrik⁶ – Pásztor Márta Zsuzsanna⁷

ÖSSZEFOGLALÁS

Tanulmányunkban egy mezőgazdasági minőségellenőr cég operatív vezetőjének információigényének, döntéstámogatási pontjainak felmérését és adatvizualizációval való támogatását tűztük ki célul. A vizsgált vállalkozásban az operatív vezető fő döntési pontjainak az ország bármely pontján felmerülhető ad hoc ellenőrzési igények kielégítése és az ügyfelek gyors tájékoztatásának képessége. A kutatást megelőzően a vezető döntéseihez az adatforrások bekérése és áttekintése jelentős időfelhasználással járt. Az adatokat kísérleti jelleggel elkészített térképes adatvizualizációban foglaltuk össze, melyhez az adatgyűjtés mellett azok tisztítása, feldolgozásra alkalmassá tétele is feladattá vált. Az elkészült eszköz gyakorlati alkalmazását teszteltük és elemeztük, így megállapítható, hogy a térképalapú adatvizualizáció egy nagy potenciállal bíró, erőteljes döntéstámogató alkalmazás az operatív irányítás eszköztárában.

Kulcsszavak: *döntéstámogatás, adatvizualizáció, üzleti intelligencia, Tableau, Dashboard*

⁶ Palla Patrik – egyetemi hallgató, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gazdálkodási és Menedzsment szak (Bsc), palla.patrik@gmail.com

⁷ Pásztor Márta Zsuzsanna – mestertanár, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézetének, pasztor.marta.Zsuzsanna@uni-mate.hu

MAP-BASED DATA VISUALISATION IN DECISION SUPPORT

SUMMARY

In our study, we aimed to assess the information needs and decision support points of the operational manager of an agricultural quality control company and to support him with data visualization. The main decision points of the operational manager in the studied company are the ability to meet ad hoc control needs that may arise anywhere in the country and the ability to inform customers quickly. Prior to the research, collecting and reviewing data sources for the manager's decisions was a significant time-consuming process. The data was summarised in a map data visualisation on an experimental basis, which involved not only collecting the data but also cleaning it and making it suitable for processing. The practical application of the tool was tested and analysed, and it was concluded that map-based data visualisation is a powerful decision-support tool with great potential for operational management.

Keywords: decision support, data visualization, business Intelligence, Tableau, Dashboard

BEVEZETÉS

Napjainkban a felgyorsult élet, elvárások és az igények folyamatosan megkövetelik a gyors és pontos információáramlást. A stratégiai döntéshozatal során holisztikus szemléletmódra, széleskörű információs bázisra van szükség, míg az operatív vezetés során egy szűk információs keresztmetszet jelenti a döntések alapját. A gyors és pontos adatgyűjtés, -feldolgozás és -értelmezés a siker kulcsát jelentheti egy vállalat életében, amivel előny kovácsolható a piaci versenytársakkal szemben, miközben növelhető az ügyfelek elégedettsége.

A mezőgazdasági minőségellenőrzés kialakulásában szerepet játszik, hogy a megtermelt gabona a technológiai és gazdasági környezet fejlődésével egyre nagyobb utat tesz meg termelőkől a felhasználókig. Közbülső piaci szereplők jelennek meg (szállítók, kereskedők), kialakult a bizonytalanság az ismeretlen eredetű áruk minősége iránt, mindemelett az eltérő helyekről származó különböző minő-

ségű termények keveredése is újfajta problémát vetett fel. Az egységesített minőségi követelmények hiánya zavarokat okoz, így ezen hatások mind-mind hozzájárultak a szabványok létrehozásához és bevezetéséhez, ezáltal megteremtve a piaci szereplők közötti egységes nyelvet (Anthony, 1970).

A termények minőségi paramétereit és felhasználhatóságát döntően befolyásolják a szállítási körülmények, mivel a termények napokat, akár heteket is utazhatnak egy szállító járműben, mielőtt megérkeznének a feldolgozási helyükre. A minőségromlás egyik tényezője a termény nedvességtartalma, mely kritikusan befolyásolja a szállíthatóságot, mivel magas nedvességtartalom mellett az csírázásnak indulhat, miközben sérülékenyebb a penészgombákkal és kártevőkkel szemben. A termény egy élő, organikus szervezet, mely a zárt raktérben lélegzik és az áruiban nagy mennyiségben előforduló élő rovarkártevőkkel szén-dioxidot és nedveséget termelve károsíthatják az áru minőségét. A szállítási idő is kedvezőtlenül hathat a termény minőségére. Minél több időt tölt az áru a raktérben, annál nagyobb valószínűséggel fertőzhetik meg a kártevők és gombás betegségek (Lirn et al., 2018).

A folyamatosan fejlődő élelmiszerbiztonság (MacDonald & Reitmeier, 2017) az élelmiszer-lánc teljes folyamatán a termeléstől, a tároláson és szállításon át egészen a feldolgozásig kritikus jellegű (Litoriya & Modi, 2020). Emiatt szigorú humán- és állategészségügyi előírások vonatkoznak az Európai Unió tagállamaira a káros anyagok határértékeire vonatkozóan. Az egészségre káros anyagok közé tartoznak a szermaradványok, mérgező gyommagok, nehézfémek, az egyes penészgombák által termelt mikotoxinok (COCERAL, 2015), amik súlyos egészségkárosodáshoz, vagy halálhoz vezethetnek (Szukács - Geösel, 2019). A hosszan tartó bevitel során idegrendszeri, fejlődési zavarokhoz és immunrendszer károsodásához vezethető dioxinok (Nébih, 2014), vagy a szalmonellához hasonló baktériumos szennyeződések (Grain Trade Australia, sd).

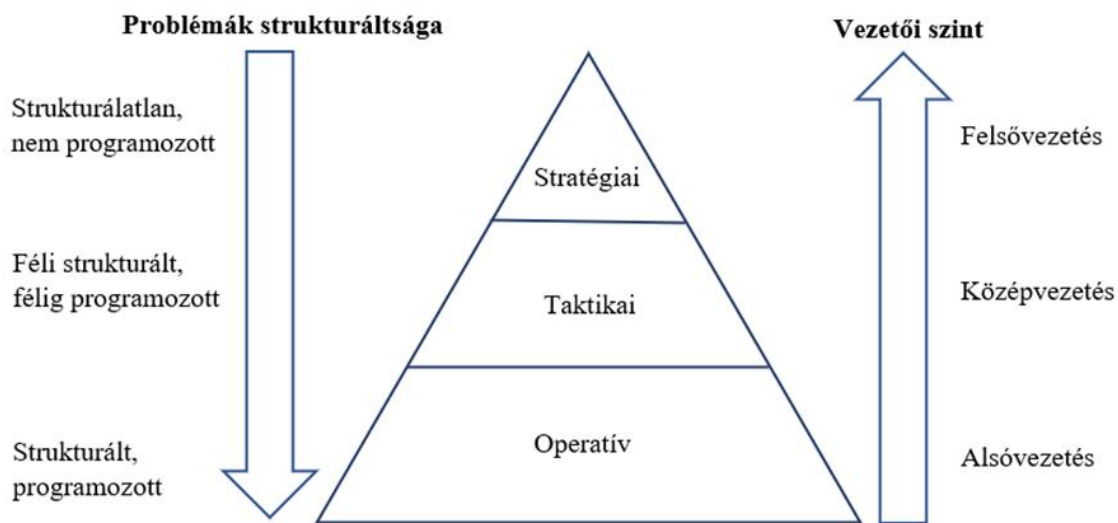
Annak érdekében, hogy a kereskedelmi és szállítási folyamatok során a piaci résztvevők megbizonyosodjanak az áru megfelelő minőségéről, szállíthatóságáról és tárolhatóságáról, külső, független szervezeteket, *minőségellenőröket* bíznak meg. Feladatuk széleskörű és változatos, a raktárak és silók mintavételezésén túl kiemelkedő szerepük van a kamionos, uszályos és vagonos rakodások során. A tisztasági vizsgálatok során megállapítják a szállítójárművek alkalmasságát a termények biztonságos szállításához, ellenőrzik a mérlegelés és rakodás folyamatait,

miközben folyamatos információellátást biztosít a megbízók részére (Bureau Veritas, 2022). Helyszíni gyorsmérésekkel állapítják meg az áru megfelelőségét, a mintavétellel pedig biztosítják a laboratóriumi analízisek elvégzését, illetve a kereskedők között felmerülő vitás esetek eldöntését (Gafta, 2018).

A vállalatok napi szinten találkoznak a működésüket, teljesítményüket, a dolgozók és ügyfelek elégedettségét meghatározó kihívásokkal, amelyekre az adott válaszlépés mind egy-egy *döntési folyamat* részét képezik a vállalat céljaival összhangban (Satyendra, 2021). A helyes, vagy helytelen döntések alapvetően határozhatják meg egy vállalat működését, ez tehet különbséget siker és veszteség között, jelenthet versenyelőnyt, vagy lépéshátrányt a versenytársakhoz képest. A döntés önmagában a cselekvési változatok közötti választást takarja (Chikán, 2020), míg a vállalati döntések pedig a vállalat céljainak hatékony és eredményes eléréséhez szükséges lépéseket foglalja magában (Kuruppuge & Gregar, 2020).

A működést és a vállalat sorsát érintő döntések meghozatala a menedzserek hatásköre és kiemelt feladata. A szakirodalom a menedzserei szinteket három szintbe sorolja, alsó-, közép- és felsővezetés szintjére, melyek átfedésben állnak a döntéshozatalok szintjeivel (1. ábra). A döntési szintek különböznek egymástól az információszükségletben, mely lehet vállalaton belüli vagy érkezhetsz vállalaton kívülről, valamint függhetnek a megvalósítandó tervek időtartamától, azok hatásától a vállalatra, vagy épp a válaszok programozhatóságától, amik főként ismétlődő és rutin döntések lehetnek (Kacsukné Bruckner & Kiss, 2019).

A nem strukturált döntésekben maga a probléma sem határolható megfelelően körül, sok ismeretlen, bizonytalan tényezőt foglal magában a döntésselőkészítés és döntés, emiatt az emberi intuitív ítélőképesség a meghatározó (Kacsukné Bruckner & Kiss, 2019). A stratégiai döntéshozatal tipikusan strukturálatlan adatokra építkezik, emiatt nagy a bizonytalanság, a döntési folyamat pedig lassú és elnyújtott. A stratégiai döntéshozatal hosszútávon határozza meg a vállalat sikerességét, melynek két alappillére, a versenytársakénál jobb stratégia, és annak sikeres be-
ágyazása (Hlavatý & Ližbetin, 2021).



1. ábra: Vezetői és döntési szintek

Forrás: Kacsukné Bruckner – Kiss (2019) és Vincent (2021) nyomán saját szerkesztés

A felsővezetők által kitűzött stratégiai célok eléréséért a középvezetők felelősek. A célok teljesüléséért kidolgozzák a szükséges módszereket, eljárásokat, miközben koordinálják és összehangolják a szervezeti egység és alsó szintű vezetők munkáját (Tóth, 2015). Ezen a szinten történik a pénzügyi, beruházási, és emberi erőforrásokkal kapcsolatos döntések meghozatala, ezért ezt a szinten funkcionális döntési szintnek is nevezhetjük (Kuruppuge & Gregar, 2020). A stratégiai döntések kivitelezése is a taktikai szinten valósul meg, félig strukturált döntéshozatal jellemzi, rövid- és középtávú tervek kidolgozásával, megvalósításával (Kacsukné Bruckner & Kiss, 2019).

A vezetői és döntési piramis alján az alsóvezetők foglalják el, akik az *operatív döntések*ért felelnek. Ezek a döntések főként a mindennapi működéssel kapcsolatosak, hatásuk is csak rövid távra szól (Veresné Somosi, 2004). A döntéshozatal jól strukturált, főként rutin és ismétlődő döntéseket kell meghozni, melyek hatékonyan kezelhetők előre meghatározott folyamatok alapján, könnyen *támogatható számítógépes információs rendszerrel* (Satyendra, 2021).

A vállalati folyamatok és döntések támogatásában, a szervezet működésében kiemelkedő szereppel bírnak a *vállalati információs rendszerek* (Nwankpa, 2015). A vállalati információs rendszer meghatározható, mint üzletvezetési szoftver, mely magában foglalja az olyan szervezeti egységeket támogató modulokat, mint tervezés, gyártás, értékesítés, könyvelés, pénzügy, készletkezelés, emberi erőforrás tervezés, szerviz és karbantartás, szállítás és e-business (Rashid et al., 2002).

Az 1960-as évektől datálható fejlődés eredményeképpen a 90-es évek közepén jelentek meg a vállalatirányítási rendszerek (Enterprise Resource Planning System, ERP), melyek már extrém módon összetett üzleti információs rendszerek (Rajnoha et al., 2014). A vállalatirányítási rendszerek integráltan működnek, tehát olyan egységes információrendszerek, melyek működési spektruma a teljes vállalat egészére kiterjed, ezzel támogatva az eredményes és hatékony munkavégzést. Képesek az üzleti tranzakciók feldolgozására, támogatják a vállalat erőforrásaira vonatkozó tervekészítését, miközben a különböző vezetői szinteket ellátják a döntéseikhez szükséges információkkal (Tarcsi & Molnár, 2014)

A vállalatirányítási rendszerekben tárolt strukturált és az egyéb digitális strukturálatlan adatok (pl. dokumentumok, feljegyzések, elektronikus levelek) összegyűjtése az *üzleti intelligencia* (BI) megoldások feladata, így az üzleti intelligencia rendszerek túlnyúlnak a vállalatirányítási rendszerek (ERP) korlátjain (H. Szűcs & Szukits, 2021). Az adatok szisztematikus integrációjával és felhasználásával támogatja a döntési folyamatokat, miközben hatékonyabb feldolgozóképeséget biztosít a végfelhasználók számára az új ismeretek, tudás megszerzésére, és ad hoc lekérdezési, jelentési, előrejelzési és elemzési lehetőségeket nyújt (Ain et al., 2019).

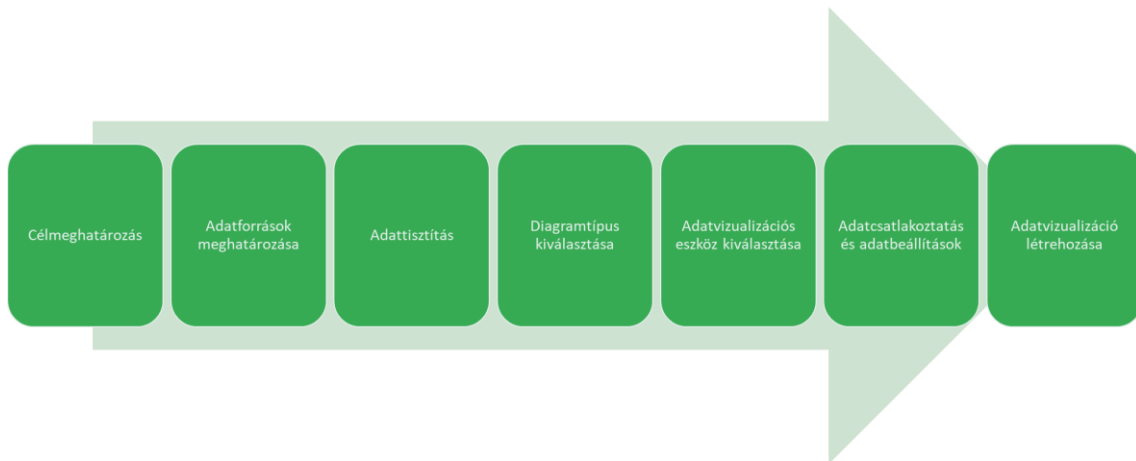
A BI eszközök ötvözik az üzleti elemzést, adatgyűjtést, adatvizualizációt, az eszközöket és infrastruktúrákat, hogy a cég működése során gyűjtött adatokban rejlő potenciált feltárva, és azokat szükséges információkká alakítva támogassa a helyes üzleti döntések meghozatalát (Cempírek et al., 2021). A BI eszközök összessége: adattárházak, OLAP rendszerek és dashboardok (irányítópultok) alkotják. Az adattárházak pontos, tiszta és részletes adatokat gyűjtenek különböző forrásokból elemzésekhez, míg az online analitikai feldolgozó rendszerek (OLAP) lehetővé teszi a felhasználó számára az adatok dimenziók szerint rendezett mértékeit gyors, konzisztens és interaktív módon történő vizsgálatát (Sasvári, 2014).

A dashboardok front-end alkalmazások az adatvizualizáció és teljesítménymenedzsment számára. Lehetővé teszik a felhasználók számára a diagramok, grafikonok, és ad hoc riportok készítését, a döntéshozók számára pedig az üzlet legfőbb teljesítménymutatóik felügyeletét (Ain et al., 2019), így a vállalat életében a dashboard alatt a döntéshozatalt támogató adatvizualizációt értjük. A dashboard akkor hasznos, ha a megfelelő adatokból a megfelelő vizualizációkkal épül fel, melyek csökkentik a megértéshez szükséges időt és összhangban állnak az üzleti célokkal. A dashboardok fejlesztése is egy állandó folyamat, amibe a vezetőket és a tapasztalt szakembereket is be kell vonni. A dashboard vizualizációs stílusának nagy hatása van, mert alapvetően határozza meg annak elfogadását (Janes & Sillitti, 2013).

Az *adatvizualizáció* részben tudomány, részben pedig művészet. Adatok és információk vizuális megjelenítése, grafikonokba, diagramokba, térképekbe öntve, a vizuális ábrázolás művészete és tudomány vékony határvonalán táncolva, anélkül, hogy bármelyik is a másik rovására menne. Az esztétikus megjelenés és az adatok mögött meghúzódó történetek felfedése és átadása a hallgatóság felé teszi teljessé az adatvizualizáció lényegét és értelmét (Zoss, 2022 és Wilke, 2019). Az adatvizualizáció eszköztára széles: az adatok és a megbízás jellegétől függően alkalmazhatunk egyszerű vonal-, kör- vagy oszlop vagy sávdiaagramot, az összefüggéseket bemutató fa- vagy hierarchia diagramot, esetleg az adattábláink elemeit hőtérképpel tehetjük hangsúlyossá. Speciális esetekben, például nagy adathalmazok esetén a kapcsolatok hálódiaagrammal szemléltethetőek (Gandhi - Pruthi, 2020). A *térképek* kulcsszerepet játszanak az adatábrázolásban, a térbeli összefüggések ábrázolása vagy az események lokalizálása ilyen módon valósulhat meg. A térképek használata esetén az alapkérdések (Mi? Hol? Hogyan? Mikor? Miért?) közül általában a "Hol?" kérdésre keressük a választ. A helymeghatározó egy nagyon egyszerű térképes megjelenítés, amely egy nagy szelvényben kiemel egy adott pontot (települést, régiót). A nagy szelvény lehet egy világtérkép, kontinens, régió, ország vagy város térképe, amelyen az üzenet tárgyát képező (keresett) terület található. (Heber, 2018)

ANYAG ÉS MÓDSZER

Az adatelemzés és -vizualizáció folyamatát és lépéseit leíró egyes szakirodalmi források között eltérés mutatkozik a lépések számának meghatározásában és a főbb szempontokat, hangsúlyt illetően is. Vizsgálatunkban a 2. ábrán bemutatott sorrendet állítottuk fel, bár az adatvizualizációs folyamat nem lineáris, néha lépéseket kell kihagynunk (összevonunk), máskor néhány lépést hátra kell tenni, hogy elérjük a célunkat.



2. ábra: Az adatvizualizáció kialakításának lépései

Forrás: Saját kutatás

Az *adatvizualizáció céljának* meghatározásához az esettanulmányként szolgáló helyszínünk, egy mezőgazdasági termények ellenőrzését végző vállalkozás kiválasztott középvezetőjének feladatait tekintettük át. A leggyakrabban előforduló rendszeres és ad hoc tevékenységek megfigyelése (feladatelemzés) mellett interjú készült a célszeméllyel, melyben az alábbi tényezőkre fókuszáltunk:

- az interjúalany elhelyezkedése a szervezeti hierarchiában, irányított emberek száma, az irányítás jellege;
- az operatív vezető feladatkörének meghatározása, jellemzése;
- a középvezetői döntéshozatal folyamata, az ezt megelőző információigény és -szerzés;
- felhasznált adat- és információforrások.

Az *adatforrások meghatározása* egy részről a középvezető által információforrásként használt adatok körének áttekintése révén valósult meg, más részről a

szervezeti működés során keletkező, de a döntési folyamatban nem feltétlenül bekerülő adatok körének felmérése révén valósult meg. Vizsgálatunk során felmértük, hogy milyen szoftvereket használnak a folyamatok koordinálásához, levelezéséhez, illetve milyen jellegűek az alkalmazott szoftverek. Felmértük a szoftverhasználat jellemzőit és a szoftverek integráltságát, azonosítottuk a szigetszerű megoldásokat és az esetlegesen csak papíron létező adatforrásokat is. Választott vizsgálati módszer az egyes folyamatokért felelős személyekkel folytatott beszélgetés és a folyamatok dokumentált megfigyelése.

Az adatvizualizáció és -elemzés szerves részét képezi az *adattisztítás*, amely során eltávolítjuk a duplikált értékeket, javítjuk a hibás értékeket, felülírjuk, pótoljuk vagy eltávolítjuk a hiányzó adatokat (Chai, 2020). Az adattisztítás során a táblázatkezelő függvényeit és kereső funkcióit alkalmaztuk. Tanulmányunk készítése során az eredeti adatokkal az adatbiztonság és -érzékenység miatt nem dolgozhattunk, így a munkafolyamatban az adatok módosítása kiemelt szerepet kapott.

A *diagramtípusok kiválasztása* során figyelembe vettük az adatok aktualitására vonatkozó igényt, így az ellenőrzések aktuális helyzetét bemutató térképes megjelenítés mellett két összehasonlító diagram kapott szerepet az éppen folyamatban lévő ellenőrzések tükrözésére:

- a térképes ábrázolás esetén a település részletességű megjelenítéshez a ponttérkép biztosítja a megfelelő részletességet és átláthatóságot;
- a sávdigramot, oszlopdigramokat Knaflic (2015) ideális választásnak tartja az adatösszevetésére, így a területi terheltség és a megbízások típusainak összehasonlítására ezt az ábrázolási formát választottuk.

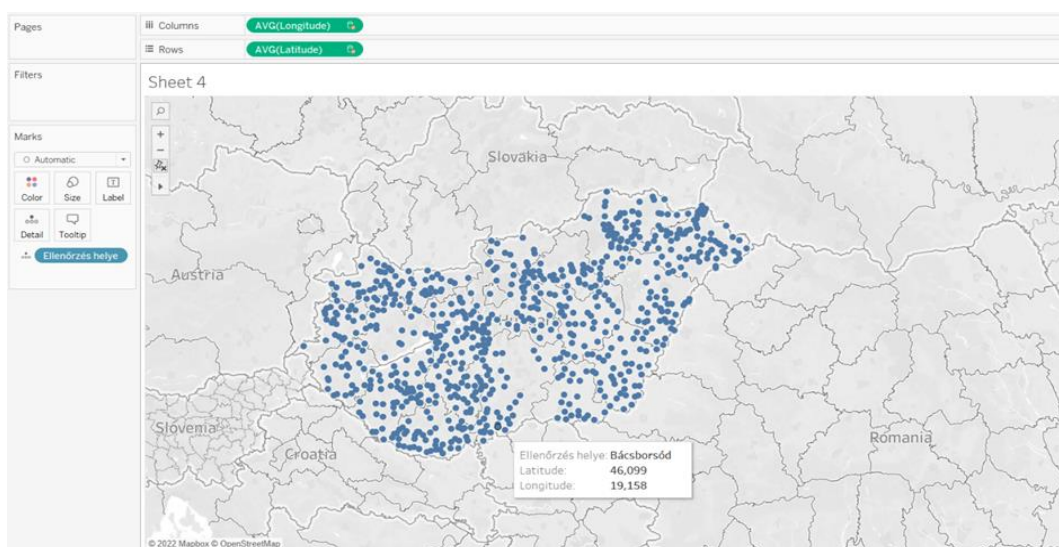
Az adatvizualizáció alapját jelentő *a célszoftver kiválasztását* négy tényező határozta meg: az elérhetőség, a személyes preferencia, az adott szoftver vizualizációs képességei, valamint a szakmai és tudományos érték. A szakirodalmi áttekinthetőségből kiderül, hogy manapság igen sok adatvizualizációs eszköz áll rendelkezésre, a tanulmányunk elkészítéséhez a Gartner „mágikus kvadráns” élmézőnyére fókuszáltunk, ezen belül is a két élen járó szoftverre (Kronz et al., 2022). Választásunk szempontjait az 1. táblázatban foglaltuk össze.

1. táblázat: Adatvizualizációs eszközök összehasonlítása

Szempont	Microsoft Power BI	Tableau
Elérhetőség	asztali verzióban ingyenes, a PowerBI Pro 9,40 EUR felhasználó/hónap, a felsőoktatási lincencben nem érhető el	15-70 euró/hó/felhasználó, egyetemi programon belül egy évig ingyenesen használható
Képesség		a térképes kimutatásokban és vizualizációs lehetőségekben nagyobb a potenciál
Szakmai és tudományos érték	Google tudósban 16 100 találat	Google tudósban 88 400 találat
Személyes indíttás		egyszerűbb kezelhetőség, felhasználóbarát vizualizációk

Forrás: Saját kutatás

Az adatcsatlakoztatás és adatbeállítások első lépéseként az üzleti adatok másolatát tartalmazó Excel fájlt és a magyar településeket és azok koordinátáit tartalmazó szöveges állományt olvastattuk be az adatvizualizációhoz. Az adatok betöltését követte az adattípusok ellenőrzése és pontosítása, majd a tényleges mintavételi helyek ellenőrzése (lásd: 3. ábra).



3. ábra: Adatkapcsolatok vizuális ellenőrzése

Forrás: Saját kutatás

Az *adatvizualizáció létrehozásához* az adatokat számított mezőkkel egészítettük ki, például az adott napi ellenőrzések nyomon követéséhez. Az interaktív (agilis) fejlesztés során az igényeknek megfelelő színekkel kódoltan ábrázoltuk a különböző ellenőrzési helyeket, feltüntettük a mintavételek alapinformációit (Tooltip), valamint összegző függvényekkel (COUNT) létrehoztuk az ellenőrzések számának térbeli és helyszíntípusú mennyiségét bemutató sávdigramokat. A keresés megkönnyítésére új változóként az egyes települések környékét változtatható mértékben megrajzoló rádiusz került bevezetésre BUFFER és MAKEPOINT függvények segítségével.

EREDMÉNYEK

Empirikus kutatásunk első eredménye a középvezető feladatainak és döntési pontjainak felmérése, azaz az *adatvizualizáció céljának meghatározása* volt. Az operatív vezető legfontosabb feladata az ügyfelek felől érkező megbízások rögzítése és delegálása a területileg illetékes vezető ellenőrnek az ellenőrzés elvégzéséhez szükséges részletes instrukciókkal. Felelőssége eldönteni és meghatározni a laborba küldendő minták számát, nagyságát, a labor felé pedig meghatározza az elvégzendő vizsgálatok körét. Az idegen laborba küldendő minták esetén irányítja, koordinálja a folyamatokat, hogy a minták a leggyorsabban jussanak el a megfelelő helyre.

Kapcsolatban áll a régiós vezetőkkel és ügyfelekkel, így biztosítva a megfelelő információ-áramlást. Kiemelt szerepe van a felmerülő problémák kezelése során, ahol a megfelelő információk összegyűjtésével tud reagálni és döntéseket hozni. Az interjú során több döntéstámogatási pontot azonosítottunk, majd kiválasztottuk a pilotprojektet, melyben az ügyfelek tájékoztatását támogató és az ad hoc ellenőrzési igényekre reagálást elősegítő irányítópult (dashboard) létrehozása mellett döntöttünk.

Az ellenőrök pontos térbeli elhelyezkedéséről és az aktuális munkafolyamatok állapotáról közvetlen információkat nyújtó információkat csak közvetve, a vezető ellenőrökön keresztül kap, ami lassítja és nehezíti mind az ügyfelek tájékoztatását, mind pedig a döntéshozatalt.

Az interjú alapján az adatvizualizációval szemben az *alábbi követelmények* fogalmazódtak meg:

- térképes vizuális ábrázolás a folyamatban lévő munkákról,
- információt szolgáltat az ellenőrzések legfontosabb paramétereiről,
- tájékoztatást nyújt az egyes régiók leterheltségéről,
- dinamikus keresőmezővel támogatja a gyors döntéshozatalt.

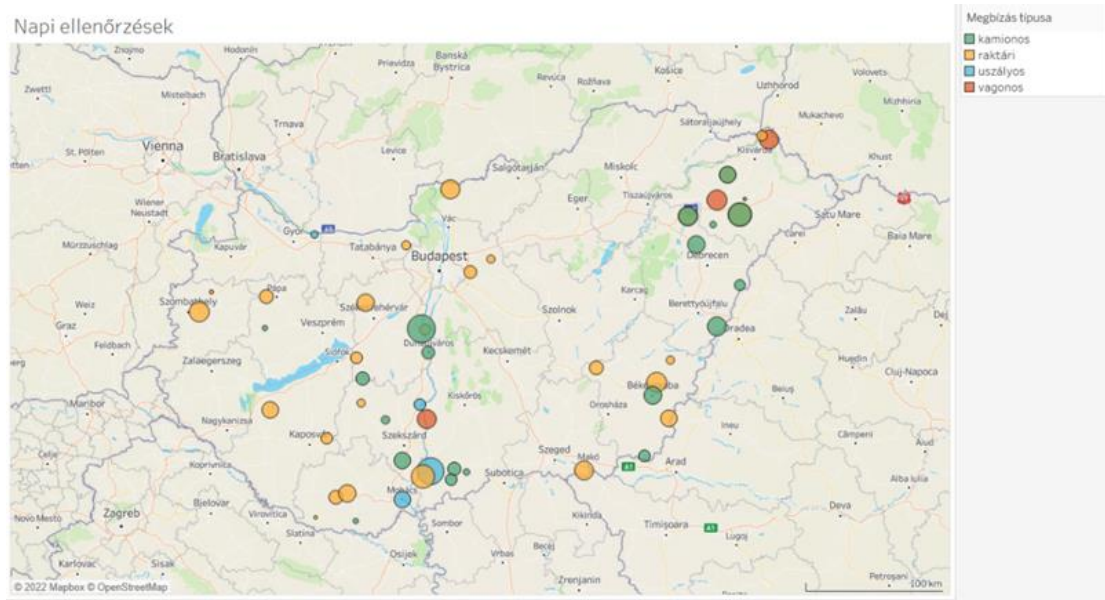
A rendelkezésre álló számítógépes nyilvántartások esetén megállapítottuk, hogy az üzleti *adatforrást* főként egy közös tárhelyen vezetett Excel fájl biztosítja, mely úgy lett kialakítva, hogy az iroda nyomon tudja követni a folyamatokat és szükség esetén be tudjanak avatkozni. Az operatív irányítást olyan információkkal támogatja, mint a megbízás várható kezdete és vége, termény, az ellenőrzés típusa, várható mennyiség, melyik településre szól a megbízás, a hozzá tartozó vezető ellenőrről, illetve a formálandó minták mennyiségéről és céljáról. Az ilyen jellegű adatrögzítés hátránya, hogy sok pontatlanságot, elírást és adathiányt okoz. A rendelkezésre álló adatokat az adatforrás formátumának megfelelően Excel szöveges függvényekkel (pl. EGYEDI és BAL) és szűrésekkel egységesítettük, *tisztítottuk*. A mennyiségi adatok esetén a nem számformátumúakat szűrtük és javítottuk, miközben a kiugró értékek valódiságát ellenőriztük az eredeti megbízások összevetésével.

Az adatvizualizációs eszközök térképes megjelenítésben számos települést képesek beazonosítani, azonban a kisebb magyar települések hiányoznak. A mintavételi helyek egyértelműsítéséhez egy interneten megtalálható szöveges állományt használtunk, amelyben megadott szélességi és hosszúsági koordináták segítségével valamennyi település beazonosítható a térképen. A szöveges állományt beolvasás előtt átalakítottuk vesszővel elválasztott (csv) formátumba.

A térképes adatvizualizáció első változata a Tableau szoftverben készült el, azonban a céges szoftverpolitika nem támogatta használatát, ezért egy másik változatot fejlesztettünk PowerBI-ban az operatív vezető kérésére.

A Tableauban fejlesztett *vizualizációban* a térkép alapját a „Streets” grafikus megjelenítés jelentette, az utak, városnevek, ország- és megyehatárok megjelenítésével, így anélkül jelenik meg megfelelő mennyiségű információ, hogy az átláthatóság rovására menne, miközben a lényegről sem vonja el a megfigyelő tekintetét. Az ellenőrzések helyeit fekete körgyűrű emeli ki a térkép alapjából, az ellenőrzés típusát kifejező, egymástól eltérő színekkel jelöltük. Mivel egy-egy helyszínen eltérő típusú ellenőrzés is lehet, ezért az átfedések elkerülése érdekében mind

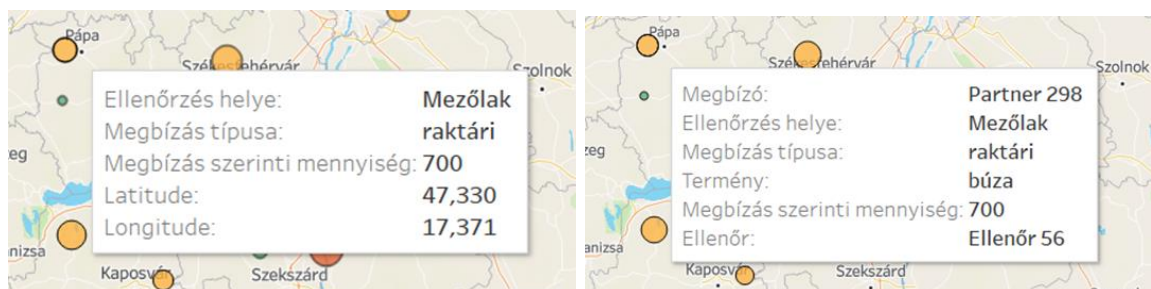
az ellenőrzések helyszínét jelölő kör nagyságát és áttetszségüket módosítottuk. A helyszínt jelző kör mérete a megbízás szerinti mennyiség jelenti, a színek telítettségét 75%-ra csökkentettük (4. ábra).



4. ábra: Ellenőrzések jellemzői térképen megjelenítve

Forrás: Saját kutatás

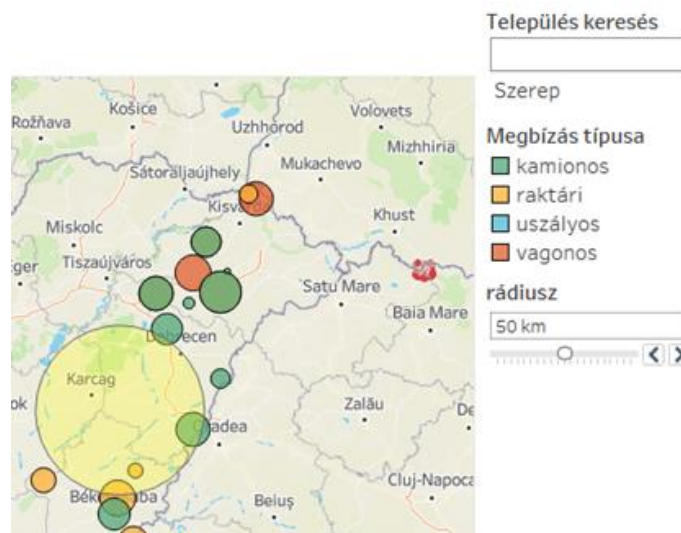
A Tableau Tooltip eszköz segítségével az ellenőrzés helyére húzva az egeret különböző információk jeleníthetők meg, az alapértelmezetten megjelenő koordináta adatok helyett a megbízó és ellenőr nevét lehet leolvasni, ami részletesebb információt nyújt az operatív vezetőknek (5. ábra).



5. ábra: Információs tábla eredeti (balra) és módosított (jobbra) formátumban

Forrás: Saját kutatás

A feladatelemzés során megállapítottuk, hogy az egyik tipikusan felmerülő kérdés az, hogy adott település közelében található-e ellenőr. A Tableau BUFFER függvényével lehetőségünk van a térképen egy pont körül térbeli objektumot létrehozni. Ehhez három paraméterre: egy térbeli pontra, egy rádiusra és egy, a rádiushoz tartozó mértékegységre (pl. km) van szükség (Léonard, 2020). Alkalmazásunkban a függvény településhez kötődik, az átmérőt csúszkával vezérelhető paraméter adja, mely segítségével a távolság 5 km-es léptékben csökkenthető vagy növelhető (6. ábra). Az így létrehozott aktív térbeli keresőmező funkciója, hogy egy településnevet beírva megmutassa, hogy a tetszőleges sugarú körben hány ellenőr helyezkedik el, vagy fényt derít arra, hogy milyen messze van a legközelebbi ellenőr.

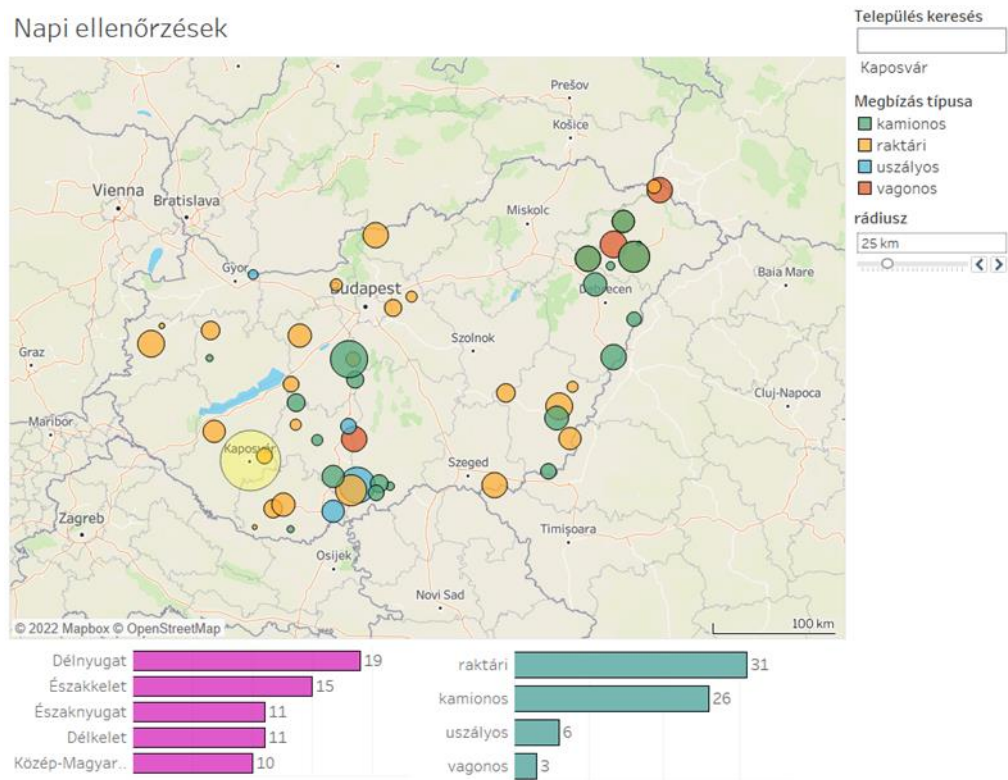


6. ábra: Mintavételi helyszínek egy adott település meghatározott körzetében

Forrás: Saját kutatás

Az ellenőzések térképes megjelenítése két sávdiaagrammal egészült ki, az első az ország egyes részeire jutó munkák mennyiségét mutatja, így azonnal átláthatók a területek leterheltségei, és szükség esetén lehetőség van az erőforrások átcsoportosítására. A másik diagram megmutatja az eltérő típusú megbízások számát, aminek napi monitorozása a piaci trendekbe is betekintést enged (7. ábra).

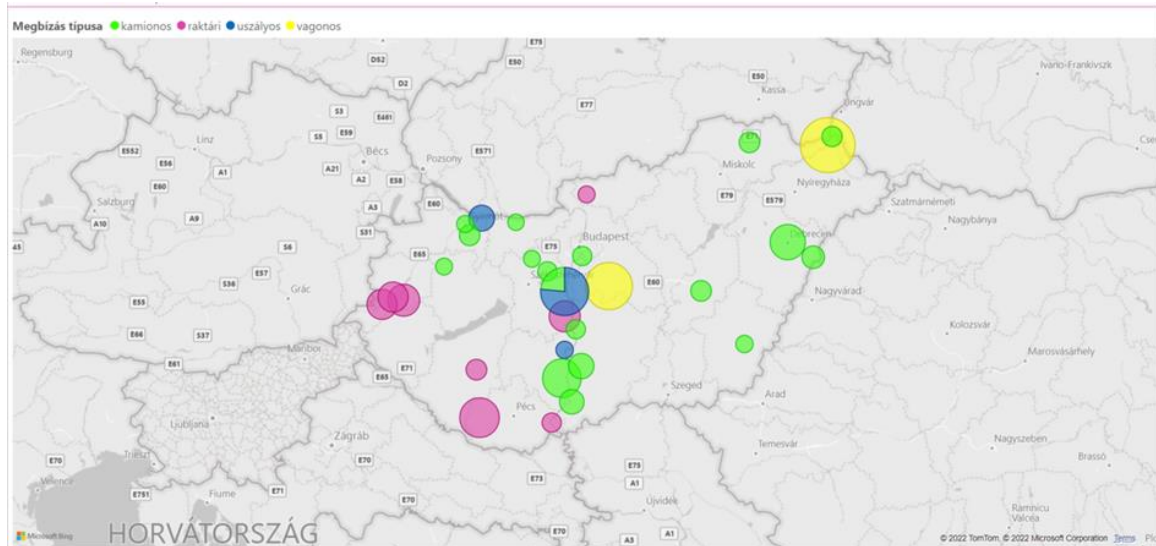
Napi ellenőrzések



7. ábra: Térképes adatvizualizáció Tableau-ban

Forrás: Saját kutatás

Az elkészült adatvizualizációt a céges szoftverpolitikához illeszkedően átültettük Power BI-ba. A Power BI könnyen csatlakoztatható az online Excel táblához, így valós idejű adatokkal dolgozik. A Power BI dashboard jelenleg csak a térképes részből áll, egyéb kimutatások és az aktív keresőmező nélkül (8. ábra). Gyakorlati hasznosítása így is jelentős, az azonnali ellenőrzésre vonatkozó igényre tudott információt nyújtani az operatív vezető, anélkül, hogy a vezető ellenőrrel egyeztetnie kellett volna az ellenőrök helyzetéről és elérhetőségéről. Az eset jól mutatja, hogyan lehet az információs technológia kiaknázásával gyorsítani a döntéshozatalt, ami azonnali cselekvésbe fordul át, ezáltal növelve az hatékonyságot és az ügyféllelgedettséget.



8. ábra: Térképes adatvizualizáció PowerBI-ban

Forrás: Saját kutatás

KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A mezőgazdasági minőségellenőrző cég egy operatív vezető döntési helyzeteinek felmérésének eredményeképpen elkészült egy tipikus ad hoc ellenőrzési kérésre döntéstámogatást nyújtó térképes adatvizualizáció, mely éles helyzetben megfelelően bevált, a vezető mindennapi munkája során elégedetten használja.

A helyzettfelmérés és az adatvagyon feltérképezése nyomán még több információs dashboard kialakítására mutatkozott igény, melyhez szükséges az olyan kulcsfontosságú mutatók kialakítása (KPI), mint a leterheltség bullet graph szerű megvalósítása, hibaszázalékok a legfőbb hibatípusokkal történő monitorozása, az elvégzett feladatok gyorsmérője, vagy a felesleges kiszállások és állásidők optimalizálása.

Az adatvagyon gondozása, az adatok tisztaságának és valósídejűségének kialakítása szükségszerű a korszerű üzletmenetben, érdemes lenne a teljes üzleti és operatív folyamatot lefedő vállalatirányítási rendszer bevezetését átgondolni. Az ellenőrnél kihelyezett okoseszközön futó célszoftver a munkaszervezésben és a geolokációs adatok real time rendszerbe juttatásában is előrelépést jelentene.

A választott adatvizualizációs szoftver nagyon könnyen használható azok számára, akik az Excelben is otthonosan mozognak. A drag and drop rendszer, a függvények használata, a kalkulációk, vagy térképes vizualizáció létrehozása nagyon logikus, egyszerűen használható. Az online tutorialok nagyon hasznosak, jól

felépítettek, emellett a Tableau-nak külön community felülete is van, ahol a közösség tagjai egymást segítik a felmerülő kérdések és problémák megoldásában. Mindezek mellett meg kell említeni a számtalan adatvizualizációs blogot is, ahol a szoftver képességeit igencsak kiaknázó megoldásokat találhat az érdeklődő.

Az elkészült egyedi, térképes megjelenítés alkalmazható a mezőgazdaság számos más területén, valamint ellenőrzések, szállítmányozás során. Összességében megállapítható, hogy a térkép alapú adatvizualizáció egy nagy potenciállal bíró, erőteljes döntéstámogató alkalmazás az operatív irányítás eszköztárában.

IRODALOMJEGYZÉK

Ain, N., Vaia, G., DeLone, W. H., & Waheed, M. (2019). Two decades of research on business intelligence system adoption, utilization and success – A systematic literature review. *Decision Support Systems*, 125. doi: 10.1016/j.dss.2019.113113

Anthony, W. E. (1970). *Grain Grades: Background and Current Standards*. Minnesota: Agricultural Extension Service University of Minnesota.

Bureau Veritas. (2022). *Grains & Oilseeds Testing & Inspection*. Letöltés dátuma: 2022. március 14., forrás: Bureau Veritas: <https://commodities.bureauveritas.com/agriculture-food/products/grains-oilseeds-testing-inspection>

Cempírek, V., Fedorko, G., Kalupová, B., Kavka, L., & Turek, M. (2021). Utilization of Business Intelligence Tools in Cargo Control. *Transportation Research Procedia*, 53, 212–223. doi: 10.1016/j.trpro.2021.02.028

Chai, C. P. (2020). The Importance of Data Cleaning: Three Visualization Examples. *CHANCE*, 33(1), old.: 4–9. doi: 10.1080/09332480.2020.1726112

Chikán, A. (2020). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

COCERAL, E. (2015). *Európai útmutató a gabonafélék, olajos magvak, fehérjenövények és egyéb növényi termékek, valamint az azokból származó termékek begyűjtése, tárolása, szállítása, valamint kereskedelme során követendő helyes higiéniai gyakorlatokról*. Online: <http://www.coceral.com/data/1490094453SANTE-2016-11958-02-00-HU-TRA-00.pdf>. Letöltés dátuma: 2022. március 14.

Gafta. (2018). *Sampling Rules No. 124*. London, Anglia: The Grain and Feed Trade Association.

- Gandhi, P., & Pruthi, J. (2020). Data Visualization Techniques: Traditional Data to Big Data. In S. M. Anuncia, H. A. Gohel, & S. Vairamuthu (szerk.), *Data Visualization* (old.: 53-74). Singapore: Springer. doi: 10.1007/978-981-15-2282-6_4
- Grain Trade Australia. (sd). Grain Trade Australia. Letöltés dátuma: 2022. március 14., forrás: graintrade.org: <https://www.graintrade.org.au/node/1039>
- H. Szűcs, H., & Szukits, Á. (2021). Üzleti intelligenciarendszerek felhasználói elfogadása egy hazai közép vállalat példáján. *Vezetéstudomány / Budapest management review*, 52(10), old.: 28–41. doi: 10.14267/VEZTUD.2021.10.03
- Heber, R. (2018). *Infografik - Gute Geschichten gut erzählen*. Bonn: Rheinwerk.
- Hlavatý, J., & Ližbetin, J. (2021). The Use of the Art of War Ideas in the Strategic Decision-making of the Company. *Transportation Research Procedia*, 55, 1273–1280. doi: 10.1016/j.trpro.2021.07.110
- Janes, A., & Sillitti, A. (2013). Effective dashboard design. *Cutter IT Journal*, 26(1), 17–24.
- Kacsukné Bruckner, L., & Kiss, T. (2019). *Bevezetés az üzleti informatikába*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Knaflic, C. N. (2015). *Storytelling with data*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kronz, A., Schlegel, K., Sun, J., Pidsley, D., & Ganeshan, A. (2022). Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms. Letöltés dátuma: 2022. április 08., forrás: Gartner: <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-2955E-TOT&ct=220215&st=sb>
- Kuruppuge, R. H., & Gregar, A. (2020). Strategic, Tactical and Operational Decisions in Family Businesses: A Qualitative Case Study. *The Qualitative Report*, 25(6), old.: 1599–1618. doi: 10.46743/2160-3715/2020.2945
- Léonard, A. (2020). Tableau: how to use buffer calculation. Letöltés dátuma: 2022. augusztus 22., forrás: The Information Lab: <https://theinformationlab.nl/2020/10/06/tableau-how-to-use-buffer-calculation/>
- Lirn, T.-C., Bremer, P., Yeo, G. T., Shang, K.-C., & Jiun, L. C. (2018). Study on the Quality Management of Containerised Grains in Asia. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 34(2), old.: 53–60. doi: 10.1016/j.ajsl.2018.06.002

Litoriya, N., & Modi, A. (2020). Mycotoxin-associated food safety concerns of agriculture crops. In A. Kumar, & S. Droby (szerk.), *Food Security and Plant Disease Management* (old.: 149–169). Chennai, India: Charlotte Cockle. doi: 10.1016/B978-0-12-821843-3.00011-8

MacDonald, R., & Reitmeier, C. (2017). Food Processing. In R. MacDonald, & C. Reitmeier, *Understanding Food Systems* (old.: 179–225). Cambridge: Academic Press. doi: 10.1016/B978-0-12-804445-2.00006-5

Nébih. (2014). *Kérdezz-felelek a dioxinok egészségi kockázatáról*. Letöltés dátuma: 2022. szeptember 3, forrás: Nébih portál: <https://portal.nebih.gov.hu/-/kerdezz-felelek-a-dioxinok-egeszsegi-kockazatarol>

Nwankpa, J. K. (2015). ERP system usage and benefit: A model of antecedents and outcomes. *Computers in Human Behavior*, 335–344.

Rajnoha, R., Kádárová, J., Sujová, A., & Kádár, G. (2014). Business information systems: research study and methodological proposals for ERP implementation process improvement. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 109, 165–170. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.12.438

Rashid, M. A., Hossain, L., & Patrick, J. D. (2002). The Evolution of ERP Systems: A Historical Perspective. In F. Fui-Hoon Nah (Szerk.), *Enterprise Resource Planning: Global Opportunities and Challenges* (old.: 35–50). IGI Global. doi: 10.4018/978-1-930708-36-5.ch003

Sasvári, P. (2014). A magyarországi vállalkozások üzleti intelligencia használatának vizsgálata. In J. T. Karlovitz, *Kulturális és társadalmi sokszínűség a változó gazdasági környezetben* (old.: 173–183). Komárno: International Research Institute s.r.o.

Satyendra. (2021). Organizational Decision Making. Letöltés dátuma: 2022. július 15, forrás: ispatguru.com: <https://www.ispatguru.com/organizational-decision-making>

Szukács, G., & Geösel, A. (2019). Mikotoxinok fenyegetése a gombatermesztésben. *Kertgazdaság*, 86–93.

Tarcsi, Á., & Molnár, B. (2014). *Vállalatirányítási rendszerek gazdaságinformatikai megközelítésben*. Budapest: Eötvös Loránd Tudományegyetem Informatikai Kar.

Tóth, L. (2015). *Vállalatgazdaságtan II*. Eger: Líceum Kiadó.

Veresné Somosi, M. (2004). *Vezetői döntéshozatal*. Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar.

Vincent, V. U. (2021). Integrating intuition and artificial intelligence in organizational decision-making. *Business Horizons*, old.: 425–438. doi: 10.1016/j.bushor.2021.02.008

Wilke, C. O. (2019). *Fundamentals of Data Visualization*. United States of America: O'Reilly Media, Inc.

Zoss, A. (2022). *Data Visualization: About Data Visualization*. Letöltés dátuma: 2022. szeptember 9, forrás: Duke University Libraries: <https://guides.library.duke.edu/datavis>

AZ Y ÉS Z GENERÁCIÓK KÖZÖTTI KÜLÖNBSÉGEK A MUNKAHELYI KONFLIKTUSOK, A MUNKA–MAGÁNÉLET EGYENSÚLY ÉS A BEILLESZTÉS TEKINTETÉBEN

Nagy Gréta⁸ – Vinogradov Szergej⁹

ÖSSZEFOGLALÁS

Vizsgálatunk célja az Y és a Z generációkhoz tartozó munkavállalók közötti esetleges véleménykülönbségek feltárása volt, a munkahelyi konfliktusok, a munka-magánélet egyensúly és a munkahelyi beillesztés vonatkozásában. A munkánk első szakaszában a vizsgálni kívánt dimenziókkal foglalkozó szakirodalmakat tekintettük át, a dimenziók mérésének lehetőségeit tártuk fel. A saját kutatáshoz az online felmérés keretében gyűjtöttük be az adatokat. A kiértékelhető kérdőívek száma az adattisztítást követően 103 lett. A kvantitatív vizsgálatunk előtt négy hipotézist állítottunk fel. A Pearson-féle korrelációs együttható alapján az első hipotézist, amely arról szól, hogy a vizsgált témák, vagyis a munkahelyi konfliktusok, a munka-magánélet egyensúly és a beillesztés kapcsolatban állnak egymással – elfogadjuk. Közöttük gyenge pozitív kapcsolat áll fenn.

Kulcsszavak: generációk, munkahelyi konfliktusok, munka-magánélet egyensúly, munkahelyi beilleszkedés

⁸ Nagy Gréta – Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, gazdálkodási és menedzsment szak volt hallgatója, 2100 Gödöllő, Páter Károly u. 1., +36 30 286 6764, nagy.greta012@gmail.com

⁹ Vinogradov Szergej - egyetemi docens, PhD, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet, 2100 Gödöllő Páter Károly u. 1., +36 20 313 2228, vinogradov.szergej@uni-mate.hu

DIFFERENCES BETWEEN GENERATIONS Y AND Z IN TERMS OF WORKPLACE CONFLICTS, WORK-LIFE BALANCE AND ONBOARDING

SUMMARY

The aim of our research was to explore possible differences of opinion between Generation Y and Generation Z workers in terms of workplace conflict, work-life balance and workplace integration. In the first phase of our work, we reviewed the literature on the dimensions we wanted to investigate, exploring the possibilities of measuring these dimensions. For our own research, we collected data through an online survey. The number of questionnaires that could be evaluated after data cleaning was 103. Prior to our quantitative analysis, we formulated four hypotheses. On the basis of the Pearson correlation coefficient, we accept the first hypothesis, which states that the topics under study, i.e. workplace conflict, work-life balance and integration, are related. There is a weak positive relationship between them.

Keywords: generations, workplace conflicts, work-life balance, workplace integration

BEVEZETÉS

Vizsgálatunk középpontjában a generációk állnak, azon belül is az Y és a Z. Ennek a témának az alapja egy általános igazság, amellyel vitatkozni se lehet, miszerint minden ember besorolható az egyik generációba. Az idő előrehaladtával újabb és újabb elnevezésű csoportok fognak születni, a ma még fiatal Z generáció átveszi az öregebbek helyét. Azért ezt a két csoportot emeltük ki, mert a legidősebb Y és a legfiatalabb Z között 30 év korkülönbség van. Mai szemmel ez nem tűnik nagy távolságnak, viszont mind értékrendben, mind pedig felfogásban megmutatkozik az a több, mint negyed évszázad. Z generációs hallgatóként egyrészt kíváncsi voltam arra, hogy a korban hozzám közelállók miképpen vélekednek egyes témákról, a mások által kialakult sztereotípiák igazak-e rájuk. Másrészt, hogy például egy munkahelyi konfliktus kialakulásának van-e kapcsolata azzal, hogy a dolgozónak mennyire sikerült beilleszkednie a környezetbe.

Magyarországon egy gyermek 16 éves koráig tanköteles, utána mehet el dolgozni. Léteznek nyári diákmunkák, ahova azonban szülői engedéllyel már 15 éves kortól lehet jelentkezni, csak adókártya kell hozzá.

Az életkorból kiindulva jött létre nálunk az a gondolat, kérdés, hogy vajon egy Z generációban született 16 éves, akinek vagy muszáj elmenni dolgozni, vagy csak a terve miatt tapasztalatokat szeretne szerezni, hogyan tud beilleszkedni egy olyan környezetbe, ahol feltehetőleg tőle mindenki idősebb, meddig tud ottmaradni egy-egy helyen állandóan, és mik azok a dolgok, amelyek segítik a beilleszkedését.

Először is tisztázni kell milyen generációk vannak és egy-egy csoport mettől meddig tart. A tudósoknál vita tárgy, hogy öt vagy hat generáció létezik. Van, aki beleszámítja az első csoportot, de van, aki nem. Mi feltüntettük a vitatott korosztályt is: vannak a veteránok (1925-1946), a baby boom idején születettek (1947-1960), X generáció (1960-1979), az Y (1980-1994), és a Z generáció (1995-2010). A mi dolgozatunkban az Y és a Z generáció áll a fókuszban, vagyis az 1980-tól egészen 2010-ig bezárólag született emberek (Bencsik, és mtsai., 2017). Jelenleg több, mint 2 milliárd 430 millió Y és Z generációs ember él a Földön (Population, 2021).

Az Y és Z generáció

Úgy tartják, hogy az Y generáció – főleg a második fele – már a technológia világába született bele, ők az új korszak első hulláma. Ennek köszönhetően szívesen tesztelnek új dolgokat, nem félnek a digitális eszközök használatától. Az ő életükben a közösségi média meghatározó szerepet játszik, kommunikációra is valamilyen technikai eszközt használnak. Az őket megelőző generációktól eltérően nekik a hagyományok őrzése, a család, a lojalitás kevésbé fontos, éppen ezért könnyebben váltanak munkahelyet, gyorsabban szakadnak ki a mókuserékből. Legfőbb motivációjuk a pénz és a vele járó siker. Munkahelyeken mellettük megtalálhatóak a baby boom, az X, valamint pár Z generációs munkatárs is. A karrierükből származó pénzt igyekeznek láthatóvá tenni mindenki számára, adnak a látszatra. Tulajdonságaiknak köszönhetően náluk a cél és az eredmény áll fókuszban.

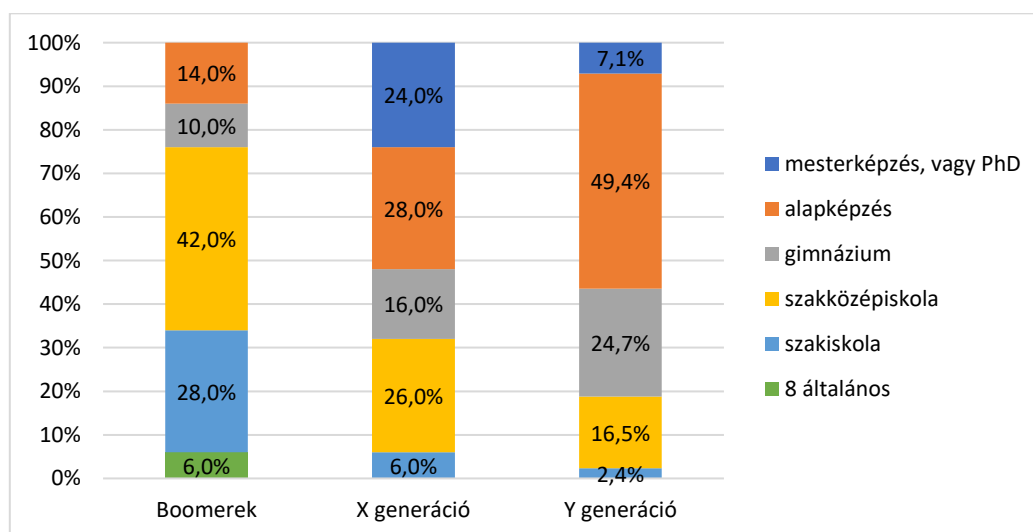
A Z generációt több jelzővel is illetik, ilyen például a „netgeneráció”, ugyanis ők az internet világába születtek, számukra ez a normális. Legtöbb háztartásban meg-

jelenik legalább az egyik az alábbi okos készülékek közül: telefon, laptop, számítógép, televízió, tablet. Már sokan középiskolában a füzetek és tollak helyett lappal vagy tablettel járkálnak, oda írják a jegyzeteiket. Megfigyelhető, hogy azok, akik többet írnak valamely digitális eszközön, papír alapú írás során helyesírási hibákat vétnek. Jellemző rájuk, hogy az interneten játék közben előbb kötnek barátságokat és ismerkednek, mint személyes találkozás során. Rengeteg információval rendelkeznek és pont a széles skála miatt tudásuk felszínes, inkább a mennyiségre törekednek a minőség helyett. Türelmüket előbb veszítik el, mint a többi generáció, állandóan új élményeket keresnek (Bencsik, és mtsai., 2017).

Több tanulmány is foglalkozik a generációkkal a munkahelyen. Így tett Kurai Marianna és Suhajda Csilla Judit is, akik három fő kérdéskör köré szervezték a vizsgálódást:

- A korkülönbségből eredő eltérés mindenki számára érzékelhető-e?
- Van-e különbség a kommunikáció, valamint az elektronikus csatornák használata között?
- Milyen módosításokkal lehet hatásosabb, sikeresebb a munkahely?

A kérdőív kitöltését 186 ember vállalta, köztük boomerek, X és Y generációs alkalmazottak is. A bevezető kérdések során az elvégzett iskolák bejelölésénél jött az első olyan eltérés, amely szembeötlő volt. Az X és Y generációkhoz tartozó megkérdezettek jelentősen nagyobb arányban rendelkeztek felsőfokú végzettséggel a boomerekhez képest (Kurai, és mtsai., 2015).



1. ábra: Generációk összehasonlítása a végzettség szerint

Forrás: saját szerkesztés Kurai et al. (2015) alapján

Észrevehető, hogy a boomerek között akad három olyan fő, akiknek a legmagasabb végzettsége a 8 általános osztály elvégzése. Kiemeltük minden csoportnál azt a két iskolát, amelyet a legtöbben végeztek el, ezáltal látni lehet a kapcsolatokat. A baby-boomhoz tartozók között a szakiskola és a szakközépiskola dominál. Az utánuk következő X generációnál a szakközépiskola mellé csatlakozott a főiskola, felsőfokú alapképzés. Az Y generációnál az alapképzést elvégzett emberek háromszorosa az X-ének, valamint a gimnáziumi tanulók is több, mint a duplája. Elmondható, hogy a boomerek inkább szakmát tanultak, míg az utánuk következő generációk már a több ideig tartó tanulmányokat választották.

A további vizsgálatok során kiderült, hogy a baby-boom generációja átlagosan 34,88 év munkatapasztalattal rendelkezik, míg az X generáció 19,82 évvel, az Y átlaga pedig 4,42 év. Ha jól megnézzük a munkahelyen dolgozó legidősebb és legfiatalabb csapat között 30 év differencia van. Ezek után a kapcsolatok felderítése volt a cél. A megkérdezések után kirajzolódik egy kép a viszonyokról. Érdeklenség, hogy amíg az X és Y generáció napi rendszerességgel inkább a saját korosztályával van, addig a baby-boom tagjai az egyel fiatalabb generáció társaságát keresik.

Munka–magánélet egyensúly

Rengeteg idegen nyelvű forrás foglalkozik a munka-magánélet egyensúly kérdésével, köztük Brough és kutatótársai (2014) is próbáltak a kérdéskör mélyére hatolni. Vizsgálatuk során négy kijelentő mondatot állapították meg, ezek mentén haladtak (1. táblázat). A vizsgálatban résztvevő ausztrál és új-zélandi emberek egy ötfokozatú skálán fejezték ki egyetértésüket, ahol az egy az egyáltalán egyet nem értést jelentette, míg az öt az ellenkezőjét, vagyis a teljes mértékben egyetértést.

2. táblázat: A munka–magánélet egyensúlyának mérése Brough et al. (2014) alapján

Elemek	Rövid leírás
Jelenleg jó egyensúly van a munkában töltött időm és a munkán kívüli tevékenységekre rendelkezésre álló időm között.	Munkán kívüli tevékenység nagyrészt a „család” teszi ki.

Egyensúlyban tudom tartani a munka és a munkán kívüli tevékenységeket.	Családon belül a legtöbb időt a gyermekekre szánják.
Úgy érzem, hogy a munkahelyi igények és a munkán kívüli tevékenységek jelenleg nagyjából egyensúlyban vannak.	A munkaigény és az elégedettség összefüggésben állnak egymással.
Összességében úgy gondolom, hogy a munkám és azon kívüli életem kiegyensúlyozott.	A nem munkával kapcsolatos igények és tevékenységek közé sorolhatók pl. személyes kapcsolatok és egészség, családi kötelezettségek, önkéntes munkák, sport, tanulmányi, vallási és utazási programok.

Forrás: Brough et al. (2014) alapján saját szerkesztés

Munkahelyi konfliktusok

A munka-magánélet egyensúlya mellett foglalkozni kell a munkahelyi konfliktusokkal, azok kezelésével. Írországban (Teague, és mtsai., 2012) egy felmérés során arra volt kíváncsi, hogy a vezetők és az alsóbb szintű vezetők hogyan kezelik a konfliktusokat, miben térnek el. Úgy gondolják, hogy a problémákat a keletkezésükhöz legközelebb kell elsimítani, ugyanakkor egy jó vezető ismérve, hogy ezeket a bajokat meg tudja előzni. Nagy szerep jut a HR részleg munkatársaira, akik közvetlenül tudják a konfliktusokat megoldani.

A felmérés során a kérdőívet írországi vállalatok (legalább ötven főt foglalkoztató) olyan emberei töltötték ki, akik a legjobban ismerték a konfliktusokat és kezelési módjukat. A 360 cég válaszaiból az alábbi állítások születtek.

A 2. táblázat alapján elmondható, hogy két állítás van, amivel a megkérdezettek több, mint fele egyetértett. Ha jobban megnézzük, akkor elmondhatjuk, hogy ha egy vezető négyszemközt beszélget az alkalmazottal, ezáltal jobban megismeri, akkor egy esetleg konfliktus esetén könnyebben és hatékonyabban tud cselekedni, hiszen valamilyen szinten tájékozott magáról az emberről és a személyiségéről.

3. táblázat: A munkahelyi konfliktusok mérése Teague-Roche (2012) alapján

Elemek	Rövid leírás
A vezetők képzésen vesznek részt annak érdekében, hogy kezelni tudják a konfliktusokat.	38,5% egyetértett ezzel az állítással.
A vezetőknek rendszeresen kell szemtől szembe beszélgetni a munkavállalókkal, hogy meg tudják oldani a problémákat.	52,2% az egyetértés aránya.
A vezetők a munkavállalókkal való kapcsolatukat külön értékelik, amikor magukat is értékelik.	40,5% egyetértett.
A vezetők lehetőséget kapnak a gyors és informális problémamegoldásra.	54,6% értett egyet.
A gyakorlatban a vezetők inkább a HR munkatársakra hagyják a megoldást.	33,1% egyetértett.

Forrás: Teague-Roche (2012) alapján saját szerkesztés

Korábban szó esett arról, hogy mennyire fontos egy jó beillesztési folyamat a cég életében. Ennek sikeressége mind a munkavállaló, mind a munkáltató számára érdek, amely kellő nyitottságot igényel a felektől. A HRD szakemberek azok, akik segítenek beilleszkedni a szervezetbe. Ez megálla foglalja az összefüggések megértéséhez szükséges információk átadását, valamint a többi munkavállalóval való kapcsolat kiépítésének mentorálását.

Ezen a témán belül Gardner és négy másik társa többek között olyan kérdéseket is boncolgattak, hogy vajon a nagyobb tapasztalattal rendelkező emberek könnyebben alkalmazkodnak a tőlük kevesebb munkaévekkel rendelkező társaikkal szemben vagy éppen mi kell egyáltalán a beillesztési folyamatba. A kutatók (Gardner, és mtsai., 2021) három cégben végezték felmérésüket. A 3. táblázat azokat a dolgokat sorolja fel, amelyek szükséges ahhoz, hogy a munkavállaló érezze döntésének helyességét.

4. táblázat: A beillesztési folyamat elemeinek mérése a Gardner et al. (2021) alapján

Elemek	Rövid leírás
többi munkatárs segítsége	összhangban áll más kutatások eredményeivel
jövőbeli lehetőségek	¹⁰ OBSE növekedése
képzések	OBSE növekedése
megértés	összhangban áll más kutatások eredményeivel
társadalmi elfogadás	OBSE növekedése
feladatok elsajátítása	összhangban áll más kutatások eredményeivel
szerepek egyértelműsége	összhangban áll más kutatások eredményeivel
szervezeti tapasztalat	OBSE növekedése

Forrás: Gardner et al. (2021) alapján saját szerkesztés

ANYAG ÉS MÓDSZER

Kutatásunk során azt a célt tűztük ki magunk elé, hogy a címben is megjelent két generáció, illetve a három téma között valamilyen kapcsolatot találjunk. Ez azért is érdekes, mert az Y és Z generáció egymást követi, ezért sokszor hasonlónak tűnnek.

Az alábbi hipotézisek mentén végeztük el a vizsgálatunkat.

H1: A vizsgált témák, vagyis a munka-magánélet egyensúly, a munkahelyi konfliktusok és a beillesztés kapcsolatban állnak egymással.

H2: Az Y és Z generáció között különbség áll fenn a munka-magánélet egyensúly kérdésben.

H3: Az Y és Z generáció között szignifikáns eltérések vannak a munkahelyi konfliktusok vezetőik által történő kezelésében.

H4: Az Y és Z generáció között eltérések vannak a beillesztés sikerességének megítélésében.

¹⁰ OBSE= organization-based self-esteem, vagyis a munkavállaó önbecsülését jelenti a szervezeten belül

A vizsgálat körülményeinek, helyszínének bemutatása

A saját vizsgálat során primer kutatást végeztünk, azon belül is kvantitatív módszert. A kérdőív megosztásra került az interneten, a cél az volt, hogy több, mint száz kitöltő legyen, hogy a minta elegendően nagy legyen a vizsgálatához, végül két hét alatt 103 végső kitöltővel számoltunk. A kérdőív felépítését tekintve, három fő témakör került fókuszba. Első körben a témákhoz tartozó összes állítást egy ötfokozatú Likert-skálán kellett értékelniük a kitöltőknek, ahol az egy az egyáltalán nem igazat jelölte, míg az öt a teljes mértékben igaz megfelelője volt. Az első két témakör – munka-magánélet egyensúly, illetve a munkahelyi konfliktusok – öt állítást tartalmaztak, míg a beillesztésről szóló résznél nyolc mondat volt. Ezek értékelése után a kérdőívet pár személyesebb kérdés zárta. Ide tartozik a nem meghatározása, életkor, valamint a végzett munkával kapcsolatos információk átadása.

Az 5. táblázat a minta főbb szociáldemográfiai adatait mutatja be. Látható, hogy a nők aránya (68,6%) duplája volt a férfiakhoz (31,4%) képest – itt a minta 102 fővel számol, ugyanis érkezett egy db nem értékelhető válasz is.

Fontos felhívunk a figyelmet a torzítás lehetőségeire, ugyanis mindenki egyénileg, egyedül töltötte ki a kérdőívet, csak feltételezni tudjuk, hogy mindez a valóságnak megfelelően történt. Az online felületen önállóan kitölthető kérdőív előnye, hogy gyorsan és bárhol el lehet érni, nagyon sokszor válaszlehetőségeket kínál fel, így nem kell önállóan beírni a dolgokat. Viszont az előnyöket vissza is lehet fordítani hátrányokká, hiszen nem tudható ki mennyire az igazat jelölte, a válaszlehetőségek megadásával szűkül az önálló véleménykifejtés lehetősége. Már csak ezek miatt is helyén kell kezelni a kapott információkat, helyesen felhasználni őket.

Kutatási módszerek és a minta bemutatása

Az elért minta főbb jellemzőit figyelembe véve megállapítható, hogy a válaszadók jelentős része (88,3%-uk) alkalmazott, és a megkérdezettek közül 12 ember tölt be vezető tisztséget. A megkérdezettek 20,4%-a végez fizikai munkát, míg szellemi tevékenységet 79,6%-uk folytat.

5. táblázat: Munkahellyel kapcsolatos válaszok összefoglalása (n = 103)

Változó	Kategória	Gyakoriság, fő	Százalék
Beosztás a cégnél	alkalmazott	91	88,3
	vezető	12	11,7
Munka jellege	fizikai	20	20,4
	szellemi	78	79,6
Szféra	állami	37	35,9
	piaci	61	59,2
	nonprofit	5	4,9
Munkahely fő tevékenysége	termelés	24	23,3
	építkezés	3	2,9
	szolgáltatás	59	57,3
	egyéb	17	16,5
Munkatapasztalat	kevesebb, mint 1 év	22	21,4
	1-5 év	42	40,8
	6-10 év	18	17,5
	11-14 év	7	6,8
	15-20 év	3	2,9
	több, mint 20 év	11	10,7

Forrás: saját kutatás

A válaszadók 35,9%-a dolgozik állami szférában, 59,2% piaci, míg 4,9% pedig a nonprofit szférát képviseli. A munkahely fő tevékenysége alapján a megkérdezettek több, mint fele (57,3%) dolgozik a szolgáltatóiparban, a fennmaradó rész további három egységre oszlik: 23,3% a termelőiparban, 2,9% az építőiparban, míg 16,5% az úgynevezett „egyéb” kategóriában tevékenykedik. A kérdőívet kitöltők válaszaik szerint a munkatapasztalat leginkább 1–5 év közé tehető, ez 40,8%-ot jelent. Utánuk jönnek a kevesebb, mint egy év munkatapasztalattal rendelkezők, ők a minta 21,4%-át teszik ki. A válaszadók 17,5%-a 6–10 éve dolgozik, és 10,7%-uk már több, mint 20 éve. Az előző számokhoz képest egy nagyobb ugrás következik, ugyanis a kitöltők 6,8%-a rendelkezik 11–14 év munkatapasztalattal, valamint csak 2,9%-uk 15–20 évvel.

6. táblázat: Kérdőív szociáldemográfiai adatai (n = 103)

Változó	Kategória	Gyakoriság, fő	Százalék
Válaszadó életkora	18-25 év	56	54,4
	26-33 év	30	29,1
	34-39 év	2	1,9
	40 év vagy 40 év-nél idősebb	15	14,6
Válaszadó neme*	nő	70	68,6
	férfi	32	31,4
Legmagasabb iskolai végzettség	8 általános	3	2,9
	érettségi	67	65
	főiskola, egyetem, PhD	33	32

* A minta 102 fővel számol itt, ugyanis érkezett egy db nem értékelhető válasz is.

Forrás: saját kutatás

A válaszadók 56 fővel képviselik a 18-25 év közötti korosztályt, ez 54,4%-ot jelent. Ebből lehet látni, hogy a legtöbb kitöltő a Z generációba tartozik. Az emberek 29,1%-a 26-33 év közötti, csupán 1,9% tartozik a 34-39 éves intervallumba, a maradék 14,6% 40 éves vagy idősebb. A válaszadók nemében elég nagy a különbség, a kétharmaduk nő (68,6%), egyharmad pedig férfi (31,45). A legmagasabb iskolai végzettséget tekintve a megkérdezettek jelentős többsége rendelkezik érettségivel (65%), 8 általánossal 2,9%-uk, míg a főiskola, egyetem és PhD hármasba harminchárom fő is beletartozik, ez 32%-ot jelent.

A Likert-skálák ötfokozatúak voltak. A páratlan szám a válaszadóknak azért is jó, mert aki nem tudja eldönteni az adott állításról, hogy mennyire igaz, az bejelöli a középsőt, amely semlegesként írható le. A vizsgálatok lefuttatása az IBM SPSS Statistics 27 programcsomaggal történt.

Mivel a kérdőívben több Likert-skála is megtalálható, ezért meg kellett nézni, hogy a skálák megbízhatóak-e. Ezt a vizsgálatot a Cronbach-alfa alapján végeztük el. Az együttható 0,6 feletti értéke esetén tekintettük a skálákat megbízhatónak (Malhotra, és mtsai., 2009).

EREDMÉNYEK

Megbízhatóságvizsgálat

A megbízhatóságvizsgálat során mindegyik témakörnél a Cronbach-alfa került megállapításra. A 6. táblázat megmutatja, hogyan alakult ez a mutató a munkamagánélet vizsgálatánál, valamint az átlag és a szórás értéke is fel van tüntetve.

7. táblázat: Munka–magánélet egyensúly (átlag, szórás, Cronbach-alfa)

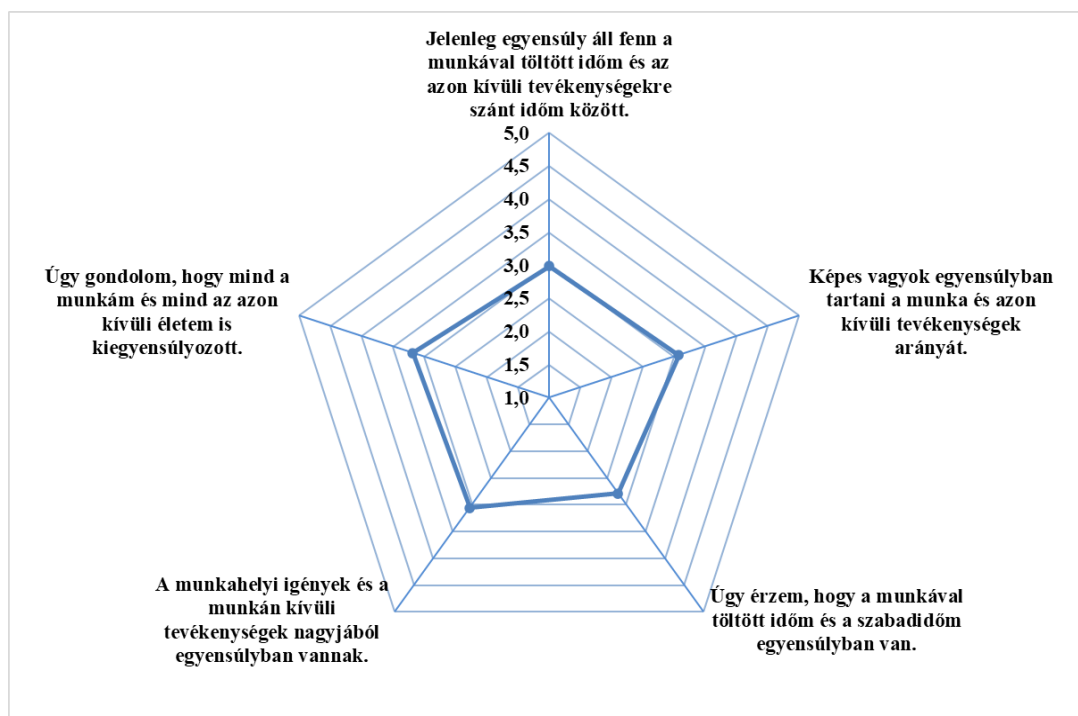
Dimenzió/állítás	Átlag	Szórás
Munka–magánélet egyensúly (Cronbach-alfa = 0,921)	3,0	1,0
Jelenleg egyensúly áll fenn a munkával töltött időm és az azon kívüli tevékenységekre szánt időm között.	3,0	1,2
Képes vagyok egyensúlyban tartani a munka és azon kívüli tevékenységek arányát.	3,1	1,2
Úgy érzem, hogy a munkával töltött időm és a szabadidőm egyensúlyban van.	2,8	1,2
A munkahelyi igények és a munkán kívüli tevékenységek nagyjából egyensúlyban vannak.	3,1	1,2
Úgy gondolom, hogy mind a munkám és mind az azon kívüli életem is kiegyensúlyozott.	3,2	1,1

Forrás: saját kutatás

Megfigyelhető, hogy egy állítást leszámítva (itt az érték 2,8, de ez sem sokkal tért el a többitől) a legtöbb átlag három körül volt, vagyis a válaszadók a skálán a középső (semleges) választ jelölték a legtöbbször. Ez az öt állítás azért is érdekes, mert a jelentésük ugyanaz, ugyanakkor többféle módon vannak leírva. Ezért is

vannak az átlagok ennyire közel egymáshoz. Itt a Cronbach-alfa 0,921 értéket vett fel, amely elég magasnak mondható.

A még jobb szemléltetés érdekében készült mindhárom témáról egy-egy pókháló diagram. Ha a pont, amely az adott állításhoz tartozik, távol van a diagram közepétől, akkor jóval jellemzőbbnek tekinthető, míg a közelebb állók kevésbé jellemzőek. A diagramok az átlagok bemutatására szolgálnak.



2. ábra: A munka–magánélet egyensúly mérésére használt állításokra érkezett értékelések átlagos értékei az ötfokozatú Likert-skálán

Forrás: saját adatgyűjtésen alapuló saját szerkesztés

A 2. ábra szemlélteti azt a semlegességet, amely a válaszok átlagaiból tükröződik. Látható, hogy egy helyen van nagyobb elmozdulás, ez a „úgy érzem, hogy a munkával töltött időm és a szabadidőm egyensúlyban van” állítás.

A következő témakör az ugyancsak öt állításból álló munkahelyi konfliktusok voltak.

Látható, hogy itt is a három körüli értéket lehet mondani mindegyiknél átlagnak, habár itt már azért vannak jelentősebb különbségek is. Erre jó példa az első, illetve az utolsó mondat közötti számbeli eltérés, egy egész az eltérés az átlagok között. Ugyanakkor az első mondat kizárásra került – pedig annál a legmagasabb az átlag –,

mert a Cronbach-alfa alacsony értéket vett fel úgy, hogy ha benne maradt a vizsgálatban, éppen a 0,6-os értékhatáron állt, viszont elhagyásával az érték 0,632-re emelkedett (7. táblázat)

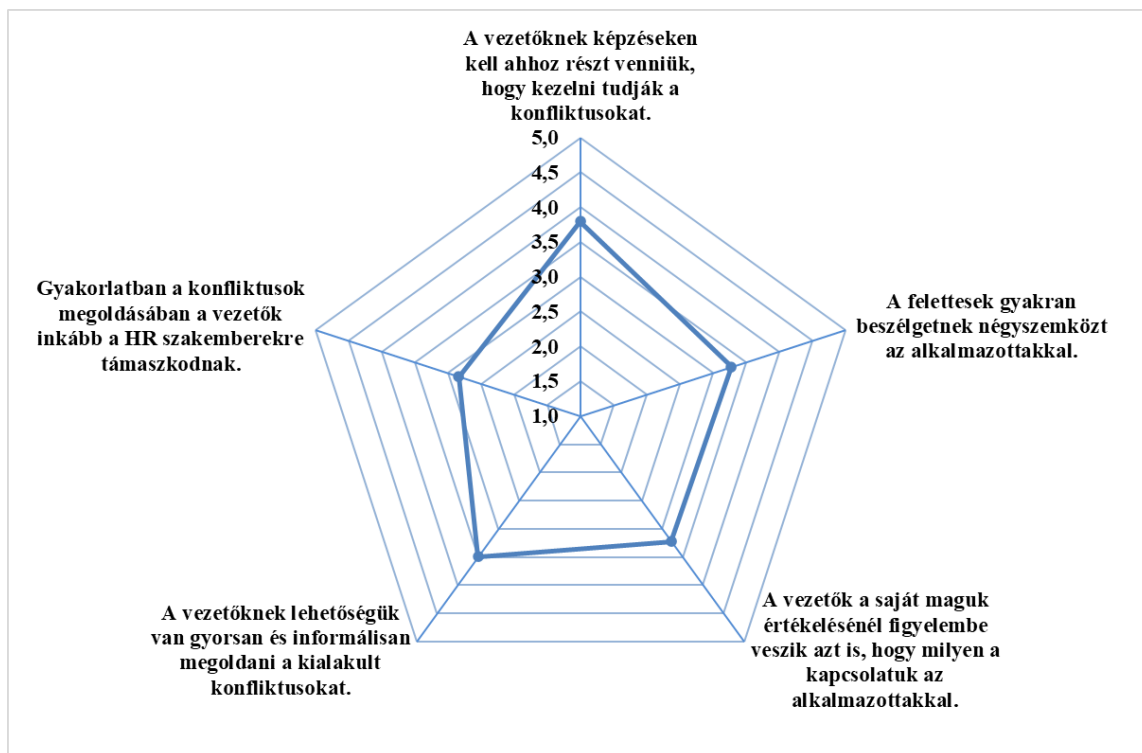
8. táblázat: A munkahelyi konfliktusok kezelésének hatékonysága a vezetők részéről (átlag, szórás, Cronbach-alfa)

Dimenzió/állítás	Átlag	Szórás
<i>A munkahelyi konfliktusok kezelésének hatékonysága a vezetők részéről (Cronbach-alfa = 0,632)</i>	3,2	0,8
A vezetőknek képzéseken kell ahhoz részt venniük, hogy kezelni tudják a konfliktusokat*	3,8	1,2
A felettesek gyakran beszélgetnek négy szemközt az alkalmazottakkal.	3,3	1,1
A vezetők a saját maguk értékelésénél figyelembe veszik azt is, hogy milyen a kapcsolatuk az alkalmazottakkal.	3,2	1,2
A vezetőknek lehetőségük van gyorsan és informálisan megoldani a kialakult konfliktusokat.	3,5	1,0
Gyakorlatban a konfliktusok megoldásában a vezetők inkább a HR szakemberekre támaszkodnak.	2,8	1,2

** kizárásra került a Cronbach-alfa alacsony értéke miatt*

Forrás: saját adatgyűjtésen alapuló saját szerkesztés

A 3. ábra mutatja, hogy a válaszadók legkevésbé azzal értettek egyet, hogy a gyakorlatban a konfliktusok megoldásában a vezetők inkább a HR szakemberekre támaszkodnak, ugyanis itt az átlag csak 2,8 volt.



3. ábra: A munkahelyi konfliktusok vezetők általi kezelésének a megítélése a válaszadók körében az ötfokozatú Likert-skálán

Forrás: saját adatgyűjtésen alapuló saját szerkesztés

A beilleszkedés vizsgálatánál az átlagok jelentősen javultak, a nyolc állításból csupán kettő volt olyan, amely épphogy négy alatti értéket ért el.

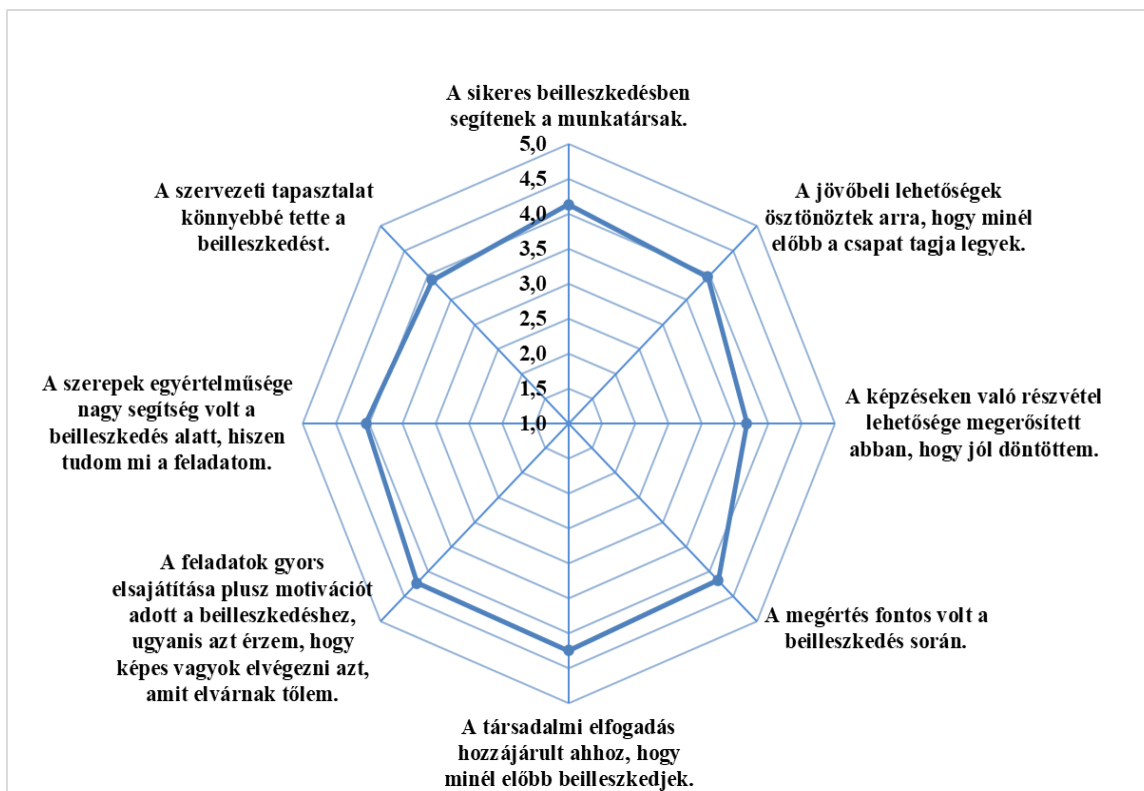
9. táblázat: A beilleszkedés sikeressége (átlag, szórás, Cronbach-alfa)

Dimenzió/állítás	Átlag	Szórás
A beilleszkedés sikeressége (Cronbach-alfa = 0,766)	4,0	0,6
A sikeres beilleszkedésben segítenek a munkatársak.	4,1	0,9
A jövőbeli lehetőségek ösztönöztek arra, hogy minél előbb a csapat tagja legyek.	4,0	0,9
A képzéseken való részvétel lehetősége megerősített abban, hogy jól döntöttem.	3,7	1,1

A megértés fontos volt a beilleszkedés során.	4,2	0,9
A társadalmi elfogadás hozzájárult ahhoz, hogy minél előbb beilleszkedjek.	4,3	0,8
A feladatok gyors elsajátítása plusz motivációt adott a beilleszkedéshez, ugyanis azt érzem, hogy képes vagyok elvégezni azt, amit elvárnak tőlem.	4,2	0,8
A szerepek egyértelműsége nagy segítség volt a beilleszkedés alatt, hiszen tudom mi a feladatom.	4,0	0,9
A szervezeti tapasztalat könnyebbé tette a beilleszkedést.	3,9	0,9

Forrás: saját adatgyűjtésen alapuló saját szerkesztés

Ennél a nyolc állításnál, amely a beilleszkedésről szólt, látható, hogy kivételével mindegyik átlag négy felett van. Ez mutatja azt, hogy a válaszadók nagymértékben igaznak vélték a mondatokat. A szórásértékek is itt a legalacsonyabbak, vagyis csak kis mértékben térnek el az átlagtól.



4. ábra: A beilleszkedés sikerességének a mérésére használt állításokra érkezett értékelések átlagos értékei az ötfokozatú Likert-skálán

Forrás: saját adatgyűjtésen alapuló saját számítás

Az 4. ábráról leolvasható, hogy 3,7-es átlagot ért el, vagyis a legalacsonyabbat a képzéseken való részvétel lehetősége. Ez abból is fakadhat, hogy az új belépők közül nem mindenki vett részt ezeken a képzéseken, vagy éppen nem is érdekli őket annyira ez a lehetőség, nincs rájuk akkora hatással, mint a többi állítás a beilleszkedés sikerességének szempontjából. A munkahelyválasztás során a beilleszkedés sikerességének értékelésénél a társadalmi elfogadás bizonyult a legfontosabbnak a válaszok 4,3-as átlaga alapján.

Korrelációs vizsgálat

Ennél a résznél derül ki, hogy a témák kapcsolatban állnak-e egymással, és ha igen, akkor milyenben. A Karl Pearson-féle együttható értéke -1 és 1 tartományban helyezkedik el. Ezt az együttható korrelációt „r”-ként szokás jelölni. A vizsgálat eredményét a 9.táblázat mutatja meg.

A vizsgált dimenziók között gyenge pozitív összefüggés állapítható meg, hiszen ($r = 0,242-0,324$, $p < 0,05$). Ezek alapján az első hipotézis, vagyis a vizsgált témák, vagyis a munka-magánélet egyensúly, a munkahelyi konfliktusok és a beillesztés kapcsolatban állnak egymással, elfogadható.

Látható, hogy a legerősebb kapcsolat a munka-magánélet egyensúly és a beilleszkedés sikeressége között van, itt az érték 0,324. Az erősségek között második a munka-magánélet egyensúly és a munkahelyi konfliktusok kezelésének hatékonysága a vezetők részéről, az érték 0,307.

10. táblázat: A vizsgálati dimenziók közötti kapcsolatok elemzése a Pearson-féle korrelációs együttható alapján (n = 103)

	Munka-magán-élet egyensúly	A munkahelyi konfliktusok kezelésének hatékonysága a vezetők részéről	A beilleszkedés sikeressége
Munka-magánélet egyensúly	1	,307**	,324**
A munkahelyi konfliktusok kezelésének hatékonysága a vezetők részéről		1	,242*
A beilleszkedés sikeressége			1

** Korreláció igazolható 0.01 szignifikanciaszinten.

* Korreláció igazolható 0.05 szignifikanciaszinten.

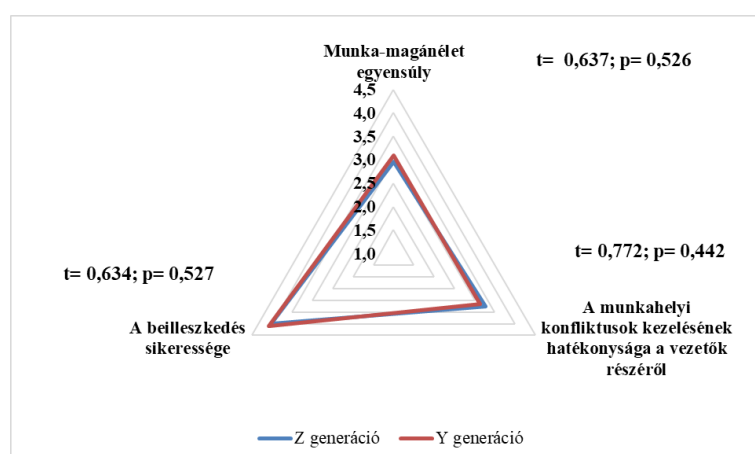
Forrás: saját adatgyűjtésen alapuló saját számítás

A leggyengébb pozitív kapcsolatban a 0,242 érték alapján a munkahelyi konfliktusok kezelésének hatékonysága a vezetők részéről, illetve a beilleszkedés sikeressége állnak. Elmondható, hogy a vizsgált három téma függ egymástól, gyenge pozitív kapcsolat állapítható meg közöttük. Ez azt jelenti, hogy aki úgy ítéli meg, hogy kedvezőbb a munka-magánélet egyensúly, akkor általában a konfliktusok kezelésének hatékonysága is jobb a vezetők részéről, valamint a beilleszkedés sikerességét is magasabbnak állapítja meg. Ugyanez fordítva is igaz, vagyis aki azt mondja, hogy az egyik nem olyan kedvező, akkor a másik kettő sem lesz az.

A Z és Y generációk közötti különbségek vizsgálata a vizsgálati dimenziókban

A vizsgálat alapja egy F-próba (Levene-féle próba) először ez lett lefuttatva. A próba alapján kiválasztottuk a megfelelő t-próbát, ugyanis két változata van: egyenlő varianciák mellett és eltérő varianciák mellett. A kétmintás t-próba „p” értéke határozta meg, hogy van-e szignifikáns eltérés, ugyanis, ha nem haladja meg az 5%-ot, akkor van szignifikáns eltérés, máskülönben nincs. Nálunk mindegyik esetben meghaladta ezt a határt, vagyis nincs szignifikáns eltérés a csoportok között.

Az 5. ábrán a kék és a piros színek jelölik a generációkat, a vonalak azt mutatják meg, hogy az átlagok milyen értékeket vesznek fel, ezek milyen távolágra vannak a csúcsoktól, ezáltal mennyire fordul el a háromszög.



5. ábra: A kétmintás t-próba eredményei a vizsgált témákban

Forrás: saját adatgyűjtésen alapuló saját szerkesztés

A kétmintás t-próba eredménye ($t = -0,637$, $p = 0,526$) alapján nem igazolható jelentős különbség az Y és Z generációk között a munka-magánélet egyensúly megítélésében.

A kétmintás t-próba eredménye ($t = 0,772$, $p = 0,442$) alapján nem igazolható jelentős különbség az Y és Z generációk között a munkahelyi konfliktusok vezetők részéről történő kezelése hatékonyságának a megítélésében.

A kétmintás t-próba eredménye ($t = -0,634$, $p = 0,527$) alapján nem igazolható jelentős különbség az Y és Z generációk között a beilleszkedés sikerességének megítélésében.

KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A vizsgálat során kiderült, hogy a négy hipotézisből egy nyert bizonyosságot. A továbbiakban olyan javaslatok kerülnek leírásra, amelyek segítenek kialakítani a megfelelő munka-magánélet egyensúlyt, megoldást nyújtanak a munkahelyi konfliktusok során, valamint növelik a beilleszkedés sikerességét.

A munka-magánélet egyensúlyjának fenntartása sokszor nehézséget okoz. Ez az arány az életkor növekedésével változhat, hiszen pl. egy egyedülálló, gyermek nélküli fiatal könnyebben áldozza fel a szabadidejét, mint az a személy, aki már gyermeke(ke)t nevel. Pár taktikát (Juhász, 2021) is leírt a világjárvány idejére, hiszen ebben az időszakban a homeoffice bevezetése miatt sokszor a munkaidő összeeszik a szabadidővel. Fontos kontrollálni a munkaidőt, ki kell jelölni azt az időszakot, amikor a munkáé a főszerep. A legnagyobb önismeretre van szükség ahhoz, hogy a saját preferenciáinkat fel tudjuk állítani. Ilyenek például a sikerek, a lélektani határok.

A munkahelyi konfliktusok megoldásával kapcsolatban is születtek javaslatok. A legjobb az, ha a nézeteltérést már csírájában el lehet fojtani. Amennyiben mégis kialakulni a felek között a konfliktus, fontos, hogy mindenki beismerje a maga hibáját. Sokszor a nyílt kommunikáció is elegendő a megoldáshoz, amikor őszintén el lehet mondani a sérelmeket. Ezek után törekedni kell az együttműködésre, ugyanis hosszabb távon csak ez hozhat kedvező eredményeket. Az önbíráskodás, csak az egyik oldal támogatása és az agresszív beavatkozás sosem vezet semmi jóra (Soltész, 2018).

A sikeres munkahelyi beillesztésnek az az alapja, hogy az abban részt vevők mindegyike pontosan tudja a feladatát és a felelősségét. A három szakaszból (Kozák, és mtsai., 2016) írt. Szerintük három csoport tartozik felelősséggel az új belépők iránt: HR szakemberek, vezetők és a mentorok. Nekik olyan feladatokat kell ellátni, mint a szükséges dokumentumok előkészítése, beszélgetés a munkavállalóval a jövővel kapcsolatban, igények felmérése, munkavégzéshez kapcsolatos tudás átadása. Ha ezek a tényezők megvalósulnak, akkor nagy esély van arra, hogy a beilleszkedés gyors és zökkenőmentes lesz.

IRODALOMJEGYZÉK

Bencsik Andrea, Horváth-Csikós Gabriella, Juhász Tímea (2017). Az Y és a Z generációval szembeni előítéletek a munkahelyeken, TAYLOR, pp. 121–128.

Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work–life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724–2744.

Gardner Donald, Huang Guo-Hua, Pierce Jon, Niu Xiongying, Lee Cynthia (2021). Not just for newcomers: Organizational socialization, employee adjustment and experience, and growth in organization-based self-esteem. *Human Resource Development Quarterly*, 33(3), 297–319. doi: 10.1002/hrdq.21458

Juhász Anna (2021). Rendkívüli helyzetek rendkívüli megoldásokat kívánnak: A munka-magánélet egyensúly megteremtésének lehetőségei világjárvány idején, BCE Vezetéstudományi Intézet. http://publikaciok.lib.uni-corvinus.hu/publikus/szd/Juhasz_Anna_2021.pdf

Kozák Anna, Csáfor Hajnalka (2016). A munkahelyi beillesztés tartalma és kapcsolódási területei, *Acta Carolus Robertus*, 227–243.

Kurai Marianna, Suhajda Csilla Judit (2015). Együtt vagy egymás mellett a munkaerőpiacon: generációs különbségek a munka világában, *Studia Mundi-Economica*, 174–187. doi: 10.18531/studia.mundi.2015.02.03.174-187

Malhotra Naresh K., Simon Judit (2009). *Marketingkutató*, Akadémiai Kiadó, Budapest

Population City (2021). Népeség 1800–2100 <http://nepesseg.population.city/world/> hozzáférés dátuma: 2021. 11. 07.

Soltész Eszter (2018). Munkahelyi konfliktusok, *AKV Európai Szemle*, 64–74.

Teague Paul, Roche William K. (2012). Line managers and the management of workplace conflict: evidence from Ireland, *Human Resource Management Journal*, 22(3), 235–251. doi: 10.1111/j.1748-8583.2011.00171.x

