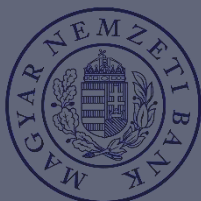




SOPRONI
EGYETEM

LÁMFALUSSY SÁNDOR
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI
KAR



A konferenciát támogatta / Supported by:
Magyar Nemzeti Bank (MNB)
/ Hungarian National Bank (MNB)

NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA A MAGYAR TUDOMÁNY ÜNNEPE ALKALMÁBÓL

International Scientific Conference
on the Occasion of the Hungarian
Science Festival

Sopron, 2021. november 4.
4 November 2021, Sopron



**PANDÉMIA – FENNTARTHATÓ GAZDÁLKODÁS
– KÖRNYEZETTUDATOSSÁG / PANDEMIC
– SUSTAINABLE MANAGEMENT – ENVIRONMENTAL AWARENESS
KONFERENCIAKÖTET / Conference Proceedings**

Szerkesztette / Edited by: OBÁDOVICS Csilla, RESPERGER Richárd, SZÉLES Zsuzsanna

Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából /
International Scientific Conference on the Occasion of the Hungarian Science Festival

Sopron, 2021. november 4. / 4 November 2021, Sopron

**PANDÉMIA – FENNTARTHATÓ GAZDÁLKODÁS
– KÖRNYEZETTUDATOSSÁG /
PANDEMIC – SUSTAINABLE MANAGEMENT
– ENVIRONMENTAL AWARENESS**

KONFERENCIAKÖTET /
Conference Proceedings

(LEKTORÁLT TANULMÁNYOK / PEER-REVIEWED STUDIES)

Szerkesztette / Edited by:
OBÁDOVICS Csilla, RESPERGER Richárd, SZÉLES Zsuzsanna



SOPRONI EGYETEM KIADÓ /
UNIVERSITY OF SOPRON PRESS

SOPRON, 2022

**Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából /
International Scientific Conference on the Occasion of the Hungarian Science Festival**

Sopron, 2021. november 4. / 4 November 2021, Sopron



Mottó / Motto: „Tudomány: iránytű az élhető jövőhöz” / „Science: a Compass For a Livable Future”

Szervező / Organizer: A Soproni Felsőoktatásért Alapítvány / For the Higher Education at Sopron Foundation

**A konferencia védnöke / Patron of the Conference:
Innovációs és Technológiai Minisztérium / Ministry for Innovation and Technology**

**Felelős kiadó / Executive Publisher: Prof. Dr. FÁBIÁN Attila
a Soproni Egyetem rektora / Rector of the University of Sopron**

**Szerkesztette / Edited by:
Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla, Dr. RESPERGER Richárd, Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna**

A kötet tanulmányait lektorálták / Peer-reviewed by:
Dr. BARTÓK István, BAZSÓNÉ dr. BERTALAN Laura, Dr. BEDNÁRIK Éva, Dr. habil. BODNÁR Gabriella,
Dr. BRUDER Emese, Dr. HOSCHEK Mónika, Dr. habil. Eva JANČÍKOVÁ, Dr. JANDALA Csilla,
Dr. habil. KOLOSZÁR László, Dr. KÓPHÁZI Andrea, Dr. KOVÁCS Tamás, Prof. Dr. KULCSÁR László,
Prof. Dr. Markus MAU, Prof. Dr. Nicole MAU, Dr. MÉSZÁROS Katalin, Dr. NEDELKA Erzsébet,
Dr. NÉMETH Nikoletta, Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla, PAPPNÉ dr. VANCSÓ Judit, Dr. habil. PAPP-VÁRY Árpád,
Dr. PATAKI László, Dr. PIRGER Tamás, Dr. RESPERGER Richárd, Dr. habil. SZABÓ Zoltán,
Prof. Dr. SZÉKELY Csaba, Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna, Dr. SZÓKA Károly, Dr. TAKÁTS Alexandra

Tördelőszerkesztő / Layout Editor: TAKÁCS Eszter

Borítóterv / Cover Plan: ZSIDY Emese

ISBN 978-963-334-411-8 (pdf)

DOI: 10.35511/978-963-334-411-8

© Soproni Egyetem Kiadó / University of Sopron Press
Sopron, 2022 – Minden jog fenntartva.

SZERVEZŐK

Szervezők: A Soproni Felsőoktatásért Alapítvány
Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar

A konferencia elnöke: Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna PhD egyetemi tanár, dékán

Tudományos- és Szervező Bizottság:

elnök: Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla PhD egyetemi tanár, Doktori Iskola-vezető

tagok: Prof. Dr. FÁBIÁN Attila PhD egyetemi tanár, rektor

Prof. Dr. SZÉKELY Csaba DSc professor emeritus

Prof. Dr. KULCSÁR László CSc professor emeritus

Dr. habil. POGÁTSA Zoltán PhD egyetemi docens

Dr. habil. TÓTH Balázs István PhD egyetemi docens, igazgató

Dr. KERESZTES Gábor PhD egyetemi docens, dékánhelyettes

Dr. NEDELKA Erzsébet PhD egyetemi docens, dékánhelyettes

Dr. HOSCHEK Mónika PhD egyetemi docens, intézetigazgató

Dr. KOLOSZÁR László PhD egyetemi docens, intézetigazgató

Pappné dr. VANCSÓ Judit PhD egyetemi docens, intézetigazgató

Dr. KOVÁCS Tamás PhD egyetemi docens

Dr. RESPERGER Richárd PhD adjunktus, a konferencia titkára

ORGANIZERS

Organizers: For the Higher Education at Sopron Foundation
University of Sopron Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics

President of the Conference: Prof. Dr. Zsuzsanna SZÉLES PhD Professor, Dean

Scientific and Organizing Committee:

chair: Prof. Dr. Csilla OBÁDOVICS PhD Professor, Head of the Doctoral School

members: Prof. Dr. Attila FÁBIÁN PhD Professor, Rector

Prof. Dr. Csaba SZÉKELY DSc Professor Emeritus

Prof. Dr. László KULCSÁR CSc Professor Emeritus

Dr. habil. Zoltán POGÁTSA PhD Associate Professor

Dr. habil. Balázs István TÓTH PhD Associate Professor, Director

Dr. Gábor KERESZTES PhD Associate Professor, Vice Dean

Dr. Erzsébet NEDELKA PhD Associate Professor, Vice Dean

Dr. Mónika HOSCHEK PhD Associate Professor, Director of Institute

Dr. László KOLOSZÁR PhD Associate Professor, Director of Institute

Dr. Judit PAPP-VANCSÓ PhD Associate Professor, Director of Institute

Dr. Tamás KOVÁCS PhD Associate Professor

Dr. Richárd RESPERGER PhD Assistant Professor, Secretary of the Conf.

TARTALOMJEGYZÉK / CONTENTS

Plenáris előadások

Plenary Lectures

Sustainability and Higher Education from a Three-dimensional Perspective <i>Dr. Rita LUKÁCS</i>	10
A jövő vezetőinek társadalmi felelősségvállalási attitűd vizsgálata <i>Examination of Future Leaders' Social Responsibility Attitude</i> <i>Dr. NÉMETH Patrícia – KASZA Lajos</i>	20

1. szekció: Versenyképesség és fenntartható gazdálkodás

Session 1: Competitiveness and Sustainable Management

Challenges and Chances for the Social and Economic Development of a Russian Border Region (the Case of the Samara Region) <i>Prof. Dr. Galina KHMELEVA – Dr. Marina KURNIKOVA</i>	33
Soy Supply and Organic Requirements for more Authenticity <i>Dr. Caspar VON DER CRONE – Prof. Dr. Nicole MAU</i>	41
The Impact of Artificial Intelligence on Leadership in the Corona Crisis <i>Thomas SOLDERITS</i>	51
Environmental Sustainability as a Strategic Reason for the Investment in Industry 4.0: The Difference between SMEs and Large Companies <i>Mohamed EL MERROUN</i>	63
Supply Chain Resilience: Lessons Learned during the COVID-19 Outbreak and its Implications for the Future <i>Johannes LITZENBURGER – Prof. Dr. Nicole MAU – Prof. Dr. Markus MAU</i>	68

2. szekció: Turizmus, marketing

Session 2: Tourism, Marketing

Felelős márkakommunikáció a koronavírus idején <i>Responsible Brand Communication during the Coronavirus Pandemic Situation</i> <i>Dr. habil. PAPP-VÁRY Árpád – Dr. LUKÁCS Rita</i>	74
A digitális transzformáció megjelenése a divatipari értékesítési gyakorlatokban <i>The Appearance of the Digital Transformation in Sales Practices of the Fashion Industry</i> <i>VIZI Noémi</i>	84
A turizmus fenntarthatósága a pandémia után <i>Sustainability of Tourism after the Pandemic</i> <i>Dr. JANDALA Csilla – GÁL Pál Zoltán – Dr. BÖRÖCZ Lajos – DARÁZS Fanni</i>	96
Az „Alföld Slow térség” versenyképességének vizsgálata <i>Analysis of the Competitiveness of the „Alföld Slow Region”</i> <i>SZŐKE Tünde Mónika</i>	107
Aktív lovasturizmus Magyarországon és a Fertő-tájon <i>Active Equestrian Tourism in Hungary and at Fertő Landscape</i> <i>Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla</i>	119

3. szekció: Fenntarthatóság, környezettudatosság

Session 3: Sustainability, Environmental Awareness

A vállalkozói attitűd vizsgálata bibliometriai módszer segítségével <i>Examining the Entrepreneurial Attitude Composite Word using Bibliometrics</i> Dr. FEHÉR Helga – Dr. KOZMA Dorottya Edina	132
A fenntarthatóság környezeti elemeinek megjelenése a hazai nagyvállalatok gyakorlatában <i>The Emergence of Environmental Elements of Sustainability in the Practice of Large Hungarian Companies</i> Dr. KOZMA Dorottya Edina – BOSNYÁK-SIMON Nikolett	149
Járvány, környezettudatosság, fenntarthatóság – mémelméleti áttekintéssel <i>Pandemic, Environmental Awareness, Sustainability – with a Meme Theory Overview</i> Dr. DÓRY István	165
A home office és a szervezeti kultúra egymásra gyakorolt hatásai a magyarországi multinacionális vállalatoknál – Kutatási tervezet <i>Interactions between Home Office and Organizational Culture at Hungarian Multinational Companies – Research Project</i> IONESCU Astrid	168
A könyvvizsgálók személyisége <i>The Personality of a Good Auditor</i> Dr. NEDELKA Erzsébet – Dr. HEGEDŰS Mihály.....	177
A pandémia hatásainak kommunikációja a Budapesti Értéktőzsdén jegyzett vállalatoknál <i>Communication of the Effects of the Pandemic by Companies Listed on the Budapest Stock Exchange</i> Dr. BARTÓK István János	185

4. szekció: Vállalati döntések a koronavírus-járvány idején

Session 4: Corporate Decisions During the Coronavirus Pandemic

Corporate Strategy in a Disruptive Economic Environment – Foremost A Strategic Alignment Topic? Thorsten SCHMUDE	193
Sustainability and EU Law. Latest Tendencies in the Field of Public Participation in Environmental Matters Dr. Ágnes VÁRADI	207
How to Recover the Labor Force of the Tourism Industry after the Global Health Crisis? – A Study in Vietnam Thị Phương Thảo HOÀNG.....	215
The Impact of the Corona Pandemic on the Project Management Process in Jordan Noor Ahmad Mahmood ALKHUJERAT	228

5. szekció: Versenyképesség és fenntartható gazdálkodás

Session 5: Competitiveness and Sustainable Management

Is Urban Farming the Green Economy of the Future?! Investigation of the Sustainable Management of a Hungarian Startup Enterprise Zsuzsanna VARGA – Dr. habil. Etelka KATITS – Katinka MAGYARI – Dr. Ildikó PALÁNYI – Dr. Éva SZALKA	237
--	-----

Szakirodalmi áttekintés az amazóniai indián chagrák – őshonos agrárerdészeti rendszerek – ökológiai, társadalmi és gazdasági jelentőségéről <i>The Role of Indigenous Agroforestry Systems in the Conservation of the Amazon</i> LENTI Attila	252
Smart Development with Digital Intelligent Cities in Cross-Border Regions Tamás GYULAI – Prof. univ. Dr. Mariana NAGY – Raluca CIBU-BUZAC	264
Explaining Correlations of Digital Transformation and Adaptiveness in B2B Sales in Relation to Resilience Günther MAIER	278
Investor Strategy Decisions in Case of Project Implementation Attila LEGOZA	289
Lean Thinking Strategy Peter IMRICKSKO	296
The Impact of Working Capital Management on Firm Profitability: Evidence from Pakistan Ali Akbar SOHAIL – Abdul QUDDUS	303

6. szekció: Fenntarthatóság, környezettudatosság – marketing
Session 6: Sustainability, Environmental Awareness – Marketing

Társadalmi hatások és MI! <i>Social Impacts and AI!</i> Dr. KÓKUTI Tamás	312
A koronavírus járvány hatása a globális klímaváltozásra <i>Impact of the Coronavirus Epidemic on Global Climate Change</i> NEUMANNÉ VIRÁG Ildikó – Dr. KOZMA Dorottya Edina – Dr. MOLNÁRNÉ dr. BARNA Katalin	325
A márkaélmény és a tartalommarketing kapcsolata <i>The Relationship between Brand Experience and Content Marketing</i> HAJDU Gergő	341

7. szekció: Fenntartható pénzügyek
Session 7: Sustainable Finances

A hazai biztosítási piac a számok tükrében: díjbevétel, szerződésszám és foglalkoztatottak <i>The Domestic Insurance Market in the Light of the Figures: Premium Income, Contract Number and Employees</i> EKE Zsolt	359
A pandémia hatásainak módszertani kérdései a nyugdíjbiztonságra <i>The Methodological Issues of the Effects of the Pandemic on Pension Security</i> SZABÓ Zsolt Mihály	366
A sikeres fordulatkezelés záloga – a pénzügyi turnaround controlling rendszer alkalmazása a magyar cégvilágban <i>Connecting the Turnaround to Success – the Application of Financial Turnaround Controlling in the Hungarian Business World</i> Dr. habil. KATITS Etelka – MAGYARI Katinka – VARGA Zsuzsanna	379
Gördülékeny tervezésű fenntartható vagyonkezelés hosszú- és rövid távú empirikus ütköztető analízise, a legfrissebb kutatási eredmények függvényében <i>Rolling Planned Sustainable Asset Management, Long-term and Short-term Empirical Collision Analysis Depending on the Latest Research Results</i> Dr. CZIRÁKI Gábor	395

8. szekció: Versenyképesség – munkaerőpiac

Session 8: Competitiveness – Labour Market

Agrár vállalkozások jövedelmezőségét befolyásoló tényezők és az innováció további kutatási lehetőségei

Factors Affecting the Profitability of Agricultural Enterprises and Further Research Opportunities for Innovation

ANGYAL Viktória – VAJAI Balázs407

A hatékony ellátási lánc megvalósulásához szükséges kompetenciák hallgatói és munkaerőpiaci szemszögből

Competencies Required for the Implementation of an Efficient Supply Chain from the Perspectives of Students and the Labour Market

MUNKÁCSI Adrienn420

Versenyképesség madártávlatból: globális kihívások és EU-válaszok a XXI. században

Competitiveness from a Bird's Eye View: Global Challenges and EU Responses in the 21st Century

Dr. SZEMPLÉR Tamás442

Hajlékonyfalú csomagolóanyagok struktúrájának elemzése flexográfiai matt lakkozási technológia esetén

Analysis of the Matt Lacquering Structure of Flexible-walled Packaging Materials in the Case of Flexographic Printing Technology

VÁRZA Ferenc – Dr. habil. HORVÁTH Csaba – JOÓBNÉ dr. PREKLET Edina448

9. szekció: Poszter-előadások

Session 9: Poster Presentations

Egészségügyi innovációk Magyarországon – startup aspektus

Healthcare Innovations in Hungary – from the Point of View of Startups

VITÉZ-DURGULA Judit455

Modeling the Customs and Logistics Framework of International Integration Processes

Prof. Dr. Roman FEDORENKO471

A faiparban foglalkoztatottak motivációjának fenntartása a pandémia árnyékában

How to Keep Maintaining the Motivation of People Working in Wood Industry during Coronavirus

NÉMETH Miklós – Dr. TAKÁTS Alexandra476

A faiparban foglalkoztatottak motivációjának fenntartása a pandémia árnyékában

How to Keep Maintaining the Motivation of People Working in Wood Industry during Coronavirus

NÉMETH Miklós

PhD-hallgató (PhD Student)

Soproni Egyetem Faipari Mérnöki és Kreatívipari Kar Cziráki József Faanyagtudomány és Technológiák Doktori Iskola

(University of Sopron Faculty of Wood Engineering and Creative Industries József Cziráki Doctoral School of Wood Sciences and Technologies, Hungary)

nmiklos78@gmail.com

Dr. TAKÁTS Alexandra PhD

egyetemi docens (Associate Professor)

Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar

(University of Sopron Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics, Hungary)

takats.alexandra@uni-sopron.hu

Absztrakt

Napjaink egyik legfontosabb feladata a vállalatok számára, hogy biztosítva legyen megfelelő mennyiségű és minőségű szakképzett munkaerő a munkafeladatok ellátásához. A pandémia néhez helyzetbe hozta a munkáltatókat, hiszen a betegségek, karanténok miatt a munkaerő folyamatosan fluktuálódik. A kutatás célja, hogy megvizsgálja a magyarországi faiparban foglalkoztatottak alkalmazásának, motivációjának lehetőségeit, ezzel segítséget nyújtva a szükséges munkaerő hosszú távú biztosításához. Cél, hogy a nagy faipari vállalatok mellett, a kis- és középvállalkozások működését is vizsgálva hiteles kép alakuljon ki a faipar vonatkozásában, és feltárásra kerüljenek azon sajátosságok és különbségek, amelyek e szakma speciális helyzetéből adódnak. Jelen tanulmány a munkaerő motivációs folyamatainak elméleti hátterét vizsgálja. Az emberi erőforrás a szervezeti erőforrások legkevésbé kiszámítható eleme, melyet nem csupán az ösztönei vezetnek, hanem számos tényező és a szocializáció során elsajátított szokások is irányítanak. Annak érdekében, ha egy szervezet működését szeretnénk jobban megérteni, elengedhetetlen, hogy megismerjük a szervezetben lejátszódó viselkedési sajátosságokat. Szükséges megvizsgálni a munkavállalók hosszú távú motivációjának fenntarthatóságát, ösztönzését, valamint tanulási, illetve képzési hajlandóságának, fejlesztésének a lehetőségét. A különböző motiváció témakörében született szakirodalmak és kutatási eredmények szintetizálása eredményeképpen alakult ki egy új modell, amely segítséget adhat a jövőben a stabil foglalkoztatotti létszám biztosításához, illetve a munkaerőhiány elkerülésére, enyhítésére. Különösen fontos figyelemmel követni a világban tapasztalható pandémiás helyzet okozta hatásokat, hogy a speciális körülményekre a megfelelő, és gyors választ adhassa a menedzsment.

Kulcsszavak: emberi erőforrás, szervezeti motiváció, motivációs elméletek, pandémia

JEL-kódok: J20, J24, J28, M54, O15

Abstract

Nowadays one of the most important commitment for companies to provide the appropriate quantity and quality of skilled workforce for fulfilling the duties. Coronavirus has hindered the employers, because due to the illnesses, quarantines the number of workers is constantly fluctuating. The objective of the research to examine the possibilities of the employment and motivation of workers in the Hungarian wood industry, which helps the long-term availability of

workforce. Aiming to give a real picture of the wood industry the operation of small and medium enterprises is to be investigated besides the multinational companies' one and the specialities and differences are to be explored which determine the unique status of this profession. The current essay is investigating the theoretical background of the motivation processes of workforce. The human resources which are driven by not only emotions, but various factors and habits learned during socialization are the most unreliable part of organizational resources. To understand better the operation of an organization it is inevitable to get to know the special patterns of behaviour which appear in an organization. It is necessary to examine the sustainability, the stimulation, the learning and training possibilities of the long-term motivation of employees from the perspective of development and willingness. Due to the combination of literature and research results on different kinds of motivation there has been a new model which can be useful for providing the stable headcount number and avoiding and moderating the lack of workforce. It is extremely important to follow the effects generated by the pandemic period in the world so that the management can give adequate and quick reaction to special circumstances.

Keywords: human resources, organizational motivation, motivation theories, coronavirus
JEL Codes: J20, J24, J28, M54, O15

1. Bevezetés

A pandémia árnyékában 2020. első negyedévében eszmélt rá a világ, hogy komoly akadállyal kerültek szembe. Akkor még elképzelhetetlennek tűnt, hogy egy pillanat leforgása alatt milyen változásokat fog okozni az élet szinte összes területén. A váratlan és speciális helyzetre pánik-szerűen próbáltak az országok reagálni. Visszatekintve láthatjuk, hogy a szükségszerűen, de hirtelen meghozott intézkedések sokszor nagy kárt okoztak a gazdaságnak és felforgatták az emberek megszokott mindennapi rutinját. Még nem áll elég adat és pontos információ a rendelkezésre a szakembereknek és a kutatóknak, hogy le tudják szűrni a megfelelő konzekvenciákat. Az elérhető adatokból a kutatások számos területen elkezdődtek, és megszülettek az elsődleges következtetések is.

A gazdaság hirtelen leállása, a bezártság, a fellépőingerszegény környezet és a pánik hatására az emberek jelentős részénél mentális tünetek alakultak ki. A pszichológusok, és szociológusok már foglalkoznak a pandémia miatt kialakult, az emberi viselkedésben bekövetkezett változások témakörében.

Két év távlatából, a kezdeti sokk után érdemes a vállalatoknak megvizsgálni, hogyan hatott a dolgozók teljesítményére, hozzáállására és motivációjára a pandémiás időszak. A szükséges adatokat, és tapasztalatokat összegyűjtve, majd ezeket kielemezve lehetőség lesz a meglévő stratégiákon történő változtatásokra.

Fel kell készíteni a munkavállalókat, hogy ezen kihívásokkal teli időszak után sem szabad megnyugodni. Fontos lesz a mindenkor stratégiaik szerves részévé tenni az esetleges jövőbeni bizonytalanságra való gyors reagálás képességét. A rendszert úgy kell felépíteni, hogy a kritikus helyzetekben a lehető leghatékonyabb döntések szülessenek.

Amennyiben a vállalatok felismerik ennek az irányvonalnak a fontosságát, megfelelő alázattal, és az erőforrások hozzárendelésével képessé válhat egy újabb bekövetkező váratlan esemény megfelelő és gyors kezelésére.

A kutatás célja, hogy megvizsgálja a magyarországi faiparban foglalkoztatottak alkalmazásának, motivációjának lehetőségeit, ezzel segítséget nyújtva a szükséges munkaerő hosszú távú biztosításához. Cél, hogy a nagy faipari vállalatok mellett, a kis- és középvállalkozások működését is vizsgálva hiteles kép alakuljon ki a faipar vonatkozásában.

További törekvés, hogy feltárásra kerüljenek azon sajátosságok és különbségek, amelyek a szakma speciális helyzetéből adódnak, kitérve arra, hogy hogyan közelíthetőek a munkaadói és munkavállalói érdekek. Mindezeket túl középpontba helyezve a munkavállalók hosszú távú

motivációjának fenntarthatóságát, ösztönzését, valamint tanulási, illetve képzési hajlandóságának fejlesztését.

Jelen tanulmány a munkaerő motivációs folyamatainak elméleti hátterét vizsgálja. A különböző motiváció témakörében született szakirodalmak és kutatási eredmények szintetizálása eredményeképpen cél egy új modell kialakítása, amely segítséget adhat a jövőben a stabil foglalkoztatotti létszám biztosításához, illetve a munkaerőhiány enyhítésére.

2. Irodalmi áttekintés

A motivációt kétféle megközelítésben is értelmezhetjük. Egyrészt egy belső hajtóerő, amely valamilyen szükséglet kielégítésére készítet. A latin „movere” szóból ered, ami mozgást jelent. Pszichológiai megközelítése alapján a motiváció egy belső tudatállapotot jelent, mely alatt az emberi tevékenységek ösztönzését értjük. Ebben az értelemben motívumoknak azokat a tényezőket nevezzük, amelyek az embert bizonyos feladatok megoldására, elvégzésére készítetik (Roóz, 2013). Vezetélméleti szempontból a motiváció az ösztönzés egy szinonimájaként fogalmazható meg, amellyel a vezető a beosztottjait a szervezeti célok elérésére készíteti (Gyökér, 2005).

Kapitány megfogalmazása alapján mindezek olyan pszichikai mechanizmusok, melyek mozgatják az embereket (Kapitány, 1993). A szervezetek szemszögéből érdemes a Gyökér-féle megközelítés használata, mely szerint a motiváció olyan hiányérzet, amely készítésére elindul a folyamat, hogy a szükségletek kielégítésre kerüljenek (Gyökér, 1999).

2.1. Korai motivációelméletek

A hedonizmus alapelve, hogy az emberek törekednek a kellemes dolgokra és elkerülik a kellemetleneket. Az előnyök és a hátrányok összemérése alapján igyekeznek racionálisan dönteni. A hedonizmus elsősorban a motiváció utólagos magyarázatára alkalmas, nem pedig a viselkedés előrejelzésére.

Az Ösztönelmélet megalkotói, Freud és követői az emberi viselkedés tudattalan motivátoraira, a veleszületett ösztönökre fókuszáltak. A világ fejlődésével, a tényezők sokasága és bonyolultsága lehetetlenné tette az elmélet alkalmazását.

2.2. Tartalomelméletek

2.2.1. Maslow-féle szükséglet-hierarchia elmélet

Az egyik legismertebb elmélet Maslow nevéhez köthető. Megállapította, hogy a motiváció a szükségletek kielégítésére szolgál, továbbá a hajtóereje az, mely cselekvésre készíteti az egyént. Mindezt egy piramis hierarchiába szervezve alkotta meg.

Az egyes szinteken található szükségletek nem cserélhetőek fel, hierarchikus elrendezésűek. A magasabban elhelyezkedő szükségletek nem teljeshetnek ki mindaddig, míg az alacsonyabb szintűek nem kerülnek kielégítésre. Szükséglet szempontjából anyagi, vagy szellemi javak iránti igényt fogalmazott meg. A vezetélméletben értelmezve a modellt, a motivációs szerepet a vezető tölti be, ő lesz az, aki egy újfajta cselekvésre készíteti az alkalmazottakat, hogy azok tevékenységét a szervezet számára kívánt szintre emelje (Maslow, 1943).

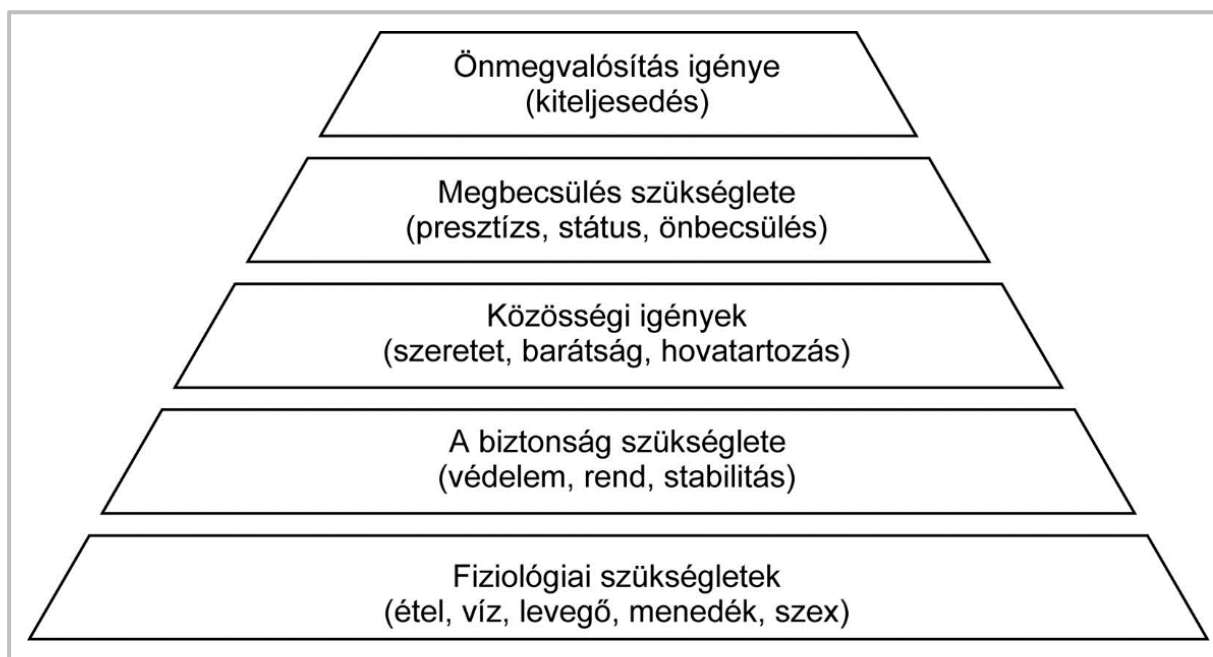
A szükséglet pszichológiai megfelelője a drive, amely hajtóerőt jelent. A drive a szükséglet által kiváltott belső készítés, ami a viselkedés hajtóereje. A drive a szervezet általános energetizálásának, működésbe hozásának a hajtóerejét adja, nem a szervezet irányítója, vagyis nem mutatja meg, hogy a szervezet mit csináljon az adott szükséglet kielégítése érdekében.

Maslow a piramisában öt szintet határozott meg:

1. *Fiziológiai szükségletek*: a legalapvetőbb szükségletek, melyek kielégítése elengedhetetlen és alapvető fontosságú a fennmaradásunkhoz. Ide sorolhatóak az éhség, a szomjúság, a testi szükségletek kielégítése, a szexuális szükségletek, az álmoság, az anyai viselkedés. A fiziológiai szükségletek az ösztönökhöz állnak a legközelebb és folyamatos a törekvés a szükségletek a megfelelő mértékig történő kielégítésre.

2. *Biztonsági szükségletek*: akkor kerülnek a felszínre amennyiben az élettani szükségletek többé-kevésbé kielégítésre kerültek. Fő alkotórészei a lét, az egészség, az elért élet-színvonal, a mindennapi tevékenység állandósága, kiszámíthatósága, megbízhatósága, rendezettsége és védettsége állnak e szükségletek kielégítése középpontjába. Megfigyelhető a törekvés, hogy a fiziológiai szükségletünk ne csak ideig-óráig, hanem tartósan is kielégíthetőek legyenek. A megszokott dolgokat általában előnyben részesítjük a szokatlanokkal és ismeretlenekkel szemben, ekkor egyértelműen megfigyelhető, hogy a biztonsági szükséglet húzódik meg a háttérben. A biztonság iránti erős törekvés még erősebbé válhat különféle kritikus helyzetekben, amelyek eltérnek a normál hétköznapi megszokott szituációktól. Ilyenek lehetnek például a természeti katasztrófák, háborúk, vagy mint jelenleg a koronavírus okozta pandémiás helyzet.
3. *Közösség iránti igény (másokhoz tartozni, befogadottnak lenni)*: az ember társas lény, ennek a tulajdonságának a jellegével fogva szereti és igényli társai közelségét, a velük való szoros napi kontaktust. Az élet mozgatóereje a család, amibe az egyén beleszületik, ahol elsajátítja az alapvető társadalmi normákat. Itt érzi igazán a valahová tartozást. Az érzelmek áramlása tesz minket igazán igaz emberré.
4. *Az elismerés, megbecsülés iránti szükséglet*: az egyén azt szeretné, hogy mások elismerően, pozitívan nyilatkozzanak róla. Szem előtt kell tartani mások tisztelete iránti igényt. Az egyén elvárja, hogy a környezete elismerje a teljesítménye által elért eredményeket (vagy a személyiségéből fakadó pozitív példamutatást), illetve fontos akkor is, ha az egyén törekszik a hatalomra, amelyet mások is elismernek és elfogadnak. Az emberi mivoltból adódóan fontos célként jelenik meg a hírnév, elismerés, presztízs, megbecsült társadalmi státusz iránti igény, valamint, hogy bírjuk mások figyelmét, és fontosnak tekintsenek bennünket (külső összetevők). Amennyiben ez a szint stabilizálódik, létrejön a kívánt állapot, megnő az egyén önbizalma, és a legitim hatalmának köszönhetően a közösség hasznos és kiemelkedő tagjává válik. Ellenkező esetben törés következhet be, ekkor megfigyelhető a kisebbségérzés, elesettségi érzése, amely mentálisan negatív irányba sodorhatja az egyént.
5. *Az önmegvalósítási szükséglet*: a szükséglethierarchia legmagasabb szintje a Maslow piramisban. Itt azon vágyak jelennek meg, amelyek az élet igazi értelmét adják. A képességéhez viszonyítva tudja az egyén megtenni, elérni, amit szeretne, tehát elérni a csúcson található kiteljesedés szintjét. Ez minden embernél más és más jelentéstartalommal bír. Ugyan olyan sokszínű és változatos, mint a világ, aminek a részét képezi. Az önmegvalósítás, tulajdonképpen maradéktalanul soha ki nem elégíthető szükséglet, mivel mindig egy újabb cél kerül a középpontba, és annak kielégítése (Sutermeister, 1966). Maslow az önmegvalósítást csúcseredménynek nevezi. Szerinte a cél eléréséhez vezető út végén tapasztalható eufória felszabadít, és soha nem irányul mások ellen, ugyanakkor az én-centrikusságot is mellőzi. A csúcsponton figyelhető meg igazán a pillanatnyi tökéletesség, az egyediség, az elégedettség, a szépség, jóság és az örök igazság átélése (Atkinson–Smith–Bem, 1995).

A Maslow piramisban a fiziológiai, a biztonsági és a közösség iránti szükséglet motivációs ereje nagymértékben változott a pandémia hatására. Az emberek a meghozott korlátozások, a fake news-ok, és hírek következtében kezdtek egyre jobban elszigetelődni. Ebben a kezdeti pandémiás időszakban a félelem hatására megszűnni látszott a társadalomhoz való tartozás igénye, az egészség megőrzése érdekében, felerősítve a biztonság iránti igényt. Később viszont a hosszantartó elszigetelődés hatására nagymértékben megnőtt az emberek közösség iránti pszichológiai szükséglete.



1. ábra: Maslow piramis

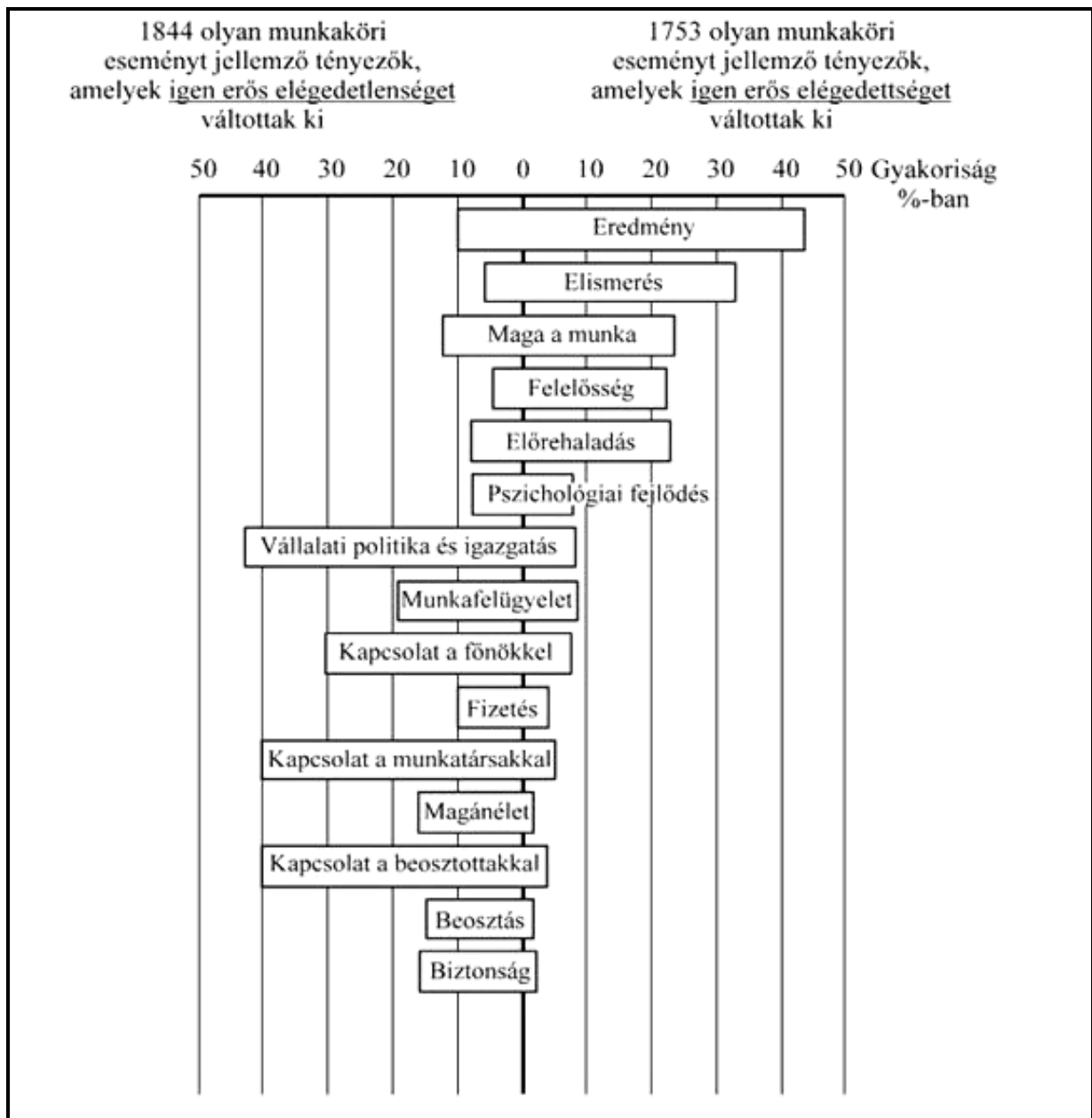
Forrás: Maslow (1943)

A pandémiás időszak kezdetén a Maslow piramis vonatkozásában nem lehetett értelmezni az elismerés, megbecsülés, valamint az önmegvalósítási szükséglet iránti igény szintjeit. Ezen állítások a további modellek esetében is fennállnak a pandémiás időszakra vonatkozóan.

2.2.2. Herzberg kéttényezős modellje

Herzberg elmélete a maslow-i mellett a tartalomelméletek másik legismertebb modellje. Herzberg ugyanakkor a munkával való elégedettség tényezőit vette górcső alá. Tapasztalata alapján egyértelműen kirajzolódott, hogy lényeges eltérés figyelhető meg azon tényezők között, amelyek megelégedettséget okoznak és azok között, amelyek a munkával való elégedetlenségért felelősek. Mindezek alapján két tényezőcsoportot különböztetett meg: a motivátorokat és a higiéniai tényezőket.

- *Motivátorok* esetében megfigyelte az elért teljesítményt, az elismertséget, a felelősséget, a személy fejlődésének lehetőségét, amelyek belső motivációs tényezőként merültek fel. Ezen tényezőkkel magyarázható a munkával való megelégedettség, míg ki-elégítetlenségük esetén ez a megelégedettség hiánya.
- *Higiéniai tényezők* esetében maga a szervezet és annak a működése, a munkafeltételek állnak a középpontban. Mindezek mellett az adott munkahelyen elérhető fizetés nagysága, a vezetőkkel, valamint a munkatársakkal való kapcsolat minősége. Ezen tényezők alacsonyabb rendű szükségletekként jelennek meg a mindennapokban. Herzberg kutatása során kiderült, hogy ezen alacsonyabb rendű szükségletek megléte nem javítja ugyan a termelékenységet, de hiányuk a munkával való elégedetlenséget okozzák (Herzberg, 1974).



2. ábra: Herzberg kéttényezős modellje

Forrás: Herzberg, F. R. (1974)

2.2.3. Alderfer létezés-kapcsolat-fejlődés (ERG) elmélete

Alderfer egy kérdőíves vizsgálat eredményeire hivatkozva három szintet határozott meg (Alderfer, 1969):

- *Létezés (existence)*: az alapvető anyagi (fiziológiai) szükségletek és a fizikai fenyegetettségől való védettség.
- *Kapcsolat (relatedness)*: a társas kapcsolatok iránti szükséglet, az a vágyunk, hogy személyes kapcsolatokat és társadalmi státuszt alakítsunk ki és tartsunk fenn, mások elfogadjanak, elismerjenek és méltányoljanak bennünket.
- *Fejlődés (growth)*: a személyes fejlődés, a lehetőségeink kiaknázásának igénye – lényegében a maslow-i elismertség belső tényezői és önmegvalósítás kategóriája.

Alderfer elméletének újdonsága az volt, hogy fenntartva ugyan a szükségletek hierarchikus egymásra épülését, de lazított a maslow-i kielégülés következő szintre lépés elvének me-revségén, és szerinte egyszerre több szint is motiválhat.

2.2.4. McClelland kapcsolat-teljesítmény-hatalom elmélete

McClelland motivációelméletét a tanult szükségletek köré építette, és három szükségletet különböztetett meg, amelyekkel szervezeti környezetben magyarázhatjuk motivációinkat. Újszerűségét az adta, hogy nem szükségletekből indult ki, hanem az olyan tanult motívumokra fókuszál, mint:

- *Kapcsolat*: az egyének egymás irányába mutatott érzéseit elemzi, a kapcsolat erősségének szintje határozza meg, hogy mennyire kedveli a társas kapcsolatot az egyén.
- *Teljesítmény*: a belső hajtóerő a siker elérése céljából. A teljesítmény motívum fő célja nem a sikerért járó jutalom, hanem a korábbinál jobb eredmény elérése. Előtérbe kerül a magas teljesítmény szint elérése és fenntartása (McClelland, 1961).
- *Hatalom*: szeretnének másokra hatást gyakorolni. Az erős hatalmi motívummal rendelkező emberek versengő stílusúak, és gyakran másokon átgázolva a saját hatalmi érdekeiket helyezik az előtérbe. Szeretnek erős érzelmi hatást kiváltani másokból, mindezt úgy, hogy a középpontban legyenek. McClellandék szerint a hatalmi motíváció megfelelő szintje szükséges feltétele annak, hogy az egyén jó vezetővé váljon (McClelland–Burnham, 1976).

Az elmélet szerint ezen motívumok a tanulás következtében alakultak ki, és a különféle társadalmakban eltérő jellemzőkkel párosulnak. Az elmélet megállapította, hogy a tanult motívumok átalakíthatóak, fejleszthetőek, amennyiben az egyén megfelelő hajlandósággal bír a változás irányába (McClelland, 1965).

2.2.5. Hunt cél-motiváció elmélete

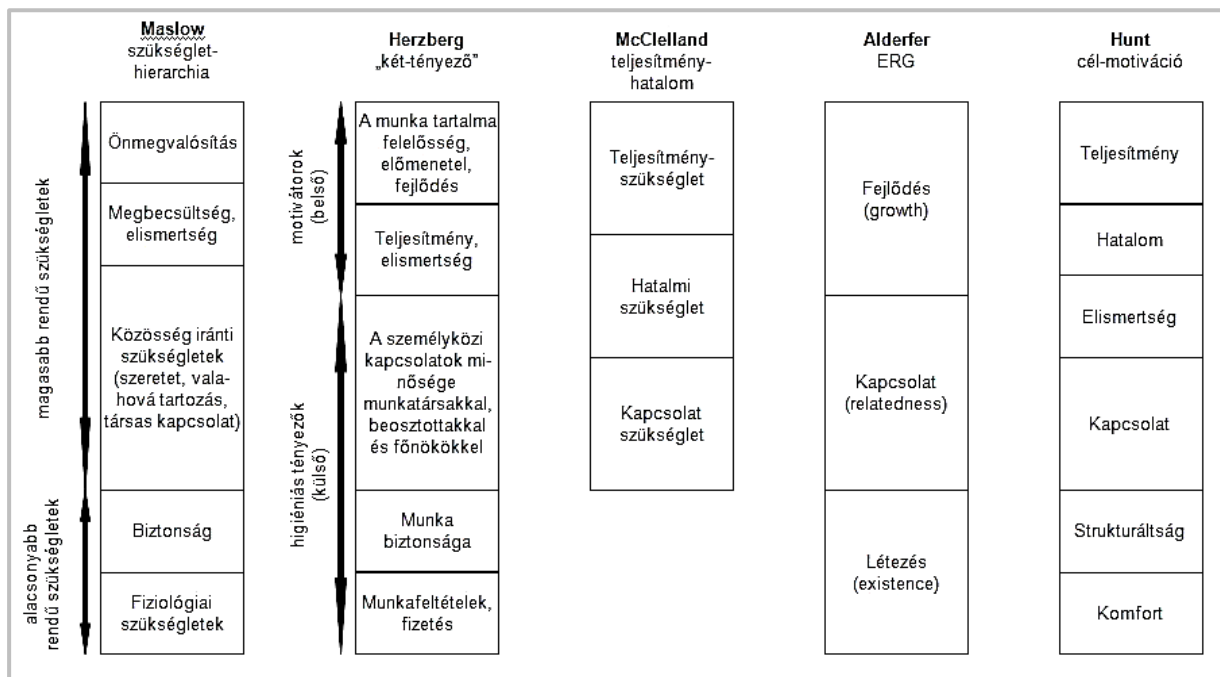
John Hunt elmélete a munkahelyi motiváció kérdéskörével foglalkozott. Hunt szerint a motiváció nem az egyéni szükségletekből, hanem az egyéni célokból vezethető le (Hunt, 1988).

A célok irányítják munkahelyi magatartásunkat, ezen célok életünk folyamán folyamatosan alakulnak ki, és állandó változásban vannak, ahogy halad előre az idő. A tapasztalatok és az élethelyzet az, amely következtében a célok módosulása bekövetkezik. A célok egy része genetikailag öröklött, más részük viszont az élettapasztalatok következtében tanulási folyamat révén fogalmazódnak meg, így összességében tükrözve az egyén személyiségét.

1. *Komfort, anyagi jólét*: idesorolhatjuk az életstílusunkat, életszínvonalunkat biztosítani képes anyagiakat (pénzt) és a stressz-teli helyzetek kerülését.
2. *Strukturáltság*: akinek ez a célja erős, az tisztázott munkakörre, stabilitásra, bizonyosságra törekszik. Szereti egyértelműen látni az elvárásokat, szabályokat. Kerüli az olyan helyzeteket, ahol külső tényezők (munkatársak, munkaeszközök, pontatlan munka megfogalmazás) kockáztatják teljesítményét.
3. *Kapcsolat*: kerüli a magára hagyott helyzeteket, az egyedüli munkavégzést. Fontosnak tartja a csoporthoz való tartozást, az elfogadottságot, az azonosulást.
4. *Elismertség*: a teljesítményünk mások általi elismerése, megbecsülése, ennek megfelelő státusz, visszacsatolás és teljesítménnyel arányos javadalmazás. Pozitív én-kép.
5. *Hatalom*: fölény, mások irányításának, kontrollálásának igénye, dominanciára való törekvés, de csak vezetői hatalom értelemben.
6. *Autonómia, kreativitás, fejlődés*: önmegvalósítás, kihívás, képességek és készségek kihasználása, tanulás, önfejlesztés, a saját munkavégzés szabadsága, függetlensége. Kreatív problémamegoldás. A másoktól való megkülönböztetethetség vágya (Bakacsi, 2015).

A célok nem egyértelműen határozzák meg magatartásunkat, inkább orientálják viselkedésünket. Az egyes célok nem rendezhetők eleve feltételezett hierarchiába, hanem dinamikus struktúrát alkotnak. A céloknak változik mind az erősségük, mind a fontosságuk, nemek szerint, különböző életkorokban, vagy különböző élet- és munka-szituációkban.

A 3. ábra a Tartalomelméletek egyes elemeinek, motívumainak az összehasonlítását szemlélteti (Bakacsi, 2004).



3. ábra: A motiváció tartalomelméletek összehasonlítása

Forrás: Bakacsi (2004)

3. Eredmények, saját modell kialakítása

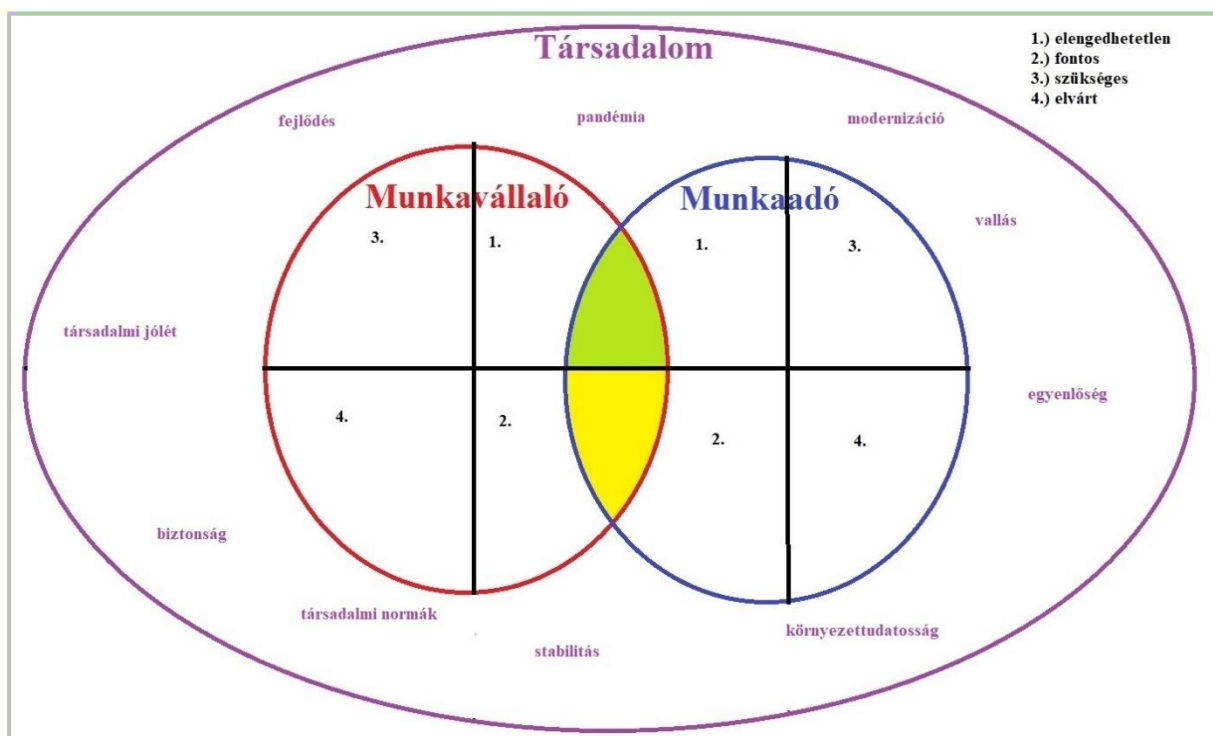
A tartalomelméletek azokat a motívumokat tárják fel, amik megmutatják, hogy milyen szükségleteik vannak a munkavállalóknak, mit akarnak, milyen céljaik vannak. Ezek a tényezők pedig iránymutatásként szolgálhatnak a vezetők számára, hogy milyen eszközöket alkalmazzanak a munkavállalók motiválása érdekében még az olyan rendkívüli események alatt is, mint a pandémia. Herzberg elméletének jelentősége abban érhető tetten, hogy elkülönítette, a munkavállalói elégedetlenséget kiváltó higiénias tényezőket (munkafeltételek) az elégedettséget okozó motiváló tényezőktől (munka tartalma).

Megállapítható, hogy a szervezetek, illetve az egyének fejlődését a motivátorok szolgálják, mint pl. a kihívást jelentő munka, a teljesítmények elismerése, az elért eredmények által kiváltott jó érzés, a növekvő felelősség, a karrierpályán történő előrehaladási, fejlődési lehetőség. Míg a nem megfelelő munkafeltételek az elégedetlenség forrásai. A vállalati motivációs rendszerek tervezésénél érdemes tehát a Herzberg-féle tényezőkre figyelni és folyamatosan felmérni a dolgozók körében. Továbbá jó célt szolgálhatnak még a teljesítményértékelő beszélgetések az egyéni munkavállalói célok feltérképezésére, melyre Hunt cél-motiváció elmélete mutatott rá.

A tartalomelméletek közül Hunt cél-motiváció modellje volt a legnagyobb hatással a saját modell fejlesztésére. Ugyanakkor iránymutatásként szolgál Herzberg kéttényezős elmélete is, a munkafeltételeknek és a munkatartalomnak (munkakör gazdagításnak) a dolgozói elégedettségben betöltött szerepének elkülönítésében.

A kidolgozásra kerülő modell újdonsága abból ered, hogy a munkavállalói oldalon kívül megvizsgálásra kerül a munkaadói oldal is. Összegyűjtésre, majd elemzésre kerülnek a vizsgálat tárgyát képező attitűdök, elvárások és motívumok, melyek hipotézisünk szerint négy csoportba sorolhatóak: elengedhetetlen, fontos, szükséges, elvárt. A munkavállalói és munkaadói közös halmazokból levonhatóvá válnak a kapcsolatok erősségei, mellyel pontosabban meg lehet határozni a munkavállalói állomány reális céljait, és azon eszközrendszereket, amellyel a motivációjuk folyamatosan és stabilan fentarthatóvá válik. Ugyanakkor szem előtt kell tartani azt a tényt is, hogy a folyamatos optimális állapot elérésére nem feltétlen van lehetőség, mivel az egyén motivációját és céljait a magánéletére ható tényezők is nagymértékben tudják befolyásolni. Megállapítható az is, hogy egyes társadalmi tényezők, mint a modernizáció, fejlődés,

társadalmi jólét, biztonság, normák, stabilitás, környezettudatosság, egyenlőség, vallás és egyes rendkívüli helyzetek, mint a pandémia, alapvető feltételrendszert teremtenek meg a vállalati motivációs rendszerek tervezése során.



4. ábra: A motiváció munkavállalói és munkaadói oldalú megközelítése

Forrás: Saját szerkesztés

Egy bekövetkező rendkívüli, váratlan külső környezeti hatásra fontos felkészülni a jövőben is, melyre jelen esetben a pandémiás időszak hívta fel a figyelmet. A felvázolt modell alapján a biztonság és a stabilitás elemekkel lehet szorosabb kapcsolatot feltételezni.

4. Összefoglaló, következtetések

A szekunder kutatás során áttanulmányozásra kerültek a releváns szakirodalmak és nemzetközi kutatások. Elsősorban a motivációs tartalomelméletekre összpontosítva, a munkavállaló és a munkaadó közötti kapcsolatrendszer került feltérképezésre a társadalmi tényezők vonatkozásában, figyelembe véve a pandémiás időszak okozta hatásokat.

Meg kell bizonyosodni róla, hogy a munkahelyen mi motiválja leginkább az egyéneket:

- pénz,
- hatalom,
- kiszámíthatóság, strukturált feladatok,
- bizalom,
- biztonság,
- együttműködés, társas kapcsolatok a munkatársakkal,
- kapcsolat a vezetővel,
- fejlődési lehetőségek,
- munkakör gazdagítás,
- munkafeltételek,
- pandémia miatt bekövetkezett elszigetelődés hatásainak csökkentése.

Természetesen nem lehet csupán egy tényezőt kiragadni, a rendszerszemléletű gondolkodásmód szükségessége elengedhetetlen, hiszen az egyes motívumok erőssége és sorrendje egyénenként változó, komplex rendszert alkotnak.

A hipotézisek és a modell véglegesítését követően primer kvantitatív kérdőíves kutatással felmérésre kerülnek a munkavállalói preferenciák, mellyel párhuzamosan a vezetői (munkaadói) mélyinterjúk elkészítése is megtörténik.

Irodalomjegyzék

- Alderfer, C. P. (1969): *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*. Organizational Behavior and Human Performance, 141–175. old. DOI: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Atkinson, R. L. – Atkinson, R. C. – Smith, E. E. – Bem, D. J. (1995): Pszichológia. Osiris, Budapest
- Bakacsi Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó
- Bakacsi Gy. (2015): A szervezeti magatartás alapjai. Semmelweis Kiadó, Budapest
- Gyökér I. (2005): Emberi Erőforrás-Menedzsment. BME
- Gyökér I. (1999): Humán erőforrás menedzsment. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Herzberg, F. R. (1974): One more time: How do you motivate employees. Harvard Business Review, January 2003 (reprint). (Magyarul megjelent: *Még egyszer: hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat?* in: Englander Tibor (szerk.): *Üzempszichológia, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, 351–373. old.
- Hunt, J. W. (1988): *Managing People at Work*. (3rd ed.), McGraw Hill, London
- Kapitány Á. – Kapitány G. (1993): Rejtjelek. Budapest: Szorobán Kiadó
- Maslow, A. H. (1943): A Theory of Human Motivation. Psychological Review
DOI: <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McClelland, D. C. (1961): *The Achieving Society*. Van Nostrand Reinhold, Princeton, NJ
DOI: <https://doi.org/10.1037/14359-000>
- McClelland, D. C. (1965): *Achievement Motivation Can Be Developed*. Harvard Business Review
- McClelland, D. C. – Burnham, D. H. (1976): *Power is the great motivator*. Harvard Business Review, 100–110. old.
- Roóz J. – Heidrich B. (2013): Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai. Digitális Tankönyvtár
- Sutermeister, R. A. (1966): Ember és termelékenység. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest